

CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft
Studiengang Innovationsmanagement

MASTERARBEIT

Integration agiler Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche

Umgang mit Hindernissen bei der Einführung

Dipl.-Ing. Marie Marlen Augustin, BSc

PKZ: 1910318013

im Rahmen der Lehrveranstaltung
Unternehmensführung und Organisation

Graz, November 2020

betreut und begutachtet durch Dipl.-Ing. Dr.techn. Martin Marchner

martin.marchner@mawin.at

begutachtet durch FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr.mont. Michael Terler

michael.terler@campus02.at



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



Graz, am 15. November 2020

Dipl.-Ing. Marie Augustin, BSc

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

Zu Beginn möchte ich mich bei allen, die mich in der Entscheidung ein zweites Studium zu absolvieren bestärkt und mir im Laufe der vergangenen eineinhalb Jahre stets mit Rat und Tat zur Seite standen, bedanken.

Ein besonderer Dank gebührt meinem Betreuer, Herrn Marchner für das Coaching und die praxisrelevanten Tipps für das Bearbeiten der vorliegenden Arbeit.

Ein weiteres großes Dankeschön geht an meine Cousine Elisabeth, die mich mit ihrem großartigen Netzwerk bei der Suche nach Experten und Expertinnen unterstützt hat. An dieser Stelle möchte ich mich auch bei allen Interviewpartnern und -partnerinnen bedanken, die sich Zeit genommen haben und mein Forschungsprojekt mit ihrem Praxiswissen und ihrer Erfahrung bereichert haben.

Auch meinem Arbeitgeber TREVI Geotechnik danke ich hiermit für die berufliche Auszeit und das Verständnis aller meiner Kollegen und Kolleginnen während meines Studiums.

Aufrichtiger Dank gebührt auch den guten Seelen, die mich beim Korrekturlesen unterstützt haben. Danke Mama! Danke Alfred!

Ebenso bedanke ich mich bei meinen Eltern, Stiefeltern und Freunden für ihre Unterstützung. Ohne euren emotionalen Rückhalt, die aufmunternden Worte und entspannenden Gespräche hätte ich das Studium nicht so schnell und erfolgreich hinter mich bringen können. Auch der Zusammenhalt mit den Studienkollegen und -kolleginnen im Inno-Master sowie deren Tipps haben maßgeblich zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen.

Zum Schluss möchte ich mich bei meinem Lebenspartner Patrick für seine ständige Unterstützung beim Erreichen aller meiner Ziele bedanken. Ohne Patrick wäre es wahrscheinlich nie zu diesem Thema gekommen... Auch für sein Verständnis während der anstrengenden Zeit des Schreibens und vor allem im Endspurt dieser Arbeit gebührt besonderer Dank. Ich freue mich schon bald mit ihm gemeinsam auf unsere beiden Masterabschlüsse anzustoßen.

KURZFASSUNG

Im deutschsprachigen Raum wird die Baubranche aktuell von den beiden Trends computergestützte Planung (Building Information Modelling) und Lean Construction beeinflusst. Der Lean Construction Ansatz ist vor allem in der Ausführungsphase von Bauprojekten bereits weit verbreitet. Nun liegt es an den Planungsabteilungen und Ziviltechnikerbüros, ihre Planungsprozesse effizient zu gestalten, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Gleichzeitig gilt es weiterhin flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Eine Möglichkeit für zeitgerechte transparente Kommunikation, Reduktion des Koordinationsaufwandes und schnelles Reagieren auf Änderungen bieten agile Projektmanagementmethoden. In dieser Abschlussarbeit wird die Integration von agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung betrachtet. Dabei geht es im Speziellen um die Hindernisse, die bei der Einführung der neuen Methoden auftreten können und mögliche Lösungsstrategien dazu.

Dazu wird im Theorieteil folgende Forschungsfrage gestellt: „Welche Hindernisse existieren bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden für Planungsbüros in der Baubranche und mit welchen Ansätzen können diese überwunden werden?“. Im Praxisteil der Arbeit wird untersucht, ob die vorgeschlagene Herangehensweise für die Praxis geeignet ist.

Um die Forschungsfrage im Theorieteil zu beantworten, wurde eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt. Im Praxisteil wurden die Erkenntnisse des Theorieteils mittels Experteninterviews validiert. Die erhobenen Daten wurden mit einer strukturierten Zusammenfassung nach Mayring ausgewertet.

Die Arbeit hat gezeigt, dass sich agile Ansätze für die frühen Planungsphasen eignen. Doch Lean Management Ansätze sind in der Baubranche wesentlich bekannter und verbreiteter. Deshalb wird ein hybrider Projektmanagementansatz mit auf die jeweilige Projektphase abgestimmter Methodenwahl aus den Werkzeugen des klassischen und agilen Projektmanagements sowie dem Lean Management und dem Design Thinking empfohlen.

Die identifizierten Hindernisse werden in die drei Kategorien „organisatorisch“, „sozial“ und „methodisch“ eingeteilt. Für den Transformationsprozess muss ausreichend Zeit eingeplant werden. Die Mitarbeiter brauchen Zeit sich neben dem Alltagsgeschäft an die neuen Arbeitsweisen zu gewöhnen. Zusätzlich muss eine Neustrukturierung der Unternehmensorganisation durchgeführt werden, damit die agilen Methoden sinnvoll eingesetzt werden können. Abschließend wird eine Handlungsempfehlung für die Integration von agilen Projektmanagementansätzen abgegeben, die diese identifizierten Hindernisse berücksichtigt.

Die zukünftige Digitalisierung der Baubranche und der verstärkte Einsatz von Building Information Modelling wird durch agile Projektmanagementmethoden ideal ergänzt. Besonders die Anwendung der neuen Fehlerkultur ist dabei von Bedeutung.

ABSTRACT

In German-speaking countries construction industry is currently influenced by two trends: computer-aided planning (Building Information Modelling) and Lean Construction. The Lean Construction approach is already widely used, especially in the execution phase of construction projects. Now it is up to planning departments and civil engineering offices to design their planning processes efficiently in order to be prepared for the future. At the same time, it is still necessary to react flexibly to changes.

Agile project management methods offer an opportunity for timely, transparent communication, reduction of the coordination effort and quick reaction to changes. In this thesis the integration of agile project management methods in construction planning is investigated. In particular, it deals with obstacles that arise during the introduction of those new methods and possible solution strategies against them.

The following research question is posed in the theoretical part: „What obstacles exist during the introduction of agile project management methods for planning offices in the construction industry and what approaches can be used to overcome them? “. The practical part of this thesis will examine whether the proposed approach is suitable for practical use.

In order to answer the research question in the theoretical part, an extensive literature research was carried out. In the practical part, the findings of the theoretical part were validated by means of expert interviews. The collected data were evaluated with a structured summary according to Mayring.

The work has shown that agile approaches are suitable for early planning phases, but currently Lean Management approaches are much better known and more widespread in the construction industry. For this reason, a hybrid project management approach is recommended, with a selection of methods including tools of classic and agile project management as well as Lean Management and Design Thinking, tailored to the respective project phase. The identified obstacles are divided into the three categories „organisational“, „social“ and „methodical“. Sufficient time must be planned for the transformation process. The employees need time to get used to the new working methods in addition to their daily business. In addition, a restructuring of the company organisation must be carried out in order to enable the full capabilities of agile methods during the planning phase of construction projects. Finally, a recommended course of action for the integration of agile project management approaches is given, which takes identified obstacles into account.

The future digitalisation of the construction industry and the increased use of Building Information Modelling will be ideally complemented by agile project management methods. The factor of having a culture of constructive criticism is of particular importance here.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.3	Vorgehensweise und grafischer Bezugsrahmen	2
2	AGILE PROJEKTMANAGEMENTMETHODEN IN PLANUNGSBÜROS DER BAUBRANCHE	4
2.1	Rahmenbedingungen von Planungsprojekten in der Baubranche	4
2.1.1	Projektmanagement	4
2.1.2	Randbedingungen von Bauplanungsprojekten	5
2.1.3	Anforderungen an Projektmanagementmethoden für Planungsprojekte der Baubranche	7
2.2	Analyse von agilen Projektmanagementmethoden für Planungsbüros der Baubranche	8
2.2.1	Agilität - Werte, Prinzipien und Ideen	8
2.2.2	Scrum	11
2.2.3	Kanban	15
2.2.4	Agile Design Management	18
2.2.5	Vor- und Nachteile der agilen Projektmanagementmethoden in Planungsabteilungen der Baubranche	22
2.3	Analyse der Übereinstimmung des Lean Construction Prinzips mit agilen Projektmanagementmethoden	24
2.3.1	Idee von Lean Construction	24
2.3.2	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von agilem Projektmanagement und Lean Construction	26
3	HINDERNISSE BEI DER EINFÜHRUNG AGILER PROJEKTMANAGEMENTMETHODEN IN PLANUNGSBÜROS DER BAUBRANCHE	27
3.1	Organisatorische Hindernisse bei der Einführung	27
3.2	Soziale Hindernisse bei der Einführung	29
3.3	Methodische Hindernisse bei der Einführung	30
3.4	Fazit Hindernisse	32
4	VORGEHENSMODELL FÜR DAS ÜBERWINDEN VON HINDERNISSEN BEI DER INTEGRATION VON AGILEN PROJEKTMANAGEMENTMETHODEN IN PLANUNGSBÜROS DER BAUBRANCHE	33
4.1	Definition Vorgehensmodell	33
4.2	Vorgehensmodell für das Überwinden von Hindernissen bei der Integration von agilen Projektmanagementmethoden in Bauplanungsbüros	34
4.2.1	Warum wollen wir als Bauplanungsbüro agil werden?	35
4.2.2	Engagement der Führungskräfte für agile Methoden aufbauen	36
4.2.3	Strategien zur erfolgreichen Integration der neuen Methoden entwickeln	37
4.2.4	Zeitgerechte Kommunikation und Transparenz fördern	38
4.2.5	Widerstand vor Veränderungen reduzieren	39
4.2.6	Fachwissen über agile Projektmanagementmethoden vermehren und Erfahrung austauschen	40
4.2.7	Personen für neue Rollen begeistern und befähigen	41

4.2.8	Selbstorganisation von Teams fördern und Verantwortung verteilen	41
4.2.9	Lernkultur aufbauen und Motivation der Mitarbeiter fördern	42
4.2.10	Wandlungsfähigkeit der Führungskräfte ermöglichen	43
4.3	Fazit Theoretisches Vorgehensmodell	44
5	EINLEITUNG DES PRAXISTEILS	45
5.1	Branchenüberblick über die österreichischen Bauplanungsbüros bzw. -abteilungen	45
5.2	Ziele und Zielgruppe des Praxisteils	46
6	METHODE - EXPERTENINTERVIEWS	48
6.1	Methodisches Vorgehen	49
6.1.1	Auswahl der Experten	49
6.1.2	Erarbeitung des Interviewleitfadens	50
6.1.3	Interviewsituation	52
6.2	Auswertungsmethode	52
6.2.1	Vorgehensweise zur Auswertung	54
6.2.2	Das Categoriesystem	54
7	ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN INHALTSANALYSE	56
7.1	Agile Methoden und Ansätze in der Praxis	57
7.2	Mehrwert beim Einsatz agiler Methoden in der Bauplanung	59
7.3	Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in der Praxis	61
7.3.1	Erwartungshaltung und Mindset der Beteiligten	61
7.3.2	Organisatorische Hindernisse in der Praxis	62
7.3.3	Soziale Hindernisse in der Praxis	63
7.3.4	Methodische Hindernisse in der Praxis	66
7.4	Erfahrene Change-Berater für das Rollout über das gesamte Unternehmen	67
7.5	Führungskräfte, Änderung des Hierarchie- und Verantwortungsgefüges	68
7.6	Teamorganisation und Anpassung der Kommunikation	70
7.7	Wandel der Unternehmens- und Fehlerkultur	71
7.8	Digitalisierung und Building Information Modelling	73
7.9	Zusatzergänzungen der Experten	75
8	DISKUSSION	77
8.1	Agile Methoden und ihr Mehrwert in der Bauplanung	77
8.1.1	Mögliche agile Methoden für die Bauplanung	77
8.1.2	Mehrwert agiler Methoden in der Bauplanung	79
8.1.3	Unterschied zwischen agil und lean im Bauwesen	80
8.2	Hindernisse bei der Integration agiler Projektmanagementmethoden in der Bauplanung	82
8.2.1	Organisatorische Hindernisse bei der Integration	82
8.2.2	Soziale Hindernisse bei der Integration	84
8.2.3	Methodische Hindernisse bei der Integration	87
8.3	Vorgehensmodell unter Berücksichtigung der Theorie und Praxissicht	89
8.3.1	Phase 1 - Strategiearbeit	89
8.3.2	Phase 2 - Durchführung Pilotprojekte	94

8.3.3 Phase 3 - Umsetzung	97
8.4 Begrenzungen der Untersuchung	98
9 FAZIT	100
9.1 Wichtigste Erkenntnisse der Arbeit	100
9.1.1 Wichtigste Erkenntnisse des Literaturteils	100
9.1.2 Wichtigste Erkenntnisse des Praxisteils	101
9.1.3 Wichtigste Erkenntnisse im Gesamten	102
9.2 Beantwortung der Forschungsfragen	103
9.3 Ausblick	103
GLOSSAR	105
LITERATURVERZEICHNIS	107
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	115
TABELLENVERZEICHNIS	117
ANHANG	118
A.1 Experteninterview - Leitfaden	118
A.2 Transkribierte Experteninterviews	120
A.2.1 Interview 1	120
A.2.2 Interview 2	125
A.2.3 Interview 3	134
A.2.4 Interview 4	146
A.2.5 Interview 5	150
A.2.6 Interview 6	158
A.2.7 Interview 7	166
A.2.8 Interview 8	176
A.2.9 Interview 9	182
A.2.10 Interview 10	191
A.2.11 Interview 11	204
A.2.12 Interview 12	212
A.2.13 Interview 13	222
A.3 Auswertung der Experteninterviews	228

1 EINLEITUNG

Zu Beginn wird ein Überblick der Ausgangssituation und Problemstellung (siehe Kapitel 1.1) gegeben. In den darauf folgenden Unterkapiteln werden die Ziele und Forschungsfragen (siehe Kapitel 1.2), die dieser Arbeit zugrunde gelegt sind, zusammengefasst. Abschließend wird die Vorgehensweise der Arbeit grafisch dargestellt.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Österreichs Baubranche leistete 2019 eine Bruttowertschöpfung von 24,49 Millionen, was einen wesentlichen Bestandteil des Österreichischen Bruttoinlandsproduktes (BIP) darstellt.¹ Die Österreichische Baubranche wird aktuell von den zwei großen Trends Lean Construction und Digitale Gebäudemodellierung (Building Information Modelling, BIM) beeinflusst. Die beiden Trends beeinflussen sich auch gegenseitig.² Lean Construction nimmt sich Lean Production zum Vorbild. Es gilt die Effizienz zu erhöhen, Verschwendung zu vermeiden, Kosten zu minimieren und Prozesse ständig zu verbessern. Dabei beschäftigt sich Lean Construction stets mit dem gesamten Bauprojekt, z. B. einem Gebäude oder einer Infrastruktureinrichtung - von der ersten Planung über die Bauausführung bis zur Übergabe des schlüsselfertigen Objektes soll jeder Schritt Teil der Lean-Prozessplanung sein.³ Die Lean-Prinzipien über das gesamte Bauprojekt zu implementieren, ist die große Herausforderung in der sich die Baubranche gerade befindet. Die großen, aber natürlich auch die kleinen und mittelständischen Bauunternehmen, versuchen ihre Bau- und Planungsprozesse nach Lean-Prinzipien zu optimieren um so ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Unter BIM versteht man ein 3D-basiertes virtuelles Modell eines Bauprojektes. Durch den Einsatz digitaler 3D-Planungstools inklusive Dokumentenverwaltung, Koordinierung und Simulation kann der gesamte Lebenszyklus des Projektes im Vorfeld modelliert werden (Planung, Entwurf, Bau, Betrieb, Wartung und Rückbau).⁴

Die hausinternen Planungsabteilungen der großen Branchenplayer und die größeren Ziviltechnikerbüros stehen nun vor dem Widerspruch, zukünftig ihre Planungsprozesse möglichst effizient zu gestalten und trotzdem flexibel, also agil und anpassbar auf Veränderungen, zu bleiben. In der Planungsphase eines Bauprojektes gilt es flexibel zu sein und schnell auf Änderungen reagieren zu können. Bauplanung ist geprägt vom Aufnehmen von Kundenanforderungen und anschließendem iterativen Visualisieren in Plänen und Modellen. Doch die Ziele und Kundenanforderungen ändern sich in dieser Phase besonders oft, da mit dem Planungsfortschritt neue Erkenntnisse beim Kunden und Planer entstehen. Diese Randbedingung kann mit agilen Projektmanagementmethoden gut bearbeitet werden. Agiles Projektmanagement ermöglicht gute Koordination aller Beteiligten, Schnittstellenmanagement und erfolgreiche Zusammenarbeit im Planungsteam sowie mit dem Kunden.⁵

Nun gilt es die Hindernisse, die bei Einführung von agilen Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche auftreten, zu identifizieren und anschließend Lösungsstrategien zur Überwindung dieser zu erarbeiten.

Die Arbeit richtet sich besonders an Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter von Planungsabteilungen bzw. Planungsbüros (Ziviltechnikerbüros) der Baubranche im deutschsprachigen Raum und soll sie bei der erfolgreichen Integration von agilen Projektmanagementmethoden in ihren Planungsabteilungen unterstützen.

¹ Vgl. Statistik Austria (2020b), Onlinequelle [08.11.2020].

² Vgl. Österreichischer Kommunal-Verlag GmbH (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

³ Vgl. Kowarsch (2019), S. 46ff.

⁴ Vgl. Autodesk GmbH (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

⁵ Vgl. Demir (2019), S. 40.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen Theorie- und einen Praxisteil.

Die Ziele des Theorieteils sind:

- Analyse möglicher Arten von agilen Projektmanagementmethoden für Planungsbüros der Baubranche
- Analyse der Übereinstimmung mit dem Lean Construction Prinzip von agilen Projektmanagementmethoden für Planungsbüros der Baubranche
- Aufzeigen von Hindernissen bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche
- Entwickeln eines Vorgehensmodells für das Überwinden der Hindernisse bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche

Dem Praxisteil sind folgende Ziele zu Grunde gelegt:

- Identifikation der Hindernisse für die Einführung agiler Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche aus Sicht der Experten
- Validierung des vorgeschlagenen Vorgehensmodells, um Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche zu überwinden

Um die vorangegangenen Zielsetzungen zu erreichen, wird diese Arbeit auf folgenden Fragestellungen aufgebaut.

Die forschungsleitende Fragestellung im theoretischen Teil der Arbeit lautet:

Welche Hindernisse existieren bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden für Planungsbüros in der Baubranche und mit welchen Ansätzen können diese überwunden werden?

Für den praktischen Teil der Arbeit wird folgende Fragestellung festgelegt:

Ist die vorgeschlagene Herangehensweise in der Praxis einsetzbar, um die Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche zu überwinden?

1.3 Vorgehensweise und grafischer Bezugsrahmen

Der grafische Bezugsrahmen der Arbeit ist in Abb. 1.1 dargestellt. Die Ausarbeitung der festgelegten Ziele und die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt im Theorieteil durch Studium und Zusammenfassung aktueller und verfügbarer Literatur. Das Ergebnis des theoretischen Teils stellt eine Vorgehensweise zum Überwinden der identifizierten Hindernisse bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden dar.

Im Praxisteil wird mithilfe von Experteninterviews geprüft, welche Hindernisse aus Sicht der Experten bei der Integration von agilen Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche entstehen und wie das vorgeschlagene Vorgehensmodell an die Praxis angepasst werden kann. Abschließend werden die gewonnenen Kenntnisse aus dem Theorie- und Praxisteil kombiniert und in einem Fazit zusammengefasst.

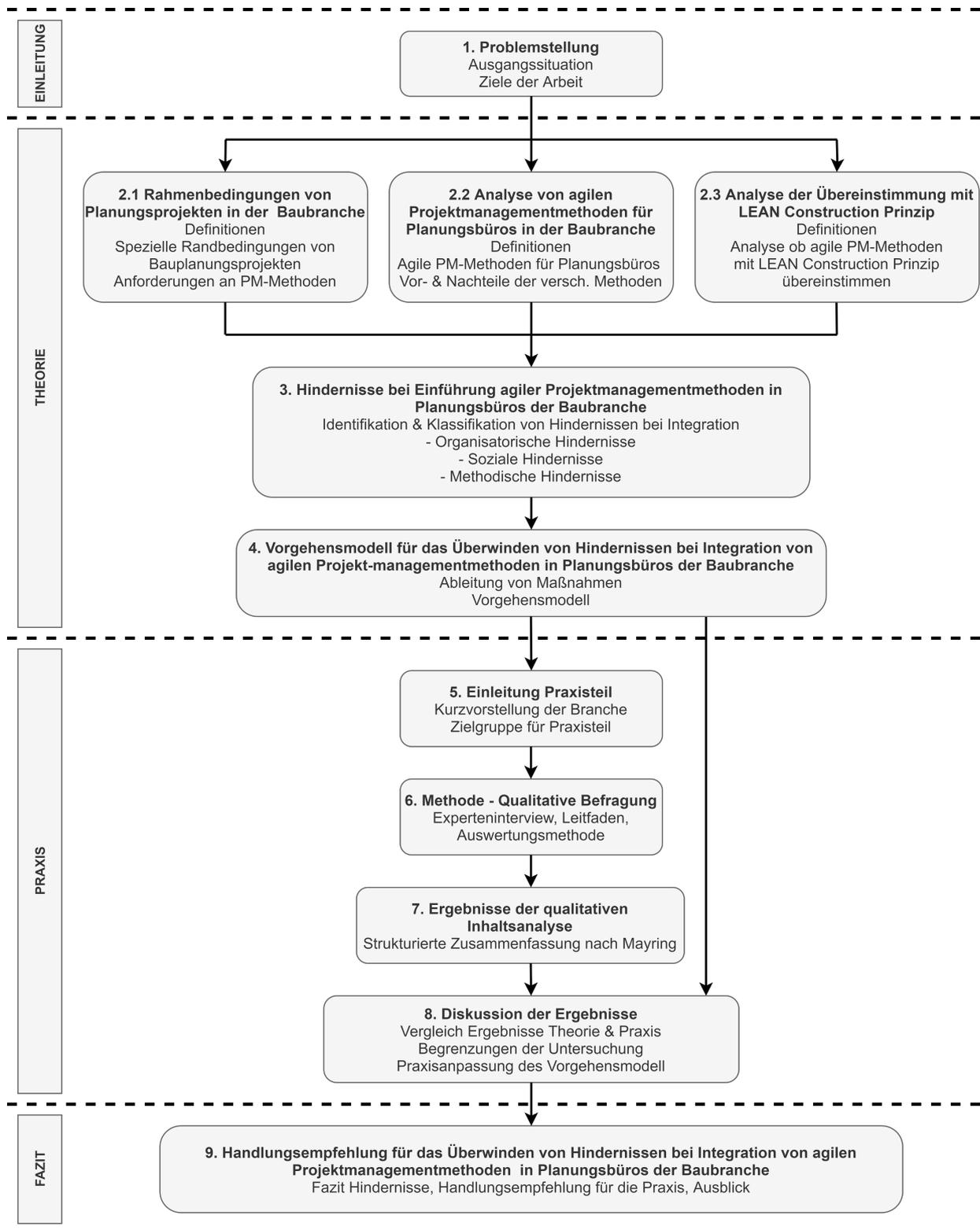


Abb. 1.1: Grafischer Bezugsrahmen der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

2 AGILE PROJEKTMANAGEMENTMETHODEN IN PLANUNGSBÜROS DER BAUBRANCHE

Das Kapitel 2 startet mit einer kurzen Einführung zum Projektmanagement (siehe Kapitel 2.1.1), im Anschluss folgt ein Überblick der Rahmenbedingungen in Bauplanungsbüros (siehe Kapitel 2.1.2). Davon werden die Anforderungen an Projektmanagementmethoden (siehe Kapitel 2.1.3) für Bauplanungsprojekte abgeleitet.

Im Kapitel 2.2 werden die Grundlagen über Agilität beleuchtet und anschließend die bekanntesten agilen Projektmanagementmethoden Scrum (siehe Kapitel 2.2.2) und Kanban (siehe Kapitel 2.2.3), sowie eine davon abgeleitete agile Methode für die Bauplanung (siehe Kapitel 2.2.4) erläutert. Anschließend werden die Vor- und Nachteile der agilen Methoden gegenübergestellt (siehe Kapitel 2.2.5).

Zum Schluss des Kapitales 2 werden die Parallelen und Unterschiede von Lean Construction und agilen Projektmanagementmethoden (siehe Kapitel 2.2) untersucht.

2.1 Rahmenbedingungen von Planungsprojekten in der Baubranche

In diesem Kapitel wird erläutert, was man unter einem Projekt und dem dazugehörigen Projektmanagement versteht. Weiters werden die groben Abläufe in einem Bauplanungsbüro beschrieben und die Randbedingungen sowie die Anforderungen an das Projektmanagement in Planungsbüros der Baubranche erläutert.

2.1.1 Projektmanagement

Nach dem Autorenteam Kuster u. a.⁶ sind Projekte einmalige, abteilungsübergreifende Vorhaben, die von interdisziplinären Teams bearbeitet werden. Um das Ziel des Vorhabens innerhalb der vorgegebenen Zeit erreichen zu können, sind besondere organisatorische Anpassungen notwendig. Laut Litke/Kunow/Schulz-Wimmer⁷ sind Projekte komplexe Aufgaben, die sich mit den bestehenden organisatorischen Abläufen nicht ideal lösen lassen.

Projektmanagement ist eine bestimmte Form des Managements, die benötigt wird, um das geplante Ziel eines Projektes mit:⁸

- vorgegebener Art,
- innerhalb vorgegebener Zeit und
- mit vorgegebenen Ressourcen zu erreichen.

Unternehmen stehen in starkem Wettbewerb und müssen ihren Kunden personalisierte Lösungen liefern. Agile Methoden können helfen, trotz großer Dynamik und Komplexität, kundenorientierte Lösungen zu liefern. Die passende Vorgehensweise für das jeweilige Projekt muss situationsabhängig ausgewählt werden. Folgende Aussagen sind charakteristisch für die Beschreibung von Projektmanagement:⁹

- Für die optimale Projektabwicklung werden einfache, flexible, temporäre Organisationen geschaffen.
- Durch geeignetes Projektmanagement wird die interdisziplinäre und die direkte Zusammenarbeit verbessert.
- Einfache, direkte Kommunikationswege verbessern den Informationsfluss innerhalb des Projekts sowie auch mit externen Stakeholdern.

⁶ Vgl. Kuster et al. (2019), S. 3f.

⁷ Vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer (2018), S. 10.

⁸ Vgl. Keßler/Winkelhofer (2011), S. 10ff.

⁹ Vgl. Kuster et al. (2019), S. 2f.

- Die Zusammenarbeit im Team und das gemeinsame Ziel wirken motivierend.

Projekte erfordern angepasste Führungskonzepte. Projektmanagement unterscheidet sich von anderen Managementmethoden zumindest in folgenden Punkten:¹⁰

- Der Projektmanager muss stets einen gesamtheitlichen Überblick auf die Aufgabe haben. Dabei ändert er häufig die gewohnten Arbeit- und Lösungsstrategien des Unternehmens.
- Die Zusammenarbeit der vielen Projektbeteiligten aus unterschiedlichen Abteilungen muss koordiniert werden. Dabei werden die verschiedenen Interessen und Denkverhalten der Mitwirkenden berücksichtigt und mögliche Konflikte zeitnah gelöst, um das Ziel gemeinsam zu erreichen.
- Das Ergebnis des Projektes wird vom Projektmanager unternehmensintern verantwortet und vertreten.

Je nach Art, Größe, Komplexität und Randbedingungen eines Projektes eignen sich verschiedene Projektmanagement-Ansätze. Jede Vorgehensweise hat Vor- und Nachteile - daher ist projektabhängig die geeignetste Methode auszuwählen und anzuwenden. Die bekanntesten Vorgehensmodelle im Projektmanagement sind:¹¹

- klassische, sequenzielle Phasenordnung (vgl. „Wasserfall-Modell“),
- agile Projektmanagementmethoden und
- hybrides Projektmanagement (klassische und agile Ansätze werden kombiniert).

Die in Planungsbüros der Baubranche üblicherweise eingesetzten klassischen Projektmanagementmethoden werden als allgemein bekannt vorausgesetzt und daher in dieser Arbeit nicht weiter behandelt. Auch hybride Methoden sind nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

2.1.2 Randbedingungen von Bauplanungsprojekten

Bei der Planung und Errichtung von Gebäuden, Straßen, Tunneln oder anderen Infrastrukturobjekten sind stets viele Personen involviert. Dabei umfasst jedes Bauprojekt zumindest folgende Parteien bzw. Projektbeteiligten:¹²

- **Auftraggeber von Bau- oder Immobilienprojekten:** Dabei handelt sich um öffentliche oder private Personen oder Organisationen, die ein Bauwerk errichten wollen.
- **Planende Unternehmen und diverse Berater:** Diese Personen oder Unternehmen werden für die Fachplanung hinzugezogen und übernehmen oft auch die Kontrolle der Bauausführung.
- **Ausführende Bauunternehmen der unterschiedlichsten Gewerke:** Von unterschiedlichen Unternehmen werden die zu errichtenden Gebäude nach den genehmigten Ausführungsplänen gebaut.

In Abb. 2.1 sind die Beteiligten eines Bauprojektes grafisch dargestellt. Das Dreieck symbolisiert die Zusammenarbeit der beteiligten Parteien und die dabei auftretenden Schnittstellen innerhalb der Projektes, welches durch das Quadrat dargestellt ist. An den Grenzen sind weitere Beteiligte, wie z. B. Normenausschüsse, Gutachter, Aufsichtsräte u.a., angeführt.

Der Planungsprozess beginnt mit der Aufgabenstellung bzw. den Zielvorgaben des Auftraggebers. Zu Beginn werden von den Planern erste Lösungen entwickelt, bewertet und anschließend wird gemeinsam mit dem Bauherrn entschieden, welche Ansätze weiterverfolgt werden sollen. Im nächsten Prozessschritt werden die Ergebnisse verbessert und verfeinert, um anschließend wieder bewertet zu werden. So wird über einen iterativen Prozess nach

¹⁰ Vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer (2018), S. 9f.

¹¹ Vgl. Kuster et al. (2019), S. 18.

¹² Vgl. Franke/Deckelmann (2002), S. 46ff.

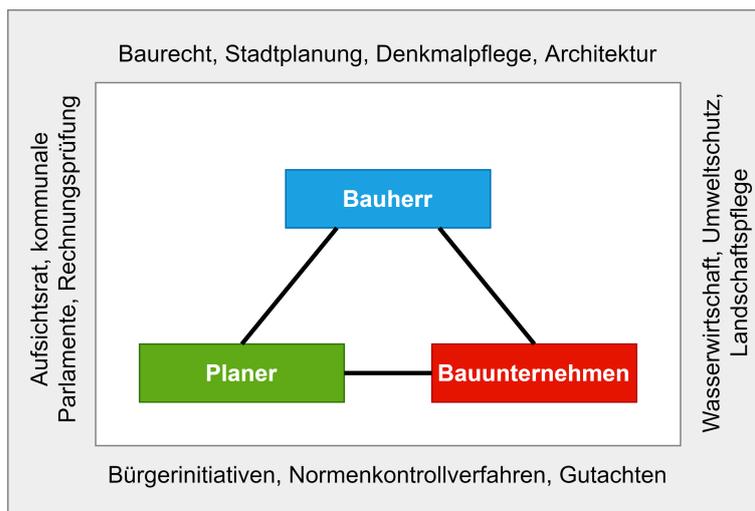


Abb. 2.1: Projektbeteiligte von Bauvorhaben, Quelle: Sommer (2016), S. 6 (leicht modifiziert).

dem Trial-and-Error-Prinzip eine passende Lösung für das zu errichtende Bauwerk erarbeitet. Dieser Prozess ist in Abb. 2.2 dargestellt.¹³¹⁴¹⁵

Im konventionellen Planungsablauf werden zu Beginn gemeinsam mit dem Auftraggeber Grundlagen und Ziele ermittelt. Im Anschluss folgt die Entwurfserstellung des Architekten. Später sorgen Tragwerksplaner und spezielle Fachplaner für Fassade, Bauphysik und Brandschutz etc. oder im Falle eines Infrastrukturprojektes Straßen- oder Eisenbahntrassierungsexperten, Geotechniker und Geologen etc. für eine geordnete Planung des gesamten Bauprojekts. Dieser Planungsablauf ist somit geprägt von vielen Schnittstellen mit hohem Koordinationsaufwand.¹⁶

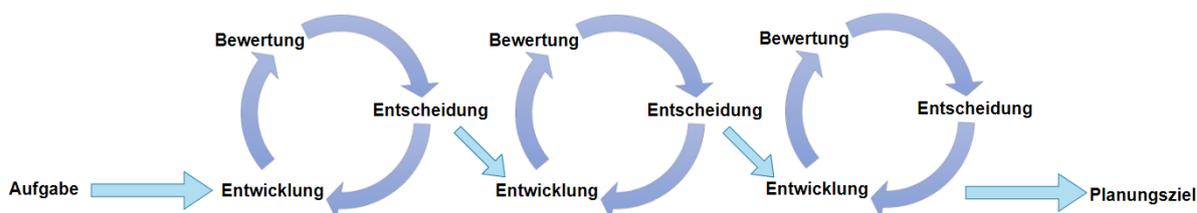


Abb. 2.2: Iterativer Planungsablauf in der Baubranche, Quelle: Franke/Deckelmann (2002), S. 48 (leicht modifiziert).

Im deutschsprachigen Raum wird zur Gliederung der Planungsphasen am Bau häufig die Honorarordnung für Ingenieure und Architekten (HOAI) aus Deutschland herangezogen. Dort werden, wie in Abb. 2.3 dargestellt, neun Leistungsphasen und ihre Honorare definiert.¹⁷

In der Theorie geht man von einem sequentiellen Ablauf der Planungsphasen aus, dies ist jedoch in der Praxis heutzutage kaum umsetzbar. Bauprojekte werden unter großem Kosten-, aber vor allem hohem Zeitdruck erstellt. Um die Zeit für die Bauausführung zu maximieren, soll der Baubeginn möglichst früh im Projektverlauf erfolgen. Planungsphasen laufen in der Praxis daher teilweise parallel ab und die Zeit, die für die Planungsleistung zur Verfügung steht, ist häufig sehr knapp bemessen.¹⁸ Die meisten Hochbauprojekte im deutschsprachigen Bereich

¹³ Vgl. Franke/Deckelmann (2002), S. 48.

¹⁴ Vgl. Brandenberger/Ruosch (1996), S. 14ff.

¹⁵ Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S. 20f.

¹⁶ Vgl. Sommer (2016), S. 80ff.

¹⁷ Vgl. Heinlein/Hilka/Hilka (2013), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁸ Vgl. Mathoi (2008), Onlinequelle [08.11.2020].

werden zumindest teilweise baubegleitend geplant. Häufig werden zumindest Ausführungs- und Detailplanung baubegleitend erstellt. Ein Vorteil dabei ist, dass die tatsächlich ausführenden Firmen in die Planung eingebunden werden können. Änderungswünsche, die häufig erst während der laufenden Bauphase entstehen, verschärfen diese Situation der begleitenden Planung für alle Projektbeteiligten erneut. Der erhöhte Koordinationsaufwand und die dadurch entstehenden zusätzlichen Änderungskosten werden von den involvierten Personen mangels passender Alternativen akzeptiert.¹⁹

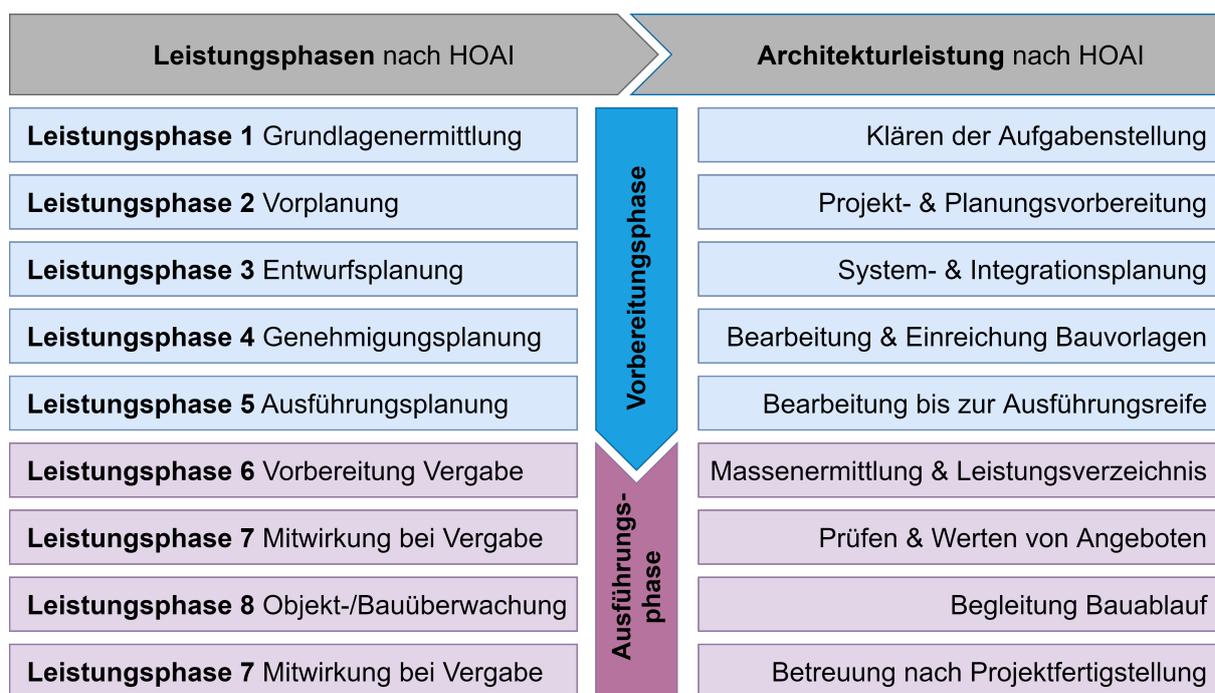


Abb. 2.3: Leistungsphasen nach HOAI, Quelle: Szabo (2019), Onlinequelle [08.11.2020] (leicht modifiziert).

2.1.3 Anforderungen an Projektmanagementmethoden für Planungsprojekte der Baubranche

Aus den im Kapitel 2.1.2 kurz erklärten, äußerst vielfältigen Randbedingungen ergeben sich ebenso viele Anforderungen an Projektmanagementmethoden für die Planung von Bauprojekten.

Geeignete Projektmanagementmethoden sollen den Projektfortschritt während der Projektphase unterstützen, regelmäßig und zeitgerecht (Zwischen-)Ergebnisse liefern und Probleme möglichst früh erkennbar machen. Der Planungsprozess muss mithilfe von geeignetem Planungsprojektmanagement in der Projektvorbereitungsphase festgelegt werden und mit allen beteiligten Fachplanern kommuniziert werden.²⁰

Einige Anforderungen an Planungsprojekte der Baubranche sind:^{21,22}

- **Zieldefinition:** Festlegung der zu erbringenden Planungsleistungen, Definition von Planungspaketen
- **Beteiligte Planer und Fachplaner:** Verantwortlichkeiten festlegen, übersichtliches Änderungsmanagement (Akzeptanz von Änderungen), Koordinations- und Schnittstellenmanagement

¹⁹ Vgl. Uhlendorf (2017), S. 217f.

²⁰ Vgl. Mathoi (2008), Onlinequelle [08.11.2020].

²¹ Vgl. Mathoi (2008), Onlinequelle [08.11.2020].

²² Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S. 21f, 34ff.

- **Zeitmanagement:** Definition von Terminen für Zwischenergebnisse, Definition Endabgabe von Planungspaketen
- **Planungsvorgaben:** Festlegen der Ausarbeitung der Pläne (2D, 3D, Building Information Modelling - BIM), Abgabeformen für fertige Pläne (z. B. Online-Datenbanken, gedruckt an Auftraggeber und bestimmte Behörden übermittelt)
- **Teamarbeit und Zusammenarbeit:** Kommunikation im interdisziplinären Team, Motivation der Planungsbeteiligten, Führung des Teams

Diese Aufzählung von Anforderungen ans Bauplanungsprojektmanagement ist keinesfalls vollständig, zeigt jedoch, dass die Anforderungen an Planungsprojekte sehr vielseitig sind. Führungskräfte von Planungsbüros oder -abteilungen und ihre Teams, die häufig interdisziplinär sind, müssen gut zusammenarbeiten, um zeitgerecht Projekte mit dem geforderten Detaillierungsgrad und der entsprechenden Planungsqualität fertigzustellen.

Durch die hohe Anzahl von involvierten Personen und die große Anzahl von zu klärenden Details wird der Planungsprozess komplex und durch die häufigen Änderungen dynamisch.²³ Die Komplexität soll durch geeignetes Projektmanagement möglichst übersichtlich werden.

2.2 Analyse von agilen Projektmanagementmethoden für Planungsbüros der Baubranche

In diesem Kapitel sollen die Einsatzmöglichkeiten für agile Projektmanagementmethoden für Planungsbüros der Baubranche erklärt und analysiert werden. Klassische und hybride Projektmanagementmethoden werden nicht analysiert.

Agiles Management und Lean Construction weisen viele Parallelen auf, diese werden im Kapitel 2.3 genauer betrachtet. Lean Construction wird in der Baubranche bereits erfolgreich eingesetzt, für Agile Ansätze findet man in der Branche jedoch aktuell noch wenig Anwendungsbeispiele.²⁴

2.2.1 Agilität - Werte, Prinzipien und Ideen

Unter agil ist: „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“²⁵ zu verstehen. Wird diese Definition auf ein Projekt umgelegt, so bieten agile Ansätze im Projektmanagement Möglichkeiten, äußerst flexibel und stets schnellst möglich auf interne und externe Veränderungen während des Projektverlaufs zu reagieren und das Projekt an die geänderten Randbedingungen anzupassen.²⁶ Somit sind agile Vorgehensweisen besonders für komplexe Aufgaben und sich schnell ändernde Anforderungen geeignet. Agiles Projektmanagement ist ein Tool für flexibles, schnelles, reflektiertes und lernendes Vorgehen.²⁷

Die grundlegenden Werte des Agilen Projektmanagements sind im „Manifest für Agile Softwareentwicklung“²⁸ festgehalten:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung.

²³ Vgl. Uhlendorf (2017), S. 217f.

²⁴ Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S. 26f.

²⁵ Vgl. Bibliographisches Institut (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

²⁶ Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S. 27.

²⁷ Vgl. Kuster et al. (2019), S. 19.

²⁸ Vgl. Beck et al. (2001a), Onlinequelle [08.11.2020].

- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Die Werte des „Agilen Manifests“ setzen den Kundennutzen über das gesamte Projekt in den Mittelpunkt. Besonders wichtig ist dabei die Zusammenarbeit mit dem Kunden und die schnelle Reaktion auf Änderungswünsche des Kunden. Es soll nicht nur schnell auf Veränderungen reagiert werden, sondern diese Änderungen des Kunden sind sogar erwünscht. Das Projektteam geht davon aus, dass sich das genaue Ergebnis bei komplexen Aufgabenstellungen erst im Laufe der Projektlaufzeit für den Kunden herausstellt. Es wird auch angenommen, dass sich die Umweltfaktoren, die ein Projekt beeinflussen, sehr schnell ändern und sich daher Anforderungen an das Projektergebnis ebenfalls ändern. Bei der Zusammenarbeit mit dem Kunden sollen jedoch keine Risiken verschoben werden, sondern die offene Kommunikation aller Projektbeteiligten soll dabei helfen, das beste Ergebnis zu erreichen.²⁹ Dies wird auch in den 12 Prinzipien des „Agilen Manifestes“³⁰ zusammengefasst.

Die Werte und Prinzipien des „Agilen Manifestes“ können auf andere Bereiche, außerhalb der Softwareentwicklung umgelegt werden.³¹ Für die weitere Betrachtung von unterschiedlichen Projektmanagementmethoden ist zu beachten, dass ein Projekt stets durch drei Faktoren definiert wird:³²

- Umfang und Qualität der zu erzielenden Ergebnisse
- Aufwand bzw. Kosten
- Zeit

Mithilfe dieser oben genannten Faktoren kann der Projekterfolg bestimmt werden. Generell werden vor Projektbeginn der Leistungsumfang, die damit verbundenen Kosten und die einzuhaltenden Termine vereinbart. Im klassischen Projektmanagement hat die Änderung eines Faktors direkte Auswirkung auf die beiden anderen. In Bauprojekten ist der Leistungsumfang mittels klassischem Projektmanagement stets vertraglich vereinbart - daher führt eine Änderung des Umfangs immer zu einer Kostenerhöhung und Terminveränderung.³³ Wie in Abb. 2.4 dargestellt, dreht sich das magische Dreieck auf den Kopf, sobald agile Projektmanagementansätze angewandt werden.³⁴³⁵ Die Terminfolge und der Aufwand gelten mit dem agilen Ansatz als fest vereinbart, der Leistungsumfang ist jedoch variabel und wird über die Projektzeit laufend angepasst.³⁶

Die Anpassung des agilen Projektmanagements auf Bauplanungsprojekte ist nur schwer umsetzbar, weil ein großer organisatorischer Aufwand für die Veränderung hin zur Agilität in den Unternehmen nötig ist. Die aktuellen Strukturen in Bauunternehmen sind meist komplex und unflexibel - so gestaltet sich der Wandel während des laufenden Tagesgeschäftes besonders schwierig. Eine Veränderung der Prozesse, der Menschen, der Orte und der technischen Randbedingungen in den Unternehmen ist nötig, um die agilen Ansätze in den Planungsabteilungen zu integrieren und dauerhaft zu verankern.³⁷

Damit der Einsatz von agilen Projektmanagementmethoden erfolgreich ist, wird eine neue Herangehensweise hinsichtlich Projekt, Arbeit und Rollen benötigt. Die agile Vorgehensweise ist ein iterativer Prozess - dabei wird ständig überprüft, angepasst und verbessert. So bleibt die Zusammenarbeit mit dem Kunden über die gesamte Projektlaufzeit sehr intensiv. Teilergebnisse werden regelmäßig vom Projektteam geliefert und bewertet. Das transparente Arbeiten und ständige Analysieren der Ergebnisse unterstützt das Projektteam, stets motiviert und zielführend

²⁹ Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S. 27.

³⁰ Vgl. Beck et al. (2001b), Onlinequelle [08.11.2020].

³¹ Vgl. Kuster et al. (2019), S. 20.

³² Vgl. Kuster et al. (2019), S. 92f.

³³ Vgl. Demir (2019), S. 41.

³⁴ Vgl. Owen/Koskela (2006), S. 26f.

³⁵ Vgl. Kuster et al. (2019), S. 20.

³⁶ Vgl. Herr/Richtarski (2019), S. 273.

³⁷ Vgl. Demir (2019), S. 41.

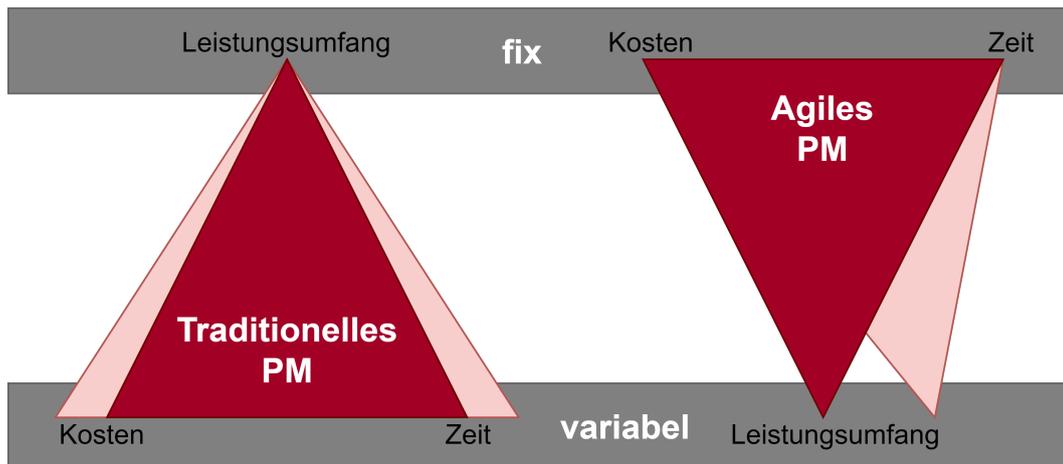


Abb. 2.4: Magisches Dreieck in traditionellem und agilem Projektumfeld, Quelle: Demir (2019), S. 41 (leicht modifiziert).

zu arbeiten. Dafür soll ein Team interdisziplinär zusammengesetzt sein, um die komplexen Aufgabenstellungen selbstorganisiert zu bearbeiten.³⁸

Für gutes agiles Arbeiten sind die folgenden drei Faktoren von besonders großer Wichtigkeit:³⁹

- **Vision und Ziele**

Eine Vision dient zur Orientierung für langfristige Projektziele und um die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten. Agile Projekte sind visionsgetrieben und ergebnisoffen, daher funktionieren sie nicht nach vorgegebenen Plänen. Eine Vision unterstützt es, verschiedene Lösungen zuzulassen und gibt trotzdem eine klare Ausrichtung vor.

Von der Vision können Ziele abgeleitet werden. Oft werden der Ergebnisdurchsatz, also die Geschwindigkeit mit der Ergebnisse geliefert werden und die Liefermenge („Output“) als Messgrößen verwendet. Jedoch kann mit diesen Messgrößen nicht gemessen werden, ob das definierte Problem gelöst wurde und die Kunden zufrieden mit dem Produkt sind. Beim Festlegen von Kriterien für das Ergebnis („Outcome“) soll also die Wertschöpfung betrachtet werden. Es muss sichergestellt werden, dass im Projekt auch die festgelegten strategischen Ziele erreicht werden. Für die Beurteilung des Ergebnisses („Outcome“) wird Kundenfeedback benötigt.⁴⁰

- **Iterativ und inkrementell**

Iteration bedeutet mehrmalige Wiederholung eines Prozesses, oft wird auch von Ergebnisausarbeitung in „Schleifen“(siehe Abb. 2.5) gesprochen. Durch wiederholende Prozessschritte kann gut auf Veränderungen in komplexen Situationen reagiert werden. Die genauen nächsten Arbeitsschritte werden in Etappen geplant und umgesetzt, um die neuen Erkenntnisse aus vergangenen Schleifen zu integrieren.

Unter Inkrement versteht man den betragsmäßigen Zuwachs von etwas. Diese Methode ist auch aus dem klassischen Projektmanagement bekannt, wo große Arbeitsaufträge in kleine, überschaubare Arbeitspakete aufgeteilt werden, um den Projektablauf besser zu planen. Im Kontext von agilen Methoden versteht man unter einem Inkrement ein Ergebnis, das in kleinen Stücken ergänzt und verbessert wird.

In agilen Projektmanagementmethoden werden beide Methoden kombiniert und man spricht von iterativ-inkrementell. Agile Teams arbeiten iterativ und verbessern das Produkt durch das in den vorherigen Schleifen

³⁸ Vgl. Herr/Richtarski (2019), S. 273ff.

³⁹ Vgl. Herr/Richtarski (2019), S. 275ff.

⁴⁰ Vgl. Doan Tien (2019), Onlinequelle [08.11.2020].

erworbene Wissen. Sie arbeiten gleichzeitig inkrementell, weil das Produkt stets in kleinen Schritten verbessert wird.

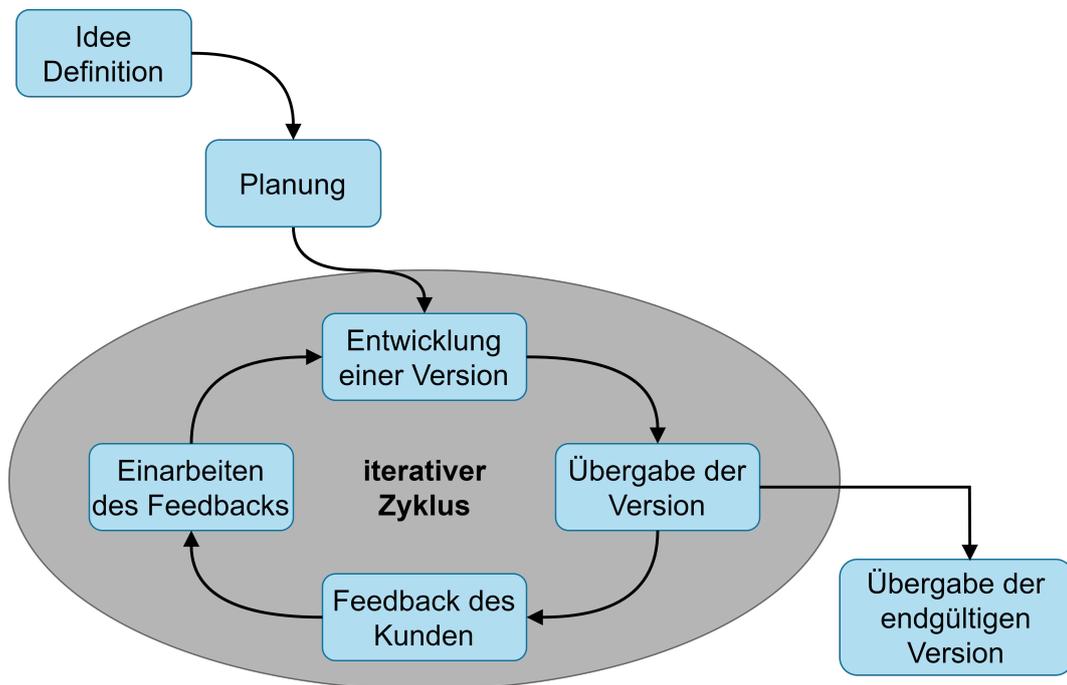


Abb. 2.5: Iteratives Planungsmodell, Quelle: Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S.7 (leicht modifiziert).

- **Selbstorganisiert und interdisziplinär**

Teams für agiles Projektmanagement sollten stets interdisziplinär zusammengesetzt sein, um komplexe Aufgabenstellungen autonom bearbeiten zu können. Alle Kompetenzen, die für die zufriedenstellende Projektbearbeitung nötig sind, sollten im Team vorhanden sein. Die Weiterentwicklung im Team fordert auch die Weiterentwicklung und das Erlernen von Neuem von allen Teammitgliedern.

In agilen Projekten organisieren sich die Teams selbst. Dafür brauchen sie die nötigen Befugnisse, um Probleme selbstständig zu lösen. Im Team gibt es daher keine Hierarchien - alle sind gleichrangige Teammitglieder. Selbstorientiertes Arbeiten braucht einen unternehmensweiten Kulturwandel. Führungskräfte in agilen Projekten haben im Idealfall eine flexible Haltung zum Thema Führung und Veränderung. Sie sollten den ständigen Wandel von Menschen und Prozessen in den Mittelpunkt stellen. Teammitglieder bekommen mehr Verantwortung und müssen bei der Übernahme dieser und Organisation innerhalb des Teams begleitet werden.

Es hat sich gezeigt, dass agile Zusammenarbeit in kleineren Teams von fünf bis neun Mitarbeitern leichter funktioniert, als in größeren. Die Organisation von größeren Teams ist schwieriger festzulegen.⁴¹

Diese kurze Erklärung ist keinesfalls vollständig und gibt nur einen groben Überblick über einflussreiche Faktoren für den Erfolg von agilen Methoden. Eine detaillierte Betrachtung würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen.

2.2.2 Scrum

Scrum ist die beliebteste agile Methode in der Softwareentwicklung.⁴² Zusätzlich wird Scrum auch in anderen Branchen bereits erfolgreich eingesetzt. Scrum kommt aus dem Englischen und bedeutet „Gedränge“. Ursprünglich

⁴¹ Vgl. Roock (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

⁴² Vgl. Komus/Kuberg (2017), Onlinequelle [08.11.2020].

entstammt der Begriff den Regeln für den Mannschaftssport Rugby und beschreibt eine Möglichkeit zur Wiederaufnahme des Spiels, wenn der Ball zuvor aus dem Spiel genommen wurde.⁴³

Die Scrum Methode bildet einen Rahmen für das Entwickeln, Liefern und Erhalten von komplexen Produkten.⁴⁴ Scrum ist einfach zu verstehen, aber schwierig zu meistern. Die Spielregeln von Scrum sind im Scrum Guide festgehalten. Für die Nutzung von Scrum werden im Scrum-Team drei Rollen definiert:⁴⁵

- **Produkteigentümer (Product Owner, PO):**

Der Produkteigentümer ist für die Wertmaximierung des Produktes verantwortlich und somit rechenschaftspflichtig. Er definiert die Produkthanforderungen („User Stories“) des Produkt-Backlogs in Abstimmung mit dem Auftraggeber bzw. Produktnutzer und legt auch die Priorisierung dieser fest. Das Produkt-Backlog soll klar für alle verständlich und transparent geführt werden. Der PO ist immer eine einzelne Person und kein Komitee. Nur diese Person kann Einträge und Prioritäten im Backlog verändern. Entscheidungen des PO sind von der gesamten Organisation zu respektieren.

- **Scrum Master:**

Der Scrum Master fördert das Team und unterstützt bei der Umsetzung der Scrum Methoden. Er hilft externen Personen Scrum zu verstehen und nur hilfreiche Interaktionen mit dem Team zu ermöglichen. Die Zusammenarbeit innerhalb des Teams soll optimiert werden, um den Wert, der während eines bestimmten Arbeitsintervalles (auch „Sprint“) generiert wird, zu maximieren. Mit seiner Tätigkeit unterstützt der Scrum Master die Organisation, den PO und das Team.

- **Entwicklungsteam (Development Team, DT):**

Das Entwicklerteam wird von Profis gebildet und liefert am Ende jedes Entwicklungssprints ein fertiges („Done“) Inkrement (Produktstückchen). Entwicklerteams sind selbstorganisiert, d.h. niemand gibt dem Team vor wie die Arbeit erledigt werden soll. Teams sind interdisziplinär, um ein Produktinkrement zu erstellen. Teammitglieder weisen zwar Spezialeigenschaften auf, arbeiten aber immer gemeinsam als Team am großen Ganzen. Teams sollten groß genug sein, um alle nötigen Kompetenzen für ein fertiges Inkrement aufzuweisen, aber trotzdem so klein wie möglich sein, um die Interaktion zwischen den Mitgliedern zu reduzieren und so effizienter zu arbeiten. So ergibt sich eine sinnvolle Teamgröße zwischen drei und neun Personen, um den Koordinationsaufwand möglichst gering zu halten. PO und Scrum Master zählen nicht zum Team, solange sie keine Einträge des Backlogs abarbeiten.

Ereignisse im Scrum Framework haben eine begrenzte Dauer (time boxed). Alle Ereignisse, ausgenommen des Arbeitsintervalles (auch Sprint), dürfen früher enden, wenn sie ihren Zweck bereits erfüllt haben. So wird nur so viel Zeit wie nötig für die einzelnen Schritte verwendet und Verschwendung im Prozess möglichst vermieden. Scrum-Ereignisse sind formale Platzhalter für Überprüfung (Inspect) und Anpassung (Adapt) - sie ermöglichen Transparenz an kritischen Stellen und sollten daher nicht weggelassen werden. Ein Weglassen von Ereignissen verringert die Transparenz und das widerspricht dem Scrum Guide. Um andere, nicht notwendige Besprechungen möglichst zu minimieren, werden im Scrum Guide die regelmäßigen Ereignisse im iterativen Vorgehen der Produktentwicklung folgendermaßen beschrieben:⁴⁶

- **Arbeitsintervall (Sprint):**

Das Arbeitsintervall, genannt Sprint, ist ein festgelegter Zeitraum von maximal einem Monat, währenddessen ein auslieferbares Produktinkrement vom Team erstellt wird. Alle Sprints eines Projektes sollten die gleiche Dauer aufweisen. Das Ende eines Sprint ist zugleich der Start des nachfolgenden, neuen Sprints.

⁴³ Vgl. Takeuchi/Nonaka (1986), S. 137f.

⁴⁴ Vgl. Schwaber (2004).

⁴⁵ Vgl. Schwaber/Sutherland (2017), Onlinequelle [08.11.2020], S. 6ff.

⁴⁶ Vgl. Schwaber/Sutherland (2017), Onlinequelle [08.11.2020], S. 9ff .

Durch die zeitliche Begrenzung können regelmäßig Überprüfungen und Anpassungen des Fortschritts vorgenommen werden. Außerdem wird das Kostenrisiko auf die Dauer von maximal einem Monat begrenzt. Ist die Sprintdauer zu lange könnte sich die Ergebnisdefinition während der Laufzeit ändern und die Komplexität erhöhen. Während eines laufenden Sprints darf der Qualitätsanspruch nicht reduziert werden und es dürfen keine das Sprint-Ziel gefährdenden Änderungen durchgeführt werden.

Jeder Sprint besteht aus Sprintplanung (Sprint Planning), täglichem Kurzmeeting (Daily Scrum), tatsächlicher Entwicklungsarbeit, Abnahmemeeeting (Sprint Review) und Sprintrückblickmeeting (Sprint Retrospektive).

- **Sprintplanung (Sprint Planning):**

Hier wird die Arbeit für den kommenden Sprint gemeinsam vom gesamten Team geplant. Für einen einmonatigen Sprint ist das Ereignis auf maximal acht Stunden begrenzt, für kürzere Sprint wird auch die Planungszeit verkürzt.

Für die Sprintplanung sind folgende Bestandteile essentiell:

- **Inhalt des Sprints:** Das Team erarbeitet eine Prognose von der Funktionalität, die in diesem Sprint entwickelt werden soll. Basis sind das aktuelle Produkt Backlog, das neueste Produkt und die Kapazität des Teams. Das Team bestimmt selbstständig, welche Backlog-Einträge im kommenden Sprint abgearbeitet werden - die ausgewählten Backlog-Einträge bilden den Sprint Backlog. Es wird ein übergeordnetes Sprint-Ziel festgelegt, das den Grund für das Produktinkrement angibt. So hat das Team ein gemeinsames Ziel und wird zur Zusammenarbeit angeregt und motiviert.
- **Organisation der ausgewählten Arbeit:** Nach Auswahl der Backlog-Einträge legt das Team fest, wie es das Produktinkrement entwickeln wird. Es wird System für die nötigen Tätigkeiten entwickelt und der Aufwand der einzelnen Tätigkeiten wird prognostiziert und abgeschätzt. Der PO hilft dabei die Einträge im Backlog zu klären und gegebenenfalls Kompromisse zu erarbeiten. Änderungen des geplanten Umfangs einzelner Backlog-Einträge sind immer mit dem PO abzustimmen.

- **Tägliches Kurzmeeting (Daily Scrum):**

Das tägliche Kurzmeeting, genannt Daily Scrum, findet täglich zur gleichen Uhrzeit am gleichen Ort statt und dauert 15 Minuten. Das Team plant die Arbeit für die nächsten 24 Stunden. Der Fortschritt in Richtung des Sprint-Ziels und die Abarbeitung der Sprint Backlog-Einträge wird sichergestellt. Das Team legt die Struktur des Ereignisses fest. Oft werden als Grundlage folgende Fragen verwendet:

- Was habe ich gestern getan, um das gemeinsame Sprint-Ziel zu erreichen?
- Was werde ich heute tun, um dem gemeinsamen Sprint-Ziel näher zu kommen?
- Gibt es irgendein Hindernis für mich oder das Team, das uns am Erreichen des Sprint-Ziels hindert?

Im Anschluss an das Daily Scrum treffen sich einzelne Mitglieder, um detailliertere Anpassungen oder Diskussionen für die Arbeit vorzunehmen. Der Scrum Master ist für die Abhaltung und zeitliche Begrenzung verantwortlich. Durch die Daily Scrums wird die teaminterne Kommunikation verbessert und andere, oft unnötige Meetings können reduziert werden. Hindernisse können schneller identifiziert und beseitigt werden.

- **Abnahmemeeeting (Sprint Review):**

Am Ende des Sprints findet das Abnahmemeeeting, genannt Sprint Review, statt. Während dieses Meetings werden die Ergebnisse des Sprints vom Scrum-Team und den Stakeholdern präsentiert und gemeinsam analysiert. Es soll kein Statusreport erfolgen, sondern ein informelles Meeting für Feedback und zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Die zeitliche Obergrenze für das Sprint Review liegt beim einmonatigen Sprint bei vier Stunden, bei kürzeren Sprints wird der Zeitrahmen entsprechend verkürzt. Der PO erläutert, welche

Produkt Backlog Einträge fertig („Done“) sind, und welche noch offen sind. Die Analyse der Ergebnisse soll wertvollen Input für das Planning des nächsten Sprints liefern.

Auch die Marktsituation und mögliche neue Erkenntnisse für den Produkteinsatz werden besprochen, weil sich daraus die dringendsten nächsten Schritte ableiten lassen. Am Schluss werden Zeitplan, Budget und geplante Produkteigenschaften für das nächste Produkt-Release kontrolliert und gegebenenfalls adaptiert. Ein aktualisiertes Produkt Backlog mit möglichen Einträgen für den nächsten Sprint ist das Ergebnis des Meetings.

• **Sprinrückblickmeeting (Sprint Retrospektive):**

Ganz zum Schluss des Sprints findet das Sprinrückblickmeeting, in der Fachsprache Sprint Retrospektive genannt, statt. Die Dauer für einen einmonatigen Sprint ist mit drei Stunden festgelegt, bei kürzeren Sprints wird dieses Meeting auch entsprechend verkürzt.

In der Retrospektive wird der vergangene Sprint hinsichtlich beteiligter Personen, teaminterner und -externer Beziehungen, Prozesse und Werkzeuge analysiert. Positive Erlebnisse und Möglichkeiten für Verbesserungen sollen identifiziert werden. Daraus soll ein Plan für die Verbesserung der Arbeitsweise und Zusammenarbeit des Teams abgeleitet werden.

Ein weiterer essentieller Punkt im Scrum Guide ist die Definition of „Done“. Alle Teammitglieder müssen sich einig sein, wann eine Aufgabe erledigt bzw. fertig („Done“) ist. Die exakte Definition of „Done“ hilft dem Team auch zu entscheiden, wie viele Backlog-Einträge (User Stories) in einem Sprint bearbeitet werden können. So wird definiert, wann ein Produktinkrement funktionsfähig und potenziell auslieferbar ist. Jedes Inkrement wird allein und in Kombination mit den bestehenden Inkrementen gründlich auf seine Funktionalität getestet, damit alle Inkremente gemeinsam funktionieren.⁴⁷

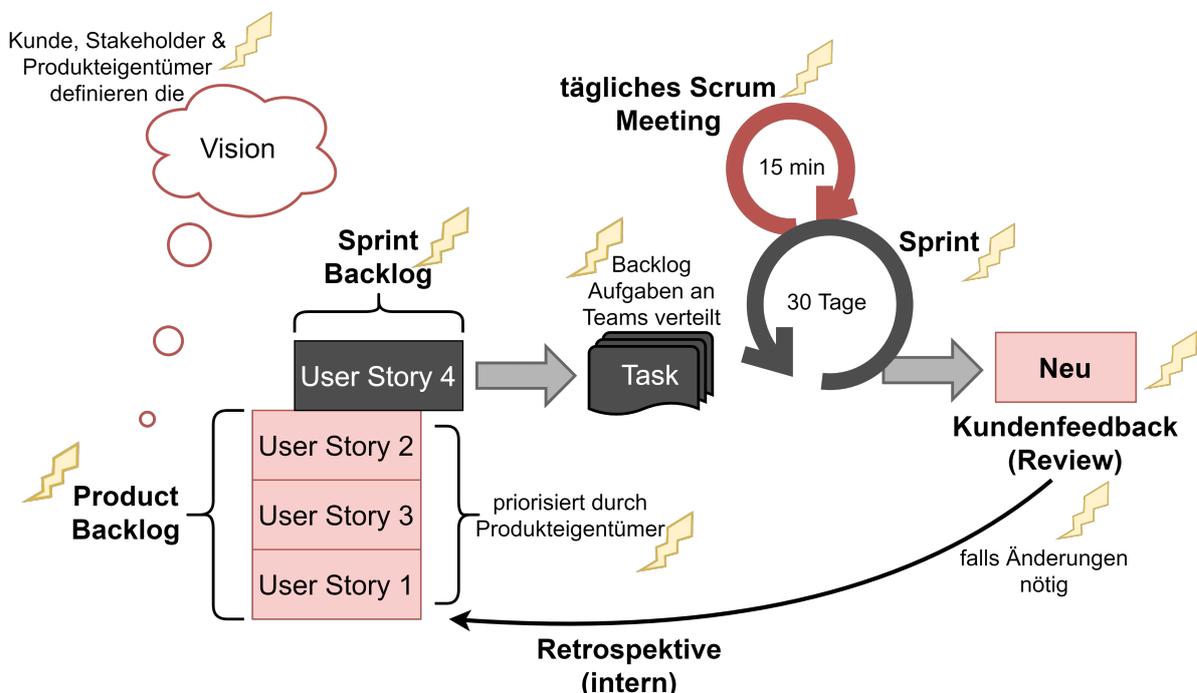


Abb. 2.6: Scrum Framework mit Kennzeichnung der Herausforderungen für die Anwendung in der Bauplanung, Quelle: Demir (2019), S. 42 (leicht modifiziert).

In Abb. 2.6 ist das Scrum Framwork mit seinen Ereignissen und Bestandteilen dargestellt. Die Blitze stellen dabei die Herausforderungen dar, die bei der direkten Übertragung des Scrum Frameworks auf die Bauplanung entstehen.

⁴⁷ Vgl. Schwaber/Sutherland (2017), Onlinequelle [08.11.2020], S. 18.

In den folgenden vier Absätzen werden die Probleme beim Übertragen des Scrum Frameworks auf Planungsabteilungen der Baubranche wie auch in der Literatur von Demir/Theis genauer erläutert.⁴⁸⁴⁹

Die Frage, wer die Rolle des Produkteigentümers (Product Owner) und die damit verbundenen Aufgaben im Bauplanungsprojekt übernehmen kann, lässt sich nur schwer beantworten. Wenn der Bauherr diese Rolle übernimmt, fehlt ihm die technische Kompetenz, um die User Stories richtig zu priorisieren. Somit muss diese Aufgabe jemand aus dem Team übernehmen und genaue Rücksprache mit dem Auftraggeber halten. In der Planungsphase von Bauprojekten sind verschiedene Ergebnisse von Arbeitspaketen nötig. Dadurch wird es schwierig, den Detaillierungsgrad in den User Stories im Product Backlog klar und eindeutig zu beschreiben.

Ein weiteres Problem stellt die Größe des Planungsteams dar, welches oft aus vielen verschiedenen Spezialisten zusammengesetzt ist. Scrum ist eher für Teams mit weniger als 20 Teammitgliedern geeignet, doch bereits bei kleinen Bauvorhaben (<10 Mio. Euro Investition) wird diese Grenze oft überschritten. Auch das tägliche Treffen für das Daily Scrum ist in der baupraktischen Planung nur schwer umsetzbar, weil die Planungsteammitglieder häufig an unterschiedlichen Orten arbeiten.

Letztenendes sind größere Planungsänderungen unerwünscht, weil sie einen großen Bearbeitungsaufwand durch die vielen Abhängigkeiten in der Planung von Bauprojekten verursachen. Es ist mit gängigen Planungsansätzen fast unmöglich ein Bauprojekt in unabhängige Module zur eigenständigen Bearbeitung zu unterteilen. Somit führen Änderungen zu einem hohen Planungsaufwand für alle Beteiligten.

Es zeigt sich, dass eine direkte Übertragung des Scrum Frameworks aus der Softwareentwicklung auf die Bauplanung aus den genannten Gründen nicht möglich bzw. nicht sinnvoll ist. Als Reaktion auf diese Probleme wurde das „Agile Design Management“ (ADM) (siehe Kapitel 2.2.4) konzipiert, das die Adaption des Scrum Frameworks auf die Bauplanung ermöglicht. Hier wird der Fokus auf die Agilität gelegt. Zusätzlich werden Elemente des Lean Construction Prinzips integriert, um so die Koordination der Schnittstellen zu erleichtern und die Zusammenarbeit und Transparenz über alle Planungsphasen zu verbessern.

Das Agile Design Management (ADM) ist eine Möglichkeit, wie mit den Herausforderungen beim Adaptieren von Scrum auf die Bauplanungsbranche umgegangen werden kann. Details dazu sind in Kapitel 2.2.4 näher beschrieben.

2.2.3 Kanban

Kanban ist ein Tool, um aufeinander aufbauende Abläufe einer Wertschöpfungskette oder Produktentwicklung zu planen und zu steuern. Dabei geht es besonders um die Sichtbarmachung des Arbeitsablaufes. Warteschlangen und Abhängigkeiten können so dargestellt werden.⁵⁰ Der Fokus liegt bei der Steuerung darauf, dass:⁵¹

- keine Arbeitsschritte überlastet werden,
- die Durchflussmenge an Produkten optimiert wird und
- ein Optimum über alle Arbeitsschritte erreicht wird.

Kanban hat das Ziel Dienstleistungen oder Produkte zu verbessern, die von Teams gemeinsam geliefert werden. Um die Methode richtig anzuwenden, müssen folgende Werte vom Team und der Organisation angenommen und integriert werden:⁵²

- **Transparenz:**
Offene, klare, eindeutige Kommunikation verbessert die Wertschöpfung von Prozessen.

⁴⁸ Vgl. Demir/Theis (2016), S. 17.

⁴⁹ Vgl. Demir (2019), S. 42.

⁵⁰ Vgl. Anderson/Carmichael/Leber (2017), S. 1f.

⁵¹ Vgl. Böhm (2019), S. 31.

⁵² Vgl. Anderson/Carmichael/Leber (2017), S. 3ff.

- **Balance:**
Um die optimale Leistungsfähigkeit zu erreichen, müssen verschiedene Sichtweisen und Fähigkeiten in einem System ausgeglichen werden.
- **Kollaboration:**
Die Kanban-Methode soll die Art und Weise der Zusammenarbeit von Personen verbessern.
- **Kundenfokus:**
Ziel des Prozesses ist es, dass Kunden ein angefordertes Gut oder eine Dienstleistung erhalten. Die Kunden und der Wert des Gutes bzw. der Dienstleistung sind daher stets im Mittelpunkt des Prozesses.
- **Arbeitsfluss:**
Arbeit ist ein ständiger Fluss von Werten.
- **Führung:**
Teammitglieder sollen durch Worte und Reflexion zur Arbeit motiviert werden. Auf allen Ebenen im Unternehmen ist Führung nötig, um die Wertlieferung zu verbessern.
- **Verständnis:**
Kanban dient der Verbesserung des Einzelnen und der Organisation. Um sich und die Organisation zu verbessern ist die Kenntnis des Startzustandes von großer Bedeutung.
- **Vereinbarung:**
Es werden gemeinsame Ziele verfolgt, dabei jedoch verschiedene Meinungen und Arbeitsweisen akzeptiert. Kompromisse zur ständigen Verbesserung sind selbstverständlich.
- **Respekt:**
Respekt fasst die Werte Wertschätzung, Verständnis und Rücksichtnahme für Personen zusammen und bildet das Fundament der Kanban-Methode.

Einen weiteren wichtigen Aspekt von Kanban bilden die Kernpraktiken. Sie regeln, wie die Arbeit bzw. Prozesse durchgeführt werden sollen und unterstützen dabei, eben diese Prozesse ständig zu verändern. Dabei ist es besonders wichtig, nützliche Veränderungen zu verstärken und nachteilige wieder zurückzunehmen. Anderson/Carmichael legen diese sechs Kanban-Praktiken folgendermaßen fest:⁵³

- **Visualisierung:**
Es ist wichtig, Arbeitspakete sowie Prozessschritte, die von diesen Arbeitspaketen durchlaufen werden, grafisch darzustellen. Auch Zusage- und Lieferzeitpunkte müssen angezeigt werden. Weiters gilt es die maximale Menge an Arbeitspaketen (Work-in-progress-Limit, WIP-Limit) für alle Beteiligten sichtbar zu machen. Nur wenn alle Vorgänge, Arbeits- und Prozessregeln angezeigt werden, kann das System und die Zusammenarbeit verbessert werden. Die Gestaltung des sogenannten Kanban-Boards ist jedem Team freigestellt und kann entsprechend den Erfordernissen angepasst werden. Auch Softwaretools können dafür gut genutzt werden. Im Idealfall wird das Board physisch und digital geführt.
In Abb. 2.7 ist eine mögliche Form der Darstellung angeführt. Es wird gezeigt, dass die Arbeitspakete von links nach rechts „fließen“. Parallele Arbeit wird beschränkt (siehe Kärtchen mit kleinen Zahlen je Kategorie) und finale Liefertermine werden angezeigt.
- **Limitierung der parallelen Arbeit (Work-in-progress-Limit, WIP-Limit):**
Durch die Einhaltung von Grenzen bei der Menge der parallelen Arbeit (WIP-Limit) reduzieren sich die

⁵³ Vgl. Anderson/Carmichael/Leber (2017), S. 19ff.

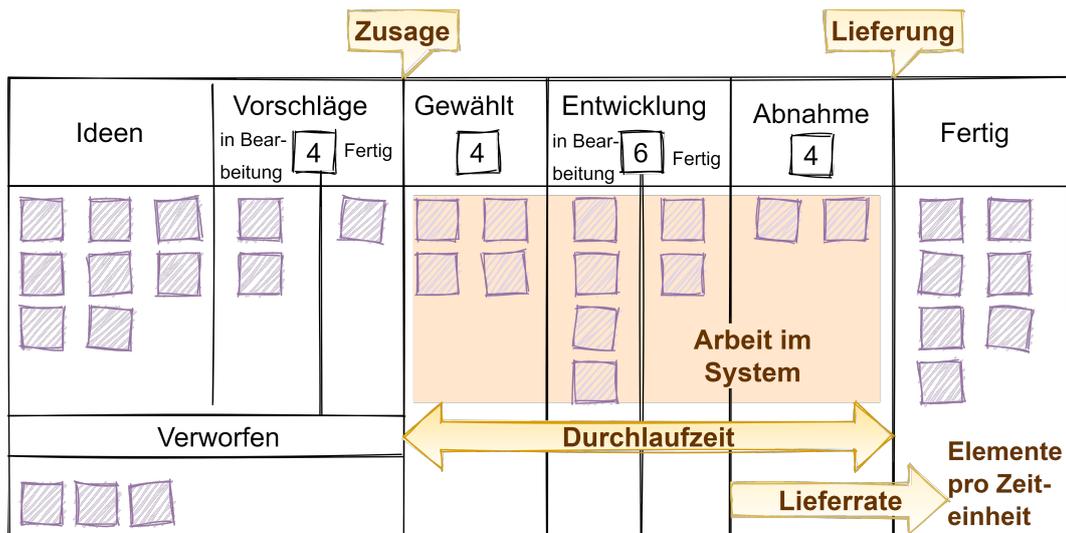


Abb. 2.7: Beispiel eines Kanban-Boards, Quelle: Anderson/Carmichael/Leber (2017), S. 15 (leicht modifiziert).

Durchlaufzeiten im System und die Organisation kann schneller Ergebnisse liefern⁵⁴ und auf Änderungen reagieren. Dies ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Kanban-Methoden.

- **Management des Arbeitsflusses:**

Der Arbeitsfluss im Kanban-System soll möglichst gleichmäßig sein und gleichzeitig die Lieferrate maximieren sowie die Durchlaufzeiten minimieren. Diese Ziele sind teilweise widersprüchlich - daher müssen Abhängigkeiten von Arbeitspaketen früh genug erkannt und entsprechend geordnet und priorisiert werden. Für die Wertmaximierung sind die Kosten der Verzögerung (Cost of Delay, CoD) und der Zeitraum wann diese eintreten, relevant. Für den Kunden von Bedeutung sind die Durchlaufzeit, die Lieferrate und die Fehlerrate in Projekten.

- **Festlegung von expliziten Prozessregeln:**

Prozesse sollen über den Workflow und Prozessregeln definiert werden. Dies ermöglicht Optimierungen innerhalb bestimmter Handlungsspielräume. Die Regeln müssen einfach, kurz, klar und für jeden sichtbar sein. Zusätzliche müssen sie innerhalb der genannten Grenzen leicht veränderbar sein, damit Ergebnisse stets optimiert werden können.

Meist existieren zumindest WIP-Regeln, „Definition of Done“-Maßstäbe (DoD-Festlegungen)(regeln wann ein Arbeitspaket als fertig gilt) sowie Regeln für die Auswahl neuer Arbeitspakete (Replenishment), wenn Kapazitäten im Team verfügbar sind.

- **Implementierung von Rückkopplungsschleifen:**

Rückkopplungsschleifen sind wichtig für eine gezielte Steuerung und Verbesserung von Prozessen. Durch regelmäßiges, geplantes Feedback werden Prozesse verbessert. In der Kanban-Methode werden dafür Meetings genutzt. Die Zeiträume zwischen solchen Feedback-Meetings werden „Kadenz“ genannt. Diese müssen je nach Kontext in ihrer Länge angepasst werden. Zu kurze Intervalle könnten Änderungen erzeugen, bevor die vorherigen Änderungen abgeschlossen sind - zu lange Intervalle hingegen führen dazu, dass schlechte Leistung über zu längere Zeiträume als nötig besteht.

- **Gemeinsame Verbesserung und Weiterentwicklung:**

Prinzipiell dient Kanban zur Verbesserung. Kanban startet dort, wo sich die Organisation jetzt befindet und nutzt das Fluss-Prinzip von Lean, um sich stetig weiter zu entwickeln. Für die Weiterentwicklung und

⁵⁴ Vgl. Maccherone (2017), Onlinequelle [08.11.2020].

Veränderung gib es kein Ende, weil Perfektion unerreichbar ist. Positive Veränderung soll innerhalb der Organisation stetig ermöglicht und gefördert werden.

Kanban wurde früher vorrangig in der IT und Softwareentwicklung eingesetzt, doch mittlerweile finden sich viele Beispiele verstreut über diverse Branchen, solange es sich um Services in der Wissensarbeit handelt. Außerdem ist die Kanban-Methode sehr flexibel innerhalb der Organisation einsetzbar.⁵⁵

Es ist ein offenes System, das keine speziellen Rollen verlangt und keine strengen Zeitpläne aufweist. So kann Kanban auf fast alle Situation im Unternehmen und Teamgrößen (von Einzelpersonen über kleine bis hin zu großen Teams) angepasst werden. Außerdem ist es einfach zu implementieren und weist nur eine geringe Einstiegsbarriere auf.⁵⁶

Mit Kanban wird der Durchfluss des Gesamtsystems optimiert und die Abläufe der Produktentstehung werden fokussiert. Es kann, wie bei Einsatz der Scrum-Methode (siehe Kap. 2.2.2), kein Optimum bei der Ressourcenauslastung erreicht werden. Die Kanban-Methode ist besonders für kontinuierlich von außen hinzugefügte, gleiche Arbeitsabläufe geeignet. Die Status und die Priorisierung der Arbeitspakete ändern sich während der Bearbeitungsphase.⁵⁷

Kanban kann gut mit weiteren agilen Methoden oder Ansätzen, wie z. B. Scrum oder auch mit klassischem Projektmanagement, kombiniert werden.⁵⁸

2.2.4 Agile Design Management

In der Bauplanung werden passende Lösungen mittels Kreativität erarbeitet. Häufige Anpassungen in den Plänen führen zur Verbesserung der Ergebnisse und sind somit fester Bestandteil des Planungsprozesses. Dies passt optimal zu den Methoden des Agilen Managements. Aufgrund dieser Tatsachen wurde der Scrum-Ansatz auf den Bauplanungsprozess umgelegt und so das Agile Design Management (ADM) entwickelt.⁵⁹

Wie bereits in Kapitel 2.2.2 und Abb. 2.6 dargelegt und erläutert wurde, ist ein direktes Übertragen des Scrum-Ansatzes auf den Planungsprozess am Bau nicht möglich. Die Planungsteams sind oft zu groß und die Teammitglieder wechseln zu häufig.⁶⁰

Aus der Literatur sind bereits einige theoretische Ansätze für die Anwendung von Scrum in der Bauplanung von Chen et al.⁶¹, Owen et al.⁶² und Owen/Koskela⁶³ bekannt. In diesen Artikeln geht es um die generelle Umsetzung des agilen Konzepts in der Bauplanung. Demir/Theis⁶⁴ erläutern das Agile Design Management (ADM) detaillierter und stellen reale Projekte vor, bei denen ADM getestet wurde.

Planungsphasen laufen teilweise parallel ab und sind auch voneinander abhängig, z. B. Nutzungskonzept eines Gebäudes und technische Gebäudeausstattung beeinflussen einander. Daraus wird abgeleitet, dass ein iterativer Prozess, wie in den agilen Methoden, für die Bauplanung nützlich ist und viele Abläufe erleichtert. Änderungen sollen flexibel aufgenommen werden und systematisch in das Gesamtkonzept aller Pläne eingearbeitet werden.⁶⁵

⁵⁵ Vgl. Wiedenroth (2019), S.267.

⁵⁶ Vgl. Böing et al. (2019), Onlinequelle [08.11.2020].

⁵⁷ Vgl. Böhm (2019), S.31f.

⁵⁸ Vgl. Kuster et al. (2019), S. 22.

⁵⁹ Vgl. Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S.4ff.

⁶⁰ Vgl. Demir (2019), S. 42.

⁶¹ Vgl. Chen/Riechard/Beliveau (2007), S. 62ff.

⁶² Vgl. Owen/Koskela (2006), S. 51ff.

⁶³ Vgl. Owen/Koskela (2006), S. 30f.

⁶⁴ Vgl. Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S.5ff

⁶⁵ Vgl. Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S.6f.

Drees & Sommer setzten für mehrere mittelgroße Bauprojekte (50 bis 150 Mio. Euro) für industrielle Bauherrn ein hybrides Multi-Scrum-Vorgehen ein, das die für die Bauplanungen erforderlichen Adaptierungen von Scrum inkludiert. Agile Design Management (ADM) wird dabei im Gegensatz zum aus der Softwareentwicklung bekannten Bottom-up-Ansatz als Top-Down-Ansatz implementiert. Ein zentraler Regelkreis wird eingeführt - alle kleineren Projektteams darunter arbeiten entweder agil oder traditionell und tragen zur Lösung des gesamten Projekts bei. In das ADM-Framework sind auch Prinzipien des Lean Managements (z. B. Shopfloor-Management-Ansätze, Kaizen Zeitung und Stabilitätsmessung) integriert. Das System ist flexibel und trotzdem gut strukturiert, um mehrere Planungsteams zusammenzufassen und so Großprojekte mit vielen Beteiligten erfolgreich durchzuführen.⁶⁶

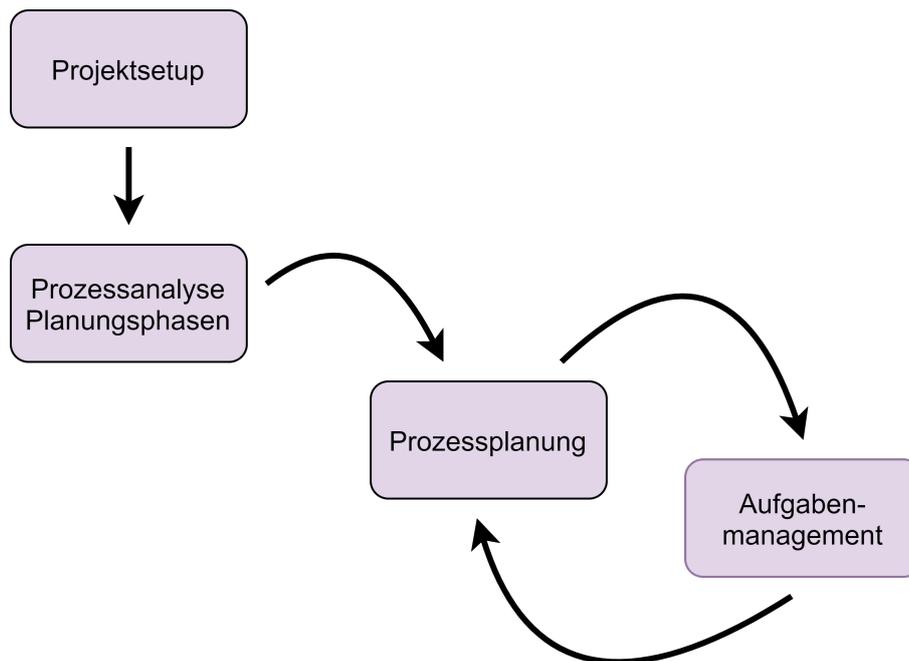


Abb. 2.8: Regelkreis des Agilen Design Managements, Quelle: Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S. 9 (leicht modifiziert).

Der Regelkreis von ADM nach Demir/Theis ist in Abb. 2.8 dargestellt und setzt sich aus den in den nachfolgend genauer beschriebenen Teilen zusammen.⁶⁷

- **Setup des Projekts:**

Es findet ein Setup-Workshop statt, wo die Projektorganisation durch den ADM-Prozessberater (vgl. Scrum Master) gemeinsam mit den Stakeholdern festgelegt wird. Ein Kommunikationsplan und Entscheidungsprozesse werden vereinbart.

Es müssen alle erforderlichen organisatorischen Vorbereitungen innerhalb des Projektes und der Organisation getroffen werden, um ein agiles Vorgehen zu ermöglichen. In dem Setup-Workshop sollten der Bauherr, Architekt und alle Fachplaner sowie Berater teilnehmen. Das ergibt je nach Projektgröße zwischen 10 und 30 Beteiligte.

Es wird definiert, welche Methoden und Tools auf welcher Ebene angewandt werden. Eine mögliche Lösung für das Ergebnis eines solchen Workshops ist in Abb. 2.9 dargestellt. Hier wird für jede Ebene der Grad der Agilität bzw. klassischen Organisation vereinbart. Auch die damit verbundenen Besprechungen werden unter den Ebenen so aufeinander abgestimmt, dass ein ausreichender Informationsfluss für die agilen Anforderungen sichergestellt wird.

⁶⁶ Vgl. Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S.8f.

⁶⁷ Vgl. Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S.8ff.

Die Schnittstellenkoordination zwischen den Arbeitsgruppen und Fachplanern innerhalb des ADM-Regelkreises (vgl. Abb. 2.8) muss gut organisiert werden. Dies wird über die gemeinsame, zentrale Plantafel sichergestellt. Weiters müssen die Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) (z. B. Verhältnis der erledigten zu geplanten Aufgaben) für die Überwachung der Prozessleistungsfähigkeit und für die Identifikation von Verbesserungspotenzial (z. B. Rote-Punkte-Liste) überwacht werden. Dafür muss je KPI ein bestimmter Grenzwert festgelegt werden, dessen Überschreiten eine Reaktion erfordert. Zum Ende der Besprechung wird der Regelkreis (vgl. Abb. 2.8) mit allen Beteiligten simuliert, um mögliche Fehler zu identifizieren und anfängliche Skepsis zu reduzieren.

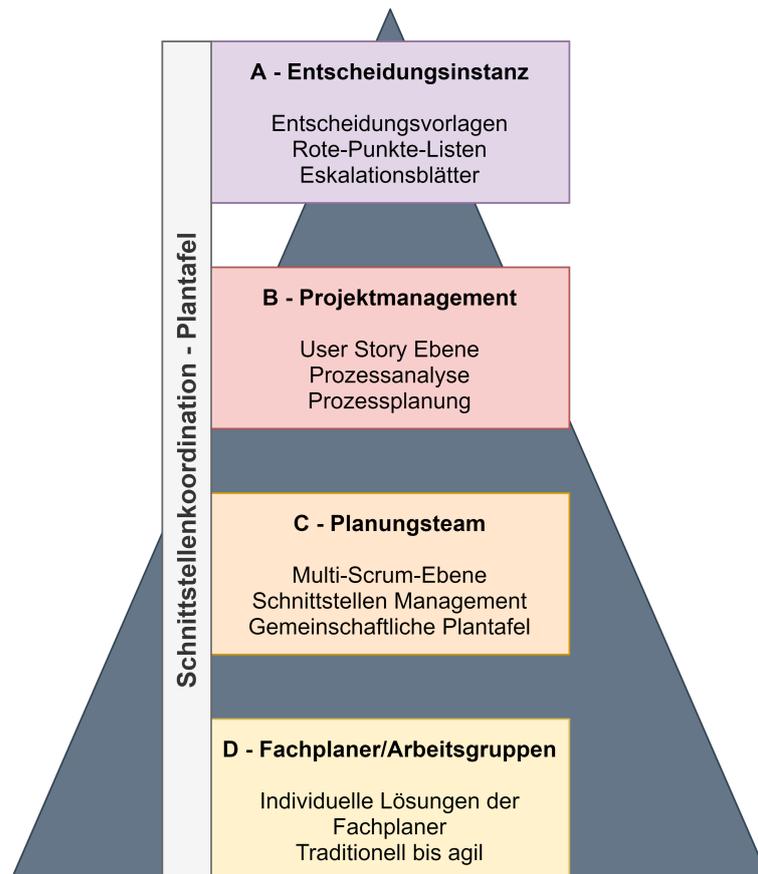


Abb. 2.9: Beispiel einer Aufbau- und Ablauforganisation, Quelle: Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S. 11.

- **Prozessanalyse der Planungsphasen:**

Der Überblick über das gesamte Planungsprojekt wird geschaffen - oft überwiegt in diesem Prozessschritt ein traditioneller Ablauf.

Im Scrum Framework werden die Arbeitspakete (vgl. User Stories) vom Product Owner festgelegt. Für die Planung von Bauprojekten werden aufgrund der steigenden Komplexität von Bauwerken viele Spezialisten gebraucht - der Bauherr oder dessen Vertreter haben Schwierigkeiten, die User Stories festzulegen. Daher treffen sich die Teilprojektleiter (vgl. Product Owner) zu Beginn jeder Planungsphase, um die Arbeitspakete für diese Phase zu identifizieren und grob zu priorisieren.

- **Prozessplanung:**

Die Prozessplanung (vgl. Sprintplanung im Scrum Framework) findet alle zwei bis vier Wochen als Workshop statt. Die Teilprojektleiter stimmen sich untereinander ab und definieren, was bis wann durch wen abgeschlossen werden muss, damit keine Störungen auftreten. Für jedes Arbeitspaket werden ein Liefertermin, sowie die Priorität und Bedeutung für den Projektfortschritt festgelegt. Alles wird an der gemeinsamen Plantafel

festgehalten.

Im selben Workshop findet auch ein übergeordnetes Review (vgl. Sprint-Review) statt, wo die Beschreibungen der Arbeitspakete bei Bedarf aktualisiert und ihre voraussichtlichen Endtermine geprüft werden. Die fertige Plantafel wird am Ende fotografiert, anschließend digitalisiert und an alle Projektbeteiligten versandt. Hier werden die traditionelle Regelplanung mit den bekannten Abgabeterminen für Zwischenergebnisse der Planung mit dem Scrum-Ansatz des Sprints kombiniert. Es ist wichtig darauf zu achten, dass Arbeitspakete auf der Plantafel mit terminierten Zwischenreviews versehen werden, um Ressourcen-Engpässe am Ende von Planungsphasen zu vermeiden. So kann der Fortschritt regelmäßig kontrolliert werden. Der Bauherr kann Zwischenstände bewerten und Änderungswünsche frühzeitig bekanntgeben.

Weiters werden an der Plantafel offene Fragen, Risiken und Probleme mit roten Aktionspunkten (Rote-Punkte-Liste) für die spätere Retrospektive markiert und geeignete Zeitpunkte für Retrospektiven (z. B. wenn umfangreichere Arbeitspakete fertiggestellt sind oder besonders viele Aktionspunkte auf der Tafel zu sehen sind) festgelegt.

- **Aufgabenmanagement:**

Die Fachplaner arbeiten in Arbeitsgruppen an ihren geplanten Arbeitspaketen. Die Teams sind je nach Bedarf multidisziplinär zusammengesetzt. Die Aufteilung der Arbeit innerhalb der Teams ist dabei flexibel und selbstorganisiert. Die Experten können dabei die Arbeitspakete mit ihrem Fachwissen ergänzen oder Unwichtiges weglassen.

Die Daily Scrums sind in Bauplanungsteams oft aufgrund der räumlichen Trennung schwer umsetzbar, daher finden stattdessen wöchentliche Planertage statt. Dort erarbeiten die Teammitglieder gemeinsam die Inhalte der Arbeitspakete und platzieren diese auf der Plantafel.

Beim Treffen an der Plantafel werden vergleichbar zum Daily Scrum folgende Fragen beantwortet:

- Was war bis jetzt zu erledigen?
- Was muss jetzt besprochen werden?
- Was muss bis zum nächsten Planertag erledigt werden?

Planertage und Prozessplanung finden im gleichen Rahmen, aber mit unterschiedlicher Frequenz statt. Die Ergebnisse werden stets in der Plantafel visualisiert. Die Plantafel kann auch digital umgesetzt werden - dies ist jedoch nur bedingt zu empfehlen. Durch die physischen Treffen gestaltet sich die Planung dynamischer und die Zusammenarbeit wird erleichtert.

- **Review Meetings:**

Für längere Planungsphasen (größer als 6 Monate) werden Review Meetings (vgl. Scrum Retrospektive) eingeführt, wo der Zwischenstand geprüft wird. Abhängig von Dauer und Aufteilung der Arbeitspakete finden diese Meetings alle ein bis zwei Monate statt. Als Ersatz der Lessons Learned Diskussion bietet das Review Meeting im ADM Zeit für „Rote-Punkte-Aktion“. Sprint Ergebnisse (z. B. Pläne, Auszüge, Berichte) werden gedruckt und aufgehängt. Alle Beteiligten können mit roten Farbpunkten Feedback zur jeweiligen Stelle geben. Auch die Aktionspunkte aus dem Aufgabenmanagement werden in die Rote-Punkte-Liste eingefügt. Dort werden Probleme beschrieben, Maßnahmen für die Lösung, Verantwortlichkeiten und Termine notiert. So sollen negative Auswirkungen auf das Projektziel verhindert werden.

Die Liste wird vom ADM-Prozessmanger analog an der Tafel und digital gepflegt. So kann sie an alle Beteiligten versandt werden. Die Rote-Punkte-Liste dient auch als Planungsgrundlage für die Prozessplanung des nächsten Sprints.

Als Abschluss dieses Kapitels ist zu erwähnen, dass das beschriebene ADM-System von Demir/Theis⁶⁸ keineswegs die einzige Möglichkeit der Adaption des Scrum Frameworks bzgl. der Planung von Bauprojekten darstellt. Das vorgestellte Framework ist sicher noch verbesserungswürdig, stellt aber einen möglichen Start für die Anwendung von Scrum in der Bauplanung dar. In der Literatur sind kaum andere, konkrete Lösungsansätze und Anwendungsbeispiele aus der Bauplanung bekannt.⁶⁹ Dies stellt auch einen Grund für das Verfassen dieser Arbeit dar.

2.2.5 Vor- und Nachteile der agilen Projektmanagementmethoden in Planungsabteilungen der Baubranche

Agiles Projektmanagement bringt viele Vorteile mit sich, aber wie bei jeder Methode entstehen auch Nachteile beim Einsatz der agilen Projektmanagementansätze und Frameworks. In diesem Kapitel werden diese Vor- und Nachteile gegenübergestellt.

Nachfolgend sind Vorteile des **Scrum Frameworks** (siehe Kapitel 2.2.2) aufgelistet:⁷⁰

- Einfachheit des Frameworks verbunden mit klaren Rollen (keine Erweiterung von Tätigkeitsprofilen der Beteiligten)
- Kurze Entwicklungsintervalle durch Iteration und dadurch Möglichkeit für häufiges Kundenfeedback
- Verstärkte Verantwortlichkeiten der Teammitglieder
- Gute Teamorganisation durch intensive Kommunikation
- Erhöhte Transparenz über die Arbeitsprozesse
- Große Organisationsfreiheit innerhalb des Teams.

In der folgenden Aufzählung sind Nachteile des **Scrum Frameworks** angeführt. Die ersten vier Punkte sind einem Artikel von Cervone⁷¹ entnommen, die Restlichen aus einem Onlinebeitrag über ein Praxisbeispiel von Grätsch/Knebel.⁷²

- Intensive mündliche Kommunikation ist kein Ersatz für gründliche schriftliche Dokumentation.
- Änderungen sind nur am Ende des Entwicklungssprints möglich.
- Effiziente Umsetzung des Scrum Frameworks ist nur möglich, wenn die gesamte Organisation diesen agilen Ansatz verfolgt.
- Es ist häufig unklar, wer die Initiative für Einführung bzw. Umsetzung von agilen Projektmanagementmethoden in der Abteilung oder dem Unternehmen ergreifen muss.
- Steigender Druck auf einzelne Teammitglieder durch die erhöhte Transparenz (Sichtbarmachen von langsameren oder unmotivierten Teammitgliedern) kann zu Problemen führen, die bis zur Kündigung reichen können.
- Eigenverantwortung und Selbstorganisation sind nicht für alle Teammitglieder gleich gut geeignet.
- Reduktion von Hierarchien und Machtentzug von Führungskräften kann zu Unzufriedenheit führen.
- Erhöhte Gemeinkosten (Overhead) durch vorgegebene Rollen und regelmäßig stattfindende Meetings.

⁶⁸ Vgl. Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S.1ff.

⁶⁹ Vgl. Mathoi (2017), Onlinequelle [08.11.2020].

⁷⁰ Vgl. Cervone (2011), S. 22.

⁷¹ Vgl. Cervone (2011), S. 22.

⁷² Vgl. Grätsch/Knebel (2018), Onlinequelle [08.11.2020].

Die Einführung des Scrum Frameworks muss also genau abgewogen werden. Das Framework ist nicht überall geeignet und benötigt ein großes Umdenken in traditionell ausgerichteten Unternehmen bzw. Branchen, die zuvor auf Top-down-Prozesse fokussiert waren. Die Vor- und Nachteile sollten stets abgewogen werden.⁷³

Die größten Vorteile von **Kanban** (siehe Kapitel 2.2.3) sind:⁷⁴

- Reduktion des Managementaufwandes und Reduktion der Durchlaufzeit der Arbeitspakete
- Kombination mit traditionellen und agilen Managementmethoden möglich
- Schnelles Erkennen von Fehlern bzw. Probleme durch die transparente Darstellung der Abläufe
- Steigerung der Arbeitsmotivation der Teams durch Selbstorganisation bei der Arbeitseinteilung
- Einfache Integration und stetige Verbesserung.

Die Hauptnachteile von **Kanban** sind folgende:⁷⁵

- Teammitglieder brauchen übergreifende Kompetenzen, um bei Engpässen auszuhelfen.
- Arbeitspakete müssen in klar abgrenzbare Aufgabenschritte zu untergliedern sein.
- Für festes Zeitmanagement sind andere Methoden besser geeignet.

Durch den Einsatz von Kanban kann die Durchlaufzeit von Projektaufgaben reduziert und so der Abschluss von gesamten Projekten beschleunigt werden. Dabei ist der wichtigste Grundsatz, die Anzahl an begonnenen Aufgaben zu begrenzen. Dafür müssen bestimmte Arbeitspakete abgeschlossen werden bzw. am Kanban Board weitergeschoben werden, bevor Neue begonnen werden können. Kanban unterstützt das Projekt dabei, einen gleichmäßigen Fluss an Arbeitspaketen abzuarbeiten und diese stets im Überblick zu haben. Der größte Unterschied zum Scrum Framework ist somit das Erhalten dieses „Flows“, während Aufgabenpakete bei Scrum innerhalb der Sprints genau getaktet werden. Durch die wenigen festen Regeln bietet Kanban einen guten Einstieg ins agile Projektmanagement.⁷⁶

Die Vorteile des **ADM Frameworks** nach Demir/Theis (siehe Kapitel 2.2.4) sind:^{77,78}

- Größere Transparenz der laufenden und abgeschlossenen Arbeitspakete
- Verbesserte Zusammenarbeit für die Organisation der Planung und Koordination der unterschiedlichen Entwurfsdisziplinen (Taktung der Ressourcen innerhalb der Planungsteams)
- Gemeinsames Priorisieren von Arbeitspaketen und leichteres Erkennen von Zusammenhängen
- Erleichtertes Erkennen von Problemen und Risiken
- Erhöhung der Motivation im Team durch Übertragung größerer Verantwortung (z. B. auch für Nachwuchs-konstrukteure)
- Bereitstellung der richtigen Informationen am richtigen Ort zur richtigen Zeit
- Positive Arbeitsatmosphäre durch größere Offenheit, Respekt und Vertrauen innerhalb des Planungsteams
- Reduziertes Komplexitätsempfinden bei allen Beteiligten durch die einfache Visualisierung

⁷³ Vgl. Naumann (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

⁷⁴ Vgl. Böing et al. (2019), Onlinequelle [08.11.2020].

⁷⁵ Vgl. Böing et al. (2019), Onlinequelle [08.11.2020].

⁷⁶ Vgl. Henkel (2018), Onlinequelle [08.11.2020].

⁷⁷ Vgl. Demir/Theis (2016), S. 21.

⁷⁸ Vgl. Demir (2019), S. 16.

- Leichteres Erkennen der Auswirkung von Entscheidungen des Bauherrn für alle Beteiligten
- Frühes Erkennen von Fehlplanungen oder Risiken, um spätere Behinderungen zu reduzieren.

Die Nachteile des **ADM Frameworks** sind hier zum Abschluss aufgeführt:⁷⁹

- Herausforderndes Aufsetzen der agilen Projektorganisation
- Akzeptanz für die Änderung der Rolle der Projektleiter
- Aufbruch vorhandener Strukturen im Unternehmen
- Nicht vorhandene Änderungsbereitschaft oder Widerstand der Mitarbeiter für das neue Projektmanagement (z. B. Aufgabenmanagement am Scrum Board).

Die zuvor beschriebenen Vorteile des ADM Frameworks heben die positiven Aspekte beim Einsatz von agilen Projektmanagementmethoden in Bauplanungsabteilungen hervor. Jedoch ist besonders bei der Einführung dieser neuen Methoden darauf zu achten, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte positiv auf die Veränderung eingestellt werden und diese mittragen wollen. Sonst kann es schnell dazu führen, dass die Nachteile - vor allem in der Anfangsphase - überwiegen.

2.3 Analyse der Übereinstimmung des Lean Construction Prinzips mit agilen Projektmanagementmethoden

In diesem Kapitel wird kurz die Idee von Lean Construction vorgestellt und im Anschluss diskutiert, ob diese mit den in Kapitel 2 vorgestellten agilen Projektmanagementmethoden gemeinsam existieren kann und ob Parallelen vorhanden sind.

2.3.1 Idee von Lean Construction

Lean Construction ist in der Baubranche derzeit in aller Munde - alle möchten ihre oft trägen Abläufe verbessern und von den neuen schlanken Prozessen profitieren. Lean Construction beruht auf den Prinzipien der Lean Production, also schlanken Produktionsprozessen. In ihrer Publikation im Jahr 1991 haben die Autoren Womack/Jones/ Roos⁸⁰ die Merkmale für die schlanke Produktion in der Automobilbranche herausgearbeitet. Maßgebend war damals schon das Produktionssystem von Toyota. Es geht um die schlanke Organisation als Ganzes, ergänzt durch die dazu passende Führungsphilosophie, und nicht nur um die Optimierung von Abläufen.⁸¹

Unter dem **Lean Gedanken** (Lean Thinking) versteht man, dass Mitarbeiter Verschwendung im Arbeitsumfeld und in -prozessen erkennen und stets ihre Ursachen bekämpfen.⁸² Gemäß Womack/Jones⁸³ zeigt **Lean Thinking** einen Weg auf, wie mit immer weniger Ressourcen immer mehr erreicht werden kann. So soll die Kundenzufriedenheit mit weniger zeitlichem Aufwand, Arbeit und Material erreicht werden.

Eine direkte Umsetzung von Lean Production auf die Baubranche ist nicht möglich, weil jedes Bauwerk gewissermaßen ein Unikat darstellt. Mit Adaptierungen ist Lean im Bauwesen gut einsetzbar und weist große Potenziale auf, da Verschwendung im Planungs- und Bauprozess verringert werden kann. Das Unikat-Denken der Beteiligten in der Baubranche muss sich in Richtung Prozessdenken entwickeln, damit die Potenziale voll ausgeschöpft werden können.⁸⁴

⁷⁹ Vgl. Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020].

⁸⁰ Vgl. Womack/Jones/ Roos (2007), S. 73ff.

⁸¹ Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S. 22.

⁸² Vgl. Spear/Bowen (1999), S. 98ff.

⁸³ Vgl. Womack/Jones (2013), S. 23ff.

⁸⁴ Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S.22ff.

Aus den Erkenntnissen von Womack/Jones/Roos⁸⁵ lassen sich folgende Grundprinzipien des Lean Thinking für das wertschöpfungsorientierte Lean Construction zusammenfassen:

- **Wert aus Sicht des Kunden:**

Das Produkt soll exakt auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. Der Kunde erhält am richtigen Ort zur richtigen Zeit ein ideal an seine Bedürfnisse angepasstes Produkt zu ansprechender Qualität und adäquatem Preis. Diese Aufgabe ist im Bauwesen klarerweise in der Planung angesiedelt. In der Planungsphase sollen alle Anforderungen erarbeitet und mit Lösungen bedient werden, damit Änderungen in der Ausführungsphase (=Produktionsphase) vermieden werden.

- **Identifikation des Wertstroms:**

Das gesamte Produktionssystem soll nach dem Wertestrom ausgerichtet werden, d.h. Prozesse und Abläufe nutzen die Ressourcen effizient, um das Produktziel zu erreichen. Digitale Tools unterstützen dabei den Produktionsprozess, bereits im Voraus detailliert zu planen und zu optimieren. Meist wird versucht, Teile des Bauwerks zu modularisieren, zu standardisieren und/oder vorzufertigen. Um diesen Wertestrom zu unterstützen ist es wichtig, dass möglichst vor Beginn der Produktion fertig geplant wird.

- **Fluss-Prinzip:**

Es soll ein kontinuierlicher Produktionsablauf gefördert werden. Hier ist besonders darauf zu achten, dass es nicht an Abteilungs- oder Gewerkschnittstellen zu Warte- bzw. Verlustzeiten kommt. Dies wäre dann im Lean Gedanken die Verschwendung innerhalb des Ablaufs. Durch Taktung von Abläufen und möglichst gleichmäßiger Auslastung von Ressourcen soll die Durchlaufzeit reduziert und die Effizienz gesteigert werden. Auch hier ist das Ergebnis: zuerst planen, dann umsetzen.

- **Pull-Prinzip:**

Wird dem Pull-Prinzip gefolgt, wird erst produziert, wenn Bedarf für das Produkt da ist. Für die Baustellenplanung heißt das, dass von einem Projekt-Meilenstein ausgehend rückwärts geplant wird. So erhalten die Baustellenmitarbeiter mehr Verantwortung, da nur mit ihrer Unterstützung der Prozess ideal geplant werden kann. Ein bekannte Methode dafür stellt das Last Planner System⁸⁶ dar.

- **Streben nach Perfektion:**

Das Ziel im Lean Management ist Perfektion, doch es wird akzeptiert, dass dieses Ziel nie vollständig erreicht werden kann. Jeder Stillstand ist ein Rückschritt - daher ist eines der Grundprinzipien kontinuierliche Verbesserung. Gerade in der Bauplanung sind daher die Fachplaner, aber auch Baustellenpersonal, das besonders viel Wissen über Bauabläufe hat und somit Fehler schnell erkennen kann, möglichst früh in die Planung mit einzubeziehen. Diese können Denkanstöße für die Optimierung der Produktionsabläufe auf der Baustelle geben.

Prinzipien und Denkweisen des Lean Production werden mit Lean Construction auf das Bauwesen angewandt, es war jedoch die Entwicklung eigener Maßnahmen und Werkzeuge erforderlich. Eines der bekanntesten ist das von Ballard⁸⁷ und Howell entwickelte Last Planner System (LPS).⁸⁸

⁸⁵ Vgl. Womack/Jones/Roos (2007), S. 23ff.

⁸⁶ Vgl. Ballard (2000).

⁸⁷ Vgl. Ballard (2000).

⁸⁸ Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S. 24.

2.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von agilem Projektmanagement und Lean Construction

Die Anwendung des Lean Construction Ansatzes hat sich bereits innerhalb der Baubranche etabliert. Für agiles Projektmanagement im Bauwesen gibt es bis jetzt nur sehr wenige in der Literatur dokumentierte Studien und Anwendungsversuche. Es gibt Parallelen zwischen den beiden Ansätzen und daher ist es naheliegend, dass beide Ansätze erfolgreich im Bauwesen anwendbar sind, um die Baustellenergebnisse zu verbessern. Einige Gemeinsamkeiten der beiden Ansätze sind:⁸⁹

- Bei beiden Ansätzen steht der **Kundennutzen im gesamten Projektverlauf im Mittelpunkt**. Das Agile Manifest⁹⁰ fokussiert die Zusammenarbeit mit dem Kunden. Die Lean-Ansätze betrachten die Wertschöpfungskette aus Kundensicht und versuchen dabei, konsequent **Verschwendung zu vermeiden**.
- Eine weitere Gemeinsamkeit der beiden Methoden ist, dass der **Mensch und die Zusammenarbeit im Team** zu den Grundsätzen zählen. Kommunikation und Zusammenarbeit aller internen und externen Projektbeteiligten sind besonders wichtig für den Projektfortschritt.
- Auch die **kontinuierliche Verbesserung** findet sich in beiden Ansätzen. Im Lean-Gedanken wird die ständige Verbesserung mit dem Streben nach unerreichbarer Perfektion argumentiert. Die **agilen Ansätze** verbessern das **Produkt** und die Zusammenarbeit in kurzen Intervallen.⁹¹

Eindeutige Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen sind unter anderem:⁹²

- Mit **agile Projektmanagementmethoden** ist es möglich **flexibel auf Änderungen der Anforderungen zu reagieren**. Diese Flexibilität auf Kundenwünsche schnell reagieren zu können, zeichnet die Methoden aus. **Lean-Ansätze** hingegen versuchen Prozesse möglichst zu **standardisieren und zu vereinfachen**, so dass nur die wesentlichen Bestandteile zur Wertgenerierung für den Kunden erhalten bleiben.
- **Agile Methoden** konzentrieren sich auf das **fertige Produkt**, um damit den Kunden besser zu bedienen. Oft geht es in diesen Fällen, um den Entwicklungsprozess eines individuellen Einzelproduktes. Im Gegenteil dazu fokussiert **Lean** den **Prozess** und strebt hier Perfektion an. Mit Lean-Ansätzen sollen Fertigungsprozesse für hohe Stückzahlen **optimiert und standardisiert** werden (Serienfertigung).

Agile Projektmanagementmethoden bringen Transparenz, Kommunikation und Zusammenarbeit in den Fokus, nicht Strukturen und Prozesse. Daher eignen sich diese Methoden gut für kreative Aufgaben, wie z. B. die Planung von Bauprojekten oder das Entwickeln von Software. Besonders die regelmäßig Betrachtung und Bewertung der Ergebnisse gemeinsam mit dem Kunden, reduziert Fehlentwicklungen maximiert durch das schnelle Einarbeiten der Änderungswünsche den Kundennutzen.⁹³

Lean Construction stellt stets den Wert aus Sicht des Kunden in den den Fokus. Um den idealen Wert zu erreichen, werden während des gesamten Projekts die Prozesse aufeinander abgestimmt und möglichst effizient gestaltet. So soll Verschwendung bestmöglich vermieden werden. Dabei ist das Streben nach Perfektion und die ständige Verbesserung der Abläufe besonders wichtig.⁹⁴

⁸⁹ Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S. 26ff.

⁹⁰ Vgl. Beck et al. (2001a), Onlinequelle [08.11.2020].

⁹¹ Vgl. Komus/Kamlowski (2014), Onlinequelle [08.11.2020], S. 24.

⁹² Vgl. Komus/Kamlowski (2014), Onlinequelle [08.11.2020], S. 26ff.

⁹³ Vgl. Haghsheno/Wachter (2019), Onlinequelle [08.11.2020], S. 86f.

⁹⁴ Vgl. Kowarsch (2019), S. 46ff.

3 HINDERNISSE BEI DER EINFÜHRUNG AGILER PROJEKT-MANAGEMENTMETHODEN IN PLANUNGSBÜROS DER BAU- BRANCHE

Im diesem Kapitel werden Hindernisse, die bei der Intergration von agilen Projektmanagementmethoden besonders in der Einführungsphase auftreten, identifiziert, klassifiziert und beschrieben. In Abb. 3.1 sind die auftretenden Hindernisse als Übersicht dargestellt. Diese Beschreibung dient zur Vorbereitung, um dann im Kapitel 4 mögliche Lösungen zum Umgang mit den identifizierten Hindernissen abzuleiten.

Die Baubranche ist geprägt von traditionellem Projektmanagement - daher ist die Integration von agilen Methoden in diesem Umfeld von vielen kleinen und großen Hindernissen bzw. Herausforderungen bestimmt.

Trotzdem werden im traditionellen Umfeld schnell erste Vorteile von agilen Methoden sichtbar, ohne alle bestehenden Standards in Unternehmen außer Kraft zu setzen. Jedoch spricht man erst von agilem Projektmanagement, wenn agile Methoden durchgehend im Einsatz sind und auch die agilen Werte im Unternehmen verankert sind. Agile Methoden sind untrennbar mit einem Set an Werten und Grundprinzipien verbunden, die mit der Geschäftsführung und der Unternehmenskultur übereinstimmen müssen.⁹⁵

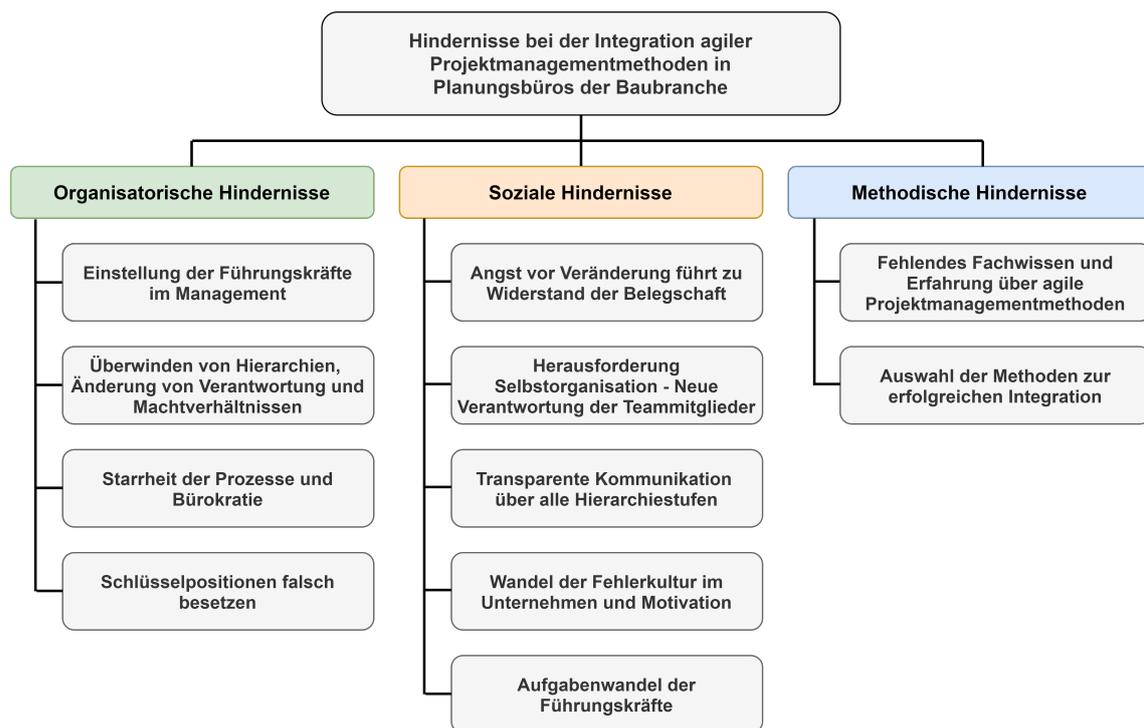


Abb. 3.1: Übersicht der Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in der Bauplanung, Quelle: Eigene Darstellung.

3.1 Organisatorische Hindernisse bei der Einführung

In den folgenden Absätzen werden die organisatorischen Hindernisse, die bei Einführung agiler Projektmanagementmethoden auftreten können, beschrieben.

⁹⁵ Vgl. Müller/Gross (2011), Onlinequelle [09.11.2020], S. 6.

Einstellung der Führungskräfte im Management:⁹⁶

Die Führungskräfte im Top-Management eines Unternehmens müssen überzeugt sein, dass sich das Unternehmen in Richtung agiler Projektmanagementmethoden entwickeln soll. Dafür müssen sie das „Warum“ genau kennen und eine ansprechende, dazu passende Vision - ein Ziel - formulieren. Dieses Ziel muss mit der gesamten Organisation kommuniziert werden. Daraus wird dann eine Strategie entwickelt, um dieses Ziel zu erreichen.

Agilität bezeichnet dabei die Fähigkeit von Einzelpersonen, Teams und ganzen Organisationen, kundenorientiert und eigenverantwortlich in unsicherem Umfeld zu agieren und auf Änderungen flexibel zu reagieren.

Eine agile Transformation fordert enorm viel Einsatz von Geschäftsführung und Management. Die Geschäftsführung muss eine klare Entscheidung für Agilität treffen, um den Veränderungsprozess zu starten. Für einen erfolgreichen Wandel hin zur Agilität wird in Folge ein gut zusammengestelltes und überzeugtes Team auf Ebene des mittleren Managements (Abteilungs- und Teamleiter) benötigt. Dieses Team unterstützt alle Beteiligten am Weg zur Selbstorganisation, Übernahme von Verantwortung und passt den Führungsstil an die neuen Randbedingungen an.⁹⁷

Überwinden von Hierarchien, Änderung von Verantwortung und Machtverhältnissen:

Klassische Unternehmenshierarchien müssen für den Einsatz von Agilen Methoden zerstört und durch netzwerkartige Strukturen mit interdisziplinären, abteilungsübergreifenden Teams ersetzt werden. Die Verantwortung wird auf mehrere Personen verteilt - Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung als im klassischen Projektumfeld. Damit ändern sich auch die Machtverhältnisse und Aufgaben der Führungskräfte innerhalb des Unternehmens. Dieser Wandel stößt nicht bei allen Führungskräften (über alle Hierarchieebenen) und Mitarbeitern auf Begeisterung.⁹⁸

Besonders in der Baubranche existieren in vielen Unternehmen klassische Hierarchien, die nicht zum agilen Arbeiten passen.⁹⁹ Hier muss viel Überzeugungsarbeit geleistet werden, damit das Risiko, welches mit den Veränderungen einher geht, in Kauf genommen wird.

Starrheit der Prozesse und Bürokratie:

Traditionelle Unternehmen sind geprägt von Abteilungen und internen Regeln - damit verbunden sind Hierarchien und Rivalitäten zwischen den Abteilungen. Konkurrenz um Budget und Anerkennung erschwert es solchen Organisationen, gemeinsame Ziele zu erreichen. Alle halten sich an die Regeln, damit möglichst keine Fehler gemacht werden und keiner verantworten muss, wenn ein Endprodukt dann nicht den aktuellen Kundenwünschen entspricht. Auch die Zielvereinbarungen auf Jahresbasis hindern Mitarbeiter, mutig und kreativ zu sein, weil dann Ziele eventuell nicht erreicht werden könnten.¹⁰⁰

Starre Prozesse, genaue Ablaufvorgaben, sowie die strikte Trennung von Funktionen vertragen sich nicht mit agilen Methoden und müssen daher für den Wandel verändert oder gänzlich abgeschafft werden. Dieser Wandel muss gut geplant und professionell begleitet werden. Agile Methoden bedeuten nämlich nicht, unorganisiert zu handeln, sondern kundenorientiert und änderungswillig zu arbeiten. Ergebnisse bzw. Irrwege bis zur passendsten Lösung werden auch bei Einsatz agiler Projektmanagementmethoden dokumentiert.¹⁰¹

Schlüsselpositionen falsch besetzen:¹⁰²

Bei der agilen Transformation von Unternehmen entstehen neue Rollen, wie z. B. Scrum Master und Product Owner (siehe Kapitel 2.2.2). Diese neuen Funktionen müssen dann von geeigneten Mitarbeitern eingenommen werden. Für die Auswahl von passenden Kandidaten sollte ausreichend Zeit aufgewandt werden, denn es ist

⁹⁶ Vgl. Hasebrook/Kirmße/Fürst (2019), S. 6ff.

⁹⁷ Vgl. Blaschka (o.J.), Onlinequelle [09.11.2020].

⁹⁸ Vgl. Von Au (2017), S. 111ff.

⁹⁹ Vgl. Majkovic et al. (2019), Onlinequelle [09.11.2020], S. 13.

¹⁰⁰ Vgl. Von Au (2017), S. 107f.

¹⁰¹ Vgl. Heß (2019), Onlinequelle [09.11.2019].

¹⁰² Vgl. Blaschka (o.J.), Onlinequelle [09.11.2020].

besonders wichtig, neugierige Menschen für die Idee zu begeistern. Auch die entsprechenden Weiterbildungen bringen nur Erfolg, wenn die Mitarbeiter interessiert sind und motiviert am Wandel mitarbeiten wollen.

3.2 Soziale Hindernisse bei der Einführung

In diesem Unterkapitel geht es in den folgenden Absätzen um die sozialen Hindernisse, die mit der Einführung der neuen Methoden einhergehen.

Angst vor Veränderungen führt zu Widerstand der Belegschaft:

Oft bringt eine Transformation hin zu agilen Projektmanagementmethoden eine Anpassung von Tätigkeitsfeldern im Unternehmen bzw. im Team mit sich, manchmal werden auch Arbeitsplätze gestrichen. Mit Veränderungen sind Ängste und Unsicherheiten verbunden und daher lösen sie oft Widerstände bei den Mitarbeitern aus.¹⁰³ Die meisten Menschen haben den Wunsch nach Stabilität. Die Gründe für Verunsicherung und Widerstand gegen Veränderungen sind daher sehr vielfältig und individuell. Im folgenden sind einige Gründe für Ängste und Widerstand gegen Veränderungen aufgelistet:¹⁰⁴

- Zu wenig Information über die geplante Veränderung
- Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes
- Angst vor reduziertem Einfluss innerhalb des Unternehmens
- Befürchtung von Überforderung durch neue Aufgaben
- Unwohlsein beim Aufgeben von festen Routinen und Gewohnheiten.

Herausforderung Selbstorganisation - Neue Verantwortung von Teammitgliedern:

Werden Agile Methoden eingesetzt, ist stets das Kundenbedürfnis in den Mittelpunkt zu stellen. Die hierarchische Organisation muss sich grundlegend ändern, um den Teams Selbstorganisation zu ermöglichen. Die Grundlagen für diese Art der Zusammenarbeit bilden Vertrauen, Transparenz, konsequente Verbesserungskultur und Selbstverantwortung.¹⁰⁵

In selbstorganisierten Teams werden die meisten operativen Entscheidungen vom Team selbst getroffen. Diese Entscheidungen orientieren sich ganz klar an der Vision und Mission des Projekts bzw. Unternehmens. Doch das Treffen von Entscheidungen muss das Team zu Beginn der Transformation erst lernen und ständig trainieren. Das „Was“ und das „Wohin“ wird von den Kundenbedürfnissen und der Vision abgeleitet, jedoch über das „Wie“ entscheidet das Team selbstständig.¹⁰⁶

Durch die neue Verantwortung der Mitarbeiter und die „angeordnete“ Selbstorganisation im Team kann es vor allem bei der Einführung leicht zur Überforderung der Mitarbeiter kommen. Auch die neue Rollenverteilung und die zukünftigen Aufgaben der einzelnen Personen müssen klar abgesteckt werden, um den Wandel zu ermöglichen.¹⁰⁷

Transparente Kommunikation über alle Hierarchiestufen:

Damit Agiles Projektmanagement optimal wirken kann, wird transparente, offene Kommunikation über alle Hierarchiestufen benötigt. Alle Beteiligten müssen wissen, wohin „die Reise geht“, um gut zusammenzuarbeiten.¹⁰⁸

Die Entscheidungen und Verantwortlichkeiten sind bei Einsatz agiler Methoden auf mehr Rollen bzw. Personen verteilt als im klassischen Umfeld, daher sind agile Routinen, wie z. B. Standup-Meetings oder Reviews, um alle

¹⁰³Vgl. Majkovic et al. (2019), Onlinequelle [09.11.2020], S. 13.

¹⁰⁴Vgl. Bergmann/Garrecht (2016), S. 213f.

¹⁰⁵Vgl. Von Au (2017), S. 113ff.

¹⁰⁶Vgl. Andresen (2019b), S. 134f.

¹⁰⁷Vgl. Majkovic et al. (2019), Onlinequelle [09.11.2020], S. 13.

¹⁰⁸Vgl. Majkovic et al. (2019), Onlinequelle [09.11.2020], S. 17.

informiert zu halten, besonders wichtig. Durch gelebte Transparenz sind alle Beteiligten über das „Was, Wer, Wo und Warum“ informiert.¹⁰⁹

Wandel der Fehlerkultur im Unternehmen und Motivation:

Im traditionellen Umfeld mit klassischen Hierarchiestufen herrscht in vielen Unternehmen eine Defizitorientierung, das heißt Involvierte können Fehler erkennen und Schuld dafür jemandem zuweisen. Motivation entsteht jedoch besonders durch die Verstärkung von positiven Erlebnissen und Erkenntnissen. Daher soll sich die Fehler- bzw. Defizitkultur zu einer Lernkultur wandeln, in der sowohl positives, als auch negatives Feedback gemeinsam nebeneinander bestehen. Die agilen Methoden stellen das Team in den Mittelpunkt und sollen die Zusammenarbeit verbessern. Daher ist das Artikulieren von kritischen, aber auch von ressourcenorientierten, positiven Rückmeldungen besonders wichtig. Durch das Annehmen von positivem Feedback wird die Motivation der Mitarbeiter gefördert.¹¹⁰

Auch die IAP Studie 2019¹¹¹ stellt fest, dass das Schaffen und Agieren in einer konstruktiven Fehlerkultur innerhalb der Organisation zu den größten Herausforderungen bei der Transformation zu mehr Agilität zählt. Fehler sollen möglichst offen kommuniziert werden. Hier wird zwischen Schlampigkeitsfehlern und menschlichen, sowie technischen Fehlern unterschieden. Fehler sind Teil des Handelns, sollten jedoch möglichst rasch aufgedeckt werden. Außerdem ist von Fehlersanktionen auf persönlicher Ebene abzusehen, denn Fehler sind menschlich und nur so lernt die Organisation dazu. Es muss auf eine lernorientierte Fehlerkultur hingearbeitet werden, in der Mitarbeiter den Mut aufbringen, ihre Fehler zuzugeben.

Eine Akzeptanz für Fehler und ein Lernen aus Fehlern sind allerdings nur möglich, wenn im Unternehmen eine Intoleranz gegenüber Inkompetenz herrscht. Das heißt, dass kompetente Mitarbeiter im Einstellungsprozess erkannt werden müssen und dann entsprechend gefördert werden, damit sie im Laufe ihrer Tätigkeit in der Organisation selbstbewusst ihre Fehler eingestehen können. Nur wenn Fehler zugegeben werden, kann an einer schnellen Lösung und einer Vermeidungsstrategie für die Zukunft gearbeitet werden.¹¹²

Aufgabenwandel der Führungskräfte:¹¹³

In einer agilen Organisation mit agil arbeitenden Teams liegt die operative Verantwortung im Team und nicht mehr bei der disziplinarischen Führungskraft. Die Führungskräfte können sich nun aktiv auf ihre drei Hauptaufgaben konzentrieren: Strategieentwicklung, passende Arbeitsrahmenbedingungen schaffen und Mitarbeiterführung. Das heißt, die Mitarbeiter rücken mehr in den Mittelpunkt und jeder soll entsprechend gefördert und weiterentwickelt werden. Dies führt unweigerlich zu einer Anpassung der Unternehmenskultur, was sich positiv auf die Agilität des Unternehmens auswirkt.

3.3 Methodische Hindernisse bei der Einführung

In den folgenden beiden Absätzen werden die methodischen Hindernisse der Integration beschrieben.

Fehlendes Fachwissen und Erfahrung über agile Projektmanagementmethoden:

Wenn nicht ausreichend Wissen über agile Methoden vorhanden ist, erschwert das die Einführung und Nutzung dieser. Nur wer Bescheid weiß, was das Ziel ist und welche Möglichkeiten die neuen Methoden bieten, kann die Transformation professionell in Angriff nehmen. Vor allem Überforderung der Mitarbeiter durch zu viel Neues soll während der Integration der neuen Arbeitsmethoden vermieden werden. Sollen zukünftig agile Methoden in Unternehmen angewandt werden, sind Methodentrainings im Einführungsprozess einzuplanen. Meist werden externe Fachleute für die Schulungen hinzugezogen. Auch ein interaktiver, abteilungsübergreifender Austausch

¹⁰⁹Vgl. Hanschke (2017), S. 103 und 110ff.

¹¹⁰Vgl. Andresen (2019b), S. 131, 138, 143.

¹¹¹Vgl. Majkovic et al. (2019), Onlinequelle [09.11.2020], S. 25ff.

¹¹²Vgl. Pisano (2019), S. 65.

¹¹³Vgl. Von Au (2017), S. 113.

über die neuen Methoden und über erste Erfolge beim Einsatz der agilen Methoden ist wichtig, um das neue Wissen zu verankern und über Erfahrungen zu diskutieren.¹¹⁴

Wird das Scrum Framework (siehe Kapitel 2.2.2) angewandt, werden vor allem bei Einführung der Methode, die Grundbausteine der Methoden oft nicht korrekt umgesetzt. Der strenge Ablauf und die klare Rollenverteilung müssen eingehalten werden, um die Vorteile von Scrum vollständig nutzen zu können.¹¹⁵

Wenn ausreichend Fachwissen zu den agilen Methoden vorhanden ist, können die passenden Methoden für das jeweilige Team bzw. Projekt ausgewählt werden und erste Pilotprojekte in Angriff genommen werden.¹¹⁶

Auswahl der Methoden zur erfolgreichen Integration:

Unter agiler Transformation versteht man, dass agile Methoden in ganzen Organisationen oder in bestimmten Geschäftsbereichen eingesetzt werden. Das Ziel agiler zu werden, ist schwer exakt zu beschreiben, denn ein festes Ziel wäre nicht besonders agil. Das Ergebnis der Transformation ist somit unsicher, deshalb sollen sichere, gut geplante Prozesse bei der erfolgreichen Integration von agilen Methoden im Unternehmen helfen. Hasebrook u. a.¹¹⁷ beschreiben verschiedene Möglichkeiten für die Einführung von agilen Methoden in Unternehmen. Die zwei bekanntesten Möglichkeiten für agile Transformation sind:

- **„Big Bang“:**

Die gesamte Organisation von einem auf den anderen Tag agil zu machen, verursacht oft Chaos und ist in den meisten Unternehmen nur schwer umsetzbar. Das Resultat wären frustrierte Mitarbeiter und kein Fortschritt.¹¹⁸

Das Unternehmen PayPal hat eine Big-Bang-Strategie verfolgt und in weniger als einem Jahr agile Methoden im gesamten Unternehmen etabliert, um Kundenbedürfnisse besser zu fokussieren und in den Mittelpunkt zu stellen.¹¹⁹

- **„Seed-and-Grow“ (Schritt-für-Schritt):**

Das Autorenteam Hasebrook u. a. empfiehlt die langsam, schrittweise eingeführte „Seed-and-Grow“-Methode nach dem Motto: „Agil - aber vorsichtig“. Veränderungen, die für den Einsatz agiler Methoden nötig sind, werden getestet und bei Bedarf an die individuellen Anforderungen der Organisation und der Teams angepasst. So entwickelt sich eine breite Wissensbasis über agile Methoden innerhalb des Unternehmens und die Mitarbeiter werden in den Prozess miteinbezogen. Durch klare, transparente Information über alle Hierarchiestufen fühlen sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und als Teil der Transformation. Besonders wichtig dabei ist, dass das Management von der Transformation überzeugt ist und dies auch zum Ausdruck bringen kann.¹²⁰ Nach Winder kann diese Methode ebenso gut funktionieren. Es hängt von der Veränderungsmotivation und von den organisatorischen Gegebenheiten ab, welche Methode für das jeweilige Unternehmen besser geeignet ist.¹²¹

Zu Beginn der Transformation muss der Status quo bzw. Reifegrad der Organisation, z.B durch ein Agile-Maturity-Assessment, ermittelt werden. Die Herausforderung für Unternehmen ist dann die Auswahl der passenden Integrationsstrategie und der passenden Geschwindigkeit der Einführung. Ist eine Strategie gewählt, wird der Plan für die Einführung grafisch und nachvollziehbar entlang einer Zeitachse dargestellt, z. B. in einer Roadmap. Während der agilen Transformation wird der Erfolg ständig evaluiert und die Roadmap für die Einführung der neuen Arbeitsmethoden bei Bedarf angepasst.¹²²

¹¹⁴Vgl. Majkovic et al. (2019), Onlinequelle [09.11.2020], S. 13 und 18.

¹¹⁵Vgl. Hanschke (2017), S. 18ff.

¹¹⁶Vgl. Unterauer (o.J.), Onlinequelle [09.11.2020] S. 2.

¹¹⁷Vgl. Hasebrook/Kirmße/Fürst (2019), S. 23f.

¹¹⁸Vgl. Hasebrook/Kirmße/Fürst (2019), S. 23f.

¹¹⁹Vgl. Wolberg (2015), Onlinequelle [09.11.2020].

¹²⁰Vgl. Hasebrook/Kirmße/Fürst (2019), S. 23f.

¹²¹Vgl. Winder (2019), Onlinequelle [09.11.2020].

¹²²Vgl. Bergius et al. (2018), Onlinequelle [09.11.2020], S. 8f.

3.4 Fazit Hindernisse

Die Forschungsfrage des Theorieteils lautet:

Welche Hindernisse existieren bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden für Planungsbüros in der Baubranche und mit welchen Ansätzen können diese überwunden werden?

Der erste Teil dieser Frage wird in diesem Kapitel 3 umfassend durch eine Literaturrecherche beantwortet. Die identifizierten Hindernisse wurde in die drei Kategorien organisatorisch, sozial und methodisch untergliedert und beschrieben.

Hier sind die zuvor im Detail beschriebenen Hindernisse für die Einführung von agilen Projektmanagementmethoden in Bauplanungsbüros oder -abteilungen noch einmal zusammenfassend aufgelistet:

1. **Organisatorische Hindernisse:** (siehe Kapitel 3.1)
 - a) Einstellung der Führungskräfte im Management
 - b) Überwinden von Hierarchien, Änderung von Verantwortung und Machtverhältnissen
 - c) Starrheit der Prozesse und Bürokratie
 - d) Schlüsselpositionen falsch besetzen
2. **Soziale Hindernisse:** (siehe Kapitel 3.2)
 - a) Angst vor Veränderungen führt zu Widerstand der Belegschaft
 - b) Herausforderung Selbstorganisation - Neue Verantwortung von Teammitgliedern
 - c) Transparente Kommunikation über alle Hierarchiestufen
 - d) Wandel der Fehlerkultur im Unternehmen und Motivation
 - e) Aufgabenwandel der Führungskräfte
3. **Methodische Hindernisse:** (siehe Kapitel 3.3)
 - a) Fehlendes Fachwissen und Erfahrung über agile Projektmanagementmethoden
 - b) Auswahl der Methoden zur erfolgreichen Integration

Aufbauend auf dieser Beschreibung und Klassifikation der Hindernisse wird im nachfolgenden Kapitel 4 ein Vorgehensmodell mit Lösungsansätzen für das Überwinden dieser Hindernisse entwickelt.

4 VORGEHENSMODELL FÜR DAS ÜBERWINDEN VON HINDERNISSEN BEI DER INTEGRATION VON AGILEN PROJEKT-MANAGEMENTMETHODEN IN PLANUNGSBÜROS DER BAU-BRANCHE

Im vorliegenden Kapitel 4 wird der Begriff „Vorgehensmodell“ näher erläutert. Anschließend wird ein Vorgehensmodell zum Überwinden der im Kapitel 3 beschriebenen Hindernisse bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche (siehe Kapitel 4.2) erläutert. Das Kapitel 4.3 fasst das Fazit zum Theoretischen Vorgehensmodell zusammen.

4.1 Definition Vorgehensmodell

Unter Vorgehensmodellen versteht man abstrahierende Beschreibungen von Vorgehensweisen oder Prozessbeschreibungen für bestimmte, abgegrenzte Problembereiche unter Berücksichtigung möglichst vieler Einzelfälle. Ein Vorgehensmodell definiert die Abfolge von Tätigkeiten für die Durchführung eines Projektes. Üblicherweise wird der Ablauf im Vorgehensmodell in Phasen unterteilt. Für jede Phase wird definiert:¹²³

- was zu erledigen ist und
- wie es zu erledigen ist, d.h. unter Einsatz welcher Methoden, Tools oder Werkzeuge.

Das Gabler Bankenlexikon gibt Auskunft über verschiedene Arten von Vorgehensmodellen:¹²⁴

- Phasenbezogenes Vorgehensmodell:
Phasenbezogene Modelle beschreiben eine systematische Vorgehensweise, z. B. für die Softwareentwicklung. Es wird festgelegt, welche Tätigkeiten wann, von wem und mittels Einsatz bestimmter Methoden durchgeführt werden. So wird eine einheitliche, leicht plan- und kontrollierbare Arbeitsweise sichergestellt. Einige typische phasenbezogene Vorgehensmodelle sind: das Wasserfall-, das Spiral- und das V-Modell.
- Präskriptives Vorgehensmodell:
Diese Modelle sind besonders wichtig im prozessorientierten Qualitätsmanagement. Hier wird eine gleichbleibende, optimierte Ausführung von Arbeitsschritten für die Entwicklung angestrebt.

In der vorliegenden Arbeit wird ein phasenbezogenes Vorgehensmodell aufgestellt, wobei mehrere Phasen, zumindest teilweise, zeitgleich stattfinden. Es werden Lösungsvorschläge zum Überwinden der größten Hindernisse bei der Integration von agilen Projektmanagementmethoden aufgezeigt und beschrieben. Es wird jedoch kein vollständiger Plan zur Integration von agilen Projektmanagementmethoden vorgestellt, denn die Auswahl der agilen Werkzeuge (Tools) und die erfolgreiche, vollständige Integration der gewählten agilen Methoden ist individuell auf die jeweilige Organisation abzustimmen und unbedingt im Praxiseinsatz des konkret betroffenen Unternehmens zu testen.

¹²³Vgl. Leimeister (2015), S. 266ff.

¹²⁴Vgl. Hofmann (2018), Onlinequelle [09.11.2020].

4.2 Vorgehensmodell für das Überwinden von Hindernissen bei der Integration von agilen Projektmanagementmethoden in Bauplanungsbüros

Zu Beginn des Kapitel wird das theoretische Vorgehensmodell zum Überwinden der in Kapitel 3 identifizierten Hindernisse für eine erfolgreiche Integration von agilen Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche vorgestellt. In den folgenden Unterkapiteln wird stets der Ist-Zustand in traditionell organisierten Planungsbüros der Baubranche beschrieben und anschließend versucht, Maßnahmen abzuleiten, um ein ideales Umfeld für das Wirken von agilen Projektmanagementmethoden zu schaffen.

Das theoretische Vorgehensmodell ist in Abb. 4.1 dargestellt. Es gliedert sich in drei Hauptphasen, die jeweils aus mehreren Unterphasen bestehen. Die drei Farben markieren die Kategorisierung der in Kapitel 3 beschriebenen Hindernisse (orange - sozial, grün - organisatorisch, blau - methodisch).

In Phase 1, welche sich in drei hintereinander ablaufende Unterphasen gliedert, müssen sich das Topmanagement und die Führungskräfte klar werden, warum die Planungsabteilung zukünftig agile Methoden einsetzen soll. Anschließend muss die Akzeptanz und das Verständnis für die Methoden bei den Führungskräften aufgebaut werden. Akzeptiert die Führungsebene die neuen Arbeitsweisen und versteht die Gründe für den Wandel, werden im Anschluss passende Methoden ausgewählt. Zum Abschluss der Phase 1 wird eine erste Strategie zur Integration der Methoden erarbeitet und z. B. in einer Roadmap dargestellt. Allen Beteiligten ist dabei jedoch bewusst, dass dieser Plan nicht fix umsetzbar ist, sondern aufgrund von Erfahrungen und neuen Einflüssen während des Prozesses stetig - man könnte auch sagen agil - angepasst wird.

Die Phase 2 ist in vier zeitgleich verlaufende Phasen gegliedert, die sich nochmals folgendermaßen unterteilen:

- **Kommunikation:**
 - Zeitgerechte Kommunikation und Transparenz
 - Widerstand vor Veränderungen reduzieren
- **Methodik:**
 - Fachwissen über agile Methoden vermehren und Erfahrung austauschen
 - Personen für neue Rollen begeistern und befähigen
- **Zusammenarbeit:**
 - Selbstorganisation fördern und Verantwortung verteilen
 - Lernkultur aufbauen und Motivation der Mitarbeiter fördern
- **Führung:**
 - Wandlungsfähigkeit der Führungskräfte ermöglichen

In Phase 2 passiert der größte Wandel, die meisten Hindernisse treten hier auf. Es ist darauf zu achten, die Mitarbeiter mit den Veränderungen nicht zu überfordern und nicht alles gleichzeitig anzupassen. Es sollte verfolgbar sein, welche Maßnahmen zu welchen Veränderungen führen, um bei Fehlentwicklungen, genau dort alternative Handlungsmöglichkeiten zu setzen. Wird alles gleichzeitig verändert, ist es schwer festzustellen, wo „nachjustiert“ werden soll.

Trotzdem ist es nicht möglich, die Phasen stur hintereinander abzuarbeiten, weil für den erfolgreichen Einsatz der

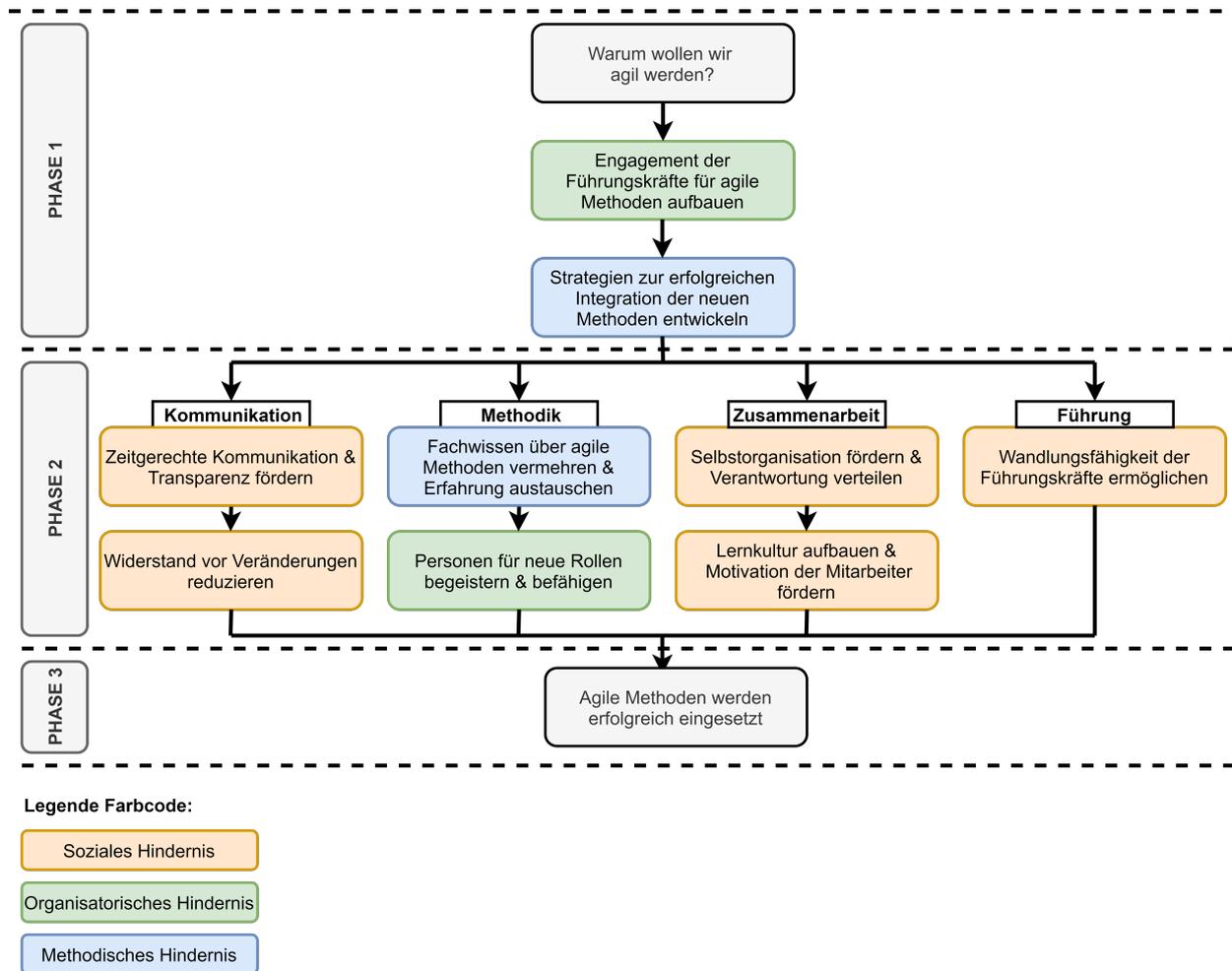


Abb. 4.1: Vorgehensmodell zum Überwinden von Hindernissen bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche, Quelle: Eigene Darstellung.

agilen Projektmanagementmethoden ein Zusammenwirken der gesamten Maßnahmen nötig ist, um alle Hindernisse zu überwinden.

Phase 3 bildet den „Abschluss“ der agilen Transformation. Nun werden für das Unternehmen geeignete, agile Methoden in der Planungsabteilung der Baubranche erfolgreich angewandt. Hier ist anzumerken, dass es zur agilen Kultur gehört, sich ständig weiterzuentwickeln und kontinuierlich zu verbessern. In diesem Stadium kommen Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern direkt (Bottom-up Ansatz) und können oft einfach innerhalb der nächsten Planungszyklen bzw. Sprints getestet und analysiert werden.

4.2.1 Warum wollen wir als Bauplanungsbüro agil werden?

Das „Warum“ steht ganz am Beginn des Vorgehensmodells. Denn „agil sein“ ist nicht das Ziel der Transformation, sondern der Zweck. Oft sind den Führungskräften die tatsächlichen Gründe, warum ein Unternehmen agil werden soll, nicht bekannt. Doch Führungskräfte müssen wissen, dass es diverse Gründe für Agilität gibt, z. B.:¹²⁵

- Höhere Produktivität
- Beschleunigte Lieferung der Produkte unter Berücksichtigung der individuellen Kundenwünsche
- Schnelle Reaktionsfähigkeit auf sich ändernde Anforderungen

¹²⁵Vgl. Eder (2019), Onlinequelle [09.11.2020].

- Motivation der Mitarbeiter an den Projekten erhöhen.

Gemäß dem jüngsten „State of Agile Report“¹²⁶ werden alle diese Erwartungen durch den Einsatz agiler Methoden auch erfüllt. Diese Ziele sind für Unternehmen, welche eine agile Transformation anstreben somit gerechtfertigt und auch durch Einsatz dieser neuen Arbeitsweisen erreichbar.

Eine Bauplanungsabteilung könnte z. B. folgende Ziele haben:

- Bestimmte Planungsstände schneller zu liefern
- Besser auf sich ändernde Kundenwünsche reagieren zu können,
- Auftretende Probleme und Risiken im Projektverlauf früher zu erkennen
- Arbeitsbelastung der einzelnen Mitarbeiter zu reduzieren und zusätzlich die Motivation zu erhöhen.

Die Gründe für die agile Transformation, hin zum Einsatz agiler Methoden in Bauplanungsbüros, sind also vielfältig. Sie müssen dem Topmanagement und den Führungskräften klar sein. Eine dazu passende Zielvision, mit der sich auch die Mitarbeiter identifizieren können, wird als Vorbereitung des Wandels aufgestellt.

4.2.2 Engagement der Führungskräfte für agile Methoden aufbauen

Wenn die Führungsetage die tatsächlichen Gründe für die agile Transformation kennt, müssen sie diese verstehen und verinnerlichen. Anschließend sollten die Führungskräfte die agilen Werte und Arbeitsweisen kennenlernen. Am besten werden sie bereits zu Beginn des agilen Wandels durch einen erfahrenen Berater in dieser Hinsicht begleitet und geschult. Wie in Abb. 4.2 erkennbar ist, muss auch der Wandel flexibel gestaltet und regelmäßig an die Bedürfnisse der Organisation angepasst werden.

Am Ende dieser Phase kennen die Führungskräfte die Gründe für den Einsatz agiler Projektmanagementmethoden in ihren Bauplanungsabteilungen und sind überzeugt davon, den Veränderungsprozess in Angriff zu nehmen.

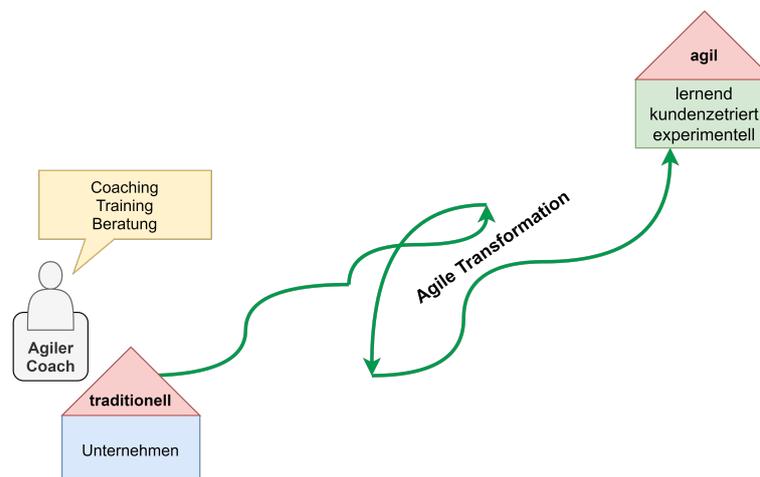


Abb. 4.2: Agile Coaches begleiten den Veränderungsprozess, Quelle: Andresen (2019a), S. 155 (leicht modifiziert).

¹²⁶Vgl. CollabNet VersionOne (2020), Onlinequelle [09.11.2020], S. 10

4.2.3 Strategien zur erfolgreichen Integration der neuen Methoden entwickeln

Die Ziele und die vom Wandel betroffenen Unternehmensbereiche sind nun bekannt. Jetzt muss ein Vorgehen für die Transformation festgelegt werden. Es gibt keinen allgemeinen „Best Practice“-Ansatz, der immer funktioniert. Die drei Bereiche „Methode“, „Strategie“ und „Kultur“ (siehe Abb. 4.3) des Unternehmens sind eng miteinander verflochten - sie müssen also auch gemeinsam für die Transformation berücksichtigt werden. Es muss festgelegt werden, wann in welche Bereiche investiert werden soll. Aber am Ende der Transformation müssen alle drei Bereiche mittels geeigneter Maßnahmen berücksichtigt worden sein, sonst wird der Wandel nicht erfolgreich sein. Daher wird eine Roadmap, die die geplanten Maßnahmen in diesen drei Unternehmensbereichen berücksichtigt, erarbeitet.¹²⁷

Es ist wichtig im Laufe der Transformation den Status bzw. das Wohlbefinden aller Beteiligten regelmäßig zu überprüfen und die Strategie bei Bedarf entsprechend anzupassen.¹²⁸

Für die Entwicklung und Transformation der Unternehmenskultur wird hier auf Hofert/Thonet¹²⁹ verwiesen. Dort wird auch das Team Canvas als unterstützendes Hilfsmittel für den Kulturwandel erläutert.

Gerade in Planungsbüros der Baubranche sollten verschiedene Tools evaluiert und getestet werden. Eine „Seed-and-Grow“-Vorgehensweise (siehe auch Kapitel 3.3) mit stetigem Feedback und dem schnellen Testen von Fortschritten scheint hier am geeignetsten zu sein.¹³⁰



Abb. 4.3: Die drei eng miteinander verbundenen Unternehmensbereiche, Quelle: Eder (2019), Onlinequelle [09.11.2020] (leicht modifiziert).

Aus dieser Erklärung und unter Berücksichtigung der verfestigten Denkweisen in der Baubranche geht hervor, dass das Management und die Führungskräfte beim Definieren von Zielen und Gründen für die agile Transformation¹³¹ von einem externen Berater, einem agilen Coach, unterstützt werden sollten. In Workshops werden die Möglichkeiten von agilen Methoden dem Führungsteam - den Pionieren und den Skeptikern - näher gebracht.¹³² Dadurch wird die Einstellung der Führungskräfte zum agilen Wandel positiv beeinflusst, sodass das Führungsteam davon überzeugt ist, den Veränderungsprozess durchzuführen. Erst wenn sie vollständig hinter der Entscheidung stehen und gute Gründe für den Wandel haben, können sie die Aufgabe der Vorbildwirkung für die Mitarbeiter erfüllen.¹³³

Anschließend wird der agile Reifegrad des Unternehmens mittels „Agile Maturity Assessment“ definiert. Dabei werden die wichtigsten betroffenen Bereiche systematisch hinsichtlich Agilität analysiert. Im Anschluss wird eine geeignete erste Roadmap zur Integration der agilen Methoden gemeinsam mit einem externen Berater erstellt,

¹²⁷Vgl. Eder (2019), Onlinequelle [09.11.2020].

¹²⁸Vgl. Gergs/Schatilow/Vincent (2019), S. 86f.

¹²⁹Vgl. Hofert/Thonet (2019), S. 55ff.

¹³⁰Vgl. Hasebrook/Kirmße/Fürst (2019), S. 23f.

¹³¹Vgl. Häusling (2018), S. 120f.

¹³²Vgl. Andresen (2019a), S. 153ff.

¹³³Vgl. Blaschka (o.J.), Onlinequelle [09.11.2020].

stets mit dem Gedanken im Kopf, die drei Bereiche Methode, Strategie und Kultur dabei zu berücksichtigen. Gestartet wird mit einem Pilotteam, das den Wandel beginnen und die Methoden testen soll.¹³⁴ Des Weiteren muss allen Beteiligten klar sein, dass die „Reise zu mehr Flexibilität“ nicht bis ins letzte Detail planbar ist und daher die Roadmap regelmäßig evaluiert und an die geänderten Randbedingungen und vor allem neuen Erkenntnisse angepasst werden muss.¹³⁵

Eine mögliche Anleitung für die Entwicklung von Integrationsstrategien für agile Methoden bieten Gloger/Margetich in ihrem Buch, wo es um den Aufbau und die Gestaltung von agilen Organisationen geht.¹³⁶

4.2.4 Zeitgerechte Kommunikation und Transparenz fördern

Der Veränderungsprozess hin zum Einsatz agiler Methoden muss von einer klaren Kommunikation begleitet werden, ansonsten fühlen sich alle Betroffenen (Führungskräfte und Mitarbeiter) von der grundlegenden, komplexen Veränderung überrascht und überfordert. Rechtzeitige Kommunikation und Transparenz über die geplanten Veränderungen und zu erreichenden Ziele gehören zu den zentralen Erfolgsfaktoren für den Erfolg des Wandels.¹³⁷

Es bedarf dabei nicht nur an Information und konkreten Fakten, sondern auch an einer direkten Präsentation dieser Informationen (face-to-face) mit allen Beteiligten, z. B. in einem Kickoff-Event zu Beginn der Transformation und dann in Update-Meetings im Laufe der Transformation. So kann sicher gestellt werden, dass sich alle wertgeschätzt und mit in den Prozess einbezogen fühlen.¹³⁸ Das „Warum“ sollte den Betroffenen klar mitgeteilt werden, denn der Veränderungsprozess wird für alle mühevoll sein und viel Zeit beanspruchen. Sie sollten wissen, wofür sie diese Herausforderung bewältigen sollen und können.

Diese Phase zieht sich kontinuierlich über den gesamten Veränderungsprozess. Es muss stets darauf geachtet werden, dass alle Betroffenen früh genug, ausreichende und passende Informationen erhalten, um mit den weitreichenden Veränderungen besser umzugehen.

Hinsichtlich Kommunikation ist auf eine ausreichende Information während dem Change Prozess zu achten, aber auch auf den Aufbau einer Kommunikationsstrategie für die Zeit nach dem größten Wandel. Für die Kommunikationsstrategie während der Transformation wird eine Stakeholderanalyse erstellt. Auf Basis dieser Analyse wird ein auf die Wünsche und Bedürfnisse der jeweiligen Stakeholder abgestimmter **Kommunikationsplan** erarbeitet.¹³⁹ Hinsichtlich Medien und Methoden für erfolgreiche Change Kommunikation wird auf Deutinger¹⁴⁰ verwiesen. Dabei muss das gesamte Informations- und Kommunikationssystem abgestimmt auf das jeweilige Projekt, die Beteiligten und die Organisation werden. Themen wie Art, Häufigkeit, verantwortlicher Berichterstatter und Adressat können übersichtlich in einer **Kommunikationsmatrix** dargestellt werden. Für die Erstellung dieser Matrix sind die „W-Fragen“, wie z. B. Wer ist Absender? Was ist Informationsgegenstand? Was ist das Kommunikationsziel? etc. relevant.¹⁴¹

In vielen Projekten wird das Thema „Kommunikation“ vernachlässigt, weil sich Projektleiter und Projektteam intensiv mit inhaltlichen Themen beschäftigen. Die Projektleitung sollte jedoch auf den Erfolgsfaktor Kommunikation achten. Beim Wandel hin zu agilen Methoden könnte man mit einem **strukturierten Informationsaustausch am Morgen, dem Daily Standup Meeting** (siehe Kapitel 2.2.2) starten. Diese Form der Kommunikation kann schon recht früh im agilen Wandel getestet werden, weil sie auch in Kombination mit dem klassischen Projektmanagement erfolgreich eingesetzt werden kann.¹⁴²

¹³⁴Vgl. Hasebrook/Kirmße/Fürst (2019), S. 23f.

¹³⁵Vgl. Bergius et al. (2018), Onlinequelle [09.11.2020], S. 7ff.

¹³⁶Vgl. Gloger/Margetich (2018).

¹³⁷Vgl. Hodges/Gill (2015), S. 274ff.

¹³⁸Vgl. Gergs/Schatilow/Vincent (2019), S. 87f.

¹³⁹Vgl. Deutinger (2013), S. 67ff.

¹⁴⁰Vgl. Deutinger (2013), S. 19ff.

¹⁴¹Vgl. Kuster et al. (2019), S. 191f.

¹⁴²Vgl. Kuster et al. (2019), S. 189f.

Eine gute Möglichkeit zur Verbesserung der Kommunikation bietet das Daily Standup Meeting (siehe auch Kapitel 2.2.2). Der Fortschritt hinsichtlich des Sprintziels wird transparent im Team besprochen. So kennen alle den Ist-Stand des Projektes. Hindernisse und Fehler können in diesem Meeting auf einfache Weise identifiziert werden. Auch das Treffen von Entscheidungen wird beschleunigt.¹⁴³

Zusätzliche Transparenz bietet das priorisierte Produkt und Sprint Backlog (siehe Kapitel 2.2.2). Der Product Owner ist für das Führen und Priorisieren des Backlogs verantwortlich. So wissen alle Projektmitglieder, was zum aktuellen Zeitpunkt das Wichtigste ist, um das gemeinsame Projektziel bestmöglich zu erreichen. Außerdem ist der Ist-Stand der Arbeitsaufträge und wer gerade woran arbeitet, ersichtlich.¹⁴⁴

4.2.5 Widerstand vor Veränderungen reduzieren

Abhandlungen über klassische Change-Prozesse und die Phasen des Widerstandes von Mitarbeitern und Organisationen gibt es in der Literatur unzählige. Der Vollständigkeit halber sind die Gründe und einfache Ansätze für das Lösen von Widerständen in den folgenden Absätzen in Anlehnung an Bergmann¹⁴⁵ zusammengefasst. Einige mögliche Gründe für Widerstand in Veränderungsprozessen sind:¹⁴⁶

- Unzureichende Information
- Gründe für Veränderung nicht ausreichend erläutert
- Angst, z. B. vor Arbeitsplatz- oder Privilegienverlust
- Befürchtung vor Überforderung aufgrund neuer oder zusätzlicher Aufgaben
- Wunsch nach Stabilität und bekannten Routinen verbunden mit grundsätzlicher Abneigung gegen Veränderung.

Der Widerstand gegenüber Veränderungen ist ein Faktor, der im Transformationsprozess ausreichend berücksichtigt werden muss. Sowohl bei Auftreten von Widerständen der Belegschaft oder der Führungskräfte, als auch beim Ausbleiben, muss mit Bedacht vorgegangen werden. Kein Widerstand deutet darauf hin, dass der Veränderungsprozess nicht ernst genommen wird und keiner an die Umsetzung bzw. Sinnhaftigkeit der Idee glaubt. Mögliche Maßnahmen, um Widerstand gegenüber der Veränderung zu berücksichtigen, sind:

- Druck reduzieren und Bedenken der Betroffenen ernst nehmen
- Kommunikation erhöhen und mögliche Ursachen für den Widerstand erkunden
- Gemeinsame Vorgehensweise für den Veränderungsprozess erarbeiten: Transparente und zeitgerechte Kommunikation (siehe Kapitel 4.2.4), Miteinbeziehung der Betroffenen, Unterstützung und Coaching, Gespräche, Verhandlungen etc.

Nun ist allerdings der Wandel hin zu mehr Agilität selbst agil. So ergeben sich im agilen Change Management sieben Prinzipien:¹⁴⁷

- **Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Durchlaufen eines Plans:**

Auch im Veränderungsprozess wird auf Iterationen (vergleiche mit Kapitel 2.2.1) gesetzt. Die Entwicklung sozialer Systeme ist nicht vorhersagbar, daher können Entwicklungen nur schrittweise geplant und durchgeführt werden. Der nächste Schritt wird immer aus dem Feedback der Betroffenen entwickelt.

¹⁴³Vgl. Agile Scrum Group B.V. (2020), Onlinequelle [12.11.2020].

¹⁴⁴Vgl. Mann (2019), Onlinequelle [12.11.2020] S. 2ff.

¹⁴⁵Vgl. Bergmann/Garrecht (2016), S. 213f.

¹⁴⁶Vgl. Bergmann/Garrecht (2016), S. 213.

¹⁴⁷Vgl. Gergs/Schatilow/Vincent (2019), S.85ff.

- **Schaffen von spürbaren Ergebnisse innerhalb kurzer Zeitintervalle:**

Im agilen Change Management wird akzeptiert, Fehler zu machen und Irrwege anzutesten. Um den Schaden, den Fehlentscheidungen mit sich bringen, klein zu halten, müssen kurze Zeitintervalle für die Überprüfung der Maßnahmen und Feedback eingeplant werden. Ein erstes Team innerhalb der Organisation sollte flott mit dem Ausprobieren der neuen Methoden starten und diese dann iterativ, nach und nach, verbessern.

- **Involviere alle Betroffenen:**

Agile Veränderungsprozesse geben den Mitarbeitern und Führungskräften die Möglichkeit, sich am Prozess zu beteiligen und einzubringen. Wenn Mitarbeiter wissen, dass ihnen agile Methoden mehr Kontrolle über ihre Aufgaben geben, wird der Widerstand gegen die Veränderung sinken. Die Transformation kann nur gelingen, wenn alle auf das Ziel gemeinsam hinarbeiten.

- **Kommunikation zum richtigen Zeitpunkt:**

Die richtige Information zur richtigen Zeit für die beteiligten Personen reduziert den Widerstand gegenüber Veränderungen maßgeblich. Je komplexer die Veränderung, umso mehr Kommunikation ist notwendig (siehe auch Kapitel 4.2.4).

- **Menschen sind wichtiger als Werkzeuge:**

Der Veränderungsprozess wird durch den Nutzen für den Menschen angetrieben. Daraus ergibt sich, dass es während der Veränderung besonders wichtig ist, auf die Mitarbeiter zu achten und den Nutzen der neuen Methoden zu hinterfragen.

- **Nutze Feedback und sei selbstkritisch:**

In agilen Unternehmen existiert eine positive Fehlerkultur. Fehler werden eingestanden und aus Fehlern wird gemeinsam gelernt. Nur durch regelmäßige Feedbackschleifen kann eine solche Lernkultur etabliert werden. Auch im Veränderungsprozess sollte Feedback eingeholt und die neuen Methoden kritisch geprüft werden.

- **Veränderung endet nie:**

Agiles Change Management bedeutet kontinuierliche Veränderung. Der aktuelle Zustand der Organisation wird ständig geprüft und verbessert. Veränderung wird auf allen Ebenen der Organisation angestoßen. Führungskräfte befähigen Mitarbeiter, Veränderungsbedarf zu erkennen und mitzuarbeiten.¹⁴⁸

Abschließend ist zusammenzufassen, dass die agile Transformation nur schrittweise geplant werden kann und der Entwurf der Roadmap aufgrund der Erfahrungen und des Feedbacks aller involvierten Personen kontinuierlich angepasst werden muss. Gerade in der Baubranche muss für grundlegende Veränderungen in der Arbeitsweise, wie es die agilen Methoden erfordern, ausreichend Raum für Kommunikation und Beteiligung der Mitarbeiter eingeplant werden. Ein strenges Top-Down-Integrieren der neuen Methoden wird nicht erfolgreich sein.

4.2.6 Fachwissen über agile Projektmanagementmethoden vermehren und Erfahrung austauschen

Aktuell verfügen nur wenige Führungskräfte und Mitarbeiter in Planungsbüros der Baubranche über fundiertes Wissen im Bereich der agilen Projektmanagementmethoden. Diese Methoden werden im klassischen Studium des Bauingenieurwesens noch nicht vermittelt und sind in dieser traditionellen Branche noch kaum im Einsatz. Auch in der Literatur finden sich nur wenige Praxisbeispiele über den Einsatz agiler Methoden in diesem Umfeld.¹⁴⁹ Alle Mitarbeiter der betroffenen Unternehmensbereiche müssen Fachwissen über agile Projektmanagementmethoden erwerben, um sie dann anzuwenden. Es ist daher ein breit aufgestelltes Schulungskonzept auszuarbeiten. Es wird mit dem Team gestartet, welches die Pilotprojekte durchführt oder einzelne Methoden auf ihre Praxistauglichkeit

¹⁴⁸Vgl. Trost (2018), S. 423f.

¹⁴⁹Vgl. Mathoi (2017), Onlinequelle [08.11.2020].

im Unternehmensumfeld getestet.

Zukünftige agile Arbeitsweisen und Frameworks werden dem Team in Workshops erklärt. Dabei werden auch die neuen Rollen erläutert, die sich durch den Einsatz agiler Methoden ergeben. Diese Schulungen müssen von erfahrenen Beratern (Coaches) durchgeführt werden.

Es sollte auch nach Unternehmen gesucht werden, die zu den Pionieren in der agilen Bauplanung gehören und bereits erste Erfahrungen mit agilen Projektmanagementmethoden gesammelt haben. Diese können ihre Erfahrungen und positivsten Erfahrungen (Best Practices) mit dem interessierten Unternehmen teilen. Einige Unternehmen, die bereits erste Pilotprojekte diesem Gebiet getestet haben, sind:

- Drees und Sommer SE¹⁵⁰
- ATP architekten ingenieure¹⁵¹
- Porr Design und Engineering GmbH¹⁵²

Außerdem können die Erfahrungen innerhalb des Unternehmens ausgetauscht werden, sobald die Pilotphase angeht und einige agile Methoden in einzelnen Abteilungen selbst getestet wurden.

4.2.7 Personen für neue Rollen begeistern und befähigen

Im Rahmen der Fachschulungen (siehe auch Kapitel 4.2.6) hinsichtlich agiler Projektmanagementmethoden werden Personen gesucht, die diese Aufgaben zukünftig übernehmen wollen. Mitarbeiter, die besonders begeistert und interessiert an den neuen Methoden sind, kommen für eine Rolle, wie z. B. Scrum Master, Product Owner (siehe Kapitel 2.2.2) oder Kanban-Moderator (siehe Kapitel 2.2.3), in Frage. Diese Mitarbeiter besuchen dann externe Weiterbildungen, welche meist mit einer Zertifizierung abschließen, um die Grundlagen der zukünftigen Rolle zu verinnerlichen. Für die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter für die neuen Rollen sollte ausreichend Zeit eingeplant werden und niemand sollte unter Druck geraten, sich diesbezüglich weiterzuentwickeln. Selbst die Mitarbeiter mit der besten Ausbildung sind für die neuen Aufgaben ungeeignet, wenn sie nicht motiviert sind und an erster Stelle am agilen Wandel mitarbeiten wollen.¹⁵³

4.2.8 Selbstorganisation von Teams fördern und Verantwortung verteilen

Vor Integration agiler Methoden in Bauplanungsbüros sind diese ganz klassisch organisiert. Im Normalfall gibt es einen Teamleiter und ggf. einen Stellvertreter, einige Senior- und einige Juniorteammitglieder. Oft sind Planungsbüros zusätzlich in Abteilungen organisiert, müssen jedoch auch jetzt abteilungsübergreifend zusammenarbeiten um die Planung von Bauwerken fehlerfrei zu bewerkstelligen. Der Teamleiter übernimmt die Kommunikation nach außen zum Kunden und delegiert Aufgaben.

Kommen agile Methoden ins Spiel, sollen Teams Selbstorganisation lernen. So werden die Teamleiter vom Kommunikationsaufwand entlastet und Verantwortung wird auf mehrere Personen verteilt.

Selbstorganisation der Teams beim Einsatz von agilen Methoden ist nötig, um die Wirkung der Agilität voll auszuschöpfen. Das Ziel ist den Teams bekannt, aber der Lösungsweg wird flexibel gestaltet. Innerhalb des interdisziplinären Teams bringen sich alle gemäß ihrer Erfahrungen und Fähigkeiten ein, um das Ziel gemeinsam zu erreichen. Selbstorganisierte Teams arbeiten dabei auf Augenhöhe und kennen die Stärken und Schwächen aller Involvierten. Doch Teams müssen diese neue Art der Zusammenarbeit und vor allem die neue Verantwortung erst lernen. Dies erfordert Zeit und unterstützende Führungskräfte. Diese müssen die Rahmenbedingungen im Unternehmen schaffen, die es ihren Mitarbeitern ermöglichen, sich weiterzuentwickeln und neue Verantwortung

¹⁵⁰Vgl. Drees&Sommer Projektmanagement und bautechnische Beratung GmbH (o.J.), Onlinequelle [09.11.2020].

¹⁵¹Vgl. Campisi (2019), Onlinequelle [09.11.2020].

¹⁵²Vgl. Baierl (o.J.), Onlinequelle [09.11.2020].

¹⁵³Vgl. Blaschka (o.J.), Onlinequelle [09.11.2020].

zu übernehmen, ohne sich überfordert zu fühlen.¹⁵⁴

Die Einführung von Selbstorganisation erfordert viel Einsatz aller Beteiligten und einen lockeren Umgang mit spontanen Überraschungen bei der Zusammenarbeit im Team. Das Ziel ist festgelegt, der Weg dorthin ist allerdings flexibel. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich auch alle beteiligten Personen im Laufe der Zeit weiterentwickeln und daher Entwicklungen im Team erforderlich werden. Führungskräfte müssen sich ihre Ressourcen zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter gut einteilen. Es braucht Ruhe, gute Moderations- und Coachingfähigkeiten, sowie die Fähigkeit zur Entwicklung von Konfliktlösungsstrategien, denn diese Konflikte sind am Weg hin zur flacheren Hierarchie völlig normal.¹⁵⁵

4.2.9 Lernkultur aufbauen und Motivation der Mitarbeiter fördern

Autodesk GmbH Aktuell ist es in den meisten Bauplanungsbüros so, dass Fehler vermieden werden sollen. Doch Fehler passieren, auch wenn man sie vermeiden möchte. Denn Fehler sind menschlich. Ungern möchte man als Mitarbeiter die Verantwortung für Fehler übernehmen und diese zugeben. Es werden Mechanismen, wie z. B. das Vier-Augen-Prinzip, eingesetzt, um möglichst fehlerfreie Planungen zu liefern.

In Unternehmen mit agiler Denkweise bzw. Mindset soll sich eine proaktive Lern- und Feedbackkultur entwickeln, um kontinuierlichen Fortschritt und Verbesserung zu ermöglichen. Eine positive Fehlerkultur ermöglicht es Mitarbeitern, sich zu Fehlern zu bekennen, gemeinsam daraus zu lernen und sie in Zukunft möglichst zu vermeiden. Wird Scrum (siehe Kapitel 2.2.2) genutzt, bieten Retrospektiven die Möglichkeit für Feedback und die Etablierung einer Fehlerkultur. Feedbackschleifen sind für den Einsatz agiler Methoden auf jeden Fall notwendig, um Prozesse zu analysieren und zu verbessern.¹⁵⁶

Retrospektiven sind fixer Bestandteil des Scrum Frameworks und dient der kontinuierlichen Verbesserung. Dabei geht es um die Zusammenarbeit zwischen den Projektmitarbeitern, dem Product Owner und dem Scrum Master. Wertschätzendes offenes Feedback und Verbesserungsvorschläge für die Zukunft bilden die Kernthemen der Besprechung.¹⁵⁷ Für unterschiedliche Formen von Retrospektiven wird auf Derby/Larsen¹⁵⁸ verwiesen.

Führungskräfte sollten diesen Entwicklungsprozess hin zu einer Lernkultur fördern. Dazu gehören folgende Punkte:¹⁵⁹

- Fehlerkultur entwickelt sich zur Lernkultur
- Schuldzuweisungen vermeiden, stattdessen Kritik- und Lernfähigkeit trainieren
- Bewertungen der Arbeit durch Feedback ersetzen
- Fortschritt durch Ausprobieren und Experimentieren ermöglichen.

Die Möglichkeit, Fehler zu machen und Fehlern den benötigten Raum zu geben, um den Aufbau einer Fehlerkultur zu unterstützen sind, z. B.:¹⁶⁰

- **Fail Wall:**
Situationen, wo Teammitglieder gescheitert sind und was sie dabei gelernt haben, werden auf einer Wand inkl. Namen präsentiert.

¹⁵⁴Vgl. Andresen (2019b), S. 144ff.

¹⁵⁵Vgl. Ayberk/Kratzer/Linke (2017), S. 162.

¹⁵⁶Vgl. Gergs/Schatilow/Vincent (2019), S. 89.

¹⁵⁷Vgl. t2informatik GmbH (o.J.), Onlinequelle [12.11.2020].

¹⁵⁸Vgl. Derby/Larsen (2018).

¹⁵⁹Vgl. Andresen (2019b), S. 131.

¹⁶⁰Vgl. edutraining company GmbH (o.J.), Onlinequelle [09.11.2020].

- **Celebration Grids:**

Ergebnisse von Experimenten werden visuell präsentiert, unabhängig vom Erfolg. Wenn das Ergebnis gut war, gibt es Grund zu feiern und sonst zeigt es, was das Team daraus gelernt hat. So wird spürbar, wann gelernt wird. Das führt mithilfe dieser vier Schritten zu einer besseren Fehlerkultur:

1. Regelmäßige Planung von kleinen Experimenten
2. Akzeptanz von Fehlern bewusst erhöhen
3. Darstellung der Ergebnisse
4. Auswertung der Ergebnisse hinsichtlich Erfolgen, Lernerlebnissen und Veränderungsbedarf für den nächsten Versuch auswerten

- **Retrospektiven:**

Retrospektiven sind Teammeetings, bei denen die Methoden und die Zusammenarbeit in der jüngeren Vergangenheit analysiert und besprochen werden. Gemeinsam wird nach Gründen für bestimmte Erfolge und Misserfolge gesucht und etwaige Verbesserungsmaßnahmen werden erarbeitet. (siehe auch Kapitel 2.2.2)

Doch der Wandel der Fehlerkultur hin zur Lernkultur benötigt Zeit und Engagement aller Beteiligten. Es ist für Mitarbeiter und Führungskräfte schwierig, vor allem zu Beginn der Entwicklung, von Schuldzuweisungen abzusehen und neutrales Feedback, möglichst ohne Wertung abzugeben. Persönliches Feedback unter Kollegen auszusprechen, muss in einer konstruktiven Atmosphäre trainiert werden. Dies ist gerade für die Baubranche mit den oft strengen Hierarchien in größeren Unternehmen eine Herausforderung.

4.2.10 Wandlungsfähigkeit der Führungskräfte ermöglichen

In der Baubranche existieren viele Unternehmen mit der herkömmlichen Unternehmensorganisation, die auf Abteilungen und Hierarchien setzt. Vor Beginn des Wandels sind Führungskräfte in Bauplanungsbüros u.a. für Folgendes verantwortlich:

- Einhaltung von Zeit und Budget
- Sicherstellung einer bestimmten Planungsqualität
- Aufgabenverteilung an die Mitarbeiter
- Delegation des Änderungs- und Schnittstellenmanagements
- Planung der Auslastung
- Mitarbeiterweiterentwicklung
- Disziplinarisch Verantwortung und Kontrollfunktion über die Mitarbeiter.

Im Rahmen des Wandels hin zum Einsatz agiler Methoden werden die Führungsaufgaben neu definiert. Eine neue Aufgabe ist die Selbstorganisation der Teams zu unterstützen und das Arbeiten auf Augenhöhe zu fördern.¹⁶¹

Wird der Scrum-Ansatz verfolgt (siehe Kapitel 2.2.2), ist der Product Owner für die inhaltliche Führung innerhalb des Projektes verantwortlich. Der Scrum Master kümmert sich um das Coaching. Die Mitarbeiterführung wird im agilen Umfeld durch die Selbstorganisation (siehe Kapitel 4.2.8) ersetzt und das Team entscheidet gemeinsam und dynamisch, wer wann welche Aufgabe übernimmt.¹⁶²

Im agilen Umfeld unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter dabei, das Lernen zu lernen. Sie kommunizieren

¹⁶¹Vgl. Ayberk/Kratzer/Linke (2017), S. 22f, 28.

¹⁶²Vgl. Kuster et al. (2019), S. 360f.

das „Was und das Wohin“ und geben strategische Impulse vor. Sie arbeiten an ein einer neuen Feedbackkultur des Teams und stehen beim Umsetzen der Selbstorganisation coachend zur Seite. Weiters helfen sie dem Team bei der Klärung von Entscheidungsformen.¹⁶³

Führungskräfte achten auf Transparenz und fördern und fordern eine neue, offene Feedbackkultur. Die Transparenz innerhalb des Teams wird z. B. bei Nutzung des Scrum-Frameworks durch „Daily Scrum“-Meetings (siehe Kapitel 2.2.2), wo jedes Teammitglied kurz erklärt woran es gerade arbeitet und wo Probleme vorliegen, erreicht. Im Anschluss daran, können ggf. weitere Besprechungen mit anderen Teammitgliedern, um Lösungsansätze auszutauschen, stattfinden. Das Feedback über die Zusammenarbeit im Team, über Konflikte und über genutzte Methoden findet in der „Scrum Retrospektive“ statt.

Werden andere agile Methoden eingesetzt, sollten Meetings, die Funktionen für Feedback und Transparenz erfüllen, mit eingeplant werden. So können agile Methoden auf einfachem Weg unterstützt und stetig verbessert werden.

4.3 Fazit Theoretisches Vorgehensmodell

Im vorigen Kapitel 4.2 wurde das aus der Literatur hergeleitete Vorgehensmodell für die Einführung agiler Projektmanagementmethoden ausführlich beschrieben. Somit wird mit dem Kapitel 4.2 die zweite Hälfte der Forschungsfrage des Theorieteils beantwortet:

Welche Hindernisse existieren bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden für Planungsbüros in der Baubranche und mit welchen Ansätzen können diese überwunden werden?

Das Modell gliedert sich in 3 Phasen, wobei die Phase 2 am umfangreichsten ist. Hier werden die in Kapitel 3 erkannten Hindernisse angetroffen. Es wurden sowohl Lösungsansätze genannt als auch auf weiterführende Literatur verwiesen.

Zum Abschluss des Theorieteils wird ergänzt, dass folgende zwei organisatorische Hindernisse im Kapitel 4.2 nicht behandelt wurden:

- Überwinden von Hierarchien, Änderung von Verantwortung und Machtverhältnissen
- Starrheit der Prozesse und Bürokratie

Die Nichtbehandlung begründet sich darin, dass jede Organisation sehr individuell ist, was ihre unternehmensspezifischen Hierarchien und Prozesse betrifft. Eine allgemein gültige Aussage über Methoden, mit den sich diese Hindernisse überwinden lassen, kann nicht getroffen werden. Es ist festzuhalten, dass bei Behandlung aller Unterphasen der Phase 2 (siehe Abb. 4.1) die beiden oben genannten organisatorischen Hindernisse automatisch entschärft bzw. verändert werden. Durch die Phasen „Führung“ und „Zusammenarbeit“ müssen eingesessene Hierarchien im Unternehmen angepasst werden, Verantwortungen werden neu bzw. auf unterschiedliche, im Allgemeinen mehrere Personen als vor dem Wandel, verteilt. Die gesamten unternehmensinternen Prozesse werden durch die Phase „Methodik“ einer Neuausrichtung unterzogen. Bei Bedarf sind hinsichtlich dieser beiden organisatorischen Hindernisse weitere Maßnahmen zu planen und äußerst individuell an das Unternehmen anzupassen.

¹⁶³Vgl. Andresen (2019b), S. 151f.

5 EINLEITUNG DES PRAXISTEILS

Im Praxisteil dieser Arbeit sollen die in den bisherigen Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse mittels Experteninterviews validiert werden. Der theoretische Ansatz wird durch Erfahrungen aus der Praxis überprüft, um eine praxistaugliche Handlungsempfehlung zur Integration agiler Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche (siehe Kapitel 9) abzugeben.

Im vorliegenden Kapitel 5 wird eine kurze Branchenvorstellung und ein Branchenüberblick (siehe Kapitel 5.1) über die Planungsbüros bzw. Planungsabteilungen der Baubranche im deutschsprachigen Raum gegeben. Anschließend werden die Ziele und die Zielgruppe des Praxisteils kurz zusammengefasst.

5.1 Branchenüberblick über die österreichischen Bauplanungsbüros bzw. -abteilungen

Die Baubranche wird in Österreich in Bauhaupt- und Ausbaugewerbe eingeteilt. Das Bauhauptgewerbe umfasst den Bau von Hoch- und Tiefbauten. Zum Ausbaugewerbe zählen alle Gewerke, die mit dem Ausbau von Bauwerken (z.B. Installationen, Leichtbau, Malerei etc.) beschäftigt sind.

Die Bruttowertschöpfung des Bauwesens in Österreich betrug im Jahr 2019 24,49 Milliarden Euro.¹⁶⁴ Das sind 6,9 % der Gesamtbruttowertschöpfung von Österreich.¹⁶⁵ Das österreichische Baugewerbe beschäftigte im Jahr 2018 ca. 309.000 Personen.¹⁶⁶

Zum Vergleich: In der Schweiz lag die Bruttowertschöpfung des Baugewerbes im Jahr 2019 bei 34,32 Milliarden Schweizer Franken¹⁶⁷, was 4,9 % der Bruttogesamtwertschöpfung der Schweiz entspricht.¹⁶⁸ Im Jahr 2019 waren etwa 81.700 Personen im Bauhauptgewerbe tätig.¹⁶⁹

Und zuletzt: In Deutschland lag im Jahr 2019 die Bruttowertschöpfung des Baugewerbes bei rund 172 Milliarden Euro.¹⁷⁰ Der Anteil des Baugewerbes an der Gesamtbruttowertschöpfung beträgt 5,3 %.¹⁷¹ Im Jahr 2018 waren in Deutschland etwa 904.000 Personen im Baugewerbe beschäftigt.¹⁷²

Durch die zitierten Statistiken zeigt sich, dass die Baubranche im mitteleuropäischen, deutschsprachigen Raum ein wesentlicher Wirtschaftszweig ist, in dem sehr viele Personen tätig sind.

Vor jeder Bauleistung erfolgt eine entsprechende Planungs- und Bewilligungsphase für das Bauprojekt. Die Planung wird in Österreich im Allgemeinen durch Ingenieurbüros oder Ziviltechniker erbracht. Um diese Berufsbezeichnung führen zu dürfen, werden entsprechende Fachkenntnisse (i. A. angeeignet durch eine Höhere Technische Lehranstalt und/oder ein Studium), umfangreiche Berufserfahrung und spezielle Prüfungen benötigt. Ingenieurbüros und Ziviltechniker unterstützen bei Planung, Prüfung und Beratung.¹⁷³ Größere Bauunternehmen haben zusätzlich hausinterne Planungsabteilungen, die sich mit Optimierung oder Planung von Ausführungsalternativen befassen.

Statistische Kennwerte über den Beitrag zur Bruttowertschöpfung der Planungsbetriebe im deutschsprachigen Raum sind nicht zugänglich. Doch in Abbildung 5.1 ist der Umsatz der Architektur- und Ingenieurbüros in Österreich von 2012 bis 2017 mit einer Prognose bis 2024 dargestellt. Die Erhebung wurde von 2012 bis 2017 durchgeführt und zeigt von Erhebungsbeginn bis -ende eine Steigerung des Umsatzes um etwa 14,5%. Das durchschnittliche Wachstum pro Jahr während des Erhebungszeitraums beträgt ca. 3 %. Für die Jahre danach wurden

¹⁶⁴Vgl. Statistik Austria (2020b), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁶⁵Vgl. Statistik Austria (2020c), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁶⁶Vgl. Statistik Austria (2020a), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁶⁷Vgl. Bundesamt für Statistik (Schweiz) (2020b) (Schweiz), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁶⁸Vgl. Bundesamt für Statistik (Schweiz) (2020a) (Schweiz), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁶⁹Vgl. Schweizerischer Baumeisterverband (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁷⁰Vgl. Statistisches Bundesamt (2020c), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁷¹Vgl. Statistisches Bundesamt (2020b), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁷²Vgl. Statistisches Bundesamt (2020a), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁷³Vgl. Zechner (2017), Onlinequelle [10.11.2020].

die Daten extrapoliert und für das Jahr 2020 ein Umsatz von etwa 8.275 Millionen Euro prognostiziert.¹⁷⁴

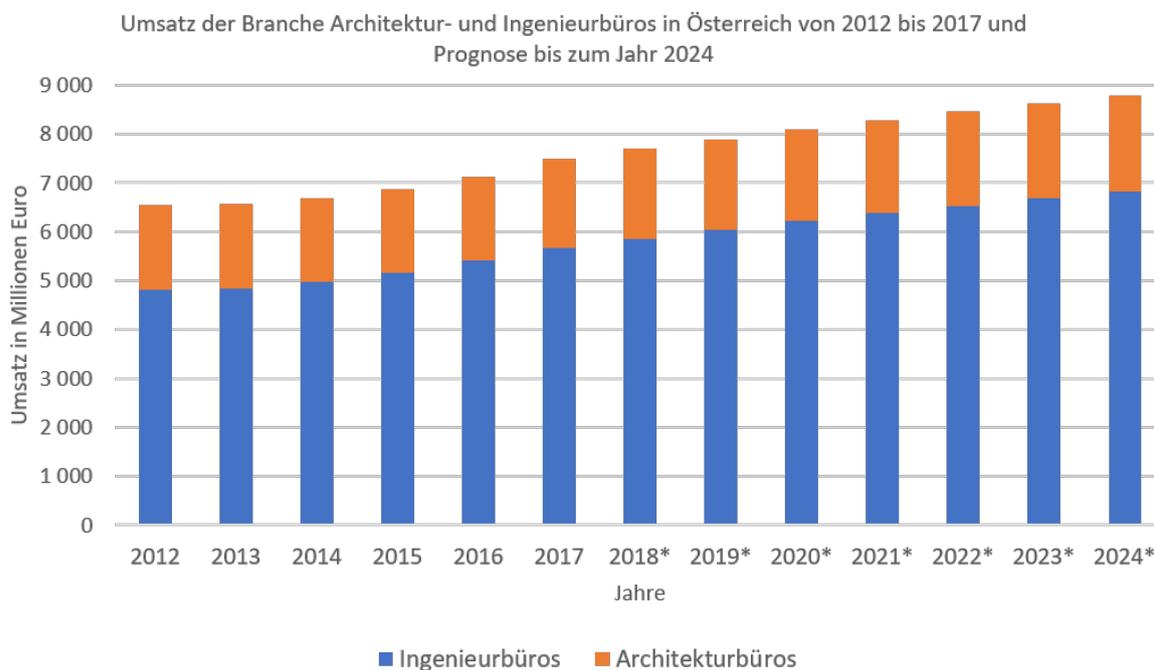


Abb. 5.1: Umsatz der Architektur- und Ingenieurbüros in Österreich von 2012 bis 2017 mit einer Prognose bis 2024, Quelle: Statista: Eurostat (2020), Onlinequelle [08.11.2020] (leicht modifiziert).

Für ein erfolgreiches Bauprojekt ist es von großer Bedeutung, dass in der Planungsphase detailliert und sorgfältig gearbeitet wird. Am Ende der Planungsphase sollte eine möglichst widerspruchsfreie, lückenlose Planung für das Gebäude oder Infrastrukturbauwerk vorliegen. Fehler oder Ungenauigkeiten, die erst auf der Baustelle entdeckt werden, verursachen Kostenerhöhungen und führen häufig zu Zeitverzögerungen in der Ausführung. Um die Planungsphase erfolgreich durchzuführen und möglichst fehlerfrei und vollständig abzuschließen, sollten regelmäßige Abstimmungs- bzw. Schnittstellengespräche stattfinden. Genaue Qualitätsanforderungen und Reihenfolge der Planung, sowie nötige Abstimmungen zwischen verschiedenen Gewerken müssen im Vorfeld schriftlich mit den planenden Auftragnehmern vereinbart werden. In der Planungsphase wird die Grundlage für eine erfolgreiche Ausführung gelegt.¹⁷⁵

Die Beschreibung der wichtigsten Kennzahlen der Baubranche im deutschsprachigen Raum gibt einen Überblick über den Stellenwert der Branche. Die Baubranche und daher auch die Bauplanungsbranche leisten einen wichtigen Beitrag zur Gesamtbruttowertschöpfung. Gute Wohnbauten und funktionsfähige Infrastruktur (z.B. Straßen, Brücken, Kanal, Eisenbahntrassen etc.) sind wesentliche Faktoren für eine entwickelte Gesellschaft.

5.2 Ziele und Zielgruppe des Praxisteils

Im Zuge des Praxisteils sollen Erfahrungen aus der Praxis von Planungsunternehmen und Unternehmensberatern der Baubranche in die Masterarbeit einfließen. Die Ziele der Praxisuntersuchung sind:

- Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in Bauplanungsbüros aus Praxissicht zu identifizieren

¹⁷⁴Vgl. Statista: Eurostat (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

¹⁷⁵Vgl. Püstow/May/Peitsch (2015), Onlinequelle [08.11.2020], S. 22ff.

- Praxisrelevante Lösungsansätze für die Hindernisse erkennen, um das theoretische Vorgehensmodell (siehe Kapitel 4.2) praxistauglicher zu gestalten.

Der Praxisteil richtet sich dabei besonders an Führungskräfte und Mitarbeiter in den planenden Unternehmen, wie etwa Ingenieurbüros, Planungsabteilungen und Architekturbüros im deutschsprachigen Raum.

6 METHODE - EXPERTENINTERVIEWS

Im vorliegenden Kapitel 6 wird die Herangehensweise für die Experteninterviews beschrieben, der Leitfaden für die Befragung erarbeitet und die Auswertungsmethode erläutert.

Quantitative Befragungen sind stark standardisiert, um nach Abschluss eine große Anzahl an Fragebögen auszuwerten und zu vergleichen. Im Gegensatz dazu kann mit einer qualitativen Befragung spezielleres Wissen über ein Thema abgefragt werden. Es können äußerst umfangreiche Einblicke in den Kenntnisstand der Befragten erlangt werden. Solche qualitativen Befragungen können als Gruppen- oder als Einzelinterview durchgeführt werden. Im Fall von Einzelinterviews werden einzelne Experten ausgewählt und separat zu einem speziellen Thema befragt.¹⁷⁶

Unter Experteninterviews versteht man also empirische Untersuchungen, bei der relevante Fachexperten/innen zu ihrem Wissen in einem bestimmten Themengebiet befragt werden.¹⁷⁷ In der Methodenliteratur wird die Vorgehensweise für Experteninterviews stark diskutiert und es existieren viele unterschiedliche Empfehlungen und Herangehensweisen.¹⁷⁸ Doch im Allgemeinen ist ein Experteninterview ein strukturiertes, leitfadengestütztes Interview. Ziel der Befragung ist Wissensaustausch und anschließende Interpretation der Befragung durch den Interviewer. Die beiden involvierten Personen bringen ihre Interessen und Erfahrungen in das Gespräch ein.¹⁷⁹ Der Befragte bringt zusätzlich seinen beruflichen Kontext, sowie organisatorische und institutionelle Zusammenhänge mit ein. Der Experte weist einen Wissensvorsprung im Bereich des Forschungsgebietes auf.¹⁸⁰

Die Ziele der Expertenbefragung sind, den Forschungsgegenstand aus Sicht der Experten bzw. aus Praxissicht zu betrachten und dabei:

- Hindernisse, die bei der Einführung agiler Methoden entstehen, zu erkennen, und
- Lösungsansätze aus der Praxissicht zu erhalten.

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden Experteninterviews somit genutzt, um Hindernisse bei der Integration von agilen Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche aus Sicht der Praxisexperten zu identifizieren. Nach der Materialerhebung werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst, analysiert und diskutiert. Zum Schluss werden die Ergebnisse der Interviews mit dem Vorgehensmodell des Theorieteils kombiniert, um eine abschließende Empfehlung zu formulieren.

Durch die Erkenntnisse aus den Befragungen wird der Praxisbezug der Abschlussarbeit sichergestellt. So kann eine Handlungsempfehlung bzw. Vorgehensweise für die Integration von agilen Methoden in den Bauplanungsprozess gegeben werden.

Für die Untersuchung des Forschungsgegenstandes werden Experteninterviews gewählt, weil das spezifische Forschungsthema nicht ausreichend standardisierbar für einen quantitativen Fragebogen ist und nicht mit einer statistisch signifikanten Rücklaufquote der Fragebögen zu rechnen ist. Zusätzlich kann durch die Einzelbefragung der Experten ein sehr differenzierter, detaillierter Einblick in die Praxisanwendung der agilen Methoden in der Bauplanung generiert werden.

¹⁷⁶Vgl. Herrmann/Homburg/Klarmann (2008), S. 25f.

¹⁷⁷Vgl. Bogner/Menz (2002a), S. 7.

¹⁷⁸Vgl. Bogner/Menz (2002b), S. 36.

¹⁷⁹Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 32ff.

¹⁸⁰Vgl. Meuser/Nagel (1997), S. 484ff.

6.1 Methodisches Vorgehen

Bevor Experteninterviews durchgeführt werden, bereitet sich der Interviewer auf das Themengebiet vor und erstellt einen konkreten Interviewleitfaden. Im Anschluss werden potenzielle Interviewpartner gesucht, Termine vereinbart und die Interviews durchgeführt. Dabei ist auf eine gezielte Auswahl der zu Befragenden zu achten, um eine gute Qualität der Ergebnisse zu erreichen. Nach der Materialerhebung erfolgt eine Auswertung der Ergebnisse nach Mayring.¹⁸¹ Eine kurze Erläuterung des Vorgehens zur qualitativen Inhaltsanalyse ist in Kapitel 6.2 zu finden. In den folgenden Kapiteln wird die Interviewvorbereitung, bestehend aus Expertenauswahl (Kapitel 6.1.1), Interviewleitfaden (Kapitel 6.1.2) und Interviewsituation (Kapitel 6.1.3) sowie die Interviewauswertung (Kapitel 6.2) näher beschrieben.

6.1.1 Auswahl der Experten

Die Auswahl geeigneter Interviewpartner ist besonders wichtig für die Qualität der Ergebnisse der Befragungen. Experten verfügen über spezifisches Können und/oder Wissen im Themengebiet der Forschung.¹⁸²

Anhand von zuvor definierten Kriterien wurde die Eignung von Personen für die qualitative Befragung geprüft. Folgende Kriterien wurden bei der Auswahl der Experten/innen berücksichtigt:

1. **Muss-Kriterium: Wissen und/oder Erfahrung mit agilen Projektmanagementmethoden**

Der Experte kennt die Grundzüge von agilen Projektmanagementmethoden. Im Idealfall hat er oder sie bereits Erfahrungen mit diesen Methoden gesammelt. Dieses Kriterium ist ein Muss-Kriterium, weil andernfalls kein Beitrag zum Forschungsgegenstand geliefert werden kann.

2. **Kann-Kriterium: Bezug oder Erfahrung zur Baubranche**

Der Experte hat einen Bezug zur Baubranche, kennt die Grundzüge dieser Branche und hat im Idealfall selbst Berufserfahrung in dieser Branche gesammelt. Er oder sie weiß Bescheid, wie klassische Bauplanung derzeit „funktioniert“. Dieses Kriterium ist ein Kann-Kriterium, weil die Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in anderen Branchen wahrscheinlich vergleichbar sind bzw. in gewisser Weise Parallelen gezogen werden können. Wenn der Experte keinen direkten Bezug zur Baubranche hat, ist unbedingt zu beachten, auf welche Branche der Experte sich bezieht und woher er seine Erfahrungen hat.

Das Kriterium 1 muss erfüllt sein, um einen geeigneten Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage zu leisten. Der Bezug zur Baubranche sollte beim Großteil der durchgeführten Interviews erfüllt sein, um der Eingrenzung des Forschungsgebietes auf die Bauplanung im deutschsprachigen Raum Rechnung zu tragen. Jedoch können auch Experten mit Erfahrung aus verwandten Branchen, Hinweise auf Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden liefern. Bei der Auswertung der Befragungen ist unbedingt der Kontext der Erfahrungen, also die Branche, zu berücksichtigen. Aufgrund der interdisziplinären Betrachtungsweise durch Ergänzungen aus anderen Branchen, wie z.B. der Softwarebranche oder der Unternehmensberatung, können zusätzliche Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage gewonnen werden.

Mittels dieser Kriterien konnten elf Experten, die alle Anforderungen und zwei, die zumindest das Muss-Kriterium erfüllen, identifiziert werden. Im Zuge der Auswahl der Experten wurde auf eine möglichst große Diversität geachtet, um einen großen Erkenntnisgewinn aus den Befragungen sicherzustellen. Die Experten sind deutschsprachig und kommen aus zwei unterschiedlichen Ländern (Österreich, Deutschland). Sieben Experten sind direkt in der Baubranche tätig und haben sehr unterschiedliche Aufgabengebiete, vier arbeiten in der Unternehmensberatung für die Baubranche und zwei Experten haben keinen direkten Bezug zur Baubranche. Die befragten Experten sind in elf unterschiedlichen Unternehmen beschäftigt. Zwei Frauen und elf Männer wurden befragt. Die folgende

¹⁸¹Vgl. Mayring (2015), S.11ff.

¹⁸²Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 33.

Tabelle 6.1 gibt einen Überblick über alle befragten Experten.

Forschende sollten keine weiteren Daten aus zusätzlichen Interviews ergänzen, wenn die theoretische Sättigung erreicht ist. Das bedeutet, dass durch weitere Interviews nur mehr minimale Informationszuwächse generiert werden könnten. In der Praxis korreliert diese theoretische Sättigung häufig mit dem Ressourcenverbrauch und liegt häufig zwischen 4 und 10 Interviews. Daher wird die Anzahl der Interviews in der Praxis oft bereits im Vorfeld geplant. Werden mehr als 10 Gespräche geführt, wird es schwieriger mit der Komplexität und dem Datenumfang umzugehen.¹⁸³

Da die Gespräche mit einer Dauer von ca. 30 Minuten eher kompakt gehalten sind, konnten mehr als 10 Gespräche durchgeführt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Expertenanzahl mit 13 begrenzt, um die zur Verfügung stehende Zeit ideal zu nützen und die erhobenen Daten im Anschluss detailliert zu analysieren.

ID	Beruf, Branche	Wissen Agile Methoden	Bezug Bau-branche	Berufserfahrung (Jahre)	Land
1	Product Owner, Softwareentwicklung	ja	nein	5	AUT
2	Leitender führender Angestellter, Bauindustrie	ja	ja	20	AUT
3	Technischer Controller, Holzbauunternehmen	ja	ja	20	GER
4	Senior Projektmanager, Consulting Bau- und Bauzuliefererindustrie	ja	ja	10	GER
5	Lean Manager, Bauindustrie	ja	ja	4	AUT
6	Leiter Generalplanung, Bauindustrie	ja	ja	4	AUT
7	Geschäftsführerin, Unternehmensberatung	ja	nein	16	AUT
8	Geschäftsführer, Consulting für Lean Construction	ja	ja	9	GER
9	FH-Lektor, Bau-Projektmanager, Mitgründer Softwareunternehmen	ja	ja	20	AUT
10	Mitbegründer, Beratung Unternehmens- und Immobilienentwicklung	ja	ja	18	GER
11	Geschäftsführender Gesellschafter, Hallenbau und Logistik	ja	ja	10	GER
12	Geschäftsführende Gesellschafterin, Consulting, Baubranche	ja	ja	17	GER
13	Planungsleiter Verkehrswesen, BIM-Leiter, Baubranche	ja	ja	18	AUT

Tab. 6.1: Übersicht der befragten Experten, Quelle: eigene Darstellung.

6.1.2 Erarbeitung des Interviewleitfadens

Der Leitfaden soll ins Forschungsthema einführen, das Gespräch strukturieren und trotzdem maximale Offenheit für Erzählungen geben. Zusätzlich standardisiert der Leitfaden die inhaltliche Struktur der Interviews, was die Auswertung der Befragungen erleichtert.¹⁸⁴

Bei der Erstellung des Leitfadens wird stets der Grundsatz verfolgt: „So offen und flexibel, wie möglich und gleichzeitig so strukturiert, wie nötig.“¹⁸⁵

Der Leitfaden wurde nach dem „SPSS erarbeitet. Das Kürzel steht für die folgenden vier Schritte:¹⁸⁶

1. S wie Sammeln von Fragen:

Alle Fragen zum Forschungsgegenstand werden gesammelt. Dabei ist das Ziel möglichst viele Fragen zu sammeln, ohne über Formulierung oder Relevanz nachzudenken.

2. P wie Prüfen:

In diesem Schritt werden die fragen reduziert und strukturiert. Die Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage muss geprüft werden: „Brauche ich diese Frage im Gespräch, damit ich am Ende meiner Arbeit meine Forschungsfrage beantworten kann?“. Auch die Formulierung der Fragen wird intensiv geprüft. Am Ende dieser Phase sind maximal noch die halben Fragen aus der Liste vom ersten Schritt für die weitere Bearbeitung über.

¹⁸³Vgl. Eisenhardt (1989), S. 545.

¹⁸⁴Vgl. Helfferich (2011), S. 179f.

¹⁸⁵Vgl. Helfferich (2011), S. 181.

¹⁸⁶Vgl. Helfferich (2011), S. 182f.

3. S wie Sortieren:

Nun werden die übrigen Fragen sortiert. Für eine Sortierung werden z. B. eine zeitliche Abfolge oder bestimmte inhaltliche Aspekte berücksichtigt.

4. S wie Subsumieren:

Für die sortierten Fragegruppen wird nun eine einfache Erzählaufforderung formuliert. Dann werden Unterpunkte diesen Aufforderungen untergeordnet. Zusätzlich sollten noch Aufrechterhaltungsfragen formuliert werden, die bei Bedarf im Gesprächsverlauf eingesetzt werden.

Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden gliedert sich in vier Teile:

- Begrüßung, Einleitung,
- Fragen zum Berufsumfeld des Experten,
- Fragen zu Erfolgserlebnissen und Hindernissen bei Einsatz agiler Methoden in der Bauplanung,
- Dankesworte und Verabschiedung.

Zu Beginn gibt es eine kurze Begrüßung mit anschließender kurzer Einleitung, in der das Thema der Abschlussarbeit vorgestellt wird. Es folgen einige kurze Informationen über die anonyme Verarbeitung und Auswertung des Gesprächs. Zusätzlich wird die mündliche Zustimmung zur Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt.

Der zweite Teil behandelt das Berufsumfeld des Experten:

- Berufliche Position, Branche, Jahre an Berufserfahrung
- Bezug zu agilen Projektmanagementmethoden
- Optional: etwaigen anderen Bezug zur Baubranche abfragen, wenn Experte in anderer Branche tätig ist

Der dritte Teil des Gesprächs bildet den Hauptteil. Hier werden folgende Dinge abgefragt:

- Arten von agilen Methoden oder Ansätzen
- Anwendung dieser Methoden im Berufsumfeld
- Erfolge und Mehrwert bei Nutzung agiler Methoden
- Probleme, Hürden oder Hindernisse bei der Einführung agiler Methoden
 - o Organisatorische Hindernisse
 - o Soziale Hindernisse
 - o Methodische Hindernisse
- Größtes aufgetretenes Hindernis
- Lösungsansätze, um die Hindernisse zu überwinden oder das Auftreten zu verhindern
- Optional - „Wunderfrage“: Was wäre das Beste, wenn alle Hindernisse überwunden und agile Methoden in Bauplanung angewandt werden?
- Abschlussfrage: Ergänzungen oder wichtige Anmerkungen zum Thema

Zum Abschluss wird der Dank für den interessanten Beitrag zur Abschlussarbeit und für die aufgewendete Zeit ausgedrückt. Dann folgt die Zusage, dass sowohl das Transkript zur Durchsicht als auch die fertige Abschlussarbeit per Mail übermittelt werden. Zuletzt findet die Verabschiedung statt.

Der vollständige Leitfaden ist dem Anhang A.1 (siehe Seite 118f) zu entnehmen.

6.1.3 Interviewsituation

Insgesamt wurden dreizehn Experten identifiziert, die einem Interview zustimmten. Die Gespräche wurden aufgrund der geografisch-räumlichen Verteilung der Experten und der aktuellen pandemiebedingten Situation nicht vor Ort (face to face), sondern mithilfe von digitalen Hilfsmitteln oder dem Mobiltelefon durchgeführt. Zehn Interviews fanden mit Videotelefonie unter Einsatz von MS Teams oder Zoom statt und drei Interviews wurden mit dem Mobiltelefon geführt. Die Interviews wurden koordiniert und fanden im Zeitraum von eineinhalb Monaten (Anfang August bis Mitte September 2020) statt. Der Interviewleitfaden (siehe Anhang A.1 Seite 118f) in leicht gekürzter Form und eine Zustimmungserklärung zur Aufzeichnung und Verarbeitung der Daten wurden den Experten vorab per E-Mail übermittelt. Zu Beginn jedes Gesprächs wurde kurz das Forschungsvorhaben erläutert und um mündliche Zustimmung zur Tonaufnahme gebeten. Die Interviews dauerten zwischen 15 und 40 Minuten, durchschnittlich etwa 30 Minuten. Nach Abschluss der Gespräche wurden die Tonaufnahmen nach Mayring¹⁸⁷ transkribiert, um eine detaillierte Auswertung und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Sowohl für die schriftliche Form, als auch für die anschließende Auswertung wurden die Aufnahmen anonymisiert. Für die Auswertung und Interpretation wurden die vollständigen Transkripte, die im Anhang A.2 (siehe 120ff) zu finden sind, verwendet. Die Transkripte wurden vor Beilage zur Arbeit den jeweiligen Experten zur Durchsicht und Freigabe übermittelt. Der Interviewer wird darin mit „I“ und der befragte Experte mit „B“ und einer fortlaufenden Nummer bezeichnet.

6.2 Auswertungsmethode

In dieser Arbeit werden qualitative leitfadengestützte Interviews zur Validierung der im Theorieteil identifizierten Hindernisse (siehe Kapitel 3) und der Lösungsansätze zur Überwindung dieser Hindernisse (siehe Kapitel 4.2) bei der Integration agiler Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche eingesetzt. Die Auswertung der strukturierten Interviews wird mittels zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt.

Gegenstand der Inhaltsanalyse ist immer protokollierte Kommunikation. Dabei ist systematisch nach bestimmten Regeln vorzugehen. Gute Inhaltsanalysen sind außerdem theoriegeleitet, d.h. der Text wird aufgrund einer konkreten Fragestellung und theoretischen Überlegungen untersucht. In diesem Kontext versteht man unter „theoriegeleitet“ das Anknüpfen an Erfahrungen anderer mit dem konkreten Forschungsgegenstand. Die Inhaltsanalyse ist eine schlussfolgernde Methode, die durch die Untersuchung der Kommunikation Rückschlüsse hinsichtlich der Absichten und Wirkungen zwischen Sender und Empfänger zieht.¹⁸⁸

Gemäß Mayring gibt es drei Grundformen des Interpretierens. Sie bilden drei unabhängige Analyseformen, die je nach Forschungsfrage und vorliegendem Analysematerial ausgewählt werden.¹⁸⁹

- a) **Zusammenfassung:** Das Ausgangsmaterial wird auf die essentiellen Inhalte reduziert. Die Menge des Materials wird so überschaubar. Wichtig ist jedoch, dass der Inhalt trotz Abstraktion unverändert bleibt.
- b) **Explikation:** Hierfür wird zusätzliche Information aus der Literatur zum erhobenen Material ergänzt, um das Verständnis zu erweitern und zu deuten.

¹⁸⁷Vgl. Mayring (2015), S. 55.

¹⁸⁸Vgl. Mayring (2015), S. 12f.

¹⁸⁹Vgl. Mayring (2015), S. 67f.

c) **Strukturierung:** In diesem Fall wird das Material nach bestimmten Kriterien gefiltert und dann unter Berücksichtigung dieser Kriterien eingeschätzt.

Damit eine aussagekräftige Inhaltsanalyse durchgeführt werden kann, muss systematisch, strukturiert und regelgeleitet vorgegangen werden. Es gibt jedoch keine standardisierte Methode zur Analyse des Materials: Es ist besonders wichtig, die Inhaltsanalyse an den Forschungsgegenstand und das erhobene Material anzupassen. Beim Festlegen des Ablaufs und der Beschreibung der Kategorien ist auf eine ausreichende Beschreibung und Nachvollziehbarkeit der Regeln zu achten. So soll sichergestellt werden, dass ein anderer Auswerter die Analyse nachvollziehen kann und gegebenenfalls in ähnlicher Art und Weise durchführen kann.¹⁹⁰

In Abb. 6.1 ist der systematische Ablauf des Praxisteils dargestellt. Im Rahmen dieser Arbeit werden die Verfahren „Zusammenfassung“ und „Strukturierung“ nach Mayring kombiniert, um das Material aus den Interviews zu untersuchen. Da als Erhebungsmethode Experteninterviews genutzt werden, sind keine für den Forschungsgegenstand unklaren Textteile im Material vorhanden. Daher wird keine Explikation (siehe Grundform b) nach Mayring) benötigt.

Durch eine erste Kategorienbildung im Vorfeld der Befragung (deduktive Kategoriebildung) wird die Materialerhebung und spätere Analyse erleichtert. Diese Kategorien werden auch zur Entwicklung des Interviewleitfadens genutzt. Sie bilden einen zentralen Gegenstand der Analyse, weil das Material so geordnet und im Hinblick auf die Ziele der Untersuchung eingeteilt wird. Im Anschluss an die erste Durcharbeitung des Materials werden bei Bedarf zusätzliche Kategorien (induktive Kategoriebildung) ergänzt, um die Empfehlungen der Experten besser analysieren zu können.¹⁹¹ Im Anschluss an die Zusammenfassung, Strukturierung und Analyse des erhobenen Materials wird eine Empfehlung aus den Praxiserfahrungen erstellt. Zuletzt werden diese Empfehlung aus der Praxis mit dem Vorgehensmodell aus dem Theorieteil kombiniert und eine finale Handlungsempfehlung erstellt.

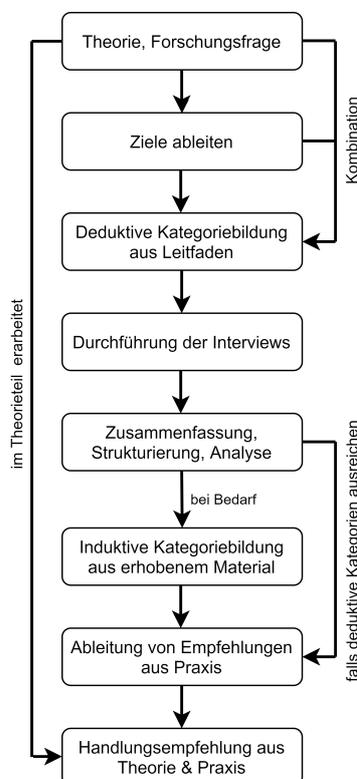


Abb. 6.1: Systematischer Ablauf der Auswertung, Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁹⁰Vgl. Mayring (2015), S. 50ff.

¹⁹¹Vgl. Mayring (2015), S. 61ff.



Abb. 6.2: Vorgehen bei der Kategoriebildung, Quelle: Eigene Darstellung.

6.2.1 Vorgehensweise zur Auswertung

Nach Abschluss der Interviews wird das Material transkribiert (siehe Anhang A.2). Im Anschluss daran werden alle für den Forschungsgegenstand wesentlichen Aussagen aus den Transkriptionen in eine Excel-Tabelle (siehe kleinen Ausschnitt daraus in Abb. 6.2) übernommen. Diese werden dann auf das Wesentliche gekürzt, um Paraphrasen zu bilden. Die Paraphrasen werden den Kategorien bzw. Oberthemen zugeordnet, um im Anschluss eine strukturierte Analyse des Materials zu ermöglichen. Dann werden den Paraphrasen „Stichworte“ zu geordnet, um mögliche Häufigkeiten der Expertenaussagen zu identifizieren.

Das Categoriesystem ist wesentlich für die Nachvollziehbarkeit der Analyse für andere. Daher ist die Bildung und Begründung des Categoriesystems von besonderer Bedeutung. Hinweise zur Bildung solcher Categoriesysteme sind in den gängigen Standardwerken nur wenige zu finden.¹⁹²

In Abb. 6.2 ist das Vorgehen für die Zuordnung der Expertenaussagen zu den Kategorien dargestellt. Im Fall dieser Arbeit ist als Kategoriebezeichnung eine griffige Aussage gewählt, die aus dem tatsächlichen Textmaterial abgeleitet wird. Bei der weiteren Analyse des Materials werden ähnliche Paraphrasen den passenden Kategorien zugeordnet. Wenn keine geeignete Kategorie existiert, wird eine neue Kategorien erstellt. Am Ende der Zuordnung existiert ein auf den Forschungsgegenstand zugeschnittenes Categoriesystem. Dieses bildet die Grundlage für die textuelle Interpretation (siehe Kapitel 7).

6.2.2 Das Categoriesystem

Da ein sehr individuelles Forschungsgebiet behandelt wird, kann kein allgemein gültiges Categoriesystem aus der Literatur abgeleitet werden. Die Oberkategorien wurden bereits im Vorfeld zur Erstellung des Interviewleitfadens erstellt. Die tatsächlichen Kategorien werden aus den Inhalten des Materials gebildet (induktiver Ansatz). Wenn ein Inhalt mehrmals identifiziert wird, muss eine neue Kategorie gebildet werden. Die während der Analyse bereits bestehenden Kategorien dienen dabei als Vorlage für die weiteren Textstellen (deduktiver Ansatz) im vorhandenen Material. So werden Zusammenfassung und Strukturierung in der durchgeführten Analyse kombiniert.

In Abb. 6.3 ist ein kleiner Ausschnitt des Categoriesystems mit Paraphrasen und Stichworten dargestellt. Die Stichwörter wurden zum Auffinden von Mehrheitsmeinungen unter den Expertenaussagen verwendet.

¹⁹²Vgl. Mayring (2015), S. 51f.

ID	Kategorie	Paraphrase	Stichwörter
	<p>Digitalisierung & Building Information Modelling</p>		
	<p>I: Ein Team, das quasi zusammen ist, sozusagen. B2: Ja genau... Also, zusammensetzt, zusammen arbeitet - ein Team ist, sozusagen. Aber auch die Methode selbst war eben analog. Also, mit Papier-Postits und Big Room nennen wir das, so eine Art Steuerungsraum. Und das hat jahrelang eigentlich super funktioniert und die Leute wollten es auch nicht anders. Es waren zwar immer wieder ein paar Stimmen dabei: „Lass es uns digital probieren.“ Aber es war nie wirklich... Sagen wir die Gelegenheit oder die Notwendigkeit da es wirklich zu machen und mit der Krise war dann eigentlich klar: „Okay, jetzt brauchen wir ganz schnell ein digitales System, was uns hier denselben Nutzen bringt, wie der analoge Big Room.“ (21:21) I: Und jetzt funktioniert es aber trotzdem gut, obwohl es jetzt digital ist? B2: Ja, außergewöhnlich gut, also so gut, dass wir die Projekte nicht mehr zurückstellen, auch wenn es möglich wäre.</p>	<p>Teams sitzt und arbeitet zusammen. Zuerst war das analog im Steuerungsraum (Big Room). Vor Krise nie die Notwendigkeit zur Digitalisierung, jetzt in Krise war es nötig & Umstieg hat funktioniert. Digital funktioniert gut.</p>	<p>Team arbeitet zusammen, zuerst analog, durch Krise Umstieg aufs digitale & verteiltes Homeoffice</p>
B2	<p>B2: Weil es einfach, auch so jetzt gelebt wird. Aber das ist eben dieses: „Ich kann nur E-Bike fahren, wenn ich einmal Rad fahren kann.“ Und wenn ich nie am Fahrrad gesessen bin, werde ich mir schwer tun gleich mit dem E-Bike zu fahren. Deswegen sage ich einmal, trocken üben und einmal Erfahrung sammeln und dann können wir das Team auf ein digitales System drauf lassen. Sonst ist einfach diese Barriere. Eine gewisse Technologie bringt immer eine gewisse Barriere mit sich und dieses: „Ja, warum soll ich das da eingeben? Warum soll ich meine Prozesse hier visualisieren?“. Das ist alles digital ein bisschen anders vom Zugang her als beim Analogen. Aber hat gezeigt, dass wenn das Team erfahren genug ist, dass das auch funktioniert. (22:16)</p>	<p>Trocken bzw. Analog üben & Erfahrung sammeln, dann auf digitals System umsteigen. Sonst erhöhte Barriere. Wenn Team schon Erfahrung hat, funktioniert es gut.</p>	<p>Analog üben, Erfahrung sammeln, dann Umstieg aufs Digitale erfolgreich, sonst schwierig</p>
B9	<p>I: Okay, Gut, und wenn jetzt quasi von der theoretischen Seite dann eher betrachtet in Bezug auf die Bauplanung - was für Erfolgserlebnisse gibt's, wenn man agile Methoden anwendet in der Bauplanung bzw. was wird dann besser? Also warum zählt es sich aus? (11:05) B9: Also, ich glaube, dass es im Konnex mit der Digitalisierung, sprich ist gleich digitaler Planungsprozess mit vielen Beteiligten an einem gemeinsamen virtuellen Gebäude-Modell, also BIM sozusagen in seiner höchsten Form. [...] Level 3 BIM. Ja und höher... Dafür wäre es, fände ich ein ideales Steuerungs- und Management-Tool oder Framework eigentlich, muss man sagen... Weil man sozusagen das da mit einer Art Scrum ganz toll organisieren könnte. Ja, flache Hierarchien, tägliche Standup-Meetings in der Planung und dann Lösen von diesen herkömmlichen, starren, wasserfallartigen Prozessen - Vorentwurf, Entwurf, Einreich-Planung usw. hin zu einer - wie soll ich sagen - besser geeigneten Planungssystematik für die Entwicklung so eines virtuellen Gebäudemodells, weil im Prinzip plane ich dann sozusagen ein 1:1-Modell schon vorher. (12:24) [...] Und hätte da ganz tolle Chancen. Wenn man sich von diesem wasserfallartigen Interaktionsprozess lösen würde und wirklich in eine 1:1-Digitalmodellierung gehen würde. Und das könnte man mit Scrum und ein paar Hilfsmittel dazu super umsetzen, finde ich. (12:44)</p>	<p>Im Konnex mit dem digitalen Planungsprozess mit vielen Beteiligten, die an einem gemeinsamen virtuellen Gebäude-Modell arbeiten (BIM Level 3) wären agile Methoden das ideale Steuerungs- & Managementframework. Scrum & ein paar weitere Hilfsmittel wären da super - flache Hierarchien, tägliche Standup-meeting in der Planung, keine starren wasserfallartigen Prozesse mehr (weg von starren Phasen Vorentwurf/Entwurf etc.) geeigneten Planungssystematik für die 1:1-Digitalmodellierung</p>	<p>Scrum & ein paar weitere Hilfsmittel Ideals Managementframework für 1:1-Digitalmodellierung (BIM Level 3) - flache Hierarchien, tägliche Standup-meeting in der Planung, keine starren wasserfallartigen Prozesse mehr (weg von starren Phasen Vorentwurf/Entwurf etc.)</p>
B9	<p>Da hat es einmal so einen tollen Beitrag gegeben - den habe ich zwar ein bisschen zerrissen damals - von Drees Sommer, dieses „Agile Design Management“: Ich weiß nicht ob Sie auf den schon gestoßen sind... [...] Im Kern von diesem, von dieser Idee steckt schon was Interessantes, gerade jetzt mit BIM... im Prinzip haben die ja nichts anderes macht, als wie den Planungsprozess auf einem Kanbanboard dargestellt oder versucht das darzustellen und so die einzelnen Projektbeteiligten ein bisschen mehr aus ihrer Passivität herauszulocken. (13:27) [...] Das wäre natürlich auch ein gutes Hilfsmittel, wenn man das mit einem Jira Board... [...] Irgendwie dann einfach die Aufgaben verteilt und damit das virtuelle Gebäude-Modell entwickelt. [...] Also, das wäre spannend. Da fände ich es wirklich gut, dafür gut geeignet.</p>	<p>Agile Design Management - im Kern interessant, v.a. in Kombination mit BIM, Planungsprozess auf Kanbanboard dargestellt & Versuchs die Projektbeteiligten aus Passivität herauszulocken, wäre für BIM gut geeignet mit einem Jira-Board mit den Aufgaben zur Verteilung</p>	<p>Agile Design Management - interessant in Kombination mit BIM, Planungsprozess auf Kanbanboard zum Verteilen der Aufgaben, gut für BIM</p>
B9	<p>I: Das heißt, um das zusammenzufassen, was Sie gesagt haben... Es würde quasi speziell für eine digitale Planung die Hierarchien flacher organisieren und die Kommunikation erleichtern zwischen den Beteiligten. (15:01) B9: Ja, da bin ich mir ziemlich sicher. Ich kann ja nicht agil arbeiten, wenn ich komplexe Hierarchie-Strukturen habe. Ich brauche einfach eine flache Hierarchie, damit das funktioniert. Und dann bin ich überzeugt davon, der Nutzen wäre eigentlich der, dass man sich leichter tut das virtuelle Gebäudemodell zu entwickeln, wenn man sich - und das setzt eben meiner Meinung nach der echt agile Planungsprozess voraus - von dem herkömmlichen Integrationsschritten Vorentwurf, Entwurf löst und das Irgendwie anders angeht. (15:38) [...] Also z.B. vielleicht plant man zuerst den Rohbau und dann plant man, wie man das Gebäude baut, vielleicht auch, und dann schrittweise Innenausbau und die Installation usw. - müsste man sich überlegen... Müsste man einmal durchspielen. Wäre einmal spannend...</p>	<p>agil arbeiten geht nur mit flachen Hierarchien. leichter virtuelles Gebäudemodell zu entwickeln ohne klassische Phasen Vorentwurf/Entwurf etc. -> Lösen von diesen Iterationsschritten arbeiten. Andere Planungsvorgehensweise erarbeiten</p>	<p>flachen Hierarchien, virtuelles Gebäudemodell entwickeln ohne klassische Phasen Vorentwurf/Entwurf etc. -> Lösen von diesen Iterationsschritten, hin zu richtigem agilen arbeiten</p>
B9	<p>Das wäre ja eigentlich der höchste Anspruch. Die qualitative Verbesserung findet meiner Meinung nach statt, wenn ich wirklich ein 1:1-Modell virtuell im BIM entwickle - mit allen Beteiligten. (29:19) [...] Da müsste ich eigentlich dann in der Lage sein, wirklich viele Ungenauigkeiten vorwegzunehmen... [...] Genau und Fehler zu vermeiden. Und das zweite ist, dass sie dann auch zeitlich einen Vorteil. Irgendwann einmal daraus lukrieren kann, weil ich einfach schneller bin. (29:40)</p>	<p>qualitative Verbesserung weil 1:1-Modell in BIM, Ungenauigkeiten vorwegnehmen, Fehler vermeiden, Zeit sparen</p>	<p>qualitative Verbesserung, 1:1-Modell in BIM, Ungenauigkeiten & Fehler reduzieren, Zeit sparen</p>

Abb. 6.3: Excel-Ausschnitt zur Kategoriebildung des Materials, Quelle: Eigene Darstellung.

7 ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN INHALTSANALYSE

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring des erhobenen Gesprächsmaterials werden in diesem Kapitel genauer beschrieben. Die folgenden Oberkategorien, die deduktiv aus dem Leitfaden bzw. induktiv bei der Materialanalyse abgeleitet wurden, bilden die Grundlage für die Analyse und Interpretation und sind in Abb. 7.1 dargestellt:

1. Agile Methoden und Ansätze in der Praxis
2. Mehrwert beim Einsatz agiler Methoden in der Bauplanung
3. Hindernisse bei der Einführung agiler Methoden in der Bauplanung
 - Erwartungshaltung und Mindset der Beteiligten
 - Organisatorische Hindernisse
 - Soziale Hindernisse
 - Methodische Hindernisse
4. Rolle des Change Beraters im Rollout über das gesamte Unternehmen
5. Führungskräfte, Änderung des Hierarchie- und Verantwortungsgefüges
6. Teamorganisation und Anpassung der Kommunikation
7. Wandel der Unternehmens- und Fehlerkultur
8. Digitalisierung und Building Information Modelling
9. Zusatzergänzungen der Experten

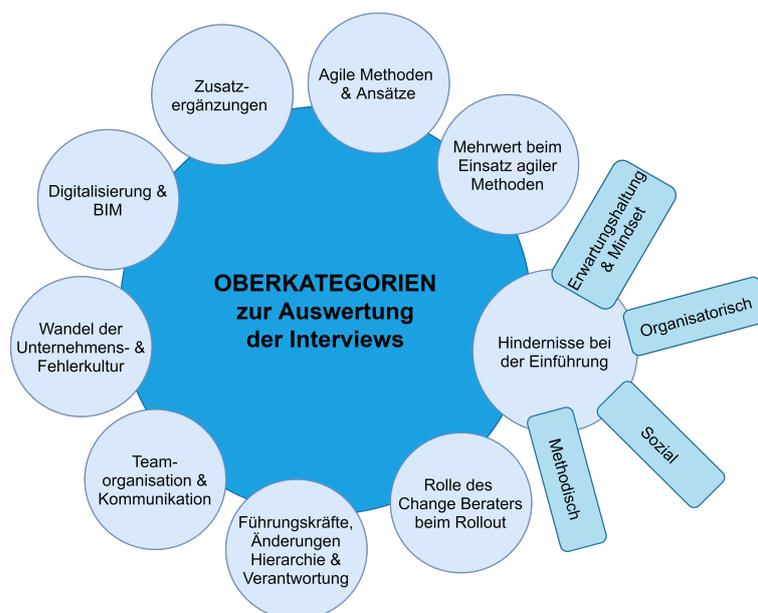


Abb. 7.1: Oberkategorien für die Auswertung der Ergebnisse, Quelle: Eigene Darstellung.

7.1 Agile Methoden und Ansätze in der Praxis

Zu Beginn wurde den Experten die Frage gestellt, welche **agilen Projektmanagementmethoden bzw. Ansätze** ihnen **bekannt sind** und **welche davon sie in ihrem Berufsalltag bereits nutzen oder zukünftig nutzen** möchten.

In Abb. 7.2 sind die wichtigsten Aussagen der Experten zu diesem Thema zusammengefasst. Dabei bilden die 13 durchgeführten Interviews die 100 % für die vertikale Achse. Die Aussagen sind auf der horizontalen Achse angeführt.

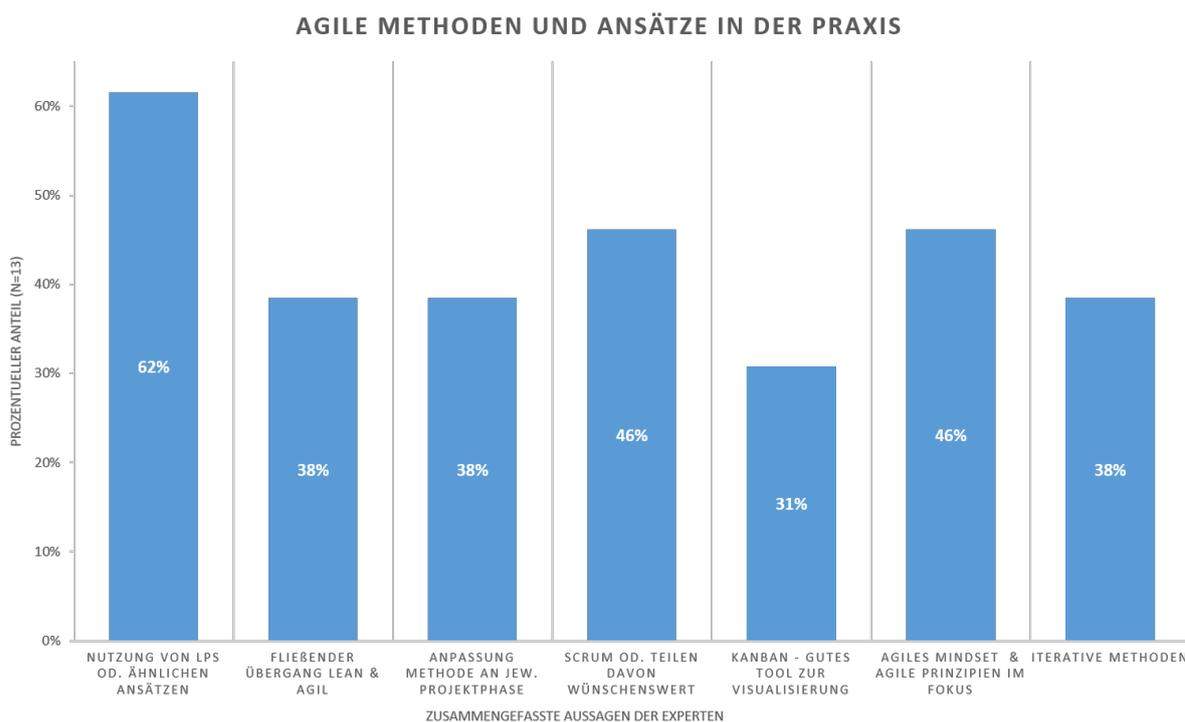


Abb. 7.2: Hauptaussagen zum Thema „Agile Methoden und Ansätze in der Praxis“, Quelle: Eigene Darstellung.

Acht (62 %) von dreizehn Befragten nutzen in ihrem Berufsalltag das Last Planner System (LPS) oder stark daran angelehnte Methoden. Dabei handelt es sich um die bekannteste Interpretation von Lean Construction in der deutschsprachigen Bauindustrie (siehe auch Kapitel 2.3.1). Fünf Experten (38 %) sind überzeugt, dass Lean Methoden im Bauwesen auch agile Elemente beinhalten und der Übergang hier fließend ist. Ein Experte ist jedoch enttäuscht, dass in der Baubranche von Vielen nicht klar zwischen agilen und leanen Ansätzen getrennt wird und diese Methoden oft vermischt werden. Vielen ist der Unterschied zwischen den beiden Methoden gar nicht bewusst. Seine Antwort zu diesem Sachverhalt lautet konkret:¹⁹³

„Ja, das sehe ich so nicht, weil gerade das Last Planner System... Das wäre mir zu wenig agil. Weil wenn ich wirklich agil sein will, dann muss ich Sprints machen. [...] Und dann wird dreimal kräftig umgerührt und ich finde da sollte man schon einmal eine klare Grenze ziehen und sagen: „Okay, das ist agil. Das ist lean. Dazwischen gibt's einen ganz einen schmalen Grat, den sich beide Methoden teilen...“. Was weiß ich - Kanban, Pull usw., aber der Rest sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Weil lean kann ich natürlich super auch in der Ausführungsphase anwenden. Lean ich sehe es dort auch besser angesiedelt. [...] Auf nämlich

¹⁹³Experteninterview 9, 182ff, Zeit ca. 32:45.

Baufirmenseite und die agilen Methoden helfen mir in der Planung. Die helfen mir in der Ausführung gar nix.“

Hier stimmen fünf Experten (38 %) der Aussage zu, dass die gewählten Methoden für Bauprojekte an die jeweilige Projektphase der Planung, aber auch der Ausführung angepasst werden müssen, um die besten Ergebnisse zu liefern. Zu Beginn sollten die Methoden agiler gestaltet werden. Über die Phasen der Planung bis zur Ausführungsplanung werden die Methoden immer strukturierter und nähern sich den Lean Construction Prinzipien an. Die Ausführungsphase wird von Lean Construction und dem dazugehörigen Last Planner System dominiert - hier haben agile Ansätze keinen sinnvollen Anwendungsbereich, weil in dieser Phase i.A. fix vorgegebene Pläne, die in der vorab durchgeführten Planungsphase erstellt wurden, ausgeführt werden und weniger Reaktion auf Kundenwünsche erforderlich ist als in der Planungsphase.

Viele Lösungen für aktuelle Probleme der Bauplanung sehen sieben Experten im Scrum Framework bzw. sechs (46 %) davon nutzen oder wünschen sich zukünftig zumindest die Anwendung von Teilen des Scrum Frameworks in der Planungsphase von Bauprojekten. Vier Experten (31 %) erwähnen in der Befragung Kanban als gutes Tool zur Visualisierung von Arbeitspaketen und um allen Beteiligten stets einen guten Überblick über den Stand der Planung zu geben.

Sechs Experten stellen das agile Mindset (46 %) in den Fokus des Gesprächs und sehen wesentliche Vorteile von agilen Ansätzen für die Planung in den Elementen der Lösungs-, Kunden- und Zielorientierung aller Beteiligten. Fünf Experten (38 %) versuchen ihre Prozesse und Methoden weg von dem wasserfallartigen Projektmanagement hin zu einer iterativen Vorgehensweise mit Sprints anzupassen. In einem Holzbauproduktionsbetrieb werden Tagessprints statt Zwei-Wochen-Sprints eingesetzt. Jeden Tag startet also ein neuer Sprint. Von diesem spannenden Ansatz hinsichtlich des iterativen Vorgehens in einem Holzbauproduktionsbetrieb erzählt Experte 3:¹⁹⁴

„Also, das was von den Prinzipien her gleich ist, ist die Art oder ähnlich ist... [...] Das ist unser täglicher Sprint. [...] Täglicher Sprint, also unsere komplette Produktion läuft auf Tagesbasis. [...] Das ist so ein ähnliches Prinzip. Also, wir haben keinen Zwei-Wochen-Sprint, wie das bei Scrum oder agilen Methoden... [...] ...bei bestimmten Systemen gemacht ist oder oft ist. [...] Oder, es gibt auch vierwöchige Sprints und so weiter. Also die komplette Produktion der Wandelemente und Bauelemente, aus denen wir dann Häuser bauen und Gebäude bauen. Die läuft auf Tagesbasis. [...] Und das endlos, endlos weiter. Das ist so ein ähnliches Prinzip.“

Zwei der Experten betonen, dass Scrum in der Softwareentwicklung Standard ist und man dort kaum mehr Entwicklungsprojekte ohne Scrum findet.^{195 196} Im Baukonzern, in dem Experte 13 tätig ist, sind in der Planung und bei Pilotprojekten für die Anwendung von neuen Tools in Bauprojekten agile Teams tätig. Draußen auf den Baustellen wird bei der Implementierung von Neuerungen besonders auf folgende Dinge Wert gelegt:¹⁹⁷

- Arbeiten in gemixten agilen Teams
- Strenges Task-Management beim Erfassen und Einfordern von Arbeitsaufgaben
- Transparente Darstellung und Kommunikation der Prozesse und Ergebnisse
- Freier Zugang zu den Entwicklungsplattformen, um den Status der Teilprojekte einsehen zu können
- Konsequente Feedback-Schleifen mit den Erfahrungen aus der Praxis zurück in die Entwicklung mit sogenannten „Lesson Learneds“.

¹⁹⁴Experteninterview 3, 134ff, Zeit ca. 04:45.

¹⁹⁵Vgl. Experteninterview 1, 120ff, Zeit ca. 01:45.

¹⁹⁶Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 04:15.

¹⁹⁷Vgl. Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 04:30.

7.2 Mehrwert beim Einsatz agiler Methoden in der Bauplanung

Bei der Frage zum **Mehrwert und Erfolgserlebnissen beim Einsatz agiler Methoden** wurden sehr viele Themen angesprochen. Weiters streuen die Aussagen je nach direktem beruflichen Umfeld der Experten sehr weit. Manche Aussagen wurden deshalb anderen, besser zutreffenden Kategorien zugeordnet.

In Abb. 7.3 stellt die wichtigsten Aussagen der Experten zu diesem Thema dar. Die 13 durchgeführten Interviews sind die Basis für die 100 % der vertikalen Achse des Diagramms. Die Expertenaussagen sind auf der horizontalen Achse angeführt.

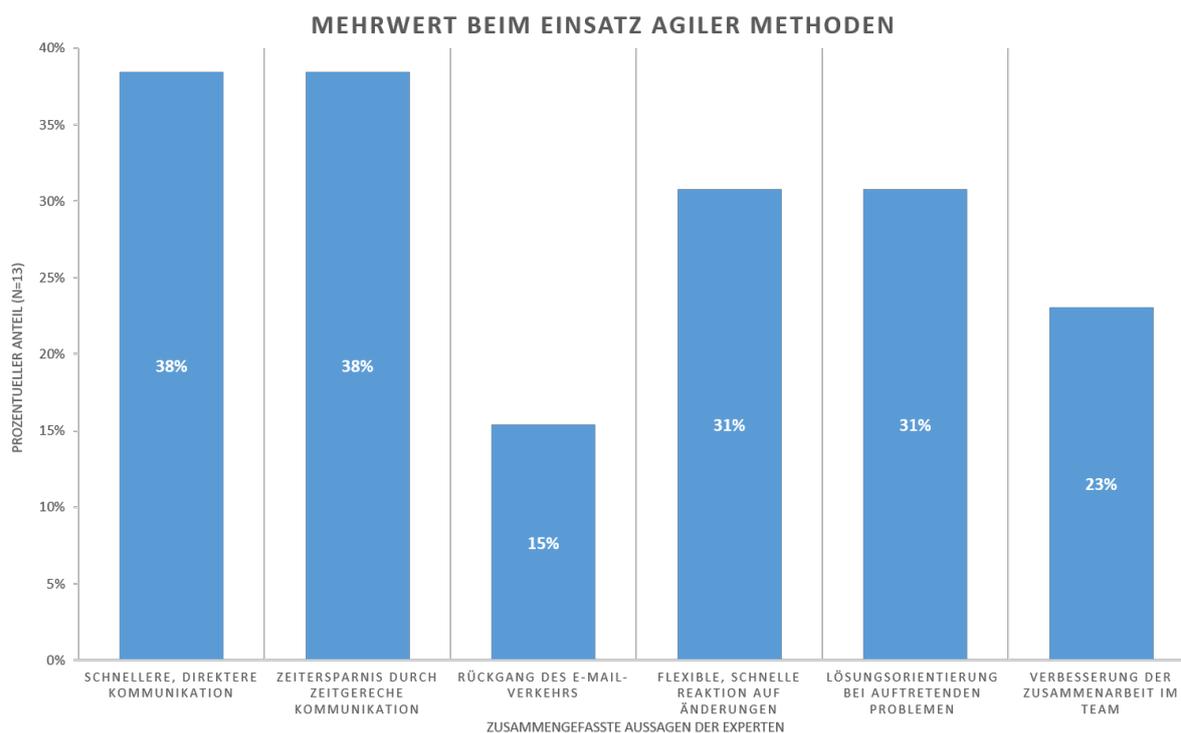


Abb. 7.3: Hauptaussagen zum Thema „Mehrwert beim Einsatz agiler Methoden“, Quelle: Eigene Darstellung.

Fünf von dreizehn Experten (38 %) erwähnen als Mehrwert von agilen Methoden die schnellere, direktere Kommunikation innerhalb des Teams. Einige betonen zusätzlich auch eine Verbesserung der Kommunikation mit externen Partnern. Fünf Experten (38 %) stimmen überein, dass die direkte Kommunikation an die richtigen Adressaten gemeinsam mit den anderen Vorteilen der agilen Methoden zu einer Zeitersparnis im Vergleich zu herkömmlichen Projektmanagementmethoden führt. Zwei Befragte (15 %) erwähnen als positiven Aspekt dieser Methoden den Rückgang des E-Mail-Verkehrs in den Projekten.

Vier Experten (31 %) sehen einen besonders großen Mehrwert im schnellen, flexiblen Reagieren auf anfallende Änderungen. Der Fokus auf die Lösungsorientierung bei auftretenden Problemen und das Hinarbeiten auf ein gemeinsames Projektziel ist ebenfalls für vier Befragte (31 %) ein erwähnenswerter Mehrwert von agilen Ansätzen. Laut Experte 4 muss man zuerst das „Problem von der Planung der Planung“ verstehen, um den Mehrwert von agilen Methoden für die Bauplanung nachzuvollziehen. Experte 4 sagt zu diesem Problem Folgendes:¹⁹⁸

„Um den Mehrwert zu verstehen, muss man zuerst das Problem verstehen von der „Planung der Planung“. Dann würde ich lieber da damit erstmal beginnen. [...] Also das Agile Design Management oder Scrum generell in der Bauplanung wird eingesetzt, weil die Bauplanung die Herausforderung hat, dass

¹⁹⁸Experteninterview 4, 146ff, Zeit ca. 04:30.

die Terminpläne mehrseitig sind, schwer zu verstehen sind, nicht langlebig sind, intransparent sind... [...] ...Schnittstellen zueinander unkoordiniert sind. [...] Und auch das „Servicephänomen“, hier auf der Baustelle. In der Regel versteht nur derjenige, der den Terminplan gemacht hat, auch dessen Inhalte. [...] Und aus dem Problem heraus generieren sich noch weitere Probleme für das Individuum, das plant. Nämlich, dass es unter Stress steht, dass es dem Bürojob nicht gerecht wird, dass sie oder er Schwierigkeiten hat, Aufgaben zu priorisieren, Deadlines einzuhalten, Fehlplanungen entstehen, Kunde wird nicht verstanden usw. ...“

Das Agile Design Management (ADM) bietet seiner Meinung nach eine Antwort auf alle oben genannten Probleme durch folgende Verbesserungen:¹⁹⁹

- Richtiges Managen des Workloads der einzelnen Planer
- Transparenz, wer aktuell an welchen Arbeitspaketen arbeitet
- Verbesserung der Schnittstellenkoordination
- Kollaborative Verteilung der Arbeitspakete und dadurch Verbesserung der Zusammenarbeit im Team.

Das Zusammenspiel dieser Faktoren führt zu einer Zeitersparnis in der Planungsphase des Bauprojektes. Die Zeitreserven können für eine qualitative Verbesserung der Planung eingesetzt werden, indem z. B. Details genauer ausgearbeitet werden.²⁰⁰

Weitere zwei Experten (gesamt 23 %) sprechen über die Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb des Teams, z. B. beim gemeinsamen Erarbeiten des Meilensteinplanes, der nicht mehr vom Projektleiter alleine erstellt wird²⁰¹ und durch das gemeinsame Zusammensitzen im gleichen Raum.^{202 203}

Experte 9 hebt neben dem fachlich-integrierenden Nutzen hinsichtlich einer möglichst fehlerfreien Gesamtplanung des Bauprojektes auch den sozialen Nutzen des Daily-Standup-Meetings für das Team positiv hervor. Dieses Meeting sollte kurz und knackig täglich oder zumindest dreimal pro Woche durchgeführt werden, damit alle Projektbeteiligten den Stand der Planung kennen.²⁰⁴

Einprägsam legt Experte 11 dar, dass sich die Vorteile von agilen Methoden in der Bauplanung in Kombination mit Building Information Modelling (BIM) besonders positiv auswirken:²⁰⁵

Die agilen Methoden schaffen Lösungen in Situationen, wo sonst immer ein Haufen Leute herumeiern. [...] Wir sparen Zeit, Geld und Energie. [...] Mit der Einführung der BIM-Planung wird das Ganze noch viel wichtiger, weil wir müssen schon im Vorfeld viel mehr klären und organisieren. Und das schafft uns große Vorteile.

Expertin 12 sieht das Abklären und Sammeln von Anforderungen für die nachfolgende Planung ebenfalls als wesentlichen Vorteil der agilen Ansätze. Es erfordert zu Beginn der Planungsphase Geduld bei den Beteiligten, spart aber später viele Ressourcen ein, weil Fehl- und Doppelplanungen so vermieden werden.²⁰⁶

¹⁹⁹Vgl. Experteninterview 4, 146ff, Zeit ca. 05:30.

²⁰⁰Vgl. Experteninterview 4, 146ff, Zeit ca. 05:50.

²⁰¹Vgl. Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 28:30.

²⁰²Vgl. Experteninterview 12, 212ff, Zeit ca. 10:00.

²⁰³Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 20:30.

²⁰⁴Vgl. Experteninterview 9, 182ff, Zeit ca. 16:30.

²⁰⁵Experteninterview 11, 204ff, Zeit ca. 03:00.

²⁰⁶Vgl. Experteninterview 12, 212ff, Zeit ca. 10:30.

7.3 Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in der Praxis

Bei der Erarbeitung des Interviewleitfadens wurde auf eine möglichst offene Formulierung der Fragen, die den Befragten zum Erzählen einlädt geachtet (siehe auch Kapitel 6.1.2). Das hat sich gut bewährt und die Experten gaben einen breiten Einblick in ihre Erfahrungen bzw. Meinungen hinsichtlich der **auf tretenden Hindernisse bei der Integration agiler Projektmanagementmethoden**. Durch die offene Befragungsform wurden sehr viele unterschiedliche Themen im Hinblick auf Hindernisse angesprochen. Die systematische Kategorisierung der Antworten wurde durch die unterschiedlichen beruflichen Situationen und Erfahrungen der Experten beim Einsatz agiler Methoden zusätzlich erschwert. In den folgenden vier Unterkapiteln sind die Erkenntnisse aus den Interviews zusammengefasst.

7.3.1 Erwartungshaltung und Mindset der Beteiligten

Die **Erwartungshaltung und das neue Mindset aller Beteiligten** war für fünf der dreizehn Experten ein äußerst wichtiges Thema. Vier Experten davon antworten explizit, dass der Wandel des Mindsets aller Beteiligten die größte Herausforderung bei der Einführung agiler Methoden darstellt.

Ein Experte gibt zu bedenken, dass durch den Einsatz von Scrum nicht automatisch alles besser wird. Die Managementebene darf das nicht übersehen, denn es arbeiten noch immer die gleichen Beteiligten zusammen und auch die Kunden bleiben für gewöhnlich die gleichen. Die Arbeitsweise wird transparenter und wird durch schnelle Feedbackzyklen bereichert.²⁰⁷ Konkret wendet er ein:²⁰⁸

„Also, ich denk, die Probleme, die da auftreten könnten, wären zum einen, dass man sich einfach ein falsches Bild im Kopf ausmalt, dass durch Scrum auf einmal alles besser wird und alles schneller wird und dass die Leute auf einmal 50 % mehr Leistung bringen. Also das wäre, denke ich eins der Probleme, dass da der Mindset schon mal falsch vorhanden ist.“

Agile Methoden sollte nicht zum Einsatz kommen, weil sie gerade so modern und „hipp“ sind, sondern als Reaktion auf die Komplexität und Dynamik des aktuellen Marktes.²⁰⁹ Unternehmen sollten sich vor Einführung dieser Methoden fragen: „Was ist der Grund für die Einführung agiler Methoden in meinem Unternehmen? Wer hat etwas davon?“. Dieses „Warum“ muss in geeigneter Form den Mitarbeitern mitgeteilt werden. Auch der Zeitplan und was diese Änderung der Arbeitsweise für die Betroffenen bedeutet, werden z. B. in einer Kickoff-Veranstaltung zu Beginn der Transformation präsentiert. Teambuildingevents und Lernsimulationen unterstützen den Wandel des Mindsets und die Offenheit gegenüber Veränderungen.²¹⁰

Der Aufbau des neuen agilen Mindsets benötigt Zeit, wie es ein Experte folgendermaßen auf den Punkt bringt:²¹¹

„Ja, also dieser Mindset, das ist eben etwas, was man nicht über Nacht ändern kann. Also man kann nicht von dem einen Tag auf den nächsten sagen: „So, wir arbeiten jetzt zu 100 % nach Scrum und das ist jetzt unser neues Mindset.“ Also, ich glaube, dass das den Wenigsten gelingen würde.“

Mitarbeiter lassen sich am ehesten überzeugen, wenn der Grund für die Veränderung für sie nachvollziehbar ist und eine Verbesserung für sie möglichst schnell erlebbar ist - also die Methoden attraktiv für sie sind. Ein Verordnen der neuen Methoden ist jedenfalls nicht möglich.²¹²

²⁰⁷Vgl. Experteninterview 1, 120ff, Zeit ca. 13:00.

²⁰⁸Experteninterview 1, 120ff, Zeit ca. 06:00.

²⁰⁹Vgl. Experteninterview 7, 166ff, Zeit ca. 05:00.

²¹⁰Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 14:00 und 22:45.

²¹¹Experteninterview 1, 120ff, Zeit ca. 16:45.

²¹²Vgl. Experteninterview 7, 166ff, Zeit ca. 22:20.

7.3.2 Organisatorische Hindernisse in der Praxis

Dieser Kategorie sind Expertenaussagen, die **organisatorische Herausforderungen bei der Einführung** betreffen, zugeordnet.

Sechs von dreizehn Experten sprachen das Thema Zeitbedarf, aber auch Zeitersparnis und Startzeitpunkt für die neuen Arbeitsweisen an. In einem Unternehmen ist die hausintern entwickelte Methode „Lean Design“, die aus leanen und agilen Elementen besteht, mittlerweile Standard. Besonders wichtig ist es zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Strategie in das Pilotprojekt - im Idealfall gemeinsam mit dem Auftraggeber - einzusteigen, um den Erfolg der Methoden zu maximieren.²¹³

Die neue Rolle des Scrum-Masters muss etabliert werden, um die agilen Werte und Methoden in die Organisation zu bringen. Es wird besonders auf die Feedback- und Ergebnisorientierung geachtet, doch dieser Wandel benötigt Zeit. Auch das „Throw it over the wall-Prinzip“ muss verschwinden wenn agile Methoden wirken sollen, d.h. der Nächste muss mit dem Produkt oder Ergebnis weiterarbeiten können, da es im gesamten Projekt nun um das gemeinsame Ziel geht, welches erreicht werden soll. Auch dieser Wandel benötigt Zeit.²¹⁴

Zusätzlich zum richtigen Startzeitpunkt für das erste Pilotprojekt ist eine Anpassung der Unternehmensorganisation notwendig. Fünf Experten betonen, dass für das erfolgreiche Wirken der agilen Methoden die Organisation weiterentwickelt werden muss. Die Einführung agiler Methoden führt zu einer neuen Art der Kommunikation und Interaktion innerhalb des Unternehmens. Neue Strukturen und angepasste Meetings, wie z. B. Daily-Standups, ersetzen Quartalsmeetings. Doch dieser Veränderung erfordert Zeit, um zu wirken und um sich durchzusetzen. Eine Expertin betont, dass die Grenzen der agilen Methoden dort liegen wo es die Organisationsstrukturen nicht zulassen.²¹⁵ Wenn agile Methoden nicht funktionieren ist wahrscheinlich die Organisationsanpassung noch nicht abgeschlossen. Expertin 7 sagt dazu, dass am System gearbeitet werden soll und nicht an den Menschen:²¹⁶

„Und: You do not have a people problem, you have a system problem!“. Und in agilen Methoden steckt viel an System, an Verbesserung, an wirtschaftlicher und an Verbesserung der Zusammenarbeit. Die Effektivität, die Attraktivität des Unternehmens kann erhöht werden, aber das schaffen die agilen Methoden nie allein.“

Ein anderer Experte sagt zur organisatorischen Anpassung Folgendes:²¹⁷

„Wie man an diese Teams und Personen herantritt, wobei natürlich anzumerken ist, wir mussten auch eine organisatorische Umstellung machen. Also die Planungsgesellschaft hat sich auch in Organisation neu aufgestellt. Wir sind weggegangen von den klassischen fachspezifischen Abteilungen, Architektur, Tragwerkplanungstatik, Statik, TGA etc. [...] Also die Organisation habe ich schon erwähnt, die muss sich mitwandeln, muss man mitadaptieren, muss man sich neu aufstellen, meiner Meinung nach. In den alten Strukturen mit neuen Methoden reinzugehen, ist unheimlich schwer. Machen viele Unternehmen, funktioniert aber bislang nicht, weil man dann irgendwie in einer Doppelrolle ist. Auch die disziplinierten Dinge müssen da mitgehen... Also wenn man jetzt an einen Product Owner oder solche Dinge denkt, und sagt, okay, ich möchte mich dem entsprechend aufstellen, das ein Verantwortlicher ist für gewisse agile Methoden oder Sprints, die da veranstaltet werden, dann muss es auch hier diszipliniert sozusagen eine klare Regelung geben: „Wer ist für wen verantwortlich?“. Ja, und nicht nur fachlich, sozusagen. Eine reine fachliche Zusammenarbeit ist immer schwierig.“

Die organisatorische Umstellung folgt nun nicht mehr Abteilungen, sondern in interdisziplinär aufgestellten Planungsteams. Hierbei muss man auch an die disziplinarischen Konsequenzen denken und diese mitanpassen bzw. bei der Organisationsentwicklung mitberücksichtigen.

²¹³Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 08:30.

²¹⁴Vgl. Experteninterview 1, 120ff, Zeit ca. 19:45.

²¹⁵Vgl. Experteninterview 7, 166ff, Zeit ca. 29:45.

²¹⁶Experteninterview 7, 166ff, Zeit ca. 30:15.

²¹⁷Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 08:30 und 17:15.

Ein anderer Experte erzählt, dass die interdisziplinären Teams in seinem Unternehmen streng entlang des Wertschöpfungsprozesses ausgerichtet sind, um die agile Arbeitsweise optimal zu unterstützen.²¹⁸

Experte 13 erwähnt im Zusammenhang mit der organisatorischen Weiterentwicklung, dass hinter den agilen Methoden, Rollen und Verantwortlichkeiten stecken, die man als Unternehmen sehr individuell betrachten und aufbauen muss. Dafür gibt es keine allgemeine Struktur. Manche neuen Rollen sind durch die neuen Methoden vorgegeben (z. B. Scrum Master) oder sie entstehen mit der Zeit, wenn erkennbar ist, wo sie benötigt werden. Besonders wichtig ist die Vernetzung und der Informationsaustausch zwischen den unteren Ebenen und den Höheren, um Informationen für strategische Entscheidungen bereitzustellen.²¹⁹ Es ist auch wichtig, dass diese neuen Rollen mit entsprechend agilem Führungsverhalten kombiniert werden, damit sie in den komplexen Organisationsstrukturen funktionieren. Er sagt dazu im Konkreten Folgendes:²²⁰

„Aber wir sehen einfach, dass es auch in der höheren Ebene dann entsprechende Verknüpfung von Informationen braucht. Wie komme ich da auch zu den Entscheidungsprozessen? Es ist ja nicht so, dass nur aus einer Graswurzelbewegung auf einer unteren Ebene läuft zwischen den Projekten, sondern das muss ja auch zum Teil einem strategischen Ziel folgen. Wie vernetze ich denn das in einen Konzern, in eine Entscheidungsebene herein? Also auch diese Fragen sind natürlich in diesem Zusammenhang zu beantworten. Es sind durchaus komplexe Gerüste, die auch von denen, die es entsprechend zu verantworten haben, auch sehr agil in dieser Hinsicht geführt und gesehen werden müssen. [...] Ja, es ist eine ständige Lernkurve.“

7.3.3 Soziale Hindernisse in der Praxis

Diese Kategorie behandelt die **sozialen Hindernisse aus Sicht der Experten**.

In Abb. 7.4 fasst die Hauptaussagen der Experten zu diesem Thema zusammen. Die 13 durchgeführten Interviews sind die Basis für die 100 % der vertikalen Achse des Diagramms. Die Aussagen sind auf der horizontalen Achse angeführt.

Acht von dreizehn Experten (62 %) sehen die Überzeugungsarbeit für die neuen Arbeitsmethoden als Hindernis bei der Einführung. Das Erlernen von neuen Methoden wird ebenfalls von zehn Befragten (62 %) als Hindernis erwähnt. Diese beiden Hindernisse stehen in starkem Konnex zueinander, denn wer nicht von den neuen Methoden überzeugt ist, will auch nichts Neues lernen. Experte 2 bringt das gut auf den Punkt:²²¹

„Genau, Verständnis schaffen, Wissen aufbauen, Lernen. Es geht ja um ein kontinuierliches Lernsystem. [...] Aber, um das einmal in das Laufen zu bringen, muss ich einmal grundsätzlich ein Verständnis dafür aufbauen, wie das Ganze überhaupt funktioniert. Und das mag trivial am Anfang klingen, aber man braucht eine gewisse Erfahrung. Mhm, ja, ist ein wichtiges Thema bei der ganzen Geschichte, damit man dann letztendlich auch die richtige Basis dafür hat. Also der richtige Umgang ist wichtig, um die Methoden dann auch wirklich leben zu können.“

Besonders wichtig bei der Überzeugungsarbeit ist, dass alle von der Führungskraft bis zum Mitarbeiter von den neuen Methoden überzeugt werden und mittun - nur dann können sich die Vorteile der Methode voll entfalten.²²²
223 224

Neun von dreizehn Experten (69 %) sind der Meinung, dass es von der Persönlichkeit und vom Typ Mensch abhängig ist, wie schwierig sich die Überzeugungsphase für eine neue Arbeitsweise gestaltet. Die Intensität der Skeptiker gegenüber der neuen Methoden ist von folgenden Faktoren (siehe auch in Abb. 7.5) abhängig:

²¹⁸Vgl. Experteninterview 3, 134ff, Zeit ca. 20:00.

²¹⁹Vgl. Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 20:45.

²²⁰Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 21:00.

²²¹Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 18:45.

²²²Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 18:45.

²²³Vgl. Experteninterview 5, 150ff, Zeit ca. 11:00.

²²⁴Vgl. Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 05:00.

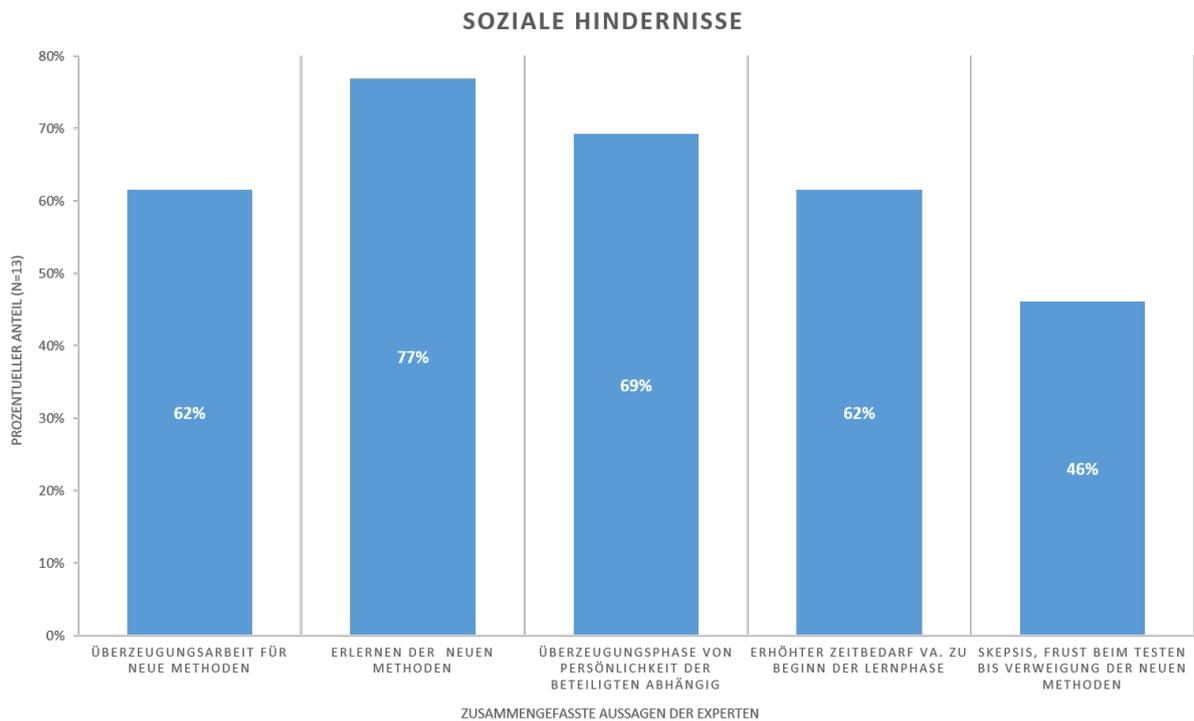


Abb. 7.4: Hauptaussagen zum Thema „Soziale Hindernisse“, Quelle: Eigene Darstellung.

- vom Alter,
- der vorhergehenden Erfahrung,
- von den Persönlichkeiten der Beteiligten,
- vom Mut der Beteiligten und
- von den Erfahrungen mit der neuen Arbeitsweise der direkten Teammitglieder.



Abb. 7.5: Faktoren für die Intensität der Skepsis gegenüber den neuen Methoden, Quelle: Eigene Darstellung.

Allerdings herrscht Uneinigkeit unter den Experten ob sich das Alter positiv oder negativ auf die Akzeptanz gegenüber neuen Methoden auswirkt. Manche Jungen sind nicht leicht zu überzeugen, andere hingegen sind sofort begeistert von den neuen Arbeitsmethoden. Experte 5 sagt dazu Folgendes:²²⁵

²²⁵Experteninterview 5, 150ff, Zeit ca. 18:30.

„Nein, ich glaube das hängt von der Persönlichkeit ab. [...] Also, wir haben schon ältere Mitarbeiter gehabt, die haben sofort verstanden, was du wolltest und gesagt: „Das wollte ich schon seit 40 Jahren haben oder seit 20 Jahren haben!“. [...] Und dann die Jüngeren sind halt teilweise noch relativ unerfahren und nehmen das auch gerne an oder halt auch nicht und sagen: „Was soll ich damit?“, oder sie können den Sinn dahinter noch nicht ganz sehen, weil ihnen die Erfahrung fehlt z. B. auf solche Sachen. [...] Richtig. Das ist persönlich und von den persönlichen Erfahrungen abhängig, von der Persönlichkeit selbst abhängig. Also, da kann man glaube ich, keinen Kamm darüber scheren... Das wäre zu einfach.“

Ein anderer Experte sagt ganz klar, dass Mitarbeiter über 40 Jahre nicht mehr in der Lage sind, sich für diese neuen Arbeitsweisen zu begeistern. Ihnen würde der Mut fehlen, sich noch einmal auf etwas Neues einzulassen.²²⁶ Es lässt sich auch nicht feststellen ob sich Mitarbeiter oder Führungskräfte mit dem Wandel der Arbeitsweise schwerer tun.²²⁷ Experte 2 geht davon aus, dass sich die Akzeptanz in etwa die Waage hält.²²⁸ Acht von dreizehn Experten (62 %) sprechen von der Hürde des erforderlichen Zeitbedarfs beim Einführen der agilen Methoden. Eine maßgebliche Hürde stellt der erhöhte Zeitbedarf in der Lernphase zu Beginn des Projektes dar. Neben der Zeit für das Alltagsgeschäft wird für folgende Dinge besonders bei der Integration der neuen Arbeitsweisen zusätzlich Zeit benötigt:^{229 230}

- Verständnis für die neuen Methoden und die neue Denkweise aufbauen,
- Erlernen der neuen Methoden,
- Aufbau einer geschäftlichen Vertrauensbasis im Team um Transparenz der Methoden zulassen zu können und
- Wirken der neuen Methoden und Arbeitsweisen, um den Mehrwert der Methoden zu erleben.

Experte 10 gibt zu bedenken, dass die erforderlichen Stunden für das Lernen von den neuen Methoden miteinkalkuliert werden müssen. Deshalb muss dieser Umstand im Ausschreibungs- und Vergabeprozess unbedingt klar mit den potenziellen Planern kommuniziert werden. Er sagt dazu konkret:²³¹

„Ich glaube das Hauptproblem am Anfang ist, dass immer wenn ich etwas nicht kann, muss ich etwas lernen und wenn ich etwas lernen muss, dann brauche ich dafür Zeit. [...] Neben dem Willen und der Motivation brauche ich dafür Zeit. All' die Fachplaner und Planer in den Teams haben ihre Stunden irgendwo kalkuliert, haben ihre Grenzen und keiner hat Tage des Zusammensitzenes und Lernens irgendwo einkalkuliert. [...] Und ich glaube... Das ist sozusagen das erste Thema. Ich glaube da braucht es eine Transparenz im Vergabeprozess. Zu sagen, wenn ich einen Planer einkauf', dass der weiß worauf er sich einlässt und dass der sozusagen eine Zeit am Anfang braucht - ein Auseinandersetzen in zwei Tagen zum Start und auch dann am Anfang ein bisschen mehr Zeit... [...] Da kann ich jetzt nicht mehr hinschreiben, dass sich das wieder amortisiert. Das glaubt mir ja eh keiner! Diesen Mehraufwand transparent zu machen, damit kann er sich darauf einlassen oder auch nicht. Er hat auch die Chance zu sagen: „Ich habe schon mal agil gearbeitet und das will ich nicht noch einmal.“ Das ist ja auch sein gutes Recht, weil er schlechte Erfahrungen gemacht hat... “

Sechs der dreizehn Befragten (46 %) sprechen von Skepsis der Mitarbeiter gegenüber den neuen Methoden über Frust beim ersten Ausprobieren und im schlimmsten Fall bis Verweigerung. Fünf Experten sehen den geforderten Wandel für den Einsatz der agilen Methoden als Eingriff in die persönliche Arbeitsweise der Mitarbeiter. Diese

²²⁶Vgl. Experteninterview 11, 204ff, Zeit ca. 08:30.

²²⁷Vgl. Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 05:15.

²²⁸Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 25:00.

²²⁹Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 13:00 und 18:30.

²³⁰Vgl. Experteninterview 5, 150ff, Zeit ca. 13:00.

²³¹Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 11:30.

regieren darauf unterschiedlich.

Eine Expertin beschreibt, dass diese agilen Arbeitsweisen nicht für alle Menschen gleich gut geeignet ist. Sie gibt zu bedenken, dass es für verschiedene Typen von Menschen verschiedenen Arbeitsweisen gibt, die ihnen ermöglichen gut zusammenzuarbeiten. Sie sagt dazu genau:²³²

„Ja, die haben es einfach verweigert. Und andere haben auch tatsächlich gesagt, sie kommen mit dieser Arbeitsweise nicht klar. Dass eben nicht klar ist, was die nächsten Wochen ansteht und dass mir jemand eine Aufgabe gibt, sondern dass ich im Team zusammen definiere: „Was steht an und worin wollen wir uns entwickeln?“. Also das Selbstorganisierte des Teams - sind zwei tatsächlich ausgestiegen und haben gesagt: „Das ist nicht meine Welt!“. Das muss man, glaube ich, auch immer im Bewusstsein halten, dass diese Arbeitsweise typologisch nicht für alle Menschen geeignet ist.“

Bei manchen führt das soweit, dass sie das Unternehmen verlassen, weil sie mit der neuen Art der Organisation und Arbeitsweise nicht umgehen können.^{233 234}

7.3.4 Methodische Hindernisse in der Praxis

Hier werden die Erkenntnisse aus der Befragung hinsichtlich **methodischer Hindernisse in der Praxis** zusammengefasst und analysiert.

Fünf der dreizehn Befragten sind der Meinung, dass Methodenunwissen der Beteiligten ein großer Risikofaktor bei der Einführung von agilen Arbeitsweisen darstellt. Mitarbeiter wissen nicht wie die neuen Methoden funktionieren und haben das Gefühl, dass sie durch die neue transparente Arbeitsweise ständig kontrolliert werden. Ein Experte formuliert dazu folgende Aussage:²³⁵

„Wie gesagt, bei uns geht ziemlich stark einher mit diesem Unwissen. Unwissen ist immer ein gewisses Risiko und dann weiß ich nicht, wie wird das und was tun die da und die kontrollieren mich und die wollen ja nur wissen ob ich etwas arbeite oder nicht. Ja also, das birgt einfach ganz viele Fragen. [...] Grad am Anfang und genau die muss man abfangen, in dem Sinn, dass man das schult und trainiert und das ist, glaube ich, so ein bisschen der Schlüssel zum Erfolg. [...] Also, das Unwissen dieser Methode, die es ja schon seit Jahrzehnten gibt, in Wahrheit. Das ist sicher das schwierigste an der ganzen Geschichte. [...] Sie haben einfach zu wenig Erfahrung mit der Materie.“

Dem Unwissen muss mit einem Schulungskonzept entgegen gewirkt werden. Zuerst findet ein Kickoff-Event statt, wo den Mitarbeitern die Gründe für den angestrebten Wandel erklärt werden. Die Mitarbeiter müssen verstehen, wozu der ganze Aufwand führen soll und was für sie konkret besser wird, um sich auf die Schulungen und neuen Methoden einzulassen.²³⁶ Es werden intensive Trainings von den Mitarbeitern absolviert, die durch Referenzbeispiele und Erfahrungen von internen oder externen Beratern angereichert werden.²³⁷

In einem Unternehmen gliedert sich die Lean-Schulung der Mitarbeiter in drei Phasen:²³⁸

1. Ziele der Transformation kommunizieren,
2. Abstrakte Schulungen durchführen, um Akzeptanz für Methode zu erhöhen und Mehrwert zu verstehen, z. B. Lego-Simulation,

²³²Experteninterview 12, 212ff, Zeit ca. 14:45.

²³³Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 15:30.

²³⁴Vgl. Experteninterview 12, 212ff, Zeit ca. 15:15.

²³⁵Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 16:15.

²³⁶Vgl. Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 05:15.

²³⁷Vgl. Experteninterview 3, 158ff, Zeit ca. 16:30.

²³⁸Vgl. Experteninterview 5, 158ff, Zeit ca. 20:30.

3. Projektbezogene Methodentrainings mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad in Abhängigkeit vom jeweiligen Gewerk.

In ähnlicher Form könnte ein Schulungskonzept für die Einführung agiler Projektmanagementmethoden vorbereitet werden. Wichtig in der Einführungs- und Schulungsphase ist es auch, die unterschiedlichen Persönlichkeiten, Nationalitäten und Mentalitäten in den Projektteams zu berücksichtigen. Begleitend zu diesen Trainingsmaßnahmen sollten auch Teambuilding-Aktivitäten durchgeführt werden, um die Zusammenarbeit und die Vertrauensbasis innerhalb des Teams zu verbessern.²³⁹

Experte 10 betont, dass es nicht um einen Startworkshop geht, sondern um die Startphase, die aus mehreren Workshops besteht und Zeit braucht. Zu Beginn dieser Startphase findet ein Ziele-Workshop statt, wo die künftigen Zusammenarbeitsziele gemeinsam erarbeitet werden. Im Anschluss werden die passenden Methoden und Prozesse abgestimmt auf das Projekt und die Beteiligten, weil es kein allgemein gültiges agiles Methodensystem für die Bauplanung gibt. Diese agile Methoden sind abhängig von den Vorerfahrungen der Beteiligten und werden gemeinsam in Workshops erarbeitet und festgelegt. Die Methoden können im Projektverlauf stetig weiterentwickelt und angepasst werden.²⁴⁰

Das Rollout der Methoden über das gesamte Unternehmen wurde von drei Experten als Hindernis angesprochen. Um die neue Arbeitsweise von einem oder mehreren erfolgreichen Pilotprojekten ins gesamte Unternehmen zu bringen, braucht es vor allem Zeit und Durchhaltevermögen.^{241 242} Wichtig ist auch, dass man die neuen Arbeitsweisen zumindest ein Projekt lange durchhält, damit alle den Effekt erleben. Agile Methoden erfordern ein hohes Maß an Konsequenz, damit sie ihren vollen Nutzen entfalten können, z. B. Daily Standup-Meetings sind nur sinnvoll wenn sie regelmäßig stattfinden und alle Teammitglieder daran teilnehmen.²⁴³

Experte 6 erklärt, dass die Geschäftsführung eine Strategie für die Einführung der neuen Methoden erarbeiten muss. Diese wird dann während der Transformation anhand der neu gewonnen Erfahrungen ständig angepasst. Der Wandel und die Offenheit für die neuen Arbeitsweisen muss jedoch von oben und unten kommen, damit es gut funktioniert.²⁴⁴ Seine genaue Aussage lautet:²⁴⁵

„Die Überzeugung und das Wollen muss von oben und von unten kommen. Alle müssen für die Veränderung bereit sein. [...] Sonst ist es schwierig, aber auch möglich. Wenn alle den Sinn verstehen, dann unterstützen sie sich gegenseitig und es schaukelt sich, im positiven Sinne, hoch. [...] Ja genau, wirklich entfalten kann sich die Methoden nur mit der richtigen Einstellung von oben, von unten, aber auch von der Seite. Also von erfahrenen, internen Kollegen und externen Beratern. Das ist wirklich wichtig.“

7.4 Erfahrene Change-Berater für das Rollout über das gesamte Unternehmen

Diese Kategorie wurde aufgrund der klaren Aussagen einiger Experten zur Wichtigkeit der Prozess- bzw. Change-Berater zusätzlich gebildet. Inhaltlich lässt sich dieses Hindernis bzw. diese Empfehlung bei den **methodischen Hindernissen** zuordnen. In drei der dreizehn Gespräche wurde sehr intensiv über das **Übertragen der Erfahrungen von einem Pilotprojekt auf das restliche Unternehmen**, also dem sogenannten Rollout, gesprochen. Diese drei Experten waren sich völlig einig, dass man bei diesem Veränderungsprozess einen erfahrenen Berater hinzuziehen muss, um Fehler zu vermeiden und auftretende Probleme schnell und unkompliziert lösen zu können.

²³⁹Vgl. Experteninterview 5, 150ff, Zeit ca. 09:00.

²⁴⁰Vgl. Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 15:45, 26:45 und 13:30.

²⁴¹Vgl. Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 13:00.

²⁴²Vgl. Experteninterview 5, 150ff, Zeit ca. 22:45.

²⁴³Vgl. Experteninterview 7, 166ff, Zeit ca. 21:15, 09:00 und 12:00.

²⁴⁴Vgl. Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 16:00.

²⁴⁵Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 19:45.

Es ist für den Erfolg unwichtig ob es sich um einen externen oder internen Berater handelt. Jedoch die Erfahrungen, die er aus vorhergehenden Referenzprojekten mitbringt, sind äußerst wichtig.^{246 247 248}

Ein Experte nennt das Übertragen von Erfolgen eines Projektes auf das restliche Unternehmen (Rollout der Methoden) das größte auftretende Hindernis.²⁴⁹

„Also die größte Herausforderung liegt darin, nach einem erfolgreichen Projekt, also nach dem erfolgreichen Piloten, die Methodik ins Unternehmen auszurollen. Darin liegt die größte Herausforderung, ist aber auch die größte Aufgabe. Es gibt ganz viele Unternehmen, die richtig tolle Projekte machen mit der Methodik, tolle Ergebnisse haben, aber diesen Erfolg auf andere Projekte zu projizieren und auf andere Menschen zu übertragen bzw. im Unternehmen zu vereinheitlichen, aufzuräumen - darin sehe ich die größte Herausforderung.“

Der gleiche Experte erwähnt auch, dass der Rollout-Prozess rollierend geplant werden muss und dass diese Planung ständig an die Erfahrungen angepasst werden muss. Besonders wichtig ist es auch, den erfahrenen Berater lange genug als Begleiter im Veränderungsprozess hinzuzuziehen und ausreichende Geldmittel für den Lern- und Veränderungsprozess bereitzustellen. Das Change Canvas kann verwendet werden, um den Veränderungsprozess abzustecken und sich einen Überblick zu verschaffen.²⁵⁰

7.5 Führungskräfte, Änderung des Hierarchie- und Verantwortungsgefüges

Die Änderung der Hierarchie und damit verbunden die Veränderungen der Machtverhältnisse von Führungskräften kann man den **sozialen Hindernissen** zuordnen. Der Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Organisation würde auch eine Zuordnung zu den organisatorischen Hindernissen möglich machen; doch die sozialen Aspekte überwiegen.

Acht der dreizehn Experten sind sich einig, dass mit den neuen agilen Methoden auch eine **Veränderung der Hierarchie und Verantwortung innerhalb des Unternehmens** einher geht und sprechen dies in den Interviews auch explizit an. In den Projektteams wird eine sehr flache Hierarchie gelebt und alle Beteiligten bringen ihre Kompetenzen ein und erhalten so ihre eigenen Verantwortungsbereiche. Außerhalb des Teams bleibt eine gewisse Hierarchie erhalten, denn die flache Hierarchie kann auch zu Problemen führen - disziplinarische Dinge müssen stets festgelegt sein, um eine fachliche Zusammenarbeit möglichst ohne Hierarchien zu ermöglichen. Ein Experte mit langjähriger Erfahrung mit Scrum in der Softwareentwicklung sagt dazu Folgendes.²⁵¹

„Ja natürlich. [...] Ein Scrum-Team ist per Definition, also wenn man es nach dem Scrum-Guide lebt, eine komplett flache Hierarchie, d.h. Strukturen, also zumindest wenn man es in der Reinform betrachtet, sind da hierarchische Strukturen komplett aufgelöst worden und das Team besteht aus verschiedenen Kompetenzen bzw. verschiedenen Rollen und verschiedenen Verantwortungsbereichen und so klassische Topdown-Strukturen, wie z. B. Abteilungsleiter, Teamleiter und dergleichen sind dann eben unabhängig von diesem Scrum-Projekt. Kann man zwar nebenbei auch weiterhin ganz normal führen, aber das ist natürlich auch, meiner Meinung nach, wenn man da die Umstellung betrachtet, dass dieses „Jeder ist auf derselben Ebene innerhalb des Projektteams vielleicht zu Problemen führen kann.“

Eine andere Expertin erläutert, dass mit „New Work“ und dem Einführen von agilen Arbeitsweisen keine Hierarchien aufgelöst, sondern anders verteilt werden. Es gibt drei Strukturen im Unternehmenssinn:

²⁴⁶Vgl. Experteninterview 3, 134ff, Zeit ca. 16:30 und 22:15.

²⁴⁷Vgl. Experteninterview 4, 146ff, Zeit ca. 07:30.

²⁴⁸Vgl. Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 18:45.

²⁴⁹Experteninterview 4, 146ff, Zeit ca. 09:00.

²⁵⁰Vgl. Experteninterview 4, 146ff, Zeit ca. 09:45 und 11:50.

²⁵¹Experteninterview 1, 120ff, Zeit ca. 08:00.

- die formale Struktur bzw. Positionsmacht,
- die Wertschöpfungsstruktur und
- die informelle Struktur bzw. Beziehungsmacht.

Dieses ganze, oft veraltete Denken in Organisationsstrukturen hindert die Mitarbeiter am erfolgreichen Arbeiten - da unterstützen agile Methoden die gemeinsame Leistung des Teams.²⁵²

Durch das Abbauen der Hierarchie müssen Positionen im Unternehmen abgeschafft werden. Mit dem Positionsverlust verlieren die Führungskräfte auch die Machtposition. Diese Veränderung ist schwierig wenn jemand Wert auf seine Position legt. Den Status von bestimmten Positionen im Unternehmen gibt es nicht mehr, doch die Führungskräfte mit ihrem Wissen bleiben dem Unternehmen im Idealfall erhalten. Nach dem Wandel hat jeder Einblick in die aktuellen Geschäftszahlen und fühlt sich somit verantwortlich, denn für alles was man sieht, fühlt man sich automatisch verantwortlich.²⁵³

Fünf der dreizehn Befragten betonen im Gespräch, dass die Führungskräfte von dem geplanten Wandel überzeugt sein müssen, damit es funktioniert. Der Chef muss seine Entscheidung und seine Gründe ausführlich darlegen, um das mittlere und höhere Management zu überzeugen.²⁵⁴ Die Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter im Wandel unterstützen und sie ermutigen, neue Arbeitsweisen auszuprobieren und Dinge einmal anders anzugehen. Die Führungspryamide dreht sich um.²⁵⁵ Drei Experten betonen, dass sich die Führungskräfte zu einer neuen Führungskultur hinentwickeln müssen, um das Funktionieren der flachen Hierarchie und der agilen Methoden zu ermöglichen.

Experte 10 beschreibt jedes Projekt als Unternehmen auf Zeit und sagt zum eben beschriebenen Sachverhalt Folgendes:²⁵⁶

„Und wenn ich jetzt sage, ein Projekt ist ja nichts anderes als ein Unternehmen auf Zeit? [...] Dann definieren wir im agilen PM, wie da drinnen geführt wird, in diesem Unternehmen. [...] Bis das Projekt halt vorbei ist. Nichts anderes tun wir. Und da gibt es genauso einen Vorstand, genauso einen Geschäftsführer - im Denken - der Geschäftsführer ist halt dann in dem Fall der Projektleiter. [...] Es gibt genauso... Der Aufsichtsrat ist halt dann irgendein Lenkungsausschuss im Projekt. Das sind die gleichen Instanzen. Es ist einfach nur auf Zeit gegründet und hat irgendein Ende dann dahinter. Aber es sind die gleichen Fragen: „Wie stelle ich denn dieses Unternehmen auf Zeit auf?“ [...] „Mach' ich das flach oder starr hierarchisch? Und wie...? Welche Kultur gibt es denn da drinnen und wie leben wir das Ganze? Das sind eigentlich die gleichen Fragen, wie bei einem Unternehmensgründung.“ [...] Nur, dass wir im Bau uns nicht die Zeit nehmen, dass so akribisch zu tun, wie wenn ich jetzt ein Start-up gründen würde.“

Im Zusammenhang mit Führung und Verantwortung ist auch noch wichtig, dass die Beeinflussungstrecke und die Verantwortungstrecke von Personen ident sein muss.²⁵⁷ Jeder Mensch kann sich nur für etwas verantwortlich fühlen, das er auch sehen kann. Daher fördert die Transparenz die Verteilung der Verantwortung innerhalb des Unternehmens. Früher hatte nur der Abteilungsleiter Einblick in die Zahlen, doch mit Einführung einer konsequenten Transparenz haben alle Mitarbeiter Einblick in die Zahlen und können diese durch ihre Handlungen proaktiv beeinflussen, weil sie sich „verantwortlich“ fühlen.²⁵⁸

²⁵²Vgl. Experteninterview 7, 166ff, Zeit ca. 31:45.

²⁵³Vgl. Experteninterview 3, 134ff, Zeit ca. 12:00, 14:00 und 27:00.

²⁵⁴Vgl. Experteninterview 5, 150ff, Zeit ca. 08:00.

²⁵⁵Vgl. Experteninterview 12, 212ff, Zeit ca. 18:15.

²⁵⁶Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 22:30.

²⁵⁷Vgl. Experteninterview 7, 166ff, Zeit ca. 26:30.

²⁵⁸Vgl. Experteninterview 3, 134ff, Zeit ca. 25:30.

7.6 Teamorganisation und Anpassung der Kommunikation

Durch die eben beschriebenen Änderungen für die Führungskräfte und der Etablierung einer flacheren Hierarchie kommt es zu einer **Teamorganisation** und damit verbunden zu einer **Anpassung der Kommunikation**. Diese Hürden könnte man dem Themenbereich der **sozialen Hindernisse** zuordnen. Sieben von dreizehn Experten haben diese Veränderung in den Gesprächen angesprochen. Sie sind sich einig, dass agile Methoden nur mit einer Organisationsanpassung ihre Wirkung bestmöglich entfalten können. Dazu zählen folgende Dinge:²⁵⁹

- Abschaffung von fachspezifischen Abteilungen, wie z. B. Architektur, Tragwerksplanung, Statik etc.,
- Einführung von interdisziplinären Projektteams und
- Durchführung von erforderlichen räumlichen Anpassungen damit Teammitglieder „zusammen“, zumindest im gleichen Stockwerk sitzen.

Im Unternehmen von Experte 3 sind die Teams interdisziplinär am Prozess orientiert aufgestellt, um den gesamten Kundenauftrag von Beginn bis zur Endabrechnung zu überblicken. So kann das Team auf eventuell notwendige Änderungen flexibel reagieren und der Kommunikationsweg innerhalb des Teams ist stark verkürzt und dadurch beschleunigt.²⁶⁰ Experte 7 bringt den Vorteil der neuen Art der Zusammenarbeit und der Möglichkeit der schnellen Reaktion als Team auf den Punkt:²⁶¹

„Also, diese Überraschungen, die sind ja immer da. Und das eine ist eben, dass man rasch darauf reagieren kann und das andere, dass man auch zusammenarbeitet und sich als Team erlebt. [...] Das ist die Grundlage für Attraktivität im Unternehmen. [...] „Hey, super, wir gemeinsam haben das geschafft! Wir gemeinsam haben das gemacht!“. Jeder übernimmt einen Teil - Organisation heißt ja arbeitsteilig arbeiten. [...] Und es zeigt natürlich auch auf, was nicht funktioniert. Ja, weil da muss ich mich mit der Kollegin, die mir eigentlich immer schon unsympathisch war, jetzt muss ich mich mit der absprechen. Pfuh... Die redet immer so viel oder so lange oder so komisch... Also so, man muss sozusagen, auch seine Vorurteile überwinden, die man aufgebaut hat durch Vereinzelung.“

Durch die Teamorganisation und das Hinarbeiten zur Selbstorganisation innerhalb dieser Teams muss das unternehmerische Denken und Handeln jedes Mitarbeiters gefordert und gefördert werden.²⁶² Im Idealfall arbeitet und organisiert sich das Team selbstständig. Teammitglieder teilen die einzelnen Arbeitspakete den Beteiligten zu, um gemeinsam das Projektziel zu erreichen.²⁶³

Zwei Experten erwähnen im Zusammenhang der Teamorganisation den Fakt, dass bei Bauprojekten Teams immer neu zusammengestellt werden. Wenn ein Bauprojekt abgeschlossen ist, wird das Team aufgelöst. Für das nächste Projekt kommt ein neues Team mit neuen Partnern zusammen. Je nachdem wie groß das Planungsunternehmen ist, besteht die Möglichkeit, dass unternehmensintern die Teams gleich bleiben, doch externe Partner, Nachunternehmer und Kunden sind bei jedem Projekt neu und i. A. einzigartig.²⁶⁴ Zu Beginn eines neuen Projektes ist es wichtig, im neuen Team Vertrauen aufzubauen. Das braucht Zeit und Teamevents, z. B. im Rahmen der Kickoff-Veranstaltung kann abends ein Getränk gemeinsam konsumiert werden. Mit der Zeit bildet sich Vertrauen. Dieses Vertrauen erleichtert die Zusammenarbeit.²⁶⁵

²⁵⁹Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 08:45.

²⁶⁰Vgl. Experteninterview 3, 134ff, Zeit ca. 06:45.

²⁶¹Experteninterview 7, 166ff, Zeit ca. 10:30.

²⁶²Vgl. Experteninterview 3, 134ff, Zeit ca. 17:45.

²⁶³Vgl. Experteninterview 9, 182ff, Zeit ca. 27:00.

²⁶⁴Vgl. Experteninterview 5, 150ff, Zeit ca. 06:45.

²⁶⁵Vgl. Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 10:45.

7.7 Wandel der Unternehmens- und Fehlerkultur

Sechs von dreizehn Experten sprechen den **Wandel der Unternehmens- und Fehler- bzw. Lernkultur** an. Diese Themen können den **sozialen Hindernissen** zugeordnet werden. Die Projekt- bzw. Unternehmenskultur sind ein wesentlicher Faktor, damit die agilen Methoden wirken können. Dabei muss berücksichtigt werden, welche Kultur vor dem Wandel existierte und wo der Wandel hingehen soll. Da muss sich die Unternehmensführung über Werte und Prinzipien, die im Unternehmen gelebt werden sollen Gedanken machen. Im Unternehmen, wo Experte 2 tätig ist, wurde ein neues Leitbild erstellt und Prinzipien für das Handeln und Führen im Unternehmen abgeleitet. Wichtige Themen für das Wirken von agilen Methoden sind dabei Führung, Vertrauen, Kommunikation und Transparenz. Die Methoden müssen täglich angewandt und die neuen Werte gelebt werden.²⁶⁶ Ein anderer Experte spricht von einem Hilfsprozess, der den Technikern helfen soll, in diese neue Kultur hineinzufinden. Er sagt zum Kulturwandel Folgendes:²⁶⁷

„Der Hauptkern - wenn Agilität funktioniert, heißt Kultur. Das ist der große Teil. Dahinter braucht es einen Prozess, um Leute, die das Kulturthema, das ja viel schwieriger ist und viel emotionaler nicht verstehen können oder wollen, oder? [...] Oder mit dem sie halt noch nie etwas zu tun gehabt haben. Dann kann ich über den Prozess etwas lernen und verstehen. Der hilft mir rein. [...] Gerade für uns Techniker ist eine Prozesssicht recht leicht. Das haben wir gelernt und wir wissen, wie eine logische Kette funktioniert. Und wenn mir das wer erklärt, dann kann nicht so tun... [...] In die agile Kultur und um die geht es eigentlich, finde ich. Um die geht es, die braucht es. Der Prozess ist eigentlich ein Vehikel dafür.“

Ebenfalls sechs der dreizehn Befragten sind sich einig, dass bei der Einführung von agilen Methoden auch ein Wandel der Fehlerkultur hin zu einer Lernkultur einen ganz wesentlichen Punkt darstellt. Mitarbeiter können zu ihren Fehlern nur stehen, wenn ausreichend Vertrauen innerhalb des Teams besteht. Nur wenn man einander vertraut, ist es möglich Fehler zu benennen. An den ersten auftretenden Fehler merken alle wie mit dem Problem umgegangen wird - vom restlichen Team und vom Steuerer bzw. Leiter.²⁶⁸ Es ist wichtig für alle Teammitglieder zu sehen, wie Fehler innerhalb des Teams adressiert werden. Besonders wichtig bei der Adressierung von Fehlern (siehe auch Abb. 7.6) sind dabei:²⁶⁹

- die Kultur des „No-Blaming“ (keine Schuldzuweisungskultur),
- das Format des Ansprechens von Fehlern und
- die anschließende Koordination der Lösungssuche.

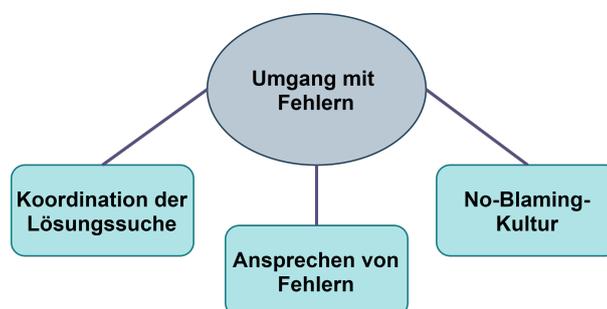


Abb. 7.6: Themen für den Umgang mit Fehlern im Team, Quelle: Eigene Darstellung.

²⁶⁶Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 26:00.

²⁶⁷Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 09:00.

²⁶⁸Vgl. Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 19:15.

²⁶⁹Vgl. Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 12:45.

Niemand darf angeprangert werden, wenn ihm Fehler unterlaufen. Nach einer gewissen Anlaufzeit funktioniert das projektintern meist sehr gut. Das Übertragen auf andere Projekte oder das gesamte Unternehmen ist eher schwierig und benötigt viel Zeit und Geduld.^{270 271}

Aus der Suche nach dem Schuldigen wird die gemeinsame Suche nach Lösungen. Ziel ist es, Fehler möglichst früh zu erkennen und zu lösen. Dabei hilft es, dass gewerkfremde Planer mit frischen Denkansätzen neue Ideen liefern, weil sie „neuartig“ denken.^{272 273}

Bei Schuldzuweisungen geht es auch um das Verantwortung abgeben bzw. teilen. Dazu sagt Expertin 7 konkret:²⁷⁴

„Und das ist ein großer Unterschied zwischen „ich bin schuld“ oder „ich habe das zu verantworten, ich schaue auf Qualität“, weil sonst wird es spätestens die Nebenabteilung merken, dass da etwas falsch ist und dann muss ich das gleich wieder ausbessern, weil ich sonst verhindere, dass andere gut weiterarbeiten können. Also Schuldzuweisungen in Organisationen geben bei mir immer einen ganz großen Hinweis, dass hier die Verantwortung nicht geteilt wird.“

Schuldzuweisungen sind stets ein Hinweis, dass die Verantwortung nicht geteilt wird. Im selbstorganisierten Team sind alle Beteiligten dafür verantwortlich, gemeinsam das Projektziel bestmöglich zu erreichen. Durch die neue Art immer voraus zu denken und lösungsorientiert zu handeln, steigt das Qualitätsbewusstsein der Planer, weil sie immer vorausdenken und vermeiden wollen, dass andere an ihrer fehlerhaften Planung weiterarbeiten müssen. (vgl. „Throw it over the wall-Prinzip“)²⁷⁵

Die alte sogenannte „Anschiss-Kultur“ hat sich mit der Zeit, über Jahrzehnte, tief in unserem Kulturkreis und auch in vielen Baukonzernen verankert. Das Aufbrechen dieser Form von Fehler- und Bestrafungskultur hin zu einer Lernkultur ist ein großer Change Prozess und erfordert vor allem einiges an Zeit.²⁷⁶ Ein wichtiges Instrument für den Kulturwandel ist das konsequente Vorleben der neuen Prinzipien und Werte durch die Führungskräfte über längere Zeit. Dieser Experte sagt zum Thema der Lernkultur und „aus Fehlern lernen“ auch folgendes:²⁷⁷

„Also, es brauchte doch sehr viel Nachschärfung, sehr viel Fürsprache auch in den jeweiligen Lesson Learneds in den verschiedenen Projekten, um diese offene Fehlerkultur auch einziehen zu lassen. Aber es fruchtet. Es funktioniert. Also jedem ist dieser Kreislauf aus Entwicklung, Anwendung, Lernen und wieder retour spielen in die Entwicklung mittlerweile bewusst. Dass wir nicht in diesen Lesson Learneds nur uns den Bauch streicheln und sagen, was wir für tolle Hechte sind und was wir nicht alles Tolles entwickelt haben und wie toll die Teams auch agiert haben, sondern eben auch den Finger in die Wunde legen und sagen: „Was würden wir denn, wenn wir es ein zweites Mal tun würden, unter diesen Prämissen möglicherweise anders und besser tun? Was haben wir für Ideen noch, dass fortzuentwickeln oder welche Dinge haben auch überhaupt nicht funktioniert?“. Und diese Kultur des No-Blamings dort zu leben ist natürlich sehr schwer. Weil jeder, der dort Kritik äußert und wenn man Kritik richtig äußert, auch entsprechend wertschätzend äußert, dann ist das genau das, was wir dort adressiert haben wollen. Das ist etwas, was man lernen muss.“

Das Virtuelle Gebäudemodell (Building Information Modelling, BIM) ist das optimale Werkzeug für Transparenz in der Fehlerkultur. Alle Planer arbeiten dabei am gleichen virtuellen Modell und alle sind verantwortlich, Fehler zu finden und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. BIM unterstützt also die Agilität im Planungsprozess. Dafür muss jedoch die Kultur im BIM-Projekt passen, da sonst Fehler erneut zu spät gesehen und ausgebessert werden.²⁷⁸

²⁷⁰ Vgl. Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 15:15.

²⁷¹ Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 28:00.

²⁷² Vgl. Experteninterview 6, 158ff, Zeit ca. 14:15.

²⁷³ Experteninterview 3, 134ff, Zeit ca. 29:00.

²⁷⁴ Experteninterview 7, 166ff, Zeit ca. 27:15.

²⁷⁵ Vgl. Experteninterview 1, 120ff, Zeit ca. 20:15.

²⁷⁶ Vgl. Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 08:00.

²⁷⁷ Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 09:00.

²⁷⁸ Vgl. Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 30:30.

Experte 13 erwähnt in diesem Zusammenhang, dass das Arbeiten mit digitalen Fachmodellen besonders schnelllebig ist und daher viel Wertschätzung und Wandel auf menschlicher und kultureller Ebene benötigt. Dabei ist es wichtig, dass es nicht per se um das Fehlerfinden geht, sondern um den Umgang mit auftretenden Fehlern während des Planungsprozesses.²⁷⁹

7.8 Digitalisierung und Building Information Modelling

Vier der Experten erklären, dass sich die agilen Projektmanagementmethoden mit Building Information Modelling optimal ergänzen. Experte 9 erwähnt ganz konkret:²⁸⁰

„Also, ich glaube, dass es im Konnex mit der Digitalisierung, sprich ist gleich digitaler Planungsprozess mit vielen Beteiligten an einem gemeinsamen virtuellen Gebäude-Modell, also BIM sozusagen in seiner höchsten Form. [...] Dafür wäre es, fände ich ein ideales Steuerungs- und Management-Tool oder Framework eigentlich, muss man sagen... Weil man sozusagen das da mit einer Art Scrum ganz toll organisieren könnte. Ja, flache Hierarchien, tägliche Standup-Meetings in der Planung und dann Lösen von diesen herkömmlichen, starren, wasserfallartigen Prozessen - Vorentwurf, Entwurf, Einreich-Planung usw. hin zu einer - wie soll ich sagen - besser geeigneten Planungssystematik für die Entwicklung so eines virtuellen Gebäudemodells, weil im Prinzip plane ich dann sozusagen ein 1:1-Modell schon vorher. [...] Und hätte da ganz tolle Chancen. Wenn man sich von diesem wasserfallartigen Interationsprozess lösen würde und wirklich in eine 1:1-Digitalmodellierung gehen würde. Und das könnte man mit Scrum und ein paar Hilfsmitteln dazu super umsetzen, finde ich.“

Dieser Experte spricht sogar von der Möglichkeit sich von den klassischen Phasen des Vorentwurfs, Entwurfs, Einreichplanung etc. zu lösen und einen echten agilen Planungsprozess für BIM zu etablieren. Durch die Zusammenarbeit an einem virtuellen Modell wird die Planung qualitativ verbessert und viele Fehler oder Ungenauigkeiten werden vorweggenommen, weil sie schon wesentlich früher im Planungsprozess erkannt werden.²⁸¹ Die Vorteile von BIM und agilem Arbeiten werden besonders aktiviert, wenn viele verschiedene Gewerke zusammenlaufen und sich durch die neuen Planungsphasen leichter ergänzen als im herkömmlichen Planungsprozess. Probleme werden früher erkannt, sofort kommuniziert und wesentlich früher und schneller gelöst. Dies führt zu einer Zeitersparnis im Planungsprozess.²⁸² In das Thema Agilität und BIM spielen auch noch die Lebenszykluskosten hinein. Der Aspekt dieser Kosten wird in Zukunft noch wichtiger werden. Durch das BIM-Modell und die agilen Methoden wird es für das Team leichter, sich in die Betriebsphase hinein zu denken und dabei unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen.²⁸³

Im Zusammenhang mit BIM darf nicht vergessen werden, dass die Planungsbüros eine bessere technische Ausstattung (Planungsprogramme wie z. B. Revit und entsprechende CAD-PCs) sowie gute Internetverbindung benötigen werden.²⁸⁴

Wichtig für den Digitalisierungsprozess beim Einsatz von leanen und agilen Methoden ist das Lernen und Üben mit analogen Tools, um dann auf ein digitales System umzusteigen. Ansonsten wird zu Beginn bei der Einführung die Skepsis gegenüber den neuen Methoden zusätzlich erhöht. Der Umstieg auf digitale Systeme funktioniert gut, wenn das Team die Methoden bereits kennt und „analog“ eingespielt ist. Das wurde jetzt auch in der Corona-

²⁷⁹Vgl. Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 12:00.

²⁸⁰Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 11:00.

²⁸¹Vgl. Experteninterview 9, 182ff, Zeit ca. 29:00.

²⁸²Vgl. Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 31:45.

²⁸³Vgl. Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 35:30.

²⁸⁴Vgl. Experteninterview 11, 204ff, Zeit ca. 11:15.

Krise, wo plötzlich alle ins Homeoffice mussten und die Teams verteilt saßen, ersichtlich.²⁸⁵ Experte 10 wendet zum Umstieg vom Analogen zum Digitalen Folgendes ein:²⁸⁶

„Post-its kleben ist analog, funktioniert digital nicht einmal annähernd so gut, wie analog. Ich kleb? mein Post-it hin und damit sichere ich etwas zu, haben wir zuerst gesagt. [...] Ein digitales Post-it auf einem Powerpoint zu verschieben, hat nicht die gleiche Verbindlichkeit als es dorthin zu kleben vor einer Runde von 6 bis 10 Leuten, vor der ich stehe. [...] Ja, es tut etwas anderes mit mir als Person, auch wenn das Protokoll und das Ergebnis scheinbar das gleiche ist, hat's für mich eine andere Bedeutung, wenn ich es digital verschieb' und dabei nicht „sichtbar“ bin oder im Raum stehe... Alle sehen mich und ich verschiebe es.“

Seiner Meinung und Erfahrung nach besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen den analogen und digitalen Tools, die agile Methoden z. B. in der Visualisierung unterstützen. Das Ergebnis ist scheinbar das gleiche, doch die Verbindlichkeit innerhalb des Projekts bei digitalen Tools eine andere als bei analogen Post-its. Das wurde jetzt auch in der Corona-Krise, wo plötzlich alle ins Homeoffice mussten und die Teams verteilt saßen, ersichtlich. Dieser Fakt muss beim Umstieg unbedingt mitberücksichtigt werden.

Für Experte 13 hängen die Themen Agilität und Digitalisierung in der Baubranche ganz stark zusammen, was sich daran bemerkbar macht, dass er zirka die Hälfte seines Interviews darüber sprach. Dabei ist anzumerken, dass er beruflich für die Digitalisierung und BIM in einem großen österreichischen Baukonzern verantwortlich ist. Er spricht über das „Mehrebenen-Prinzip“ in der Entwicklung und Anwendung. Darunter versteht er Folgendes:²⁸⁷

„Reine Entwicklung an sich kann schon mal agil passieren, aber die größere Agilität, die einem Unternehmen, wie uns, aber auch anderen Baufirmen abverlangt wird, ist sicherlich die Frage der Implementierung dieser Digitalisierungsprodukte oder -prozesse. Das ist die viel größere Frage und da gilt natürlich das Eisberg-Prinzip. Ich bin schon fast der Meinung die eigentliche Entwicklung sind vielleicht zehn oder 20% des Aufwandes und das gilt es natürlich auch zu straffen mit agilen Methoden. Aber viel wichtiger ist noch, dass man die folgenden Ebenen der Menschen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Kultur, des Kulturwandels, hier viel stärker zukünftig berücksichtigt.“

Wenn man sich Digitalisierungsprojekte in der Baubranche ansieht, ist immer folgende Frage zu beantworten: „Wie bringt man die neuen Softwareprodukte ins wahre Leben auf die Baustelle?“. Dabei muss man berücksichtigen, dass ein Projekt nie einem anderen gleicht. Es gibt eine große Diversität in Bauprojekten, die von länderspezifisch über bauherrenspezifisch bis projektspezifischen Methoden und Anforderungen reicht. Die Prozessabläufe unterscheiden sich bei einer Brücke, einem Tunnel und einem Hochhaus. Doch wenn man die Prozesse klein genug „zerschneidet“, findet man Parallelitäten. Ein Frage, der sich die Baubranche zukünftig stellen wird, ist die Vereinheitlichung dieser Prozesse und das Erarbeiten von Standardprozessen. Denn Standardprozesse können gut mit einem Softwareprodukt abgedeckt werden, hingegen ist die hohe Prozessdiversität in Bauprojekten schwierig durch eine Software abzudecken. Schnell kommt man zur Frage: „Lässt sich der Prozess vielleicht ändern oder verbessern, damit er zur Software passt oder muss sich die Software immer an die sehr unterschiedlichen Prozesse anpassen?“. Da braucht es in der Zukunft gemeinsame Entwicklungen von externen und internen Softwarelösungen, um den Gesamtprozess softwaretechnisch abzudecken zu können. Um diese Entwicklung hinzubekommen, ist konsequente Rückkopplung der Erfahrungen von der Baustelle bis zum Entwickler zurück besonders wichtig. Nur durch Iterationsschleifen und branchenübergreifende Zusammenarbeit kann es gelingen, praxisorientierte digitale

²⁸⁵ Vgl. Experteninterview 2, 125ff, Zeit ca. 22:00.

²⁸⁶ Experteninterview 10, 191ff, Zeit ca. 36:00.

²⁸⁷ Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 22:15.

Produkte zu entwickeln.²⁸⁸

Zu diesem Entwicklungsprozess sagt Experte 13 ganz konkret:²⁸⁹

„Also, in Summe es ist nie ein geradliniger Weg: weder in der Entwicklung noch eine Anwendung der Software, sondern es sind immer Kurven um den Idealweg - mal schlägt's nach links, mal schlägt's nach rechts aus, manchmal will man zu viel, manchmal man zu wenig. Das wird die Aufgabe der Zukunft sein, diese Ausschläge nach rechts und links möglichst zu minimieren.“

Agile Methoden unterstützen, die Ausschläge zu minimieren. Jedoch werden sie immer erhalten bleiben, weil Menschen agieren und die Baubranche von größerer Diversität als z. B. die Maschinenbau- oder Automobilbranche betroffen ist. In der Baubranche gibt es Parallelitäten, die standardisiert werden können, aber die hohe Diversität wird auch in Zukunft in dieser Branche erhalten bleiben.²⁹⁰

Zum Abschluss seines Gesprächs empfiehlt Experte 13, in die Vergangenheit anderer Branchen zu schauen, um herauszufinden wie diese den Wandel zu mehr Digitalisierung hinbekommen haben, z. B. zur Firma Zeiss in die Optikbranche, die diese Entwicklung schon vor einiger Zeit durchgemacht hat.²⁹¹

7.9 Zusatzergänzungen der Experten

Bei der letzten Frage wurde nach zusätzlichen Anmerkungen zum besprochenen Thema „Hindernisse bei der Einführung von agilen Methoden in der Bauplanung“ gefragt. Die Antworten und Tipps waren so unterschiedlich, wie die Experten und ihre Berufserfahrungen selbst. Teilweise konnten die Anmerkungen den bereits zusammengefassten Kategorien zugeordnet werden. Die nicht kategorisierbaren Erkenntnisse sind in diesem Unterkapitel zusammengefasst.

Die Experten nannten folgende persönlichen Literatur- oder Webinartipps zur Vertiefung:

- Webinar „Agile Design Management“²⁹²,
- Webniarreihe „Warum Lean? Warum jetzt?“ zum Target Value Design²⁹³,
- Change Canvas von Herrn Bertagnolli²⁹⁴,
- Grundlagenliteratur im Bereich „Agile“ von Marry Poppendieck und die gegenseitige Zitierung mit dem Erfinder des Last Planner Systems Glenn Ballard, weil die beiden ähnlich Denkrichtungen zu gleichen Zeit hatten,
- Themdossier „Von komplexen Zusammenhängen und großartigen Menschen“ Hybrides Projektmanagement als Weg zu zukunftsorientierten Bauprojekten²⁹⁵.

Experte 3 betont, dass agiles Arbeiten und selbstorganisierte Teams unbedingt von „Zahlen, Daten, Fakten“ begleitet werden müssen, damit alle Teammitglieder jederzeit auf tagesaktuelle Tatsachen in finanzieller Hinsicht zugreifen können. Denn nur, wenn alle diese Details kennen, sind sie verantwortlich und können entsprechende Schritte setzen, wenn etwas in einem Projekt oder Prozessschritt schief bzw. nicht so wie geplant, läuft.²⁹⁶

²⁸⁸Vgl. Experteninterview 13, 222ff, Zeit ab ca. 14:00 bis ca. 18:15.

²⁸⁹Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 18:30.

²⁹⁰Vgl. Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 19:00.

²⁹¹Vgl. Experteninterview 13, 222ff, Zeit ca. 24:00.

²⁹²Vgl. Demir (2020a), Onlinequelle [10.11.2020].

²⁹³Vgl. Demir (2020b), Onlinequelle [10.11.2020].

²⁹⁴Vgl. Bertagnolli/Bohn/Waible (2018).

²⁹⁵Vgl. Herzog/Honzig (2020).

²⁹⁶Experteninterview 3, 134ff, Zeit ca. 23:30.

Experte 9 erklärt, dass die festgefahrenen Strukturen und Prozesse der Bauplanung nur schwer zu ändern sind. Man sollte sich, wenn man an die Einführung von agilen Methoden in der Bauplanung denkt, daher folgende Frage stellen: „Was können wir in die standardisierten Prozesse der Bauplanung an agilen Elementen einbauen?“ Beim Beantworten dieser Frage sollte man die Prinzipien aus dem agilen Manifest (siehe Kapitel 2.2.1) berücksichtigen. Ein erster Ansatz wäre eine entspanntere Reaktion des Planungsteams auf Änderungswünsche des Bauherrn oder Änderungen der Projektanforderungen nach Planungsbeginn. Aus seiner Sicht ließen sich einige Ansätze ableiten und in der Planungsphase anwenden:²⁹⁷

„Aber was man sicher gut umsetzen könnte, ist z. B. das Pull-Prinzip. Aber wie gesagt, da sind wir schon an der Grenze zum Lean. Aber das gibt es im Agilen auch. Dass man einfach schaut, dass das Team möglichst selbst organisiert arbeitet und dafür die Voraussetzungen schafft, dass sie selbst organisiert arbeiten dürfen, zumindest innerhalb dieser Iterationsschleifen Vorentwurf, Entwurf usw. [...] Das wäre natürlich schon spannend. Und da kann man natürlich Kanban verwenden. Da helfen die Standup-Meetings. Da helfen die Art, wie man überhaupt dann in Scrum arbeitet, mit Sprints. [...] Wo man vorgibt... Okay, was schauen wir uns jetzt an? Was ist Thema für die nächste Woche oder die nächsten zwei Wochen? Ich kann jetzt nicht hergehen und sagen, der ganze Vorentwurf ist ein Sprint. Das bringt ja nichts.“

Man sollte die Teams mit allem Nötigen für die Selbstorganisation ausstatten und sie dann innerhalb der gewohnten Planungsphasen in Sprints bei ihrer Arbeit unterstützen. So entwickelt man sich hin zu einer sozial verträglicheren Form der Zusammenarbeit im Team, weil Mitarbeiter im Agilen wichtiger sind als Prozesse. Das Spannende dabei wäre das Herunterbrechen auf einzelne Planungspakete und das Takten der Planungstätigkeiten, um das Ziel gemeinsam zu erreichen. Dabei ist es wichtig anzumerken, dass eine Planungsphase in mehrere Sprints unterteilt werden muss, um diese Feingliedrigkeit und die Konsequenz des Scrum Framework einhalten zu können.²⁹⁸

Eine andere Idee des gleichen Experten ist die Abschaffung der herkömmlichen Planungsphasen und das Entwickeln einer komplett neuen Art und Weise, wie man Bauprojekte zukünftig planen könnte, auf Basis der agilen Grundsätze. Diese Idee ist äußerst visionär und dementsprechend schwierig weiter auszuformulieren oder in einem Pilotprojekt zu testen, weil sich die meisten Planer ein Weggehen von den gängigen Phasen gar nicht vorstellen können. Ein Verlassen der gewohnten Phasen würde eine Anpassung der gängigen Vergütungsmodelle im deutschsprachigen Raum erfordern.²⁹⁹

Insgesamt sind zwei von dreizehn Experten der Meinung, dass sich durch die Anpassung der Arbeitsweise und die Einsparung von Planungszeit neue Vergütungsmodelle entwickelt werden müssen. Viele Planer haben Angst, dass sie weniger verdienen könnten als mit den gewöhnlichen Phasen.³⁰⁰

Expertin 12 betont, wie wichtig es ist, das „Scheitern“ bei der Einführung agiler Methoden zu berücksichtigen. Teamfindungsthemen brauchen besonders zu Beginn Zeit, Geduld, Kraft und Geld. Besonders von der Erwartungshaltung, dass die neuen Arbeitsweisen schnell funktionieren werden, muss man sich im Change Prozess schnell verabschieden.³⁰¹

²⁹⁷ Experteninterview 9, 182ff, Zeit ca. 25:00.

²⁹⁸ Vgl. Experteninterview 9, 182ff, Zeit ca. 25:00.

²⁹⁹ Vgl. Experteninterview 9, 182ff, Zeit ca. 24:00.

³⁰⁰ Vgl. Experteninterview 11, 204ff, Zeit ca. 22:00.

³⁰¹ Vgl. Experteninterview 12, 212ff, Zeit ca. 28:00.

8 DISKUSSION

Im diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der Expertenbefragung (siehe Kapitel 7) mit den Erkenntnissen aus dem Theorieteil verglichen und mittels logischer Überlegungen interpretiert. An manchen Stellen wird die Interpretation durch die zusätzlichen Literaturempfehlungen aus den Befragungen ergänzt. Je Unterkapitel werden zuerst die Erkenntnisse aus der Theorie zusammengefasst, dann folgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Befragungen. Im Anschluss werden die Übereinstimmungen bzw. Widersprüche zwischen Theorie und Praxis und spannende Zusatz-Erkenntnisse aus dem Praxisteil zusammengefasst.

8.1 Agile Methoden und ihr Mehrwert in der Bauplanung

In diesem Unterkapitel werden die Möglichkeiten für agile Methoden in der Bauplanung (siehe Kapitel 8.1.1) und der Mehrwert bzw. die Vorteile, die sich durch den Einsatz dieser Methoden ergeben (siehe Kapitel 8.1.2), diskutiert. Zuletzt wird noch einmal kurz auf die Unterschiede zwischen agilen und leanen Ansätzen (siehe Kapitel 8.1.3) eingegangen, weil diese vielen Praktikern der Baubranche nicht klar sind.

8.1.1 Mögliche agile Methoden für die Bauplanung

Gemäß **theoretischen Grundlagen** sind agile Methoden für komplexe Aufgaben mit sich schnell und häufig ändernden Anforderungen geeignet. Man könnte sagen: „Agiles Projektmanagement“ ist flexibel, schnell, reflektiert und lernend. Bei den agilen Projektmanagementmethoden steht immer der Kundennutzen im Mittelpunkt des Projektes. In diesem Zusammenhang sind weitere wichtige Aspekte die Zusammenarbeit mit dem Kunden und die schnelle Reaktion auf Kundenwünsche. So ergeben sich folgende wichtige Faktoren für gutes Arbeiten mit agilen Methoden:

- Vision und Ziele
- Iteratives und inkrementelles arbeiten
- Selbstorganisiertes und interdisziplinär zusammengestelltes Team.

Das **Scrum Framework** ist Standard in der Softwarebranche und besonders gut für die Produktentwicklung geeignet. Eine Nutzung von Scrum als Gesamtes für die Bauplanung ist nur schwer möglich, weil sich dabei einige Probleme ergeben (siehe Kapitel 2.2.2). Teile des Scrum Frameworks können jedoch gut genutzt werden, wie z. B. Daily Standup Meetings (siehe Kapitel 2.2.2) oder Adaptierungen davon, z. B. das Agile Design Management (siehe Kapitel 2.2.4).

Kanban ist eine agile Methode, die vor allem zur Visualisierung und Steuerung der Ressourcen in Projekten genutzt wird. Ziel ist es, die Durchflussmenge zu optimieren und dabei keine Überlastung der einzelnen Arbeitsschritten zu erzeugen. Es wird auf das Gesamtoptimum der Auslastung über alle Arbeitsschritte hingearbeitet.

Die **Ergebnisse aus Praxissicht** für die Methodenwahl werden im Folgenden kompakt zusammengefasst. Die befragten Experten wollen großteils weg von reinen, wasserfallartigen Projektmanagementmethoden hin zu iterativen Ansätzen. Das **Scrum Framework** als Gesamtes hat einige Tücken in der Anwendung in der Bauplanung und wird daher eher kritisch gesehen. Teile des Scrum Ansatzes oder adaptierte, oft unternehmensintern entwickelte Versionen sind mögliche Arbeitsweisen für die Bauplanungsphase. Das Framework ist für die Entwicklung von Tools und Projekten, aber auch für die Implementierung von neuen digitalen Tools auf den Baustellen gut geeignet. Es wird jedoch stark betont, dass die gewählten Methoden immer an die jeweilige Planungs- und Ausführungsphase angepasst werden müssen, um erfolgreich einsetzbar zu sein. Je weiter die Planung fortgeschritten ist, umso strukturierter werden die eingesetzten Methoden. In der Ausführungsplanung nähern sie sich immer mehr dem Last Planner System (LPS) an. Das Last Planner System ist das am weitesten verbreitete System für

Lean Construction in der Baupraxis. In der Ausführung wird ganz klar Lean Construction mit LPS angestrebt. Agile Methoden sind für die Ausführung ungeeignet, weil dort nach fix vorgegebenen Plänen gearbeitet wird und weniger auf Kundenwünsche eingegangen werden muss als in der Planungsphase.

Kanban wird in der Praxis auch zur Visualisierung von Arbeitspaketen und zum transparent machen des Planungsstandes verwendet.

Wichtige Bestandteile von agilen Ansätzen in der Baupraxis sind:

- Zusammenarbeit in gemixten interdisziplinären Teams,
- Transparente Darstellung von Ergebnissen und Prozessen und
- Einhalten konsequenter Feedbackschleifen zur kontinuierlichen Verbesserung.

Ergänzend sei hier auf das Themendossier „Von komplexen Zusammenhängen und großartigen Menschen“³⁰² von MOOCON GmbH verwiesen. Dort wird eine Form des **hybriden Projektmanagement** als Lösung gesehen.

Traditionelle und agile Projektmanagementansätze werden zu einem hybriden Framework, wie in Abb. ?? dargestellt ist, kombiniert. Folgende Methoden werden dort kombiniert:

- Klassische Projektmanagementmethoden,
- Lean Management,
- Agiles Projektmanagement und
- Design Thinking. (Design Thinking ist eine agile Projektmanagementmethode.³⁰³)

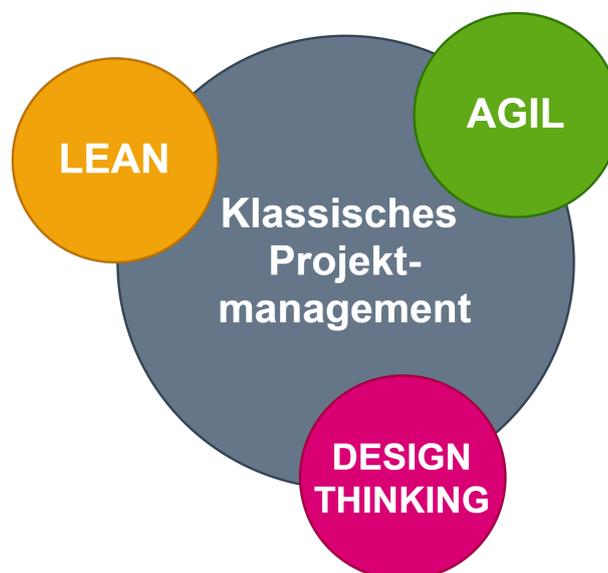


Abb. 8.1: Hybrides Framework als Kombination aus verschiedenen Konzepten, Quelle: Herzog/Honzig (2020), Onlinequelle [08.11.2020], S. 10 (leicht modifiziert).

Das Projektmanagement wird je nach Anforderungen an das Projekt, das Projektteam und die Planungs- oder Ausführungsphase angepasst. Je unklarer die Anforderungen, umso agiler wird das PM gestaltet. Je klarer die Anforderungen, umso wichtiger wird klassisches PM und Lean Management. Zusätzlich wird das Projekt als „Unternehmen auf Zeit“ gesehen. Deshalb werden entsprechende Rollen und Verantwortlichkeiten verteilt.

Beim Suchen nach geeigneten Experten für die Befragung wurde ein weiter Praxisleitfaden, der auch das hybride

³⁰²Vgl. Herzog/Honzig (2020), Onlinequelle [08.11.2020], S.9ff.

³⁰³Vgl. Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

Projektmanagement für zukünftige erfolgreiche Immobilienprojekte beschreibt, entdeckt. Dort werden die gleichen Methoden bzw. Konzepte, wie im Dossier von MOOCON, kombiniert. Die Ansätze sind nicht konkurrierend, sondern ergänzen einander. **Grundlage bildet das klassische PM und die anderen Methoden vervollständigen das Toolset je nach Klarheit der Anforderungen.**³⁰⁴

Im Praxisteil wurden viele Aussagen des Theorieteils bestätigt. Die wichtigsten Erkenntnisse durch die Ergänzungen aus dem Praxisteil sind:

- Reduktion vom wasserfallartigen Projektmanagement und stattdessen der Einsatz von iterativen Methoden mit konsequenten Feedbackschleifen sind auch Ziele der Praxis.
- Scrum als Gesamtes ist eher ungeeignet für die Bauplanung, aber Teile und vor allem hausinterne Adaptierungen davon werden in der Praxis gerne eingesetzt. Das Agile Design Management ist nur eine davon. Jedes Planungs- bzw. Consulting Unternehmen entwickelt eigene angepasste Methoden für die agile Planung, oft in Anlehnung an das Scrum Framework.
- Die gewählten Methoden und Arbeitsweisen sind an die jeweilige Planungs- und in weiterer Folge auch Ausführungsphase anzupassen, um optimal geeignet zu sein und den Anforderungen der einzelnen Phasen gerecht zu werden. Dabei gilt, je weiter die Planung fortgeschritten ist, umso strukturierter und immer mehr in Richtung Last Planner System orientiert, werden die Methoden. In der praktischen Bauausführung auf den Baustellen ist die gängigste Methode das Last Planner System, wenn Lean Construction Methoden eingesetzt werden. Agile Methoden sind für die Ausführungsphase gänzlich ungeeignet.
- Transparente Darstellung der aktuellen Arbeitsprozesse und Ergebnisse fordern Theorie und Praxis gleichsam. Die Verbesserung der Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams ist ein weiteres Ziel, wo Theorie und Praxis übereinstimmen.
- Die Aussagen zum Einsatz von Kanban wurden im Praxisteil bestätigt. Dieses Tool wird auch in der Praxis zur Visualisierung und Steuerung eingesetzt.
- Hybrides Projektmanagement als Kombination aus klassischem PM, agilem PM und Lean Management könnte eine Lösung für die Zukunft sein. Untersuchungen zu diesem Thema übersteigen jedoch den Rahmen dieser Arbeit.

8.1.2 Mehrwert agiler Methoden in der Bauplanung

Als **Schlussfolgerung aus der Theorie** lässt sich folgender **Mehrwert für agile Methoden** zusammenfassen (siehe auch Kapitel 2.2.5):

- Der Einsatz von Scrum führt zu häufigem Kundenfeedback durch kurze Arbeitsintervalle.
- Die Teamorganisation beim Einsatz agiler Methoden verbessert die Kommunikation.
- Agile Konzepte führen zur hoher Transparenz über laufende und bereits abgeschlossene Arbeitspakete. Durch übersichtliche Visualisierung werden Fehler früher und direkte Zusammenhänge zwischen Arbeitspaketen leichter erkannt.
- Weitgehende Organisationsfreiheit innerhalb des Teams erhöht die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter.
- Agile Konzepte reduzieren Managementaufwand und erleichtern Planung und Koordination der Personalressourcen im Projektteam.

³⁰⁴Vgl. Herzog/Kradischnig (2019), Onlinequelle [08.11.2020], S.4f.

- Durch agile Methoden wird kontinuierliches Lernen innerhalb des Unternehmens angestrebt. Dabei werden Produkte und Prozesse zu verbessert.
- Die agilen Projektmanagementansätze können oft relativ einfach mit anderen PM-Methoden kombiniert werden.

Details über die Vor- und vor allem, die hier nicht genannten Nachteile der einzelnen agilen Ansätze sind in Kapitel 2.3.2 nachzulesen.

In den Experteninterviews wurde der **Mehrwert der agilen Methoden aus Sicht der Praxis** folgendermaßen dargestellt (siehe auch Kapitel 7.2):

- Einer der größten Vorteile von agilen Methoden ist das schnelle, flexible Reagieren auf anfallende Änderungen im Projekt.
- Einen weiteren Vorteil sehen die Experten in der Lösungsorientierung und dem gemeinsamen Verfolgen eines Projektziels.
- Die Kommunikation wird intern und extern verbessert. Durch die teamübergreifende, integrative Kommunikation wird schneller der richtige Adressat für ein etwaiges Problem erreicht, was zu einer Zeitersparnis führt. Positiv angemerkt wurde auch der Rückgang des Schriftverkehrs.
- Durch die Transparenz wissen alle, wer gerade woran arbeitet und wie der Projektstand ist. Durch das gemeinsame Verteilen der Arbeitspakete im Team verbessert sich die Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang wird auch die Schnittstellenkoordination erleichtert.
- Das Daily Standup Meeting weist einen fachlich-integrierenden Nutzen auf und verbessert ebenfalls das Zusammenarbeiten.
- Anforderungen an Lösungen werden bereits im Vorfeld der tatsächlichen Planungstätigkeit detailliert erfasst und gesammelt.
- Viele der genannten Vorteile entfalten ihren Nutzen noch stärker wenn zusätzlich BIM-Methoden im Einsatz sind. Agile Methoden und BIM ergänzen sich ideal - die Kombination dieser beiden Tools hilft beim Sparen von Zeit, Geld und Energie innerhalb des Unternehmens.

Im Großen und Ganzen wurde der **in der Theorie erarbeitete Mehrwert im Praxisteil** in den Gesprächen **bestätigt**. Zusätzlich wurde erkannt, dass die maximalen Vorteile durch Kombination von agilen Methoden in der Bauplanung mit der BIM-Methode erreicht werden. Da die Digitalisierung der Baubranche bereits im Gange ist und sich in Zukunft weiter intensivieren wird, ist dies eine wichtige Ergänzung zum Thema.

8.1.3 Unterschied zwischen agil und lean im Bauwesen

Im Theorieteil wurden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten (siehe Kapitel 2.3.2) bereits ausführlich beschrieben. Hier folgt nur eine äußerst kompakte Zusammenfassung der Besonderheiten beider Methoden.

Lean Construction orientiert sich an folgenden Punkten:

- Wertschöpfungsorientiert,
- Fokus liegt auf Wert aus Kundensicht,
- Fluss-Prinzip,
- Pull-Prinzip,

- Streben nach Perfektion.

Agile Methoden stellen die folgenden Dinge in den Fokus:

- Flexible Reaktion auf Änderungen der Anforderungen,
- Iteratives Arbeiten in Feedbackschleifen und kontinuierliches Lernen,
- Menschliche Bedürfnisse und die Zusammenarbeit im Team und mit dem Kunden,
- Funktionierendes Produkt, das ideal die Kundenwünsche abgestimmt ist.

Einige **Gemeinsamkeiten** der beiden Methoden sind:

- Kundennutzen während gesamtem Projekt im Mittelpunkt,
- Zusammenarbeit mit Kunden fordern und fördern,
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation,
- Kontinuierliche Verbesserung.

Die **größten Unterschiede aus Sicht der Theorie** sind:

- **Agiles Projektmanagement:**
 - Flexibles Reagieren auf Anforderungen und Kundenwünsche,
 - Fertiges Produkt stets im Fokus
 - Gut einsetzbar für Entwicklungsprozesse.
- **Lean Methoden:**
 - Prozesse standardisieren und vereinfachen,
 - Streben nach Perfektion und Optimierung der Prozesse.

Aus **Praxissicht** ergibt sich überwiegend folgendes Bild hinsichtlich des Unterschiedes zwischen agilen und leanen Ansätzen (siehe auch Kapitel 7.1):

- Leane Methoden haben agile Elemente.
- Der Übergang zwischen leanen und agilen Methoden ist fließend.

In der Praxis trennen viele nicht klar zwischen den beiden Konzepten und kennen die Unterschiede nicht. Die Lean Ansätze sind in der Praxis wesentlich verbreiteter als die agilen Methoden. Einer der dreizehn Experten spricht genau diesen Umstand der Verschwommenheit zwischen den beiden Methoden in der Baubranche an. Grundsätzlich sind agile und leane Ansätze unterschiedlich, doch sie haben einige wenige Gemeinsamkeiten. Aus Praxissicht allgemein gültig ist die Aussage: „Lean in der Ausführung (meist baufirmenseitig) und agil in der Planung.“

Es bestehen also sehr wohl **klare Unterschiede zwischen den beiden Methoden**. Es **existiert Parallelität**, doch die **Unterschiede überwiegen**. In der Praxis ist diese Information nicht besonders verbreitet. Es entsteht ein gewisser „Methodenmix“. Lean Methoden, im Bauwesen Lean Construction sind definitiv bekannter als agile Methoden. In der jeweiligen Planungs- oder Ausführungsphase ist es wichtig, die passende Methode zu wählen.

Lean ist nicht immer für jede Situation und vor allem jede Projektphase die beste Lösung. Genauso wenig sind agile Methoden immer die richtige Wahl. Es kommt immer auf die Umstände und die Projektphase an, welche Methoden sinnvoll eingesetzt werden können.

8.2 Hindernisse bei der Integration agiler Projektmanagementmethoden in der Bauplanung

In diesem Kapitel geht es um die Hindernisse, die beim Einführen bzw. in der Integrationsphase von agilen Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche auftreten. Diese Hindernisse werden, wie bereits bekannt, in organisatorische (siehe Kapitel 8.2.1), soziale (siehe Kapitel 8.2.2) und methodische Hindernisse (siehe Kapitel 8.2.3) unterteilt. Zuerst müssen die zu erwartenden Hindernisse identifiziert werden, um dann eine entsprechend angepasste Einführungsstrategie, die das Überwinden dieser Hindernisse mitberücksichtigt, zu definieren (siehe Kapitel 8.3).

8.2.1 Organisatorische Hindernisse bei der Integration

Aus dem **Theorieteil** ergeben sich also folgende **organisatorischen Hindernisse** (siehe auch Kapitel 3.1):

- **Einstellung der Führungskräfte zur Nutzung agiler Methoden:**

Die Geschäftsführung muss eine eindeutige Entscheidung für die Einführung der agilen Methoden treffen. Tut sie dies nicht, werden Einführungsstrategien nur halbherzig erarbeitet und durchgeführt. Somit wären diese nicht zielführend und die Transformation würde nur Zeit und Geld verbrauchen, jedoch nichts bringen. Ist die Entscheidung für den Einsatz agiler Methoden in der Bauplanung gefallen, müssen die Gründe für den Wandel dargelegt werden und eine Vision mit daraus abgeleiteten Zielen erarbeitet werden. Diese Leitlinie wird dann den Führungskräften vorgestellt, denn diese müssen gleichsam die Entscheidung mittragen. Im Anschluss wird eine „Taskforce“ aus Unterstützern im mittleren Management gebildet, die den Weg hin zu Selbstorganisation, Transparenz etc. unterstützen und antreiben. Diese Unterstützer entwickeln auch einen neuen, zu den Methoden passenden Führungsstil.

- **Überwindung von Hierarchiestrukturen und Änderung der Machtstrukturen im Unternehmen:**

Herkömmliche Abteilungsstrukturen müssen aufgebrochen und durch eine neue netzwerkartige Struktur mit interdisziplinärer, abteilungsübergreifender Teamorganisation ersetzt werden. Auch die Verantwortung wird durch Anpassung der Organisations- und Hierarchiestrukturen auf mehrere Personen verteilt, damit agile Methoden ihr volles Potenzial entfalten. Das Aufgeben von Machtpositionen erfordert viel Überzeugungsarbeit bei den Betroffenen.

- **Aufbrechen von Prozessen und Bürokratie:**

Rivalitäten zwischen unterschiedlichen Abteilungen und der ständige Kampf um ausreichend Budget für die eigene Abteilung müssen von Zusammenarbeit und dem Streben hin zum gemeinsamen Projektziel abgelöst werden. Langfristige Ziele für einzelne Mitarbeiter und Abteilungen hindern die Beteiligten, den Mut und die Kreativität für neuartige Lösungen zu haben.

- **Neue Schlüsselpositionen richtig besetzen:**

Durch die neuen Arbeitsweisen entstehen neue Rollen, die durch geeignete interne oder externe Mitarbeiter besetzt werden. Dabei ist immer ausreichend Zeit für Einarbeitung und Schulung einzuplanen.

In den **Experteninterviews** kristallisieren sich folgende **organisatorische Hindernisse** (siehe auch Kapitel 7.3) heraus:

- **Faktor Zeit:**

Zeit ist ein besonders wichtiger Punkt in organisatorischer Hinsicht. Der Wandel hin zum Arbeiten mit agilen Ansätzen benötigt ausreichend Zeit. Die neue Art der Kommunikation und Interaktion innerhalb des Unternehmens sowie die neuen Meeting-Strukturen und das Integrieren der Feedbackzyklen und der Ergebnisfokussierung benötigen vor allem ausreichend Zeit zur Eingewöhnung.

Auch der Startzeitpunkt für das erste Pilotprojekt mit den neuen Ansätzen sollte bewusst gewählt werden. Im Idealfall unterstützt und fördert der Auftraggeber das Austesten und beteiligt sich an den neuen Methoden, um deren Wirkung tatsächlich unter Realbedingungen auszuprobieren. So können die Vor- und Nachteile für alle Beteiligten untersucht werden.

- **Anpassung der Organisationsstruktur:**

Die Wirkung agiler Methoden wird von der trägen Unternehmensorganisation begrenzt: Um agile Methoden sinnvoll einsetzen zu können, muss die Organisationsstruktur des Unternehmens angepasst werden. Abteilungen werden weitgehend abgeschafft - stattdessen wird in interdisziplinären Teams gearbeitet. Dies erleichtert die Zusammenarbeit und Fokussierung des gesamten Projektziels. Früher wurde von jeder Abteilung ein Teil des Auftrages bearbeitet, oft war die Abstimmung der Schnittstellen und Abhängigkeiten schwierig. Beim Einsatz agiler Methoden werden diese Zusammenhänge frühzeitig erkannt und jeder kann mit dem Vorergebnis seiner Teammitglieder weiterarbeiten.

Bei jeder Organisationsanpassung sind die disziplinären Konsequenzen mitzudenken und neu zu implementieren. Es gibt keine allgemein gültige Struktur, die für alle Unternehmen funktioniert, sondern jedes Unternehmen muss seine individuellen Randbedingungen berücksichtigen und eine passende Struktur entwickeln. Besonders wichtig ist es, eine ausreichende Vernetzung der unteren mit den oberen Ebenen mit entsprechendem Informationsfluss zu ermöglichen, damit die Basis für strategische Entscheidungen stets rechtzeitig vorliegt.

- **Reduktion der Hierarchiestruktur:**

Durch die Einführung agiler Methoden muss die Hierarchie abgeflacht werden. Durch die Abflachung werden viele Positionen abgeschafft, was zu einer Veränderung der „Machtverhältnisse“ innerhalb des Unternehmens führt. Dadurch ändern sich auch die Verantwortungsverhältnisse im Betrieb. Innerhalb der Projektteams sind alle auf der gleichen Ebene und jeder bringt Kompetenzen ins Team ein und erhält dadurch einen gewissen Verantwortungsbereich. Jeder kann dabei nur Dinge verantworten, die er auch beeinflussen kann. Außerhalb des Teams müssen in den meisten Unternehmen gewisse Hierarchien trotzdem erhalten bleiben.

- **Wandel der Führungskultur:**

Der Einsatz agiler Methoden erfordert auch eine Anpassung der Führungskultur innerhalb des Unternehmens. Wichtig dabei ist, dass die Verantwortung innerhalb des Teams verteilt wird und nicht, wie in herkömmlichen Strukturen nur der Abteilungsleiter Verantwortung trägt. Transparenz von Abläufen, aktuellen Projektständen und offene Kommunikation unterstützen die Verteilung der Verantwortung. Wenn mehr Leute von Problemen wissen, können mehr daran arbeiten sie zu lösen. Die Führungskräfte müssen vom Wandel fest überzeugt sein und die neuen Methoden und Prinzipien vorleben. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter beim Austesten der Methoden und fordern das Leben der neuen Kultur ein.

Diese neue agile Führungskultur muss im Unternehmen bzw. im Projekt gelebt werden. Man könnte das Projektteam als „Unternehmen auf Zeit“ sehen, wo alle Beteiligten ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche haben. Zu Beginn eines Projektes muss man sich über ähnliche Dinge Gedanken machen, wie bei der Gründung eines Unternehmens.

Zusammenfassend ergeben sich nun folgende Dinge **aus Theorie und Praxis:**

- **Agile Methoden erfordern eine Anpassung der Organisationsstrukturen:**

Die Einführung agiler Arbeitsweisen muss mit einer Neuorganisation der Unternehmensstruktur einher gehen. Interdisziplinär aufgestellte Projektteams ersetzen die herkömmlichen Fachabteilungen der einzelnen Planungsgewerke. Vor allem in unternehmensübergreifenden Projekten, was in der Baubranche meist der Fall ist, kann man sich die einzelnen Projektteams als „Unternehmen auf Zeit“ vorstellen. Bei der Anpassung der Struktur ist auf ausreichenden Informationsfluss zwischen den Teams und den höheren Ebenen zu achten, damit strategische Entscheidungen stets auf Basis fundierter, aktueller Informationen getroffen werden. Die tatsächliche Organisationsform ist abhängig vom Ausgangspunkt und dem tatsächlichen Ziel der agilen Transformation und kann daher nicht allgemein gültig formuliert werden.

Die Wichtigkeit der organisatorischen Neuausrichtung bei der Integration agiler Methoden wurde durch die Experteninterviews bestätigt.

- **Flache Hierarchien und wandlungsfähige Führungskräfte unterstützen agile Methoden:**

In den Gesprächen wurde bestätigt, dass sich Hierarchien abflachen und die Rolle der Führungskräfte starke Veränderungen erfordert. In den Projektteams agieren nun alle Beteiligten auf der gleichen Ebene, haben jedoch unterschiedliche Rollen inne. Die Verantwortung, die der Projektleiter in herkömmlichen Projekten alleine trägt, wird jetzt auf das Team verteilt. Alle arbeiten gemeinsam auf die bestmögliche Lösung hin, um das Projektziel zu erreichen.

Durch die Abflachung der Hierarchien werden Machtpositionen abgeschafft. Dies stellt für die konservativ gewachsene Branche und ihre agierenden Führungskräfte eine persönliche Herausforderung dar. Führungskräfte müssen mit dem Verlust der Macht leben und den Wandel hin zu den neuen Methoden unterstützen. Durch konsequentes Vorleben der neuen Werte und Unterstützen beim Ausprobieren der neuen Methoden, entwickeln sie eine neue Form der Führungskultur, die zu den agilen Methoden passt und diese fördert.

- **Agile Methoden brauchen Zeit:**

Alle Beteiligten, angefangen bei den Führungskräften bis hinunter zu den Projekt-Mitarbeitern, brauchen Zeit für das Erlernen der Methoden. Auch zur Eingewöhnung an neue Rollen, Transparenz der Methoden und Arbeitsweisen und an die andere Form der Kommunikation wird reichend Zeit benötigt. Das Entwickeln und Umgestalten hin zu einer neuen praxistauglichen Organisationsstruktur ist auch zeitintensiv. Die Wichtigkeit, ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben, wurde mehrmals von den Experten betont und ist demnach besonders wichtig. Der Faktor Zeit wurde in der Theorie als relevant erkannt, aber von den Experten als wesentlich wichtiger eingestuft.

8.2.2 Soziale Hindernisse bei der Integration

In der **Literaturrecherche** wurden folgende soziale Hindernisse (siehe Kapitel 3.2) identifiziert:

- **Widerstand wegen Angst vor der Veränderung:**

Die meisten Menschen lieben Stabilität und Gewohnheiten. Daher lösen Veränderungen bei Vielen Unsicherheit und Unbehagen aus. Dies kann zu Angst vor und Widerstand gegen die Veränderungen führen.

- **Selbstorganisation und verteilte Verantwortung:**

Die Basis für selbstorganisierte Teams bilden Vertrauen, transparente Arbeitsweisen, kontinuierliche Lernkultur und Eigenverantwortung. Beim Einsatz agiler Methoden treffen Projektteams gemeinsam operative Entscheidungen, nicht mehr der Projektleiter alleine. Die Projektziele („Was und Wohin?“) sind allen bekannt. Daraus werden direkt Unterziele abgeleitet. Doch das Team entscheidet über das „Wie“, also auf welche Art und Weise die Ziele erarbeitet werden. Dieses selbst entscheiden, sowie die neuen Rollen und Aufgabenbereiche führen bei manchen Mitarbeitern zu Überforderung.

- **Transparenz und Kommunikation über alle Unternehmensebenen:**

Transparenz und offene Kommunikationskultur verbessern die Zusammenarbeit im Team. Das Ziel der Veränderungen ist eine transparente Arbeitsweise, wo alle stets den Ist-Stand des Projektes einsehen können. Dabei unterstützen sogenannte Daily Standup-Meetings (siehe Kapitel 2.2.2) und Retrospektiven (siehe Kapitel 2.2.2) oder Review Meetings (siehe Kapitel 2.2.4).

- **Lernkultur löst Schuldigsuche bei auftretenden Fehlern ab:**

Ein wichtiger Aspekt von agilen Methoden ist kontinuierliche Lernen und Verbessern. Um das zu erreichen, müssen sich Unternehmen von der Schuldigsuche wegbewegen und stattdessen positive Erlebnisse und Erkenntnisse in Projekten fördern. Das erhöht die Motivation der Mitarbeiter. Auftretende Fehler sollten als wertschätzende Kritik im Team geäußert werden. Doch das Ansprechen von Fehlern muss man lernen und erfordert Mut bei den Betroffenen. Nach dem Erkennen von Fehlern geht das Team zur gemeinsamen Lösungssuche über und fokussiert sich dabei immer auf das zu erreichende Projektziel.

- **Aufgabenwandel der Führungskräfte:**

Die Projektteams treffen eigenständige operative Entscheidungen und tragen die Verantwortung dafür. So bleibt den Führungskräften mehr Zeit für Strategieentwicklung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterförderung. Dies erfordert ein großes Umdenken der Führungskräfte und einen Wandel der Führungskultur.

Auch in den im **Praxisteil** durchgeführten Expertengesprächen wurden die auftretenden sozialen Hindernisse bei der Integration agiler Projektmanagementmethoden in den Planungsbüros der Baubranche intensiv diskutiert. Die Ergebnisse sind hier kurz zusammengefasst:

- **Überzeugungsarbeit für die neuen Methoden**(siehe Kapitel 7.3.3):

Einige Experten sehen diesen Punkt als größtes Hindernis bei der Einführung agiler Methoden an. Das Überzeugen aller Führungskräfte und Mitarbeiter ist mit großem Aufwand und Zeitbedarf verbunden. Wer von den neuen Methoden viel hält, will sie auch lernen. Erschwerend für die Lernphase kommt der Zeitbedarf für Schulungen neben dem Alltagsgeschäft dazu.

Bei Veränderungen sind die meisten - egal ob Führungskraft oder Mitarbeiter - zu Beginn erstmal skeptisch. Die Skepsis und der damit verbundene Widerstand gegenüber den neuen Methoden hängt von Persönlichkeit, Alter, persönlichen Vorerfahrungen und Erfahrungen der Teammitglieder ab. Diese Skepsis gegenüber den Veränderungen im Unternehmen erzeugt bei manchen Mitarbeitern großen Frust und kann bis zur Verweigerung führen. Denn diese Methoden sind nicht für alle Menschen gleichermaßen passend und geeignet. Unzufriedene Mitarbeiter, die diese Arbeitsweisen als Eingriff in ihre persönliche Arbeitsweise sehen, verlassen dann das Unternehmen, weil sie mit den neuen Methoden nichts anfangen können.

- **Falsche Erwartungshaltung** (siehe Kapitel 7.3.1):

Viele Unternehmen starten mit der falschen Einstellung in den Wandel, denn die Arbeit wird nicht anders, doch die Zusammenarbeit verbessert sich und die Projektergebnisse werden kundenorientierter als mit herkömmlichen PM-Methoden. Die neuen Arbeitsweisen sorgen für mehr Transparenz und schnellere Feedbackzyklen. Es ist wichtig agile Methoden nicht einzusetzen, weil sie gerade modern oder „in“ sind, sondern als Reaktion auf die Komplexität und Dynamik im Planungsgeschehen bei Bauprojekten. Die tatsächlichen Gründe müssen allen bekannt sein, angefangen bei der Geschäftsführung bis hinunter zum Projekt-Mitarbeiter. Alle müssen verstehen, was der Wandel bringen soll und welche Vorteile sie persönlich in ihrer Arbeit dadurch erhalten. Die Gründe sollten also nachvollziehbar und möglichst schnell erlebbar sein. Doch der Aufbau des Verständnisses für die neuen Methoden und des agilen Mindsets brauchen Zeit.

- **Teamorganisation und Wandel der Kommunikation** (siehe Kapitel 7.6):

Das Auflösen von fachspezifischen Abteilungen und stattdessen die Bildung von interdisziplinären Projektteams kombiniert soziale und organisatorische Aspekte, die bei der Einführung der neuen Methoden auftreten. Die Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich erst an die neuen Organisationsform gewöhnen. Außerdem bedingt die Organisation in Teams auch eine Anpassung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Teams können leichter Zusammenhänge überblicken, da sie nun den Gesamtauftrag betrachten und nicht nur ihren spezifischen Teilbereich der Planung.

Da in der Baubranche Projektteams oft unternehmensübergreifend sind, werden die Teams für jedes Projekt neu zusammengestellt und bestehen nur für die Dauer des Projektes. Deshalb wiederholt sich die Teambildungsphase bei jedem Projekt von Neuem. Gerade in dieser Anfangsphase ist es wichtig, dass teamintern Vertrauen aufgebaut wird, um zukünftig gut zusammen zu arbeiten. Dies benötigt vor allem Zeit und kann durch vertrauensbildende Teamevents unterstützt werden.

- **Transformation der Unternehmens- und Fehlerkultur** (siehe Kapitel 7.7):

Für die dieses Hindernis sind folgende Dinge besonders relevant:

- Für den Wandel der Unternehmenskultur ist wichtig zu wissen, wo das Unternehmen startet und wo es hin will. Wichtige Faktoren für eine agile Unternehmenskultur sind Führungsverhalten, Vertrauen, Kommunikation und Transparenz. Ein Experte empfiehlt die Entwicklung eines „Hilfsprozesses“, der die involvierten Techniker und Planer dabei unterstützt, in die neue Kultur hinein zu finden.
- Ein besonders wichtiger Teil der Unternehmenskultur beim agilen Arbeiten ist der Aufbau einer Lernkultur. In jedem Projekt treten Fehler auf. Doch für erfolgreiches agiles Arbeiten und Weiterentwickeln ist der Umgang mit Fehlern im Team besonders wichtig. Wichtig ist die sogenannte „No-Blaming“-Kultur, denn Schuldzuweisungen bringen das Projekt nicht voran. Stattdessen steht die Koordination der Lösungssuche nach der Identifikation eines Fehlers im Fokus.
- Innerhalb eines Projektteams funktioniert dieser Lernprozess nach einer gewissen Zeit, doch das Implementieren einer Lernkultur über mehrere verschiedene Projekte, also büro- oder konzernübergreifend, ist schwierig. Auch hier wird vor allem Zeit für den Wandel benötigt.
- BIM ist das ideale Tool zur Unterstützung von agilem Arbeiten in der Bauplanung. Die transparente Arbeitsweise und offene Fehler- bzw. Lernkultur ergänzen die digitale Arbeitsweise und fördern ihre Vorteile. Wichtig dabei ist, dass es nicht um das Fehlerfinden geht, sondern um den Umgang mit den Fehlern und die anschließende Lösungsfindung.

Eine ausreichende Berücksichtigung der sozialen Hindernisse bei der Einführung agiler Methoden in Bauplanungsbüros ist besonders wichtig, denn dieser Kategorie wurde sowohl im Theorie-, als auch im Praxisteil am meisten Hindernisse zugeordnet. Folgende Keyfacts ergeben sich für die sozialen Hindernisse im Zuge der Einführung von agilen Methoden in den Bauplanungsbüros:

- **Bestätigung der sozialen Hindernisse:**

Die in der Theorie erkannten sozialen Hindernisse wurden mehrheitlich im Praxisteil bestätigt.

- **Erwartungshaltung und Mindset:**

Als besonders großes Hindernis ist die Erwartungshaltung der Geschäftsführer und der Mitarbeiter gegenüber den agilen Projektmanagementmethoden zu nennen. Gute Gründe für den Wandel sind unbedingt notwendig, damit die Mitarbeiter überzeugt werden können. Die Vorteile der neuen Arbeitsweisen müssen für alle Betroffenen von der untersten bis zur obersten Ebene nachvollziehbar und vor allem möglichst schnell

erfahrbar sein. Gerade deshalb ist für die Vermittlung der Gründe für den Wandel und für den Aufbau von Verständnis für die Methoden ausreichend Zeit einzuplanen.

- **Widerstand gegenüber der Veränderung:**

Vor allem am Anfang der Veränderungsphase ist mit Skepsis, Angst, Widerstand, Frust und Verweigerung gegenüber den neuen Methoden durch die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu rechnen. Die Praxis zeigt, dass nicht alle Mitarbeiter den Wandel mittragen können und werden. Manche verlassen das Unternehmen, weil ihnen der Eingriff in die persönliche Arbeitsweise zu groß ist oder weil für sie die neuen Methoden unpassend sind.

- **Teamorganisation:**

Die Herausforderungen, die bei der Umstellung von Fachabteilungen auf Teamorganisation existieren, wurden im Praxisteil bestätigt. Aus Praxissicht muss ergänzt werden, dass in der Baubranche die Teams für jedes Projekt neu und im Allgemeinen unternehmensübergreifend zusammengestellt werden. Für eine gute Zusammenarbeit und Kommunikationsbasis muss vor allem in der Anfangsphase von jedem Projekt genug Zeit für den teaminternen Vertrauensaufbau zur Verfügung stehen. Auch die Veränderung der Aufgabenbereiche der Führungskräfte ist bei der Umstrukturierung in Teams unbedingt zu beachten.

- **Unternehmens- und Fehlerkultur:**

Ein besonders wichtiges Thema während der Transformation sind auch die Veränderung der Unternehmens- und vor allem Fehlerkultur. Kontinuierliches Lernen und lösungsorientiertes Arbeiten müssen zum Standard werden. Das Fehler zugeben und das Äußern von wertschätzender Kritik müssen im Unternehmen erlernt werden. Wenn es innerhalb des Teams funktioniert, ist der nächste Schritt das Ausweiten auf das gesamte Unternehmen. Aus den Praxisgesprächen ist ersichtlich, dass der Wandel der Fehlerkultur Zeit braucht und das Erweitern des Informationsradius hinsichtlich Fehlern und Lernen besonders schwierig ist.

- **Machtverlust:**

Durch die Neuorganisation kommt es auch zu einem Wandel der Führungsaufgaben und Wegfallen von Machtpositionen.

- **BIM und Ägilität ergänzen sich:**

Aus Praxissicht wurde betont, dass die Digitalisierung und BIM diese offenen, transparenten Arbeitsweisen und diese neue Fehlerkultur brauchen. Somit ergänzen sich der BIM-Trend und der Trend nach agilen Methoden in der Bauplanung ideal. Ohne gelebter Fehlerkultur können die Vorteile von BIM nicht vollständig genutzt werden.

8.2.3 Methodische Hindernisse bei der Integration

Im **theoretischen Teil** dieser Arbeit wurden folgende methodischen Hindernisse (siehe Kapitel 3.3) erkannt:

- **Unwissen und fehlende Erfahrung mit agilen Projektmanagementmethoden:**

Bei der Einführung der agilen Methoden ist darauf zu achten, dass keine Überforderung bei den Betroffenen auftritt. Um dem fehlenden Wissen entgegenzuwirken, werden begleitende Methodentrainings während der Einführungsphase durchgeführt. Für diese Trainings werden oft externe Fachleute hinzugezogen, da unternehmensintern das Wissen und die Erfahrung meist fehlen. Wichtig ist es auch, dass für einen ausreichenden Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen betroffenen Abteilungen gesorgt wird.

- **Integrationsstrategie für die Einführung der neuen Arbeitsmethoden:**

Als Integrationsstrategie bieten sich zwei Möglichkeiten:

- „Big Bang“: Die gesamte Organisation wird auf einen Schlag agil. Diese Strategie ist sehr herausfordernd und schwer umzusetzen.
- „Seed-and-Grow“: Bei der „Seed-and-Grow“- bzw. Schritt-für-Schritt-Strategie werden die neuen Methoden schrittweise eingeführt. Für die Organisation und das Team passende agile Methoden werden ausgewählt und Stück für Stück getestet. Es ist wichtig, die Mitarbeiter bereits in die Auswahl und die Erarbeitung der passenden Methoden mit einzubeziehen. Um die entsprechenden Arbeitsmethoden auszuwählen, wird zu Beginn der Status quo bestimmt und ein Ziel festgelegt. Darauf aufbauend wird eine Roadmap für die Einführung entwickelt, die jedoch ständig evaluiert und an die neuen Erkenntnisse angepasst wird.

Bei den Gesprächen im **Praxisteil** stellten sich folgende methodische Hindernisse heraus (siehe Kapitel 7.3.4):

- **Unzureichendes Methodenwissen der Beteiligten:**

Nicht ausreichendes Wissen über die neuen Methoden ist ein besonders großer Risikofaktor bei der Einführung neuer Arbeitsmethoden. Den Mitarbeitern fehlt das Wissen über die Funktionsweise der neuen Methoden. Viele haben Angst vor den neuen Kontrollmöglichkeiten, die durch die neue transparente Arbeitsweise entstehen.

Deshalb muss ein Schulungskonzept erarbeitet werden. Dieses besteht zumindest aus folgenden Teilen:

1. Kick-off-Event zur Erklärung der Gründe für Einsatz der neuen Methoden: Ziele-Workshop, Was wird für wen besser durch die neuen Methoden?
2. Schulung mit abstrakten Lernspielen: Akzeptanz für neue Methoden erzeugen, Mehrwert der neuen Arbeitsweisen darlegen
3. Projektbezogene Methodentrainings: projektbegleitende Schulungen, Detaillierungsgrad in Abhängigkeit der Gewerke anpassen

Parallel zu den Methodentrainings erfolgen Teambuildingmaßnahmen, um die Vertrauensbasis innerhalb des Teams zu verbessern.

Für die Schulungen und Trainings, sowie die Team- und Vertrauensbildung ist ausreichend Zeit einzuplanen. Verständnis für die Methoden und Vertrauen innerhalb des Teams kann nicht erzwungen werden, sondern benötigt Zeit, sich zu entwickeln.

- **Rollout der Methoden im gesamten Unternehmen:**

Das Übertragen der Erfolge von einem Pilotprojekt auf weitere andere Projekte bzw. das gesamte restliche Unternehmen ist eines der größten Hindernisse aus Praxissicht. Für das Rollout der neuen Methoden werden Zeit, Durchhaltevermögen und Konsequenz benötigt.

Das Management entwickelt eine Strategie für die ersten Pilotprojekte und das anschließende Übertragen der Erfolge auf andere Projekte (vgl. Schritt-für-Schritt-Strategie). Die Erfolge und Misserfolge werden ständig evaluiert, um die entwickelte Strategie rollierend anzupassen.

- **Hinzuziehen erfahrener Berater:**

Viele Experten erwähnen, dass in der Einführungsphase unbedingt erfahrene Berater hinzugezogen werden sollten, um Fehler zu vermeiden und die betroffenen Mitarbeiter nicht unnötig zu belasten. Dabei ist es unwesentlich, ob es sich um interne oder externe Berater handelt. Wichtig ist, dass sie die ersten Pilotprojekte und den weiteren Einführungsprozess lange genug mit ihrer Erfahrung aus Referenzprojekten begleiten. Um den Überblick in der Strategiephase nicht zu verlieren, ist das Change Canvas ein hilfreiches Tool.

Für die methodischen Hindernisse bei der Einführung ist abschließend festzuhalten, dass im Praxisteil in den Interviews die bereits erkannten Hindernisse bestätigt wurden. Es wurde mehrfach betont, dass die Transformation unbedingt von einem erfahrenen Coach bzw. Experten begleitet werden soll, um vor allem anfängliche Fehler und Irrtümer zu reduzieren und den Wandel konsequent umzusetzen. Auch die Methoden-Schulungen für das Kennenlernen der neuen Methoden sind besonders wichtig.

8.3 Vorgehensmodell unter Berücksichtigung der Theorie und Praxis

In diesem Kapitel wird das im Theorieteil in Kapitel 4.2 entwickelte Vorgehensmodell angepasst, um einen praxisorientierten Ansatz für die Integration von agilen Projektmanagementmethoden in den Bauplanungsbüros oder -abteilungen zu bieten. Dazu wird das theoretische Vorgehensmodell durch die vorab in Kapitel 7 erläuterten Erkenntnisse aus dem Praxisteil, die auch in den Kapiteln 8.1 und 8.2 diskutiert wurden, ergänzt. Die Anpassungen waren nötig, weil das theoretische Modell nur schwer in der Praxis umzusetzen wäre. Das in der Theorie entwickelte Modell gibt jedoch einen guten Überblick über die nötigen Themenbereiche, die während der agilen Transformation bearbeitet werden müssen.

In Abb. 8.2 ist das finale Vorgehensmodell überblicksartig dargestellt. Das neue Vorgehensmodell gliedert sich in drei Phasen, die wiederum in mehrere Unterphasen (Unterphasen A bis M, insgesamt 13) unterteilt sind. Vergleichend mit dem Bau eines Hauses ist das Modell von unten nach oben, also vom Fundament bis zum Dachgeschoß, zu lesen. In den folgenden Unterkapiteln werden diese Schritte näher erläutert. Die drei bereits aus früheren Kapiteln bekannten Farben (siehe Legende unten rechts im Bild) weisen auf die hauptsächlich auftretende und zu beachtende Hindernisart je Phase hin. In der Eigendarstellung des Vorgehensmodells werden Icons von The Noun Project³⁰⁵ verwendet.

8.3.1 Phase 1 - Strategiearbeit

Die Phase 1 im Vorgehensmodell ist die „Strategiearbeit“. Die Phase ist in Abb. 8.3 als Fundament und Erdgeschoss des Gebäudes dargestellt. Sie bildet somit die Grundlage für alle weiteren Schritte. Deshalb ist es wichtig, ausreichend Zeit für das Durchlaufen aller Unterphasen einzuplanen. Die Strategiearbeit gliedert sich in die fünf Unterphasen A bis E.

A - Warum agil werden?

Zu Beginn muss die Geschäftsführung die Entscheidung treffen, dass die Bauplanungsabteilung zukünftig agile Methoden einsetzen soll (Unterphase A in Abb. 8.3). Die Gründe für den Einsatz agiler Methoden sind vielfältig. Einige Gründe für den Einsatz agiler Methoden sind u. a. folgende (siehe auch „Gründungspfähle“ in Abb. 8.3):

- Schnelle Berücksichtigung von individuellen Kundenwünschen,
- Flexible und schnelle Reaktion auf Änderungen,
- Transparente, offene Kommunikation führt zu besserem Projektüberblick aller Beteiligten und verbessert die Schnittstellenkoordination,
- Förderung des kontinuierlichen Lernens im Unternehmen,
- Früheres Erkennen von Problemen durch vorausschauende, lösungsorientierte Zusammenarbeit.

³⁰⁵Vgl. The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020]. Folgende Icons wurden von The Noun Project in die Darstellung übernommen: agile by Andres Byhearts, agile by BomSymbol, City by Blair Adams, coaching by Creative Mahira, Construction by tezar tantular, eploy by SBTS, goal by Kiran Shastry, growing seed by Kiran Shastry, jump by Andrejs Kirma, Loop by Laurin Kraan, problem by Adrien Coquet, sprint by Adricons, success by Gregor Cresnar, team by Creative Stall.

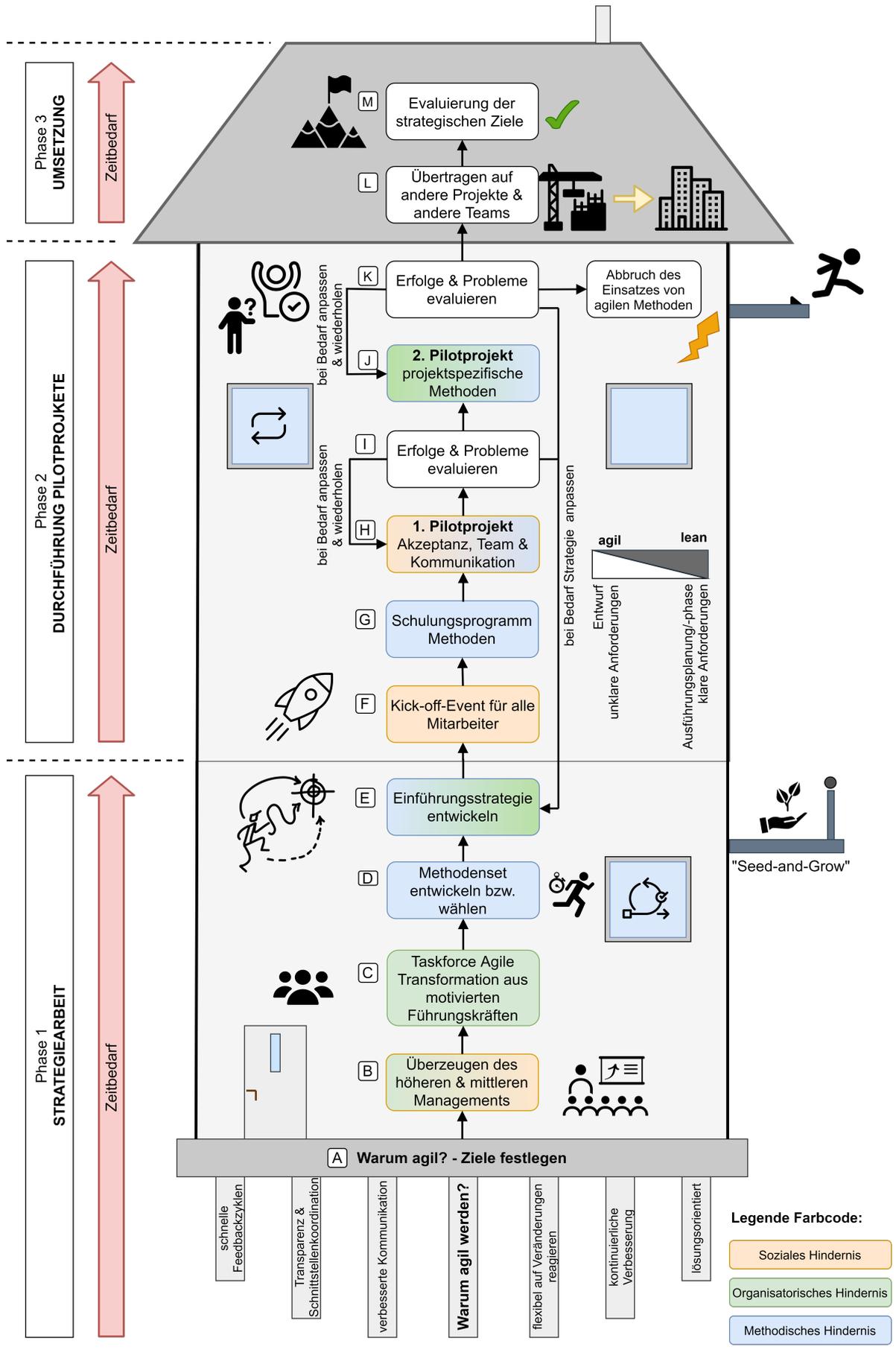


Abb. 8.2: Vorgehensmodell für die Integration agiler Projektmanagementmethoden in Bauplanungsbüros und -abteilungen, Quelle: Eigene Darstellung unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

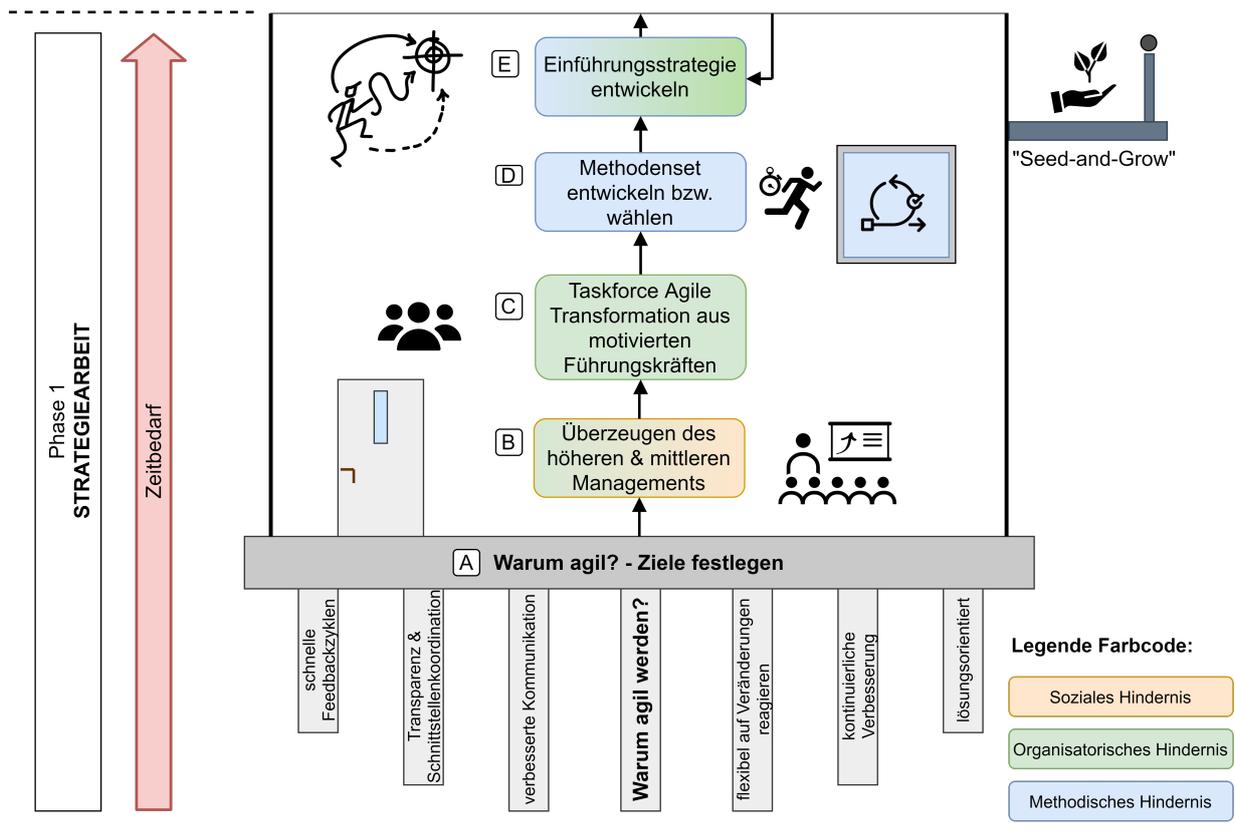


Abb. 8.3: Phase 1 - Strategiearbeit des Vorgehensmodells für die Integration agiler Projektmanagementmethoden in Bauplanungsbüros und -abteilungen, Quelle: Eigene Darstellung unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

In den Kapiteln 2.2.5 und 4.2.1 werden die Gründe für Agilität in der Bauplanung aus Sicht der Theorie und in Kapitel 7.2 aus Sicht der Praxis beleuchtet. Im Diskussionsteil in Kapitel 8.1.2 wird festgehalten, dass die Gründe für agile Methoden bzw. der dadurch entstehende Mehrwert in Theorie und Praxis übereinstimmen. Zusätzlich fördern BIM-Methoden in der Praxis den Einsatz von agilen Projektmanagementmethoden, weil sich diese beiden Herangehensweisen gut ergänzen.

Die genauen Gründe sind individuell vom jeweiligen Unternehmen und der spezifischen Ausgangssituation abhängig. Die Geschäftsführung muss die Gründe kennen und die Unternehmensziele, die durch den Wandel erreicht werden sollen, definieren.

B - Überzeugungsarbeit des Managements

Als nächster Schritt im Vorgehensmodell folgt in Unterphase B in Abb. 8.3 die Überzeugungsarbeit des Managements. Das gesamte höhere und mittlere Management muss die Gründe für den agilen Wandel und die Ziele kennen. In dieser Phase sollte auch ein erfahrener Berater oder Coach hinzugezogen werden, damit das Management die neuen Werten, Prinzipien und Arbeitsmethoden kennenlernt und versteht. Besonders die Experten aus der Praxis betonen, wie wichtig ein erfahrener Coach für die Anfangsphase und die ersten Pilotprojekte beim Einsatz agiler Methoden ist (siehe auch in Kapitel 7.4 und 8.2.3).

Zum Schluss dieser Unterphase akzeptieren die Führungskräfte die Gründe für die agile Transformation und verstehen die Prinzipien der agilen Projektmanagementmethoden. Die Skepsis gegenüber dem Neuen ist reduziert und sie wollen die Transformation mittragen.

In dieser Phase müssen hauptsächlich organisatorische Hindernisse überwunden werden. Es können an dieser Stelle

auch soziale Hindernisse wegen Skepsis vor Neuem auftreten.

C - Bildung einer Taskforce aus motivierten Führungskräften

In Unterphase C wird eine Gruppe aus motivierten Führungskräften gebildet („Taskforce“), die den weiteren Weg der agilen Transformation planen und durchführen will. Sie sollten überzeugt sein und mit ihrer Begeisterung andere Personen im Verlauf der Transformation mitziehen bzw. die Mitarbeiter von den neuen Methoden überzeugen. Für die weitere Planung und Erarbeitung von Maßnahmen der Transformation muss ausreichend Zeit eingeplant werden, d. h. die Taskforce soll vom Alltagsgeschäft so gut wie möglich entlastet werden, damit sie sich um die neuen Arbeitsmethoden kümmern kann. Die Größe der Taskforce hängt von den Randbedingungen im Unternehmen ab. In der Praxis werden die Mitglieder der Taskforce wahrscheinlich einen Teil ihrer Arbeitszeit für das klassische Alltagsgeschäft verwenden und den Rest für die Erarbeitung der neuen Arbeitsweisen.

In dieser Phase treten organisatorische Hindernisse auf, die behandelt werden müssen.

D - Methodenset entwickeln

In Unterphase D geht es darum, dass ein passendes Methodenset entwickelt bzw. ausgewählt wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass mehrere verschiedene Projektmanagementmethoden nötig sind, um den unterschiedlichen Anforderungen in den jeweiligen Planungsphasen gerecht zu werden. Es werden Ansätze oder Prinzipien aus folgenden Projektmanagement-Frameworks benötigt, um alle Planungsphasen ideal abwickeln zu können:

- Klassische Projektmanagementmethoden,
- Agile Projektmanagementmethoden und
- Lean Management.

Um die gesamte Bauplanungsphase mit den idealen Arbeitsweisen abzudecken, wird ein hybrides Set an Tools benötigt. Das benötigte Projektmanagement muss dabei an das Projekt, die Beteiligten und die jeweilige Planungsphase angepasst werden. Je früher die Planungsphase, desto unklarer sind die Anforderungen an die Lösung. Je unklarer die Anforderungen, desto agiler werden die gewählten Methoden. Umso eindeutiger und klarer die Anforderungen im Projektverlauf werden, umso mehr entwickelt sich das Projektmanagement in Richtung klassischem PM bis hin zur sehr strukturierten Ausführungsplanung, wo auch Ansätze aus dem Lean Management zur Anwendung kommen. In der Ausführungsphase ist Lean Management die modernste und effizienteste Form der Bauausführung. Für weitere Informationen über diesen hybriden Ansatz wird auf das Themendossier von MOO-CON³⁰⁶ und den Praxisleitfaden von IG Lebenszyklus³⁰⁷ verwiesen.

Aus den Erkenntnissen im Praxisteil zeigt sich deutlich, dass reine agile Methoden für die Bauplanung nicht ausreichen und dass Planungsbüros ihre Arbeitsmethoden an die jeweilige Phase anpassen müssen. Ein projektbegleitendes, klassisches Projektmanagement, das über die gesamte Projektdauer mitläuft, ist auf jeden Fall nötig. Für die Anpassung und Auswahl der idealen Planungsmethoden je Planungsphase wird auf die Literatur verwiesen bzw. besteht hier auch noch Forschungsbedarf (siehe auch Kapitel 9.3).

Ziel dieser Unterphase ist es, erste Methoden, die in Pilotprojekten getestet werden sollen, auszuwählen. Langfristig soll ein „Werkzeugkoffer“ mit Tools und Arbeitsmethoden für die unterschiedlichen Planungsphasen entwickelt werden.

In dieser Phase geht es um das Kennenlernen und Auswählen der passenden Methoden - dabei handelt es sich um ein methodisches Hindernis.

³⁰⁶Vgl. Herzog/Honzig (2020), Onlinequelle [08.11.2020], S.9ff.

³⁰⁷Vgl. Herzog/Kradischnig (2019), Onlinequelle [08.11.2020], S.4f.

E - Erstellung der Einführungsstrategie

Die Unterphase E bildet den Abschluss der Strategiearbeit. In dieser Phase wird die Einführungsstrategie für die neuen Methoden erarbeitet. Die einzige praxisrelevante Möglichkeit zum Einführen und Austesten von neuen Arbeitsweisen ist die Schritt-für-Schritt-Einführung („Seed-and-Grow“-Methode) von ausgewählten agilen Ansätzen. Zum Beispiel ist es möglich, das Daily-Standup-Meeting auszutesten, um die Kommunikation in den Teams zu verbessern. Das geht auch relativ einfach, wenn sonst noch hauptsächlich bekannte und bewährte klassische Projektmanagement-Methoden angewandt werden. Die Skepsis der Betroffenen und der zusätzliche Zeitbedarf für die neue Methode müssen jedoch auch bei dieser kleinen Änderung schon entsprechend berücksichtigt werden. In diese Phase fallen auch die Überlegungen für die Umstrukturierung des Unternehmens. Um agile Methoden ideal nutzen zu können, müssen die Teams interdisziplinär zusammengestellt werden und möglichst transparent zusammenarbeiten. Fachabteilungen, die nur in wöchentlichen Abstimmungsbesprechungen miteinander sprechen, müssen reduziert bzw. abgeschafft werden. Die Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten muss möglichst ohne Hürden und auf direktem Wege ablaufen. Das beschleunigt das Auffinden von Planungsfehlern und das Lösen dieser.

Am Ende dieser Phase liegt ein erster Entwurf für die neuartige Unternehmensorganisation vor, und die Methoden werden nach ihrer Testreihenfolge für die Pilotprojekte geordnet. Mögliche Pilotprojekte, die in naher Zukunft von der Planungsabteilung bearbeitet werden, werden identifiziert und Teammitglieder für diese Projekte ausgewählt. In weiteren Pilotprojekten werden immer mehr agile Methoden dem Projektalltag hinzugefügt und getestet. Nach Abschluss eines Pilotprojektes muss evaluiert werden, welche Vor- und Nachteile durch die neuen Arbeitsweisen entstanden sind, um das nächste Pilotprojekt entsprechend anzupassen oder bei Unklarheiten hinsichtlich der Methoden zusätzliche Schulungen einzuplanen. Das Übertragen von Erfolgen aus einem Pilotprojekt ins Nächste ist eine besondere Herausforderung im Integrationsprozess. Schlussendlich sollen die Methoden in allen Planungsteams angewandt werden (Rollout im Unternehmen).

Doch wie bei allen Transformationen und beim Ausprobieren von Neuem besteht das Risiko, zu scheitern. Das Unternehmen sollte sich in dieser Phase auch Gedanken über eine Laufzeit der Transformation bzw. einen Grenzwert für Kosten, die im Prozess anfallen, setzen. Wird dieser Zeit oder Kostengrenzwert erreicht, muss evaluiert werden, ob die Transformation und der Einsatz der agilen Methoden weiterverfolgt werden soll oder ob diese Methoden für das Unternehmen, die Betroffenen und die Projekte doch ungeeignet sind.

Wichtig dabei ist, dass allen bewusst ist, dass diese erste Roadmap nur einen Entwurf für die Einführungsphase darstellt, der aufgrund der Erfahrungen aus den Pilotprojekten und den Rückmeldungen der betroffenen Mitarbeiter ständig angepasst werden muss. Auch die Neustrukturierung der Organisation ist nicht endgültig, denn das Erfordernis von gewissen neuen Rollen wird erst mit der Zeit erkannt. Es ist wichtig, dass der Informationsfluss zwischen den Teams und der Unternehmensführung in beide Richtungen funktioniert, damit die Mitarbeiter die Strategie bzw. Vision verstehen und damit Führungskräfte bzw. die Geschäftsführung alle nötigen Informationen für etwaige, anstehende Entscheidungen zeitnahe erhalten.

In der Phase E werden organisatorische und methodische Hindernisse erkannt überwunden.

Change Canvas als Tool für Phase 1

Unter einem „Canvas“ versteht man eine kompakte Form der Visualisierung auf einer Seite („One-Pager“). Das bekannteste Canvas ist das „Business Modell Canvas“, das zur Darstellung und Analyse von Geschäftsmodellen (Business Models) dient.³⁰⁸ Felder mit Überschriften werden in einer bestimmten Form auf der Seite dargestellt und mit Informationen befüllt. So bildet das Canvas eine transparente Form und unterstützt Planungsprozesse zu unterschiedlichen Themen.

³⁰⁸Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 19ff.

Das Change Canvas³⁰⁹ in Abb. 8.4 dient der strukturierten, transparenten Zusammenfassung der wichtigsten Handlungen im Veränderungsprozess. Weiters kann es zur Unterstützung in der Kommunikation genutzt werden. In der Darstellung des Change Canvas³¹⁰ werden Icons von The Noun Project³¹¹ genutzt.

Zehn Aspekte für erfolgreiches Change Management sind im Change Canvas in Feldern dargestellt. Nach Bertagnolli können die Felder den Veränderungsbeschleunigern nach Kotter³¹² zugeordnet werden. Mithilfe dieses einfachen Tools werden Transparenz und Klarheit in den Veränderungsprozess gebracht.

Links oben im Canvas ist der Ist-Zustand mit der „Dringlichkeit“ und rechts oben der Ziel-Zustand mit „Vision“ zu finden. Alle anderen Felder behandeln die wichtigsten Themen für einen erfolgreichen Change Prozess. Dabei sind weiche Faktoren wie Kulturthemen, Beteiligte und Kommunikation im linken Teil des Canvas zu finden. Rechts befinden sich harte Faktoren wie Erfolgsfaktoren, Vorteile und konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Details sind direkt der Literatur zu entnehmen.

Das Change Canvas unterstützt bei der Planung des Integrationsprozesses (in Phase 1 - Strategiearbeit) und stellt sicher, dass kein Aspekt vergessen wird. Das Canvas gibt dabei einen Überblick über den Change Prozess.

8.3.2 Phase 2 - Durchführung Pilotprojekte

Der erste Stock des Hauses in Abb. 8.5 behandelt die Phase 2 „Durchführung von Pilotprojekten“. In dieser Phase geht es um das Austesten von ersten agilen Methoden in echten Pilotprojekten. In diesem Zusammenhang werden auch ausgesuchte leane Methoden in späteren Planungsphasen angewandt. Die gewählten Arbeitsmethoden wurden in Phase 1 D erarbeitet und die Pilotprojekte, sowie die Reihenfolge der Testung der neuen Methoden wurden in Phase 1 E in einer Roadmap definiert (siehe Kapitel 8.3.1). Die Phase gliedert sich in die sechs Unterphasen F bis K und weist mehrere optionale Wiederholungszyklen auf, die bei Bedarf genutzt werden. Am Ende der Phase 2 besteht die Möglichkeit zum Übertritt in Phase 3 oder die Integration der agilen Projektmanagementmethoden wird aufgrund bestimmter Gründe abgebrochen.

Besonders wichtig für den Erfolg der Phase 2 ist, dass ausreichend Zeit eingeplant wird und passende Projekte zum Austesten der neuen Arbeitsweisen ausgewählt werden. Im Idealfall unterstützt auch der Kunde bzw. Bauherr die Idee der neuen Methoden und möchte die Zusammenarbeit im Projektteam verbessern.

F - Kick-off-Event für alle Mitarbeiter

Die Phase 2 startet mit einem Kick-off-Event für alle Mitarbeiter. Die Geschäftsführung und die Taskforce für die agile Transformation präsentieren die Gründe für den Wandel. Das Event kann gleich genutzt werden, um Zusammenhalt und gemeinsame Visionen des Unternehmens in den Fokus zu rücken. Den Mitarbeitern wird erklärt, was die Ziele der Transformation sind und was für jeden Einzelnen besser wird, wenn er sich auf den Wandel einlässt. Der erste Zeitplan für die Transformation wird vorgestellt. Außerdem wird den Mitarbeitern ein Überblick hinsichtlich des geplanten Schulungsprogrammes geben.

Potenzielle erste Planungsteams von Pilotprojekten können in diesem Rahmen abends Teambuilding-Events durchführen, um eine erste teaminterne Vertrauensbasis zu schaffen. Doch Vertrauensbildung braucht Zeit und wird über den Projektverlauf stetig verbessert werden.

³⁰⁹Vgl. Bertagnolli/Bohn/Waible (2018), S. 9ff.

³¹⁰Vgl. Bertagnolli/Bohn/Waible (2018), S. 9ff.

³¹¹Vgl. The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020]. Folgende Icons wurden von The Noun Project in die Darstellung übernommen: Communication by Makarenko Andrey, goal by BomSymbols, group by Aquene Ardeen, leader by Oksana Latysheva, like by iconpacks, Speedometer by Evgeni Moryakov, Star by Hugo Heneault, success by Gregor Cresnar, tick by Gregor Cresnar, urgent by Max Hancock.

³¹²Vgl. Kotter (2015), S. 20ff.

CHANGE CANVAS

<p>DRINGLICHKEIT</p> <p>Welche Notwendigkeit besteht für den Wandel? Warum ist der aktuelle Zustand nicht mehr passend? Welche krisenhafte Situation besteht? Was ist der Auslöser für die Veränderung?</p> 	<p>ZIELE</p> <p>Welche Ziele sind auf dem Weg zur Vision zu erreichen? Welche Strategie gibt es zur Erreichung der Vision?</p> 	<p>VISION</p> <p>Was ist die Vision? Wie sieht das Zielbild aus?</p> 
	<p>BETEILIGTE</p> <p>Wer ist von der Veränderung direkt und indirekt betroffen?</p> 	<p>ERFOLGSFAKTOREN</p> <p>Wie wird Erfolg gemessen? Wann tritt Veränderungserfolg ein? Wann ist das Ziel erreicht?</p> 
<p>FÜHRUNG</p> <p>Welcher Führungsstil ist notwendig? Welche Begleitung wird eingesetzt?</p> 	<p>SELBSTVERSTÄNDNIS</p> <p>Welches eigene Verhalten ist notwendig? Wie wird ein Verpflichtung anderer erzeugt?</p> 	<p>ERFOLGE & VORTEILE</p> <p>Welche Vorteile bringt die Veränderung? Welche Erfolge können erzielt werden?</p> 
<p>KOMMUNIKATION</p> <p>Wann und wo können Dialoge initiiert werden? Was muss wann an wen kommuniziert werden?</p>		<p>MASSNAHMEN</p> <p>Welche Maßnahmen sind wann durch wen umzusetzen? Welche Methoden werden eingesetzt?</p> 

Abb. 8.4: Change Canvas mit unterstützenden Fragestellungen, Quelle: Bertagnoli/Bohn/Waible (2018), S. 13 (leicht modifiziert) unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

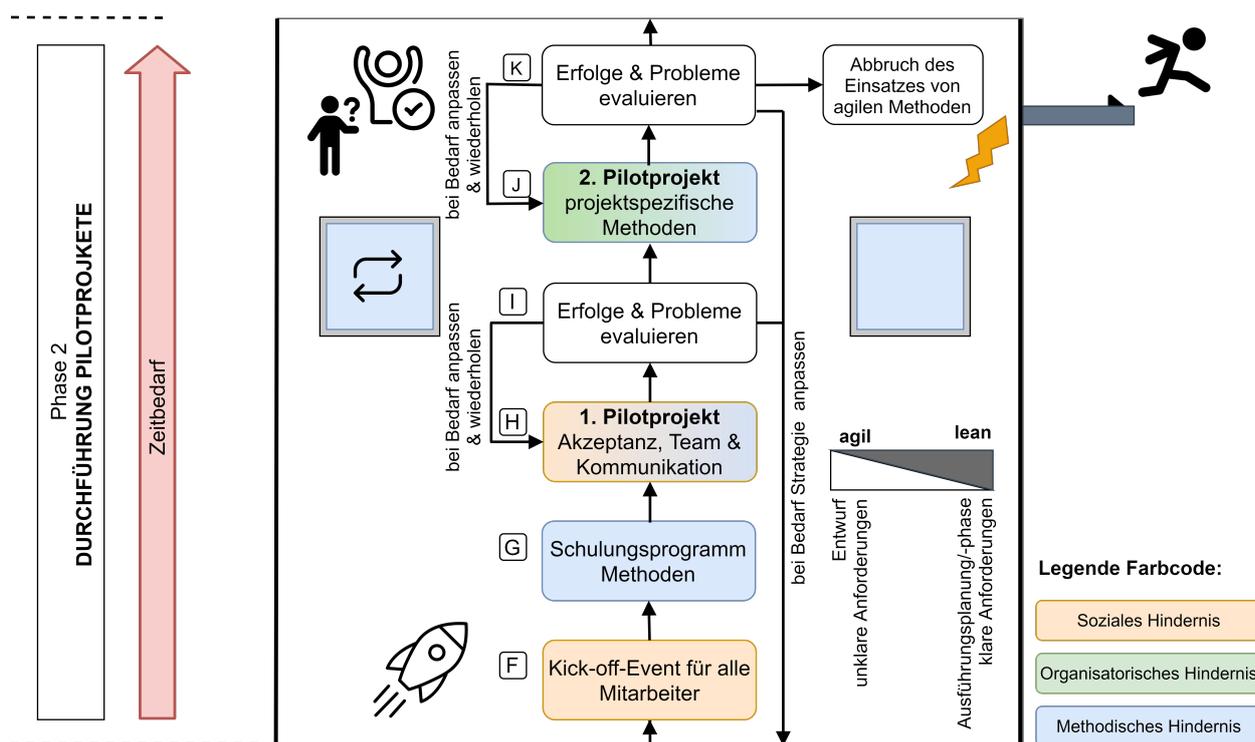


Abb. 8.5: Phase 2 - Durchführung Pilotprojekte, Quelle: Eigene Darstellung unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

G - Schulungsprogramm Methoden

Phase G „Schulungsprogramm Methoden“ befasst sich mit der Durchführung des Schulungsprogrammes für die neuen Arbeitsweisen. Die Schulungen werden oft von externen Beratern durchgeführt. Sind intern bereits Mitarbeiter mit den Methoden vertraut, können sie die Schulungswshops leiten. Das Schulungsprogramm umfasst zumindest folgende Schulungen:

1. Erstworkshop zum Verstehen der Unterschiede zwischen agilen und leanen Methoden, abstrakte Herangehensweisen, Aufbau von Verständnis für die Prinzipien, Werte und Vorgehensweisen der unterschiedlichen Methoden mit dem Ziel, Skepsis und Ängste der Mitarbeiter abzubauen
2. Intensives Methodentraining für das Pilotteam, von agilen bis hin zu streng leanen Methoden
3. Projektbezogene, intensive Schulungen des betroffenen Teams, auch projektbegleitendes Coaching durch interne oder externe Experten

Im Schulungsprogramm muss auf die unterschiedlichen Anforderungen je Projektphase Rücksicht genommen werden. Zu Beginn, in den früheren Planungsphasen werden agilere Methoden eingesetzt als in der späteren Ausführungsplanung, wo lean gestaltete, effiziente Planungsmethoden Anwendung finden. Das Schulungsprogramm ist also dementsprechend umfangreich auszulegen. Zusätzlich muss darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter nicht überfordert werden und ihre Tasks im Alltagsgeschäft zeitgerecht abschließen können.

H & J - Pilotprojekte und I & K - Evaluierungen

Nun folgen jeweils Pilotprojekte (Unterphase H und J) für das Austesten neuer Arbeitsmethoden und im Anschluss daran jeweils Evaluierung (Unterphase I und K) von Erfolgen und Problemen im Zusammenhang mit den neuen Prinzipien und Methoden. Es sollte schrittweise vorgegangen werden, um die Probleme und Erfolge direkt den

neuen Arbeitsmethoden zuordnen zu können. Wenn gleichzeitig viele neue Aspekte implementiert werden, ist die direkte Zuordnung der Probleme und Erfolge nicht gewährleistet.

Im Rahmen der Pilotprojekte werden unterschiedlichste Hindernisse aller drei Kategorien adressiert. Zu Beginn, in den ersten Pilotprojekten geht es eher um methodische und soziale Herausforderungen, im Laufe der Pilotprojekte kommen auch Organisatorische hinzu.

Nach den Evaluierungsphasen werden die Methoden stets angepasst und gegebenenfalls Pilotprojekte für einzelne Methoden wiederholt. Auch ein Zurückspringen auf die Unterphase E in der Strategiephase (Phase 1) kann nötig werden, um die Integrationsstrategie bzw. die Roadmap an die geänderten Anforderungen oder Erkenntnisse anzupassen.

Nach der Durchführung der Evaluierung von einem oder mehreren Pilotprojekten, z. B. am Ende von Phase K gibt es folgende zwei Szenarien:

- **Rollout auf andere Projekte und andere Teams** in Phase 3 - Umsetzung (siehe Kapitel 8.3.3)

- **Abbruch des Einsatzes von agilen Methoden:**

Das Abbruchszenario wird in Abb. 8.5 durch eine vom Balkon springende Figur symbolisiert. Wenn gesetzte Ziele auch nach mehrfachen Pilotprojekten nicht erreicht werden oder Methoden nicht an die Randbedingungen des Unternehmens anpassbar sind oder ein vorab festgelegter Grenzwert für Kosten und/oder Zeit der Transformation überschritten wird, kann die Transformation abgebrochen werden. Dieser Schritt stellt ein Ende dar und sollte daher vor Durchführung intensiv bedacht werden.

Doch agile und leane Methoden sind nicht für alle Unternehmen, Projekte und Personen geeignet. Wird erkannt, dass die neue Strategie zu keinem Erfolg führt, muss abgebrochen werden.

8.3.3 Phase 3 - Umsetzung

In Abb. 8.6 ist die Phase 3 „Umsetzung“, also das Dachgeschoss des Vorgehensmodells dargestellt. Es besteht nur aus den zwei Unterphasen L und M. In Phase 2 wurden in den Pilotprojekten unterschiedliche Methoden getestet und als „geeignet“ oder „ungeeignet für weitere Projekte“ kategorisiert. In der Umsetzungsphase erfolgt nun das Rollout der geeigneten Methoden in das restliche Unternehmen und somit die Anwendung in weiteren Projekten.

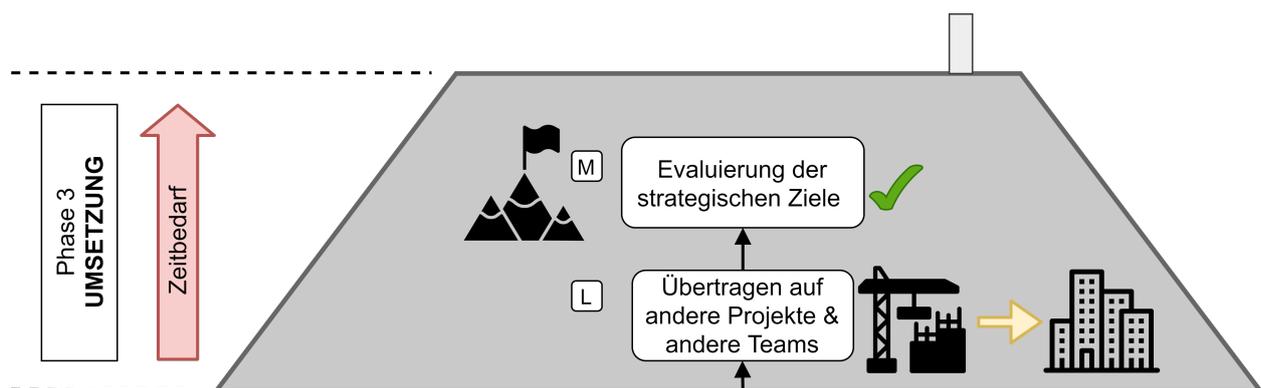


Abb. 8.6: Phase 3 - Umsetzung, Quelle: Eigene Darstellung unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

L - Übertragen auf andere Projekte und andere Teams

In der Unterphase L der Phase 3 geht es um das Übertragen der Erfolge aus den Pilotprojekten auf andere Projekt und Teams. Ziel ist es, den „Werkzeugkoffer“ mit geeigneten Tools und Methoden, die in den Pilotprojekten erarbeitet wurden, unternehmensweit anzuwenden und erfolgreich zu nutzen. Die Werkzeuge sind abgestimmt auf das Unternehmen und bilden einen Mix aus hybriden Projektmanagementmethoden (agile, leane und klassische

PM-Methoden). Je nach Anforderungen kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Bei den Anforderungen werden das Projektsetting, die Projektphase und die Beteiligten berücksichtigt, um jeweils die passende Methode auszuwählen.

Für das Übertragen der Erfolge auf weitere Teams müssen die neuen Betroffenen wieder intensiv für die Nutzung der neuen Methoden geschult werden. Je nach Unternehmensgröße und Erfahrungen aus den Pilotprojekten sollte hier auf externe, interne und/oder einen Mix an Trainern zurückgegriffen werden. Wieder müssen Mitarbeiter vom Einsatz der für sie neuen Methoden überzeugt werden. Doch dieser Schritt ist etwas leichter als in Phase 2, weil die direkten Kollegen von ihren Erfahrungen, Problemen und positiven Verbesserungen beim Einsatz der neuen Methoden erzählen können. Erfahrungsaustausch unter Kollegen ist dabei wesentlich glaubwürdiger als externe Berater. Es ist darauf zu achten, die neuen betroffenen Teams nicht mit der Menge an neuen Tools zu überfordern und die „Schritt-für-Schritt“-Einführung weiter zu verfolgen.

M - Evaluierung der strategischen Ziele

Am Ende des Vorgehensmodells in der Unterphase M werden die strategischen Ziele, die zu Beginn der Transformation festgelegt wurden, evaluiert. Es wird festgehalten, was bereits erreicht wurde und wo sich das Unternehmen noch weiterentwickeln soll. Neue Ziele, besonders hinsichtlich des Einsatzes der neuen Arbeitsweisen, werden aufgesetzt.

Besonders wichtig für das erfolgreiche Nutzen der agilen Methoden ist es, den Kulturwandel im Unternehmen zu unterstützen und die kontinuierliche Verbesserung auf allen Ebenen zu fordern und zu fördern. Verbesserungsvorschläge kommen in diesem Stadium der Transformation meist direkt von den Mitarbeitern, die die neuen Arbeitsweisen direkt anwenden (Bottom-up Ansatz). Ideen oder Vorschläge können oft relativ einfach im nächsten Planungszyklus bzw. Sprint ausprobiert werden. Jeder getestete Verbesserungsvorschlag sollte allerdings direkt wieder evaluiert werden.

Damit Mitarbeiter sich trauen, Vorschläge einzubringen, ist wieder die entsprechende Unternehmenskultur notwendig. Der Wandel bzw. die Entwicklung dieser offenen Verbesserungs-Kultur benötigt ausreichend Zeit für die Entstehung. Er wird durch regelmäßige Retrospektiven (vgl. Kapitel 2.2.2) oder Review Meetings(vgl. Kapitel 2.2.4) unterstützt.

8.4 Begrenzungen der Untersuchung

Diese Masterarbeit befasst sich mit der Integration von agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung und den Hindernissen, die bei der Einführung dieser neuen Arbeitsmethoden überwunden werden müssen. Möglichkeiten zum Überwinden dieser Hindernisse werden aufgezeigt und beschrieben.

Für die Experteninterviews im Praxisteil wurde aktiv nach erfahrenen Praktikern gesucht, die bereits wissen was man unter agilen Projektmanagementmethoden versteht und im Idealfall bereits erste Erfahrungen im Kontext der Bauplanung mit agilen Methoden gesammelt haben. Die Finden von ausreichend Experten mit diesem fachlichen Hintergrund im deutschsprachigen Raum stellte sich als größte Herausforderung des Praxisteils heraus.

Durch die schwierige Suche nach ausreichend geeigneten Experten wird angenommen, dass die agilen Methoden in der Baubranche nicht allzu bekannt und kaum verbreitet sind. Da nur Personen befragt wurden, die agile Methoden bereits im Vorfeld der Befragung kannten, bleibt die Meinung vom Großteil der Planer der Baubranche unberücksichtigt, da sie in dieser Arbeit nicht befragt wurden. Fachplaner aus der Baupraxis, die agile Methoden nicht kennen, hätten vor der Befragung an einer Kurzschulung zum Thema teilnehmen müssen, um ihre Meinung dazu abgeben zu können. Dieser Ansatz wurde nicht verfolgt, da er den zeitlichen Rahmen und Umfang der Abschlussarbeit überschritten hätte.

Abschließend ist anzumerken, dass größere Bauunternehmen mit eigener hausinterner Planungsabteilung dieses

Thema bereits vertieft bearbeiten, da sie mehr Ressourcen zur Verfügung haben als kleinere planende Unternehmen.

9 FAZIT

Abschließend werden in diesem Fazit die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und die Forschungsfrage erneut aufgegriffen und beantwortet. Den Schluss bildet der Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsgegenstände im Umfeld dieser Arbeit.

Ziel der Arbeit war es, mögliche agile Projektmanagementmethoden für den Einsatz in der Bauplanung aufzuzeigen und den Einführungsprozess dieser Methoden näher zu betrachten. Die zentralen Aufgaben waren, die entstehenden Hindernisse im Einführungsprozess von agilen Methoden zu identifizieren und mögliche Überwindungsstrategien zu entwickeln.

9.1 Wichtigste Erkenntnisse der Arbeit

In den folgenden Unterkapiteln wird die Vorgehensweise vom Literatur- und Praxisteil kurz beschrieben. Im Anschluss werden die wichtigsten Erkenntnisse je Abschnitt kompakt zusammengefasst. Schließlich werden die abschließenden Erkenntnisse der gesamten Arbeit formuliert.

9.1.1 Wichtigste Erkenntnisse des Literaturteils

Zu Beginn der Arbeit wurde eine eingehende Literaturrecherche zum Thema Rahmenbedingungen des Projektmanagements der Bauplanung (siehe Kapitel 2.1) durchgeführt. Weiters wurden im Literaturteil die wichtigsten Vertreter der agilen Projektmanagementmethoden Scrum und Kanban (siehe Kapitel 2.2) vorgestellt. Mit dem Agile Design Management wurde die Option des Umlegens vom Scrum Framework auf die Bauplanung betrachtet und analysiert. Im nächsten Schritt wurden die Hindernisse (siehe Kapitel 3), die bei der Einführung agiler Ansätze in der Bauplanung auftreten, erkannt und drei Kategorien zugeordnet. Den Schluss des Theorieteils stellt das theoretische Vorgehensmodell (siehe Kapitel 4.2) zur Überwindung dieser Hindernisse dar.

Die Literaturanalyse hat gezeigt, dass es bei Bauprojekten viele Beteiligte gibt. Der konventionelle Planungsablauf benötigt umfassende Koordination. Durch die komplexen Anforderungen an Bauprojekte ergeben sich auch vielfältige Erfordernisse an das Bauplanungsprojektmanagement. Auftretende Änderungen während der Planungsphase erhöhen die Komplexität zusätzlich. Diesen Anforderungen kann u. a. mit agilen Projektmanagementansätzen begegnet werden.

Die wesentlichsten Faktoren für den Einsatz von agilen Ansätzen sind:

- Vision und Ziele,
- Iteratives und inkrementelles Arbeiten,
- Selbstorganisierte und interdisziplinär zusammengestellte Teams.

Scrum ist das Standardtool der Softwarebranche, doch für die Bauplanung als Gesamtsystem nur schwer einzusetzen. Das Agile Design Management (ADM) ist eine Möglichkeit, das Scrum Framework auf die Bauplanung umzulegen. Kanban unterstützt bei der Visualisierung und Steuerung von Prozessen. Besonders wichtig dabei ist die Optimierung der „Durchflussmenge“ an Arbeitspaketen.

Aus der Literatur ergaben sich unter anderem folgende Vorteile beim Einsatz agiler Methoden:

- Häufiges Kundenfeedback durch kurze Arbeitsintervalle,
- Verbesserung der Kommunikation und der Transparenz innerhalb des Projekts,
- Kontinuierliches Lernen zur Verbesserung der Produkte und Prozesse,

- Einfache Kombination von agilen Methoden mit anderen Projektmanagementmethoden möglich.

Weiters zeigte die Literaturanalyse, dass es klare Unterschiede zwischen agilen und leanen Methoden gibt. Bei agilen Methoden geht es um das flexible Reagieren auf Änderungen und um das Fokussieren des Kundenwunsches bzw. des Projektziels. Leane Methoden zielen auf die Vermeidung von Verschwendung ab und versuchen Prozesse stets zu optimieren und zu standardisieren.

Das Kapitel 3 beschreibt die Hindernisse bei der Einführung von agilen Methoden in der Bauplanung. In Abb. 3.1 sind die Hindernisse in den Kategorien „organisatorisch“, „sozial“ und „methodisch“ zusammengefasst. Bei der Einführung von neuen Arbeitsmethoden handelt es sich um einen großen Change Prozess im Unternehmen, daher wurden am meisten soziale Hindernisse erkannt. Das in der Baubranche großteils fehlende Methodenwissen zu agilen Ansätzen darf im Einführungsprozess auch nicht unterschätzt werden.

Abschließend wurde im Theorieteil ein theoretisches Vorgehensmodell entwickelt. Dieses Modell (siehe Abb. 4.1) besteht aus drei Phasen. In Phase 1 geht es um die Gründe für den agilen Wandel und das Entwickeln von Einführungsstrategien. Phase 2 behandelt die vier Hauptthemenbereiche „Kommunikation“ (Timing, Transparenz, Umgang mit Widerstand), „Methodik“ (Aneignung von Methodenwissen, Befähigung von Personen), „Zusammenarbeit“ (Selbstorganisation und Verantwortung, Aufbau einer Lernkultur) und „Führung“ (Wandel der Führungskultur und der Aufgabenbereiche von Führungskräften). Die genannten Themenbereiche werden parallel bearbeitet. Dadurch treten in dieser Phase auch die meisten identifizierten Hindernisse auf. In der Phase 3 werden agile Methoden erfolgreich im Planungsunternehmen eingesetzt. Als Teil der agilen Prinzipien werden jedoch weiterhin die ständige Verbesserung und das kontinuierliche Lernen fokussiert.

9.1.2 Wichtigste Erkenntnisse des Praxisteils

Zu Beginn des Praxisteils wurde ein kurzer Branchenüberblick über die Baubranche im deutschsprachigen Raum mit besonderem Fokus auf die Planung gegeben (siehe Kapitel 5). Im darauf folgenden Kapitel 6 wurden die Auswahl der Experten, der Interviewleitfaden und die systematische Auswertungsmethode nach Mayring genauer beschrieben. Die Ergebnisse der Befragung von 13 Experten sind im Kapitel 7 zusammengefasst. Abschließend wurden die Erkenntnisse des Theorieteils mit den Ergebnissen des Praxisteils in der Diskussion (siehe Kapitel 8) verglichen, um ein Gesamtfazit zu bilden. Den Schluss der Diskussion bildet das überarbeitete Vorgehensmodell (siehe Kapitel 8.3) für die Einführung von agilen Methoden in den Planungsbüros der Baubranche.

Im Praxisteil ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- **Agile Methoden und ihr Mehrwert:**

In der Praxis besteht Interesse an iterativen Ansätzen in der Bauplanung. Agile Ansätze sind bekannt, jedoch nicht so weit verbreitet wie Lean Construction Ansätze.

Das Scrum Framework als Gesamtsystem wird für die Bauplanung kritisch beurteilt, doch Teile davon erscheinen geeignet. Besonders wichtig ist es, die ausgewählten Methoden an die Planungs- bzw. Ausführungsphase anzupassen. In frühen Projekt- bzw. Planungsphasen sind agile Ansätze denkbar. In späteren Planungsphasen bzw. in der Ausführung werden die Methoden immer strukturierter und Prozesse sollen optimiert werden. Daher kommen in späteren Phasen (z. B. Ausführungsplanung, Ausführungsphase) Lean Construction Ansätze, wie das LPS zur Anwendung. Eine Kombination aus klassischem PM, agilem PM und Lean Construction - angepasst an die jeweilige Projektphase - wird angestrebt.

Die Verbesserung der Zusammenarbeit im Team und die transparente Darstellung des Projektstandes werden als größte Vorteile genannt. Zusammenhänge im Projekt und auftretende Fehler werden früher erkannt. Auch das Einhalten von Feedbackschleifen und die kontinuierliche Verbesserung sind positive Aspekte der neuen Methoden.

- **Unterschied zwischen lean und agil:**

In der Praxis werden die beiden Methoden nicht klar getrennt und die Unterschiede sind Vielen unklar. Lean

Ansätze sind in der Baubranche wesentlich bekannter und verbreiteter als agile Methoden. Doch gerade für die Planungsphase sind agile Methoden von Relevanz.

- **Hindernisse bei der Integration:**

Der Faktor Zeit spielt eine wesentliche Rolle im Change Prozess. Das Erlernen und Austesten der neuen Methoden benötigt ausreichend Zeit. Für die Fachschulungen zu den neuen agilen Methoden werden interne, aber meist externe erfahrene Coaches hinzugezogen. Auch die Schulungen sind zeitintensiv, v. a. wenn sie von den Mitarbeitern parallel zum Alltagsgeschäft absolviert werden.

Weiters ist die Anpassung der Organisationsstruktur wichtig für den Einsatz agiler Methoden. Der Überblick über das gesamte Projekt und die Abstimmung innerhalb des Teams werden durch die neue Teamorganisation erleichtert. Jedoch müssen bei der Neustrukturierung des Unternehmens auch die disziplinären Veränderungen und die individuellen Randbedingungen des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt werden. Besonders wichtig ist auch nach der Neuorganisation der funktionierende Informationsfluss zwischen den Teams und der Geschäftsführung.

Mit der Neustrukturierung des Unternehmens kommt es auch zu einem Wandel der Hierarchien. Machtverhältnisse und Verantwortungsbereiche ändern sich. Die Verantwortung wird nach der Transformation auf mehr Personen verteilt als davor. Daher erfordert das agile Arbeiten auch einen Wandel der Führungskultur.

9.1.3 Wichtigste Erkenntnisse im Gesamten

Abschließend wird nun ein kurzer Überblick hinsichtlich der Gesamterkenntnisse, die sich aus der Abschlussarbeit ableiten lassen, gegeben.

In der Praxis der Bauplanung besteht Interesse am Einsatz von agilen Methoden, jedoch sind agile Methoden innerhalb der Branche noch nicht ausreichend bekannt. Es besteht also noch Potenzial beim Einsatz von agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung. Lean Ansätze hingegen sind in der Baubranche bekannt und sehr verbreitet. Gesamte agile Projektmanagementframeworks wie z. B. Scrum sind nicht geeignet für die Anwendung in der Bauplanung. Die Möglichkeiten liegen in der Anwendung von ausgewählten Teilen der agilen Frameworks oder auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Anpassungen der agilen Projektmanagementmethoden. In diesem Zusammenhang wird auf Hybrides Projektmanagement als Kombination aus Elementen des klassischen und des agilen Projektmanagements sowie des Lean Managements verwiesen. Jedenfalls muss darauf geachtet werden, dass die genutzten Methoden der jeweiligen Planungsphase angepasst werden. Je früher in der Planungsphase, umso unklarer sind die Anforderungen und umso kreativer und agiler sind die zu wählenden Arbeitsmethoden. Je später in der Planungsphase, umso klarer sind die Anforderungen und umso strukturierter - an Lean Construction angelehnt - sind die Arbeitsmethoden.

Der aus der Literatur erkannte Mehrwert der agilen Ansätze wurde im Praxisteil bestätigt. Als besonderer Vorteil für die Planungsphase wurde das schnelle Reagieren auf Veränderungen oder Änderungswünsche des Bauherrn hervorgehoben. Weiters werden das Verfolgen des gemeinsamen Projektziels mit der gesamtheitlichen Betrachtung des Auftrages und die verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation im Team als Mehrwert genannt. Die transparente Arbeitsweise reduziert den Koordinationsaufwand innerhalb des Projektteams. Für die transparente schnelle Kommunikation im Team sorgt z. B. das Daily Standup Meeting. Durch die neuen Methoden können auftretende Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden. Zusätzlich wird als großer Vorteil für die Zukunft die ideale Ergänzung der computergestützten BIM-Planung durch agile Projektmanagementmethoden genannt.

Betrachtet man die Hindernisse bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung stellt sich heraus, dass die sozialen Aspekte für die Transformation besonders wichtig sind. Zu den sozialen Hindernissen zählen u. a. die Angst vor der Veränderung und der erforderliche Kulturwandel (Transparenz, Fehler- und Lernkultur, Anpassung der Führungskultur etc.). Ein besonders großes Hindernis ist auch die falsche Erwartungshaltung an die neuen Methoden. Die Gründe für den Wandel müssen unbedingt allen Betroffenen bekannt sein, um die Akzeptanz der neuartigen Methoden zu erhöhen. Die positiven Effekte der Methoden sollten möglichst

schnell erlebbar sein.

Intensive Methodenschulungen in der Einführungsphase und begleitend zu den Pilotprojekten reduzieren das Unwissen der Betroffenen. Die Schulungen und Pilotprojekte müssen unbedingt von erfahrenen Experten begleitet werden. Da die Methoden in der Baubranche noch wenig bekannt sind, werden meist externe Berater hinzugezogen. Nach ersten erfolgreichen Pilotprojekten stellt das Rollout der Methoden auf andere Projekte eine große Herausforderung dar. Hierfür werden wieder ausreichend Zeit und Durchhaltevermögen benötigt.

Wichtig für den Transformationsprozess ist das Einplanen von genügend Zeit. Die betroffenen Mitarbeiter müssen neben dem Alltagsgeschäft die neuen Methoden verstehen, erlernen, austesten und dann umsetzen. Diese Doppelbelastung ist kräfteraubend für die Beteiligten. Während des Einführungsprozesses muss besonders das Austesten gefördert werden. Auch Mitarbeiterkritik an den Methoden und Feedback in den Pilotprojekten spielen eine große Rolle.

9.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Nun werden die beiden Forschungsfragen noch einmal kurz aufgegriffen und beantwortet.

Die Forschungsfrage für den **theoretischen Teil** der Arbeit lautet:

Welche Hindernisse existieren bei der Einführung von agilen Projektmanagementmethoden für Planungsbüros in der Baubranche und mit welchen Ansätzen können diese überwunden werden?

Im Kapitel 3 wird der erste Teil der Forschungsfrage umfassend beantwortet. Die Hindernisse gliedern sich in die drei Kategorien organisatorische, soziale und methodische Hindernisse. Das Kurzfazit dazu ist in Kapitel 3.4 zu finden.

Zur Beantwortung des zweiten Teils der Forschungsfrage wurde im Kapitel 4.2 ein theoretisches Vorgehensmodell entwickelt, in dem die Lösungsansätze beschrieben sind. Dabei werden viele „weiche“ Faktoren des Transformationsprozesses berücksichtigt. Es gibt keine Standardlösung für das Überwinden der Hindernisse bei der Integration von agilen Methoden, doch im Vorgehensmodell werden Ideen und Vorschläge geliefert. Ein abschließendes Fazit zum Vorgehensmodell ist in Kapitel 4.3 nachzulesen.

Der **Praxisteil** dieser Abschlussarbeit stützt sich auf folgende Forschungsfrage:

Ist die vorgeschlagene Herangehensweise in der Praxis einsetzbar, um die Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche zu überwinden?

Diese Frage muss mit nein beantwortet werden, da das im Theorieteil hergeleitete Vorgehensmodell für die Praxis nicht geeignet ist. Das theoretische Modell ist zu wenig praxisorientiert. Es wurden wichtige Themenbereiche erkannt und Ansätze für die Verbesserung dieser Bereiche geliefert. Im Praxisteil ergaben sich weitere Erkenntnisse, wie z. B. die Berücksichtigung von verschiedenen Methoden für die unterschiedlichen Planungsphasen. Daher wurde das Vorgehensmodell entsprechend angepasst. Das in Kapitel 8.3 beschriebene Vorgehensmodell stellt eine praxistaugliche Handlungsempfehlung für die Integration agiler Projektmanagementansätze in den Planungsbüros der Baubranche dar. So liefert diese Masterarbeit Anhaltspunkte für die Gründe und die Umsetzung einer agilen Transformation einer Bauplanungsabteilung oder eines Planungsunternehmens.

9.3 Ausblick

Das entwickelte Vorgehensmodell (siehe Kapitel 8.3) wurde aus den Erkenntnissen des Theorieteils und den Ergebnissen aus 13 Expertenbefragungen abgeleitet. In weiteren Forschungen wäre das Modell mit einer größeren Anzahl an neuen Experten zu diskutieren und für die tatsächliche Anwendung zu validieren. Dafür könnte eine

Fallstudie durchgeführt werden, im Zuge derer ein Planungsunternehmen das entwickelte Vorgehensmodell testet. Zusätzlich lässt sich aus den Praxisberichten der Experten (siehe auch Kapitel 7) ableiten, dass die Nutzung der agilen und leanen Tools auf die jeweilige Planungsphase abgestimmt werden muss. Hier ergibt sich weiterer Forschungsbedarf, um konkrete Methodenempfehlungen je Phase abzuleiten. Auch das Zusammenspiel der klassischen, leanen und agilen Projektmanagementmethoden für den Bauplanungsprozess sollte weiter untersucht werden. Ein zusätzlicher Aspekt bei weiterführenden Untersuchungen ist auch die firmenübergreifende Nutzung der Methoden.

Darüber hinaus besteht für die Kombination von agilen Methoden mit der BIM-Methode noch weiterer Forschungsbedarf (siehe auch Kapitel 7.8). In diesem Zusammenhang spielt vor allem der Wandel der Fehlerkultur innerhalb der Unternehmen eine große Rolle. Dieser Forschungsbereich ist von großer Bedeutung, da die Digitalisierung der Baubranche zukünftig immer wichtiger wird.

GLOSSAR

- **ADM, Agile Design Management:**
Methode, die den Scrum-Ansatz auf den Bauplanungsprozess umlegt.³¹³
- **BIM, Building Information Modelling:**
Digitale Gebäudemodellierung zur Erstellung eines intelligenten 3D-Modells, welches Dokumentenverwaltung, Koordinierung und Simulation des gesamten Lebenszyklus des Gebäudes oder der Infrastruktur ermöglicht.³¹⁴
- **CAD, Computer Aided Design:**
Computersoftware für die Erstellung von Plänen.
- **Canvas:**
Kompakte Form der Visualisierung einer Idee, eines Geschäftsmodells oder eines Veränderungsprozesses auf einer Seite („One-Pager“), Felder mit Überschriften werden in einer bestimmten Form auf der Seite dargestellt und mit Informationen befüllt.³¹⁵
- **CoD, Cost of Delay:**
Regeln wann ein Produktinkrement als fertiggestellt gilt (u.a. in Scrum, Kanban).³¹⁶
- **Design Thinking:**
Unter Design Thinking versteht man eine systematische Vorgehensweise zur Generierung von kreativen Lösungen für komplexe Problemstellungen. Dabei stehen stets die Nutzerwünsche und -bedürfnisse im Fokus. Im Prozess sollen möglichst früh erste Prototypen zum Testen entstehen. Design Thinking wird den agilen Projektmanagementmethoden zugeordnet.³¹⁷
- **DT, Development Team:**
Entwicklungsteam arbeitet direkt am Produkt mit; in der IT auch Softwareentwicklungsteam; in der Bauplanung auch Planerteam.
- **Epic:**
Ein Epic ist Teil des Scrum-Frameworks. Ein Epic ist eine größere User Story, die sich in weitere User Stories zerlegen lässt. Die Anforderungen eines Epic sind eher allgemein und beschreiben noch nicht direkt die Funktionen des Produktes. Für die Umsetzung wird eine detaillierte Beschreibung auf Ebene der User Stories benötigt.³¹⁸
- **KPI, Key Performance Indicator:**
Leistungsindikator, z. B. Verhältnis der erledigten zu geplanten Aufgaben.
- **Lean Construction:**
Lean Construction ist die Anwendung des Lean Production Prinzips in der Baubranche. Die Effizienz soll erhöht und Verschwendung vermieden werden. Lean Construction versucht dabei Prozesse über den gesamten Projektverlauf zu optimieren.³¹⁹

³¹³Vgl. Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S.4ff.

³¹⁴Vgl. Autodesk GmbH (2020), Onlinequelle [08.11.2020].

³¹⁵Vgl. Bertagnolli/Bohn/Waible (2018), S. 9ff.

³¹⁶Vgl. Anderson/Carmichael/Leber (2017), S. 24ff.

³¹⁷Vgl. Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2020), Onlinequelle [13.11.2020].

³¹⁸Vgl. Angermeier (2018), Onlinequelle [10.11.2020].

³¹⁹Vgl. Kowarsch (2019), S. 46f.

- **LPS, Last Planner System:**
Bekanntestes System zur Umsetzung von Lean Construction.³²⁰
- **New Work:**
Neue Arbeit beschäftigt sich mit neuen Arbeitsweisen der heutigen globalen, vernetzten Welt. Konzept New Work wurde von Sozialphilosoph Frithjof Bergmann geprägt. Zentrale Werte sind Selbständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.³²¹
- **PO, Product Owner:**
Produkteigentümer im Scrum-Framework, für Wertmaximierung des Produktes verantwortlich.³²²
- **TVD, Target Value Design:**
Ziel-Wert-Design zielt auf die Befriedigung des Kundenwertes unter Einhaltung des Kostenbudgets und Vermeidung von Verschwendung. Workshops und Visualisierungen verbinden Bauerherrenwert, Projektziele und Kosten miteinander.³²³
- **User Stories:**
Spezifizierung der Produkthanforderungen je Produktinkrement im Scrum-Framework.³²⁴
- **Wechselbaum Methodik:**
Modell für zeitgemäße Betriebswirtschaft, selbstorganisierte Teams, Nahtstellenvereinbarungen, unternehmerische Zusammenarbeit.³²⁵
- **WIP-Limit, Work-in-progress-Limit:**
Definition der maximalen Anzahl an Arbeitspaketen im Prozess.³²⁶

³²⁰Vgl. Ballard (2000).

³²¹Vgl. Business Insider Deutschland GmbH (2019), Onlinequelle [10.11.2020].

³²²Vgl. Schwaber/Sutherland (2017), Onlinequelle [01.11.2020], S. 6.

³²³Vgl. Demir (2020b), Onlinequelle [10.11.2020].

³²⁴Vgl. Schwaber/Sutherland (2017), Onlinequelle [01.11.2020], S. 6.

³²⁵Vgl. Sechser (2018), Onlinequelle [10.11.2020].

³²⁶Vgl. Anderson/Carmichael/Leber (2017), S. 15.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Anderson, David J.; Carmichael, Andy; Leber, Mike (2017): *Die Essenz von Kanban - kompakt*, Heidelberg: Dpunkt.Verlag GmbH, ISBN 978-3-86490-531-5

Andresen, Judith (2019a): *Agiles Coaching - die notwendige Unterstützung*, in: Lang, Michael; Scherber, Stefan (Hrsg.): *Der Weg zum agilen Unternehmen - Wissen für Entscheider*, München: Carl Hanser Verlag, ISBN 978-3-446-45743-0, S. 153-179

Andresen, Judith (2019b): *Führung - der entscheidende Erfolgsfaktor*, in: Lang, Michael; Scherber, Stefan (Hrsg.): *Der Weg zum agilen Unternehmen - Wissen für Entscheider*, München: Carl Hanser Verlag, ISBN 978-3-446-45743-0, S. 129-152

Ayberk, Eva-Maria; Kratzer, Lisa; Linke, Lars-Peter (2017): *Weil Führung sich ändern muss*, 1. Auflage. Wiesbaden: Springer, ISBN 978-3-658-15257-4

Ballard, Herman Glenn (2000): *The last planner system of production control*, Dissertation, University of Birmingham

Bergmann, Rainer; Garrecht, Martin (2016): *Organisation und Projektmanagement*, Band 2, Berlin: Springer, ISBN 978-3-642-32249-5

Bertagnolli, Frank; Bohn, Susanne; Waible, Frank (2018): *Change Canvas: Strukturierter visueller Ansatz für Change Management in einem agilen Umfeld*, Wiesbaden: Springer Gabler, ISBN 978-3-658-23029-6

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2002a): *Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten - Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld*, in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, ISBN 978-3-8100-3200-3, S. 7-29

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2002b): *Das theoriegenerierende Experteninterview - Erkenntnisinteresse, Wissenformen, Interaktion*, in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, ISBN 978-3-8100-3200-3, S. 33-70

Brandenberger, J; Ruosch, E (1996): *Projektmanagement im Bauwesen*. 4. Auflage.

Böhm, Janko (2019): *Erfolgsfaktor Agilität: Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen*, Springer-Verlag

Cervone, H Frank (2011): *Understanding agile project management methods using Scrum*, in: *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 27, Nr. Nr. 1, S. 18-22

Chen, Qian; Riechard, Georg; Beliveau, Yvan (2007): *Interface management - facilitator of lean construction and agile project management*, in: *International Group for Lean Construction IGLC*, 1, S. 57-66

- Demir, Selim-Tugra (2019): *Agil sein oder nicht sein: Ist das wirklich noch die Frage? Agile Design Management in der Planungsphase von Bauvorhaben*. in: *Bauingenieur - Organzeitschrift der VDI-Gesellschaft Bautechnik*, Jahresausgabe 2019/20, S. 40–45
- Demir, Selim Tugra; Theis, Patrick (2016): *Agile design management-the application of scrum in the design phase of construction projects*, in: *24th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, Boston, MA, USA, S. 13–22
- Derby, Esther; Larsen, Diana (2018): *Agile Retrospektiven: Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktivität von Teams deutlich steigern*, Vahlen, ISBN 978–3–800–65855–8
- Deutinger, Gerhild (2013): *Kommunikation im Change*, 2. Auflage. Berlin: Springer, ISBN 978–3–662–53686–5
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): *Building Theories from Case Study Research*, in: *The Academy of Management Review*, 14, Nr. 4, S. 532–55
- Franke, Lutz; Deckelmann, Gernod (2002): *Baukonstruktion im Planungsprozess*, 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, ISBN 978–3–528–02565–6
- Gergs, Hans-Joachim; Schatilow, Lars C.; Vincent, Thun Marc (2019): *Agiles Change Management - der Weg einer erfolgreichen Veränderung*, in: Lang, Michael; Scherber, Stefan (Hrsg.): *Der Weg zum agilen Unternehmen - Wissen für Entscheider*, München: Carl Hanser Verlag, ISBN 978–3–446–45743–0, S. 81–97
- Gloger, Boris; Margetich, Jürgen (2018): *Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten*, 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, ISBN 978–3–7910–3947–3
- Hanschke, Inge (2017): *Agile in der Unternehmenspraxis: Fallstricke erkennen und vermeiden, Potenziale heben*, Wiesbaden: Springer-Verlag, ISBN 978–3–658–19157–3
- Hasebrook, Joachim; Kirmße, Stefan; Fürst, Martin (2019): *Wie Organisationen erfolgreich agil werden: Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie*, Wiesbaden: Springer-Verlag, ISBN 978–3–658–26809–1
- Helfferich, Cornelia (2011): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, ISBN 978–3–531–17382–5
- Herr, Sabine; Richtarski, Magdalena (2019): *Agiles Projektmanagement - alt und neu kombiniert*, in: Lang, Michael; Scherber, Stefan (Hrsg.): *Der Weg zum agilen Unternehmen - Wissen für Entscheider*, München: Carl Hanser Verlag, ISBN 978–3–446–45743–0, S. 271–300
- Herrmann, Andreas; Homburg, Christian; Klarmann, Martin (Hrsg.) (2008): *Handbuch Marktforschung. Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele*, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN 978–3–658–03070–4
- Hodges, Julie; Gill, Roger (2015): *Sustaining change in organizations*, London: Sage, ISBN 978–1–4462–0778
- Hofert, Svenja; Thonet, Claudia (2019): *Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen*, Wiesbaden: Springer Gabler, ISBN 978–3–658–22171–3
- Häusling, André (2018): *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten-Beispiele agiler Pioniere*, Freiburg: Haufe-Lexware, ISBN 978–3–648–10598–6
- Keßler, H.; Winkelhofer, G. (2011): *Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*, Springer Berlin Heidelberg, ISBN 978–3–642–17025–6

- Kochendörfer, Bernd; Liebchen, Jens H; Viering, Markus G (2018): *Bau-Projekt-Management: Grundlagen und Vorgehensweisen*, Wiesbaden: Springer-Verlag, ISBN 978-3-8348-1823-2
- Kotter, John P. (2015): *Accelerate ? Strategische Herausforderungen schnell. Agil und kreativ begegnen*. Vahlen, ISBN 978-3-800-65021-7
- Kowarsch, Lisa (2019): *Lean am Bau: Mit besseren Prozessen besser bauen*. in: *Zeitschrift WINGbusiness Lean Baumanagement*, 52, Nr. Heft 2, S. 46-49
- Kuster, Jürg et al. (2019): *Handbuch Projektmanagement Agil - Klassisch - Hybrid*, Band 4, Berlin: Springer Gabler, ISBN 978-3-662-57877-3
- Leimeister, Jan Marco (2015): *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*, 12. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, ISBN 978-3-540-77846-2
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2009): *Experteninterview*, in: Kühl, Stefand; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, ISBN 978-3-531-15827-3, S. 32-56
- Litke, Hans-D; Kunow, Ilonka; Schulz-Wimmer, Heinz (2018): *Projektmanagement*, 4. Auflage. Haufe-Lexware, ISBN 978-3-648-12193-1
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, ISBN 978-3-407-25730-7
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1997): *Das ExpertInneninterview. Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung*, in: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 481-491
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Frankfurt am Main: Campus Verlag, ISBN 978-3-593-39474-9
- Owen, Robert L; Koskela, Lauri (2006): *Agile construction project management*, in: *International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment*, 6th, S. 22-33
- Pisano, Gary P (2019): *The Hard Truth About Innovative Cultures*, in: *Harvard Business Review*, 97, S. 62-71
- Schwaber, Ken (2004): *Agile project management with Scrum*, Washington: Microsoft Press, ISBN 978-0-73561-993-7
- Sommer, Hans (2016): *Projektmanagement im Hochbau mit BIM und Lean Management*, 3. Auflage. Stuttgart: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, ISBN 978-3-642-01428-4
- Spear, Steven; Bowen, H.Kent (1999): *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, in: *Harvard Business Review*, 77, S. 96-106
- Takeuchi, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro (1986): *The new production development game - Stop running the relay and take up rugby*, in: *Harvard Business Review January-February*, 64, S. 137-146
- Trost, Armin (2018): *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*, Tübingen: Springer, ISBN 978-3-662-57406-5
- Uhlendorf, Tino (2017): *Sicherung des Projekterfolgs durch einen verlässlichen Planungsprozess*. in: *BBB-Assistententreffen. Fachkongress der wissenschaftlichen Mitarbeiter der Bereiche Baubetrieb*, Tagungsband 27, S. 217-226, ISBN 978-3-95908-058-3

Von Au, Corinna (2017): *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*, Wiesbaden: Springer-Verlag, ISBN 978-3-658-12553-0

Wiedenroth, Wolfgang (2019): *Kanban - der alternative Pfad zu Agilität*, in: Lang, Michael; Scherber, Stefan (Hrsg.): *Der Weg zum agilen Unternehmen - Wissen für Entscheider*, München: Carl Hanser Verlag, ISBN 978-3-446-45743-0, S. 251-270

Womack, James P; Jones, Daniel T (2013): *Lean Thinking - Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern*, Frankfurt/New York: Campus Verlag, ISBN 978-3-593-39843-3

Womack, James P; Jones, Daniel T; Roos, Daniel (2007): *The machine that changed the world: The story of lean production—Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*, New York: Simon and Schuster, ISBN 978-0-7432-9979-4

Onlinequellen

Agile Scrum Group B.V. (2020): *Das Daily Standup-Meeting: Erläuterungen und Tipps*, <https://scrumguide.de/daily-standup-meeting/> [Stand 12.11.2020]

Angermeier, Georg (2018): *Epic (Agiles Projektmanagement)*, <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/epic-agiles-projektmanagement#:~:text=Epic%20ist%20eine%20User%20Story,Funktionen%20eines%20Produkts%20umsetzbaren%20Ebene.> [Stand 10.11.2020]

Autodesk GmbH (2020): *Welche Vorteile bietet BIM?* <https://www.autodesk.de/solutions/bim/benefits-of-bim> [Stand 08.11.2020]

Baierl, Thomas (o.J.): *LEAN Design*, <https://www.pde-porr.com/leistungen/lean-management/lean-design/> [Stand 09.11.2020]

Beck, Kent et al. (2001a): *Manifest für Agile Softwareentwicklung*, <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [Stand 08.11.2020]

Beck, Kent et al. (2001b): *Prinzipien hinter dem Agilen Manifest*, <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> [Stand 08.11.2020]

Bergius, Oliver et al. (2018): *Die agilen Transformation - Unternehmen auf der Reise zur Anpassungsfähigkeit*, <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/die-agile-transformation-unternehmen-auf-der-reise-zur-anpassungsfahigkeit.pdf> [Stand 09.11.2020]

Bibliographisches Institut (2020): *Duden | agil | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft*, <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil> [Stand 08.11.2020]

Blaschka, Markus (o.J.): *Fallstricke der agilen Transformation*, <https://drblaschka.de/fallstricke-agile-transformation/> [Stand 09.11.2020]

Bundesamt für Statistik (Schweiz) (2020a): *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Anteil des Baugewerbes an der gesamten Bruttowertschöpfung in der Schweiz von 2009 bis 2019*, <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/479761/umfrage/wertschoepfungsanteil-des-baugewerbes-in-der-schweiz/> [Stand 08.11.2020]

- Bundesamt für Statistik (Schweiz) (2020b): *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Bruttowertschöpfung im Baugewerbe in der Schweiz von 2009 bis 2019*,
<https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/381146/umfrage/wertschoepfung-des-baugewerbes-in-der-schweiz/> [Stand 08.11.2020]
- Business Insider Deutschland GmbH (2019): *New Work. Definition & Erklärung*,
<https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/new-work> [Stand 10.11.2020]
- Böing, Christian et al. (2019): *Kanban - Was ist das? Definiton Erklärung*,
<https://www.ionos.de/digitalguide/websites/web-entwicklung/kanban/> [Stand 08.11.2020]
- Campisi, Sergio (2019): *AGILE DESIGN MANAGEMENT IM BAUWESEN - Lean Management und agile Prozesse*,
<https://www.mp-gruppe.de/en/blog/agile-design-management/> [Stand 09.11.2020]
- CollabNet VersionOne (2020): *14th Annual State of Agile Report*,
<https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494> [Stand 09.11.2020]
- Demir, Selim-Tugra (2020a): *Agile Design Management: Die Adaption von Scrum auf die Planung der Planung von Bauprojekten*,
<https://bauinformation.com/online-fachvortrag/agile-design-management/> [Stand 10.11.2020]
- Demir, Selim-Tugra (2020b): *Target Value Design ? die Basis für den Projekterfolg*,
<https://bauinformation.com/online-fachvortrag/target-value-design-die-basis-fuer-den-projekterfolg/> [Stand 10.11.2020]
- Demir, Selim-Tugra; Theis, Patrick (2016): *Agile Design Management - Bauplanung mit Scrum*,
https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-design-management-bauplanung-mit-scrum_1112779 [Stand 08.11.2020]
- Doan Tien, Khoa (2019): *Input, Output, and Outcome*,
<https://dzone.com/articles/input-output-and-outcome> [Stand 08.11.2020]
- Drees&Sommer Projektmanagement und bautechnische Beratung GmbH (o.J.): *Bauprojekte agil und lean*,
<https://www.dreso.at/de-AT/themen/bauprojekte-agil-und-lean/> [Stand 09.11.2020]
- Eder, Daniel (2019): *3 Schlüsselüberlegungen für eine erfolgreiche agile Transformation*,
<https://www.nagarro.com/de/blog/3-key-considerations-for-sucess-in-agile-transformation> [Stand 09.11.2020]
- edutrainment company GmbH (o.J.): *Wo ist der Fehler? Tipps für eine gelungene Fehlerkultur*,
<https://www.edutrainment-company.com/wo-ist-der-fehler-tipps-fuer-eine-gelungene-fehlerkultur/> [Stand 09.11.2020]
- Grätsch, Susanne; Knebel, Kassandra (2018): *Scrum in der Praxis ? Vorteile & Nachteile von Scrum*,
<https://www.berlinerteam.de/magazin/scrum-in-der-praxis/> [Stand 08.11.2020]
- Haghsheno, Shervin; Wachter, Nadia (2019): *Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lean Management und agilen Methoden*,
<https://www.glci.de/sites/default/files/2018/Publikationen/GLCI-Lean-Construction-Begriffe-und-Methoden..pdf>
[Stand 08.11.2020]
- Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2020):

Heinlein, Klaus; Hilka, Matthias; Hilka, Marcus (2013): *Verordnung über die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure - HOAI) in der Fassung vom 10.07.2013, in Kraft getreten am 17.07.2013.*

https://www.hoai.de/online/HOAI_2013/HOAI_2013.php [Stand 08.11.2020]

Henkel, Paul (2018): *Schnelleinstieg: Kanban im Projektmanagement,*

<https://www.projectwizards.net/de/blog/2018/03/kanban> [Stand 08.11.2020]

Herzog, Bernhard; Honzig, Martin (2020): *Von komplexen Zusammenhängen und großartigen Menschen. Hybrides Projektmanagement als Weg zu zukunftsorientierten Bauprojekten,*

https://www.moo-con.com/fileadmin/user_upload/themendossiers/pdf/2020-02_-_Themendossier_hybrides_PM.pdf
[Stand 08.11.2020]

Herzog, Bernhard; Kradischnig, Wolfgang (2019): *Praxisleitfaden hybrides Projektmanagement. Mit agilem Denken analoge und digitale Möglichkeiten verbinden,*

https://www.ig-lebenszyklus.at/wp-content/uploads/2019/11/Leitfaden_KOPTII_2019_WEB.pdf [Stand 08.11.2020]

Heß, Laura (2019): *Die Top-5-Hindernisse agilen Arbeitens,*

<https://insights.tt-s.com/de/die-top-5-hindernisse-agilen-arbeitens> [Stand 09.11.2020]

Hofmann, Marcus (2018): *Vorgehensmodell - Ausführliche Definition im Online Lexikon,*

<https://www.gabler-banklexikon.de/definition/vorgehensmodell-70797/version-337487> [Stand 09.11.2020]

Komus, Ayelt; Kamlowski, Waldemar (2014): *Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lean Management und agilen Methoden,*

https://www.hs-koblenz.de/fileadmin/media/fb_wirtschaftswissenschaften/Forschung_Projekte/Forschungsprojekte/BPM-Labor/BPM-Lab-WP-Lean-vs-Agile-v1.0.pdf [Stand 08.11.2020]

Komus, Ayelt; Kuberg, Moritz (2017): *Status Quo Agile - Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden, Eine empirische Untersuchung,*

https://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse/status_quo_agile_201617.html [Stand 08.11.2020]

Maccherone, Larry (2017): *The Impact of Agile. Quantified.*

<https://docs.broadcom.com/doc/the-impact-of-agile-quantified> [Stand 08.11.2020]

Majkovic, Anna-Lena et al. (2019): *Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews,*

https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP-Studie_Agilitaet_2019.pdf [Stand 09.11.2020]

Mann, Oliver (2019): *Priorisierung Im Product Backlog. Praktische Tipps zur sofortigen Anwendung,*

https://www.prowareness.de/wp-content/uploads/2014/10/Priorisierung_im_Product_Backlog.pdf [Stand 12.11.2020]

Mathoi, Thomas (2008): *Erfolgsrezept im Hochbau: Die Planung planen,*

https://www.projektmagazin.de/artikel/erfolgsrezept-im-hochbau-die-planung-planen_7071 [Stand 08.11.2020]

Mathoi, Thomas (2017): *Gedanken zu „Agile Design Management - Bauplanung mit Scrum“,*

<https://www.mathoi.at/2017/01/06/gedanken-zu-agile-design-management/> [Stand 08.11.2020]

Müller, Thomas; Gross, Benedict (2011): *Agile Methoden im traditionellen Projektmanagement-Umfeld einsetzen,*

https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-methoden-im-traditionellen-projektmanagement-umfeld-einsetzen_916567
[Stand 09.11.2020]

- Naumann, Steve (2020): *Vorteile und Nachteile von Scrum*,
<http://agiles-projektmanagement.org/scrum-vorteile-nachteile/> [Stand 08.11.2020]
- Püstow, Moritz; May, Ilka; Peitsch, Daniel (2015): *Reformkommission Bau von Großprojekten. Komplexität beherrschen ? kostengerecht, termintreu und effizient. Endbericht*,
https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/reformkommission-bau-grossprojekte-endbericht.pdf?__blob=publicationFile [Stand 08.11.2020]
- Roock, Stefan (2020): *Was ist ein agiles Team?*
<https://www.it-agile.de/wissen/einstieg-und-ueberblick/was-ist-ein-agils-team/> [Stand 08.11.2020]
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2017): *The Scrum Guide, The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*,
<https://www.scrumguides.org/download.html> [Stand 08.11.2020]
- Schweizerischer Baumeisterverband (2020): *Schweizerischer Baumeisterverband - Zahlen und Fakten 2020. Anzahl der Vollzeitbeschäftigten im Bauhauptgewerbe in der Schweiz von 2009 bis 2019*,
<https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/381179/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-im-bauhauptgewerbe-in-der-schweiz/> [Stand 08.11.2020]
- Sechser, Elisabeth (2018): *Das Weichselbaum-System*,
<https://www.sichtart.at/lena-ernst-weichselbaum/> [Stand 01.11.2020]
- Statista: Eurostat (2020): *Branchenumsatz Architektur- und Ingenieurbüros in Österreich von 2012-2024*,
<https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/prognosen/922945/architektur-und-ingenieurbueros-umsatz-in-oesterreich>
[Stand 08.11.2020]
- Statistik Austria (2020a): *Leistungs- und Strukturstatistik. Anzahl der Beschäftigten im Baugewerbe in Österreich von 2010 bis 2018*,
<https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/293006/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-im-baugewerbe-in-oesterreich/> [Stand 08.11.2020]
- Statistik Austria (2020b): *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Bruttowertschöpfung im Bauwesen in Österreich von 2009 bis 2019*,
<https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/944660/umfrage/bruttowertschoepfung-im-bauwesen-in-oesterreich/> [Stand 08.11.2020]
- Statistik Austria (2020c): *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Bruttowertschöpfung in Österreich nach Branchen im Jahr 2019*,
<https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/424180/umfrage/bruttowertschoepfung-in-oesterreich-nach-wirtschaftsbereichen/> [Stand 08.11.2020]
- Statistisches Bundesamt (2020a): *Produzierendes Gewerbe - Beschäftigung, Umsatz und Investitionen von rechtlichen Einheiten im Baugewerbe 2018*,
<https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/252206/umfrage/beschaeftigtenanzahl-im-baugewerbe-in-deutschland/> [Stand 08.11.2020]
- Statistisches Bundesamt (2020b): *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen - Inlandsproduktsberechnung. Anteil der Bruttowertschöpfung des Baugewerbes an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung* in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2019*,
<https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/151960/umfrage/deutsche-bauwirtschaft-nach-bruttowertschoepfung-im-vergleich-2009/> [Stand 08.11.2020]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1.1	Grafischer Bezugsrahmen der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.	3
Abb. 2.1	Projektbeteiligte von Bauvorhaben, Quelle: Sommer (2016), S. 6 (leicht modifiziert).	6
Abb. 2.2	Iterativer Planungsablauf in der Baubranche, Quelle: Franke/Deckelmann (2002), S. 48 (leicht modifiziert).	6
Abb. 2.3	Leistungsphasen nach HOAI, Quelle: Szabo (2019), Onlinequelle [08.11.2020] (leicht modifiziert).	7
Abb. 2.4	Magisches Dreieck in traditionellem und agilem Projektumfeld, Quelle: Demir (2019), S. 41 (leicht modifiziert).	10
Abb. 2.5	Iteratives Planungsmodell, Quelle: Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S.7 (leicht modifiziert).	11
Abb. 2.6	Scrum Framework mit Kennzeichnung der Herausforderungen für die Anwendung in der Bauplanung, Quelle: Demir (2019), S. 42 (leicht modifiziert).	14
Abb. 2.7	Beispiel eines Kanban-Boards, Quelle: Anderson/Carmichael/Leber (2017), S. 15 (leicht modifiziert).	17
Abb. 2.8	Regelkreis des Agilen Design Managements, Quelle: Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S. 9 (leicht modifiziert).	19
Abb. 2.9	Beispiel einer Aufbau- und Ablauforganisation, Quelle: Demir/Theis (2016), Onlinequelle [08.11.2020], S. 11.	20
Abb. 3.1	Übersicht der Hindernisse bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in der Bauplanung, Quelle: Eigene Darstellung.	27
Abb. 4.1	Vorgehensmodell zum Überwinden von Hindernissen bei der Einführung agiler Projektmanagementmethoden in Planungsbüros der Baubranche, Quelle: Eigene Darstellung.	35
Abb. 4.2	Agile Coaches begleiten den Veränderungsprozess, Quelle: Andresen (2019a), S. 155 (leicht modifiziert).	36
Abb. 4.3	Die drei eng miteinander verbundenen Unternehmensbereiche, Quelle: Eder (2019), Onlinequelle [09.11.2020] (leicht modifiziert).	37
Abb. 5.1	Umsatz der Architektur- und Ingenieurbüros in Österreich von 2012 bis 2017 mit einer Prognose bis 2024, Quelle: Statista: Eurostat (2020), Onlinequelle [08.11.2020] (leicht modifiziert).	46
Abb. 6.1	Systematischer Ablauf der Auswertung, Quelle: Eigene Darstellung.	53
Abb. 6.2	Vorgehen bei der Kategoriebildung, Quelle: Eigene Darstellung.	54
Abb. 6.3	Excel-Ausschnitt zur Kategoriebildung des Materials, Quelle: Eigene Darstellung.	55
Abb. 7.1	Oberkategorien für die Auswertung der Ergebnisse, Quelle: Eigene Darstellung.	56
Abb. 7.2	Hauptaussagen zum Thema „Agile Methoden und Ansätze in der Praxis“, Quelle: Eigene Darstellung.	57
Abb. 7.3	Hauptaussagen zum Thema „Mehrwert beim Einsatz agiler Methoden“, Quelle: Eigene Darstellung.	59
Abb. 7.4	Hauptaussagen zum Thema „Soziale Hindernisse“, Quelle: Eigene Darstellung.	64

Abb. 7.5	Faktoren für die Intensität der Skepsis gegenüber den neuen Methoden, Quelle: Eigene Darstellung.	64
Abb. 7.6	Themen für den Umgang mit Fehlern im Team, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Abb. 8.1	Hybrides Framework als Kombination aus verschiedenen Konzepten, Quelle: Herzog/Honzig (2020), Onlinequelle [08.11.2020], S. 10 (leicht modifiziert).	78
Abb. 8.2	Vorgehensmodell für die Integration agiler Projektmanagementmethoden in Bauplanungsbüros und -abteilungen, Quelle: Eigene Darstellung unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].	90
Abb. 8.3	Phase 1 - Strategiearbeit des Vorgehensmodells für die Integration agiler Projektmanagementmethoden in Bauplanungsbüros und -abteilungen, Quelle: Eigene Darstellung unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].	91
Abb. 8.4	Change Canvas mit unterstützenden Fragestellungen, Quelle: Bertagnolli/Bohn/Waible (2018), S. 13 (leicht modifiziert) unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].	95
Abb. 8.5	Phase 2 - Durchführung Pilotprojekte, Quelle: Eigene Darstellung unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].	96
Abb. 8.6	Phase 3 - Umsetzung, Quelle: Eigene Darstellung unter Nutzung von Icons von The Noun Project (2020), Onlinequelle [08.11.2020].	97

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 6.1 Übersicht der befragten Experten, Quelle: eigene Darstellung. 50

ANHANG

Die Experteninterviews wurden leitfadengestützt durchgeführt. Der Leitfaden ist Anhang A.1 zu entnehmen. Im Anhang A.2 sind die Transkriptionen der durchgeführten Experteninterviews beigefügt.

A.1 Experteninterview - Leitfaden

Vorstellung des Themas:

Vielen Dank, dass Sie sich für unser Interview Zeit nehmen. Mein Name ist Marie Augustin. Ich bin Bauingenieurin und Studentin der Studienrichtung Innovationsmanagement in Graz. Im Zuge meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung. Konkret geht es um die Hindernisse bei der Einführung dieser Methoden und mit welchen Maßnahmen man diese Hindernisse, die vor allem in der Anfangsphase auftreten, überwinden könnte. Am Ende meiner Arbeit möchte ich die Erkenntnisse aus der Literatur mit den Ergebnissen aus den Interviews verknüpfen und so eine Handlungsempfehlung für die Integration von agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung erstellen.

Ich werde dieses Gespräch aufzeichnen und im Anschluss auswerten. Die Auswertung erfolgt anonymisiert. Ihr Name wird in der Auswertung und auch sonst nicht aufscheinen. Diesbezüglich haben Sie bereits eine Zustimmungserklärung per Mail erhalten. Ich bitte Sie nun der Aufzeichnung des Gesprächs auch mündlich zuzustimmen. Sollten Fragen zwischendurch auftauchen, können Sie mich jederzeit unterbrechen und gerne nachfragen. Wenn Sie damit einverstanden sind, können wir anfangen.

Einstiegsfragen zum Berufsumfeld:

- Was ist Ihre derzeitige berufliche Position? In welcher Branche sind Sie tätig?
- Über wie viele Jahre Berufserfahrung verfügen Sie in etwa?
- Sind Ihnen agile Projektmanagementmethoden oder Teile davon ein Begriff? Geben Sie einen kurzen Überblick, welche Erfahrungen Sie mit agilen Ansätzen sammeln konnten.
- **Wenn aktuell nicht in Baubranche tätig:** Haben Sie sonst einen Bezug oder Erfahrung zur Baubranche oder verwandten Branchen? Wenn ja, erzählen Sie kurz, welchen?

Hauptteil des Gesprächs:

- Welche agilen Projektmanagementmethoden oder Ansätze für agile Methoden kennen Sie?
- Wie konnten Sie diese agilen Projektmanagementmethoden oder Ansätze in Ihrem beruflichen Kontext testen? Wenn Sie noch keine dieser agilen Methoden angewandt haben, welche würden Sie gerne testen und warum?
- Die folgenden Fragen zielen auf Erfolge und Hindernisse bei der Einführung agiler Methoden ab. Wenn Sie noch keine direkten Erfahrungen mit der Einführung dieser Methoden haben, versuchen Sie sich vorzustellen, wie es wäre diese einzuführen und welche Probleme auftreten könnten.
 - o Was hat bei der Einführung von agilen Methoden in Ihrem beruflichen Kontext besonders gut funktioniert (oder würde besonders gut funktionieren)? Und haben Sie vielleicht eine Idee wieso es so gut funktioniert hat?
 - o Welche Probleme oder Hindernisse fallen Ihnen ein, wenn Sie an die Einführung von agilen Methoden in Ihrer Branche (insbesondere in der Bauplanung) denken?

- o Welche **organisatorischen Probleme** gibt es dabei? Das wären z.B. Einstellung von Führungskräften oder das Aufbrechen von bestehenden Hierarchien und Prozessen.
- o Als nächstes überlegen Sie bitte, welche **sozialen Probleme** es bei der Einführung geben könnte? Dazu zählen z.B. Widerstand der Mitarbeiter gegen die neuen Methoden, Änderungen der Kommunikation und Verantwortung oder die Veränderungen der Aufgaben der Führungskräfte durch die neuen Methoden.
- o Und zuletzt, welche **methodischen Hindernisse** bringen agile Methoden mit sich? Dazu zählen z.B. fehlendes Methodenwissen oder eine nicht ideale Einführungsphase der neuen Methoden.
- Wenn Sie an die aufgetretenen Hindernisse bzw. Probleme denken, was war dabei das größte aufgetretene Problem und warum?
- Wie haben Sie diese Hindernisse gelöst oder haben Sie Ideen wie man sie zukünftig lösen könnte?
- **Optional:** Wir kommen jetzt zur vorletzten Frage. Angenommen über Nacht werden all die genannten Probleme gelöst und die Anwendung von agilen Methoden im Kontext der Bauplanung wäre einfach und problemlos möglich, was würde Sie dann am meisten freuen und wieso?
- Wir sind jetzt am Interviewende angelangt. Haben wir noch etwas vergessen? Gibt es noch etwas, dass Sie zu diesem Thema loswerden möchten?

Ich danke Ihnen für Ihre Perspektive und für das interessante Gespräch. Sehr gern übermittle ich Ihnen nach Abschluss der Auswertung die Ergebnisse. Ich wünsche Ihnen auf Ihrem weiteren beruflichen und privaten Weg viel Erfolg.

A.2 Transkribierte Experteninterviews

A.2.1 Interview 1

Name: Experte 1

Beruf: Product Owner, Softwareentwicklung; Österreich

Datum: 03.08.2020 13:00

Dauer: 25 min

Interviewort: Videotelefonie via MS Teams

I: Gut. Mein Name ist Marie Augustin und ich bin Bauingenieurin und gleichzeitig Studentin der Studienrichtung Innovationsmanagement in Graz. Im Zuge meiner Masterarbeit möchte ich herausfinden, welche Hindernisse es in Planungsbüros der Baubranche gibt, wenn agile Projektmanagementmethoden eingesetzt werden. Weiters gilt es herauszufinden, welche Schritte oder Maßnahmen man dann setzen könnte, um diese Hindernisse zu überwinden. Dies erfolgte zu allererst über eine Literaturanalyse und jetzt führe ich eben Experteninterviews. Die Auswertung der Interviews erfolgt selbstverständlich anonym und dein Name wird niemals in der Auswertung aufscheinen. Wenn noch Fragen zwischendurch auftauchen, dann kann natürlich jederzeit nachgefragt werden. Wenn du damit einverstanden bist, dann fangen wir jetzt an. (00:55)

B1: Ja, legen wir los.

I: Was ist deine derzeitige berufliche Position und in welcher Branche bist tätig?

B1: Ich bin in der IT-Branche tätig. Genauer gesagt in der Softwareentwicklung und meine derzeitige Position ist, die eines Product Owners in einem Softwareentwicklungsteam mit direkten Kundenkontakt und insgesamt bin ich jetzt schon knapp fünf Jahre in der IT-Branche tätig bzw. knapp zwei Jahre davon war im agilen Projektumfeld. Also, wir arbeiten mit Scrum. (01:35)

I: Okay, das klingt ja schon sehr spannend. Das heißt agile Projektmanagementmethoden sind dir ein Begriff, weil du täglich damit zu tun hast? (01:46)

B1: Genau, in der IT-Branche, speziell in der Softwareentwicklung, nehmen die agilen Methoden sehr stark Überhand, also man findet kaum noch Projekte oder Firmen, die nicht mit den agilen Methoden arbeiten. (02:01)

I: Okay, hast du einen Bezug zu Baubranche oder gibt's da gar keine Connection?

B1: Nein, gar keine Connections. (02:09)

I: Okay gut, dann würde ich jetzt zum Hauptteil des Interviews übergehen. Wenn du an agile Projektmanagementmethoden oder Ansätze von agilen Methoden denkst - welche kennst du da, außer Scrum vielleicht? Scrum hast du schon genannt. (02:26)

B1: Ja, also natürlich als Hauptvorreiter ist natürlich Scrum zu erwähnen, aber andere Methodiken, also jetzt nicht Gesamtprojektmanagementansätze, wären unter anderem aber auch z.B. Kanban oder speziell auf die Softwareentwicklungsbranche zugeschnitten z.B. Extrem Programming. Wobei, jetzt bei allgemeinen agilen Methoden gibt es verschiedene Elemente, die auch für das - sage ich mal - Standard-Wasserfall-Projektmanagement eingesetzt werden können, wie z.B. die Time-Boxed-Methodik oder eben lösungsorientierte Ansätze bzw. Dinge direkt aus dem agilen Manifest, die man sich sozusagen als Mindset übernimmt. (03:19)

I: Mhm, okay. Und du verwendest jetzt in deinem beruflichen Umfeld, hauptsächlich Scrum, also so im Gesamtsystem oder verwendet ihr da nur Teile?

B1: Wir verwenden Scrum als Gesamtsystem, d.h. auch unsere Projektplanung bzw. ganze Projektabwicklung wird nach Scrum umgesetzt. Es werden wirklich schon von Anfang an, also natürlich so Dinge, wie Meilensteinplanung usw. oder so Projektpläne sind natürlich immer so Standard-Outputs. Aber es wird von Anfang an auf Epic-Ebene gearbeitet und von diesen Epics werden dann natürlich die Meilensteine abgeleitet bzw. Liefertermine festgelegt

und die Epics setzen sich eben dann aus Userstories zusammen. Also, wir setzen auch alle... Bei uns im Projekt setzen wir alle Elemente des Scrum-Guides um, d.h. auch alle Meetings und alle Artefakte, die es dazu gibt, ein. (04:23)

I: Okay, gut... Im nächsten Teil geht mir jetzt hauptsächlich darum, wenn du dir vorstellst, dass in einem Unternehmen agile Methoden eben neu eingeführt werden sollen. Das kann jetzt in deinem Fall, natürlich bezogen auf die Softwarebranche sein, vor allem, weil du ja keinen Bezug zum Bau hast. Mit welchen Hindernissen oder mit welchen Problemen würdest du da rechnen, wenn du quasi in einem Unternehmen, das diese Ansätze noch nicht kennt, das Einführen würdest. (04:55)

B1: Also... Ich kann mir vorstellen, dass das Unternehmen, die den Schritt in Richtung agiles Projektmanagement oder z.B. Scrum einführen, dass da vielleicht im Hinterkopf, vor allem auch auf Managementebene, sich der Gedanke festsetzt, dass durch Scrum automatisch alles besser wird. Was natürlich jetzt im ersten Schritt einfach komplett unsinnig ist, weil wann arbeitet noch immer mit denselben Leuten und man arbeitet noch immer mit denselben Kunden. Es ist eben nur eine zyklischere, das heißt man hat kleinere Zyklen, mehr Feedback und natürlich auch eine transparentere Herangehensweise. Also, ich denk, die Probleme, die da auftreten könnten, wären zum einen, dass man sich einfach ein falsches Bild im Kopf ausmalt, dass durch Scrum auf einmal alles besser wird und alles schneller wird und dass die Leute auf einmal 50 % mehr Leistung bringen. Also das wäre, denke ich eins der Probleme, dass da der Mindset schon mal falsch vorhanden ist. (06:15)

I: Der Mindset bei den Führungskräften und bei den Mitarbeitern, habe ich das jetzt richtig verstanden?

B1: Genau, dass eben die Erwartungshaltung etwas verfehlt ist.

I: Mhm, okay. Und wenn man weiterdenken würde - das würde ich jetzt am ehesten einem organisatorischen Problem vielleicht zuordnen.

B1: Mhm. (06:47)

I: Fallen dir vielleicht noch andere Probleme ein, wo sich die Mitarbeiter schwertun könnten, also quasi die eher die sozialen Herausforderungen sind oder die Herausforderungen der Zusammenarbeit?

B1: Ja natürlich. Also man muss sich... Ein Scrum-Team ist per Definition, also wenn man es nach dem Scrum-Guide lebt, eine komplett flache Hierarchie, d. h. Strukturen, also zumindest wenn man es in der Reinform betrachtet, sind da hierarchische Strukturen komplett aufgelöst worden und das Team besteht aus verschiedenen Kompetenzen bzw. verschiedenen Rollen und verschiedenen Verantwortungsbereichen und so klassische Topdown-Strukturen, wie z.B. Abteilungsleiter, Teamleiter und dergleichen sind dann eben unabhängig von diesem Scrum-Projekt. Kann man zwar nebenbei auch weiterhin ganz normal führen, aber das ist natürlich auch, meiner Meinung nach, wenn man da die Umstellung betrachtet, dass dieses „Jeder ist auf derselben Ebene innerhalb des Projektteams“ vielleicht zu Problemen führen kann. (08:13)

I: Mhm...

B1: Ein weiteres organisatorisches, vielleicht noch organisatorisch anzumerken, wäre die Rolle des Scrum-Masters. Weil man natürlich auch betonen muss, dass der Scrum-Master eigentlich für organisatorische Themen zuständig ist, innerhalb des Teams und auch Hindernisse beseitigt, aber per se nicht, zumindest nicht zu 100 %, direkt am Ausgang des Projekts im Zuge von Arbeit ableisten, beiträgt. Also das ist vielleicht noch ein Punkt, dass man mehr oder weniger, wenn man so ein Scrum-Team betrachtet mit, weiß nicht 8-10 Personen, muss man damit rechnen, wenn da eine Person davon der Scrum-Master ist, dass eben diese eine Person nicht die Backlog-Items effektiv, also zumindest nicht zu 100 %, mit abarbeitet. Im konkreten Fall nach den eigenen Erfahrungen, arbeitet, der Scrum-Master, also die Person oder die Rolle des Scrum-Masters eigentlich gar nicht am Abarbeiten des Backlogs mit. (09:33)

I: Okay, das heißt das wäre dann ganz neue Rolle und Aufgabengebiet in einem Unternehmen, das eben aktuell noch nicht mit Scrum arbeitet.

B1: Genau, ja.

I: Und da müsste man sich dann quasi einen Experten hinzuziehen oder jemanden ausbilden, in dieser

Hinsicht.

B1: Genau ja, das ist ja auch die Rollenbeschreibung des Scrum-Masters, der dafür sorgt, dass Scrum gelebt wird. (09:56)

I: Mhm, und aus der Methodik heraus, also aus dem Scrum-Manifest, ergeben sich da sonst noch Probleme, wenn man das jetzt quasi versuchen würde auf ein neues Unternehmen, umzulegen oder glaubst du, wenn der Scrum-Master quasi anerkannt ist und ein gewisses Commitment besteht, dass das dann funktionieren kann?

B1: Umm... Ich sag mal so, meine Meinung dazu ist, das Scrum sehr, sehr stark von den Persönlichkeiten der Mitarbeiter bzw. des Scrum-Teams abzielt bzw. davon abhängig ist. Bei der Einführung z.B. kann ich mir schon denken, dass Personen, die zuvor eher intransparent gearbeitet haben, das durch die gewissen Elemente, die man hat, z.B. das Daily, also das Daily-Standup bzw. das Daily-Scrum-Meeting bzw. die Ablieferung der User Storys - das manch einer schon mit dieser transparenten Arbeitsweise nicht einverstanden sein könnte; also jetzt im Sozialen betrachtet.

I: Mhm.

B1: Dass das eben schon eine andere Arbeitsweise ist, wo man auch jeden Tag den Fortschritt, natürlich, begutachtet von jedem.

I: Mhm.

B1: Von jeder Story bzw. von jedem Task oder wie auch immer, mit welcher Granularität man das Thema aufarbeitet. (11:42)

I: Okay, okay. Jetzt haben wir viel über Probleme gesprochen. Was ist jetzt quasi deiner Meinung nach, wenn man das alles als Konvolut betrachtet, sicher das schwierigste am Anfang oder das größte Problem, wenn du dir jetzt eines aussuchen müsstest?

B1: Ahm...

I: Von den genannten oder ein anderes?

B1: Des... Wenn ich mir eines der Probleme aussuchen müsste, dann, also von dem ich meine, dass es das Hauptproblem oder zumindest das häufigste Problem ist, dann würde ich die falsche Erwartungshaltung nennen.

I: Okay.

B1: Ich bin davon überzeugt, dass mit Scrum zwar einiges besser werden kann, aber dass man eben noch immer, wenn man mit denselben Personen zusammenarbeitet, dass eben nur andere Betrachtungsweisen da hinzu kommen, wie z.B. die Transparenz oder die schnelleren Feedbackzyklen, aber insgesamt, sag ich mal so, darf man da die Erwartungshaltung jetzt nicht in die Fantasihöhen hinaufschrauben. (12:57)

I: Okay.

B1: Weil eben auch Scrum ein Schema, ein Vorgehensansatz ist, der parallel dazu eben auch ähnliche Termine, Terminsetzung - also man kann alles aus dem Standard Projektmanagement mehr oder weniger auf Elemente im agilen Projektmanagement mappen. (13:24)

I: Mhm, okay. Und was ist jetzt deiner Meinung nach quasi das Beste, wenn man jetzt agile Methoden einsetzt oder was wird dann wirklich besser für die Mitarbeiter oder für das Unternehmen und da vielleicht noch immer, speziell an die Einführung von diesen Methoden denken?

B1: Also wo ich den großen Vorteil, eben bei z.B. so Techniken wie Scrum sehe, ist dass sie eben die agilen Werte umsetzen, die eben auch im agilen Manifest besagen, dass z.B. ein brauchbares oder funktionierendes Produkt, also in der Softwareentwicklung ist es immer Produkt oder ein Lieferlieferobjekt - dass das z.B. immer wichtiger ist als Dokumentation und dass Zusammenarbeit mit dem Kunden wichtiger ist als Vertragsverhandlungen und insgesamt bin ich eben der Überzeugung, dass durch diese schnellere Zusammenarbeit, vor allem unnötiger Overhead sehr, sehr stark reduziert wird. Also, wo man z.B. durch dieses Mindset, wenn das sowohl beim Kunden, als auch im eigenen Projektteam dann umgesetzt wird, durch die direkte und schnelle Kommunikation und durch das ständige Überprüfen bzw. ständige Feedbackzyklen, dass man sich da sehr viel Overhead erspart, wenn man

einfach die Zeit, wo Unklarheit besteht zwischen dem Projektumsetzer und dem Projektauftraggeber - nenn ich es jetzt mal - weil die eben sehr stark minimiert wird durch diese schnellen Reaktionen bzw. durch diese schnellen Schwenke, die man dann auch machen kann im Projekt auf geänderte Anforderungen. (15:23)

I: Okay, also dass man besonders schnell auf Anforderungsänderungen reagieren kann.

B1: Genau, ja.

I: Okay, und als vorletzte Frage hätte ich dann noch, ob du irgendwelche Ideen hast, wie man starten könnte, wenn man jetzt so agile Methoden einsetzen möchte in einem neuen Unternehmen, um eben die bereits genannten Hindernisse vielleicht, quasi, zu umgehen oder gleich von Anfang an zu adressieren, dass sie gar nicht auftreten?

B1: Also jetzt die konkrete Frage ist....

I: Ob du eine Idee hast, wie mir jetzt diese Hindernisse, z.B. das genannte Hindernis, das eben das Mindset passen muss - wie man das jetzt quasi lösen könnte? Ob du da eine Idee hast? Oder auch nicht?

B1: Ja, also dieser Mindset, das ist eben etwas, was man nicht über Nacht ändern kann. Also man kann nicht von dem einen Tag auf den nächsten sagen: „So, wir arbeiten jetzt zu 100 % nach Scrum und das ist jetzt unser neues Mindset.“ Also, ich glaube, dass das den Wenigsten gelingen würde. (16:44)

I: Mhm. Wie könnte man da quasi positiv einwirken?

B1: Ich meine z.B., wenn man nur gewisse Elemente, wenn man z.B. Scrum betrachtet, dass man die Elemente Stück für Stück einführt. Wie z.B. ein sehr beliebtes Element, das auch eingesetzt wird, wenn man nicht nach Scrum arbeitet ist z.B. das Daily-Meeting, also das Daily-Standup. Es gibt es, also Standup heißt es ja auch in Kanban z.B., wo man einfach ein definiertes Zeitfenster, je nach Teamgröße so zwischen 15 und 30 Minuten, wo sich wirklich das Projektteam einmal am Tag, meistens am Morgen, zusammentrifft, entweder an einer Location oder eben online in einer Konferenz, wo dann sozusagen der aktuelle Fortschritt, also an was wird gerade gearbeitet, wo gibt es die Probleme und an was wird an diesem Tag gearbeitet. Also solche Elemente kann man natürlich sukzessive einführen. Also, da finde ich, da bietet sich das Daily-Scrum sehr gut an. Auch der Begriff des Backlogs z.B. ist ja eigentlich nichts anderes als eine priorisierte Liste von von Tätigkeiten oder eine priorisiert Liste von Lieferobjekten oder eben in der Softwareentwicklung User Storys, die man eben hat, in irgendeiner Form und ich denke auch, ich weiß jetzt nicht, wie es in der Baubranche ist, ob es da sowas ähnliches gibt, oder ob das aus dem Projektplan abgeleitet wird. Aber dass man z.B. so Elemente wie priorisierte Listen, was eben, dann später irgendwann direkt ein Backlog wird. Dass man solche Dinge sukzessive einfach, Schritt für Schritt, also in kleinen Schritten in Richtung volles agiles Projektmanagement umsetzen kann. (18:43)

I: Okay, und dann, quasi wandelt sich das Mindset im Idealfall einfach mit, von allen Beteiligten?

B1: Im Idealfall schon, ja. Natürlich ist da auch jetzt speziell, wie vorher schon kurz angeschnitten, die Erfahrung bzw. die Arbeit des Scrum-Masters, der natürlich auch immer drauf achten soll, dass diese agilen Werte, auf denen ja die agilen Methodiken passieren, dass das natürlich auch gelebt wird. Also, dass es wichtiger ist, dass man da was Brauchbares abliefern als z.B. große - sag ich mal - große Diskussionen oder Verhandlungen oder was auch immer, also diese Kunden - und diese dann Feedbackorientierung. Das ist meiner Meinung nach schon was, was man jetzt nicht von heute auf morgen, aber das sollte natürlich dann auch kommen.

I: Mhm.

B1: Also speziell auch dieses: „Throw it over the Wall-Prinzip“. Also, man macht seine Arbeit so lang, bis man das, was man hat fertig hat und dann wirft man es über den Zaun und der Nächste, entweder der Kunde oder wer auch immer das dann liest - das ist dann sein Problem. Speziell von solchen Gedanken muss man eben weg, weil ja Scrum auch sehr stark darauf basiert, dass man auf dieser direkten Zusammenarbeit und mit schnellen Feedbackzyklen arbeitet. (20:14)

I: Okay, wir sind es auch schon am Interviewende angelangt. Haben wir noch irgendetwas vergessen oder gibt es noch was, das du zu diesem Thema, mir gerne mitgeben würdest? Oder haben wir eh alles abgedeckt, was mit der Einführung von agilen Ansätzen in Unternehmen zu tun hat?

B1: Ja, also mit der Einführung von agilen Ansätzen ist natürlich immer - was ich dir noch mitgeben möchte - ist: Es kommt natürlich immer auf die die Anforderungen drauf an, also, der Grund, warum man diese Methoden, diese agilen Methoden, einsetzen möchte und da ist eben wichtig, schon im Vorhinein klar herauszukristallisieren, warum man das eigentlich möchte. Ja, also, will man schnellere Feedbackzyklen erreichen? Will man von dieser dokumentenbasierten Kommunikation mit dem Kunden eher auf eine direktere Zusammenarbeit? Will man mehr Transparenz schaffen? Also ich finde, da muss man schon sehr stark eben auch, im Kopf haben, was, was man eigentlich direkt erreichen will und natürlich meiner Meinung nach, auch ganz wichtig, man muss eben auch nicht jedes Rad neu erfinden, d.h. sehr viele Elemente nur weiß dann im agilen Projektmanagement verwendet wird, muss man ja nicht per neu generieren, sondern nur etwas anders verwenden, weil so Dinge wie ein Backlog gibt es in irgendeiner anderen Form immer. Ja, es ist nur eine Liste von Tätigkeiten bzw. eine Liste von Aufgaben oder Lieferobjekten, die man ihm in irgendeiner Reihenfolge liefern muss. Ja, und die einzige Herausforderung ist dann, wie man das eben in dieses... z.B. bei Scrum ist es meistens ein zwei bis vierwöchiger Zyklus, wie man das dann einfließen lässt bzw. wie man an die Arbeitspakete neu aufteilt. (22:21)

I: Mhm, okay, da hätte ich jetzt noch eine letzte Frage, weil du die direkte Kommunikation mit dem Kunden angesprochen hast, d.h. in deinem Fall, weil du ja der Product Owner bist, funktioniert das alle telefonisch oder in Meetings und nicht mehr per E-Mail mit ganz viel Schriftverkehr.

B1: Natürlich auch per E-Mail und der Schriftverkehr, weil gewisse Dinge muss man einfach schriftlich festhalten und abliefern. Aber es ist natürlich als Aufgabe von Product Owner, ist die Rolle sehr stark getrieben, dass man sowohl für jedes Lieferobjektes, also für jede Userstory, Anforderungen ermittelt, als auch Abnahmekriterien. Und das erfordert natürlich immer, sehr starken Kundenkontakt und da kann man sich auch durchaus aus dem Fenster lehnen und sozusagen, mal gemeinsam mit dem Kunden das direkt erarbeiten und nicht steif per Schriftverkehr, per E-Mail leere Dokumente hin und her schicken, solange bis sozusagen alle Tabellen oder alle Listen gefüllt sind. (23:34)

I: Mhm, okay. Und in den Backlog hast aber nur du und dein Team quasi Einblick oder hatte der Kunde auch direkt Einblick?

B1: Ah, bei mir ist es jetzt so, dass wir einen gemeinsames großes Backlog haben, weil wir eben nicht nur Softwareentwicklung in diesem größeren Projekt haben, sondern auch Consulting- Projekte und verschiedene Projekt-Streams aus anderen Teilbereichen, wir haben ein großes gemeinsames Backlog. (24:07)

I: In die beide Seiten Einblick haben?

B1: Genau, in die beide Seiten Einblick haben.

I: Okay, okay, dann danke ich für deine Perspektive und für das interessante Gespräch und gern übermittle ich im Anschluss, nach Abschluss dann die Auswertung meiner Arbeit, bei Interesse.

B1: Ja, gerne.

I: Und ich wünsche noch viel Erfolg auf privatem und beruflichem Weg.

B1: Danke, ebenso. Viel Erfolg bei der Masterarbeit.

I: Danke.

A.2.2 Interview 2

Name: Experte 2

Beruf: Leitender führender Angestellter, Bauindustrie; Österreich

Datum: 06.08.2020 10:45

Dauer: 31 min

Interviewort: telefonisch mit Mobiltelefon

B2: Ja, aber ich sage es immer nur dazu, weil ab und zu kommt sie dann nicht und deswegen sage ich es jetzt immer im Vorfeld dazu. Egal wo ich halt irgendwo erwähnt oder zitiert werde, hätte ich halt gern die Arbeit gelesen.

I: Natürlich, und ich werde natürlich alles anonymisieren, also man wird dann nicht auf Sie zurück schließen können.

B2: Mhm, ja.

I: Okay, dann bedanke ich mich einmal, dass Sie sich die Zeit nehmen. Ich bin eben eigentlich schon fertige Bauingenieurin und studiere und jetzt Innovationsmanagement am Campus in Graz.

B2: Mhm.

I: Und, wie wir gestern schon kurz gesprochenen haben, geht es in meiner Arbeit eben speziell um die Hindernisse bei der Einführung von agilen Methoden in der Bauplanung.

B2: Mhm.

I: D.h. um die Anfangsphase, wenn man das in einem Unternehmen ausprobieren möchte. Und ganz wichtig, dass ich die Erkenntnisse aus der Praxis dann mit der Literatur verbinde.

B2: Mhm.

I: Das Interview wird in etwa 30 Minuten dauern und wenn zwischendurch noch irgendwelche Fragen auftauchen, können Sie natürlich mich jederzeit unterbrechen. (01:05)

B2: Alles klar.

I: Am Anfang sind ein paar Einstiegsfragen zur Ihrem beruflichen Umfeld und was Sie mit agilen Methoden schon zu tun haben und dann geht es gleich in die heiße Phase quasi, zu den Problemen bei der Einführung.

B2: Mhm, okay.

I: Gut, dann fangen wir an. Was ist Ihre derzeitige berufliche Position und in welcher Branche tätig und wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie in etwa?

B2: Leitender führender Angestellter in der Bauindustrie, Bauwirtschaft bei einem Baukonzern. Position - irgendwo zwischen Gruppen- und Abteilungsleitung. Und die Frage nach den Berufsjahren, muss ich kurz nachdenken... Also komplett jetzt oder nur in der Baubranche?

I: Was leichter für Sie ist?

B2: Komplette berufliche Karriere, in dem Sinn, sind es ungefähr 20 Jahre.

I: Okay.

B2: Aber es ist dreiviertel davon im Bau, also das passt schon.

I: Okay, gut. Agile Projektmanagementmethoden sind Ihnen ein Begriff und Sie haben damit schon zu tun gehabt oder in Ihrem Umfeld zu tun?

B2: Ja, also, ich bin ja, sozusagen der leitende Verantwortliche für das Lean Management im Konzern. Und auch wenn jetzt Lean ein eigener Sektor ist, in dem Sinn, beschäftigen wir uns sehr viel mit agilen Methoden und haben Lean Design, wenn man das einmal nennen darf, 2016 in das Unternehmen eingeführt.

I: Ja.

B2: Da haben wir uns sehr stark auch mit agilen Methoden beschäftigt und wenden diese auch seitdem an. (02:56)

I: Okay, okay...

B2: Und kennen tue ich es schon seit, ja, ich bin ja geborener Informatiker, sag ich jetzt einmal, d.h. Softwareentwicklung und agile Projektmanagementmethoden verfolgen mich sicher seit über 10 Jahren.

I: Ja, okay, verstehe. Ja gut. Und welchen agilen Projektmanagementmethoden haben Sie da jetzt quasi zu tun, wenn man das eingrenzen kann - jetzt im Bauumfeld?

B2: Mhm ja, also... Lean gehört auf jeden Fall dazu, weil es für mich auch eine gewisse Agilität bringt.

I: Mhm.

B2: Wir haben Scrum-Themen ausprobiert bzw. adaptiert. Ja, also? Nach diesen Methoden versucht Projekte dementsprechend über Sprint etc. abzuwickeln.

I: Ja.

B2: Kanban setzen wir sehr gerne ein. Ja also, weil es einfach auch eine sehr schöne Art der Visualisierung ist.

I: Ja.

B2: Und einfach so das Manifest dahinter von diesen agilen Projektmanagementmethoden, die versuchen wir halt in den Vordergrund zu bringen, gerade in der Planung.

I: Mhm.

B2: Weggehen von diesem klassischen Silodenken und fachspezifischen Arbeiten und mehr gemeinsam an einem bestimmten Ziel zu arbeiten, an einem absehbaren Ziel. Das Versuchen wir umzusetzen und das aber jetzt nicht eine bestimmte Methode, sondern wir bedienen uns da aus diesen verschiedenen Werkzeugkästen, verschiedenster Themen und versuchen da, je nachdem in welcher Phase wir un da in der Planung gerade befinden. Also wir... Die größte Erkenntnis war sicher: Wir brauchen verschiedenen Methoden für verschiedene Projekt, also Planungsphasen. Ja, in früheren Projektplanungsphasen braucht man andere Methoden als in einer Ausführungsplanung z.B. (04:50)

I: Mhm, okay. Ja, das klingt schlüssig, jetzt zumindest aus meiner Literaturrecherche hätte ich das auch so empfunden. Ich hätte jetzt zwar nicht aus der Recherche sagen können, was man wann braucht, aber dass man nicht immer das gleiche verwenden kann, um damit zum Ziel zu kommen.

B2: Ja, ist definitiv so, ist ein Learning von uns, was wir seit 2016 eigentlich festgestellt haben. Der klassische Last Planner ist gut in der Planung anzufangen, eignet sich aber hauptsächlich für die Ausführungsplanung, unserer Meinung nach. Und umso früher die Leistungsphase ist, umso agiler und umso, wie soll ich sagen, kundenorientierter muss die Arbeitsweise werden, weil es einfach dann sehr stark um diese ständigen Iterationen geht, wo er doch immer wieder anpasst und immer wieder diese Schleifen drinnen hat. Gerade in einer Entwurfs- oder Vorentwurfsphase und da fängt man dann mit einer klassischen sechs Wochen Planung, wie beim Last Planner, das so übliche ist, eigentlich nichts an, weil sich der Plan wöchentlich eigentlich ändert. (05:54)

I: Mhm, verstehe. Okay, gut. Danke für den Einblick. Jetzt quasi kommen wir zu dem Teil wo es dann um die Erfolgserlebnisse und aber auch um die Hindernisse vor allem geht.

B2: Mhm.

I: Wenn man da startet, sozusagen. Und da würde mich zu allererst interessieren, was hat jetzt besonders gut funktioniert und wissen Sie vielleicht wieso, beim ersten Ausprobieren?

B2: Was hat besonders gut funktioniert. Also ich glaube, was besonders gut funktioniert hat, war zum richtigen Zeitpunkt eine neue Methode auszuprobieren. Ich jetzt sag einmal ganz allgemein eine neue, um hier, sag ich einmal die alten Strukturen und die alten festgefahrenen Silosdenkweisen, die es halt immer wieder gibt oder gab, in den Griff zu kriegen. Also wir haben aber auch geschaut gehabt in einem Projekt mit BMW gemeinsam, das umzusetzen und neue Methoden auszuprobieren und ich sag einmal, ja zu den Hindernissen und Problemen kommen wir dann eh noch... Aber was besonders gut funktioniert hat, war einen neuen Zugang zu schaffen, zu sagen: „Lasst es uns doch einmal anders machen und lasst uns probieren, ob wir damit nicht auch an das Ziel kommen und das vielleicht sogar effizienter.“ Und das hat eigentlich von Beginn an, Anklang gefunden. Ja also, die Leute waren schon dafür, das zu machen, das auszuprobieren, mit natürlich gewissen Hindernissen und

Einschränkungen, die es da gibt. (07:22)

I: Mhm, okay. Aber, so generell war der richtige Zeitpunkt für die neuen Ideen quasi da?

B2: Ja, also genau. Zum richtigen Zeitpunkt einzusteigen mit sowas, weil wie gesagt, wenn der Zug einmal im Laufe ist, dann ist es immer schwierig die Methode zu ändern. Ich glaube wir hatten eine gute Gelegenheit mit so etwas zu starten und einzusteigen und uns auszuprobieren, auch gemeinsam mit dem Auftraggeber. Und das hat uns neue Möglichkeiten gegeben bis es zu dem Zeitpunkt eigentlich, wo wir gesagt haben: „So und ab jetzt arbeiten wir nur noch nach diesen Methoden.“ Ja also, das ist jetzt mittlerweile im Unternehmen, in der Planungsgesellschaft des Konzerns, mittlerweile Standard. Es gibt kein Projekt mehr ohne, ich sage jetzt einmal Lean Design dazu, ja, Lean in der Planung. Und ob das dann eine sehr agile Methode ist oder so die klassischen Lean-Methoden, das ist immer nach dem Projekt und nach dem Auftraggeber abhängig, aber wir sind seit 2017, was das anbelangt, eigentlich standardisiert und ich glaube das hängt sehr viel damit zusammen, wann man damit startet und wie man damit startet. Wie man an diese Teams und Personen herantritt, wobei natürlich anzumerken ist, wir mussten auch eine organisatorische Umstellung machen. Also die Planungsgesellschaft hat sich auch in Organisation neu aufgestellt. Wir sind weggegangen von den klassischen fachspezifischen Abteilungen, Architektur, Tragwerkplanung, Statik, TGA etc. (08:50)

I: Ja.

B2: Und es gibt nur noch Projektteams. Also wirklich solche Projektteams, wo interdisziplinär zusammengearbeitet, immer im selben Team.

I: Ja.

B2: Ein Team von, ich sage jetzt einmal, 3 oder 4 Architekten, mit dem und dem TGA und mit dem und dem Statiker und Tragwerksplaner und das ist ein Projektteam.

I: Mhm.

B2: Und mehrere Projektteams kann man dann zu einem größeren Projekt zusammenschließen etc. Aber das war auch notwendig und ich glaube das ist ein ganz ein wichtiger Punkt gewesen, um diese Zusammenarbeit und diese Methodik auch letztendlich erfolgreich einsetzen zu können. Also ohne organisatorische Anpassung bin ich mir sicher, hätte es nicht funktioniert. (09:26)

I: Okay. Also die Organisation muss sich mitwandeln, sonst...?

B2: Muss sich mitwandeln, muss sich mit einstellen auf eine gewisse, neue Art der Zusammenarbeit.

I: Mhm.

B2: Und wenn das nicht gegeben ist, wenn sozusagen immer noch der Architekt im dritten Stock sitzt und der Tragwerksplaner im ersten Stock, dann fließt hier keine Kommunikation und dann können auch die besten Methoden keinen Anklang finden, wenn es nicht täglich gelebt wird. (09:54)

I: Ja, versteh ich. Okay, und wenn Sie jetzt an die Probleme und an die Hindernisse denken bei der Einführung, was kommt Ihnen da als erstes, quasi, in den Kopf? Und ich denke da an organisatorische, genauso wie an soziale, aber auch methodische Hindernisse. Also, alles...

B2: Also die Organisation habe ich schon erwähnt, die muss sich mitwandeln, muss man mitadaptieren, muss man sich neu aufstellen, meiner Meinung nach. In den alten Strukturen mit neuen Methoden reinzugehen, ist unheimlich schwer. Machen viele Unternehmen, funktioniert aber bislang nicht, weil man dann irgendwie in einer Doppelrolle ist. Auch die disziplinären Dinge müssen da mitgehen... Also wenn man jetzt an einen Product Owner oder solche Dinge denkt, und sagt, okay, ich möchte mich dem entsprechend aufstellen, das ein Verantwortlicher ist für gewisse agile Methoden oder Sprints, die da veranstaltet werden, dann muss es auch hier disziplinär sozusagen eine klare Regelung geben: „Wer ist für wen verantwortlich?“. Ja, und nicht nur fachlich, sozusagen. Eine reine fachliche Zusammenarbeit ist immer schwierig. Das ist eines der Dinge, die wir gelernt haben. Was natürlich sofort in den Sinn kommt, wenn Sie sagen: „Okay, was waren die Hindernisse und Probleme?“. Naja, das Unwissen, das ist einfach, weil die Meisten, die kennen das nicht und haben nie nach dem gearbeitet. Wir haben ganz unterschiedliche Generationen im Unternehmen. Wir sind zwar ein sehr junges Unternehmen, vom

Durchschnittsalter her, haben aber trotzdem natürlich erfahrene Mitarbeiter mit im Team, die seit 20 oder 30 Jahren nix anderes als Bauplanung machen. (11:33)

I: Mhm.

B2: Und dann sich natürlich ein bisschen schwertun, jetzt sind wir bei der sozialen Komponente sozusagen, etwas Neues zu lernen und anzuwenden. Wobei ich es jetzt nicht auf die Zielgruppe einschränken würde und sagen würde, okay es wirklich sind immer nur die Erfahrenen, die da nicht mitspielen oder die Jungen wollen das unbedingt. Es ist ein Mix. Ja, ich sag immer so, 80/20 ist unser Ziel. Wenn ich 80% überzeugen kann und mitreißen kann, dann gehen die anderen mit oder dann sind die Kritiker irgendwo in der Minderheit und dann lässt sich das trotzdem bewerkstelligen. 100% wird es eh nie geben. Aber das war natürlich am Anfang, ja, für einen Architekten, der das nie gemacht hat, so und seine eigene Arbeitsweise hat. Und, man greift halt in gewisser Weise schon ein bisschen in die Arbeitsweise, die persönliche Arbeitsweise der Mitarbeiter ein. Man verlangt von ihnen Dinge, die sie nicht kennen. (12:23)

I: Ja.

B2: ..., die sie tun sollen und sie müssen sich da auf etwas einlassen, was sie im Prinzip noch nie gemacht haben. Und das fällt manchen leicht, die sagen: „He super, das wollte ich immer schon und endlich gibt es sowas.“ Und manchen fällt es halt schwer und die sagen: „Bah, nein sehe sich gar nicht, ist nur Mehraufwand, ist nur Zeitverschwendung, bringt genau gar nix.“ (12:41)

I: Mhm.

B2: Und da braucht es ein starkes Transformationsteam, Lean-Management-Team, externe Change Manager, was auch immer, wie immer man das genau nennen will. Da gibt es zig Disziplinen mittlerweile.

I: Ja.

B2: Dieses forcieren, unterstützen und auch immer wieder, wie soll ich sagen, auch den Kritikern irgendwo entgegenzutreten und sagen: „Ja, ist uns klar, der Mehrwert stellt sich nicht von heute auf morgen ein, aber er wird im Zuge des Projektes immer spürbarer und die Zusammenarbeit, vor allem die Kommunikation sollte ja damit eigentlich verbessert werden.“ (13:16)

I: Ja.

B2: Und das haben wir es auch geschafft, ja, aber die Stolpersteine und die Barrieren waren am Anfang schon so weit, dass wir fast schon Verweigerung gleich gekommen sind. Also, von wegen so: „Nein, das machen wir nicht!“ Ja, das hat es gegeben in Teams und da mussten wir einfach darüber gehen. Ja, das geht dann halt nicht anders. Da muss man dann sagen: „Ja, nein, trotzdem wir machen das jetzt so...“

I: Mhm.

B2: „...versucht es, wir trainieren euch, ja. Wir lassen euch da nicht in das kalte Wasser.“ Also, das schlimmste was passieren kann ist eigentlich, einfach nur, vorzustellen: „So wir machen jetzt Scrum und los geht es.“ Ja, also... Wir setzen da sehr, sehr viel auf Training und Verständnis. (13:54)

I: Okay.

B2: Ohne Training und Verständnis der Mitarbeiter gibt es kein Lernen, in dem Sinn, in eine neue Arbeitsweise oder in eine neue Methodik. (14:04)

I: Mhm.

B2: D.h. das ist ein wesentlicher Bestandteil und Komponente, damit diese Einführung funktioniert. Man muss da eine gewisse, vielleicht sogar so eine Art Teambuilding machen, ja, und sagen: „Leute, wir gemeinsam machen das jetzt so und so... Wir machen eine Trockenübung, wir machen eine Simulation.“ Da gibt es viele am Markt oder auch eigene, die wir entwickelt haben, da uns dabei unterstützen dieses Mindest und dieses Verständnis mal herzustellen. (14:31)

I: Ja.

B2: Und dann starten wir ins Projekt hinein. Und das hat uns einen wesentlichen Erfolg gebracht.

I: Mhm. Okay. Ja, klingt schlüssig, dass man die Leute nicht ins kalte Wasser kann, weil dann wissen

sie nicht was sie tun sollen. Und, gibt...

B2: Nein, es funktioniert sonst nicht. Ja, man hat sonst mehr Verweigerer bzw. das Unverständnis ist einfach da. Und die sagen einfach: „Das bringt mir nix. Ich verstehe es nicht. Ich kann es nicht anwenden.“ Und dann wird es auch nicht gemacht. (15:03)

I: Mhm, und wissen von Mitarbeitern, die so unglücklich waren, dass sie dann Ihr Unternehmen verlassen mussten, weil sie einfach mit dieser großen Veränderung nicht zurechtgekommen sind oder war die Überzeugung dann doch möglich?

B2: Mhm... Ja, ich weiß nicht, ob das der einzige Auslöser war, gibt es sicher, solche Personen oder Mitarbeiter, die dann halt diese Art der Transformation oder Veränderung nicht mitgehen können, sag ich mal. Weil wer da nicht mitgehen kann, der wird halt dann verändert. Es ist so. Und, auch das muss das Unternehmen, in gewisser Weise, akzeptieren. (15:38)

I: Mhm.

B2: Ja, da muss man... Muss man sich eingestehen, dass da nicht alle mitgehen können.

I: Mhm.

B2: Und vielleicht hat es den einen oder anderen gegeben, aber das zeigt ja auch nur wieder, er war nicht bereit, sozusagen, für diese neue Art der neuen Organisation oder Arbeitsweise und damit, ja, ist auch kein Schaden für das Unternehmen. (16:01)

I: Mhm. Okay, und wenn Sie, quasi, priorisieren müssten was jetzt das größte Problem oder das Schwierigste war, was würden Sie da wählen von den bereits Genannten oder haben wir vielleicht noch etwas vergessen?

B2: Mhm... Wie gesagt, bei uns geht ziemlich stark einher mit diesem Unwissen. Unwissen ist immer ein gewisses Risiko und dann weiß ich nicht, wie wird das und was tun die da und die kontrollieren mich und die wollen ja nur wissen ob ich etwas arbeite oder nicht. Ja also, das birgt einfach ganz viele Fragen.

I: Mhm.

B2: Grad am Anfang und genau die muss man abfangen, in dem Sinn, dass man das schult und trainiert und das ist, glaube ich, so ein bisschen der Schlüssel zum Erfolg. (16:48)

I: Mhm.

B2: Also, das Unwissen dieser Methode, die es ja schon seit Jahrzehnten gibt, in Wahrheit. Das ist sicher das schwierigste an der ganzen Geschichte.

I: Mhm und...

B2: Sie haben einfach zu wenig Erfahrung mit der Materie.

I: Ja, ganz klar... Wenn man sich viele Unternehmen so anschaut, andere, die machen das ja teilweise noch gar nicht. Also...

B2: Genau, und jetzt muss man sich vorstellen, jetzt kommt man bei uns in das Planungsunternehmen und ist jetzt in einer Situation, wo das eigentlich Standard ist. Das heißt, man muss sich mit den Themen auseinandersetzen und man muss so schnell, wie möglich in eine Schulung und diese Systematik verstehen, weil das ist mittlerweile State-of-the-art. Ja, also, wir sind da darüber über den Berg, aber natürlich kommen immer wieder neue Mitarbeiter dazu, die auch dazulernen müssen, aber es fällt natürlich jetzt wesentlich leichter, weil der Grundtenor da ist: „Das ist unsere Arbeitsweise, anders machen wir es nicht mehr.“ Ja, und das ist schon ein Riesenerfolg, mittlerweile. Also, da muss ich sagen, da sind wir auf einem sehr, sehr hohem Niveau. Und auch was die Bereitschaft und was die Anerkennung anbelangt - das wird einfach nicht mehr in Frage gestellt. Und ich glaube, das ist das wichtigste an der Ecke. (17:56)

I: Mhm, das glaube ich Ihnen aufs Wort. Das heißt, Sie glauben, der Schlüssel zum Erfolg ist sozusagen die Kombination aus dem Wandel der Organisation und vor allem Training, damit man dieses Unwissen, quasi, mit Wissen füllt.

B2: Genau, Verständnis schaffen, Wissen aufbauen, Lernen. Es geht ja um ein kontinuierliches Lernsystem.

I: Mhm.

B2: Aber, um das einmal in das Laufen zu bringen, muss ich einmal grundsätzlich ein Verständnis dafür aufbauen, wie das Ganze überhaupt funktioniert. Und das mag trivial am Anfang klingen, aber man braucht eine gewisse Erfahrung. Mhm, ja, ist ein wichtiges Thema bei der ganzen Geschichte, damit man dann letztendlich auch die richtige Basis dafür hat. Also der richtige Umgang ist wichtig, um die Methoden dann auch wirklich leben zu können. (18:45)

I: Mhm, und die Kommunikation und die Selbstorganisation von den Teams, die funktioniert mittlerweile sozusagen schon gut, weil Sie ja gemeint haben, Sie sind jetzt quasi schon sehr weit, nach vier Jahren?

B2: Genau, also 2016 haben wir unser erstes Projekt gestartet. 2017 haben wir dann zwei oder drei Projekte nachgelegt - alles in der Planung. Ja, wir sind auch auf die Baustelle gegangen, aber jetzt haben uns einmal primär mit der Planung beschäftigt. Und, mittlerweile ist es... Ja, ich mein, man braucht es nur vergleichen, was wir vorher in vier Stunden wöchentlich aufgebracht haben, ist jetzt in einer Stunde möglich. Ja, wir sind einfach wesentlich effizienter geworden, was die Methode selbst anbelangt, als auch die Mitarbeiter sind einfach viel vorbereiteter auf diese Sessions, die wir da machen und auf die Methodik selbst. Die sind einfach bemüht, das tagtäglich anzuwenden. Und ich glaube, auch in der Krise hat man gesehen, dass es einen wesentlichen Mehrwert hat auf diese Art der strukturierten Kommunikation zurückzugreifen als einfach nur über E-Mail irgendetwas hin und her zu schicken. (19:49)

I: Mhm. Ja, das kann ich mir vorstellen, dass das viele Vorteile mit sich bringt, auch jetzt, wo die Leute so verteilt sitzen, teilweise.

B2: Genau, also, wir haben ja Homeoffice. Wir haben ja verteilte Teams, mittlerweile und da hat uns da schon sehr geholfen. Ja, auch weg vom Analogen, hin zum Digitalen, weiß nicht ob das noch ein Thema ist in Ihrem Interview, aber das war noch eine Komponente, die noch einmal, sag ich einmal, eine gewisse Umstellung beschert hat und da bin ich auch ganz der Meinung, das funktioniert nur, wenn ein Team eine gewisse Erfahrung schon mitgebracht hat, um es dann digital zu machen. Also, gleich digital zu starten, birgt ein gewisses Sonder-Risiko... (20:33)

I: Okay, das heißt zuerst war alles analog und quasi am selben Ort, so wie man sich das jetzt aus der Literatur vorstellt?

B2: Genau.

I: Ein Team, das quasi zusammen ist, sozusagen.

B2: Ja genau... Also, zusammensitzt, zusammen arbeitet - ein Team ist, sozusagen. Aber auch die Methode selbst war eben analog. Also, mit Papier-Postits und Big Room nennen wir das, so eine Art Steuerungsraum. Und das hat jahrelang eigentlich super funktioniert und die Leute wollten es auch nicht anders. Es waren zwar immer wieder ein paar Stimmen dabei: „Lasst es uns digital probieren.“ Aber es war nie wirklich... Sagen wir die Gelegenheit oder die Notwendigkeit da es wirklich zu machen und mit der Krise war dann eigentlich klar: „Okay, jetzt brauchen wir ganz schnell ein digitales System, was uns hier denselben Nutzen bringt, wie der analoge Big Room.“ (21:21)

I: Und jetzt funktioniert es aber trotzdem gut, obwohl es jetzt digital ist?

B2: Ja, außergewöhnlich gut, also so gut, dass wir die Projekte nicht mehr zurückstellen, auch wenn es möglich wäre.

I: Okay.

B2: Weil es einfach, auch so jetzt gelebt wird. Aber das ist eben dieses: „Ich kann nur E-Bike fahren, wenn ich einmal Rad fahren kann.“ Und wenn ich nie am Fahrrad gesessen bin, werde ich mir schwer tun gleich mit dem E-Bike zu fahren. Deswegen sage ich einmal, trocken üben und einmal Erfahrung sammeln und dann können wir das Team auf ein digitales System drauf lassen. Sonst ist einfach diese Barriere. Eine gewisse Technologie bringt immer eine gewisse Barriere mit sich und dieses: „Ja, warum soll ich das da eingeben? Warum soll ich meine Prozesse hier visualisieren?“. Das ist alles digital ein bisschen anders vom Zugang her als beim Analogen. Aber hat gezeigt, dass wenn das Team erfahren genug ist, dass das auch funktioniert. (22:16)

I: Mhm, okay. Ja, klingt sehr spannend. Und wenn Sie jetzt quasi jemanden einen Tipp geben würden, der das jetzt gern ausprobieren würde, natürlich in einem anderen Unternehmen sind die Startbedingungen natürlich immer ganz anders. Aber, wo sollte man Ihrer Meinung nach, Sie haben jetzt die Erfahrung ja bereits gemacht, anfangen? Reicht das wenn man in ein Seminar geht, oder...?

B2: Womit sollte man anfangen, meinen Sie oder war das die Frage?

I: Ja genau. Womit sollte man anfangen? (22:46)

B2: Naja, irgendeine Art von Strategie muss schon dahinter liegen, ja also, was bezwecke ich damit, warum mache ich das? Dieses Why und Warum, ich glaube es ist für die Mitarbeiter auch ganz, ganz wichtig, auch zu beantworten. Ich kann nicht einfach vor die Mannschaft treten und sagen: „So, wir machen jetzt alle Scrum und agil.“, und dieses „Warum und Wieso machen wir das jetzt?“ und „Was bringt das?“. Das muss schon irgendwo beantwortet werden. Also, wir machen das über Kickoff-Veranstaltungen. Das wir hier, egal ob wir jetzt nach Deutschland oder nach Polen gehen, wenn wir hier gewisse Organisationen umstellen und sagen: „Wir wollen hier eine neue Arbeitsweise integrieren oder implementieren.“ Dann braucht es immer eine Art von Informationsveranstaltung. Was kommt da auf uns zu? Wie läuft das ab? Was bedeutet das für mich als Mitarbeiter oder Führungskraft auch? Und da gehört ein gewisses Mindset dazu und dieses Mindset, das muss man einfach vom ersten Tag an, irgendwo, ich sage einmal, mit Erfahrung setzen oder beeinflussen. Das kann mit Externen funktionieren oder man hat halt intern einen wirklichen Erfahrenen, der das schon einmal gemacht hat und der bei so einer Transformation dann die Wegrichtung aufzeigt. (24:04)

I: Okay.

B2: Ich würde einem Unternehmen immer empfehlen, wenn es keine Erfahrungen hat, einen externen Erfahrenen dazu zu nehmen.

I: Mhm.

B2: Ich glaube, dass das ganz wesentlich ist. Sonst macht man einfach viele Fehler.

I: Mhm.

B2: Und das wäre dann eigentlich schade, weil dann kann die Methode oder das System gar nichts dafür. Man hat halt gewisse Fehler bei der Einführung gemacht und es stößt dann auf Ablehnung und dann kann man es auch bleiben lassen, wahrscheinlich. (24:27)

I: Mhm, okay. Jetzt haben Sie die Führungskräfte angesprochen. Aus Ihrer Sicht, wer hat sich schwerer getan oder wer tut sich schwerer mit so einer Umstellung, weil ändert sich ja auch für die Führungskräfte ganz viel? Die bekommen ja dann andere Aufgaben.

B2: Hmm, schwer zu verallgemeinern, weil es kommt immer auf den Typ Mensch dahinter an. Das kann jetzt eine Führungskraft sein, die sich schwertut oder ein Mitarbeiter.

I: Mhm.

B2: Zahlen, Statistiken habe ich keine dazu. Gefühlsmäßig würde ich sagen, dass es sich ziemlich die Waage hält. Es gibt Führungskräfte, die damit nicht besonders viel anfangen können oder sich vielleicht ein bisschen schwerer tun und es gibt Mitarbeiter, die sich schwertun und die da ein bisschen länger Zeit brauchen, um das Ganze zu verstehen und anzuwenden. (25:19)

I: Okay, ja gut, dann kommen wir quasi auch schon zur letzten Frage. Gibt es noch irgendetwas, dass ich vergessen habe in diesem Konvolut oder in diesem Bereich der Hindernisse oder irgendetwas, was Sie mir gerne mitgeben würden?

B2: Ich glaub schon, dass viel die Projekt- bzw. sogar Unternehmenskultur eine Rolle spielt. Das muss man wesentlich beachten. Was für eine Kultur habe ich derzeit im Unternehmen und verändere ich mit Einführung dieser Methoden? Also da geht es sehr viel um, wie gesagt, um Kommunikation. Aber es geht auf viel um Transparenz. Es geht um Fehlerkultur. (26:03)

I: Mhm.

B2: Ganz... Ohne diesen Dingen funktioniert es einfach nicht. Also, ich sage einmal, wir sind auch 150 Jahre alt.

Den Konzern könnte man nicht als Start-up bezeichnen, aber bei dem angeschlossenen Planungsunternehmen haben wir ein bisschen Glück, weil wir mit 300 Mitarbeitern noch ein relativ überschaubares, kleines Unternehmen im Konzern sind. (26:25)

I: Ja.

B2: Und das auch noch nicht wirklich alt ist, so 6 oder 7 Jahre alt ist. Aber in einem Konzern das einzuführen, das ist ganz natürlich eine ganz andere Nummer. Und wir gehen jetzt Richtung Konzern, wir gehen Richtung Baustellen und rollen hier jetzt aus. Und das ist natürlich von der Strategie her noch einmal ganz etwas anderes und ich glaube da ist die wesentliche Komponente der Unternehmenskultur... Wenn es nicht sogar einen Kulturbefragten geben sollte für solche Dinge. Ich glaube das sind ganz wesentliche Dinge, eine wesentliche Sache, die uns zu Gute kommt. Wir haben seit 2019 eine neue, ich sage einmal, ein neues Leitbild, wenn man so will und das setzt einfach sehr stark auf Werte und Prinzipien. Also, wir haben unsere fünf Konzern-Prinzipien und nach dem wird gehandelt, nach dem, wird geführt und nach dem, werden auch die Projekte abgewickelt. Das hat sehr viel mit Vertrauen, Kommunikation, Transparenz und diese Dinge zu tun... Das muss einher gehen. Ja... Einfach nur eine Methode einführen auf Biegen und Brechen, ohne etwas für die Kultur zu tun und das fängt beim Training an. (27:37)

I: Ja.

B2: Das geht aber auch über das tägliche Leben dieser Methodik. Das funktioniert nur, wenn ich es wirklich anwende und wenn ich mich dem widme und nur einmal in der Woche irgendwo etwas einbebe, weil es halt irgendwer will von mir. Dann schafft es das Unternehmen auch oder die Organisation. Ohne Wandel der Kultur - da muss schon die Kultur wirklich sehr, sehr gut sein und sehr, sehr bereit sein für so etwas, damit das dann auch ohne Initiative klappt. (28:03)

I: Mhm. Und jetzt wo Sie quasi das erfolgreich umsetzen, haben Sie eine transparente, offene Kommunikation und auch ein funktionierende Fehler- oder Lernkultur, vor allem?

B2: Ja, in den Projekten definitiv. Jetzt kommt die nächste Herausforderung, das auch über die Organisation zu streifen. Ja also, im Projekt haben Sie es relativ schnell, weil das geht einfach einher mit der Methodik, dass Transparenz und Fehlerkultur und kontinuierliche Verbesserung und diese Dinge einher gehen. Und jetzt ist die Zeit gekommen, das auch in die Organisation hinein zu bringen. Ja, und das ist gar nicht so einfach, weil jetzt geht es darum, auch über die einzelnen Hierarchien hier diese Transparenz und Fehlerkultur aufzubauen und das ist nicht ganz so einfach. (28:53)

I: Mhm.

B2: Wir sind halt ein Riesenkonzern mit sehr, sehr unterschiedlichen Regionen, Sparten, Bereichen... Von der Fläche über Hochbau, Tiefbau - sind ganz unterschiedliche Organisationseinheiten und über das darüber laufen zu lassen, eben die richtige Führungskultur.... Da redet man dann über Leadership. Bis hin zur Projektkultur und den Umgang mit solchen Projekten und was kommuniziere ich wann in welche Richtung. Und wie kann ich als Führungskraft hier wirklich auch unterstützen? Das ist die nächste Challenge, dann letztendlich, das ist so die nächste Reise, wo es jetzt hingehet. Jetzt geht es sehr stark um Mitarbeiter, Führungskräfte, Kultur im Unternehmen und wie bringen wir das zusammen? Nicht nur die Methode anzuwenden, sondern wirklich das Unternehmen auf Lean zu machen. (29:42)

I: Mhm, okay. Ja gut, das war es auch schon. Ich möchte mich noch Ihre Perspektive und für das interessante, aufschlussreiche Gespräch bedanken und wie bereits zu Beginn erwähnt, übermittle ich Ihnen gern die Ergebnisse und die Arbeit im Anschluss.

B2: Super, ja. Vielen Dank, hat mich auch gefreut. Ich wünsche Alles Gute für Ihre Arbeit und vielleicht hört man sich einmal wieder, wenn Sie auf der Suche nach irgendeinem Praktikum oder irgend so etwas sind oder einmal reinschnuppern wollen in die Baubranche, melden Sie sich noch einmal. Vielleicht finden wir irgendeine Möglichkeit.

I: Mhm, gut. Dankeschön.

B2: Ansonsten, Alles Gute für die Zukunft und ja.

I: Danke, gleichfalls. Schönen Urlaub noch.

B2: Dankeschön. Wiederhören.

A.2.3 Interview 3

Name: Experte 3

Beruf: Technischer Controller (Mitglied der Projektebene), Holzbauunternehmen; Deutschland

Datum: 07.08.2020 16:00

Dauer: 32 min

Interviewort: Videotelefonie via MS Teams

I: Ist es ok, wenn ich das Telefonat aufnehme?

B3: Ja, in Ordnung.

I: Gut, dankeschön. Gut, mein Name ist Marie Augustin und ich bin Bauingenieurin und studiere Innovationsmanagement in Graz.

B3: Mhm.

I: Und im Zuge von meiner Masterarbeit beschäftige ich mich jetzt mit agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung und dabei geht es mir konkret um die Hindernisse bei der Einführung. Und, ich möchte auch unbedingt eben Praxiserfahrungen einfließen lassen. Das ist ein ganz wichtiger Teil bei uns an der Fachhochschule. Und ich werde...

B3: Sehr gut.

I: Und ich werde das Gespräch aufzeichnen und im Anschluss anonym auswerten.

B3: Gut, gut, gut...

I: Ja... Wenn noch Fragen auftauchen zwischendurch, können Sie mich natürlich jederzeit unterbrechen.

B3: Wir hatten uns gerade auf das Du geeinigt...

I: Ah... Stimmt. (lacht)

B3: Ich weiß, das ist schwer. (lacht)

I: Ist ungewohnt.

B3: Kein Problem. (lacht) Kein Problem!

I: Ich werde mich bemühen. (lacht)

B3: So, ich muss nur jetzt mal schnell gucken, wo ich diese E-Mail habe mit der Unterschrift, dass ich das nicht vergesse. Zustimmung - Brauchst du diese unbedingt, diese Zustimmung?

I: Nein, nicht unbedingt, weil ich es jetzt mündlich habe, aber mir ist es empfohlen worden, das unbedingt abzuklären. Sonst ist das ganz schlimm...

B3: Aha, also, für mich ist das Verwaltung. Das können wir lassen. (01:26)

I: Ok, gut. Perfekt. (lacht)

B3: Ich werde dich nicht verklagen. Gut, dann haben wir das schon einmal geklärt.

I: Passt.

B3: Ja, okay. Hab' ich den Kurzleitfaden... Ja, alles gut. Bin ich einmal gespannt, ob ich dir irgendetwas erzählen kann, was du gebrauchen kannst. (lacht)

I: Gut, ich bin auch gespannt. Also...

B3: Den Kurzleitfaden habe ich gesehen, aber fange einfach an zu reden und ich sage dann was dazu oder auch nicht... oder je nachdem...

I: Passt, gut. Passt gut. Was ist deine derzeitige berufliche Situation und in welcher Branche bist du aktuell? (01:57)

B3: Ja, also... Es fängt schon gut an... Also, wir sind ein Holzbauunternehmen, also Baubranche in Mitteldeutschland, ein Holzbauunternehmen.

I: Ja.

B3: Und, wir sind jetzt so 100 Leute, ungefähr. Also, neunzig Vollzeitäquivalente und ich bin Mitglied der Pro-

jektenebene. Jetzt weißt du alles...

I: Mhm... (lacht) Es geht ja nur darum, das Umfeld ein bisschen einschätzen zu können, weil es natürlich wichtig ist.

B3: Ja, das ist... Projektebene ist ein Begriff unserer internen Organisation nach Ernst Weichselbaum. Vielleicht hast du das schon einmal gehört.

I: Am Rande, ja.

B3: B7 kennt sich ja damit schon gut aus...

I: Mhm.

B3: Und die kennt ihn ja auch sehr gut.

I: Mhm.

B3: Und... Nach außen hin, also... Nach außen hin, würde ich so etwas machen, wie der technische Controller. Das wäre so meine Aufgabe.

I: Okay.

B3: Nur dass du eine Vorstellung kriegst, was ich so den ganzen Tag treibe. (02:55)

I: Mhm. Gut, und wie lange machst du das schon, in etwa?

B3: Zwanzig Jahre.

I: Okay, gut. Und, hast du dann in deinem beruflichen Umfeld auch mit agilen Methoden zu tun? Ich bin jetzt nicht ganz fit, was die Weichselbaum-Methodik angeht.

B3: Ja... Wir haben das noch nie agil beziffert oder beschrieben oder beschriftet mit einem Schild...

I: Mhm.

B3: Aber die Prinzipien decken sich sehr, sehr weit.

I: Mhm, okay. Das reicht im Prinzip, ja eh. Es geht eh hauptsächlich um das Mindset und um die Prinzipien. Ob das jetzt agil heißt oder einen anderen Namen trägt, ist unwichtig.

B3: Ja, ja, ja...

I: Okay, gut. Dann komme ich jetzt eh schon zum Hauptteil. Welche - auch wenn sie jetzt bei euch anders heißen - welche Prinzipien oder welche Methoden wendet ihr so an? (03:51)

B3: Mhm...

I: Wenn man das so nennen kann?

B3: Ja... Also, das was von den Prinzipien her gleich ist, ist die Art oder ähnlich ist...

I: Mhm...

B3: Das ist unser täglicher Sprint.

I: Okay, ein täglicher Sprint.

B3: Täglicher Sprint, also unsere komplette Produktion läuft auf Tagesbasis.

I: Mhm.

B3: Das ist so ein ähnliches Prinzip. Also, wir haben keinen Zwei-Wochen-Sprint, wie das bei Scrum oder agilen Methoden...

I: Oft ist.

B3: ...bei bestimmten Systemen gemacht ist oder oft ist.

I: Mhm.

B3: Oder, es gibt auch vierwöchige Sprints und so weiter. Also die komplette Produktion der Wandelemente und Bauelemente, aus denen wir dann Häuser bauen und Gebäude bauen. Die läuft auf Tagesbasis.

I: Okay.

B3: Und das endlos, endlos weiter. Das ist so ein ähnliches Prinzip. (04:48)

I: Mhm, mhm. Verstehe. Okay, und... Wenn du jetzt an die Einführung oder an die Umstellung denkst, wenn man quasi in einem neuen Unternehmen, jetzt quasi agiler werden möchte oder so Sprints einführen möchte oder vielleicht so die Kommunikation verbessern möchte... Was ja alles mit hineinspielt,

wenn man an das agile Mindset denkt... dann wird jetzt der nächste Teil des Interviews speziell auf die Probleme und auch auf die Erfolge, quasi was dann besser ist, wenn man das jetzt so macht und nicht so...

B3: Ja, ja.

I: ... ein bisschen altmodisch, sozusagen. Was - jetzt zum Anfang - was sind die Erfolge oder was funktioniert jetzt besser als in einem herkömmlichen Unternehmen? (05:35)

B3: Mir fällt auch noch etwas ein zu deiner vorherigen Frage, bevor ich dann hier darauf eingehe.

I: Mhm.

B3: Und zwar haben wir eine durchgängige Teamorganisation.

I: Mhm.

B3: Also, bei agilen Methoden ist es ja auch so, dass es da dieses Team gibt.

I: Ja.

B3: ...das zusammen mit dem Product Owner und dem...

I: Scrum-Master.

B3: ...und dem Scrum-Master und so... Das ist ja ein Team.

I: Genau, ja.

B3: ...was sich regelmäßig trifft. Ja. Und genau das haben wir auch. Wir haben also mehrere Teams, sowohl in der Produktion, als auch im Büro, die verschiedene Funktionen haben. Ich bin z.B. Teilnehmer eines Teams, das nennt sich „Team auf der Projektebene“ und das nennst sich „Entwicklung oder Projektteam“. (06:17)

I: Mhm.

B3: Und... Und wir treffen uns auch täglich und arbeiten auch auf Tagesbasis. So... Also, diese Teamorganisation ist auch noch so ein Prinzip, das wir bei uns haben.

I: Mhm.

B3: Jawohl, so und die zweite Frage wiederholst du jetzt noch einmal, die letzte jetzt.

I: Ja natürlich. Wenn man daran denkt, das man das jetzt neu einführt...

B3: Ja.

I: Oder was ist jetzt besser durch diese agilen Ansätze oder durch diese Teamorganisation als in einem herkömmlichen Unternehmen? (06:52)

B3: Genau. Dazu muss ich etwas sagen. Diese Teams sind alle interdisziplinär.

I: Mhm.

B3: Also, es sie sind am Prozess ausgerichtet und nicht an einer Abteilungsstruktur.

I: Ja.

B3: Also, Abteilung heißt ja, typisch jetzt für ein Bauunternehmen, das muss zuerst geplant werden. Da gibt es eine Planungsabteilung.

I: Genau.

B3: Und dann wird gebaut.

I: Genau.

B3: Oder es gibt noch eine Konstruktionsabteilung, die vielleicht noch Pläne macht, wenn es Vorfertigung ist.

I: Ja.

B3: Das sagt dir alles etwas. (07:19)

I: Ja.

B3: Und dann gibt es die Ausführung und dann muss Bauleitung gemacht werden.

I: Genau, das ist alles so hintereinander und getrennt.

B3: Dann habe ich Silodenken...

I: Mhm.

B3: Und jede Abteilung versucht natürlich, weil sie ja an ihrer Abteilung gemessen wird, an ihren Personalkosten,

an ihren Stunden oder was auch immer...

I: Ja.

B3: Ergebnis messen geht leider nicht bei einer Abteilung. (lacht) Man kann da nur Kosten zählen. Und da habe ich schon den großen Nachteil, den wir nicht mehr haben, weil das Team interdisziplinär ist. (07:53)

I: Ja.

B3: So, hat das Team nicht... Das hat den Blick auf den Auftrag, weil das Team den kompletten Auftrag durchführt.

I: Mhm.

B3: Weil es interdisziplinär ist, sowohl ein Bauleiter, ein Konstrukteur und einen Kalkulator beinhaltet. Und dann kann die Bauleitungsabteilung nicht sagen: „Ja, die haben ja verkehrt kalkuliert. Kein Wunder, dass das Bauvorhaben schief gelaufen ist.“ (08:12)

I: Okay. Also, die...

B3: Das ist ein Vorteil der Teamorganisation.

I: Ein gemeinsames Ziel und alle arbeiten gemeinsam.

B3: Es wird der Kundenauftrag gesamt gesehen und nicht nur die Abteilung X.

I: Mhm.

B3: Das ist ein ganz großer Vorteil.

I: Mhm, okay.

B3: Speziell im Bauwesen.

I: Ja, verstehe ich.

B3: Naja, mit der IT da einen Vergleich zu ziehen ist ein bisschen schwierig... Weiß ich nicht, ob das dann geht. (08:39)

I: Nicht so einfach. Hätte ich auch versucht in meiner Arbeit, aber es ist nicht so einfach, wie man es sich vorstellt.

B3: Und auch das Team, das kann, auch wenn es jetzt keinen 14-tägigen Rhythmus hat...

I: Mhm.

B3: Das Team arbeitet hochagil...

I: Ja.

B3: ...auf Tagesbasis, weil es, genau wie bei der IT, im Bauwesen, sobald das Bauvorhaben eine gewisse Komplexität hat... also wir reden jetzt nicht von einem Carport oder von einem Dachstuhl. Wir reden jetzt von einer Schule, von einem Kindergarten... mit ganz viel Fremdleistungsanteil, also mit ganz vielen Gewerken, mit 15 Gewerken. (09:09)

I: Ja.

B3: Da hat jedes Bauvorhaben eine hohe Dynamik, die noch verschärft wird, dadurch dass noch andere Bauvorhaben gleichzeitig laufen.

I: Mhm.

B3: Die Ressourcen sind ja endlich. Also, wenn ein Kran eingesetzt wird, kann er nicht zweimal eingesetzt werden und so weiter...

I: Mhm.

B3: Die Baudauer ist auch endlich.

I: Mhm.

B3: Und wenn einer krank wird, haut die Komplexität und die Dynamik volle Kanne zu. Oder wenn der Kunde doch noch Änderungswünsche hat, was er zwar vorher 25 mal erklärt bekommen hat, dass ab er ab einer gewissen Zeit keine Änderungswünsche haben soll, aber es passieren dann doch immer wieder Sachen. ... Ich sehe du lachst... Du hast das auch wo anders gehört. (09:48) (lacht)

I: (lacht) Ja, ein bisschen Berufserfahrung habe ich ja auch schon. Also... (lacht) Sonst wäre ich nicht

auf das Thema gestoßen. Das Silodenken ist schon sehr tief verankert... in vielen Bauunternehmen. ...ganz schwierig?

B3: Uh... ja, der Bau hinkt sowieso immer hinterher vom Kopf. (10:08)

I: Genau. (lacht)

B3: So oder so, da sind wir viel zu langsam... Gut, und durch diese hohe Dynamik und durch diese hohe Komplexität müssen die Teams auch sehr schnell Änderungen umsetzen können.

I: Ja.

B3: Und das geht natürlich in einem Team, wo der, der das alles kalkuliert hat, gerade eine Türe weiter sitzt, viel besser. „Oh, da müssen wir... Schaust du kurz zu mir... Oh, da müssen wir einen Nachtrag machen. Kollege, der kalkuliert, hilf mir da mal und machen wir den Nachtrag.“ Oder, oje Bauleitung bei der Baustelle, da musst du da und da darauf achten, ob diese Durchführung auch wirklich da ist.

I: Mhm.

B3: ...die der Kunde gestern noch vergessen hat. Oder irgendwas... Sowas ist in einem Team, das einem Büro sitzt, völlig anders zu erledigen wie, wenn der arme Bauleiter am Schluss die Akte auf den Tisch geknallt bekommt und der Kalkulator sitzt...

I: Ganz wo anders...

B3: Drei Geschosse, ganz wo anders...

I: Mhm.

B3: In einem anderen Büro.

I: Also die Kommunikation und das schnelle Reagieren, einfach, ist ganz anders. (11:08)

B3: Direkte Kommunikation, schnelles Reagieren ist bei agilen Methoden...

I: Der größte Vorteil, jetzt?

B3: Ein sehr, sehr großer Vorteil.

I: Mhm, okay. Gut. Das sind auch die Sachen, die es so interessant machen, aus meiner Sicht, auch gerade für den Bau.

B3: Ganz genau.

I: Und da ist auf jeden Fall noch viel Potenzial für viele Unternehmen vorhanden. (lacht) Und, ja... Wenn man jetzt einmal an die Probleme denkt... Wenn man jetzt in einem Unternehmen, das neu einführt. Eben, man möchte... Man hat erkannt, das ist nicht so gut, dass die Kollegen sich so schwertun, miteinander zu sprechen oder oft zu spät miteinander sprechen, oder so...

B3: Ja.

I: Welche Probleme treten auf beim Einführen? Wenn man jetzt sagt: „Ja passt, ich nehme das jetzt in Angriff, das ist mir ein Anliegen... Und wir gehen das jetzt an...“ Welche Probleme gibt es, in organisatorischer oder sozialer oder methodischer Hinsicht? Einfach alles - was kann schief gehen? (12:05)

B3: In jeder Hinsicht gibt es Probleme...

I: (lacht)

B3: (lacht) Fangen wir erstmal vielleicht organisatorisch an. Also, das war bei uns auch so... Gut, das ist ja schon 15 Jahre her, wo wir das jetzt eingeführt haben. Also, vorherige Hierarchien und Graftschaften...

I: Ja.

B3: ...müssen natürlich aufgegeben werden. Also, Posten, Stellen, an die man sich gewöhnt hat oder an die man sich eingearbeitet hat, die sind dann weg.

I: Mhm.

B3: Wir hatten einen Betriebsleiter.

I: Ja.

B3: Den haben wir abgeschafft. Der hat zwar noch die gleiche Arbeit gemacht, er war aber nicht mehr der Betriebsleiter.

I: Mhm.

B3: Also, der Status des Betriebsleiters ist, sozusagen, verloren gegangen.

I: Und Abteilungsleiter vermutlich auch?

B3: Genau, wir hatten eigentlich keine Abteilungsleiter, weil wir zu der Zeit - vor 15 Jahren - da hatten wir nur so um die 25 oder 30 Leute.

I: Mhm.

B3: Da hatten wir so eigentlich keine Abteilungsleiter. Das fängt ja erst mit 50 so, da fängt das ja erst so langsam an, dieses Abteilungsleiter-, „un“-wesen, hätte ich beinahe gesagt. (lacht)

I: (lacht) Ja.

B3: (lacht) Ahm, ähm... Aber wir hatten bestimmte Führungskräfte, die halt bestimmte Posten begleitet haben. Und diese... die Posten sind weggefallen. Die Führungskräfte sind noch da. Gott sei Dank haben sie alle mitgemacht. Das hat also ein bisschen geknirscht, aber es ging dann doch. Das ist halt ein Problem, wenn da jemand Wert darauf legt. (13:44)

I: Also dass er nicht mehr so eine Status-Position hat?

B3: Genau, genau.

I: Der ist ja deswegen nicht weniger wichtig, aber es heißt halt anders.

B3: Genau. Die Arbeit muss trotzdem gemacht werden und sein Wissen muss trotzdem da sein. Also, wir hätten nicht auf die Leute verzichten können, so einfach.

I: Mhm.

B3: Und deswegen, das ist ein Problem bei der Umstellung, bei der Einführung. Dann hat der Chef ein Riesenproblem. Er muss von seiner Hierarchie und von seiner Weisungsbefugnis ganz, ganz viel zurücktreten.

I: Mhm.

B3: Er muss die Teams, die Mitarbeiter machen lassen. Und das kann nicht jeder. Unserer konnte es, Gott sei Dank. Also, wenn der das nicht gemacht hätte, wären wir heute noch nicht so weit. (14:26)

I: Aber das geht ja irgendwie, ja auch von oben aus, oder? So ein Wandel, also? (14:29)

B3: Es muss von oben ausgehen. Also wer das Einführen will, muss sich bewusst sein, dass er auf ganz viel verzichten muss. ... Ist auch nicht jedem klar.

I: Auf jeden Fall, auf jeden Fall. Ich glaube, das ist ein ganz großes Problem, weil das natürlich so eine gewachsene Branche ist und da ist halt dieses „man ist nur etwas, wenn man irgendwie die richtige Bezeichnung hat“, sozusagen, noch sehr tief verankert. (14:55)

B3: Das ist sicher. Und...

I: Zumindest in großen Unternehmen, in kleinen ist es vielleicht ein bisschen besser.

B3: Ja. Das hat natürlich auch zur Folge, dass man in einer Teamorganisation, so wie wir sie haben, keine Karriere machen kann, in dem Sinn. Also, ich kann hier bei uns nicht Oberbauleiter werden. Das geht nicht, weil wir keine haben.

I: Mhm. Sind die Mitarbeiter dann deswegen unglücklicher, weil sie das jetzt nicht mehr machen können? (15:19)

B3: Gar nicht, im Gegenteil. Es ist ja keiner da, der dann, also... Das Konfliktpotenzial ist weg, weil jeder Mitarbeiter die Zahlen ja zur Verfügung hat, die sonst nur der Oberbauleiter hat. Und, der Chef muss wirklich... Er darf das... Er muss das wirklich wollen. Also, er darf nicht vorne sagen: „Wir sind ein modernes Unternehmen. Wir sind jetzt agil.“, und hinten herum dann die Teams doch wieder befehligen. Ja, das funktioniert nicht. (15:46)

I: Dann ist es nicht agil. Dann ist es irgendwas...

B3: Ja, ja genau.

I: (lacht) Okay, also, quasi, die Einstellung des Chefs muss wirklich dazu passen. Sonst wird da gar nichts.

B3: Ja, genau, genau.

I: Und, alle die vorher Führungskräfte waren, müssen überzeugt werden und dann mitmachen, quasi am gleichen Strang ziehen und in die gleiche Richtung gehen. (16:09)

B3: Ja, genau. Also, man muss das durch viel Kommunikation begleiten. Man kann das nicht einfach „Hebel umlegen“ und befehlen. Man muss das begleiten, so dass es jeder versteht.

I: Mhm.

B3: Das ist auch ganz wichtig. So, das war jetzt das hierarchisch, soziale, organisatorische...

I: Ja.

B3: Was dann noch wichtig ist... Was hatten wir noch? Sozial und?

I: Und die Methoden, quasi... Man muss ja den Mitarbeitern da dann ein... die neue Arbeitsweise irgendwie näherbringen, oder so? (16:36)

B3: Ja, also ganz viel Schulung. Also, es muss jemand da sein, der eine gewisse Erfahrung hat. Bei uns war das der Ernst Weichselbaum, der das auch zeigt, erklärt und...

I: Mhm.

B3: Und am besten natürlich Referenzbeispiele hat. (lacht)

I: Also, der macht das für unterschiedliche Branchen, sozusagen? Das ist ein extern...? Quer durch die Bank?

B3: Das funktioniert bei allen Branchen, außer jetzt sagen wir einmal beim Hochofen oder bei der Würstelbude.

I: Okay.

B3: Aber sonst funktioniert es überall.

I: Mhm, mhm. Verstehe, verstehe...

B3: Bei einer gewissen Komplexität und Dynamik.

I: Das heißt das hängt auch sehr stark, quasi, von den Persönlichkeiten der Mitarbeiter ab, ob die das mitgehen können? (17:19)

B3: Nö.

I: Nicht? Also, es kann jeder, solange er genug Schulung und genug...?

B3: Das kann jeder...

I: ...Kommunikation bekommt?

B3: Im Gegenteil, es ist eigentlich mehr gesunder Menschenverstand und mehr so wie die Menschen gestrickt sind.

I: Als dieses hierarchische Denken. Es ist besser, wenn man ein Ziel hat und quasi...

B3: Ja. Wir Menschen sind 100.000 Jahre als Gruppen durch die Lande gezogen und hat alles funktioniert und irgendwann hat einer gemeint... Das war dann irgendwie 18.000 irgendwas oder kurz vor der industriellen Revolution. Jetzt brauchen wir einen der denkt und einen der arbeitet. Das gab es vorher nie. (17:57)

I: Mhm. Okay, ja viel... schlüssig, dass das vielleicht nicht für den Mensch die gemachtste, die beste Lösung ist.

B3: Nein, nein.

I: Mhm.

B3: Es ist ja. Das war ja wirklich so, dass dann... Die Menschen haben zuhause ein Haus gebaut... Haben zuhause unternehmerisch gedacht, weil sie bei der Feuerwehr sind oder ein Haus gebaut haben und dann sind sie ans Fließband gegangen, haben das Gehirn abgegeben und haben dann nur die Arbeit gemacht, die jemand anders sich ausgedacht hat.

I: Mhm.

B3: Dann kann ich nicht auf kurzfristige Veränderungen reagieren, wenn ich so arbeite oder darf ich ja gar nicht. (18:35)

I: Genau, da würde ich ja zu viel selbst denken. (lacht)

B3: Genau. (lacht)

I: Okay. Und wenn man jetzt, quasi, all die angesprochenen Herausforderungen, nennen wir es einmal

so, quasi betrachtet... Was ist jetzt deiner Meinung nach das größte Problem, wenn man anfängt mit so einer Veränderung im Unternehmen? (18:53)

B3: Ja, die Denkweise ändern, die eigene, gewohnte Denkweise ändern.

I: Also quasi, dass ich jetzt für das Gesamte, also für das gemeinsame Große verantwortlich bin und nicht mehr nur meinen kleinen Teil berücksichtige.

B3: Genau, es gibt mehr Verantwortung, kriege mehr Informationen und da muss ich erst einmal damit klar kommen.

I: Mhm.

B3: Bei manchen ist das überhaupt kein Problem. Die wollten das sowieso. Die saugen das auf, wie ein Schwamm.

I: Ja.

B3: Weil sie sowieso das schon immer wollten oder sich selber heimlich weitergebildet haben oder sich irgendetwas erarbeitet haben.

I: Ja.

B3: Aber andere, die gesagt haben: „Naja gut, ist doch alles kein Problem.“ Also das ist dann das Umdenken, das ist die größte Herausforderung.

I: Okay, okay, ja. Und... Mit was könnte man anfangen, wenn man sich entschieden hat: „Das klingt alles super“, und der Chef ist überzeugt und vielleicht noch die, die früher die Führungskräfte waren, sind vielleicht auch noch so: „Ja, klingt gut - machen wir das jetzt.“ (19:56)

B3: Ja.

I: Mit was könnten sie jetzt anfangen? Ein neues Unternehmen. (19:58)

B3: Ja, ja... Sich über den Prozess klar werden. Wie soll es werden, also der Prozess? Und, ähm... Jetzt in unserem Fall haben wir sofort die Teams in der Werkstatt, in der Fertigung die Teams gebildet.

I: Ja.

B3: Also, von der Übergabe in die Werkstatt bis zur Montage, weil das im Bauwesen, Montageteams gibt es ja da sowieso schon.

I: Ja.

B3: Und da haben wir einfach ein Team darüberschrieben und dann waren wir da fertig und dann in der Werkstatt haben wir auch noch bestimmte Teams gebildet. Aber das geht nur mit dem Prozess. Die Prozesse... Die Teams sind ja entlang des Prozesses im internen-externen Lieferanten-Kunden-System angeordnet.

I: Ja.

B3: Und das haben wir zuerst ab Übergabe in die Werkstatt, die Kette gebildet.

I: Ja.

B3: Und dann im Büro, ab Kalkulation bis zur Übergabe in die Werkstatt. Also, wir haben uns über den Prozess Gedanken gemacht. Welches Team passt da hin? (20:49)

I: Mhm. Und die...

B3: Wie bilden wir die Teams?

I: Genau, die Teams sind jetzt aber, sozusagen, interdisziplinär. Habe ich das richtig verstanden? (20:57)

B3: Genau. Das hast du genau richtig verstanden. ... Jetzt Scrum kommt ja aus dem IT-Bereich... und da ist es ja die Produktentwicklung. Ja.

I: Mhm.

B3: Und da machen die ein Team bei der Produktentwicklung und nennen das dann: „Das ist unser Scrum-Team.“, oder unser agiles Team oder keine Ahnung, wie sie es nennen.

I: Ja.

B3: Und die Verwaltung, die ist trotzdem noch die Frau Maier, die die Buchhaltung macht.

I: Meistens. (lacht)

B3: Und, und wir haben das dann halt komplett... Jeder Mitarbeiter ist in einem Team drinnen. (21:27)

I: Okay, also noch weiter gedacht, sozusagen, nicht nur die Produktentwicklung...

B3: Genau.

I: Sondern möglichst alles soll jetzt...

B3: Genau.

I: ... fließen und in die gleiche Richtung. Mhm...

B3: So ist es bei uns... Wenn jetzt jemand agil anfängt, also, das nur teilweise zu machen, halte ich nicht für sinnvoll. (21:43)

I: Mhm. Okay, d.h. man muss ich über die Prozesse klar werden und dann einmal Teams bilden und schauen dass die Kommunikation direkter wird...

B3: Genau.

I: Sozusagen, zwischen den Beteiligten.

B3: Genau. Ich muss die Leistungsprozesse, also die zentralen Prozesse muss ich wissen.

I: Ja.

B3: Wo die Leistung entsteht, wo die Wertschöpfung stattfindet und die Unterstützungsprozesse muss ich wissen und dort daran kann ich dann meine Teams ausrichten. Und dann kann ich mir sagen: „So, wie takten wir?“

I: Mhm. Okay, ja. Das ist wahrscheinlich für ein Unternehmen, das jetzt das neu in Angriff nimmt, gar nicht so einfach, stelle ich mir vor. (22:22)

B3: Nein, deswegen sage ich, es ist gut, wenn jemand Externes dabei ist, der das schon einmal durchgemacht, mitgemacht hat. Das vereinfacht vieles, weil dann entstehen Fragen: „Ja, wie geht denn das?“

I: Mhm.

B3: Und wenn ich einmal nicht weiterweiß: „Wen frage ich denn dann?“ Ja, fragst du den, der es weiß.

I: Ja, einen Erfahrenen, der das schon ein paar Mal gemacht hat, im besten Fall.

B3: Nicht zwingend einen Abteilungsleiter. (lacht)

I: (lacht) Ja, der weiß es wahrscheinlich auch nicht, weil er halt auch noch nicht davon betroffen war.

B3: (lacht) Ja genau, der weiß auch nicht alles. (lacht)

I: Okay, und... Ja, jetzt sind wir eigentlich eh schon ziemlich am Ende. Jetzt wäre noch, so quasi, als letzte Frage.... Gibt es irgendetwas, was ich vergessen habe oder was für diese ganze Transformation noch besonders wichtig ist, was du mir mitgeben möchtest? (23:07)

B3: Ja, es gibt noch einen ganz wichtigen Punkt. ... Also, das Ganze muss von Zahlen, Daten, Fakten begleitet sein.

I: Ja.

B3: Nicht gleich von Anfang an, aber möglichst schnell. Dazu gehört, dass die Mitarbeiter in die Zahlen Einblick haben dürfen. Da muss der Chef schon wieder übereinstimmen.

I: Also ins, quasi, die Ergebnisse, also z.B. jetzt ein Projektergebnis oder ein...?

B3: Genau. Was haben wir kalkuliert? Wie viele Stunden haben wir gebraucht? Wie steht der Betrieb da? Weil ich kann nicht einem verantwortungsvollen Team sagen: „So, wir müssen jetzt hier besser werden.“ Und die wissen gar nicht, was das ist: „Wir müssen jetzt hier besser werden.“ (23:53)

I: Weil sie gar nicht wissen wie gut oder schlecht das letzte Projekt war, sozusagen.

B3: Ja, was heißt denn das? Ja, also bei uns können alle Mitarbeiter auf den Gewinn des Betriebes zugreifen, und das auf täglicher Basis.

I: Mhm. Das ist aber sicher ein großer Schritt, dass man das erstens auf Tagesbasis hat und zweitens dass jeder darauf zugreifen kann, dass es so transparent ist.

B3: Genau. Dafür gibt es ein eigenes Team, das Entwicklungsteam. Da bin ich ja Mitglied. Die müssen das erarbeiten. Also, man kann das parallel machen, aber es muss dann irgendwann herauskommen: „Aha, jetzt haben wir heute so viele 1.000 Euro Umsatz erledigt oder in diesen 14 Tagen haben wir so viele 1.000 Euro Umsatz erledigt. Das bedeutet für den Betrieb... Was bedeutet das?“ (24:34)

I: Mhm.

B3: Wie ist der Auftragseingang? Ist der Auftragseingang hoch genug? Wie ist Abrechnungsstand zu Leistungsstand? Haben wir alle Rechnungen geschrieben? Das ist dann nicht mehr Verantwortung der Buchhaltung. Das ist Verantwortung des Teams. (24:48)

I: Und wenn sie das aber nicht sehen an den Zahlen, dann wüssten sie nicht wo sie sich verbessern, sozusagen, müssen.

B3: Genau, die brauchen die Zahlen und die dazugehörigen Grenzwerte. Wir machen einen Umsatz von 12 Millionen, also müssen wir jeden Monat im Mittel 1 Million Rechnung schreiben. Und das muss einer vorbereiten. Das kann ja die Buchhaltung, aber dann müssen sie jeden Monat wissen: „So, wie viele Rechnungen haben wir denn geschrieben?“. „Uh, wir müssen noch Rechnungen schreiben. Aja, alles klar!“

I: (lacht)

B3: Ja, aber da fehlt ja noch was, um die...

I: Rechnung zu schreiben?

B3: Ach, Mist.

I: Okay.

B3: Da hat dann das ganze Team die Verantwortung. (25:22)

I: Das heißt, quasi, mit den Zahlen, Daten, Fakten und der großen Transparenz kann dann das Team überhaupt entscheiden, was sind jetzt die dringendsten Dinge, die erledigt werden müssen, damit das Jahresziel erreicht werden kann oder das Monatsziel.

B3: Ja, genau. Das ist ja das Geheimnis, nicht? Das wusste sonst nur der Abteilungsleiter. Der hat gesagt: „So, jetzt müsst ihr das machen, jetzt müsst ihr das machen.“, weil der die Zahlen wusste. Jetzt wissen die Zahlen alle und sind aber alle damit automatisch. Wenn ich was weiß, bin ich automatisch verantwortlich. Aber das ist sogar automatisch. Also, wenn ich irgendwo was sehe. Wenn mir einer sagt: „Da hinten liegt ein Papierchen auf dem Hof.“, und ich sehe das nicht. Naja gut, dann interessiert mich das nicht. Aber wenn ich vorbeilaufe und ich sehe das Papierchen auf dem Hof. Dann stört mich das. Dann hebe ich es auf und tu' es weg.

I: Mhm.

B3: Und so ähnlich ist das. Erst wenn sie sehen können: „Oh, verflixt!“. Und da muss ich nicht sitzen und warten bis der Abteilungsleiter mir Bescheid sagt: „So, du musst doch jetzt die Schlussrechnung noch fertig machen. Da müssen wir zum Kunden hin. Da fehlt noch ein Stück.“

I: Okay, und wenn das alle sehen, dann fühlen sie sich dann automatisch verantwortlich? (26:28)

B3: Automatisch verantwortlich. Denk' da mal darüber nach, ob das so ist.

I: Ja, sehr interessanter Ansatz und er ist auch noch nicht genannt worden, so in dem Kontext jetzt.

B3: Also, natürlich nicht jeder gleich, nicht jeder fühlt sich gleich verantwortlich. Das ist schon klar. Jeder Mensch ist anders. Aber das ist ein Prinzip. Wenn ich etwas sehe, fühle ich mich eher verantwortlich als wenn ich es nicht sehen kann.

I: Dann warte ich einfach bis jemand zu mir sagt: „Mach das!“, sozusagen.

B3: Genau. Natürliche es so... Wenn ich gerade sauer bin oder zu Hause Stress habe, kann es auch sein, dass ich meine Verantwortung übersehe. Das gibt es natürlich auch. Aber das Grundprinzip, dass ich es zuerst einmal sehen kann, muss gegeben sein. Sonst... Also wenn ich es nicht sehe, kann ich mich überhaupt nicht verantwortlich fühlen.

I: Mhm, ist klar.

B3: Dann kann mich auch keiner verantwortlich machen. (27:14)

I: Und wenn jetzt, quasi, alle gemeinsam verantwortlich sind, dann fällt ja auch das: „Du bist schuld und du bist schuld!“, ein bisschen weg, oder? (27:21)

B3: Das ist bei uns - ich würde einmal sagen - zu 99 Prozent verschwunden. Das war früher immer, also vorher war das sehr weit verbreitet.

I: Ist eine unangenehme Situation für jeden. Es ist unangenehm zu sagen: „Du bist schuld!“, aber es gleich unangenehm, wenn wer anders zu einem sagt, dass man schuld ist.

B3: Richtig, genau, egal in welche Richtung. Ist beides blöd. Aber wir hatten das ganz oft, weil wir ganz viele Zahlen nicht gesehen haben und auch über den Prozess nicht klar waren. Wir hatten aber Leute, die halt verantwortlich waren. So und dann waren die erst einmal schuld. Ja... Die haben aber dann versucht sich sofort zu verteidigen und wo anders wieder Fehler zu suchen und da haben wir ganz viele Kräfte verloren oder ganz viel Verschwendung produziert, um den Schuldigen zu finden bzw. die Schuldigsprechung abzuwehren. Und? (28:14)

I: Okay, das kann jetzt besser... Die Zeit kann jetzt besser und die Energie kann jetzt besser verwendet werden.

B3: Und jetzt heißt es: „Oh Mist, wir haben zu wenig Liquidität. Ah, was ist da passiert? Wo im Prozess ist was schiefgelaufen und was können wir tun, um das zu verhindern?“. Und dann gehen wir in den Prozess, gehen in die entsprechenden Daten hinein und dann stellen wir fest: „Ach, hat doch glatt ein Kollege einen Zahlendreher drin.“ Deswegen konnte die Million nicht richtig verbucht werden. Alles klar, Zahlendreher verändert. Was können wir tun, damit es keine Zahlendreher mehr gibt? Also, es ist ganz anders und jeder weiß ja, dass seine Zahlen sofort transparent sind. Also bist du selber auch schon ganz anders drauf. Du versuchst nichts zu verstecken oder irgendwie, sondern du versuchst gleich voraus zu denken, fragst deinen Kollegen: „Oh Mann, das mit der - ich sage halt immer - Schlussrechnung - gibt ja noch tausend andere Beispiele, ne.“ (29:06)

I: Ja.

B3: „... Oh Mann, in zwei Wochen sollten wir da die Schlussrechnung schreiben. Was müssen wir noch vorher verhindern? Was müssen noch tun?“. „Ja ja, da müssen wir noch einmal hin.“ Also die denken dann vollautomatisch voraus, weil sie sehen, dass das ansteht, dass demnächst kommt an den Zahlen.

I: Okay.

B3: Das war ja früher alles nicht und weil man sich nicht besser zu helfen wusste, war halt einer verantwortlich, war halt einer Schuld. Aber der konnte meistens gar nichts daran ändern, weil er es auch nicht gesehen hat. (29:33)

I: Aber jetzt sehen es viel mehr und dann fällt es vielleicht früh genug auf, oder hoffentlich, sozusagen.

B3: Genau. Ja, also wir haben den Vorteil von Wikipedia. Dadurch das alle transparente Daten da sind, also tägliche Gewinnaussage, und von den 30 Leuten immer 15 garantiert gucken. Nicht jeder guckt gleich viel. Manche gucken überhaupt nicht. So, mindestens 15 Leute aus verschiedenen Blickwinkeln gucken und dann fällt sofort irgendwas, was krumm ist, fällt auf. (30:02)

I: Okay.

B3: Und da gehen wir dann gleich drauf und dann ist das so schnell aufgelöst und alles ist wieder gut und wir freuen uns und es geht wieder weiter. Also, die Vorteile von Wikipedia. Es gibt auch Nachteile...

I: Ja ja, klar.

B3: Die haben wir auch. Dass man Zahlendreher oder dass verkehrte Daten erfasst werden, aber das gibt es ja wo anders auch. Das kannst halt, das ist halt so!

I: Mhm. Okay, ja gut. Dann sage ich Danke für deine Perspektive?

B3: Sehr gerne.

I: ... und für das spannende Gespräch. Und wenn die Arbeit fertig ist, dann werde ich sie per E-Mail übermitteln.

B3: Ja, da bin ich einmal gespannt.

I: Passt. Und sonst wünsche Alles Gute für den beruflichen und privaten Weg!

B3: Dankeschön. Und ich wünsche Alles Gute für deine Arbeit! Und dann bist du fertig mit dem Studium, oder was? Dann hast du den Master, oder wie?

I: Genau, dann habe ich tatsächlich schon den zweiten, sogar. Also, ich bin schon fertige Bauingenieurin und mir war da zu wenig Wirtschaft und deshalb habe ich mir noch etwas Zweites gesucht.

B3: Wow, Respekt, Respekt. Alle Achtung.

I: Und dann, im Prinzip, suche ich nach einer neuen Herausforderung! Also, dann brauche ich einen neuen Job! (lacht)

B3: (lacht) Sehr gut, alles klar. Ist notiert. (lacht) Okay.

I: Gut. Danke. Schönes Wochenende.

B3: Tschüss. Mach es gut. (31:24)

A.2.4 Interview 4

Name: Experte 4

Beruf: Senior Projektmanager, Consulting Unternehmen für Bau- & Bauzuliefererindustrie; Deutschland

Datum: 10.08.2020 15:30

Dauer: 14 min

Interviewort: telefonisch mit Mobiltelefon

B4: Super. Ich bin im Auto. Hatte ich Ihnen ja davor schon angekündigt.

I: Genau, ja. Das passt super. Gut, danke, dass Sie sich so kurzfristig noch Zeit nehmen konnten für mich.

B4: Sehr gerne.

I: Ich hoffe, dass ist okay, dass ich das Telefonat aufnehme.

B4: Ja.

I: Gut. Wie Sie bereits wissen, bin ich Bauingenieurin und studiere jetzt Innovationsmanagement in Graz und in meiner Masterarbeit geht es um agile Projektmanagementmethoden in der Bauplanung. Und dabei ganz besonders um die Hindernisse bei der Einführung und wie man diese überwinden könnte. Das Gespräch wird im Anschluss anonym ausgewertet und der Arbeit beigelegt. Sehr gerne übermittle ich Ihnen auch eine Version der Arbeit per E-Mail.

B4: Ich hätte auch gerne, das was Sie abschreiben, das Interview danach - also transkribieren.

I: Ja.

B4: Ich hätte gerne eine Kopie von meinem Transkript.

I: Selbstverständlich.

B4: Und wenn es möglich ist auch eine Kopie von der Masterarbeit, von der Abschlussarbeit.

I: Ja, natürlich. Selbstverständlich. Gut, zu Beginn gibt es ein paar Einstiegsfragen zu Ihrer beruflichen Situation und dann geht es im Prinzip um die Erfolge und um die Hindernisse bei der Einführung. (01:23)

B4: Okay.

I: Was ist Ihre derzeitige berufliche Situation und in welcher Branche sind Sie tätig? (01:31)

B4: Ich bin Senior Projektmanager bei einem Consulting Unternehmen und verantworte die Branchen Bauindustrie und Bauzulieferindustrie. Ja, wir beraten Bauherren, Gesamtplaner, Bauunternehmen und Bauzulieferer in ihrer Lean-Reise, wobei wir entweder auf Unternehmensebene Strategien operationalisieren oder auf Projektebene bei der Implementierung von Lean-Methodiken im Projektprozess unterstützen.

I: Okay und wie lange machen Sie das in etwa schon? (02:07)

B4: Knapp zehn Jahre.

I: Okay gut. Aufgrund von der Beschreibung lasse ich die nächste Frage aus und springe gleich zum Hauptteil. Mit welchen agilen Ansätzen haben Sie jetzt in Ihrem Umfeld zu tun? Ganz grob... (02:28)

B4: Können Sie die Frage wiederholen?

I: Mit welchen agilen Projektmanagementmethoden oder agilen Ansätzen haben Sie in Ihrer Tätigkeit zu tun? (02:38)

B4: Ja... Wir arbeiten mit Scrum und dem Agilen Design Management.

I: Ja.

B4: Das ist dort die gängigste Methode in der agilen Softwareentwicklung.

I: Ja.

B4: Und das Agile Design Management ist eine Methodik, die ich selbst damals in Basel entwickelt hatte.

I: Ja, genau. Da bin ich eh darüber gestolpert.

B4: Das ist die Adaption des Scrum-Gedankens auf die „Planung der Planung“.

I: Mhm.

B4: Und dann habe ich Forschungen zum Extreme Programming begonnen, aber hierzu noch keine Methodik bzw. noch kein Praxisbeispiel selbst durchgeführt.

I: Okay. Gut, dankeschön. Die nächste Frage behandelt jetzt die Erfolgserlebnisse, wenn man agile Methoden anfängt zu nutzen. Was funktioniert dann besser oder warum setzt man diese, eben jetzt gerne, ein in der Bauplanung? (03:43)

B4: Also, was der Mehraufwand ist... was der Mehrwert ist von agilen Methoden?

I: Genau, genau.

B4: Um den Mehrwert zu verstehen, muss man zuerst das Problem verstehen von der „Planung der Planung“. Dann würde ich lieber da damit erstmal beginnen. Und zwar ist das so, dass wir... Also das Agile Design Management oder Scrum generell in der Bauplanung wird eingesetzt, weil die Bauplanung die Herausforderung hat, dass die Terminpläne mehrseitig sind, schwer zu verstehen sind, nicht langlebig sind, intransparent sind...

I: Mhm.

B4: ...Schnittstellen zueinander unkoordiniert sind.

I: Ja.

B4: Und auch das „Servicephänomen“, hier auf der Baustelle. In der Regel versteht nur derjenige, der den Terminplan gemacht hat, auch dessen Inhalte. (04:33)

I: Ja.

B4: Und aus dem Problem heraus generieren sich noch weitere Probleme für das Individuum, das plant. Nämlich, dass es unter Stress steht, dass es dem Bürojob nicht gerecht wird, dass sie oder er Schwierigkeiten hat Aufgaben zu priorisieren, Deadlines einzuhalten, Fehlplanungen entstehen, Kunde wird nicht verstanden usw. ...

I: Ja.

B4: Und zu all diesen Problemen bietet, dass Agile Design Management eine Antwort.

I: Ja.

B4: Denn das Agile Design Management führt dazu, dass der Workload vom Individuum richtig gemanagt wird, dass es transparent ist wer was macht, dass Terminpläne verstanden werden, dass Schnittstellen besser koordiniert werden, dass die Planung der Planung im Team und kollaborativ erfolgt und das Ganze resultiert in einem Abfallprodukt der Zeitunterschreitung für das Bauprojekt bzw. für die Planungsphase, was wiederum nicht immer gewünscht wird. Also, das kann auch sein, dass das was früher fertig ist... (05:40)

I: Mhm...

B4: ...von der Planungsphase. Aber, dass man diesen zeitlichen Vorteil gar nicht nutzen möchte, weil man sich lieber noch einmal mehr Zeit nimmt, um mehr Details auszuarbeiten bzw. mehr in die Qualität geht. (05:51)

I: Okay, okay. Ja, das verstehe ich. Mhm. Okay, das heißt, das ist der Mehrwert. Dankeschön. Und, wenn wir jetzt die andere Seite betrachten - welche Probleme entstehen jetzt, wenn man in einem bestehenden Unternehmen versucht agile Ansätze einzuführen, also dass das Ganze transparenter wird und die Kommunikation sich verbessert und eben die genannten Methoden eingeführt werden sollen - Schritt für Schritt im Normalfall? (06:23)

B4: Also, es entstehen keine Probleme dadurch, dass man agiler wird in der Planung der Planung, weil der Charakter der Planungsphase ja agil ist, von sich aus iterativ ist...

I: Ja.

B4: ...und Theorie getrieben ist. Das sind alles Dinge, denen eben das agile Arbeiten gerecht wird. Natürlich gibt es Herausforderungen bei der Einführung, ich glaube Sie meinen eher das. (06:44)

I: Ja.

B4: Und Herausforderungen gehen in die Richtung, dass das natürlich eine Veränderung ist, eine Veränderung der Arbeitsweise, eine Veränderung des Verhaltens.

I: Genau.

B4: Eine Veränderung der Zusammenarbeit und jegliche Art von Veränderung tut den meisten Menschen nun mal weh. Man wehrt sich dagegen, das heißt man muss halt die Veränderung planen und auch managen. Das heißt nicht nur den Schwerpunkt auf die Methodik legen, auf das Projekt legen, sondern dabei die Menschen nicht vergessen, die dem Unternehmen oder dem Projekt angehören. (07:19)

I: Mhm. Das heißt Sie sprechen von einem Change Management, das oft von einem Externen begleitet wird, sozusagen. Verstehe ich das richtig?

B4: Also, der kann von extern oder von der Inhouse-Beratung oder von Menschen mit einer Affinität begleitet werden.

I: Mhm.

B4: Aber auf jeden Fall muss er auch geplant werden und organisiert werden. Das ist sehr wichtig und das ist der Grund, wenn das nicht gemacht wird, scheitern oft Unternehmen darin, das Thema gut auszurollen.

I: Okay.

B4: Und dann diese Veränderung hat viele Eckpfeiler, die mitberücksichtigt werden müssen.

I: Ja, wie z.B. dass sich die Kommunikation ja direkter wird innerhalb des Teams?

B4: Ja, man braucht einen Kommunikationsplan, man braucht eine Vision, man braucht Ziele, man muss den Zweck definieren, man muss analysieren: „Was sind die Stakeholder? Wer wird davon betroffen? Wie wird er davon betroffen? Was sind die Kosten, die mit dieser Veränderung haben? Wie amortisieren sich die Kosten?“. Da gibt es ganz viele Faktoren. Man braucht einen Kennzahlenbaum, um die Veränderung steuern zu können. Da gibt es ganz viele Faktoren, über die man sich Gedanken machen muss. (08:29)

I: Ja, ja. Okay, und wenn Sie jetzt, quasi, das größte Hindernis oder die größte Herausforderung herauspicken müssten, welche ist das Ihrer Meinung nach aus Ihrer Erfahrung?

B4: Ahm... Also die größte Herausforderung liegt darin nach einem erfolgreichen Projekt, also nach dem erfolgreichen Piloten, die Methodik ins Unternehmen auszurollen. Darin liegt die größte Herausforderung, ist aber auch die größte Aufgabe. Es gibt ganz viele Unternehmen, die richtig tolle Projekte machen mit der Methodik, tolle Ergebnisse haben, aber diesen Erfolg auf andere Projekte zu projizieren und auf andere Menschen zu übertragen bzw. im Unternehmen zu vereinheitlichen, aufzuräumen - darin sehe ich die größte Herausforderung. (09:22)

I: Mhm. Das heißt, man darf den Prozess des Ausrollens nicht zu früh beenden und muss sich quasi bemühen, dass dann auch auf andere Teams und neue Projekte zu übertragen oder zu kopieren?

B4: Ja, man muss halt diesen Change, diese Veränderung planen und das ist eine rollierende Planung und das muss man dann halt auch umsetzen und da dranbleiben und da gehören ganz, ganz viele Dinge dazu. (09:48)

I: Mhm.

B4: Die ich gerade eben genannt haben.

I: Ja, ja, natürlich. Und sozusagen, viele hören zu früh auf oder glauben, dass sie fertig sind, obwohl sie noch nicht fertig sind mit dem Ausrollen?

B4: Nee, viele haben darauf keine Antwort. Also dann... was in der Wirtschaft gerade passiert, ist das viele Berater angeheuert werden für Projekte - dort sehr viel Umsatz machen durch die Beratung in den Projekten. (10:17)

I: Ja.

B4: Und dann aber nach dem Projekt das Unternehmen alleine lassen oder das Unternehmen vom Vorstand oder von den Entscheidungsträgern keine weiteren „Funds“ mehr bekommt, um den Rollout professionell zu begleiten.

I: Mhm.

B4: Und viele Beratungen in der Wirtschaft haben auch gar nicht die Erfahrung, um ein Unternehmen mit so einem Rollout wirklich zu begleiten.

I: Okay.

B4: Und wenn man die Erfahrung nicht hat... Oder wir haben beispielsweise die eigene Beratungsgruppe, bei der wir gewisse Dinge über die Zeit gelernt haben. Wenn man solche Referenzen, Inhouse-Referenzen, auch nicht hat - dann ist das halt eine richtig große Aufgabe, die halt nicht jeder machen kann, einfach so. Das ist halt nicht so

einfach wie ein „Projekt“. (11:06)

I: Mhm, mhm...

B4: Es ist halt vielschichtiger, mehrdimensionaler.

I: Okay, aber dann geht ja ganz viel vom Mehrwert verloren, weil man es, quasi, einmal in einem Piloten ausprobiert, aber dann nicht weiter umsetzen kann?

B4: Genau, also man hat Erfolge im Projekt, aber hat halt, so wie gesagt, hat halt Schwierigkeiten diesen Erfolg auf das Unternehmen zu übertragen.

I: Mhm. Und da gilt es einfach dran zu bleiben und es weiter auszurollen und natürlich genug Geld zu investieren in diesen Veränderungsprozess?

B4: Ja, da sind viele Faktoren, die ich aber gerade genannt habe.

I: Ja.

B4: Vision definieren, Zweck definieren...

I: Ja.

B4: Das ganze Planen, das Umsetzen. Da gibt es einen „Change Canvas“. Den kann man dazu rannehmen, um mal das Ganze abzustecken. (11:55)

I: Ja, ja.

B4: Da gibt es mehrere Methodiken und Dinge, die man da mitberücksichtigen muss.

I: Okay, ja Dankeschön. Im Prinzip sind wir auch schon bei der letzten Frage angekommen und geht es darum... Gibt es noch irgendetwas, das ich vergessen habe in diesem Rollout-Prozess oder irgendetwas, das Sie mir zu diesem Thema noch gerne mitgeben möchten, dass ich auf jeden Fall berücksichtigen sollte? (12:20)

B4: Hmm... Ich habe im Oktober ein Webinar zum Agilen Design Management.

I: Ja.

B4: Auf bauinformation.com.

I: Mhm.

B4: Das würde ich Ihnen empfehlen oder auch die Webinarreihe „Warum lean? Warum jetzt?“ zum Target Value Design, die es schon auf Youtube gibt, auch auf bauinformation.com. Die würde ich Ihnen empfehlen.

I: Ja.

B4: Und... Das „Change Canvas“ würde ich Ihnen auch empfehlen. Wenn Sie das einmal googlen. Das ist von einem Professor Bertagnolli oder so, aus Pforzheim.

I: Ja.

B4: Mit dem wir das damals entwickelt haben. Das kann man im Internet herunterladen. Das würde ich Ihnen auch empfehlen, dass Sie sich das einmal anschauen.

I: Okay. Gut, dann danke ich Ihnen für Ihre Perspektive und für das Gespräch. Und selbstverständlich übermittle ich Ihnen das Transkript und die Arbeit im Anschluss.

B4: Mega. Dankeschön.

I: Dankeschön. Gute Fahrt noch!

B4: Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

I: Danke, Wiederhören.

B4: Bis dann. Tschüss. (13:23)

A.2.5 Interview 5

Name: Experte 5

Beruf: Lean Manager, Bauindustrie; Österreich

Datum: 11.08.2020 09:30

Dauer: 25 min

Interviewort: Videotelefonie via MS Teams

I: Ist es okay, wenn ich das Gespräch aufzeichne?

B5: Ja, auf alle Fälle.

I: Passt, gut.

B5: Also, es könnte sein, dass einmal hin und wieder einer hinten vorbeiläuft, weil ich sitze jetzt gerade in der Küche...

I: Das ist egal. Ich nehme nur den Ton auf.

B5: Dass ich niemanden störe draußen.

I: Ich nehme nur den Ton auf, also...

B5: Okay, perfekt.

I: Ja gut. Ja, danke, dass Sie sich so kurzfristig Zeit nehmen.

B5: Sehr gern.

I: Mein Name ist Marie Augustin und ich bin schon fertig Bauingenieurin und studiere jetzt Innovationsmanagement in Graz.

B5: Mhm.

I: Und im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung. Und da ganz konkret mit dem Thema welche Hindernisse, dass entstehen, wenn man diese Methoden einführt.

B5: Mhm.

I: Und eben wie man diese vielleicht überwinden könnte, weil sie ja doch viele Vorteile bieten. Ich werde im Anschluss dann das Gespräch anonymisieren und transkribieren und natürlich dann auswerten.

B5: Mhm.

I: Das Gespräch wird in etwa 30 Minuten dauern, komm ein bisschen drauf an... Und wenn noch irgendwelche Fragen entstehen, können Sie mich natürlich jederzeit unterbrechen.

B5: Genau, passt.

I: Gut, zum Einstieg ein paar Fragen zu Ihnen und Ihrem Berufsumfeld.

B5: Mhm.

I: Was ist Ihre derzeitige berufliche Situation oder Position und in welcher Branche sind Sie tätig?
(01:23)

B5: Ich bin tätig bei einem Planungsunternehmen, das an einen österreichischen Baukonzern angeschlossen ist. Also, ich bin quasi im Planungsweig des Konzerns tätig. Das Planungsunternehmen an sich hat unterschiedliche Themen, so wie Baumanagement - also, alle Sachen wie Bauvorbereitung, Zeitressourcenplanung etc., dann eben Generalplanungsprojekte, dann halt einzeln Statik, Architektur, Haustechnik etc. Also das Planungsunternehmen ist relativ weit aufgestellt. Der Konzern an sich ist ja bekannt als Baukonzern und der Teil, wo ich arbeite, ist quasi dieser Planungs- oder Engineering-, Design-and-Engineering-Zweig vom Konzern. Wir als Lean Management sind quasi angesiedelt in diesem angeschlossenen Planungsunternehmen. (02:04)

I: Ja.

B5: Und unsere Tätigkeit ist es eigentlich quasi den Change von der klassischen Projektabwicklung einerseits... Also, wenn man schaut, wir haben mehrere Zweige, die Projektabwicklung an sich und auch quasi die Philosophie

von Lean Management in den Konzern an sich oder auch in das Planungsunternehmen an sich, hineinzubringen. Das heißt, weg... oder quasi eigentlich eine Kulturänderung voranzubringen innerhalb des Unternehmens.

I: Mhm.

B5: Wir als Lean Management sind grundsätzlich vor ca. drei Jahren gegründet. Jetzt muss ich überlegen... Sind es drei Jahre oder sind es schon vier Jahre? 2017... War es...? Nein, 2016 war es. Da hat es angefangen. Das ist jetzt fast her schon, ziemlich genau vier Jahre. Ja, ich glaub die ersten Workshops sind vor vier Jahren gemacht worden.

I: Okay.

B5: Da hat das ganze begonnen im Konzern mit einem Projekt von BMW. Dort ist das erste Mal das Lean Management aufgetaucht und da ist es quasi das erste Mal angewendet worden auf einem Projekt. Und seitdem sind wir quasi im Planungsunternehmen gegründet worden als eigener Zweig, der sich nur mit dem auseinandersetzt und der das macht. Dementsprechend ist auch mein berufliches Umfeld. Meine Hauptaufgabe ist es eben Methoden aus dem Lean Management - sprich es können agile Methoden sein oder auch weniger agile Methoden...

I: Ja.

B5: ... in Projekte einzubringen oder auch den Lean-Gedanken an sich oder die Philosophie an sich in Projekte, in Projektteams, im Unternehmen zu verwurzeln.

I: Mhm.

B5: Das ist unsere Aufgabe und das ist quasi auch mein berufliches Umfeld.

I: Mhm, okay. Und Sie machen das seit vier Jahren, sozusagen? (03:49)

B5: Ich nicht ganz vier Jahren. Ich bin jetzt seit... ahm, was haben wir jetzt - August - seit knapp dreieinhalb Jahren dabei. Der Hr. B2 ist der Chef, mit dem haben Sie zuerst auch Kontakt gehabt oder mit dem haben Sie zuerst geschrieben.

I: Mhm.

B5: Der ist im Dezember 2016, hat er bei der dem Planungsunternehmen angefangen und ich war dann drei Monate später im März quasi sein erster Mitarbeiter und ja seitdem wird es stetig mehr.

I: Okay, verstehe. Und, ja Dankeschön. Das agile Projektmanagementmethoden sind Ihnen ein Begriff und Sie wissen worum es da geht? (04:24)

B5: Natürlich, genau. Genau, der B2 an sich hat ja auch den... Also der hat Wirtschaftsinformatik glaub ich studiert. Insofern ist das für ihn auch der Hintergrund, wo er eigentlich herkommt. Er war dann länger bei der Westbahn und auch bei anderen Bauunternehmen bzw. Planungs- oder Projektentwicklungsunternehmen und hat dort unter anderem für IT bzw. eben auch mit Lean Management zu tun gehabt oder auch mit Scrum oder mit...

I: Okay, okay. Und welche agilen Methoden oder agilen Ansätze kommen da quasi bei Ihnen vor, wenn man die so nennen kann? (05:04)

B5: Also agil - also im Sinne von agil, so wie Scrum ist es jetzt nicht gar so. Es kommt darauf an, wie weit man das fächert. Ich bin da jetzt nicht so der Spezialist, was das Scrum angeht. Aber grundsätzlich von den Methoden, die wir im Lean Sprachgebrauch verwenden, ist das Last Planner System.

I: Ja.

B5: Das vorwiegend jetzt oder eigentlich vom Glen Ballard, eigentlich hauptsächlich für die Baustelle entwickelt worden ist und dann glaub ich erst vor 10 oder waren es 15 Jahren das erste Mal in der Planung angewendet worden sind. Oder waren es noch weniger Jahre, glaube ich. Und bei uns, eigentlich mit der Planung auch begonnen hat. Also das Last Planner System ist das zentrale System, mit dem wir arbeiten.

I: Mhm.

B5: Inzwischen haben wir eben auch innerhalb vom Konzern schon andere eigene Methoden, die wir selbst entwickelt haben bzw. abstrahiert von anderen Methoden und für uns angepasst haben, entwickelt und verwenden auch die Methoden, um kleinere Projekte auch zu steuern oder Teams zu steuern.

I: Mhm.

B5: Das sind also... Unser Hauptfokus liegt auf dem Last Planner System. Ich sage 90 oder 95 % der Projekte, die wir betreuen - also das sind hauptsächlich Bauprojekte und Planungsprojekte werden mit dem Last Planner abgewickelt.

I: Ja, okay.

B5: Teilweise modifiziert, teilweise erweitert mit unseren Erfahrungen und unseren Herangehensweisen so auf unsere Bedürfnisse angepasst, aber hauptsächlich das Last Planner System.

I: Mhm und da sind immer die gleichen Teams, die dann gemeinsam arbeiten oder werden die jedes Mal neu zusammengewürfelt? (06:41)

B5: Nein, das ist im Bauwesen grundsätzlich... Man kann es... Also, das Projekt an sich ist wirklich abgeschlossen. Wenn das Projekt fertig ist, dann gehen die Teams auseinander - selbst, wenn sie funktionieren. Und bei jeder Baustelle werden die Teams neu zusammengestellt. Das könnte sein das wir konzernintern die Teams vielleicht halbwegs gleichbleiben. Da hast du den gleichen Projektleiter und der nimmt immer seine gleichen Leute mit.

I: Mhm.

B5: Aber du hast ja mehr auf einer Baustelle als nur die eigenen Teams oder nur die Bauleiter. Da sind die Nachunternehmer...

I: Natürlich.

B5: Also, dadurch dass das Bauwesen an sich sehr stark aufgeteilt und kleinteilig ist, kommst du immer mit neuen Leuten zusammen. Klar hin und wieder triffst du wieder auf die gleichen, weil du hast halt meistens, vor allem als großer Konzern auf den Großprojekten immer wieder mit den gleichen Unternehmen zu tun. Da stößt du immer wieder auf die gleichen Leute, aber grundsätzlich ist sin die Teams immer unterschiedlich zusammengesetzt. Also, nicht jetzt die internen Teams, aber das Team als Gesamtes auf der Baustelle.

I: Mhm, okay. Gut, dann komme ich jetzt zum Hauptteil. Da geht es jetzt um die Erfolge, also was wird jetzt besser, wenn man lean oder agile Methoden einsetzt in der Planung.

B5: Mhm.

I: Einmal zuerst. Also, was wir Ihrer Meinung nach besser, wenn man anfängt solche Methoden einzusetzen? (08:06)

B5: (überlegt) Also grundsätzlich... Es muss irgendwo im mittleren oder im Management einmal anfangen. Die müssen das wollen!

I: Mhm.

B5: Wir haben die Erfahrungen schon gemacht. Wir können das jetzt auf der Projektebene sehen. Wenn wir da irgendwo hineinstarten, ohne wirklich die Unterstützung vom Projektleiter zu haben, dann können wir das Team auch meistens recht schwer überzeugen das anzuwenden. Das heißt irgendwo muss der Projektleiter überzeugt werden. Der muss dahinterstehen, damit du halt, weil du halt wirklich Change vollziehen willst im Team und eine komplett andere Herangehensweise vom Team abverlangst. Da brauchst du irgendwo einen Rückhalt von der Projektleitung, dass das Ganze auch funktioniert.

I: Mhm.

B5: Das heißt jetzt nicht, dass es nicht funktionieren kann, wenn der Projektleiter nicht zu 100 % dahintersteht, aber grundsätzlich ist es die Erfahrung, die wir gemacht haben.

I: Dass es hilft, wenn der dahintersteht.

B5: Dass es hilft und grundsätzlich das ist auch etwas, was man im Change Management oder in der Transformation von Unternehmen, die man auch in der Literatur finden kann... Man fängt irgendwo im mittleren Management an oder man fängt im Management an. Es geht nach und unten und dann quasi wieder nach oben und so fangt das Ganze dann an zu leben. Und die Erfahrung haben wir auf der Projektebene genauso gemacht. Also es muss irgendwo beim Management anfangen und dann quasi nach unten gehen. So tun wir uns am leichtesten, das im Projekt umzusetzen. Das heißt nicht, dass es in Projekten, wo es nicht so ist nicht geht...

I: Mhm.

B5: ... aber man kämpft dann ein bisschen, sagen wir halt so. ... Wir haben auch schon die Erfahrung gemacht, dass es nicht funktioniert.

I: Dass es scheitert, sozusagen jetzt? (09:45)

B5: Es scheitert. Ja, genau. Weil du bist halt sehr abhängig davon... Der Projektleiter ist dann quasi deine Schnittstelle. Wenn er dein Auftraggeber ist, ist er deine Schnittstelle. Und wenn du dann das Aufsetzen willst und es kommen nicht die Partner oder die Teammitglieder, die wir eigentlich brauchen...

I: Mhm.

B5: Und du gehst dann zum Projektleiter und sagst ihm das und dem ist es egal.

I: Okay.

B5: Dann muss man einfach sagen, dass es so nicht funktioniert. Und wir haben auch schon einmal deswegen bei einem Projekt abgebrochen. Dann geht es halt einfach nicht.

I: Dann wird im herkömmlichen System gearbeitet?

B5: Ja, genau. Dann wird halt weitergearbeitet. Wir haben es probiert. Es war ein Projekt in Deutschland. Da hat es nicht funktioniert. Da haben wir andere Fehler auch gemacht. Es war eines von den frühen Projekten. Da haben wir andere Fehler auch gemacht, wie z.B. kein Training gemacht mit den Projektbeteiligten. Das machen wir seitdem auch nie wieder.

I: Mhm.

B5: Es ist eines der Hürden, die man einmal zu überwinden hat, dass die Akzeptanz eben bei allen Teilnehmern dabei ist - vom Teammitglied vom Anfang bis zum Projektleiter.

I: Mhm und wenn der Projektleiter überzeugt ist und die Mitarbeiter auch irgendwie überzeugbar sind - was ist dann das, was besser funktioniert? Die Kommunikation oder die Zusammenarbeit oder...? (11:02)

B5: Unterschiedlich... Auf alle Fälle Kommunikation! Das Feedback, die wir schon teilweise bekommen haben bei den Projekten, die wirklich gut funktioniert haben, waren, dass E-Mail-Verkehr ist zurück gegangen. Die Kommunikation war viel direkter. Es ist weniger auf einander eingepregelt worden, es war lösungsorientierter... Das heißt nicht, dass es keine Streitereien gibt. Also das wird es trotzdem geben. Davon kann man ausgehen. „Friede, Freude, Eierkuchen“ spielt sich nicht. Dafür sind immer noch zu viele unterschiedliche Interessen da, aber grundsätzlich wird... und das ist das Feedback von den Teilnehmern... Grundsätzlich wird mehr gemeinschaftlich am Ziel gearbeitet als wenn jeder sein eigenes Süppchen, quasi, braut.

I: Mhm, okay. Gut. Danke. Sie haben jetzt schon angesprochen, dass eines der größten Herausforderungen, zumindest zu Beginn ist, dass der Projektleiter überzeugt ist von diesen neuen Methoden oder dass der zumindest das ausprobieren will. Was gibt es sonst noch für Hürden oder Probleme - gerade, wenn man es neu einführt? Ganz, ja über alles, ob es jetzt die Methode selbst betrifft oder die Projektorganisation... Alles, was Ihnen da einfällt? (12:21)

B5: (lacht) Da können wir lange reden. (lacht)

I: (lacht)

B5: Nein, was sind die größten Hürden. Die größten Hürden sind definitiv - wurscht ob es ein Planungsprojekt ist, obs Ausführungsprojekt ist oder es Einführung von irgendwelchen Methoden in Teams, also innerhalb vom Planungsunternehmen...

I: Mhm.

B5: Die größte Herausforderung ist immer der Widerstand der Teilnehmer.

I: Okay.

B5: Das ist definitiv! Und der Widerstand kann unterschiedlich sein - Unverständnis der Methode gegenüber oder anfänglich wird es nicht als Mehrwert erkannt sondern als Belastung, weil...

I: Ist es am Anfang ja auch, oder? (12:59)

B5: Ja, natürlich. Es ist Zeit, die du investieren musst... Mehr als du gewohnt bist und du hast trotzdem die

Arbeit noch nebenbei. Also, das ist alles schon sehr verständlich, auch warum das so ist und das kann ich auch verstehen. Dann, zum Teil sind da schon langjährige Mitarbeiter dabei, die schon gesagt haben: „Ja, wir haben schon so viel probiert! Es ist schon so viel probiert worden mit uns. Das hat eh nie funktioniert.“ Es war auch das - da muss man darüber. Ja, mit der Zeit erkennen sie dann den Mehrwert eh selbst und dann fängt das Ganze selber an zu laufen. Aber das sind wahrscheinlich die größten Herausforderungen. Um dem entgegen zu steuern, sind eben Trainings extrem wichtig. Das sind die größten Herausforderungen, die wir haben. Wenn man dann... also das ist Projektebene, Planungsunternehmen-Teamebene oder eben für Planungsprojekte... Wenn man das Ganze auf den Konzern dann umwälzt... Ja... Ich will es nicht... Nennen wir es? Es sind teilweise politische Geschichten: „Wer zahlt es?“.(14:10)

I: Okay.

B5: Nachher will es keiner zahlen. Dann schlägst du dich mit solchen Sachen, eigentlich herum.

I: Weil man es ja nicht zuordnen kann, dem Projekt quasi, oder so? (14:18)

B5: Genau, man kann es nicht zuordnen. Dann braucht man wieder vom Konzern irgend... Dann macht man es nur, wenn man vom Konzern entsprechende Unterstützung bekommt. Also, in der Konzernebene kann ich es nicht zu 100 % sagen, weil ich da jetzt nicht immer tätig bin oder eigentlich jetzt nicht hauptsächlich tätig bin...

I: Mhm.

B5: Aber, es sind halt die Sachen, die man halt hört: „Wer zahlt es?“. Und dann gibt es vielleicht Konflikte mit anderen Abteilungen, die ähnliche Operations Excellence etc. ... Da gibt es Konflikte und dann fühlt der sich wieder auf den Schlipps getreten... Also, da ist ein bisschen Politik, glaube ich auch dabei, die man überwinden muss. Weiß ich jetzt nicht, ob es ein Problem ist. Wir haben es trotzdem noch geschafft, das zu starten, wo wir starten wollen. (14:59)

I: Mhm.

B5: Aber, es geht dann irgendwann bis zum Vorstand hinauf und muss dort budgetiert und diskutiert werden und Pitches gemacht werden, intern. Dann muss der Vorstand überzeugt werden oder ABM, nennt sich das bei uns. Das ist quasi ein Management Board...

I: Ja, ja...

B5: ...Wo halt die höheren Ebenen angesiedelt sind. Wo du die überzeugen musst, dass das was hilft. Und da ist ein bisschen Politik, glaube ich, nachher auch dabei, wo man quasi einfach Überzeugungsarbeit in der Managementebene leisten muss, bevor man wieder hinunter geht. (15:31)

I: Mhm.

B5: Das ist genau dieser Transformationsakt, da ist eben da die Prämisse. Und dann, wenn es wieder nach unten geht, dann haben wir wieder genau die gleichen Probleme. Es ist halt einmal ein Unverständnis da. Es wird nicht als Mehrwert erkannt. Es wird als Mehrbelastung eher erkannt und der Sinn und der Zweck dahinter ist für viele am Anfang nicht zu sehen, logischerweise. Ja, also das sind eigentlich die Probleme, die wir haben. (15:59)

I: Okay. Und, aber wenn dann quasi ein Mitarbeiter einmal in einem Projekt war, wo das halt tatsächlich stattgefunden hat und wo Trainings stattgefunden haben, wahrscheinlich in einer frühen Phase, am Projektanfang, weil mitten drinnen wird man nicht umsteigen können, vermute ich, mitten im Projekt...

B5: Ja.

I: Dann, beim zweiten Mal ist er dann schon, wahrscheinlich schon etwas leichter zu überzeugen?

B5: Richtig.

I: Weil er ja einen Teil schon einmal gehört hat und der Mehraufwand für ihn persönlich nicht mehr so schlimm ist oder für sie.

B5: Also, genau richtig. Es ist an sich wie ein Werkzeug, mit dem du lernst umzugehen. Am Anfang dauern die Workshops, die wir haben... Wir haben am Anfang zwei oder drei Workshops. Die dauern dann halt relativ lange, weil du... Die Leute wissen nicht ganz genau wie sie damit umgehen, wissen nicht zu 100 %, was wir wollen oder was wir brauchen.

I: Mhm.

B5: Und dann, verbringst du viel Zeit damit die Leute überhaupt dazu zu bringen mit zu machen bzw. sie quasi in die Richtung zu bringen, in der du das haben willst. Bei Teams, so wie wir in der Planung jetzt haben... Bei den Teams, die das schon öfters angewendet haben, ist das... Das geht so aus dem Ärmel heraus. (17:04)

I: Okay.

B5: Also, wir haben gerade erst gestern einen Workshop gehabt, wieder für ein Projekt. Hätten wir das ganz am Anfang gehabt, dann wären das einige Tage gewesen, die wir da hätten investieren müssen.

I: Mhm.

B5: Damit wir sie dahin bekommen inkl. dem Training, inkl. den Werkzeugen, die wir dafür brauchen. Das haben wir gestern... Das was wir am Anfang in fünf, sechs Tagen gemacht haben oder eigentlich länger, wenn man die Zeit dazwischen noch mitnimmt, haben wir in einem Tag geschafft. Also, so ist das inzwischen. Und das ist in der Planung genauso, wie in der Ausführung. Grundsätzlich, bei Projekten, wo es funktioniert und wo es gut angenommen worden ist, wo der Mehrwert erkannt worden ist... Wenn ein Projekt ist und das haben wir teilweise schon gehabt, dass dann von anderen Projekten, wo es so gemacht worden ist, wieder Teammitglieder dabei waren. (17:52)

I: Mhm.

B5: Die haben dann quasi andere mitgezogen und es ist im Grunde schneller zum Verständnis gekommen, was es kann.

I: Also, wenn zumindest ein Teil des Teams, das schon einmal gemacht hat? Dann ist es auch schon einmal um einiges leichter. (18:04)

B5: Genau, dann ist es schon um einige leichter, weil das ist einer von ihnen, der das schon einmal gemacht hat und der das jetzt macht und da kommt nicht irgend so ein Wasserkopf daher von der Niederlassung, vom Hauptquartier in Wien und erzählt mir, wie ich jetzt meine Baustelle machen soll. (18:17)

I: Mhm.

B5: Also, so in die Richtung.

I: Und kann man das festmachen? Also ist es gleich leicht, einen älteren und einen jüngeren Mitarbeiter oder einen neu dazu gekommenen und einen, der schon sehr lange dabei ist, zu überzeugen oder ist das ganz unterschiedlich und kann man nicht so sagen? (18:35)

B5: Nein, ich glaube das hängt von der Persönlichkeit ab.

I: Okay.

B5: Also, wir haben schon ältere Mitarbeiter gehabt, die haben sofort verstanden, was du wolltest und gesagt: „Das wollte ich schon seit 40 Jahren haben oder seit 20 Jahren haben!“.

I: Okay. (lacht)

B5: Und dann die Jüngeren sind halt teilweise noch relativ unerfahren und nehmen das auch gerne an oder halt auch nicht und sagen: „Was soll ich damit?“, oder sie können den Sinn dahinter noch nicht ganz sehen, weil ihnen die Erfahrung fehlt z.B. auf solche Sachen.

I: Ganz unterschiedlich, sozusagen, die Reaktionen? (19:04)

B5: Richtig. Das ist persönlich und von den persönlichen Erfahrungen abhängig, von der Persönlichkeit selbst abhängig. Also, da kann man glaube ich, keinen Kamm darüber scheren... Das wäre zu einfach.

I: Mhm. Okay, ja gut, danke. Und, wenn Sie eines der Hindernisse, die Sie schon genannt haben oder der Herausforderungen auswählen müssten - was ist das Größte, Ihrer Meinung nach oder das wichtigste, das man als erstes angehen muss? (19:30)

B5: Das Mindset von den Teilnehmern, von den Personen.

I: Von allen?

B5: Also wirklich, von allen. Ja, ja... Das ist glaube ich der Schlüssel zur Veränderung. Wenn du die Leute dazu bringst ... die Philosophie zu akzeptieren... Ja, nennen wir es so. Dann geht das wesentlich schneller, glaube ich.

I: Okay.

B5: Also, die Offenheit für Veränderung oder die Offenheit für einen Wechsel oder sowas, können wir es nennen. Das ist größte... Also, das wäre, wenn ich es mir aussuchen könnte sicher der Punkt, wo ich sage: „Okay, das werde ich nicht verändert haben.“ (20:05)

I: Okay, okay... Und, Sie haben jetzt schon ganz viel darüber gesprochen - ganz viel geht dann über diese Kickoff-Veranstaltungen und über Trainings, sozusagen, wenn man jetzt über Lösungen spricht. Was für Lösungen, dass es gibt, sozusagen? Das sind einfach viele Workshops von Ihrer Abteilung, die dann direkt vor Ort mit allen Beteiligten absolviert werden, oder? Das habe ich richtig verstanden? (20:30)

B5: Ja richtig. Wir fangen einmal... Also grundsätzlich - da sind wir jetzt bei dem Thema Mindset. Wir müssen den Leuten zuerst einmal näherbringen: „Was soll das eigentlich? Was ist das Ziel von dem Ganzen?“. Und das kann man am besten mit einem Training machen, das halt relativ abstrakt ist - kann von relativ abstrakt bis sehr genau, also da haben wir unterschiedliche Möglichkeiten - für Innenausbau z.B. ist es sehr genau? (20:51)

I: Mhm.

B5: Weil du eben die Taktung für den Innenausbau machst. Es ist so ein Beispiel. Da ist es schon relativ genau. Oder eben, was standardmäßig für den Last Planner verwendet wird, ist Lego.

I: Mhm.

B5: Das, wo du halt ein Legohaus baust. Das ist relativ abstrakt, aber es ist eine wahnsinnig gute Schulung, um den Leuten zu erklären: „Was soll die Last Planner Methode eigentlich? Was soll sie nicht?“.

I: Mhm.

B5: Das ist quasi der erste Schritt, wo du die Akzeptanz durchaus erhöhen kannst bei den Personen, was das Ganze einmal angeht. Also, vor allem die nächsten Schritte. Wir haben ja mehrere Phasen. Das ist die erste Phase, wenn wir in ein Projekt gehen. Die zweite Phase sind dann zwei bis drei Workshops, wo wir quasi wirklich schon projektspezifisch arbeiten mit den Methoden, die wir mitbringen aus dem Last Planner System. (21:38)

I: Okay.

B5: Das ist quasi die zweite Phase. Und die dritte Phase... Also, ab der zweiten Phase geht es dann schon um das Projekt und die erste Phase ist wirklich die Leute heranzuführen und quasi dieses Hindernis „nicht mitarbeiten zu wollen“ oder das zu verstehen, zu überwinden.

I: Was das bringen soll, sozusagen.

B5: Die Akzeptanz zu erhöhen. Genau, richtig.

I: Mhm.

B5: Und die weiteren Workshops sind dann projektspezifisch, das ist die Anwendung nachher von der Methode schon, eigentlich.

I: Mhm. Okay, und wenn jetzt alle die Probleme gelöst wären, dann hättet ihr keinen Job mehr, sozusagen? Dann wäre eure Abteilung arbeitslos, oder was? (22:23)

B5: Nein, das würde unsere Arbeit einfach einfacher machen. (lacht)

I: (lacht) Okay.

B5: Wir arbeiten darauf hin... ach so, das kann ich glaube ich gar nicht sagen... (lacht)

I: (lacht)

B5: Also, wir wollen quasi den Lean Gedanken wirklich ins Unternehmen bringen. Ich glaube das ist kein Geheimnis.

I: Nein, das ist kein Geheimnis. Das sieht man auf der Homepage auch ganz gut. Also... Das ist auch allgemein in der ganzen Branche, glaube ich, gerade das Ziel, oder? (22:48) (lacht)

B5: (lacht) Ja, genau. Und wir wollen natürlich, dass... Wir wollen jetzt nicht jedes Projekt begleiten, sondern wir wollen, dass das die Leute auf der Baustelle wirklich selbst in der Lage sind dazu das Ganze von sich aus anzugehen.

I: Mhm.

B5: Und auch richtig anzuwenden. Das ist das längerfristige Ziel, das wir haben.

I: Dass sie sozusagen weniger Unterstützung brauchen, damit der Rest vom Konzern das Rollout auch schafft, sozusagen, und nicht nur einzelne Projekte.

B5: Ja, genau. Genau, richtig.

I: Mhm. Aber das ist noch eine längere Reise, Ihrer Meinung nach?

B5: Ja, ja definitiv.

I: Also, die Arbeit geht euch noch nicht so schnell aus, als Abteilung? (23:24)

B5: Nein. (lacht) So schnell nicht, definitiv nicht. Es muss noch sehr viel passieren bis dahin, dass das wirklich möglich ist. Das fängt bei der Einstellung von den Personen an, also da muss man viel daran arbeiten, weil halt die Struktur oder halt sagen wir einmal die konservative Struktur im Bauwesen schwer zu durchbrechen ist. Das braucht sicher genügend Zeit.

I: Mhm, weil die Verantwortung verteilt sich halt jetzt dann ein bisschen breiter, wenn man das System ändert? (23:57)

B5: Nein... Das Bauwesen an sich ist halt relativ konservativ und ein bisschen verfahren, sage ich einmal, in den Vertragsstrukturen etc., die es halt gibt und das zu durchbrechen und die Leute vom gegeneinander arbeiten zum miteinander arbeiten zu bewegen - das geht nicht von heute auf morgen.

I: Das dauert.

B5: Das ist ein Paradigmenwechsel, fast.

I: Mhm.

B5: Lass uns mal nicht zu groß auftragen, aber es ist viel Arbeit.

I: Mhm, verstehe. Ja gut, dann sind wir eh schon bei der letzten Frage angekommen. Gibt es noch irgendwas, was ich vergessen habe, was für dieses Thema superwichtig ist und das jetzt nicht vorgekommen ist, dass Sie mir noch gerne mitgeben würden? (24:37)

B5: Mhmmm.... Wir haben die Hindernisse besprochen. Wir haben besprochen wie man es umsetzen kann. Mhm... Also, da fällt mir jetzt auf Anhieb glaube ich nichts ein. (...) Wir haben die wichtigsten Sachen, wie man es implementieren kann, über die Hindernisse gesprochen.

I: Mhm.

B5: Da fällt mir jetzt auf Anhieb glaube ich echt nichts ein.

I: Okay, nein - macht nichts.

B5: Wir haben eh schon relativ viel besprochen.

I: Gut. Dann bedanke ich mich für das interessante Gespräch und für Ihre Perspektive.

B5: Sehr gern.

I: Und ich übermittle sowohl das Transkript als auch die Ergebnisse dann einfach an Ihre E-Mailadresse am Ende.

B5: Genau, sehr schön. Danke vielmals.

I: Danke, schönen Tag noch.

B5: Passt. Tschüss.

I: Ciao. (25:18)

A.2.6 Interview 6

Name: Experte 6

Beruf: Leiter Generalplanung, Bauindustrie; Österreich

Datum: 11.08.2020 10:30

Dauer: 21 min

Interviewort: Videotelefonie via MS Teams

I: Ist das für Sie okay, wenn ich das aufnehme, also den Ton?

B6: Ja, natürlich.

I: Gut. Das wird dann...

B6: Ah, da muss ich noch diese Zustimmungserklärung suchen und unterschreiben. Moment... Brauchen Sie diese?

I: Ja, das ist hauptsächlich zu meiner Absicherung, damit Sie wissen, was ich mit Ihren Daten mache. Aber, es wird alles anonymisiert und...

B6: Ja, okay. Ich schicke Ihnen das gleich.

I: Okay. Gut. Mein Name ist Marie Augustin und ich bereits fertige Bauingenieurin und ich studiere jetzt Innovationsmanagement in Graz am Campus.

B6: Mhm.

I: In meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung. Und dabei ganz konkret mit den Problemen oder Herausforderungen, die bei der Einführung von diesen neuen Methoden in dieser doch teilweise eher herkömmlichen, hierarchischen Branche einher gehen. Und eben auch... Mir ist auch wichtig, dass die Praxis einfließt und deswegen führe ich jetzt Interviews. (01:05)

B6: Ja.

I: Das Gespräch gliedert sich in zwei Teile. Am Anfang gibt es kurz ein paar Fragen zu Ihrer beruflichen Situation und Ihrem Umfeld und dann geht es im Prinzip eh nur noch um die Erfolge und um die Probleme und wie man das vielleicht lösen könnte, dass die Probleme nicht so groß sind, sozusagen.

B6: Okay.

I: Gut, wenn irgendwelche Fragen sind, können Sie mich natürlich jederzeit unterbrechen. Was ist Ihre derzeitige berufliche Situation und in welcher Branche sind Sie? (01:36)

(Störung der Aufnahme...)

I: Moment, ich höre Sie nicht mehr... (lacht) ...noch immer nicht.

B6: (rascheln) Hören Sie mich jetzt wieder?

I: Ja, jetzt höre ich Sie wieder. (02:05)

B6: Ja, mein Hörerl hatte keinen Akku mehr und dann habe ich gewechselt und jetzt hat er wieder Akku und hat sich verbunden.

I: (lacht) Das war wichtiger, sozusagen, das andere.

B6: Ja, genau. Jetzt sollte es wieder gehen.

I: Okay, also ich wiederhole die Frage noch einmal. Was ist Ihre derzeitige berufliche Position und in welcher Branche sind Sie tätig? (02:26)

B6: Ja, Baubranche, glaube ich nennt man das.

I: Ja. Hätte ich auch so gesagt.

B6: Ich in der Generalplanung in einem Baukonzern. Genauer gesagt, bin ich der Leiter der Generalplanung im angeschlossenen Planungsunternehmen.

I: Mhm, okay. Und wie lange machen Sie das schon in etwa? (02:40)

B6: Ja, also Sie meinen jetzt hier in der Planung?

I: Ja.

B6: Ja, hier in der Planung bin ich jetzt seit etwa vier Jahren. Davor war ich mehr draußen auf Baustellen.

I: Okay, okay gut. Und, haben Sie in Ihrer Position mit agilen Projektmanagementmethoden oder agilen Ansätzen Kontakt...?

B6: Ja, natürlich.

I: Und wissen, was das ist?

B6: Ja, ich habe täglich damit zu tun.

I: Gut, gut. Passt. Mit welchen agilen Methoden haben Sie zu tun oder agilen Ansätzen oder Prinzipien?

(03:08)

B6: Hmm, also ich weiß ja gar nicht, wie das alles heißt. Wir verwenden im Haus Lean Design. Also da kommt auf jeden Fall das Last Planner System vor und Kanban zur Visualisierung, aber sicher auch Teile oder Elemente von Scrum...

I: Ja.

B6: Zählt der Last Planner überhaupt zu den agilen Methoden oder ist der nur Lean?

I: Jein, aber der kommt immer wieder.

B6: Wir hatten vor vier Jahren die Chance bei einem Projekt mit BWM das auszuprobieren und da durchzustarten und seit dem Wenden wir die Methoden an und werden natürlich immer besser.

I: Ja.

B6: Und da spielt natürlich ganz viel hinein. Welche Methoden wir einsetzen, ist auch immer vom Projekt und von der Projektphase abhängig.

I: Mhm.

B6: Da muss man schon flexibel sein. Gestern haben wir wieder ein Projekt aufgesetzt. Da haben wir den Projektmeilensteinplan aufgestellt und dann mit Kanban eine Visualisierung erstellt. Die verwenden wir jetzt und in ein paar Wochen steigen wir dann auf das Last Planner System um.

I: Mhm, mhm.

B6: Aber, wie da jetzt alle Elemente heißen...

I: Mhm, natürlich - wie das dann heißt, ist nicht so genau. ... Gut, okay. Und, dann kommt eh schon der Knackpunkt. Jetzt geht es um die Erfolge. Also, was funktioniert jetzt besonders gut, wenn man jetzt agile Methoden einsetzt, welche auch immer das dann sind? Oder was funktioniert besser, als wenn man nur herkömmlich plant? (04:14)

B6: Ja, man ist flexibler. Man kann auf Änderungen flexibel reagieren. Da ist einmal ein ganz großer Mehrwert der Methode.

I: Mhm.

B6: Und Transparenz. Das ist sicher auch ein großer Faktor. Also, man erzeugt da eine große, ungewohnte Transparenz und das ist gut. Und auch die Kommunikation im Team und mit den Partnern wird verbessert.

I: Mhm, gut. Und die Probleme, wenn Sie da an organisatorische Probleme oder auch an soziale Probleme oder Widerstände oder Dinge, die die Methode direkt betreffen. Und da geht es jetzt eben speziell darum, wenn man das jetzt neu einführt. Also, was waren die Probleme zu Beginn? Oder im Team zu Beginn, wenn man das das erste Mal macht? (04:58)

B6: Naja, das ist halt eine neue Arbeitsweise... Und da muss man schon eine gewisse Überzeugungsarbeit leisten, damit alle mittun. Weil wirklich einen Mehrwert gibt es erst, wenn alle mittun. Mit dieser neuen Transparenz, da können nicht alle so gut umgehen. Weil man da ja sieht wo das Geld hingehet und wie viel überbleibt und wer was tut. Und am Anfang ist es halt aufwändig, wenn man sich als Mitarbeiter umstellen muss.

I: Mhm.

B6: Da ist schon eine Skepsis der Mitarbeiter, aber auch der Projektleiter da. Und da muss man dann daran arbeiten, dass die überzeugt werden, dass es sich auszahlt.

I: Mhm.

B6: Das geht eben mit Schulungen und Kick-off Events, wo man eben die Methode erklärt und die Gründe erklärt. Die Mitarbeiter müssen schon verstehen, was das bringen soll.

I: Mhm.

B6: Und das hängt auch ganz viel von der Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiter ab, weil nicht alle gleich sind. Manche wollen sich nicht verändern, andere freuen sich und wollten das schon seit 20 Jahren so machen. Aber man muss halt schauen, dass alle überzeugt werden und dass alle am gleichen Strang ziehen und das dann gemeinsam ausprobieren.

I: Ja.

B6: Und wir versuchen das jetzt auch mit unseren Partnern, dass wir alle nach diesen Methoden arbeiten, aber das ist schon noch etwas schwieriger. Da sind wir auch schon einige Male gescheitert. Weil da muss man am Projektanfang schon Zeit investieren...

I: Okay, aber das würde sozusagen die Situation noch verbessern, wenn die ähnlichen Methoden gemeinsam mit Ihnen einsetzen würden? (05:32)

B6: Ja, genau, weil der Transparenzgedanke und das gemeinsame Projektziel dann noch viel besser darstellbar wäre.

I: Mhm.

B6: Aber der Mensch ist es halt gewohnt sich nur um seine eigenen Dinge zu kümmern und zu schauen, dass es mir gut geht und dass ich gute Arbeit leiste. Wenn man diese agilen oder leanen Methoden anwendet, wird halt sichtbar wer, woran arbeitet und wann und wohin das Geld geht. Und alle arbeiten dann an einem gemeinsamen Ziel, dem Projekterfolg. Wenn das Projekt erfolgreich abgewickelt wird, ist das ja für alle ein Erfolg.

I: Mhm.

B6: Da muss schon der Projektleiter bzw. die die anderen Firmen und Partner zu Beginn überzeugt werden. Wenn man eine Kick-off Veranstaltung macht und dann kommt keiner oder nur die Hälfte... Da hilft es dann auch nicht sich im Nachhinein zu beschweren...

I: Mhm.

B6: Da muss man dann schon Zeit und Geld investieren und anderen Beteiligten vom Mehrwert überzeugen. Dann kann das schon gut gehen. Wir haben da schon viele erfolgreiche Projekte abgewickelt.

I: Mhm.

B6: Intern ist das ein bisschen einfacher, wenn von oben klarkommt, dass jetzt diese neuen Methoden eingesetzt werden sollen. Dann kümmern wir uns schon darum, dass das gut aufgesetzt wird und dass die Akzeptanz, auch unter den Mitarbeitern, passt bzw. zunimmt.

I: Mhm.

B6: Aber gerade mit anderen Firmen gemeinsam... Da teile ich ja, sozusagen, Firmengeheimnisse und das könnte ja dann gegen mich verwendet werden. Das ist halt in der Baubranche noch sehr tief verwurzelt, dass man möglichst nix bekannt geben möchte.

I: Okay, dass...

B6: Ja, das ist für diese konservative Branche doch recht schwer und da müssen wirklich alle mittun...

I: Mhm.

B6: Wir haben da dann so ein Schulungskonzept erarbeitet, damit man das leichter versteht und die Vorteile, die die Transparenz mit sich bringt, erkennen kann.

I: Mhm.

B6: Aber trotzdem klappt es nicht immer...

I: Okay, wenn Sie das firmenübergreifend machen? Intern ist das auch ein Problem?

B6: Naja, intern ist es einfacher die Leute zu überzeugen, aber am Anfang ist es auch da schwierig...

I: Okay, das heißt die Mitarbeiter haben das nicht so gern, wenn man so genau weiß, was sie den ganzen

Tag tun oder wie? (06:44)

B6: Nein, was die Mitarbeiter tun, das wissen wir alle sehr genau. Das sind alles sehr gut ausgebildete, gut bezahlte Mitarbeiter und die wissen schon, was zu tun ist und was sie leisten müssen. Aber diese Transparenz ist trotzdem sehr ungewohnt.

I: Mhm.

B6: Viele andere haben das halt so noch nie gemacht und dann muss man sich um eine gute Kommunikation bemühen und am Anfang früh genug zum Schulen oder mit dem Training anfangen.

I: Ja.

B6: Wir hatten da Glück und konnten da vor vier Jahren bei einem Projekt mit BMW diese neuen Methoden ausprobieren und natürlich ist das am Anfang anstrengend und schwierig...

I: Mhm, mhm.

B6: Aber es hat sich ausgezahlt und wir haben dann immer mehr dazu gelernt und mittlerweile wickeln wir eigentlich alle Projekte so ab.

I: Mhm.

B6: Besonders wichtig ist das Aufsetzen des Projektes und das Mitnehmen aller Beteiligten zu Beginn. Im Idealfall natürlich intern und extern.

I: Mhm.

B6: Da geht ganz viel über Kommunikation und das Aufzeigen des Mehrwerts und ab wann das den Mitarbeitern im Projekt wirklich was bringt und was sich an der Arbeitsweise ändert...

I: Mhm.

B6: Man muss Schulungen mit unterschiedlicher Feinheit einsetzen und rechtzeitig anfangen, weil mitten im Projekt kann man nicht wirklich umsteigen. Das ist immer zu Projektbeginn nötig.

I: Ja.

B6: Und dabei muss man eben besonderes Augenmerk auf die Transparenz, Visualisierung und das dazugehörige Mindset legen. Nur dann funktionieren diese Methoden und der Mehrwert wird so richtig erkennbar.

I: Mhm, okay. Also das würden Sie so als größte Herausforderung oder als größtes Problem identifizieren?

B6: Ja, die ungewohnte Transparenz und das dazugehörige Mindset sind sicher die zwei größten Brocken...

I: Mhm und das speziell in diesem Baumfeld, ist das natürlich spitzfindiger, vielleicht als in einer anderen Branche, die nicht so gewachsen ist und die nicht so gerne streitet.

B6: Ja, ich meine, das ist halt in dieser Branche so gewachsen, dass jeder selbst überleben will und dass auch aus den teilweise veralteten Vertragsmodellen das so gewollt ist, dass man so arbeitet. Da sind die Transparenz und Offenheit und das gemeinsame Ziel halt noch ungewohnt für viele...

I: (lacht) Okay, und sonst, noch irgendwelche Herausforderungen oder Hindernisse, außer der Transparenz und auch beim Mindset, oder so? Fällt Ihnen sonst noch etwas ein, das vielleicht schwierig ist oder zu Problemen führt?

B6: Naja, die Persönlichkeit der einzelnen Teammitglieder spielt auch noch eine wichtige Rolle und dass man es schafft den Sinn der neuen Arbeitsmethoden rüber zu bringen.

I: Mhm.

B6: Das ist bei uns vielleicht noch einmal ein bisschen erschwert, weil wir oft mit sehr unterschiedlichen Nationalitäten und Mentalitäten zu tun haben. Da muss man dann die kulturellen Unterschiede auch noch mitberücksichtigen, um auch die Skeptiker zu überzeugen.

I: Mhm.

B6: Ja, dass alle denn Sinn und Zweck und das Ziel verstehen. Das ist sicher das wichtigste, wenn man mit unterschiedlichen Nationalitäten und auch externen Partnern zu tun hat.

I: Aber, das ist wahrscheinlich, wenn es neu ist immer, dass ich den anderen oder die Mitarbeiter einmal

davon überzeugen muss, dass sich das auszahlt.

B6: Und man muss halt an der Angst vor der neuen Transparenz arbeiten. Da muss man Zeit investieren, damit das nicht als Gefahr gesehen wird.

I: Mhm. Okay, und gibt es da Ideen oder Erfahrungen, wie Sie mit dem Problem, also dieser Angst vor der Transparenz umgehen? Oder...?

(09:55) B6: Naja, da geht es hauptsächlich um Vertrauen. Man braucht Vertrauen, um Transparenz zuzulassen.

I: Ja, aber das kann man sich ja nicht kaufen, das Vertrauen. (lacht)

B6: Ja, Vertrauen kann man nicht kaufen. Das kann man nur schenken und da geht es ja jetzt um eine persönliche und eine geschäftliche Vertrauensbasis.

I: Mhm.

B6: Weil wenn ich weiß, wie die anderen Projektmitarbeiter so drauf sind und wie die ticken und was die können, dann kann ich mich eher auf diese Transparenz einlassen.

I: Mhm.

B6: Wenn ich alles transparent gestalte, dann sehe ich ja auch wenn der Partner von den veranschlagten 500.000, nach Ende des Projektes noch 300.000 überhat, die er nicht verbraucht hat und die man ihm wegnehmen könnte und in das Projekt investieren könnte.

I: Ja.

B6: Und dieses Vertrauen bildet sich ja nicht von heute auf morgen. Die Teams werden ja immer wieder, von Projekt zu Projekt, neu zusammen gewürfelt...

I: Mhm.

B6: Da muss ich schon auch für das Teambuilding machen und dass sich die besser kennen lernen. Wenn man nur telefoniert und E-Mails schreibt, bringt das wenig für das Vertrauen.

I: Mhm.

B6: Da macht man ein Event und gleich eine Kick-off Veranstaltung daraus und wenn man am Abend mal ein Bier miteinander getrunken hat, dann wächst das Vertrauen mit der Zeit und dann wird die Zusammenarbeit leichter.

I: Ja, weil Sie vorher auch den Gewinn angesprochen haben... Das ist ja kein Geheimnis, jeder Firma muss Gewinn machen, sonst kann sie ja nicht funktionieren. Also... (11:01)

B6: Da ist es besonders wichtig, dass allen klar ist, dass sie Gewinn in einer ähnlichen Größenordnung machen, sonst gibt's Neid und erst wieder Probleme.

I: Ja, aber das...

B6: Ich kann dann halt nicht behaupten, dass ich 3% Gewinn mache, weil alle sehen, dass ich über 20% Gewinn mache... Ich meine, ein bisschen kann man da schon vertuschen, aber nicht in dieser Größenordnung... Und das ist für die Baubranche halt ganz eine neue Herangehensweise.

I: Das ist dann schwierig, wenn es so transparent ist, dass alle das Sehen, sozusagen. (11:14)

B6: Ja, sozusagen... Da muss man dann halt schauen, dass alle in etwa gleich viel Gewinn ansetzen. Dann passt das schon und keiner ist böse auf wen anders und es kommt zu keiner Streiterei.

I: (lacht)

B6: Da muss man wirklich das Projekt und den Projekterfolg in den Fokus stellen, damit alle wissen worum es geht und wofür sie sich mit den neuen Methoden auseinandersetzen.

I: Ja.

B6: Also, die Projekt- und Kundenorientierung sind da ganz wichtig. Die vereinfachte und direktere Kommunikation ergibt sich beim Einsatz der Methoden dann eh von selbst.

I: Mhm, genau. Und das kann ich wieder in einer gemeinsamen Veranstaltung am Anfang versuchen, aufzusetzen? Zumindest einmal zu kommunizieren... Ob es dann... (12:10)

B6: Ja genau, wir haben dann immer ein Projekt Kick-off und dann noch Schulungen, je nach Bedarf und Teambuilding Events. Das kommt immer auf das Team und wie gut sich die kennen an und ob die schon Großteils mit

den Methoden gearbeitet haben oder nur sehr wenige davon. Da muss man auch die Projektpartner entsprechend miteinbeziehen und das Berücksichtigen...

I: Mhm, aber Sie haben, schon sehr viele positive Erfahrungen, in Ihrem Team und auch mit Ihren Partnern gemacht? (12:48)

B6: Ja selbstverständlich. Die positiven Erfahrungen überwiegen mittlerweile. Auch der Umgang mit Fehlern hat sich stark verbessert.

I: Mhm. Also, es zahlt sich auf jeden Fall aus, sozusagen, es zu probieren? (13:06)

B6: Ja, auf jeden Fall. Bei uns ist es jetzt so, dass es als nächstes auf den restlichen Konzern übertragen werden soll.

I: Mhm, mhm.

B6: Aber das steht noch viel Arbeit an, bis da überall angekommen ist.

I: Okay. Mhm.

B6: Da muss das neue Mindset überall ankommen und angenommen werden. Dann verbessern sich auch die Transparenz und Kommunikation in den Teams. Das wird viel direkter und spart Ressourcen.

I: Mhm, und das verbessert sich auf jeden Fall, wenn man solche Methoden einsetzt. (14:08)

B6: Ja genau, dann gibt es fixe, regelmäßige Meetings, aber wesentlich weniger „sinnlose“ Meetings und auch weniger E-Mails werden geschrieben und trotzdem wissen mehr Personen im Projekt, wie es läuft und wie es um das Projekt steht.

I: Mhm. Und Sie haben vorher die Fehlerkultur kurz angesprochen... Verbessert sich die Ihrer Meinung nach auch und ist das etwas Nachhaltiges, das da bei jedem Projekt, quasi, besser wird, oder wie sehen Sie das? (14:22)

B6: Ja, das hat sich sehr verbessert. Die Mitarbeiter trauen sich zu ihren Fehlern zu stehen und es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht oder manche Fehler passieren gar nicht mehr, weil sie schon vorher erkannt werden.

I: Mhm.

B6: Aber, das hat natürlich gedauert und war nicht von heute auf morgen so. Fehler passieren halt und das kann man auch nicht ändern, das ist menschlich. Aber man kann den Umgang mit Fehlern im Unternehmen, und im Team, verbessern.

I: Natürlich.

B6: Es ist ungewohnt, nicht mehr den Schuldigen zu suchen und mit dem Finger auf den oder die Schuldige zu zeigen, sondern wenn Fehler passieren, sofort gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

I: Mhm, okay.

B6: Oft ist es auch ganz gut, wenn jemand Gewerksfremdes eine neuartige Lösung vorschlägt. Die denken nämlich meistens nicht in so festgefahrenen Mustern und können noch kreative Lösungen sehen.

I: Ja...

B6: Da kann dann auch der Tragwerksplaner Ideen für den Haustechnikplaner liefern oder umgekehrt... Das kann schon eine Bereicherung für das Team und für das Projekt sein.

I: Mhm.

B6: Man kann sich nicht alle Fehler, die jemals in irgendeinem vergangenen Projekt passiert sind erinnern...

I: Mhm.

B6: Aber jeder der Beteiligten kann sich an unterschiedliche Dinge erinnern und hat verschiedene Erfahrungen gemacht. Jeder erinnert sich an verschiedene Fehler von aus den Vorprojekten. So können viele Fehler frühzeitig erkannt werden und gar nicht mehr passieren bzw. sofort wieder gelöst werden.

I: Und das ist auch ein gewisser Kulturwandel, wahrscheinlich, im Unternehmen? Wenn man so ein herkömmliches Unternehmen denkt... (15:24)

B6: Ja genau, das braucht auch eine gewisse Zeit und das muss man auch immer wieder thematisieren, damit die Teams sich diesbezüglich verbessern.

I: Mhm.

B6: Weil wenn man angeprangert wird, wenn man einen Fehler macht, wird man es nie zugeben und dann kann das Team nicht daraus lernen und diese Fehler zukünftig vermeiden.

I: Mhm.

B6: Innerhalb eines Projektes klappt das schon recht gut, aber projektübergreifend ist es schon noch etwas schwieriger.

I: Mhm.

B6: Aber wir befinden uns da auf einem guten Weg...

I: Mhm, verstehe, verstehe... Ja gut, dann sind wir im Prinzip eh schon bei der letzten Frage angekommen. Habe ich irgendwas vergessen, das mit der Einführung von diesen Methoden zu tun hat oder das Sie mir noch gerne mitgeben würden? ...oder... (16:11)

B6: Hmm... Ja, ganz wichtig für die Einführung ist auch, dass das Ganze Top-Down und von unten her gelebt wird.

I: Mhm.

B6: Also, die Geschäftsführung, also bei uns ist das ein Geschäftsführer Board muss entscheiden: „Das machen wir! Das wollen wir und das dann auch durchziehen“, und so von den Führungskräften einführen.

I: Okay.

B6: Gleichzeitig geht es aber nicht ohne, dass das mittlere Management überzeugt ist und mit macht und auch die Mitarbeiter müssen bereit für Veränderungen sein.

I: Ja.

B6: Sonst kann diese ganze Transformationsprozess einfach nicht klappen... Das muss schon von oben und von unten kommen...

I: Mhm.

B6: Ich studiere jetzt ja auch noch einmal in Graz und mache diesen Lean Management Lehrgang an der TU in Graz und da sind schon viele dabei, die noch gar keine Erfahrung mit Lean haben und wo das auch nicht so sehr von oben kommt in ihren Unternehmen und dann ist das Einführen der neuen Methoden schon wesentlich erschwert.

I: Genau.

B6: Ja, da ist es schon gut, wenn die Chefs sagen, wo es langgehen soll...

I: Ja.

B6: Also, da braucht es schon eine gewisse Strategie und die muss bei Bedarf auch immer wieder angepasst werden.

I: Und neu und laut Plan...?

B6: Das ist ganz wichtig. Das man aus den Fehlern und aus den Erfahrungen, die man macht eben auch lernt und diese dann in die weitere Transformation und Vorgehensweise einfließen lässt.

I: Mhm, und auch natürlich am Anfang bzw. über die gesamte Zeit genug, quasi, Finanzierung bereitstellt für diese Einführungsphase, oder? (17:35)

B6: Ja genau, natürlich kostet diese Umstellung Zeit und Geld und das muss ja neben dem normalen Geschäft durchgeführt werden. Da muss man schon eine gewisse Finanzierung aufstellen.

I: Mhm.

B6: Der Leiter von der Lean Management Abteilung muss da auch regelmäßig berichten, wie die neuen Methoden laufen und die Workshops angenommen werden.

I: Mhm.

B6: Wie wir angefangen haben, hatte so ein Start-Workshop in etwa 6 Arbeitstage in Anspruch genommen und jetzt schaffen wir das in 1-2 Tagen. Da sieht man schon, dass man schneller und effizienter wird.

I: Okay.

B6: Das passt auch gut zum Prinzip von Lean, weil da ist es ja besonders wichtig Verschwendung zu erkennen und zu vermeiden. ... Ah, da hab? ich schon ein bisschen ein Hirnwäsche hinter mir...

I: Mhm.

B6: Und da werden die Workshops dann entsprechend den beteiligten Gewerken angepasst, vom Detaillierungsgrad her. Für den Innenausbauer muss das z.B. sehr detailliert gemacht werden. Da planen wir dann die genaue Taktung dann gemeinsam.

I: Mhm.

B6: Für andere Gewerke oder Beteiligte reicht es ein bisschen gröber. Da muss man den Workshop bzw. die Schulung dann entsprechend anpassen und von einem Erfahrenen Lean Manager begleiten.

I: Ja, okay. Am besten von jemandem, der Erfahrung damit hat, sozusagen? (18:47)

B6: Ja, gerade am Anfang braucht man schon einen Experten mit Erfahrung, um solche Methoden einzuführen.

I: Was...?

B6: Ansonsten ist es schon sehr schwierig und man macht viele Fehler, die man leicht vermeiden könnte, wenn man einen Erfahrenen dabei hat.

I: Mhm.

B6: Gut, ist es natürlich auch, wenn man intern wen hat, der schon Erfahrung mit Lean und agilen Methoden hat.

I: Ja.

B6: Es ist dann einfach leichter, alle anderen im Team mitzuziehen, wenn es im Team, wen gibt, der das schon einmal erfolgreich gemacht hat.

I: Mhm.

B6: Wenn das ein Bauleiter schon einmal gemacht hat, wird er sein Team, mit allen jungen aber auch mit erfahrenen Kollegen, leichter davon überzeugen, dass sich das Ausprobieren der neuen Methoden auszahlt... Und dass nicht wieder so eine dumme Idee von den Theoretikern aus der Hauptniederlassung ist.

I: Mhm.

B6: Die Überzeugung und das Wollen muss von oben und von unten kommen. Alle müssen für die Veränderung bereit sein.

I: Mhm, mhm.

B6: Sonst ist es schwierig, aber auch möglich. Wenn alle den Sinn verstehen, dann unterstützen sie sich gegenseitig und es schaukelt sich, im positiven Sinne, hoch.

I: Natürlich, also von allen Seiten...? (20:05)

B6: Ja genau, wirklich entfalten kann sich die Methoden nur mit der richtigen Einstellung von oben, von unten, aber auch von der Seite. Also von erfahrenen, internen Kollegen und externen Beratern. Das ist wirklich wichtig.

I: Okay, ja gut. Dann, danke ich für Ihre Perspektive und für Ihre Erfahrungen und ich werde Ihnen das...

B6: Haben Sie die Einstimmungserklärung... ah, die Zustimmungserklärung mittlerweile bekommen? Ich habe Ihnen diese geschickt.

I: Moment (klick, klick), ja... Ja, ja... (20:39)

B6: Die sollten Sie haben. Gut.

I: Dankeschön, danke.

B6: Gern.

I: Mhm, dankeschön. Schöne restliche Woche noch und viel Erfolg.

B6: Ebenfalls, viel Erfolg bei der Arbeit.

I: Ciao.

A.2.7 Interview 7

Name: Expertin 7

Beruf: Geschäftsführerin, Unternehmensberatung; Österreich

Datum: 12.08.2020 15:30

Dauer: 34 min

Interviewort: Videotelefonie via Zoom

B7: So, er nimmt auf.

I: Perfekt.

B7: Wie geht es dir?

I: Ja, gut. Danke, dir?

B7: Warte einmal kurz. Stört dich eh nicht, wenn ich jetzt... Meine Kollegin sortiert da Rechnungen. So. Geht's gut?

I: Ja, alles bestens.

B7: Hast du schon mit F., nein mit V. (E3) telefoniert?

I: Ja, habe ich, war gut, ist aber noch nicht fertig transkribiert, aber war gut.

B7: Sehr schön.

I: Aber angefangen zumindest. Es hat bei allen funktioniert, außer einmal habe ich leider echt technische Probleme gehabt. Das habe ich dann Gott sei Dank noch hinbekommen und rekonstruiert bzw. rechtzeitig bemerkt... Ich schicke die Transkripte vorher eh den Interviewpartnern zur Durchsicht und dann passt das schon.

B7: Ja. Ja, du dann schieß' mal los mit deinen Fragen und ich schaue was mir dazu einfällt... (01:12)

I: Okay, passt. Also, in meiner Arbeit geht es um die Einführung von agilen Projektmanagementmethoden in Bauplanungsbüros oder Planungsabteilungen der Baubranche und dabei konkret um die Probleme, Herausforderungen, Hindernisse, die da auftreten. Ja... Zum Einstieg wäre ein paar kurze Fragen, quasi zur dir und deinem beruflichen Umfeld und dann was du so für Ideen hast, welche Probleme oder welche Lösungsansätze, dass es vielleicht für Probleme geben könnte.

B7: Mhm. Ich habe mir die Fragen angeschaut, die du geschickt hast. Sie passen halt nicht alle zu mir, weil ich ja nicht in der Baubranche Projektmanagement mache, aber was mir einfällt, beantworte ich sehr gerne.

I: Das ist klar. Es geht ja auch ein bisschen um den zusätzlichen Input, weil nur aus der Baubranche ist dann erst wieder sehr kurzfristig, irgendwie gedacht, habe ich festgestellt.

B7: Mhm.

I: Also, was ist deine derzeitige berufliche Position und als welche Branche würdest du das betiteln? (02:24)

B7: Branche ist Unternehmensberatung.

I: Mhm.

B7: Und Position kannst du dir aussuchen: Eigentümerin, Geschäftsführerin, Inhaberin, Gründerin oder einfach nur Beraterin - like you want!

I: Okay. Und wie lange machst du das schon in etwa?

B7: Sechzehn Jahre.

I: Gut, und agile Projektmanagementmethoden oder Ansätze oder Prinzipien sind dir ein Begriff, jetzt nicht auf die Baubranche bezogen, sondern einmal allgemein? (02:59)

B7: Ja, sind mir ein Begriff, schwirren durch die Arbeitswelt.

I: Ob gut oder schlecht, aber sie schwirren herum.

B7: Ja.

I: Und du hast keinen Bezug zur Baubranche? (03:09)

B7: Peripher, also ich arbeite jetzt z.B. mit den den Betriebsrätinnen der Gewerkschaft für Bau und Holz. Das sind alles Betrieb in der Bauproduktion.

I: Mhm.

B7: Auch in der Holzproduktion.

I: Okay.

B7: Zum Beispiel, ja.

I: Ja, gut, das reicht eh. Okay, und wenn du jetzt an agile Methoden oder Prinzipien denkst - was kennst du da so? (03:42)

B7: Naja, die Klassiker sind ja... Scrum ist die ganze Zeit in aller Munde also, z.B. Ich kenne viele digitale Tools, mit denen gearbeitet wird von visuellen Kanbanboards... Da könnte ich einige aufzählen... Dann geht es prinzipiell „Agiles Projektmanagement“ - also weg vom klassischen „Wasserfall“ hin zu iterativen Methoden der Zusammenarbeit. Ja, also das man Sprints macht und das ist eh auch im Scrum... Aber, sozusagen auch außerhalb des Scrums - dass man das quasi nicht langfristig plant, sondern halt immer Schritt für Schritt vorgeht.

I: Mhm. Okay. Gut. Und hast du schon Erfahrungen gemacht oder dabei begleitet, wenn jemand solche Methoden ausprobiert hat neu? (04:49)

B7: Mhm, ja.

I: Und, wenn ja. Welche Methoden sind da ausprobiert worden und vielleicht auch gleich - was hat dabei besonders gut funktioniert oder was war dann der Mehrwert, den die Teams oder die Unternehmen erleben konnten? (05:05)

B7: Mhm.... Naja, die Frage ist immer: „Was ist der Grund, dass jemand überhaupt agile Methoden einführt?“, und das eine, was ich kenne, ist: „Weil man jetzt mitkriegt, das agil moder ist.“, und das finde ich als Motivation sehr schlecht, weil das meistens dann nicht funktioniert.

I: Mhm.

B7: Und das andere ist eben: „Es macht mehr Sinn anders zusammenzuarbeiten, weil eben die Komplexität des Marktes, die Dynamik mit der wir alle quasi konfrontiert sind, auch in der Organisation, das Planen und lineare Vorgehen und Klassische, nicht mehr funktioniert.“

I: Ja.

B7: Also, so prinzipiell, in meiner Arbeit geht es ja darum, zu sagen: „Wie kann man anders besser zusammenarbeiten und nicht, wie kann man, wie man jetzt zusammenarbeitet - das verbessern?“. Weil verbessern tun es die Leute schon die ganze Zeit. Und was ich mitbekomme, ist einerseits, dass Firmen und Teams, ich sage jetzt einmal, dass es so einen Leidensdruck gibt, dass man sagt: „Erstens das macht keinen Spaß und das ist mühsam und das müsste nicht so sein.“, und sich dann eben freuen, wenn sie was Neues kennen lernen. Gleichzeitig kenne ich auch die Kräfte in der Organisation, dass halt auch immer wieder Leute sagen: „Das geht nicht!“ (06:31)

I: Mhm.

B7: Wenn man glaubt, dass was nicht geht, dann wird das auch eintreten. Ja, also agiles Arbeiten, agile Methoden bedeuten nicht, dass die Arbeit...

I: Leichter wird? Besser wird?

B7: ...leichter wird, sondern dass es durch eine andere Form des Zusammenarbeiten schon auch leichter und sinnvoller ist zu arbeiten, aber es ist nicht diese... Also, man kann schon agile Methoden so einführen, dass man sagt... In kurzer Zeit sollen Ahas oder freudvolle Momente stattfinden. (07:08)

I: Ja.

B7: „Ja, das macht ja Sinn - ja, super, super!“. Aber man darf auch nicht unterschätzen - die Kräfte in einer Organisation, die wirken, die das zu verhindern.

I: Mhm.

B7: Das bedeutet aber nicht, dass Menschen schlecht sind, sondern dass das entweder kein echtes Problem in

einer Organisation gibt und dann finde ich eben auch das Einführen von Agilität, nur weil agil hipp ist...

I: Naja, man braucht schon einen Grund.

B7: Ich mag das nicht.

I: Und eine Motivation, sozusagen.... Nehme ich an, sonst werden die Mitarbeiter das... Sonst bringt es ihnen ja nichts.

B7: Ja, ja, wobei... Also, du musst Menschen nicht motivieren, aber du du kannst Demotivationsfaktoren verhindern.

I: Ja.

B7: Ja, prinzipiell hat jeder Mensch eine Motivation in sich, außer man hat sie ihm ordentlich versaut und das können Organisationen auch sehr gut. (08:00)

I: Mhm.

B7: Ahm... Was noch für mich meine Erfahrung ist, ist auch die Verantwortung von Führungskräften, also, dass sie es ernsthaft wollen.

I: Das zu verändern oder zu verbessern?

B7: Das zu verändern und das einen und auch wirklich nicht nur zu sagen: „Probiert's einmal aus!“, und ich hoffe die Zahlen werden besser oder die Fluktuation nimmt ab oder die Materialkosten schrumpfen, sondern sich wirklich ernsthaft auch damit auseinander zu setzen, d.h. die Denkaufgabe der Führungskräfte ist eine Voraussetzung. Also Denkaufgabe in Form von: „Macht das Sinn? Wie können wir das gemeinsam in der Organisation gut voranbringen?“. (08:41)

I: Mhm.

B7: Und sozusagen, dazu stehen. Das sind auch Erfahrungen.

I: Mhm, mhm.

B7: Und dann kenne ich noch, dass Leute halt anfangen begeistert und in der Mitte aufhören und dann versumpert's.

I: Dann war es viel Mühe für nix, sozusagen?

B7: Halbe Kanban-Boards, die dann irgendwo herumhängen...

I: Und keiner mehr benutzt? Weil es doch nicht so toll ist, wie sie gedacht haben. (09:04)

B7: Ja, oder es ist dann halt mühsam, weil du musst ja zusammenarbeiten, was du ja prinzipiell solltest, aber es gibt halt leider sehr viele Mechanismen in Organisationen, die Zusammenarbeit verhindern.

I: Mhm.

B7: Da arbeitet dann... Jeder wurschtelt vor sich hin und vergisst sich abzusprechen und...

I: Aber gerade das würde ja so einen großen Vorteil bringen, wenn die Wege kürzer wären und man wüsste, was der Sitznachbar eigentlich so den ganzen Tag treibt.

B7: Das wäre super und ich finde es ja eher interessant, dass man so arbeiten kann, dass man das nicht weiß. Also, da sind Organisationen wirklich ein bisschen dumm, muss man leider auch sagen. Weil wenn sie sich nicht darum kümmern, dass sie ermöglichen, dass Leute zusammenarbeiten müssen... Weil dann erleben sich Leute nie als Team. (09:56)

I: Mhm.

B7: Und die agilen Methoden sollen ja einerseits ein rasches „auf-den-Markt“ oder auf eine Veränderung reagieren ermöglichen...

I: Ja.

B7: Oder an den Markt anpassen, weil die Kundenwünsche haben sich verändert oder was weiß ich, die Baustelle... Keine Ahnung... Plötzlich überraschenderweise...

I: Der Kunde will halt doch etwas anderes?

B7: Ja... (lacht) Doch keine Brücke, sondern ein Hochhaus. (lacht)

I: (lacht) Vielleicht nicht ganz so massiv - doch nicht zwei Meter breit, sondern fünf Meter breit.

B7: Ja, oder man rechnet dann halt nicht damit, dass der Boden dieses Gestein hat oder plötzlich findet man eine Ölquelle in Österreich - was weiß ich!?!)

I: Genau.

B7: Also, diese Überraschungen, die sind ja immer da. Und das eine ist eben, dass man rasch darauf reagieren kann und das andere, dass man auch zusammenarbeitet und sich als Team erlebt. (10:41)

I: Genau, genau.

B7: Das ist die Grundlage für Attraktivität im Unternehmen.

I: Ja, da bin ich auch davon überzeugt, dass das...

B7: „Hey, super, wir gemeinsam haben das geschafft! Wir gemeinsam haben das gemacht!“. Jeder übernimmt einen Teil - Organisation heißt ja arbeitsteilig arbeiten.

I: Genau.

B7: Und das sollen diese agilen Methoden unterstützen, aber es kommt nicht drum rum, dass die sogenannten Chefs oder Bosse es auch ernsthaft wollen.

I: Ja, weil wenn die nicht wollen...

B7: Sonst ist es relativ... So kann es frustig werden, sonst kann es genau das Gegenteil bewirken.

I: Dass die Zusammenarbeit noch schwieriger wird? (11:24)

B7: Jaja, sicher. Und es zeigt natürlich auch auf, was nicht funktioniert. Ja, weil da muss ich mich mit der Kollegin, die mir eigentlich immer schon unsympathisch war, jetzt muss ich mich mit der absprechen. Pfu... Die redet immer so viel oder so lange oder so komisch... Also so, man muss sozusagen, auch seine Vorurteile überwinden, die man aufgebaut hat durch Vereinzelung.

I: Natürlich. So, persönliche Hürden jetzt, zwischenmenschlich, die in einem Team irgendwie entstanden sind, halt - die muss man überwinden?

B7: Ja, genau. Die entstanden sind und die man auch überwinden kann. D.h. es ist schon wirklich wichtig, du weißt, bei agilen Methoden eine Konsequenz - also es müssen ja Wiederholungen stattfinden und Rituale und eine Konsequenz muss stattfinden. Nicht so ein... also agiles Arbeiten ist ein...

I: Ein Fluss von sich wiederholenden Dingen? (12:18)

B7: Ja und erfordert eben ein höheres Maß an Konsequenz.

I: Als herkömmliche Methoden?

B7: Du könntest z.B. sagen: „Nein, heute mag ich jetzt nicht zum Standup kommen.“, z.B.

I: Nein, da geht eigentlich nicht. Da muss man dann schon jeden Tag hin.

B7: Genau, genau.

I: Außer in großen Ausnahmefällen oder wenn man Urlaub hat.

B7: Genau, genau. Ja, also von dem her...

I: Also, die Erfolge sind, wenn ich dich jetzt richtig verstanden habe, dass im Idealfall danach die Zusammenarbeit erleichtert und verbessert ist, aber nicht die Arbeit selbst verbessert ist, sonder die Zusammenarbeit und deswegen erreicht man leichter ein gemeinsames Ziel? (13:03)

B7: Ahm, wie die Arbeit selbst? Was meinst du damit?

I: Ja, die Zusammenarbeit ist erleichtert, aber die Arbeit, an und für sich, bleibt ja, wohl oder übel, die gleiche? (lacht)

B7: (lacht) So ein Mist! Nein... (lacht) Es muss immer darauf abzielen, dass man die Arbeit miteinander, füreinander leisten kann. Es geht immer um die Arbeit! Es geht nicht darum, dass wir besser zusammenarbeiten, sonder dass wir sagen: „Was müssen wir gemeinsam an Arbeit leisten und wie können wir das am besten machen?“ (13:41)

I: Mhm.

B7: Genau, also so, ich glaube die Arbeit verbessert es schon, aber die muss... Die Arbeit ist ja die Grundlage, warum es die Organisation gibt.

I: Natürlich, sonst bräuchte man kein Unternehmen.

B7: Genau genau. Und was mir sonst eingefallen ist, ist die... (...) Nein, jetzt habe ich es vergessen, aber es kommt sicher wieder.

I: Macht nichts. Okay, und wenn man jetzt weiter an Hürden oder Hemmnisse für so Veränderungen und für so neue Arbeitsweisen zu denken - was gibt es da sonst noch, außer dass einmal die Chefs quasi überzeugt sein müssen, damit sie überhaupt das Anstoßen können und damit sie ihre Mitarbeiter dabei unterstützen können? Was gibt es sonst noch Wichtiges an Hürden, an die man unbedingt denken sollte? (14:37)

B7: Naja, ich glaube die meisten Hürden sind im Kopf.

I: Sowohl von den Chefs als auch von den Mitarbeitern?

B7: Ja und prinzipiell ist der Unternehmer oder die Unternehmerin schon das essentielle. Also die muss sich schon prinzipiell damit auseinandersetzen: „Was für ein Unternehmen möchte ich in Zukunft gemeinsam mit den Leuten, die hier da sind, gestalten?“. Also, was ich als größtes Hindernis sehe zurzeit auch ist, dass leider sehr viel lückenhaftes unterrichten auf Universitäten. (15:16)

I: Mhm.

B7: Also, es wird nach wie vor sehr viel „Old School“-Management, Personalentwicklung, Personalmanagement etc. vermittelt und somit glauben alle...

I: Das ist das Einzige?

B7: Dass das das Einzige und das Richtige ist. Und deswegen ist eben diese Arbeit im Kopf die größte Hürde, weil sobald du es verstanden hast, dass anders arbeiten besser arbeiten ist...

I: Ja.

B7: Machst du es ja auch.

I: Und willst das wahrscheinlich auch? (15:54)

B7: Ja, außer du... Ich meine, es gibt manchmal Leute, die wollen es besonders schwer haben, aber das sind, sage ich, Ausnahmen. (lacht) Und das z.B. ich glaube gerade die Baubranche hat sehr viel Thema auch... Ich weiß nicht, wie das in den Planungsbüros dann spürbar ist, was so Liefertermine anbelangt. Da ist ja eigentlich eine ganz hohe Verkettung mit mehreren Unternehmen erforderlich. Wer muss wann wie zusammenarbeiten?

I: Genau.

B7: Das heißt die Vernetzung innerhalb der Organisation muss sich oder müsste sich auch außerhalb widerspiegeln. Also, das geht auch um ein agiles Zusammenarbeiten mit anderen Unternehmen.

I: Mit irgendwelchen Partnern, die man halt braucht, weil es sonst nicht geht? (16:43)

B7: Genau, weil sonst sobald einer dann halt sagt, er kann sein Lieferversprechen dann nicht einhalten, ich weiß nicht, steht die Baustelle einmal zwei Tage oder zwei Wochen rum und man muss die Leute trotzdem zahlen und das sind ja ganz viele Verlustthemen, die die Baubranche beschäftigen.

I: Genau.

B7: Jetzt könnte man sagen, es geht anders besser.

I: Mhm.

B7: Dann braucht man Leute, die sagen: „Ah, das würde ich gerne wissen!“. Dann erzählt man ihnen ein paar Sachen, wie es besser geht und dann sagen sie: „Ja, aber bei uns nicht!“. Und somit ist das ein Hinweis, dass die Verführung an anders arbeiten im Kopf missglückt ist.

I: Mhm. Und wie könnte man die Leute besser verführen? (lacht) (17:25)

B7: Naja, ich glaube die Leute selber müssen sich verführen. Die müssen sagen: „Jetzt stelle ich mir das aber einmal vor, wenn es besser ginge und jetzt lese ich mal Bücher oder spreche einmal mit Unternehmen, die das gemacht haben oder höre einmal, was meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen da an Ideen haben und höre auf mit diesem: Ja aber bei uns geht's nicht.“ Und deswegen, ich finde die allergrößte Hürde ist das Muster im Kopf. (17:52)

I: Mhm.

B7: Wenn man diese mentale Schranke überwunden hat, fangt man an und lernt.

I: Mhm.

B7: Und man hat relativ rasch Erfolge und macht Menschen meistens zufriedener in der Arbeit.

I: Und dann gehen sie gerne, lieber hin und sind motivierter, im Idealfall?

B7: Genau.

I: Oder weniger demotiviert, um auf dich zurückzukommen. (lacht)

B7: Genau, genau. (lacht) Genau, sie sind weniger demotiviert. Man befreit das Unternehmen von Schwerfälligkeit und von Demotivationskosten und das ist immer erfolgreicher. (18:33)

I: Ja.

B7: Also, so auf mehreren Ebenen. Also, es lohnt sich für alle. Man muss es halt...

I: Und man darf nicht mitten drinnen aufhören, sozusagen, wenn man diese Reise anfängt, weil sonst verfällt man quasi in das vorherige, sozusagen.

B7: Ja genau. Das ist so, wie beim Fasten. Wenn man sagt, man isst jetzt, was weiß ich, zwei Tage nichts und dann vier Tage dafür doppelt. Das geht auch nicht. Aber, also es geht eher um eine Ernährungsumstellung, sage ich jetzt einmal...(19:07)

I: Okay.

B7: Und es geht da... Das eine, was ganz oft der Fall ist, einerseits, dass ebenso Change Projekte, die versanden so halt... Weißt so, da sagt jetzt keiner: „Jetzt hören wir auf damit.“, sondern eben die versanden... Zuerst steht man noch vor dem Kanbanboard und dann eben immer weniger und irgendwann fliegen dann die Post-its, liegen dann so herum und man schaut darauf und denkt sich: „Aha, was ist denn das?“, „Naja, also es versandet so. Ja, man darf die Muster in Organisationen nicht unterschätzen. (19:44)

I: Mhm.

B7: Also, die haben es faustdick hinter den Ohren.

I: So alte, eingefahrene Muster, die schon immer so waren?

B7: Ja, ja... Also, weil die Organisation verhält sich so. Stell dir vor. Da hat sich ein Bauunternehmen 30 Jahre so verhalten.

I: Ja.

B7: Dann kommen ein paar junge Mitarbeiterinnen von der Uni und sagen: „Lasst uns doch agil arbeiten!“, und die müssen dann quasi... Es gibt auch so den Begriff, so „wilde Nester“ in Organisationen - die brauchen einen Schutzraum. Die müssen quasi, da muss der Chef sagen: „Die machen das jetzt! Und ich will, dass die das machen! Und das probieren wir jetzt aus! Wir beginnen damit und wir machen das auch zu Ende.“, weil sonst kann die Organisation keine Lernerfahrung machen. (20:29)

I: Mhm.

B7: Das ist so quasi... Das ist ja Organisationsentwicklung, ja, agile Methoden einführen.

I: Ja klar.

B7: Das hat etwas mit der... Die Kommunikation ändert sich, also die Interaktion in der Organisation ändert sich. Die Strukturen ändern sich, weil plötzlich werden irgendwelche gähnenden Quartalsmeetings, wo alle einschlafen, abgeschafft, dafür gibt es jeden Tag eine Viertelstunde. Hopp hopp, sprechen wir, was zu tun ist! Ja, es ist so...

I: Mhm.

B7: Das sind alles Impulse in Organisationen und die Organisation muss das als neues Muster erkennen. Und wenn man das jetzt nur einmal macht und alle sage: „Super war das!“, aber dann macht man es nicht mehr, dann vergisst das Organisationsgedächtnis... (21:17)

I: Mhm, und was glaubst du wie lange muss man sich jetzt quasi in neuen Mustern üben, damit man nicht mehr so leicht zurückfällt? Also natürlich, man muss quasi ständig üben, weil sonst findet das Daily einfach nicht mehr statt. Das ist so...

B7: Also, man muss es auf jeden Fall, z.B. ein Projekt lange einmal machen.

I: Ja, das ist klar, sonst kann man ja gar nicht feststellen, dass es besser ist.

B7: Ja, aber das passiert manchmal nicht. Da hört man... Da fängt man an und dann: „Ah nein, anders... Machen wir das, weißt du eh... mit dem - früher haben wir das...“. Das heißt, man muss es mindestens zu Ende machen.

I: Mhm.

B7: Nicht nur anfangen, sondern zu Ende machen. Dann... Warte, was ist mir da noch eingefallen was ganz wichtig ist... Gedächtnis... Was hast du als Frage gestellt? Sag' sie noch einmal, irgendwie... Wie lange...?

I: Ja genau. Jetzt habe ich gefragt, wie lange man das üben muss, damit es leichter wird bzw. damit man nicht so leicht zurückfällt in das Alte? (22:21)

B7: Und was wichtig ist, immer überlegen: „Wer hat etwas davon?“. Also, was ist das Attraktive an dem? Es gibt in Organisationen auch viel Erschöpfung von so, eben so diesen eingeführten Methoden oder Change Sachen, die dann versanden und die Leute sagen: „Ah, schon wieder was... Schon wieder!“ (22:43)

I: Mhm.

B7: Für wen ist das Attraktive? Was hat mein Kollege, meine Kollegin davon? Was hat die andere Abteilung davon? Was hat der Chef davon? Der Chef überlegt sich, was haben meine Mitarbeiter davon. Was habe ich davon? Also die Attraktivität des... Ich selber lerne am besten, wenn ich sage: „Ah, das ist ja spannend!“. Das ist attraktiv für mich und so ist das auch in einer Organisation. (23:07)

I: Mhm.

B7: Also, nicht verordnen, sondern sinnvoll schmackhaft machen.

I: Und sich das immer wieder bewusst machen, was das bringt und was die attraktive Komponente ist?

B7: Das sollte möglichst rasch erlebbar sein. Also, man braucht dann schon...

I: ...Irgendwie etwas, was man spürt oder merkt als betroffener Mitarbeiter oder als Kollege?

B7: Ja, z.B. also die ganzen agilen Methoden zielen ja immer darauf ab, dass man Transparenz erhöht. Ja, dass man weiß was macht gerade wer, wo ist gerade das Projekt... Also, so das z.B... Ah, das ist ja interessant! Es wird dann natürlich auch sichtbar, dass manche nichts getan haben, bis jetzt. (23:50)

I: Genau ja.

B7: Eben aha... Das wird dann unangenehm, aber gleichzeitig ist die Einladung da - jeder muss etwas beitragen, weil sonst braucht man den Arbeitsplatz ja nicht mehr. Man braucht in der Organisation nicht jemanden, der nicht arbeitet.

I: Das stimmt, ja.

B7: Und es wird halt... Also, weil ich gerade Kanban erwähnt habe, gibt's ja auch Regeln, dass nicht eine alles macht, sondern dass man nicht zu viel parallel macht. Ja.

I: Ja, sondern dass man das eben auch abschließt, wieder? (24:21)

B7: Genau, genau.

I: Die Tätigkeiten.

B7: Also, ich finde es zählt auf mehreren Ebenen ein, auch. Also, einerseits auf die Zusammenarbeit, aber auch auf der Transparenz und das ist in Organisationen schon oft das Thema, dass eben sehr viel intransparent stattfindet.

I: Mhm, mhm. Ja und auch, also ich glaube, was noch ganz viel hineinspielt ist natürlich die Fehlerkultur oder das Beschuldigen. Das ist glaube ich in der Baubranche auch ganz präsent. (lacht) (24:46)

B7: Mhm, und wenn man merkt, dass Organisationen immer nach Schuldigen suchen, dann weiß man, dass die Organisation nicht verstanden hat, dass es nicht um Schuld geht, sondern... Die Schuldsuche ist ein Ablenkungsmanöver.

I: Ja. Besser wäre es, man würde an einer Lösung arbeiten als nach einem Schuldigen suchen? (25:13)

B7: Ersten ist einmal die Fragen, ob es ein Fehler ist oder ein Irrtum. Die meisten glauben ja... Ein Irrtum ist, wenn ich etwas das erste Mal versuche und ich komme drauf, das geht nicht so - dann ist das ein Irrtum und kein Fehler. Es hat keiner etwas falsch gemacht und Gott sei Dank hat jemand etwas ausprobiert und Gott sei Dank

kommt jemand drauf, dass das ein Irrtum ist, sonst findet ja kein Lernen statt.

I: Mhm.

B7: Alle Innovationen auf dieser Welt entstehen so.

I: Klar, ich probiere etwas aus und entweder es...

B7: Dinge, die kein Irrtum sind, werden eine Innovation, aber massenhaft Irrtum findet statt bis eine Innovation auf der Welt ist.

I: Genau.

B7: Die Schuldsuche ist ja oft ein Verantwortung abgeben wollen.

I: Mhm, okay.

B7: Dann denke ich, die meisten Führungskräfte behaupten immer steif und fest, sie haben die Letztverantwortung, was ich herrlich finde. Ja, weil dann darf man sich nicht wundern, dass die anderen Menschen keine Verantwortung übernehmen. Wenn ich Verantwortung nicht teile...

I: Mhm. Ja, aber das können viele halt einfach nicht, oder?

B7: Was denn?

I: Verantwortung teilen - ich glaube viele Chefs oder Abteilungsleiter können das nicht. Die glauben geht nicht.

B7: Ja, dann wird es eh nicht gehen. Aber, es ist eine Frage der Unternehmensstruktur, weil wenn ich sage - das hat dir sicher auch E3 gesagt, nehme ich an - aber es passt auch zu dem... Die Beeinflussungsstrecke und die Verantwortungsstrecke von Menschen muss ident sein. Das was du in deinem Job beeinflussen kannst, hast du zu verantworten. (26:45)

I: Mhm.

B7: Und wenn du deinen Fehler machst im Planungs-„Ding“ und jemand kommt drauf, dann kannst du sagen: „Ah, ja habe ich einen Fehler gemacht.“ Dann geht es darum den auszubessern.

I: Genau, ja.

B7: Aber das kannst du beeinflussen.

I: Mhm.

B7: Wenn aber du nicht beeinflussen kannst und dann aber eine auf den Deckel kriegst...

I: Ist das sehr unangenehm, weil...

B7: Ja und es ist auch falsch, weil wenn ich es nicht beeinflussen kann, kann ich ja auch nicht dafür sorgen, dass die Qualität stimmt. (27:15)

I: Natürlich, stimmt.

B7: Und das ist ein großer Unterschied zwischen „ich bin schuld“ oder „ich habe das zu verantworten, ich schaue auf Qualität“, weil sonst wird es spätestens die Nebenabteilung merken, dass da etwas falsch ist und dann muss ich das gleich wieder ausbessern, weil ich sonst verhindere, dass andere gut weiterarbeiten können. Also Schuldzuweisungen in Organisationen geben bei mir immer einen ganz großen Hinweis, dass hier die Verantwortung nicht geteilt wird. (27:46)

I: Mhm.

B7: Und dass wahrscheinlich auch ein großes patriarchales Machtthema da ist. Also, so wir da oben entscheiden, wer gut ist, was zu tun ist und die anderen sollen brav ausführen und wenn sie es nicht brav machen, dann werden sie bestraft. Das ist leider auch ein sehr altes Organisationsmuster, das noch sehr verbreitet ist und dass halt dann auch dazu beiträgt, dass die Organisation sich selbst schwächt, weil es wirtschaftlich - also gerade in einer so komplexen Zeit, in der wir sind - nicht mehr zeitgemäßes Führen ist. (28:27)

I: Mhm.

B7: Und ich glaube die Baubranche ist da sicher sehr, arbeitet sehr mit veralteten Strukturen.

I: In vielerlei Hinsicht ist in vielen Unternehmen glaube ich noch nicht der Idealzustand erreicht, diesbezüglich vor allem.

B7: Mhm. Und den Idealzustand, den erreichst du ja nur, wenn du dich immer selber in Frage stellst, auch als Organisation. Also wenn du sagst: „Ist das, was wir machen noch zeitgemäß?“, und es ist halt, nach wie vor, ein sehr tayloristische von oben herunter steuernde „Organisationsdenke“ da. Also sogar auf den Unis, leider ja. (29:07)

I: Mhm. Das stimmt auf jeden Fall. Okay, ja gut, jetzt haben wir schon ein paar Sachen auch angesprochen wie man das vielleicht lösen könnte oder wo man zumindest ein Schraubchen drehen könnte. Gibt's noch irgendetwas, was du mir unbedingt mitgeben willst, diesbezüglich? (lacht) (29:25)

B7: (lacht) Ahm...

I: Oder dass wir vergessen haben, in dieser Hinsicht?

B7: Ja, ich glaub das ist schon... Agile Methoden haben dort ihre Grenzen, wo die Organisationsstrukturen es nicht zulassen und es sind nicht die Menschen. (29:44)

I: Das heißt man muss dann zuerst die Organisationsstrukturen verändern, bevor man die Methoden anpasst? Oder gleichzeitig?

B7: Ja, also einfach auch schauen, weil oft heißt es dann: „Die haben das nicht geschafft!“. Also DIE Menschen haben das nicht geschafft. Das geht darum, so was ich ganz wichtig finde und total gerne sage ist das eine: „Agile Methoden heißt auch Mit den Menschen AM SYSTEM arbeiten und IM SYSTEM AN den Menschen.“ (30:21)

I: Mhm.

B7: Und: „You do not have a people problem, you have a system problem!“. Und in agilen Methoden steckt viel an System, an Verbesserung, an wirtschaftlicher und an Verbesserung der Zusammenarbeit. Die Effektivität, die Attraktivität des Unternehmens kann erhöht werden, aber das schaffen die agilen Methoden nie allein.

I: Mhm.

B7: Es muss sozusagen eine strukturelle...

I: Anpassung?

B7: Ja und sonst kann man halt... Man kann schon ein bisschen... Man kann schon Kanbanboards machen in Teams, keiner Frage, ja aber... Man kommt auch an die Grenzen immer wieder. Wenn man sagt, da müsste man jetzt eigentlich...

I: Dass man anfängt auch an der Organisation zu schrauben, oder? (31:21)

B7: Genau, genau...

I: An den Strukturen, sozusagen? Und dann versucht die Hierarchien zu reduzieren, oder so?

B7: Ja, oder zu verteilen. Das ist ja oft so, dass die Leute... Es ist ja auch so eine Angst, dass man glaubt... New Work und so heißt, dass sich die Hierarchien auflösen. Sie werden nur anders verteilt. (31:44)

I: Mhm. Es ist jetzt nicht so, dass es gar keine Hierarchien mehr gibt?

B7: Nein, das geht gar nicht. Also, Hierarchie ist etwas natürliches, aber es wird die formale Struktur, also die Positionsmacht wird quasi entkoppelt von der Wertschöpfungsstruktur, von der Könnerschaft. Und die informelle Struktur, also die Beziehungsmacht, die ja in Organisationen und sicher auch in der Baubranche: „Wer kennt wen und so...“. Das gibt's auch glaube ich, dort. (lacht) Also, man arbeitet quasi mit den drei Strukturen, dass sie alle drei dem Unternehmenssinn entsprechend erfolgreich agieren können und oft ist das so ein... Das merkt man auch. Da gibt es dann Stellenbeschreibungen und nach Ebenen: „Wer darf was wann wie entscheiden?“, oder so. Diese ganze „Organisationsmayonaise“, die da... (32:43)

I: Fabriziert wird?

B7: Leider noch sehr vertreten ist. Und agile Methoden sagen... Also, d.h. ja: „Wir kommen zusammen als Team und wollen gemeinsam etwas leisten!“ Ja also, wie kannst du das quasi entkoppeln von dem...? (32:59)

I: Ja, und wollen dann auch Entscheidungen treffen und treffen dürfen, vor allem.

B7: Am allerwichtigsten ist es müssen!

I: Ja.

B7: Weil Beeinflussungsstrecke heißt auch: „Ich muss entscheiden!“.

I: Stimmt, ja natürlich.

B7: Und nicht Gott sei Dank darf ich entscheiden, ist eine Infantilisierung von Menschen. Sondern: „Du kannst das. Du musst das auch entscheiden!“. Deswegen bist du ja da. Aber wenn du dann fragen musst, den Vorgesetzten, der erst nächste Woche wieder kommt, ob man das machen darf. Da fragt man brav um Erlaubnis. Das entspricht nicht dem agilen Manifest. (33:35)

I: Mhm.

B7: Also, es geht auch ums Menschenbild. (33:40)

I: Gut, ja es spielt viel mit hinein und da gibt es sicher noch viel Verbesserungsschraubchen in vielen Bauunternehmen.

B7: Deswegen bist du ja da. (lacht)

I: Ja, allein werde ich es nicht schaffen, aber vielleicht...

B7: Das hat noch niemand geschafft, nicht einmal der Jesus...

I: ...schaffen wir es ja dann gemeinsam. Ja, danke.

B7: Bitte schön. Wünsche ich dir viel Erfolg bei deiner Masterarbeit. (34:11)

A.2.8 Interview 8

Name: Experte 8

Beruf: Geschäftsführer, Consulting Unternehmen für Lean Construction; Deutschland

Datum: 21.08.2020 16:00

Dauer: 19 min

Interviewort: Videotelefonie via MS Teams

I: Grüß Gott.

B8: (lacht) Grüß Gott nach Wien, oder wohin?

I: Nein, nach Graz.

B8: Nach Graz, okay. Ja sehr schön.

I: (lacht) Gleich zu Beginn - ist es okay, wenn ich das Gespräch aufzeichne, also den Ton?

B8: Ist das dann anonymisiert oder wie funktioniert das?

I: Auf jeden Fall, es wird alles anonymisiert und Sie bekommen auch davor das Transkript zur Durchsicht zugeschickt.

B8: Okay. Super, Danke. Dann können Sie aufnehmen, ja.

I: Gut, Dankeschön, damit ich das dann halt transkribieren und auswerten kann. Sonst ist das etwas schwierig, ohne Aufnahme.

B8: Ja, wir haben jetzt leider nur eine halbe Stunde.

I: Ja, ich gebe Gas.

B8: Okay, sehr gut.

I: Perfekt. Mein Name ist Marie Augustin und ich bin Bauingenieurin und ich studiere jetzt Innovationsmanagement in Graz. In meiner Masterarbeit geht es um agiles Projektmanagement in der Bauplanung und dabei speziell um die Hindernisse.

B8: Darf ich kurz fragen? Sie sind im Bachelor Bauingenieur und im Master Innovationsmanagement oder wie kommt das zusammen? (01:09)

I: Nein, ich mache ein zweites Studium. Also ich bin schon fertige Bauingenieurin und mache ein zweites Studium, berufsbegleitend - so kommt das zustande.

B8: Okay, jetzt habe ich verstanden. Spannend.

I: Und in meiner Arbeit geht es um agile Methoden in der Bauplanung und dabei konkret um die Einführung. Also wenn man das jetzt in Angriff nimmt und die Probleme, die dabei auftreten können und wie man diese überwinden könnte.

B8: Okay.

I: Und das Gespräch gliedert sich in zwei Teile. Zu Beginn geht es kurz um Sie und um Ihre Erfahrungen und Ihr Umfeld und dann dann um Ihre Meinung zu den Hindernissen und ob Sie vielleicht Lösungsansätze dazu haben.

B8: Okay.

I: Gut, wenn noch irgendwelche Fragen auftauchen, können Sie mich natürlich jederzeit unterbrechen.

B8: Ja, starten wir.

I: Perfekt. Was ist Ihre derzeitige berufliche Position und in welcher Branche sind Sie? (02:02)

B8: Ich bin Geschäftsführer. Wir machen Beratung und Projektmanagement für Bauprojekte und das klar entlang von Lean Construction.

I: Mhm.

B8: Wir arbeiten nur nach den Lean Construction Ansätzen.

I: Mhm. Wie lange machen Sie das schon in etwa oder wie lange sind Sie in dem Bereich tätig?

B8: In dem Bereich bewege ich mich seit 2009.

I: Mhm, okay und dadurch dass Sie mit lean zu tun haben, sind Ihnen auch agile Methoden ein Begriff?
(02:45)

B8: Ja.

I: Weil das geht ja irgendwie Hand in Hand im Bauwesen?

B8: Ja genau, der Übergang ist sehr schwimmend im Bau...

I: Mhm.

B8: Im Bau ist das irgendwie so ein bisschen übergehend miteinander...

I: Genau. Perfekt. Gut und mit welchen agilen Methoden und agilen Ansätzen haben Sie zu tun?

B8: Das ist eine schöne Definitionsfrage. Wir arbeiten eigentlich sehr stark nach dem Last Planner System. Sind Sie damit vertraut?

I: Ja.

B8: Okay. Jetzt ist die Frage, wie man das auslegt... Es gibt ganz viele verschiedene Art und Weisen, das zu leben. Und grad' die Anpassung auf die Planungsphase kann man auch sehr stark in Richtung agil ausprägen. Dann sagt man, dass der Moderator der Process Owner aus dem Agilen ist. Der Bauherrenverteter ist dann der Product Owner.

I: Mhm.

B8: In der Last Planner Sitzung, sagt man: „Wir machen das jetzt in zwei Wochen Sprint.“, usw. Die Übergänge sind da fließend - zumindest in meinem Erfahrungshintergrund. (04:08)

I: Okay. Gut. Und jetzt der nächste Teil beschäftigt sich mit den größten Erfolgen, wenn man solche Methoden einsetzt und eben mit den größten Problemen, die dabei auftreten. Was ist Ihrer Meinung nach besser, wenn man das Last Planner System oder agile Ansätze in der Planung bei Bauprojekten einsetzt? Was funktioniert besser oder was macht es attraktiv? (04:36)

B8: Besser funktioniert die Abstimmung und die Koordination zwischen den einzelnen Planungsbeteiligten. Wo man vielleicht in traditionellen Ansätzen eher einzelne Planungsgewerke zuerst einen Plan erstellen und sich dann hinterher austauschen über ihrer Anforderungen und dann umplanen...

I: Ja.

B8: Da ist man mit agilen und Last Planner Ansätzen durch die vorausschauende Planung oder durch die Vorausschau der Themen besser dran. Man stimmt vorher die Anforderungen an die Lösungen miteinander ab, so dass dann am Ende eine koordinierte Lösung rauskommt. Das ist die Frage: „Koordiniert man Anforderungen vorab oder hinterher?“ In den traditionellen Ansätzen ist es oft so, dass alle planen und dann macht man eine Plankoordination. Dann müssen alle überarbeiten... (05:23)

I: Ja. Das ist so der klassische Ansatz. (lacht)

B8: Ja genau und in leanen und agilen Ansätzen zieht man diese Koordination vor indem man vorab darüber spricht, welche Anforderungen die einzelne Partei hat.

I: Mhm und das ist der größte Vorteil?

B8: Ja, das nimmt Verschwendung raus. Damit wird es zeitlich kürzer. Damit entsteht weniger Reibung zwischen den Parteien. Es ist stressfreier. Das ist die Konsequenz.

I: Okay. Gut und wenn man das jetzt in einem Unternehmen das erste Mal ausprobieren möchte oder erst in der Einführungsphase ist - welche Probleme treten Ihrer Meinung nach auf? Und erklären Sie bitte kurz, was Ihrer Meinung nach die Probleme sind. (06:11)

B8: Das wichtigste am Bau ist, man führt es nicht in einem Unternehmen ein sondern in einem Projekt.

I: Mhm.

B8: Und der Hintergrund ist da, dass man Personen hat, die aus ganz unterschiedlichen Hintergründen kommen und mit unterschiedlichen Vorwissen, mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Vorprägungen wie Abläufe funktionieren sollen.

I: Mhm.

B8: Und ja, das ist erstmal das Umfeld, in dem wir uns gerade bewegen.

I: Ja.

B8: So, die Herausforderung an sich ist wahrscheinlich nicht anders als bei anderen Lean Einführungen und agilen Einführungen. Dass man die Leute davon überzeugen muss, was anders zu machen. Man muss sie überzeugen, dass es besser geht als es früher war... (06:54)

I: Mhm.

B8: Dass was bei uns natürlich in der Bauindustrie durch dieses Arbeiten verschiedener Unternehmer mit dazu kommt, ist das Leute offener kommunizieren müssen und schon vorab Informationen teilen müssen, die „unreif“ sind oder keinen 100 %igen Wissenstand darstellen. Da gibt's Befürchtungen, dass man sagt: „Jetzt habe ich aber dem was gesagt, wo ich nicht 100 % sicher bin.“

I: Ja.

B8: Schreibt der mir jetzt eine Behinderungsanzeige oder eine Bedenkenanzeige, deswegen? Oder sagt der: „Du hast mir doch gesagt und auf der Basis habe ich eine Planung gemacht und jetzt stimmt das gar nicht und jetzt habe ich Mehraufwand und du bist schuld.“. Also, das ist ja die Welt, aus der wir kommen. (07:33)

I: Ja.

B8: Das ist was Bauspezifisches an den Bedenken, dass man Überkommen muss.

I: Mhm. Aber im Endeffekt überwiegt dann doch das Positive, sonst würden man es ja nicht probieren?

B8: Ja, aber da ist wie das Henne-Ei-Problem. Das Positive merkt man ja erst, wenn man es einmal gemacht hat.

I: Mhm.

B8: (lacht) Wenn man es nicht einmal probieren will, kommt man da halt nicht hin. (lacht)

I: Stimmt ja.

B8: Und natürlich stellen sich die Erfolge auch erst nach ein paar Wochen ein, d.h. man muss es ein paar Wochen durchhalten...

I: Sonst merken es die Mitarbeiter nicht oder die Beteiligten?

B8: Genau.

I: Mhm.

B8: Ja, ich glaube das sind so die größten Herausforderungen und auch Erfolge.

I: Mhm. Dass heißt, dass man Anfang die Mitarbeiter oder die Beteiligten überzeugt, dass es sich auszahlt es auszuprobieren und dass sie dann durchhalten bis man den Effekt halt auch spürt und die Kommunikation tatsächlich so offen wird, wie sie benötigt wird, damit es überhaupt wirken kann. (08:41)

B8: Genau, das muss man schaffen in der Einführung.

I: Okay.

B8: Der Bauherr muss natürlich da vorangehen. Auf den schauen alle, weil er das Geld hat. Und wenn der sagt: „Ich will das!“, dann machen die Leute natürlich eher mit. Man kann ja sogar so weit gehen, das Thema in die Ausschreibung rein zu nehmen. Da gibt es ja schon einige öffentliche Ausschreibungen, wo das Thema zumindest in Deutschland, mit eingefordert wird, z.B. Bauherren wie der Deutschen Bahn. Die sagen: „Wir möchten agile Ansätze in der Planung hier haben, in diesem Projekt.“ (09:23)

I: Okay.

B8: Und dann wissen sie in der Ausschreibung und im Vergabeprozess ja schon alle worum es geht oder müssen sich damit auseinandersetzen.

I: Okay, das habe ich so in Österreich noch nicht gehört, aber vielleicht gibt's es und ich bin noch nicht darüber gestolpert. Kann durchaus sein...

B8: Also, in Deutschland gibt es das.

I: Okay. Und was gibt es jetzt für Ideen, wie man diesen Ängsten begegnen könnte oder diesen Einführungsprozess startet? (09:57)

B8: Der größte Hebel ist am Beginn zu überzeugen, dass das eine gute Idee ist und das geht am besten mit Lernsimulationen und Lernspielen. Ich weiß nicht ob Sie vom Last Planner die Legosimulation kennen. Die hilft sehr dabei, sowas einfach spielerisch zu erfahren, den Mehrwert zu erfahren... (10:24)

I: Mhm.

B8: Und das führt zu einer Öffnung, dass die Leute sich ein Stück weit öffnen und sagen: „Wir gucken’s uns mal an.“

I: Dass nicht mehr ganz so viel Ablehnung gegenüber dem Neuen vorhanden ist?

B8: Ja genau.

I: Und dann begleiten Sie so Projekte, die das noch nicht so oft gemacht haben, sozusagen?

B8: Das kommt dann auf die Art der Beauftragung drauf an... Aber eigentlich begleiten wir das dann. Wir haben zwei Geschäftsmodelle - entweder die Organisation sagt selber, sie will das lernen, also beispielsweise die Bauherrenorganisation sagt: „Wir wollen das für uns als eigenes Wissen aufbauen, eigene Fähigkeit.“ Dann begleiten wir das für eine gewisse Zeit und übergeben das dann.

I: Okay.

B8: Das andere Modell ist, dass man engagiert wird, dass durchgängig dann zu machen und dass als Leistung anbietet über die gesamte Projektdauer. (11:15)

I: Mhm. Dass durchgehend jemand begleitet und dass nicht so wichtig ist, dass es der Auftraggeber selber lernt?

B8: Wir sind dann der Last Planner Moderator oder Scrum Master aus der Scrum-Welt.

I: Mhm. Okay, und wenn Sie jetzt eines der Probleme als das Größte oder das Schwierigste herauspicken müssten, was ist das? Ist das die initiale Überzeugung? Habe ich das richtig verstanden, oder? (11:51)

B8: Nein... Das was die meiste Überzeugung braucht, ist die Angst vor dem Mehraufwand an Zeit. Das was einem immer wieder entgegensteht, ist: „Ja, aber das ist ja so zeitaufwendig. Da sitz’ ich den ganzen Tag ja nur in Terminen.“

I: Okay.

B8: Was eigentlich damit zusammenhängt, dass in der aktuellen Welt Planungs Koordinationsbesprechungen nicht alle Koordination beinhalten, sondern viel nebenher ad hoc oder im „Feuerlöschmodus“ besprochen wird.

I: In herkömmlichen Projekten, jetzt oder so wie die Beteiligten das kennen, oder wie?

B8: Genau. Der typische Modus ist dass wir alle zwei Wochen eine Planungs Koordination machen und dann setzen wir uns für 2 h zusammen und das muss reichen. Wenn die 2 h ’rum sind, dann ist Schluss. (...) Alle kommen da hin und bringen ihre Themen auf den Tisch, die ihnen gerade im Kopf herumschwirren. Dann wird ein Protokoll geschrieben, aber durch den Mangel an strukturiertem Vorgehen sind nicht alle Koordinationspunkte identifiziert. Und zum Ende des Projektes stapelt sich dann die Arbeit. (12:47)

I: Mhm.

B8: Und was man mit diesem Ansatz eigentlich macht, ist dass man von Anfang an strukturiert nach vorne guckt und so viel mehr Hindernisse aufdeckt, die dann abgearbeitet werden...

I: Und die man früher erkennt, die Hindernisse als im herkömmlichen Sinn?

B8: Genau. Und weil es etwas Neues ist, es ein neuer Modus ist, braucht man am Anfang einfach länger in den Besprechungen - bis die Leute da reingekommen sind. Und das ist eigentlich der größte Widerstand: „Das kostet ja alles so viel Zeit!“ (13:17)

I: Aber die Besprechungen werden dann im Projektverlauf wahrscheinlich kürzer, weil es die Leute gewohnter werden und gewisse Hindernisse schon überwunden sind oder erkannt sind?

B8: Und wenn der Übungseffekt da ist... Im herkömmlichen Planungsprozess findet ein Haufen von Koordination außerhalb dieser Koordinationsbesprechungen statt - bilateral, immer zwischen zwei Personen.

I: Und das fällt weg?

B8: Das fällt weg und es fällt sogar noch mehr weg... Das was dann passiert ist... Da telefonieren zwei miteinander

und haben was abgestimmt, haben aber einen Dritten vergessen, der nicht im Telefonat war. (13:56)

I: Ja.

B8: Und dann ist wieder die nächste Planungsbesprechung: „Ja, das ist abgestimmt.“, und dann sagt der: „Ja, aber ich war nicht dabei. Das geht so nicht!“. (14:02)

I: Mhm.

B8: Also, das räumt man damit auch auf. Aber die Leute sehen halt oft nur die Terminlänge und nicht den gesamten Zeitinvest, den sie haben über die Woche, wenn sie telefonieren und all' sowas machen.

I: Mhm, weil man das halt nicht so am Terminkalender sieht, die 20 Minuten, die jeden Tag für irgendwelche Nachfragereien und Abstimmungen drauf gehen, oder sogar mehr.

B8: Genau.

I: Und die sind dann alle in diesen regelmäßigen Koordinierungen, die früh genug stattfinden, um die Anforderungen eben vorher abzustecken?

B8: Genau, um die Hindernisse jetzt vorausschauend 4, 6, 8 Wochen vorher zu finden und genug Zeit zu haben das in Ruhe abzuarbeiten. (14:47)

I: Mhm.

B8: Das andere Problem, was in der Planung oft ist mit diesen Ansätzen ist... Da gab es letztes Jahr im LCI-Kongress des Lean Construction Instituts...

I: Ja.

B8: Es gab eine schöne Präsentation zu „Was sind eigentlich die Herausforderungen vom Last Planner System in der Planung?“.

I: Okay.

B8: Und die Argumentationslinie, die bei der Einführung des Last Planner Systemes oft vorherrscht und die aus der Ausführung stammt, ist: „Wir nehmen die Verschwendung raus. Es ist ein Zeitgewinn und das ist gut.“. Das Grundproblem an dieser Argumentation ist, dass man damit nicht an das Herz des Planers rankommt, weil der Planer - also mal sehr generell, das ist Schubladendenken...

I: Ja.

B8: Aber der Planer ist viel mehr jemand, der einen Wert in Design und in der Kunst des Gebäudes sieht als ein Ausführender. (15:41)

I: Mhm.

B8: Und wenn man bei dem mit Effizienz argumentiert, ist die erste Befürchtung...

I: Dass es nicht mehr schön ist?

B8: Dass es nicht mehr schön ist. Genau, die wollen mir da die Schnörkel rausstreichen. Das kommt dann oft an und eigentlich muss man an der Stelle dann anders argumentieren und sagen: „Guck' mal was wir schaffen, ist... Wir geben euch mehr Zeit euch Gedanken über das Design zu machen.“

I: Ja.

B8: Und das Problem, was oft auch Designer kennen ist, dass am Ende der Planungsphase schnell eine Entscheidung getroffen werden muss und dann gibt es irgendwelche komischen Kollisionen. Da kommen irgendwelche „Murksgeschichten“ raus. Also ich habe gerade z.B. in einem Projekt, wo die Heizkörper nicht richtig geplant wurden in Treppenhäusern. Jetzt brauchen die eine Verkleidung. (16:28)

I: Heizkörper brauchen Verkleidungen?

B8: Ja, warum auch immer... (...) Der Architekt ist grantig. Der sagt: „Das kannst du nicht machen. Wie sieht denn das aus?“.

I: Ja.

B8: Und der Bauherr sagt: „Jetzt ist's zu spät. Das Ding muss in Betrieb gehen. Die müssen da halt hin.“.

I: Und alle sind unglücklich, im Endeffekt.

B8: Ist halt unglücklich. Das passiert halt in Projekten, wenn es schlecht läuft...

I: Mhm.

B8: Und wenn man den Leuten erklärt: „Guck mal... Wenn wir die Sachen vorab ordentlich machen, dann kommt auch der künstlerische Wert besser zur Geltung, den ihr euch ausgedacht habt. Ihr habt weniger Risiko, dass hinten raus noch irgendwas passiert, was das „vermurkst“.

I: Mhm. Und das ist quasi schwer rüberzubringen, am Anfang? So, dass die nicht so skeptisch sind?

B8: Das ist etwas, was man beachten muss, wenn man es Planern erklärt. Das ist anders als in der Ausführung - die Argumentationslinie... (17:22)

I: In der Ausführung freuen sich alle, wenn sie Zeit sparen und das reicht ihnen.

B8: Genau, da muss man glaube ich so ein bisschen gucken...

I: Mhm. Okay, ja gut. Im Prinzip sind wir eh schon bei der letzten Frage angekommen... Gibt's irgendwas, was Sie mir noch gerne mitgeben würden, was mit der Einführung zu tun hat und was ganz wichtig ist und was auf jeden Fall nicht übersehen werden darf?

B8: Da fällt mir grad' nix ein. Ich habe die Sachen alle genannt, die mir so im Kopf sind. Ich weiß nicht, wie stark Sie sich mit der Literatur schon auseinandergesetzt haben und dass vielleicht jetzt aus dem Detail, was nicht so bekannt ist... Aber die Grundlagenliteratur im Bereich „Agile“ und Scrum von Marry Poppendieck. Ich weiß nicht ob Ihnen der Name schon mal über den Weg gelaufen ist? (18:12)

I: Nein, ich glaube nicht.

B8: Das Spannende ist, dass es gegenseitige Zitierungen zwischen dem Erfinder des Last Planner Systems, Glenn Ballard und Marry Poppendieck gibt, weil das zur gleichen Zeit passiert ist.

I: -Okay. Vielleicht bin ich da doch schon darüber gestolpert und habe es vergessen. Kann einmal passieren...

B8: Das zeigt letztlich, wie früh schon diese beiden Gedanken parallel gelaufen sind und sich auch miteinander ausgetauscht haben. So als Gedanke... (18:48)

I: Okay, ja gut. Dann Danke ich Ihnen für Ihre Perspektive und für die Einblicke.

B8: Ja gerne.

I: Und ich werde Ihnen das Transkript zukommen lassen und natürlich auch die Abschlussarbeit, per E-Mail, wenn Sie dann fertig ist.

B8: Das ist ja toll, das würde mich freuen. Ja, Danke!

I: Passt. Gut, freut mich.

B8: Super.

I: Danke, ich wünsche Ihnen noch ein schönes Wochenende.

B8: Danke, Ihnen auch. Tschüss. (19:12)

I: Ciao.

A.2.9 Interview 9

Name: Experte 9

Beruf: FH-Lektor, Bau-Projektmanager, Mitbegründer & Product Owner Softwareunternehmen; Österreich

Datum: 27.08.2020 17:30

Dauer: 34 min

Interviewort: Videotelefonie via MS Teams

I: Ist es für Sie okay, wenn ich unser Gespräch aufzeichne, nur den Ton?

B9: Ja, ist für mich okay. Ja.

I: Die Transkription wird dann selbstverständlich anonymisiert.

B9: Ja.

I: Und da lassen sich dann hoffentlich keine Rückschlüsse auf Sie ziehen.

B9: Okay. (lacht)

I: (lacht) Okay, ja. Mein Name ist Marie Augustin, und ich studiere Innovationsmanagement Campus in Graz. Davor habe ich Bauingenieurwesen studiert und auch abgeschlossen.

B9: Wo haben Sie das studiert, an der TU Graz, da?

I: Ja, genau.

B9: Okay und welche Vertiefungsrichtung?

I: Geotechnik.

B9: Okay, spannend... Ja...

I: Und dann hat mir ein bisschen die Wirtschaft gefehlt - recht schnell, quasi nach Beginn meines Berufslebens und deshalb bin ich jetzt auf dem Campus gelandet.

B9: Machen Sie das berufsbegleitend?

I: Ja, das erste Semester habe ich berufsbegleitend gemacht und jetzt bin ich in Bildungskarenz und bin nur geringfügig tätig.

B9: Okay.

I: Auch bedingt durch die Corona-Krise und einen Einbruch der Aufträge bei meiner Firma.

B9: Okay, ja. Aber das ist im geotechnischen Bereich, wo Sie tätig sind?

I: Ja genau, bis jetzt bin ich im geotechnischen Bereich tätig. Mal schauen, wo es mich danach hinverschlägt.

B9: Okay.

I: Bei Trevi, einem großen italienischen Baukonzern bin ich seit drei Jahren, aber der ist nicht so bekannt in Österreich. Die gibt's erst seit drei Jahren in Österreich.

B9: Den Baukonzern Trevi kenn' ich aus Italien. Ja.

I: Genau und dort... Die haben vor drei Jahren in Österreich Standorte eröffnet und - nennen wir es mal - ihr Glück versucht. (lacht)

B9: (lacht) Die sind ja im Tunnelbau tätig, hauptsächlich, oder?

I: Gar nicht so sehr, also Spezialtiefbau - klassische Baugruben, Fundamente, aber auch Tunnelbau.

B9: Kriegt der Keller jetzt eine Konkurrenz aus Italien in Österreich.

I: Genau und Züblin. Genau. Und auch in Deutschland gibt's auch einen neuen Standort, seit drei Jahren.

B9: Okay, ja spannend. Ja.

I: Genau, ist alles recht spannend grad. Vor allem, weil Italien natürlich schon durch die Corona-Krise sehr beeinflusst wurde, der Konzern.

B9: Ja, ja, ja... Das denke ich mir. Die hat's ein bisschen ärger erwischt.

I: Genau, weil das Headquarter in Norditalien. Also die sind nicht ganz glimpflich davongekommen. Mal schauen, wie sich das jetzt weiterentwickelt...

B9: Okay, ja.

I: Gut. In meiner Abschlussarbeit geht's jetzt um agile Projektmanagementmethoden in der Bauplanung und im Speziellen um die Einführung oder das erste Ausprobieren dieser Methoden und dabei im Konkreten um die Probleme oder die Herausforderungen, die dabei entstehen und wie man diese eventuell überwinden könnte.

B9: Mhm.

I: Und am Campus ist es ganz wichtig, dass man die Praxis einfließen lässt. Und deswegen darf ich jetzt ganz viele Experteninterviews führen in diesem schönen Sommer. (03:10)

B9: Ja, haben Sie schon welche geführt?

I: Ja, tatsächlich sind Sie jetzt der Neunte.

B9: Aso, wow. Ja, schon so viele.

I: Mein Ziel ist zwölf - schauen wir mal ob wir das Schaffen... Zwölf bis fünfzehn. Der Hr. Marchner ist mein Betreuer. Ich glaub der ist eh ein Kollege von Ihnen.

B9: Echt?

I: Also zumindest an Ihrer Fachhochschule ist er tätig, aber ich glaube nicht bei den Bauingenieuren.

B9: Nein, ich denke... Also sagt mir jetzt nichts - der Name.

I: Macht nichts. Da gibt es ja so viele, an den FHs und Unis, insgesamt Lehrbeauftragte.

B9: Ja, okay. Und haben Sie jetzt quer durch den Gemüsegarten interviewt oder ausschließlich aus Planungsbüros?

I: Es ist ein bisschen quer durch den Gemüsegarten. Es sind doch einige so Consultingbüros dabei, die Planungsbüros begleiten bei der Einführung oder beim Austesten von solchen Methoden und die meisten kommen eher aus diesem Lean-Bereich. Aber was ich so festgestellt habe, wird das nicht so klar getrennt in der Praxis von den Experten. (04:17)

B9: Also, ich glaube ja... Das ist die Erfahrung, die ich bisher gemacht habe, dass das eigentlich synonym betrachtet wird, ja von vielen.

I: Tatsächlich, ja.

B9: Wenn man Lean-Management macht, ist man gleichzeitig automatisch schon mit agil.

I: Das sehen viele so - das stimmt, aber nicht alle.

B9: Das liegt vielleicht auch ein bisschen an dieser Auslegung von Lean-Management im Bauwesen - mit diesem Last Planner System - das ist ja schon, hat ja schon sehr viele agile Elemente mit dem Pull-Prinzip und so weiter...

I: Genau, es ist ein bisschen schwierig in der Baubranche, quasi das so von der Literatur her klar zu trennen.

B9: Ja, absolut, ja. Mhm...

I: Das merkt man ganz stark, wenn man dann weggeht von der Literatur und wirklich mit Leuten redet, die das schon anwenden oder versucht haben anzuwenden. (05:11)

B9: Ja, ja. Spannend, ja. Darf ich dann, wenn sie's fertig haben Ihre Arbeit auch lesen?

I: Selbstverständlich. Sie bekommen natürlich das PDF übermittelt. Alle bekommen das.

B9: Das ist super, das wäre meine große Bitte an Sie, wenn Sie fertig sind. Das würde mich sehr interessieren. (05:33)

I: Natürlich, natürlich. Wird allerdings noch, ich schätze bis Weihnachten dauern.

B9: Ah genau... Denke ich mir, dass das nicht nächste Woche fertig ist.

I: Genau. Und wenn noch sonst irgendwelche Fragen sind, können Sie mich natürlich jederzeit unterbrechen. Das Gespräch gliedert sich in zwei Teile. Zuerst geht's ein bisschen um Sie und was Sie so tun in Ihrem Job und woher Sie kommen, so ungefähr und dann geht's eh schon ans Eingemachte, um die Erfolgserlebnisse und die Hindernisse, oder Ihre Sicht dazu. (06:09)

B9: Mhm, okay.

I: Gut, dann fangen wir an. Was ist Ihre derzeitige berufliche Situation und in welcher Branche sind Sie tätig?

B9: In Summe habe ich drei Hüte auf. (lacht) Das eine ist die Lehre an der FH Joanneum bei den Bauingenieuren. Am Institut für Bauplanung und Bauwirtschaft unterrichte ich Projektmanagement und es geht auch hinein ins Vergabewesen und Vertragswesen, auch.

I: Ja.

B9: Und das ganze Thema BIM dort ist meines. Das ist das erste Hütchen. Das zweite Hütchen ist dann eigentlich, das was ich dort unterrichte, mache ich auch in der Praxis. Also, ich mache ganz klassisch Projektsteuerung für Hochbauprojekte, hauptsächlich für öffentliche Auftraggeber, im öffentlichen Bereich - also Bund, Länder und Gemeinden sind meine Auftraggeber da gerne dabei. Und das dritte Hütchen, das ich habe. Wir haben seit fast zehn Jahren - noch nicht ganz, nächstes Jahr werden es zehn - eine Software am Markt, mit der man Protokolle im Wesentlichen, Gesprächsprotokolle verfassen kann. Es ist eine webbasierte Software als Mietmodell, Software as a Service. Und da sind wir jetzt dann neun Jahre voll, jetzt im Sommer und ab nächstes Jahr kommen wir in unser zehntes Jahr. (07:50)

I: Okay, Jubiläum sozusagen.

B9: Ja, nächstes Jahr ist Jubiläumsjahr. Ja, und insofern habe ich natürlich auch aus dem Blickwinkel der Softwareentwicklung das ganze agile Management hautnah miterlebt und erlebe es auch immer noch, weil wir arbeiten ja immer noch dran in der Weiterentwicklung und neue Releases und da arbeiten wir sehr agil. Ja, also... (08:17)

I: Okay.

B9: Also, ich würde sagen parademäßig Scrum. (lacht)

I: Ja, cool. Dann bringt mich das zur zweiten Frage: Wie lange machen Sie das in etwa schon? Oder über wieviel Jahre Berufserfahrung verfügen Sie? Grob gesprochen...

B9: Projektsteuerung mach ich schon seit bald 20 Jahren und unterrichten tu' ich seit 2003, also auch schon einige Jahre und die Software haben wir, wie gesagt, gute neun Jahre. Also ein paar Jahre Berufserfahrung habe ich schon am Buckel. (08:59)

I: Okay, perfekt. Gut. Dann kann man schon zum zweiten Teil: Welche agilen Projektmanagementmethoden oder agile Ansätze kennen Sie? (09:10)

B9: Also, ich kenne, das ist eh das weitest verbreitetste Modell Scrum. Es gibt natürlich... Ah wie heißt das gleich? VX-Modell oder wie das heißt...

I: Ja.

B9: Davon habe ich einmal gehört. Das ist aber ganz softwarelastig, eigentlich. Und dann gibt es natürlich so Elemente, die eben eigentlich nicht wirklich agil sind... Aber agile Methoden bedienen sich dieser Elemente - Kanban z.B. und ja das ist es im Wesentlichen. Unterschiedliche Ausprägungen von Scrum gibt's natürlich auch noch.

I: Mhm. Okay und konnten Sie Teile dieser Ansätze bereits in ihrem beruflichen Umfeld anwenden oder testen? (09:59)

B9: Ja, wie gesagt, also Scrum verwenden wir, haben wir verwendet vom ersten Tag an bei der Entwicklung unserer Software. Auf jeden Fall... Und im Baubereich... Ich finde, das Thema beschäftigt mich schon sehr lange... Sicher auch schon zehn Jahre.

I: Okay.

B9: Aber im Bauchbereich. So richtig? Ja, dass wir es richtig anwenden konnten, in der Praxis muss ich sagen - Nein. In der Theorie funktioniert's wunderbar. Ich habe auch schon in meinem Blog vielleicht das eine oder andere dazu geschrieben, aber umgesetzt haben wir es eigentlich in Wahrheit noch nie. (10:44)

I: Okay. Gut, und wenn jetzt quasi von der theoretischen Seite dann eher betrachtet in Bezug auf die Bauplanung - was für Erfolgserlebnisse gibt's, wenn man agile Methoden anwendet in der Bauplanung

bzw. was wird dann besser? Also warum zahlt es sich aus? (11:05)

B9: Also, ich glaube, dass es im Konnex mit der Digitalisierung, sprich ist gleich digitaler Planungsprozess mit vielen Beteiligten an einem gemeinsamen virtuellen Gebäude-Modell, also BIM sozusagen in seiner höchsten Form.

I: Ja.

B9: Level 3 BIM. Ja und höher... Dafür wäre es, fände ich ein ideales Steuerungs- und Management-Tool oder Framework eigentlich, muss man sagen... Weil man sozusagen das da mit einer Art Scrum ganz toll organisieren könnte. Ja, flache Hierarchien, tägliche Standup-Meetings in der Planung und dann Lösen von diesen herkömmlichen, starren, wasserfallartigen Prozessen - Vorentwurf, Entwurf, Einreich-Planung usw. hin zu einer - wie soll ich sagen - besser geeigneten Planungssystematik für die Entwicklung so eines virtuellen Gebäudemodells, weil im Prinzip plane ich dann sozusagen ein 1:1-Modell schon vorher. (12:24)

I: Ja.

B9: Und hätte da ganz tolle Chancen. Wenn man sich von diese wasserfallartigen Interationsprozess lösen würde und wirklich in eine 1:1-Digitalmodellierung gehen würde. Und das könnte man mit Scrum und ein paar Hilfsmitteln dazu super umsetzen, finde ich. (12:44)

I: Mhm.

B9: Da hat es einmal so einen tollen Beitrag gegeben - den habe ich zwar ein bisschen zerrissen damals - von Drees Sommer, dieses „Agile Design Management“. Ich weiß nicht ob Sie auf den schon gestoßen sind...

I: Ja.

B9: Im Kern von diesem, von dieser Idee steckt schon was Interessatnes, gerade jetzt mit BIM... Im Prinzip haben die ja nichts anderes macht, als wie den Planungsprozess auf einem Kanbanboard dargestellt oder versucht das darzustellen und so die einzelnen Projektbeteiligten ein bisschen mehr aus ihrer Passivität herauszulocken. (13:27)

I: Genau, ja.

B9: Das wäre natürlich auch ein gutes Hilfsmittel, wenn man das mit einem Jira Board...

I: Ja.

B9: Irgendwie dann einfach die Aufgaben verteilt und damit das virtuelle Gebäude- Modell entwickelt.

I: Ja.

B9: Also, das wäre spannend. Da fände ich es wirklich gut, dafür gut geeignet.

I: Mhm. Ja, natürlich bin ich üb die gestolpert und ich habe auch mit dem Herrn E4 gesprochen, das ja maßgeblich, zumindest das Paper mitverfasst hat.

E9: Ja, interssant.

I: Und sehr überzeugt davon ist und mittlerweile ist er in Deutschland tätig bei einem Consulting-Unternehmen.

E9: Aha, ist er nicht mehr bei Dresos?

I: Nein. Er ist jetzt bei einem Consulting Unternehmen.

B9: Ah, okay. Das sagt mir gar nichts. Ich habe gedacht, der ist ein Dresos-Mann. Ich habe immer gedacht, das ist sozusagen eine Eigen-Entwicklung. (14:24)

I: Ja, wobei ich mir nicht sicher bin, ob das nicht den gleichen Namen einfach hat und das mehre sich auf die Fahnen schreiben... (lacht)

B9: Ja, das kann sein. (lacht)

I: Natürlich sagt man immer, dass das alles super ist, wenn man es selbst entwickelt hat.

B9: So ist es. Ja.

I: Weil sonst würde man es ja nicht entwickeln... Das heißt, um das zusammenzufassen, was Sie gesagt haben... Es würde quasi speziell für eine digitale Planung die Hierarchien flacher organisieren und die Kommunikation erleichtern zwischen den Beteiligten. (15:01)

B9: Ja, da bin ich mir ziemlich sicher. Ich kann ja nicht agil arbeiten, wenn ich komplexe Hierarchie-Strukturen habe. Ich brauche einfach eine flache Hierarchie, damit das funktioniert. Und dann bin ich überzeugt davon, der

Nutzen wäre eigentlich der, dass man sich leichter tut das virtuelle Gebäudemodell zu entwickeln, wenn man sich - und das setzt eben meiner Meinung nach der echt agile Planungsprozess voraus - von dem herkömmlichen Integrationsschritten Vorentwurf, Entwurf löst und das irgendwie anders angeht. (15:38)

I: Mhm.

B9: Also z.B. vielleicht plant man zuerst den Rohbau und dann plant man, wie man das Gebäude baut, vielleicht auch, und dann schrittweise Innenausbau und die Installation usw. - müsste man sich überlegen... Müsste man einmal durchspielen. Wäre einmal spannend...

I: Ja, okay. Gut. Und wenn man sich vorstellt, dass man solche agilen Ansätze oder agile Ideen, wie z.B. so ein Standup-Meeting - das könnte man ja auch schon machen, selbst wenn man diese klassischen Phasen hat...

B9: Ja, genau.

I: Und das würde ja schon vieles verbessern... Wenn man das jetzt anfängt in einem Planungsunternehmen oder in einer Planungsabteilung - welche Probleme glauben Sie treten dann auf, in organisatorischer, methodischer, aber auch sozialer Hinsicht? (16:29)

B9: Also ich glaube, bei dem Standup-Meeting hängt es davon ab, wie stark formalisiert man das abwickelt. Also, wenn ich da dann anfangs Protokolle schreiben und alles Mögliche aufzuführen, dann halte ich das für nicht ideal. (16:43)

I: Nein, das muss ja kurz und knackig bleiben, sonst...?

B9: Ja, kurz und knackig in der Früh beim Kaffee, so wie es halt heißt. Da stellen sich die Leute zusammen und dann wird in zehn Minuten oder eine Viertelstunde das ausgedet, was im Moment grad vordringlich ist. (16:59)

I: Genau.

B9: Ich glaube, dass das einen guten Einfluss auf die tägliche Arbeit in dieser Planungsgruppe hat. Es macht natürlich keinen Sinn, wenn dort drei Architekten zusammenstehen und nur über ihre Architekturplanung reden... Man müsste schon die anderen Planungsdisziplinen dort mit hineinholen - Haustechnik, Bauphysik, Statik, was auch immer man da braucht... (17:26)

I: Genau, ja.

B9: Und dann hat es auch nicht nur diesen fachlich-integrierenden Nutzen, sondern im Sinne einer integralen Gesamtplanung, sondern auch an sozialen Aspekt. Wenn man sich da einfach... Ich weiß nicht ob es täglich notwendig ist bei einem Planungsprozesse oder zwei bis dreimal in der Woche zusammenstellt... Was weiß ich, von mir aus Montag, Mittwoch und Freitag und das macht, dann hat das ja einen tollen, sozialen Aspekt, glaube ich - jedenfalls positiv. (17:59)

I: Mhm. Und was glauben Sie wäre schwierig für Ihr Unternehmen, dass das ausprobiert?

B9: Die Akzeptanz, dass die Leute den Sinn sehen, dahinter: „Warum soll wir uns jetzt alle zwei bis drei Tage treffen und irgendwas besprechen?“. Es ist einfach in der Praxis so, dass diese Menschen mehrere Projekte haben, nicht nur eines. Und das ist eine Zeitfrage und nicht jeder möchte sich zwei bis dreimal in der Woche Zeit für - auch wenn es eine kurze ist - Besprechung nehmen. (18:32)

I: Aber dafür fallen ja dann manche andere Besprechungen wahrscheinlich weg, wenn ich das dreimal in der Woche mache.

B9: Das wäre das Zuckerl, das müsste man denen inhaltlichen. Die Planungsbesprechungen, das müsste man denen erklären - die braucht man dann nicht mehr und ihr braucht's auch nicht tagelang und halbtagesweise in Planungsbesprechungen sitzen mit dem Auftraggeber. Das müsste dann ein Projektleiter alleine abnehmen, diese Abstimmung mit dem Auftraggeber. (18:54)

I: Genau.

B9: Die wöchentlich, von mir aus, stattfindet und der trägt dann über diese Standup-Meetings die Ergebnisse aus dieser Besprechung in das Planungsteam hinein. Es wäre natürlich ein Anreiz für die anderen Projektmitarbeiter das Akzeptieren. (19:14)

I: Das heißt, die Akzeptanz von solchen neuartigen Ideen ist sicher ein Problem?

B9: Ja, wenn wir beim Standup-Meeting bleiben - ja, absolut. Die Baubranche ist halt eher konservativ und reagiert nicht immer mit offenen Armen auf Neuerungen... (19:35)

I: Sie sind sehr wandlungsresistent (lacht), würde ich sagen. Mal abgesehen von der Akzeptanz - noch andere Herausforderungen oder Probleme? Was auf jeden Fall aus meiner Sicht ein großes Problem ist, dass natürlich von oben jemand sagen muss: „Wir probieren das jetzt.“. Von selber wird das Team nicht auf die Idee kommen: „Das machen wir jetzt.“ (20:03)

B9: Nein, das fürchte ich auch. Es braucht natürlich jemanden, der das quasi vorgibt. Aber... Ja... Sonst Probleme? (...) Das größte Problem meiner Meinung nach ist die Akzeptanz.

I: Das überzeugen, dass es sich auszahlt - zeitlich und vom Aufwand?

B9: Ja, da hängen ja so viele Ängste mit dran, an dieser Akzeptanz, Angst vor Mehraufwand, Angst vor zu viel Zeit, die man in irgendwas investiert, die man woanders besser nutzen könnte usw. (20:42)

I: Mhm. Und wenn man andere Teile von agilen Methoden oder Prinzipien versuchen würde die Bauplanung bringen...

B9: Also, wenn Sie jetzt mit dem Agilen Manifest kommen, dann wird es schwierig werden... Ach, pfuh... Der einzige Aspekt ist, dass man vielleicht wirklich dieses agile Prinzip, wo man die Individuen und eigentlich die Projektmitarbeiter über die Prozesse stellt, sozusagen... Also sprich ein bisschen sozialer, sozialverträglicher das Projektteam führt - das ist natürlich schon ein spannender Ansatz. Aber unsere festgefahrenen Strukturen und Prozesse aus der Bauplanung oder aus dem Bauplanungsprozess, aus den Menschen rauszukriegen - das ist eine Herkulesaufgabe, glaube ich. Weil erklären Sie jetzt einmal Architekten und einem Haustechniker und einem Statiker: „Wir machen jetzt keinen Vorentwurf und keinen Entwurf, sondern nur wir entwickeln nur virtuelles Gebäude-Modell.“ (22:14)

I: Mhm, das wird nicht funktionieren.

B9: Das wird nicht funktionieren. Die kommen gar nicht richtig in die Gänge, weil die wissen gar, was sie jetzt machen sollen.

I: Ja, das gleiche, was sie immer schon gemacht haben - nur halt anders...

B9: Dann kriegen Sie wieder zuerst ein statisches Konzept und Maßstab 1:200 Pläne, Grundrisse und Schnitte usw. und Ansichten... Es ist wirklich eine Herkulesaufgabe, glaube ich. Ich weiß auch nicht, ob das so funktioniert oder ob man nicht drangeht und sagt: „Was können wir in die standardisierten Prozesse an agilen Elementen einbauen?“, wie Sie vorhergesagt haben, z.B. Standup-Meeting. Und vielleicht ein paar Eigenschaften oder ein paar Vorteile aus diesem agilen Manifest ableiten und dort integrieren. Was weiß ich, dass man ein bisschen entspannter auf Veränderungen in der Planung reagiert auf allen Seiten. (23:12)

I: Die man natürlich ständig hat, die Änderungen?

B9: Ja, die hat man ständig und manche Bauherren sind ja änderungsfreudiger als andere. Aber da gibt es dann Planer, die reagieren fast schon ungehalten, wenn es dann noch Änderungen gibt und drohen dann gleich mit Mehrkostenforderungen durch Mehrfach-Bearbeitung usw. Das wäre natürlich schön, aber das ist ja fast schon idealisierte Anspruch? (23:47)

I: Ja, natürlich, aber wenn man an etwas Neues denkt, dann muss man ja immer sehr visionär sein.

B9: Ja klar, muss man richtig visionär sein.

I: Und dann muss man es herunterbrechen auf die Realität.

B9: Aber dann sind wir richtig visionär und dann sagen wir: „Okay, wir wollen ganz eine neue Art Bauwerke zu planen, zu entwickeln, die auf agilen Grundsätzen basiert.“ Und dann müsste man eigentlich unsere Leistungs- und Vergütungsmodelle neu schreiben. (24:14)

I: Mhm. Ich glaube, wenn mehr von diesen Methoden angewandt werden würde, dann müsste man sich etwas einfallen lassen, weil Mehrkostenforderungen und... Das bekämpft sich ein bisschen und Transparenz und dann jemand anderem eine „Reinhauen“ mit einer Mehrkostenforderung, was ja teilweise sehr

beliebt ist in der Baubranche... Das bekämpft sich. Das passt nicht zusammen. (24:39)

B9: Aber was man sicher gut umsetzen könnte, ist z.B. das Pull-Prinzip. Aber wie gesagt, da sind wir schon an der Grenze zum Lean. Aber das gibt es im Agilen auch. Dass man einfach schaut, dass das Team möglichst selbst organisiert arbeitet und dafür die Voraussetzungen schafft, dass sie selbst organisiert arbeiten dürfen, zumindest innerhalb dieser Iterationsschleifen Vorentwurf, Entwurf usw. (25:04)

I: Genau, wenn man noch die Phasen beibehält.

B9: Das wäre natürlich schon spannend. Und da kann man natürlich Kanban verwenden. Da helfen die Standup-Meetings. Da helfen die Art, wie man überhaupt dann in Scrum arbeitet, mit Sprints. (25:19)

I: Mhm.

B9: Wo man vorgibt... Okay, was schauen wir uns jetzt an? Was ist Thema für die nächste Woche oder die nächsten zwei Wochen? Ich kann jetzt nicht hergehen und sagen, der ganze Vorentwurf ist ein Sprint. Das bringt ja nichts. (25:30)

I: Das würde sich auch nicht ausgehen bei den meisten Projekten.

B9: Ja und dann müssten wir schon über „Scrum of Scrums“ reden. Sicher kann man so denken. Dann ist der Vorentwurf ein Sprint, aber dann haben da drinnen noch andere Iterationsschleifen, wo wir andere Themen haben. (25:42)

I: Ja, natürlich. Okay. Ja, gut - dann haben wir jetzt schon angesprochen. Wenn man sich jetzt vorstellen würde, die ideale Welt und all diese Herausforderungen oder diese Schwierigkeiten sind gelöst. Was wäre dann das Beste oder was würde Sie am meisten freuen, wenn man diesen neuen Prozess tatsächlich umsetzen könnte? So aus dem Bauch heraus...

B9: Wie meinen Sie jetzt? Ich verstehe die Frage nicht ganz.

I: Wenn man sich vorstellt, dass über Nacht alle Probleme gelöst sind, und es gibt einen idellen Bauprozess, der diese Ansätze berücksichtigt und alle Leute freuen sich darüber...

B9: Und alle sind bereit mitzumachen und wollen unbedingt nur mehr so arbeiten?

I: Genau. Was würde Sie jetzt da am meisten begeistern? Das ist ein reines Gedankenspiel. (26:43)

B9: Dass sie endlich einmal das Team soweit bringen kann, dass sie wirklich selbstständig arbeiten, ohne dass man ihnen Dinge vorher in langwierigen Besprechungen erklären muss und sagen muss: „Bitte mach jetzt das und dann machst das und dann tust jenes...“ Sondern, dass dann wirklich alle - ich muss das ja nicht immer jedem erklären oder von jedem einfordern - sondern dass diese Dinge automatisiert... Weil das Team selbst organisiert arbeiten kann und man muss das nicht mehr so stringent einfordern von manchen Projektbeteiligten, weil jeder weiß, was er oder sie zu tun hat. Das wäre wunderbar. (lacht) (27:26)

I: Okay. Ja gut, dann sind wir schon bei der letzten Frage. Nämlich... Gibt es noch irgendwas, was Sie mir zum Thema agile Methoden in der Bauplanung gern mitgeben würden? Oder was ich nicht vergessen darf? Das wird jetzt nicht angesprochen haben... (27:43)

B9: Ach, ich glaube wir haben alles angesprochen. Das größte Thema ist natürlich: „Wie kann man das auf die Planung von Bauprojekten projizieren, das Ding?“. Das haben wir eh schon besprochen.

I: Da gibt es viele Ideen, aber noch nicht so richtig das Zündende...

B9: Sind Sie im Zuge Ihrer Interviews schon auf jemanden gestoßen, der das schon angewendet hat, außer dem Agile Design Management, das ja meiner Meinung nach nur eine andere Form der Teamkommunikation ist. (28:18)

I: Auf die Fahnen schreiben, tun es mehrere, dass sie es schon anwenden oder dass sie zumindest Kanban ganz stark verwenden und das ganze Last Planner System. Die meisten sind natürlich überzeugt, dass das eben so viel agilen Anteil hat, dass das schon agil ist, sozusagen.

B9: Ja, das sehe ich so nicht, weil gerade das Last Planner System... Das wäre mir zu wenig agil. Weil wenn ich wirklich agil sein will, dann muss ich Sprints machen. Dann muss ich sprinten... (28:53)

I: Mhm.

B9: Dann brauche ich meine... Dann bin ich nämlich auch schneller in der Planung. Das wäre ja eigentlich das

Ziel, dass man den Planungsprozess beschleunigt und gleichzeitig qualitativ verbessert. (29:04)

I: Genau, genau.

B9: Das wäre ja eigentlich der höchste Anspruch. Die qualitative Verbesserung findet meiner Meinung nach statt, wenn ich wirklich ein 1:1-Modell virtuell im BIM entwickle - mit allen Beteiligten. (29:19)

I: Mhm.

B9: Da müsste ich eigentlich dann in der Lage sein, wirklich viele Ungenauigkeiten vorwegzunehmen...

I: Dass ich die Fehler schon in der Planung sehe und nicht erst dann draußen?

B9: Genau und Fehler zu vermeiden. Und das zweite ist, dass sie dann auch zeitlich einen Vorteil, irgendwann einmal daraus lukrieren kann, weil ich einfach schneller bin. (29:40)

I: Natürlich.

B9: Ich brauche nicht mehr zwei Monate für den Vorentwurf, drei Monate für den Entwurf und dann noch ein Monat für die Einreichplanung und dann ist ein halbes Jahr herum... Sondern eigentlich wäre es ja schön, wenn man dann in drei bis vier Monaten das ganze Gebäude so weit durchgeplant, dass man es eigentlich schon ausschreibungsreif hat.

I: Mhm.

B9: Das fände ich ja wirklich den großen Vorteil.

I: Aber dann müsste man auch dieses 3D-BIM-Konstrukt mit den Firmen teilen, weil sonst bricht man wieder alles herunter auf 2D-Pläne und dann fangen die von vorne an.

B9: Jetzt haben wir nur über den Planungsprozess gesprochen.

I: Ja eh, da haben Sie recht. Natürlich.

B9: Aber aus dem 3D-Modell kann ich ja 2D-Pläne jederzeit in allen Ebenen und vertikal und horizontal, wie auch immer - es braucht Grundriss, Schnitt usw. produzieren.

I: Herausziehen?

B9: Das geht ja ganz schnell, nicht?

I: Schon klar. Um noch auf Ihre Frage zurückzukommen, ob ich sonst noch jemanden angetroffen habe. Es sind einige, die sagen, sie passen den Grad der Agilität an die jeweilige Phase in der Planung an. Am Anfang sei es agiler und dann geht's immer weiter in Richtung dieses Lean, also in Richtung Last Planner. Also, das sagen einige und vor allem ein deutscher Experte, dass öffentliche Auftraggeber oder große Auftraggeber - müssen nicht unbedingt öffentlich sein - in Deutschland, das teilweise sowieso schon einfordern, dass agile Ansätze in der Planung angewandt werden müssen und dass die Teams direkter kommunizieren sollen und dass nicht so viel Zeit verloren geht mit diesem Nachtelefonieren und viel zu spät auf irgendwelche Fehler zwischen Disziplinen draufzukommen. (31:26)

B9: Ja, ja...

I: Dass das eingefordert wird... In wie weit man das in einem Vertrag schon fordern kann, wenn die Firmen das noch gar nicht so richtig können, sei jetzt einmal dahingestellt. Aber die Deutschen behaupten sie sind da viel weiter als die Österreicher und: „Das funktioniert alles schon super!“, und sie vermischen natürlich lean und agile Methoden ziemlich... (31:46)

B9: Ja.

I: Das ist das größte Fazit, das ich jetzt hatte. Dass eigentlich viele Leute in der Praxis den Unterschied glaube ich, nicht wirklich kennen und dass das dann schwierig ist über das Thema zu sprechen, wenn sie alles in einen Topf werfen, sozusagen.

B9: Okay, ja... Das sehe ich auch so. Ich sehe das auch bei meinen Studierenden, wenn die zu diesen Themen Arbeiten schreiben. Da kommt plötzlich alles in einen Topf. Ja? Und dann wird dreimal kräftig umgerührt und ich finde da sollte man schon einmal eine klare Grenze ziehen und sagen: „Okay, das ist agil. Das ist lean. Dazwischen gibt's einen ganz einen schmalen Grat, den sich beide Methoden teilen... “. Was weiß ich - Kanban, Pull usw., aber der Rest sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Weil lean kann ich natürlich super auch in der Ausführungsphase

anwenden. Lean ich sehe es dort auch besser angesiedelt. (32:47)

I: Genau, auf jeden Fall.

B9: Auf nämlich Baufirmenseite und die agilen Methoden helfen mir in der Planung. Die helfen mir in der Ausführung gar nix.

I: Sehe ich genauso.

B9: Da kann ich gar nicht mehr agil sein.

I: Nein, weil wenn ich da dann ändern anfangen, dann fange ich von vorne an...

B9: Ja, genau. (lacht) Dann werde ich nie fertig.

I: (lacht) Und alle streiten sich noch mehr als sie sowieso schon streiten.

B9: Ja, fürchterlich. Ja.

I: Mhm, ja. ... Ja, gut. Dann sage ich Danke für Ihre Perspektive und Ihre Einblicke in Ihre Erfahrungen.

B9: Bitte gern.

I: Und wie bereits zu Beginn erwähnt, übermittle ich Ihnen natürlich die Arbeit und Sie bekommen auch das Transkript schon ein bisschen im Vorfeld, falls irgendetwas nicht so in der Arbeit drin sein soll...

B9: Okay, gebe ich Ihnen Bescheid. Super, fein.

I: Dann wünsche ich Ihnen ein schönes Wochenende und Dankeschön.

B9: Schöne Abend Ihnen auch. Danke auch und freut mich, wenn ich etwas beitragen konnte.

I: Auf jeden Fall. Danke.

B9: Alles Gute, Frau Augustin. Wiedersehen.

I: Danke. Wiedersehen. (33:51)

A.2.10 Interview 10

Name: Experte 10

Beruf: Mitbegründer, Beratungsunternehmen Unternehmens- & Immobilienentwicklung; Österreich

Datum: 08.09.2020 08:30

Dauer: 39 min

Interviewort: Videotelefonie via MS Teams

I: Jetzt scheint's zu funktionieren.

B10: Super. Einen wunderschönen guten Morgen! Sorry. Guten Morgen! Das war ein Missverständnis. Ich sitze da im Besprechungsraum, denk ich mir: „Aha, mhm...“, und trink' meinen Kaffee und denk mir: „Schöner Tagesbeginn. Alles fein...“

I: Nein, ich bin leider aus Graz und habe jetzt alle meine Interviews digital geführt aufgrund dieser ganzen Pandemie-Geschichte.

B10: Eh logisch, eh klar. (lacht)

I: Dann ist es für alle Beteiligten sicher und einfach. (lacht)

B10: Darf ich ein Du einführen bitte? Ich bin der Bernhard.

I: Natürlich, mein Name ist Marie.

B10: Super. Wo studierst du denn?

I: In Graz am Campus02 Innovationsmanagement und davor habe ich Bauingenieurwesen an der TU studiert.

B10: Okay. Ich auch.

I: Okay, perfekt. Ich müsste noch schnell abklären... Ist es okay, wenn ich den Ton aufzeichne damit ich transkribieren darf?

B10: Selbstverständlich. Natürlich.

I: Okay, perfekt. Ja Danke, dass du dir Zeit nimmst.

B10: Gerne.

I: Ich bin schon fertige Bauingenieurin und wollte jetzt meinen wirtschaftlichen Background noch ein bisschen erweitern und deshalb Innovationsmanagement. Und in meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit agilen Methoden in der Bauplanung und dabei ganz im Detail mit der Einführung und mit den Hürden, die bei der Einführung entstehen, oder den Hindernissen. Ich werde das Gespräch im Anschluss transkribieren und anonymisieren und auswerten. Natürlich erhältst du eine Abschrift und auch die Arbeit, wie alle.

B10: Ja... Super.

I: Gut. Wenn irgendwelche Fragen auftauchen, einfach unterbrechen. Das Gespräch dauert knapp 30 Minuten - bei manchen ein bisschen kürzer. Und es gliedert sich in zwei Teile. Zuerst geht's kurz um dich und um deine berufliche Situation und dann um Erfolgserlebnisse und um die Probleme, die mit agilen Methoden einhergehen. (02:06)

B10: Passt.

I: Gut. Was ist deine derzeitige berufliche Situation und in welcher Branche tätig?

B10: Ich bin Partner oder Miteigentümer in einer Beratungsfirma. Wir beraten - ich sage immer - im Zwischenraum zwischen Unternehmensentwicklung und Immobilienentwicklung.

I: Mhm.

B10: D.h. wir erarbeiten mit den Bauherren, im Wesentlichen auf der Unternehmensseite, also für Unternehmen - kleinere, mittlere, große Unternehmen - was sie künftig von ihrer Immobilie erwarten, aber auch wie sie künftig arbeiten wollen. Also die erste Frage: „Wie möchte ich überhaupt arbeiten?“, und dann: „Was brauche ich daraus“

für Räume?“.

I: Okay.

B10: Wir bereiten sozusagen die Vorgabe für die Architekten vor, also das Architekturbriefing.

I: Mhm.

B10: Die Ergebnisse unserer Arbeit sind sozusagen das Raumprogramm, das Raum- und Funktionsprogramm, die entsprechenden Nachhaltigkeitsqualitäten usw.

I: Mhm.

B10: Und wir begleiten dann das Planungs- und Bauprojekt im Sinne von Projektsteuerung bis zum Ende - Projektmanagement und Projektsteuerung. Projektmanagement in allen Projekten, Projektsteuerung eher in kleineren und mittleren Projekten oder mit Partnern. Und wir haben einen Teil der Mannschaft, der sich um den Betrieb später kümmert, also das Facility Management organisiert. (03:21)

I: Mhm.

B10: Ich selber... Oder wenn man bei uns im Management ist oder Partner ist, hat man trotzdem seine Projekte, d.h. wir sind Senior Berater draußen und Projektleiter draußen. 2/3 ist Projektarbeit. (03:33)

I: Mhm, okay... Und wie lang machst du das schon ca.?

B10: 18 Jahre. (lacht)

I: Okay. (lacht) Im Zuge deiner Tätigkeit sind dir agile Projektmanagementmethoden ein Begriff oder kommen diese vor?

B10: Natürlich ja, sonst würde wir uns jetzt ja nicht treffen.

I: Genau, aber das ist immer wichtig, weil nicht, dass da ein Missverständnis ist und dann habe ich am Ende, 30 Minuten ein super Gespräch, aber für alle war es umsonst. (lacht)

B10: (lacht) Ja. Ach, Gespräche sind nie umsonst - man sieht sich immer ein zweites Mal im Leben... (lacht)

I: Ja, aber zumindest, um meinem Ziel ein bisschen näher zu kommen. (lacht)

B10: Ja, ja, ja... (lacht) Fast witzigerweise, dass irgendwie die Bauausführung oder die Baufirmen in den letzten Jahren einen großen Schritt gemacht haben in diese Richtung und ganz viele Unternehmen aktuell in diese Richtung unterwegs sind. (04:29)

I: Mhm.

B10: Normalerweise kommen die Innovationen eher von woanders. Dass die von dort kommen war eigentlich unerwartet, in der Geschwindigkeit in den letzten zwei Jahren. Wir erleben sozusagen aktuell relativ viele Projekte, wo also die Baufirmen mit Last Planner Methoden daherkommen.

I: Mhm.

B10: Wir haben jetzt vor zwei Jahren oder drei Jahren uns mit dem Thema begonnen zu beschäftigen, um das stärker in die Planung zu kriegen. Also, die Baustelle draußen kommt dann meistens mit den Methoden, die der Bauausführende auch schon kann, mit. Die ÖBA muss mitkönnen. Wir verstehen es und integrieren sie in unseren Prozess, aber in der Planung ist noch relativ wenig passiert in den letzten Jahren und da versuchen wir jetzt gerade ein bisschen einzuhaken und auch unsere Projekte und Prozesse deutlich agiler zu bekommen als davor. (05:18)

I: Okay. Mit welchen Methoden oder Ansätzen oder Prinzipien habt ihr da zu tun? Wenn die einen Namen haben...

B10: Mhm. Also, wir haben eine größere Veröffentlichung auch gemacht, wir haben so ein Themendossier zu dem Thema. Da ist das drinnen. Das schick' ich dir nachher noch durch, als PDF.

I: Das wäre ganz nett.

B10: Also, wir haben uns natürlich an der Last Planner Methode angehalten, haben aber auch versucht, da man im Planungsprozess, also in der Kreativarbeit sitzen, mehr Methoden aus dem Design Thinking mitzunehmen. Also das Ganze ein bisschen loser zu interpretieren, die Starrheit und die Gerechtigkeit der Last Planner Methode ein bisschen aufzubrechen. (05:56)

I: Mhm.

B10: Und nicht für den Planungsprozess aufzuweichen. Ich habe so eine Grafik. Da sagen wir... Es sind Lean Methoden, es sind Design Thinking Methoden drinnen, auch natürlich weiterhin ein klassisches Projektmanagement und es ist natürlich ein Scrum Ansatz drinnen. Also wir vermischen Dinge und bauen uns so ein bisschen was Eigenes. Ich sage immer: „Wir bauen einen... Wir haben einen Werkzeugkoffer. Weil ich muss diesen Werkzeugkoffer - je nach Phase bin es ja bald, brauche nur mehr Kreativität, gehe Richtung Ausführungsplanung bin ich schon viel strukturierter. (06:28)

I: Natürlich.

B10: Da komme ich schon viel näher an eine Last Planner Methode ran. Dann kann ich für strukturierter arbeiten.

I: Mhm.

B10: Und ich habe mal ein Team, das bereit ist, diesen Weg zu gehen, und mal ein Team, für das komplettes Neuland ist, die ich erst da reintführen muss... Also: „Wen habe ich und was ist die Aufgabenstellung in einer Phase?“. Dementsprechend versuchen wir, das Setup... Also ich versuche nicht ein Last Planner durchzudrücken in der Strukturiertheit, sondern wir versuchen uns zu nähern und gemeinsamen einen Weg zu finden. (06:52)

I: Okay, also es ist variabel, der Werkzeugkoffer.

B10: Ja, ja...

I: An die Anforderungen und auch an die Personen, sozusagen anpassbar?

B10: Genau.

I: Okay, ja gut... Die nächsten Fragen... Da geht's jetzt um die Erfolge oder die Erfolgserlebnisse und halt um die Hindernisse bei der Einführung. Und fangen wir mit den schönen Dingen an. Was für Erfolge oder was für einen Mehrwert bietet das jetzt, wenn man sich solcher agilen Ansätze bedient in der Bauplanung?

B10: (lacht) Also, ich glaube... Es ist immer so die Frage, ein bisschen: „Was hat man davor gelebt? Und was lebt man sozusagen nach der Einführung?“

I: Mhm.

B10: Und für mich ist es die Manifestation eines Kulturthemas oder eines „auf Augenhöhe arbeiten“, dann im Prozess. Also, wir haben immer relativ stark auf Augenhöhe gearbeitet, alle hereingeholt... Wir machen auf der Nutzerseite, wenn wir mit unseren Bauherren arbeiten...

I: Ja.

B10: Sehr partizipative Prozesse, d.h wir binden ganz viel Kunden ein. Das ist unser Standard, aus der Seite kommen wir. (07:54)

I: Mhm.

B10: Und für uns war es nie verständlich, warum ich als Projektsteuerer dann autoritär mein Planungsteam führen sollen. Das geht nicht zusammen! Wir haben immer sehr stark auf Augenhöhe gearbeitet, insofern ist da der Unterschied nicht so groß, aber was die Leute natürlich sehr schön erkennen.... Wenn dann der Prozess so ausgelegt ist, verstehen sie es leichter. (08:11)

I: Mhm.

B10: Also, der Übergang im Kopf zwischen: „Ich komme aus einem Projektteam, wo sehr autoritär gearbeitet wird.“ Jetzt sitz' ich im nächsten Moment, weiß noch nicht wie es geht... Und dann kann ich natürlich über diese Methoden relativ schnell erkennen, ob das, was der da draußen plappert, ernst gemeint ist oder nicht ernst gemeint ist. Und relativ schnell sehen ob er es ernst nimmt und wie es dann gelebt wird. Also, ich glaube die Prozesse, die agil aufgesetzt sind, sind recht transparent, und jeder erkennt recht schnell, dass es hier anders zugeht als es vielleicht in einem anderen Projekt. Und erkennt noch viel schneller, dass es da andere Kultur gibt... (08:43)

I: Mhm.

B10: Des Zusammenarbeitens...

I: Also die Kultur des Zusammenarbeitens ist einfach auf einem anderen Niveau?

B10: Genau.

I: Im Idealfall auf Augenhöhe?

B10: Genau, ist auf Augenhöhe. Punkt. Ich würde den Idealfall weggeben, weil sonst hast was vergessen. Ich halte nichts davon Prozesse... Der Hauptkern - wenn Agilität funktioniert, heißt Kultur. Das ist der große Teil. Dahinter braucht es einen Prozess, um Leute, die das Kulturthema, das ja viel schwieriger ist und viel emotionaler nicht verstehen können oder wollen, oder? (09:15)

I: Ja.

E10: Oder mit dem sie halt noch nie etwas zu tun gehabt haben. Dann kann ich über den Prozess etwas lernen und verstehen. Der hilft mir rein.

I: Ja.

B10: Gerade für uns Techniker ist eine Prozesssicht recht leicht. Das haben wir gelernt und wir wissen wie eine logische Kette funktioniert. Und wenn mir das wer erklärt, dann kann nicht so tun... (09:31)

I: Mhm.

B10: Warum ich so tue, ist schon viel schwieriger. Und der Prozess ist, finde ich so was, wie ein Schuhlöffel.

I: Mhm.

B10: In die agile Kultur und um die geht es eigentlich, finde ich. Um die geht es, die braucht es. Der Prozess ist eigentlich ein Vehikel dafür. (09:45)

I: Mhm, verstehe ich. Mhm, d.h. die Kommunikation ist direkter und einfacher?

B10: Ja, ich würde sagen, die Mauern dazwischen fallen oder die Vorbehalte dazwischen, dieses: „Ich traue mich das eine oder andere nicht sagen. Ich bin mir nicht sicher, ob ich das sagen darf.“. Das ist weg. „Kann ich mir einbringen oder nicht?“. Diese Fragen müssen weg. Und das hat in Wirklichkeit mit dem Prozess nichts zu tun, sondern nur mit dem Verhalten. „Habe ich Angst, wenn ich wen verpetz'? Habe ich Angst, wenn ich einen eigenen Fehler eingestehen?“, oder ist es eine Atmosphäre, die das zulässt. Und mein Gegenüber sagt: „Okay, habe ich verstanden. Was tun wir jetzt? Wie gehen wir damit um und wie lösen wir es“. Und um das geht's ja eigentlich. (10:29)

I: Genau, genau.

B10: Es geht um die Lösung, um das Wohin. Und in vielen Projekten reden wir stundenlang über: „Warum der Fehler passiert ist?“. Das ist eigentlich sinnlos und hilft einem nicht weiter.

I: Genau, das stimmt. Und jetzt hast du schon gesagt, dass du mit unterschiedlichen Teams zu tun hast - manche kennen das schon und manche, für die ist es recht neu oder ganz neu. Wenn man jetzt an ein Team denkt, für das das neu ist oder bei einem Projekt, wo das noch nicht so bekannt ist... Was für Probleme treten auf, wenn man denen jetzt diesen „Schuhlöffel“ anbietet? Und wie könnte man das angehen, dass die Probleme möglichst nicht auftreten? ...Und da quer durch die Bank, vom Organisatorischen, über soziale Probleme, über methodische... (11:13)

B10: Ich glaube das Hauptproblem am Anfang ist, dass immer wenn ich etwas nicht kann, muss ich etwas lernen und wenn ich etwas lernen muss, dann brauche ich dafür Zeit.

I: Ja.

B10: Neben dem Willen und der Motivation brauche ich dafür Zeit. All' die Fachplaner und Planer in den Teams haben ihre Stunden irgendwo kalkuliert, haben ihre Grenzen und keiner hat Tage des Zusammensitzenes und Lernens irgendwo einkalkuliert. (11:40)

I: Mhm.

B10: Und ich glaube... Das ist sozusagen das erste Thema. Ich glaube da braucht es eine Transparenz im Vergabeprozess. Zu sagen, wenn ich einen Planer einkauf', dass der weiß worauf er sich einlässt und dass der sozusagen eine Zeit am Anfang braucht - ein Auseinandersetzen in zwei Tagen zum Start und auch dann am Anfang ein bisschen mehr Zeit... (12:01)

I: Mhm.

B10: Da kann ich jetzt nicht mehr hinschreiben, dass sich das wieder amortisiert. Das glaubt mir ja eh keiner! Diesen Mehraufwand transparent zu machen, damit kann er sich darauf einlassen oder auch nicht. Er hat auch die Chance zu sagen: „Ich habe schon mal agil gearbeitet und das will ich nicht noch einmal. Das ist ja auch sein gutes Recht, weil er schlechte Erfahrungen gemacht hat...

I: Aber dann kann er sich nicht bewerben, wenn das die Voraussetzung ist?

B10: Ja, dann soll er das halt lassen. Ist ja doch kein Problem. Ich glaub', das ist wie, wenn wir einen Architekten in einem Architekturwettbewerb suchen, oder? Und wir haben ein Bild, wie dieses Gebäude aussehen soll und dann kann er als Architekt sagen: „Okay, das will ich aber nicht leisten, weil ich bin ein ganz ein anderer Architekt und ich möcht' was anderes tun., dann soll er etwas anderes tun. (12:39)

I: Genau.

B10: Es ist ja jedem freigestellt... Ich glaube schlimmer ist es zu sagen: „Dahinter läuft ein normaler Prozess.“, und dann am Tag nach der Vertragsunterschrift heißt es plötzlich ganz anderes. (12:48)

I: Ja, dann hat man sich quasi die Katze im Sack gekauft und ist...

B10: Genau, und dann muss er.

I: Und wenn es blöd geht, ist er todunglücklich, was es noch schlimmer für alle Beteiligten.

B10: Richtig, weil wenn ich etwas nicht will, dann will ich es nicht. Und dann fangen wir ja schon bei Minus an. Also ich glaube, darum ist die Startphase wichtig, die Zeit in der Startphase. Die Startphase hat aber natürlich die unglaubliche Chance, dass sich Kennenlernens und des sich Näherkommens, dass sich gegenseitig - jetzt mache ich es auf der emotionalen Seite - des sich Spürens. Ein bisschen ein Gefühl bekommen, wo die Leute sind, wie die tun, wie die ticken, wie ich mit denen tun kann. Und das braucht einfach Zeit der Auseinandersetzung. (13:24)

I: Mhm.

B10: Und ich glaube dieser Startbaustein ist glaube ich das Erste.

I: Also schon bevor man den Vertrag unterzeichnet, sind das die ersten Dinge, die passieren und die auf jeden Fall transparent sein müssen, weil sonst wir das nichts.

B10: Genau, genau. Und dann halt die Zeit, die wir uns gemeinsam nehmen, um etwas Neues zu lernen. Und ich sage immer: „Wenn wir so etwas einführen, dann gibt's nicht ein System, das wir einführen, sondern es gibt Vorschläge, es gibt Ideen, und die werden gemeinsam diskutiert und fertig gemacht.“ Ich habe kein System, das ich über alle Bauprojekte drüberstülp', sondern wir handeln das, diskutieren das gemeinsam. Weil jeder hat Erfahrungen gemacht, jeder bringt sich ein und das ist ja auch das Thema der Agilität, oder? Ich komme nicht mit irgendetwas und stülp' es drüber: „So machen wir es jetzt.“ (14:06)

I: Sondern es ist variabel?

B10: Genau, es ist variabel. Andere bringen bringen auch was mit und daraus machen wir etwas, wo wir sagen: „So starten wir los.“ Und das dürfen wir - das ist das schöne an Agilität - wir dürfen sie auch verändern. **I: Genau.**

B10: Im alten Prozess haben wir unseren PSP gemacht und so rigide abgearbeitet worden. Jetzt dürfen wir ja regelmäßig drauf schauen. Und wenn ich das Gefühl habe, ich kann jetzt nicht mit der vollen Latte, weil ich die Herrschaften überfordere, dann fahren wir halt einmal mit einem halben Paket rein und schauen uns an, was wir dann Schritt für Schritt in den Folgewochen noch dazunehmen. Ich glaube, es muss nicht immer der volle Schlag sein und es braucht das Gemeinsame. Also, das ist für mich das um und auf. (14:45)

I: Mhm. Also, alle müssen nach diesem Startworkshop - wie auch immer man das dann nennt - hinter dem stehen, was entschieden wurde. Wie viel zu Beginn agil ist, oder anders ist als vielleicht im Klassischen.

B10: Bleib bei anders - ist doch wunderschön. Das ist viel leichter, weil diese Wörter sind belegt mit irgendwelchen Schablonen, die oft eh gar nicht so stimmen. Es geht um die Bereitschaft zur Veränderung und um das geht's ja, weil das ist das, was weh tut. Es tut nicht weh irgendetwas lean zu machen oder agil, sondern etwas nicht so zu machen, wie man es bis jetzt gewohnt war. Es geht um Veränderung. (15:22)

I: Genau.

B10: Wie das dann heißt, kann dir als Projektleiter oder Projektmanager hieße sein. Es ist völlig egal. Wir wissen, wo es hingehen soll, kennen die Richtung und jetzt schauen wir was geht und was Sinn macht in der Konstellation, die man gerade hat. Und ich sage nicht Startworkshop, ich sage immer Startphase. Es braucht eine Zeit, um hier anzukommen. Es ist nicht nur der Start Workshop oder zwei Workshops, sondern es braucht eine Phase, wo man sehr intensiv diesen Veränderungsprozess begleitet. Es ist mehr als ein: „Aha, so machen wir es jetzt.“, sondern es braucht am Anfang einfach Zeit, dass man sich auseinandersetzt. (15:54)

I: Mhm, bis alle wissen, worum es geht und das verstehen und mitgehen wollen. Sonst wird es nix.

B10: Genau, genau.

I: Okay, d.h. am Anfang viel Transparenz und dann ein gemeinsames Werkzeug sich zurecht zu schneiden. Aber wenn sich jemand darauf einlässt, dann ist er ja schon überzeugt oder dann akzeptiert er das ja, dass anders gearbeitet werden wird. Oder ist da dann trotzdem noch notwendig, dass du viel Überzeugungsarbeit leistest? Weil der sich nicht verändern will, obwohl er ja weiß, dass es anders werden wird bei diesem Projekt. Sonst würde er nicht unterschreiben. (16:35)

B10: Es gibt unterschiedliche Gründe, warum ich mich einlasse. Es kann ja sein, dass ich das Projekt brauche, aus finanziellen Gründen und mich daher einlassen muss. D.h. noch nicht, dass ich es mit meinem Herzen oder freiwillig tue? Das kann auch immer aufgedrückt sein. (16:51)

I: Schön wäre es, wenn sie es alle freiwillig, tun. Wahrscheinlich... (lacht)

B10: Genau. Also, auch wenn wer sozusagen seine Unterschrift unter das setzt, heißt es noch lange nicht, dass er voll dabei ist. Und deswegen, glaube ich, braucht es jedenfalls Überzeugung - klingt so wie ich muss wen überzeugen... Um das geht es ja nicht. Es geht, um einfach hineinzufinden in das Ganze, gemeinsam. Es braucht eine Zeit am Anfang und das muss allen klar sein. (17:15)

I: Mhm, mhm?

B10: Und da muss man auch hören, warum es wem nicht taugt und das darf man ja genauso und sagen: „Ja früher, da war das alles aber viel gescheiter...“Das ist alles erlaubt. Es ist ja auch der Sinn von Transparenz, dass auch jemand sagt: „Taugt mir nicht oder mag ich nicht.“(17:30)

I: Mhm.

B10: Völlig legitim. Aber ich glaub es gibt eine Vereinbarung zu Beginn, die hat eine gewisse Größe und von der baut man dann auf, im besten Fall. Im schlechtesten Fall baut man wieder zurück. (lacht) Das kommt selten vor.

I: (lacht) Das wäre meine nächste Frage. Kommt das auch vor?

B10: Nein. (lacht)

I: (lacht) Also, wenn die Anfangsphase genug Zeit hat, dann findet sich ein „Werkzeugkoffer“, ein passender?

B10: Ganz sicher, ganz sicher, immer ja.

I: Der zumindest Bausteine hat, die man agil nennen könnte?

B10: Genau. Na, die hoffentlich agil sind, also schon... Und nicht zu vergessen der Bauherr dahinter, der Auftraggeber dahinter...

I: Der muss das auch wollen oder einfordern?

B10: Korrekt. Er muss es wollen. Also, im Minimum muss es tragen, im Sinne von: steht dahinter.“, und wenn irgendein Suppler daherkommt und sagt: „So ein Sch***.“, dann sollte er dem vielleicht nicht recht geben. (18:32)

I: Mhm.

B10: Also, er muss das Projekt tragen, so wie es ist. Er muss nicht bei allem dabei sein. Das ist sein gutes Recht. Er muss seine Entscheidungen treffen, er muss dahinterstehen. Das ist ganz wesentlich, weil er zahlt. (18:45)

I: Mhm, natürlich. Und weil es schon angesprochen worden ist... Die Fehlerkultur ändert sich dann natürlich in so einem Setting auch?

B10: Komplett.

I: Und das funktioniert, auch wenn das noch nie gemacht habe, das Team? Dass das akzeptiert wird,

dass man jetzt Fehler eingesteht? Weil das ist ja gerade in der Baubranche nicht so Standard. Da sucht man immer wen anders, der Schuld ist. Das passiert ja schon intern und dann, wenn man mit Partnern zu tun hat noch mehr, weil man will ja selbst nicht schuld sein, sondern irgendwem anders Kohle abknöpfen. (19:17)

B10: Korrekt. Wann mach' ich das? Ich stehe dann zu meinen Fehlern, wenn ich ein Gefühl habe, es gibt ein Vertrauen hier in diesem Team. Jemand vertraut mir und ich kann jemandem vertrauen. (19:29)

I: Es passieren halt Fehler. Das ist ja ganz normal.

B10: Eh, aber die Frage ist: „Wie stelle ich dieses Vertrauen her?“. Und das Vertrauen kann ich nur von „Mensch zu Mensch“herstellen.

I: Ja.

B10: Vom Fritz zum Franz. Wenn sich die zwei gut kennen und wenn sie ein Gefühl haben: „Der trägt mich, der stützt mich, der hilft mir. Da habe ich ein vertrauensvolles Verhältnis.“ Dann kann ich einen Fehler kommunizieren.

I: Mhm.

B10: Ohne diesem Vertrauen kann ich das nicht. Und dann braucht es natürlich auch, sozusagen die ersten Fehler, die kommen und das Sehen, wie damit umgegangen wird. Also der erste Fehler, der kommt und wie dann der Steuerer, der Leiter, wer auch immer im Team damit umgeht. (20:08)

I: Mhm.

B10: Und das nimmt dann, sozusagen auch in anderen die Angst, dass es beim zweiten oder dritten ähnlich klappt.

I: Nicht schlimmer wird, sondern ähnlich gehandhabt wird.

B10: Ja genau.

I: Also lösungsorientiert und nicht: „Du bist jetzt der Böse gewesen.“

B10: Genau.

I: Und das kommt mit der Zeit und mit dem, dass man sich halt vertraut. Was man sich ja nicht kaufen kann, sondern das funktioniert einfach...

B10: Und sind wir im zutiefst menschlichen.

I: Genau ja. Aber das ist ja was Kontroverses in der Baubranche. Damit setzen sich ja viele wenig auseinander, sondern es ist ja alles sehr hierarchisch oft. (20:43)

B10: Ja, aber jetzt geh' in die Organisationsentwicklung hinein... In den großen Unternehmen sind wir unterwegs - weg von diesen starren, autoritären Systemen, hin zu einer komplett neuen Führungskultur. Schon seit sehr, sehr langer Zeit - mal mehr, mal weniger erfolgreich, kannst sagen. In der Baubranche haben wir diese Veränderung überhaupt nicht genommen, weder in den Unternehmen der Baubranche noch auf unseren Baustellen. (21:11)

I: Mhm.

B10: Und wenn ich daheim in meinem Unternehmen autoritär geführt werde, dann gehe ich auch in ein Projekt mit dem Glauben, dass dort autoritär geführt wird.

I: Genau. So wie ich es halt erlebe, so würde ich es wieder erwarten.

B10: Genau, genau. Und so tue ich selbst auch, weil so habe ich das gelernt.

I: Genau.

B10: D.h. wir müssen eigentlich Führungskultur verändern und das passiert, sozusagen in gewissen Branchen... Gewisse Branchen bei den Unternehmen sind deutlich weiter als andere... In der Baubranche sind wir dort weit hinten...

I: Mhm.

B10: Und wenn's in der Baubranche nicht passiert, dann haben wir natürlich den Job in den kleinen Projekten, das zu implementieren. Und das ist neu. (21:51)

I: Genau, ja.

B10: Und das ist der Job, und damit muss ich eigentlich aus den Projekten heraus verändern... Weil wenn natürlich Menschen in ihren Projekten erleben, dass man auch anders führen kann, dann nehme ich mal an, dass sie das

auch mitnehmen in ihr Unternehmen hinein und dort etwas bewegen wollen. Hoffentlich... (22:08)

I: Mhm, wenn es für sie angenehmer war, das Projekt als das Zuhause im eigenen Team vielleicht ist... Vermutlich...

B10: D.h. er lernt selber, dass es andere Führungsmethoden gibt und bringt das vielleicht in seinem eigenen Unternehmen, im Best Case in Anwendung.

I: Mhm.

B10: Und wenn ich jetzt sage, ein Projekt ist ja nichts anderes als ein Unternehmen auf Zeit?

I: Genau, ja.

B10: Dann definieren wir im agilen PM, wie da drinnen geführt wird, in diesem Unternehmen.

I: Ja.

B10: Bis das Projekt halt vorbei ist. Nichts anderes tun wir. Und da gibt es genauso einen Vorstand, genauso einen Geschäftsführer - im Denken - der Geschäftsführer ist halt dann in dem Fall der Projektleiter.

I: Mhm.

B10: Es gibt genauso... Der Aufsichtsrat ist halt dann irgendein Lenkungsausschuss im Projekt. Das sind die gleichen Instanzen. Es ist einfach nur auf Zeit gegründet und hat irgendein Ende dann dahinter. Aber es sind die gleichen Fragen: „Wie stelle ich denn dieses Unternehmen auf Zeit auf?“ (22:58)

I: Mhm.

B10: Mach' ich das flach oder starr hierarchisch? Und wie...? Welche Kultur gibt es denn da drinnen und wie leben wir das Ganze? Das sind eigentlich die gleichen Fragen, wie bei einer Unternehmensgründung.

I: Mhm.

B10: Nur, dass wir im Bau uns nicht die Zeit nehmen, dass so akribisch zu tun, wie wenn ich jetzt ein Start-up gründen würde. (23:15)

I: Genau. Obwohl es ja im Prinzip ganz viele Start-ups hintereinander wären? Gedanklich...

B10: Das ist richtig. Ja, genau, genau... Und wir nehmen und ja oft nicht einmal die Zeit, wenn ich da irgendein Subunternehmer oder ein Fachplaner bin, ein Statiker bin - der sozusagen hinter dem Architekten, vielleicht nur im EP-Team drinnen sitzt... Also wenn man jetzt in der Hierarchie denkt „relativ weit“ dahintersteht, habe ich oft das Thema, dass der eine kleine Aufgabenstellung hat und die arbeitet er ab. Und er hat nicht verstanden, warum dieses Gebäude überhaupt gebaut wird. (23:52)

I: Mhm.

B10: Und was der Kunde, der dann da einzieht für einen Nutzen da drinnen hat. Also das: „Warum tun wir denn das Ganze?“

I: Mhm.

B10: Den haben wir nicht verstanden. In einem Unternehmen würde mir das nie passieren nicht zu wissen, warum ich da bin, welche Rolle ich habe und was das Unternehmen oder dieses Start-up dort produziert oder tut und warum dieses Start-up geil ist und warum ich mich da beworben habe oder warum ich dorthin gehe... So, jetzt sitze ich aber in einem Projekt, krieg' irgendeinen Plan zugeworfen und soll irgendwas rechnen. That' it - mehr weiß ich nicht von dem Projekt. (24:20)

I: Stimmt, ja.

B10: Wo ist meine Motivation? Wie bringe ich die da hinein?

I: Ja, rechnet er hat seine Wand oder seine Baugrube oder was auch immer und das war's...

B10: Genau. Und dann geh' ich wieder. That's it. Aber eigentlich habe ich die Chance verpasst ihm zu sagen an welchem großen Ganzen er dran ist.

I: Mhm.

B10: Und ihn mitzunehmen und ihn mitzuziehen bei dieser ganz speziellen Immobilie, die ganz was anders tut als alle anderen und das ist der Nutzer. Schau' das ist das Gesicht und der Typ ist voll lässig und schau', was der erreichen will. Und jetzt passiert etwas Zwischenmenschliches und jetzt passiert etwas: „Wow cool, dass ich Teil

von dem Team sein kann.“(24:57)

I: Mhm.

B10: Das ist der springende Gedanke, der jetzt von der hierarchischen zur agilen Thematik passieren muss.

I: Mhm, also dass bis zum letzten Beteiligten alle wissen, warum sie das eigentlich tun?

B10: Ja genau.

I: Nicht damit die Wand dann steht sondern, was das große Ziel ist.

B10: Richtig, richtig. Ich glaube, wenn ich das erkennen kann, dieses „Warum“, gibt's auch vielleicht Dinge, die meinen Vertrag stehen, die leistungstechnisch beschrieben sind, die ich vielleicht gar nicht tun muss. (25:31)

I: Mhm.

B10: Die stehen zwar drinnen, weil sich irgendwer gedacht hat, dass das zu tun ist, aber für den Erfolg sind die gar nicht wesentlich. Aber vielleicht fällt mir etwas ein, was eigentlich wesentlich wäre und ich kann sagen: „So die fünf Dinge, die hauen wir weg. Ich habe sie zwar in meinem Vertrag, aber ich glaube lieber Bauherr – das brauchst nicht. Aber schau her... Da oben da fehlt dir was und wenn wir da noch machen würden... Das wäre doch voll cool und das würde voll in deinen Nutzen einzahlen.“ (25:51)

I: Mhm.

B10: Und jetzt habe ich ihn zum Denken gebracht, jetzt ist er aktiv und jetzt rattert er nicht nur sein passives Paket herunter. Dort müssen wir hin. Das ist nur Kopf, das ist nur Kopfarbeit, würde ich behaupten. Und all diese agilen Prozesse und Post-its und Zeug helfen uns, die Leute in die Bewegung zu bringen. (26:07)

I: Dorthin zu kriegen...

B10: Dort hinzukriegen.

I: Vom Kopf...

B10: Genau.

I: Und von der Euphorie.

B10: Ja, ja, ja...

I: Mhm, okay. Und wie man das macht, kann man wahrscheinlich schwer beschreiben... Außer dass man schaut, dass man die Leute kennenlernt und das nicht hineinprügelt in sie, sondern über eine gewisse Zeit kooperativ dieses Werkzeugsetting sich überlegt. (26:35)

B10: Genau. (...) Wir machen am Beginn in diesem ersten Workshop so etwas wie einen Ziele-Workshop, wo ich sage: „Wie möchten wir gemeinsam arbeiten? Und wie möchten wir nicht, dass wir gemeinsam tun?“ Das ist das erste Bild. (26:52)

I: Mhm.

B10: Das Bild ist immer... Es kommt automatisch in nicht hierarchisch. Egal ob sich irgendjemand mit agil auseinandergesetzt hat oder nicht... Dieses „Wir reden offen miteinander...“

I: Das wollen die Leute?

B10: Genau, das wollen ja die Leute. Das ist ja da, das kriegst du automatisch. Das ist gratis. Du brauchst nicht sagen: „Wir wollen jetzt nach diesen Gesichtspunkten arbeiten.“

I: Sondern das sagen die Leute selbst?

B10: Das sagen sie selber. Du musst ihnen ein bisschen helfen. Du gibst ihnen... Du wirfst da noch etwas an die Wand und dann noch was und dann formuliert etwas gemeinsam. (27:20)

I: Mhm.

B10: Und dann stellst den ein oder anderen Prozess vor, den man halt kennt aus der Agilität. Den adaptiert man ein bisschen. Und dann geht's los. Also, es geht um etwas gemeinsam entwickeln, alle mitnehmen. (27:34)

I: Mhm.

B10: Also, es von Anfang an gemeinsam entwickeln und tun und nicht zu viel vorgeben. Das Hauptthema der alten Projektsteuerung oder der alten Projektleitung war einfach alles selbst zu tun. Am besten zu wissen, wie der Projektstrukturplan ist, am besten zu wissen, wie der Balken plan aussieht... (27:53)

I: Mhm.

B10: Und ich glaub, die PS oder die PL kann das eben nicht am besten wissen. Es ist unmöglich, dass sie das kann. Das sind keine Wunderwuzzis. Aber sie wissen den Rahmen, sie wissen den Meilenstein. Das ist der Job. (28:05)

I: Mhm.

B10: Und ich glaube, alles andere gilt es jetzt zu moderieren. Und dieses Wissen jetzt zusammensammeln und das dauert natürlich länger als wenn sich die PS hinsetzen würde und selber ausmacht. (28:15)

I: Dafür ist es vielleicht leichter, dann für die Beteiligten?

B10: Und dafür tragen sie es, weil's ihre Vorgabe war und wenn ich einen Meilenstein selber in einem Plan picke mit einem Post-it, dann habe ich es gemacht und ich habe mich „committed“ und nicht die Projektsteuerung hat mir einen Meilenstein auf's Auge gedrückt. (28:31)

I: Und gesagt und bis dahin ist jetzt das alles fertig.

B10: Genau. Punkt.

I: So kriegst eine auf den Deckel? (lacht)

B10: Und sonst hast du eine Pönale... So ist das, weil ba-ba-ba-ba... So, und wenn man aber jetzt ein Bodenleger sagt: „Du - damit ich pünktlich fertig werde, bräuchte ich deinen Estrich übergeben am Soundsovielten.“ Dann sagt mir das nämlich nicht mehr der Projektsteuerer, sondern das sagt mir der Bodenleger.

I: Mhm.

B10: Und ich weiß: „Uh... Dass es dem kritisch wird, wenn ich nicht fertig bin.“ Ich weiß, dass mein Termin für'n Bodenleger wirklich kritisch ist und dass der ein Problem hat... Das übertrage ich ihm und der wird mir wahrscheinlich auch persönlich sagen: „Hörst mir zu... Was ist passiert? Warum warst du nicht fertig?“,

I: Genau.

B10: Und jetzt sind wir wieder auf der persönlichen Ebene. Ich glaube, es braucht dieses... Und das ist ganz was anderes als wenn der Projektsteuerer sagt: „Warum warst nicht fertig?“. Wenn mir der Bodenleger sagt, dem ich es versprochen hab' und der mit seiner Mannschaft dagestanden ist: „Was ist los? Ich war da. Du warst nicht da.“(29:25)

I: Vor allem habe es ja ich ihm versprochen und nicht der Projektsteuerer.

B10: Eben. Genau.

I: Das ist sicher riesen Unterschied... Wie es ankommt dann bei allen...

B10: Genau. Weil sonst kann ich immer sagen: „Das war eh nicht mein Termin. Ich habe von Anfang an gewusst, dass das nicht geht, aber wenn er es mir auf's Aug' drückt', muss ich's ja nehmen.“ Diese alte Ausrede und die haben wir ja am Bau hunderttausend Mal. (29:46)

I: Mhm.

B10: Wie du es zuerst eh gesagt hast. Die anderen sind schuld. Der Projektsteuerer ist schuld, weil der hat den Meilenstein gesetzt. (29:51)

I: Mhm. Und der hat ganz viele Sachen nicht berücksichtigt und deswegen ist es sich nicht ausgegangen.

B10: „Der hat ja keine Ahnung. 'Tschuldigung. Der hat ja keine Ahnung...“ (lacht) (29:57)

I: (lacht) Ja okay. Ja gut, dann bin ich jetzt zu meiner letzten Frage. Gibt's noch irgendwas, was ich vergessen habe, wenn man jetzt das ganze Setting anschaut und agile Methoden einführen will, dass du mir noch gerne mitgeben würdest, dass ich berücksichtige? Oder haben wir eh alles erwischt? Von der Kultur über die Zeit, die es braucht und die Transparenz haben wir jetzt eh schon viele Dinge angesprochen.

B10: Ich blättere kurz in meinen Schummelzettel, ob mir da noch was einfällt... Ja, auf's BIM würde ich noch kurz schauen.

I: Mhm.

B10: Auf's BIM würde ich schauen, weil das für mich das Werkzeug ist, das da unmittelbar einzahlte. Das BIM,

wenn ich jetzt ein bisschen böse bin, schafft die Transparenz in der Fehlerkultur - 1: 1, weil jeder im Best Case, wenn wir im gleichen Modell arbeiten, jeder die Fehler des anderen sofort sieht. (31:05)

I: Also, wenn die Leitung wo ist, wo sie nicht gehen kann, dann fällt das auf.

B10: Richtig.

I: Irgendjemandem.

B10: Es kann theoretisch jedem auffallen, dass der Durchbruch wo anders ist als die Leitung. Auch damit müssen wir umgehen lernen. Wer sagt's dann? Wer verpetzt? Wer schreibt, wer kommentiert? Wie läuft das ab? Damit ist das Werkzeug, finde ich das Werkzeug für die Agilität, halt nur im Planungsprozess drinnen.

I: Aber halt nur im Hochbau, weil die Baugrube wird selten BIM-geplant, oder?

B10: Ja, wenn du so willst, aber... Weiß ich nicht, muss ich gestehen. Unten Baugrube - prinzipiell habe ich doch alles drinnen in meinem BIM - kompletto, Baugrube detto. Da hast du doch alles sichtbar. Aber da habe ich jetzt noch nicht... Da habe ich auch noch nicht verschiedene Gewerke, die zusammenlaufen. Ich glaube es wird dort spannend, wo einfach die Gewerke sich überschneiden und wo der eine sieht was der andere nicht bedacht hat. (32:01)

I: Irgendwelche Abstände, damit sich irgendein Gerät ausgeht oder damit der dort überhaupt stehen kann, der das montiert - was weiß ich...?

B10: Ja, oder zufahren kann. Richtig, ja. All diese Dinge. Und das kann ich jetzt erkennen. Wir können sozusagen aus verschiedenen Perspektiven, aus der „Gewerke-Perspektive“ draufschauen, Dinge erkennen und eigentlich live drauf eingehen. Wir müssen nicht warten auf die nächste Baubesprechung oder auf die nächste Planungsbesprechung. Wir können sofort kommentieren. Wir können sofort Hinweise geben. Wir können sofort dem Kollegen oder dem Gegenüber was reinschreiben: „Wie hast du dir das überlegt? Hast du dir das überlegt? Ich kann dort nicht zugehen und das montieren usw.“ D.h. ich kann diese Interaktion sofort führen. Also, das ist eigentlich das perfekte Werkzeug zum agilen Mindset. (32:43)

I: Mhm. Weil es so transparent ist für alle Beteiligten?

B10: Genau und darum ist es glaube ich auch kritisch und darum funktionieren einige BIM-Projekte auch nicht, weil die Kultur noch nicht da ist.

I: Okay. Also, das würde miteinander einhergehen - BIM und Agiles Arbeiten?

B10: Aus meiner Sicht braucht BIM die Fehlerkultur und den offenen Zugang miteinander und ein Teamdenken und nicht ein Einzelgewerkdenken. (33:06)

I: Und ein bisschen weg von diesem: „In der Revision ist das passiert und der ist das passiert und deswegen kostet jetzt was weiß ich irgendetwas mehr oder weniger...“

B10: Genau, korrekt.

I: Weil das ist ja immer ganz schwierig, Änderungen zu verfolgen. Das ist ja schon in 2D schwierig, oft.

B10: Ja genau, genau.

I: Wenn es ein bisschen baubegleitend wird, dann die Planung... Was sie eh nicht soll, aber passiert halt oft.

B10: Passiert oft genug. Richtig. Und im BIM habe ich auch die Chance, dass der Kollege das zeichnet und 1 h später fällt es dem nächsten schon auf. Also, ich muss nicht warten bis wer Pläne übereinanderlegt. (33:38)

I: Mhm.

B10: Wenn die Kultur es kann. Wenn nicht derjenige, der den Fehler sieht, sagt: „Naja, ist ja nicht mein Fehler. Wird er schon sehen, was er nachher dann tut. Nein, da lache ich mir in's Fäustchen“ (33:47)

I: Dann hilft es ja wieder nix. Weil dem wäre es aufgefallen und... Dass ist ja so wie wenn man einen Text liest, dann fallen einem seine eigenen Fehler oft auch nicht mehr auf, aber wenn's wer anders liest, fallen sie auf. (33:59)

B10: Dann sind sie sofort da. Und jetzt kann ich sagen: „Ich zieh' mich zurück und... Naja, wenn's dem BIM-Manager nicht auffällt, dann bin ich eh gut durchgekommen. Dann ist es halt so, weil da habe ich eh jemanden,

der das kontrolliert.“, aber das ist wieder der alte Gedanke... Ich brauche jemanden, der kontrolliert - nein brauche ich nicht. Ich sehe ja oder wir sehen doch alle, was da drinnen passiert. Also können wir es auch gemeinsam ansprechen. (34:19)

I: Mhm.

B10: Das gleiche Thema wie agil, nur jetzt in einem Werkzeug drinnen. Wie gehe ich mit dem Werkzeug um?

I: Mhm.

B10: Also, ich finde das spielt voll da rein. Sowohl in die Agilität als auch ins BIM-Thema geht das ganze Thema Lebenszykluskostendenken hinein, aus meiner Sicht. (34:35)

I: Mhm.

B10: Wir tun uns leichter die Betriebsphase zu denken, Informationen für die Betriebsphase bereitzustellen. Agilität heißt für mich noch mehr Perspektiven einzubinden. Der Nutzer ist Teil des Teams. Der spätere Betrieb ist Teil des Teams. Also, all diese Blickwinkel, wie selbstverständlich in ein Team zu integrieren. (34:55)

I: Also das, dass man die Fassade nicht reinigen kann, sollte dann nicht mehr vorkommen in Zukunft?

B10: Genau, genau.

I: Sondern das ist irgendwem eingefallen, rechtzeitig. Bevor dann alle 2 Jahre irgendein riesiger Kran kommt, der sehr, sehr teuer ist...

B10: Oder die Fassadenkletterer hinauf marschieren.

I: Genau. Das würde dann wegfallen, sozusagen.

B10: Genau, genau.

I: Weil das noch weitergedacht wird.

B10: Genau, Sichtweise aufmachen - mehr Leute hereinholen, alle Blickwinkel abdecken.

I: Mhm. Wie groß ist dann so ein Team bei so einem Immobilienprojekt?

B10: Das sind dann auch viele Teams. Da musst du auch wieder aufpassen.

I: Weil sonst ist es ja zu groß?

B10: Korrekt. Und dann hast du auch wieder ein Kernteam und ein erweitertes Team. Also, du kriegst ja nicht... Also vielleicht - über das können wir noch kurz reden... (...) Was ja sehr schön ist an den meisten agilen Methoden ist, dass wir wieder sehr stark - jetzt müssen wir aufpassen - jetzt sind wir Post-Corona... Jetzt geht das nicht mehr so leicht über die Lippen... Aber, dass wir wieder sehr analog waren mit den Post-its. (35:58)

I: Ja.

B10: Post-its kleben ist analog, funktioniert digital nicht einmal annähernd so gut, wie analog. Ich kleb' mein Post-it hin und damit sichere ich etwas zu, haben wir zuerst gesagt.

I: Ja. Aber jetzt ist es etwas schwierig mit Corona?

B10: Genau. Und digital,.. Ein digitales Post-it auf einem Powerpoint zu verschieben, hat nicht die gleiche Verbindlichkeit als es dorthin zu kleben vor einer Runde von 6 bis 10 Leuten, vor der ich stehe.

I: Mhm.

B10: Ja, es tut etwas anderes mit mir als Person, auch wenn das Protokoll und das Ergebnis scheinbar das gleiche ist, hat's für mich eine andere Bedeutung, wenn ich es digital verschieb' und dabei nicht „sichtbar“ bin oder im Raum stehe... Alle sehen mich und ich verschiebe es. Wenn mir jeder sagen kann: „Du - weißt eh... Da sind wir dagestanden am Soundsovielten - kannst du dich noch erinnern? Ein rotes Hemd hast du angehabt. Und dann haben wir geredet auch noch darüber und du hast gesagt: Das geht sich locker aus!“. Und genau diese Einfachheit fehlt uns digital. (36:56)

I: Das fehlt.

B10: Und das geht im Bauprozess recht gut... Recht gut, wenn ich alle Subfirmen entsprechend auch mit Verträgen zu diesem Thema vertraglich binde: „Wie viel Zeit braucht es, um sich täglich oder alle 2, 3 Tage - je nach Baustelle - zusammenzustellen?“. Im Planungsprozess ist es noch viel schwieriger davor, weil halt die Subler viele verschiedene Projekte haben. (37:20)

I: Ja.

B10: Und oft nur stundenweise, sozusagen in dem Projektteams da sind und da schaffen mir zumindest die digitalen Methoden wieder die Verbindung in: „Er ist jedes Mal dabei!“.

I: Okay, d.h. ein Teil ist dann vor Ort und ein Teil hängt sich digital rein. Das ist nicht perfekt, aber besser als er ist gar nicht dabei. (37:41)

B10: Ja genau, genau. Also, diese Mischung finden - analoge und digitale Methoden im richtigen Setting zu verbinden.

I: Das war vor Corona schon schwierig und jetzt ist es halt noch schwieriger?

B10: Es ist leichter, weil wir digitale Methoden, glaube ich, gelernt haben, aus meiner Sicht. (38:00)

I: Aber jetzt sind oft alle digital, oder fast alle digital, oder? Jetzt gerade oder werden wieder?

B10: Schauen wir was bleibt. Schauen wir was bleibt... Zwei Schritte nach vorne, ein Schritt zurück...

I: Und dann passt's vielleicht eh ganz gut? (...) Mhm...

B10: Da ist noch glaube ich (...) noch nicht ganz klar, wie stabil die Situation aktuell ist... Möchte ich behaupten...

I: Ich glaube auch, ja. Okay, ja gut. Dann bedanke ich mich für die interessante Perspektive und die Einblicke und wünsche noch eine schöne restliche Woche.

B10: Danke. Danke. Viel Spaß noch beim Transkribieren. (lacht)

I: Dankeschön. Das ist nicht so lustig. (lacht)

B10: (lacht) Verstehe ich, ja. (lacht) Ich kann mich noch ein bisschen an meine Zeit erinnern, ja... (lacht) Viel Erfolg! Alles Gute für'n Abschluss!

I: Danke.

B10: Und ich freue mich von dir zu lesen, dann...

I: Ja, perfekt. Danke. Ciao!

B10: Ciao! (38:55)

A.2.11 Interview 11

Name: Experte 11

Beruf: Geschäftsführender Gesellschafter, Generalübernehmer für Hallenbau & Logistik; Deutschland

Datum: 08.09.2020 10:30

Dauer: 26 min

Interviewort: telefonisch mit Mobiltelefon

I: Ist es okay, wenn ich das Telefonat aufzeichnen?

B11: Damit habe ich keinerlei Probleme.

I: Gut. Dankeschön.

B11: Bitteschön.

I: Also, ich bin Bauingenieurin und studiere jetzt Innovationsmanagement in Graz, wie Sie bereits wissen. Im Zuge meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit agilen Projekten Managementmethoden in der Bauplanung, im Detail mit der Einführung dieser Methoden und mit den Hindernissen, die dabei auftreten können und wie man diese überwinden könnte.

B11: Genau.

I: Mein Gespräch gliedert sich in zwei Teile. Zuerst geht's ein bisschen um Sie und um Ihr Berufsfeld und dann geht's um die Erfolgserlebnisse und die Hindernisse.

B11: Gut. Dann legen wir los. (00:50)

I: Perfekt. Was ist Ihre derzeitige berufliche Situation in welcher Branche sind Sie tätig?

B11: Ich bin Generalübernehmer und meine berufliche Position ist geschäftsführender Gesellschafter und Eigentümer.

I: Mhm. Und wie lange machen Sie das schon in etwa?

B11: Äh... Den gesamten Bau, knapp zehn Jahre.

I: Mhm, okay. Und haben Sie in Ihrem beruflichen Umfeld mit agilen Methoden zu tun?

B11: Ja.

I: Gut, perfekt. Dann kommen wir schon zum Hauptteil. Mit welchen agilen Methoden oder agilen Ansätzen haben Sie zu tun? (01:39)

B11: Scrum.

I: Mhm. Das verwenden Sie für die Koordination? Können Sie da ein bisschen was dazu erzählen.

B11: Das verwenden wir für die gesamte Planung, weil wir stellen grad komplett auf BIM-Planung um.

I: Mhm.

B11: Und dadurch wird der lösungsorientierte Ansatz immer wichtiger. Und da gibt es eben genau diese Ansätze aus dem Scrum, die wir verwenden, um das Ganze so schnell, wie es geht, immer zu regeln. (02:12)

I: Das heißt, Sie arbeiten dann mit Sprints, also mit einer Taktung?

B11: Ja, machen wir auch.

I: Okay, und alle diese klassischen Dinge, die da halt vorkommen?

B11: Diese klassischen Dinge aus dem Scrum-Ansatz werden da eigentlich fast immer verwendet.

I: Mhm. Okay. Und welche Erfolgserlebnisse oder welchen Mehrwert sehen Sie bei der Verwendung von agilen Methoden? (02:45)

B11: Die agilen Methoden schaffen Lösungen in Situationen, wo sonst immer ein Haufen Leute herumeiern.

I: (lacht) Okay.

B11: Ja, es ist, kann man nichts sagen. Und da ist es dann einfach so... Da brauchst jemanden, der vorangeht, sagt: „So und so wird's gemacht. Einwände? Ausführung.“ Punkt.

I: Mhm.

B11: Naja, weil das ist einfach genau dann der Punkt, um den es geht. Wir sparen Zeit, Geld und Energie. Und jetzt auch im Zuge... Mit der Einführung der BIM-Planung wird das Ganze noch viel wichtiger, weil wir müssen schon im Vorfeld viel mehr klären und organisieren. Und das schafft uns große Vorteile. (03:28)

I: Gerade in der Kombination mit BIM sehen Sie auch viele Vorteile?

B11: Ja, sonst würde ich es ja nicht machen.

I: Verstehe ich. (lacht) Und auch, die Kommunikation und die Fehlerkultur verbessern sich wahrscheinlich und sind direkter?

B11: Ja, weil die Leute mit allen reden müssen. Dass Sie mal verstehen, was wir bauen. Wir bauen Gewerbe, sehr komplex mit Intra-Logistik.

I: Okay, also so Hallen mit Logistik-Systemen innen?

B11: Ja, genau, richtig. Wir planen immer, in der Regel von innen nach außen. Das klingt zwar ganz einfach, ist allerdings ein revolutionärer Ansatz. Der typische Planer kommt und sagt: „Wir brauchen eine Halle - Länge, Breite, Höhe.“

I: Genau.

B11: Den interessiert in der Regel gar nicht was in der Halle passiert. Was ist wichtig? (04:23)

I: Ja.

B11: Und es zeichnet sich ab, dass die Leute sehen: „Oh, die Idee ist gut. Oh super - mit diesem Planungssystem können wir viele Vorteile haben.“ Das ist jetzt genau der Punkt, warum jetzt bei mir die Leute mehr anrufen als bei den anderen.

I: Ja, perfekt für Sie.

B11: Es hat ja nochmal knapp drei Jahre gedauert, bis es die Leute verstehen wollten. Wir haben ja stellenweise einen Vorlauf von Erstkontakt bis Grundstückskauf von 2 bis vier Jahre. Und dann ist ja die Planung und das ganze andere ein Spaziergang. (04:57)

I: Okay, d.h. Sie beraten da von Anfang an und finden eine Lösung für das Problem? Und dann geht es Richtung Grundstückskauf, sozusagen?

B11: Genau. Ich habe gestern einen Anruf gekriegt. Da sind wir zwei Jahre dran. Jetzt hat er sein Grundstück.

I: Mhm.

B11: Also, Moment. Die Gemeinde kauft das Grundstück. Die müssen da jetzt erst einmal Baurecht schaffen, aber wir können zeitnah anfangen zu planen. (05:27)

I: Okay.

B11: Und der ist mir gestern fast vom Stuhl gekippt. Das habe ich durch Telefon gehört, wo ich ihm gesagt hab, wie wir das machen. Und da hat er gesagt: „Sie kommen in zwei bis drei Wochen vorbei. Ich rede mit meinen Töchtern.“, weil die haben da ordentlich was zu sagen in dem Unternehmen.

I: Okay.

B11: Und da fangen wir dann an, das Ganze zu planen, und zwar erst einmal: „Was brauchst du überhaupt bei dir?“ „Ja, ich brauche eine Verpackungsstraße für meine Produkte.“ Der hat einen Tierfutterversand.

I: Mhm, mhm. (05:56)

B11: Also heißt es - du kriegst ein Paket. Da ist was für ein Hund, für'n Hamster, für'n Hasen, für'n Vogel, und da kommt nur ein Sack für Pferd dazu.

I: Mhm.

B11: So, und das muss alles aus den Regalen in ein Paket. Dieses Paket muss dann an einen Platz, wo es von einem Dienstleister abgeholt wird.

I: Ja, von dem Versand?

B11: Und davon macht er zu Spitzenzeiten am Tag 10.000 bis 12.000 Pakete.

I: Ja, das ist nicht ganz wenig. Das ist eine große Anlage. (06:28)

B11: Ja, genau das ist so einer der Marktführer hier aus dem Allgäu in Deutschland. Und der hat bis jetzt immer

improvisiert, allerdings auf hohem Niveau. Und wir setzen uns damit Firmen wie Linde oder Still zusammen, sagen: „Hey, pass auf - das muss dahin, das muss dahin, dass es so.“ Wir planen zuerst den kompletten Ablauf für sein Projekt und dann setzen wir die Hülle außen rum. (06:53)

I: Okay, also eigentlich ganz anders als es der klassische Hallenbau vorsieht. Spannend. Mhm.

B11: Genau. Da siehst du es...

I: (lacht) Und gut, jetzt hätten man schon viel über den Mehrwert oder über die Vorteile von dem System oder von agilen Ideen, Ansätzen, Prinzipien gehört. Was ist jetzt, wenn man anfängt mit agilen Methoden in der Bauplanung? Was sehen Sie da als Probleme? (07:26)

B11: Als Probleme sehe ich Mitarbeiter über 40, weil die in der Regel so festgefahren sind, dass du sie für das gar nicht begeistern kannst.

I: Mhm. Und die Jungen sind leicht begeistertbar?

B11: Also, ich habe die letzten Tage wieder ein paar Leute dagehabt. Denen habe ich erklärt: „Leute - das läuft so, so und so. Ich baue jetzt hier das Büro um für die Aufnahme der Technik. Und da waren die Antworten immer: „Super. Wann geht es los?“ (07:55)

I: (lacht) Und bei Mitarbeitern, die schon länger arbeiten, ist es schwierig?

B11: Also... Ich werde eine eigene Planungsgesellschaft gründen. Und da hätte ich gern Architekten oder Eingabeberechtigten gebraucht. Ich habe dann mit einem Freund gesprochen, den ich schon lange kenne. Der hat die Panik gekriegt: „Das kannst du nicht machen! Das funktioniert nicht! Das wird sich nie durchsetzen! Du bist wahnsinnig!“. So ungefähr in dem Ding.

I: Okay.

B11: Der ist halt auf normale Planung fixiert und dem fehlt dafür der Mut, sich zu verändern, weil der sagt sich: „Mit 54 verändere ich mich nicht mehr.“. Ich habe noch 10, 15 Jahre zu arbeiten. Den neuen Scheiß, den kannst du dir selber machen. (08:46)

I: Mhm.

B11: Da sind wir gleich beim Thema... Deswegen muss ich und darf ich gern mit jungen Leuten zusammenarbeiten und das ist eine Aufgabe.

I: Mhm. Okay, verstehe ich. Dann ist es schwierig, Erfahrene zu begeistern, sozusagen?

B11: Leute mit Berufserfahrung für das Projekt zu gewinnen, ist schwierig. Ich habe einen, der ist da Feuer und Flamme dafür. Der ist allerdings ein Professor für Architektur, der G. Der sagt: „Ich tät' sofort einsteigen. Aber ich kann nicht, ich hab' selber genug um die Ohren.“ Der findet das Thema super spannend und der verhilft mir auch zu den Leuten. Der sagt da: „Den nimmst, die nimmst. Das passt, das passt nicht.“ Und wir machen momentan so neben der FH in Augsburg so ein Projekt. Wie soll man das jetzt sagen? Agiles BIM-orientiertes Planungsbüro mit dem Aufbau der Prozesse und des Systems. (09:53)

I: Mhm. Ja das klingt sehr spannend.

B11: Siehst du. Im Prinzip besteht mein Planungsbüro, aus einem ITler, den Leuten, die planen können und wollen und sich mit der Thematik auseinandersetzen. Das ist die Situation, die ich habe.

I: Mhm, mhm. Und mit welchen organisatorischen oder methodischen Hindernissen sind Sie konfrontiert? Weil jetzt haben wir über die sozialen Hindernisse gesprochen. Also, dass halt ab einem gewissen Alter, das schwieriger wird...

B11: Organisatorisch - du rufst bei AutoCAD an. Wir werden schwerpunktmäßig Revit planen. Das ist ja so im internationalen Kontext, weil ich arbeite da auch mit meinen Partnern aus Osteuropa zusammen, habe ich Folgendes erlebt: „Liebe Firma Revit, ich möchte bitte die Software serverorientierte, webbasierte blablabla... Wir machen das, das und das.“ Mhm, super. Totenstille auf der anderen Seite: „Herr B11 - super. Wir sind dabei, und wenn's funktioniert, machen Sie bei uns Vorträge.“ (10:58)

I: Mhm.

B11: „Wie Vorträge?“ „Ja, ein Büro in der Größenordnung in Bayern haben wir nicht. Dieses BIM-Thema ist

gerade am Entstehen. Sie dürfen dann bei uns gern Vorträge halten.“ Dann habe ich gesagt: „Okay, ich kriege 1.800 am Tag.“ „Ja, kein Problem.“ So, das ist einmal organisatorisch. Dann brauchst du ja die Technik. (11:19)

I: Ja.

B11: Weil du musst... Die BIM-Planung ist von den Rechnern her, wenn wir über die Server arbeiten, braucht erst mal Glasfaser im Objekt. Das hab ich. Dann kannst die Kabelkanäle alle aufmachen, weil ich hab? hier alte Kupfer verdrahte Steckdosen. Die müssen alle neu gemacht werden.

I: Ja, okay.

B11: Da muss Glasfaser rein, weil sonst, wenn ich drei, vier Rechner laufen hab - und das hab? ich dann - wackelt das Bild und das ist weniger erfreulich. Das Ding muss ja rennen.

I: Ja ja.

B11: Organisatorisch kommt ein ITler mit ins Team dazu, der mit uns die Prozesse aufbaut und das ganze Ding verwaltet. Du hast also im Prinzip, wenn du so im Planungdingens-bumens machst - nennen wir es mal so...

I: Ja.

B11: Musst dich komplett anders damit auseinandersetzen. Früher war so ein Planungsbüro und Architekt, drei Bauzeichner und weiß der Geier was... Heute braucht ein Planungsbüro ein ITler, Sekretärin macht das Callcenter. Die Post wird über digital organisiert. Wir sind vollkommen papierlos. Weil wenn wir den Schritt machen, dann 100 %ig. Es wird kaum noch was gedruckt oder kopiert. Wenn du das machst, dann erschlage ich euch. Es wird alles elektronisch gemacht, alles gesichert, alles doppelt gesichert. Und falls was ausfällt, muss das alles in einer Stunde wieder aufgespielt werden. Das sind die Parameter, die wir haben. (12:42)

I: Sehr ambitioniert, aber zukunftsorientiert. Ich bin davon überzeugt, dass das die Zukunft ist, wie das funktionieren kann?

B11: Ja, das bin ich auch, trotz meiner über 50. Die junge Leute brennen dafür. Die haben mir auch gesagt die Studienabschlüsse im Master haben schon zwei Jahre Berufserfahrung: „B11, du bist der Erste, zu dem ich geh, der ein größeres Büro macht, der das haben will.“

I: Mhm.

B11: Alle anderen sagen: „Brauchen wir nicht. Das wird sich nicht durchsetzen. Das ist uninteressant.“, und so weiter und so fort.

? I: Mhm.

B11: Ist erschreckend für Deutschland, in Osteuropa ist besonders, meine polnischen Partner, die lachen uns aus. Meine englischen Buddies - die sagen: „Wie - ihr macht keine BIM-Planung?“

I: Ja, die Engländer und die Schweden, die sind da Vorreiter in Europa.

B11: Ja.

I: Okay.

B11: So, organisatorische Probleme besprochen?

I: Ja. Das macht man nicht von heute auf morgen. Das ist ein längeres Verfahren. (13:56)

B11: Hierarchische Strukturen haben wir nicht. Nach außen hin gibt es nicht als Chef, und dann stehen immer ganz tolle Titel auf der Visitenkarte. Ich lasse mir da immer was einfallen, weil leider leben wir in einer Welt, die nach außen hin glänzen muss. (14:12)

I: Ja.

B11: Organisatorisch ist das Ganze so... Wir kriegen jetzt beispielsweise ein Projekt, dann übernimmt einer von meinen Leuten den Hut. Der hat den Hut oder die hat den Hut auf.

I: Mhm.

B11: Die koordiniert alles, die macht alles. Das ist dann sozusagen, der Supervisor für das Projekt und die teilt dann auch die Arbeiten aus. Die muss sich dann darum kümmern und was bei uns ganz toll ist, die verhandelt dann auch mit den Auftraggebern. Ich bin zwar auch dabei, aber wenn es ums Geld geht. Sie ist verantwortlich für das Projekt. Ich hab' mich da nicht eingelesen. (14:45)

I: Mhm.

B11: Also, ich führe über Verantwortung.

I: Ja.

B11: Es ist zum Teil erschreckend gewesen, dass viele Leute da erst mal sagen: „Wie ich es so machen?“ Aber wenn die dann mal draufkommen, dass es unheimlich viel Spaß macht - und da trennt sich die Spreu vom Weizen - ist es ganz einfach so, dass dann, sagen wir mal, ein Drittel geht und der Rest bleibt, weil die wollen es dann auch machen. Weil viele Leute setzen sich gerne ins Büro acht Stunden und arbeiten. Bei mir gibt es keine Arbeitszeiten. Bei mir gibt es Termine, und die musst du machen. (15:20)

I: Mhm, okay. Verstehe. D.h. die teilen sich die Arbeit selbst ein, zu 100 %.

B11: Die sind dafür selber verantwortlich. Die müssen mir sagen: „Wie lang brauchst du dafür? Wann ist dieser Step fertig? Bis wann kann ich damit rechnen?“, und das verbindlich. Und wenn das nicht klappt trotz Zusage, dann knallt's aber ordentlich.

I: Mhm.

B11: Dann gibt's erst mal einen kleinen Anschiss: „Ihr seid dafür verantwortlich machen, egal wie. Und wenn es ums ganze Wochenende hier übernachtet. Du hast die Zusagen getroffen, du machst das. Und wenn es nicht geht, möchte ich wissen, warum.“

I: Okay. Und die, die den Hut aufhat oder der, der den Hut aufhat - die haben dann aber schon ein kleines Team, zumindest oder machen die dann alles selbst?

B11: Nein, die haben kein kleines Team, die stellen sich Team Objektbezogen zusammen. Also, beispielsweise ich baue jetzt hier eine Rewe. Das ist ein Umbau.

I: Ja.

B11: Da geht es dann darum... Wir kriegen dann Pläne, die müssen wir dann ein bisschen organisierter machen. Aber egal... Da gibt es dann jemanden, der den Umbau macht. Wir machen dann die Projektierung. So... Die Eingabe kommt. In Deutschland sagt man, wir sind dann ab der Leistungsphase 5 dabei. Dann organisieren wir das. (16:34)

I: Mhm.

B11: Dann übernimmt das jemand und dann braucht die einen Statiker, dann brauch die einen TGAler, dann braucht die einen Physiker und so weiter und so fort.

I: Ja.

B11: Und da gibt's bei uns eine feste Partnerliste. Die kann sich aber die Leute auch extern dazunehmen.

I: Okay.

B11: Dann will ich aber wissen wieso, weshalb, warum. Warum diese Personen, welche Vorteile und so weiter und so fort? Und dafür müssen sie mir dann Rede und Antwort stehen. (17:01)

I: Mhm.

B11: Weil für diese Entscheidung habe ich keine Zeit und keinen Nerv.

I: Ja, klar.

B11: Dieser Klein-, rumgehacke... Das geht mir auf den Nerv - Entschuldigung, die Ausdrucksweise... Damit möchte ich nichts zu tun haben. Ich bin im Vertrieb Spitze. Ich bringe die Aufträge und meine Leute müssen die Aufträge abarbeiten. Das ist so ungefähr die Arbeitsteilung und es funktioniert. (17:26)

I: Das ist ja das Wichtigste, dass es funktioniert.

B11: Ja genau. So, weitergeht's.

I: Okay, jetzt haben wir schon viel über Hindernisse gesprochen. Was ist Ihrer Meinung nach das größte Hindernis von den bereits genannten oder haben wir noch etwas vergessen?

B11: Das größte Hindernis ist, dass es da noch keinen so richtig gibt, der richtig Ahnung hat in Deutschland.

I: Mhm.

B11: Es ist wirklich erschreckend.

I: Also, man kann sich nicht austauschen oder etwas anschauen. Es gibt einfach niemanden...

B11: Wenig, weil du musst deine eigenen Prozesse für's eigene Büro entwerfen. Probleme.. Ein analoger Prozess der Ka*** ist, der wird dann, auch wenn du den digital umsetzt, digital ka***.

I: Ja, er wird nicht besser...

B11: Also, musst jetzt erst mal, dir der Gedanken machen: „Was tun wir? Frag mal die IT, wie wir das umsetzen können, dass das funktioniert.“ Da geht es darum... Das Ziel ist bei mir, dass ich in zwei Jahren Nachträge per Tablet in PDF-Form verschicken kann, dass die der Kunde am Tablet unterschreibt. (18:29)

I: Mhm, also zu 100 % papierlos, von Beginn bis ganz zum Ende.

B11: Genau, genau richtig? Dass die das dementsprechend mit der Blockchain-Technologie, das alles auch rechts-sicher so verwerten können, dass man das auch alles 100 %ig hat. Nicht, dass der dann sagt: „Ja, die Mail, die hab' ich nicht bekommen“. „Kann ich Ihnen beweisen, dass sie die bekommen haben. Sie haben sie auch gelesen.“ Solche Sachen sind dann im Hintergrund mit dabei. Also, da fehlt's noch komplett. (18:59)

I: Mhm.

B11: Das sind auch meine ITler. Die sagen dann: „Ja, die Technik gibt's schon. Aber es ist halt momentan noch nicht so ganz geläufig, was du noch machen willst.“ Also, es wird spannend. Dadurch entwickelt sich ja natürlich auch ein neuer Geschäftsbereich. Da kannst du ja dann Leuten helfen die Entwicklung durchzuführen. (19:15)

I: Ja, wenn Sie das schon draufhaben, dann könnten Sie einem anderen Büro, quasi, Hilfe verkaufen.

B11: Genau.

I: Oder Beratung oder wie das dann auch immer heißt.

B11: Genau und wenn das nicht super ist, dann weiß ich auch nicht...

I: Doch doch, auf jeden Fall... Okay. Ja, klingt alles sehr spannend und herausfordernd - beides.

B11: Mhm...

I: Um noch einmal ganz kurz auf das Thema Einführung von agilen Methoden zurückzukommen... Das ist schon die letzte Frage. Gibt's da noch was, was Sie mir gern mitgeben würden, was ich vergessen habe oder haben wir eh die wichtigsten Dinge Welt angesprochen? (19:55)

B11: Die meisten Sachen haben wir schon. Das Problem ist, dass wir sehr stark in vorgegebenen Strukturen denken. Das funktioniert eben nicht bei diesem agilen System. Bei dem agilen System, ich sag' es jetzt mal so, musst du dich zum Teil durchwurschteln... Das ist jetzt der ideale Ausdruck, das kennzeichnet aber sehr genau, um was es geht. Du hast eine Situation und muss reagieren. (20:22)

I: Mhm.

B11: Da geht dann: „Die Idee erkennen, denken, handeln.“ Also, wenn jetzt ein Thema auftritt. Ich sehe das Thema. Ich denke nach und darauf reagiere ich. Und nicht dann in ellenlangen Diskussionen, sondern die Leute müssen sich dann hinstellen. Wir haben jeden Morgen eine halbe Stunde kocht der Chef Kaffee. Dafür haben wir eine tolle Espressomaschine. Dann setzen, nein dann stehen wir im Ganzen eine halbe Stunde. Wir machen nämlich keine Sitzung, wir machen eine „Stehung“. (20:55)

I: Ja.

B11: Es sei denn, du hast irgendwas mit dem Fuß. Dann darfst du auch Sitzung machen. Dann stehen wir und dann wird besprochen, was Sache ist.

I: Ja, was heute passiert.

B11: Genau. Und dann gehen die Leute haben die Arbeit. Das ist ja z.B. so, dass meine Leute untertags nicht telefonieren, sondern sie haben ja das Callcenter vorgeschaltet. Die Leute telefonieren dann ab nachmittags um drei, halb vier - kurz vor Feierabend führen sie dann ihre Gespräche, weil am kreativsten sind die Leute einfach oder am energetischen sind die Leute dann immer, wenn sie in der Früh kommen, sagen wir mal bis kurz nach Mittag. (21:31)

I: Ja, ja.

B11: Da ist die Leistungskurve am höchsten und da sollen sie arbeiten und nicht irgendwelche dummen Mails

schreiben und irgendwelche Telefonate führen, die total für'n Ar*** sind. (21:41)

I: Mhm. Und ganz zu Beginn haben Sie jetzt gesagt, dass es für uns so schwierig ist, weil wir so in vorgegebenen Strukturen denken. Meinen Sie damit dieses klassische Phasendenken und Vorentwurf, Entwurf etc.?

B11: Ja, ja ja, genau das... Es wird sich auch im Bereich der ganzen Abrechnungen im Baubereich, gerade diese Gebührenordnung, die in Deutschland vorherrscht, die HAOL wird sich unheimlich viel tun und verschieben, weil wir können im Prinzip billiger planen. (22:11)

I: Ja.

B11: So und das kommt noch nicht so ganz bei den Architekten an. Die haben dann immer Angst: „Ja, da verdiene ich ja weniger.“ „Nein, du kannst mehr planen. Das heißt, du kannst auch mehr Objekte machen. Du verdienst im Prinzip genau das Gleiche. Sogar mehr, wenn du es richtig macht.“ Aber da ist dann immer noch dieses Statusdenken da und das funktioniert nicht. (22:32)

I: Und die Angst, quasi, dass sie da nicht mitkommen?

B11: Ja, ja, Mangel.

I: Okay, ja gut, ich glaube jetzt haben wird die wichtigsten Dinge zumindest kurz angerissen. Ich bedanke mich, dass so kurzfristig ein Termin möglich war und für Ihre spannende Perspektive.

B11: Mhm.

I: Und Sie bekommen im Anschluss selbstverständlich die Auswertung und auch die Arbeit per E-Mail. (22:58)

B11: So, jetzt noch einmal ein bisschen was. Sie haben Bauingenieurwesen studiert, oder?

I: Genau. Ich habe...

B11: So richtig klassisch. Und Sie studieren da jetzt was genau?

I: Jetzt studiere ich Innovationsmanagement in Graz an einer Fachhochschule in Österreich. Und es ist ein sehr interdisziplinäres Studium, ein quasi Aufbaustudium für Techniker und Technikerinnen.

B11: Mhm.

I: Und da sind die Themen sehr weit... Also, man kann sich da quasi, je nachdem, was man davor für Ausbildung gemacht hat oder was einen interessiert das Masterarbeitsthema ganz zuschneiden auf die eigenen Interessen.

B11: Mhm.

I: Und auf das Thema gekommen bin ich, weil mein Lebensgefährte, der kommt aus der IT und der hatte an einem Abend so die Idee: „Ja, du könntest ja mal schauen, vielleicht passt das ja für die Planung. Ihr habt's ja auch immer so viele Änderungen etc.“

B11: Okay.

I: So bin ich gelandet und jetzt muss ich sagen, habe ich schon viele sehr interessante Gespräche gehabt. Die Skeptiker fehlen mir noch ein bisschen, aber die sind in so einer Arbeit vielleicht nicht so gut aufgehoben. (24:07)

B11: Ja, das ist... Das sind nicht die Skeptiker, das sind die Angsthäsen, die einfach davor... Wie soll man das sagen... Angst haben, irgendwelche Pfründe zu verlieren.

I: Ja, ja.

B11: Und das ist ein Punkt, der ganz blöd ist.

I: Aber ich glaube nicht, dass jemand etwas verliert. Ich glaube, dass man ganz viel Qualität gewinnen kann und vor allem, dass es viel mehr Spaß machen kann oder Euphorie erzeugen kann, Begeisterung - auch unter den Mitarbeitern, glaube ich. (24:41)

B11: Genau.

I: Wenn Sie sich darauf einlassen natürlich, die Leute.

B11: Ja, das ist genau das Problem, wenn sie sich darauf einlassen... Das ist ein Riesenthema, weil ich könnte

mich ja verändern und diese Wohlfühl-Zone, die musst du eindeutig verlassen, um den Erfolg zu haben. Und davor haben die meisten Leute gnadenlos viel Schiss.

I: Mhm... Ja, die ist ja auch nachvollziehbar. Der Mensch macht halt gerne das, was er kennt. Da kann nicht viel passieren, und da ist er sicher und da verdient sein Geld - so irgendwie. (25:21)

B11: Ja, ja genau, irgendwie und außerdem und: „Ja, es ist ja so, dass und so weiter und so fort...“ Und man versucht sich das dann auch schön mit Ausreden zurechtzulegen, weil es ist ja praktisch.

I: Mhm.

B11: Diese Selbst-Lüge funktioniert doch super. Was wollt ihr denn? Na...

I: Ja.

B11: Das ist die Situation und jetzt schauen wir mal, was alles passiert und dann sehen wir schon.

I: Genau.

B11: Also das hat mich sehr gefreut. Ich freue mich sehr, wirklich sehr, auf Ihren „Dingsda“.

I: Auf's Ergebnis.

B11: Und ich hoffe, dass man sich vielleicht mal sieht oder irgendwie sowas.

I: Ja, gerne. Dankeschön. schöne Restwoche noch.

B11: Ich wünsche Ihnen auch eine schöne Restwoche. Danke, Servus, Tschüss.

I: Tschüss. (26:02)

A.2.12 Interview 12

Name: Expertin 12

Beruf: Geschäftsführende Gesellschafterin, Beratungsunternehmen Bauvertrags- & Nachtragsmanagement bis Lean Management; Deutschland

Datum: 09.09.2020 15:30

Dauer: 31 min

Interviewort: Videotelefonie via MS Teams

I: Ist es okay, wenn ich den Ton aufzeichne?

B12: Ja. Das macht es einfacher, oder?

I: Ja, ich muss es dann transkribieren und auswerten und ohne Aufnahme, aus dem Gedächtnis ist sehr schwierig. (lacht) Aber es wird natürlich alles anonymisiert und Sie bekommen auch eine Abschrift davon per E-Mail.

B12: Wunderbar, Danke. Ach, da fällt mir ein, ich habe letzten schon einmal so ein Interview gegeben. Da habe ich noch gar keine Abschrift bekommen. Das erinnert mich jetzt da dran. Das ist gut. (lacht)

I: (lacht) Okay. Zu Beginn möchte ich mich dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit nehmen. Ich stelle mich noch einmal kurz vor. Mein Name ist Marie Augustin und ich bin Bauingenieurin und habe in Graz studiert und, mache jetzt einen zweiten Master und studiere Innovationsmanagement. In meiner Abschlussarbeit setze ich mich mit agilen Methoden in der Bauplanung auseinander und dabei mit dem Einführungsprozess und mit den Problemen, die entstehen, wenn man einem Team oder einem Unternehmen solche Methoden versucht einzusetzen. (01:07)

B12: Mhm.

I: Das Gespräch gliedert sich in zwei Teile. Am Anfang geht's kurz um Sie und Ihre berufliche Situation und dann geht es um die Erfolge und um die Probleme und ob es vielleicht irgendwelche Lösungsansätze aus der Praxis gibt.

B12: Okay. Das habe ich im Leitfaden schon ein bisschen gesehen. (lacht)

I: Ah, klar. Gut.

B12: Soll ich Ihnen da eigentlich noch ein Dokument wieder zurückschicken? Ja, wahrscheinlich...?

I: Wie Sie möchten. Also, in dem einen Dokument geht es wirklich nur darum, wie Ihre Daten verarbeitet werden, aber die meisten Experten bisher haben einfach mündlich zugestimmt und haben gesagt: „Das ist ausreichend.“

B12: Ach, ja dann mache ich das auch so. (lacht)

I: Gut. Dann fangen wir an. Was ist Ihre derzeitige berufliche Situation und in welcher Branche sind Sie tätig? (01:55)

B12: Ja, wie fasst man das einfach in Worte? Ich bin auch Bauingenieurin. Seit 2003 habe ich meinen Abschluss und dann habe ich jahrelang in Vertrags- und Nachtragsmanagement gearbeitet. Da habe ich gestörte Bachläufe und so analysiert bis in die letzte Detailtiefe. Und darüber ist allerdings die Erkenntnis gewachsen oder das Bedürfnis gewachsen, dass alles einmal anders zu organisieren. Und dann habe ich mich im Rahmen einer Doktorarbeit erst mal mit dem Thema: „Wie könnte man es kooperativer angehen, diese Bauablaufstörungen?“. Aber da wären die Störungen ja noch da gewesen, beschäftigt... Und dann habe ich versucht, ein Anreizsystem zu finden, ob man überhaupt die Leute zur Kooperation bringt.

I: Ja.

B12: Das ist ja viel eingefordertes, hohes Gut, aber es tut dann schlussendlich keiner. Und dafür habe ich mir weltweit die Verträge angeschaut - Englische, Australisch... Finnische dann nicht - da bin ich dann dran vorbeigekommen, aber da war ich noch nicht an der Stelle... Sondern auch Österreich, Schweiz - also die Normen, die

es dazu gibt. Ich habe einfach versucht zu gucken: „Wie gehen die einzelnen Vertragsmodelle mit Termin-Themen um und mit Kooperationen? Und wie kriegt man das hin, dass die Leute zusammenarbeiten?“. Und gerade in schwierigen Situationen versuchen Lösungen zu finden. (03:13)

I: Ja.

B12: Das habe ich relativ systematisch ausgewertet und habe daraus die Rolle eines Terminmanagers entwickelt, weil ich sagen wollte: „Das ist so wichtig!“. Immer, ständig sind die Kosten im Vordergrund, aber die Termine sind so wichtig... Das wird vernachlässigt. Das braucht eigentlich eine eigene Rolle und nach Möglichkeit jemanden, der es für beide Parteien gleichzeitig tut. Weil er dann, so wie ein Engineer in den Fidic-Verträgen, einen guten Blick hat für beide Seiten. Und man könnte eben absichten und sagen: „Das und das ist unstreitig, dafür gibt's auch schon 'mal Geld, im Sinne der Bauzeitstörungen. Und den Rest - da wissen wir noch nicht so richtig...“. Aber wenigstens ist es schon mal getrennt in klar und unklar. (03:52)

I: In klar und unklar. Genau. Es würde es ein bisschen entschärfen, sozusagen.

B12: Genau, weil es in großen Projekten halt immer so eine Gemengelage von Problemen gibt und man hinterher entweder so viel Mut hat, den Knoten durchzuschlagen... Dann findet man eine Lösung oder man endet vor Gericht und im „Kleinklein“ und das ist einfach furchtbar. Das bringt ja nix! (04:10)

I: Mhm. Das kostet nur viel Zeit und Geld.

B12: Genau, ja. Es ist entsetzlich...Unter anderem, war ich auch zu Beginn meiner Dissertation in Graz an der Uni, weil es da auch ein Symposium zu Bauablaufstörungen gab. Und dann hab' ich mir natürlich gedacht: „Das schau' ich mir auch einmal an.“

I: Mhm.

B12: Was mir gut gefallen hat in Graz. (lacht)

I: Ja, es ist eine schöne Uni.

B12: Ja. Es waren so sonnige Frühlingstage. Es war noch ein bisschen frisch morgens, aber es genau, wenn der Frühling losgeht... Wenn man so ein bisschen die kalte Luft morgens noch hat und trotzdem die Sonne schon. Es war wirklich schön. (04:47)

I: Mhm.

B12: Ja, und dann hab' ich zum Ende hin fast... Das hat lange gedauert mit dieser Doktorarbeit. Aber irgendwann bin ich darauf gekommen... Und zwar gar nicht direkt über's Lean Management, sondern ich habe ein Papier von dem Professor Gebauer gelesen von der Uni Karlsruhe. Das ist der Vorgänger von Herrn Hagsheno. Da hatte er in relativ simpler Art die Themen Lean, Allianzverträge und BIM zusammengeführt. (05:20)

I: Mhm.

B12: Und da kam auch das Last Planner System vor und da ist mir der Groschen gefallen und ich hab' gesagt: „Hey - das ist es doch.“ Endlich die Leute fragen, die es wirklich wissen und die ihre Zusagen geben lassen und dieses Netzwerk von Zusagen... All' diese Elemente haben mich total sofort überzeugt. (05:37)

I: Mhm.

B12: Und ich kam eher von der vertraglichen Ebene. Im Grunde als Ratsuchende, nicht von der Lean Ebene - im Sinne von: „Jetzt machen wir es einfach mal anders.“ Und das ist immer ganz lustig, wenn man sich untereinander unterhält, wer so über welchen Weg dahin gekommen ist... Und dann kam da natürlich auch das Mehrparteienmodell in diesem Text davor. Und dann fand ich eben auch: „Das ist ja total schlüssig.“ Wenn man die Leute zusammenbringen will auf ein Ziel hinzuarbeiten, dann macht das nur Sinn, die mal zusammenzupacken, statt immer diese bilateralen Verträge, wo sie sich gegenseitig bekämpfen, zu nehmen. Dann habe ich die Motivation gefunden, die Dissertation abzuschließen...Ich hatte zwar immer noch das Ergebnis: „Man muss sich um die Termine viel besser kümmern, Leitfaden für die Vergabe und den Termin-Manager und so...“ Aber schon mit dem Thema - wenn man es dann noch im Allianzvertrag macht, dan hat man natürlich die richtige Basis dafür. (06:26)

I: Mhm.

B12: Das ist die wissenschaftliche Schiene. Auf der anderen Seite habe ich 2010 mit einem Partner einen Teil

einer Einheit gegründet. Die beschäftigt sich aber nur mit diesen Vertragsänderungen - also dem klassischen Teil... Und wir haben aber vor fünf Jahren ungefähr hier in Norddeutschland ein Projekt bekommen übers Änderungsmanagement, aber auch Termine- und Kostensteuerung, was jetzt eigentlich nicht unser Bereich ist. Das machen ja unsere Kollegen die Projektmanager. Aber in diesem Projekt haben wir ein sehr cooles Team, und ich bin da auf der Gesamtprojektleitungsebene in Strategiethemen miteingebunden gewesen. Und wir haben viel versucht, es auch wieder besser hinzukriegen mit den klassischen Verträgen. Wir haben Risiko-Workshops gemacht und versucht irgendwie immer an die Sachen ranzukommen und Hilfestellung zu geben. Wir haben zwischendrin auch versucht mit Baufirmen zusammen Lean Management zu machen. Die haben es für sich dann zum Teil alleine versucht und wollten partout nicht mit dem Bauherrn zusammen und so... (07:32)

I: Mhm.

B12: Diese ausgestreckte Hand war nicht so ihr Ding. Wir haben aber immer wieder gesagt: „Egal, wir machen trotzdem was.“ Und dann haben wir halt bei uns im internen Team Shopfloor-Boards eingeführt. Wir haben auch eine Last Planner Wand für die weiteren folgenden Projekte gemacht und haben uns an das Lean-Thema so herangerobbt. Und ich habe nebenbei dann eine Lean Experten Ausbildung, diese Stufen Ausbildung gemacht. (07:51)

I: Mhm.

B12: Und dann habe ich zugleich hier glücklicherweise weitere Impulse setzen können, dass man auch mal sich an das Allianz-Modell herangewagt hat.

I: Mhm.

B12: Und jetzt sind wir hier gestartet seit zwei Monaten mit dem ersten Pilotprojekt.

I: Okay.

B12: Von daher kriegen Sie auch gleich die Themen aus dem Live-Thema. Wir sind natürlich in einem totalen Change Prozess. (08:33)

I: Ja, ja.

B12: Und so versuchen wir, das jetzt auf die Beine zu stellen. Die Vergabe war schon spannend, aber jetzt starten wir halt. So ist es glaube ich, ganz gut zu beruflichen Situation... (08:43)

I: Okay, ja Dankeschön. (...) Ja, gut. Über wieviele Jahre Berufserfahrung verfügen Sie dann grob? Über 15?

B12: 17.

I: Okay. Und Ihnen sind agile Projektmanagementmethoden ein Begriff? ...Auch wenn das im Bauwesen stark verschwimmt mit Lean und Co... (09:04)

B12: Genau. Ja, in dieser Verschwommenheit. Ich sehe einfach viele Parallelen.

I: Mhm, verstehe. Gut, ja... Dann hätte ich gesagt, dass wir zum zweiten Teil gehen... Was sind die Dinge, die Ihrer Meinung nach besser funktionieren, wenn man jetzt alternative Ansätze einfließen lässt in der Bauplanung? Sei es jetzt lean oder sei es jetzt agil - was ist der Mehrwert? Warum zahlt sich das aus, das in Angriff zu nehmen? (09:35)

B12: Das eine sind die Zusammenarbeitsthemen, also dass die Teams interdisziplinär enger zusammenarbeiten und kontinuierlicher. Also alleine schon, wenn man sie in so einen Bigroom setzt, dass sie alle zusammen sind und die Meeting-Strukturen auch so macht, dass sie strukturiert an ihren Themen irgendwie vorbeikommen. Und das andere ist aber auch ganz wesentlich. Das ist auch ein Stück Kampf um ein Stück Lernen, aber wie immer, dass man natürlich seine zeitliche Planung ganz anders strukturiert. Also wenn man Last Planner in den Planungsprozess einführt, mit einer taggenauen Planung, dann ist es natürlich eine völlig verkehrte Welt für die meisten Planer, die das gar nicht kennen, sich auf Tagespakete so runterzuberechnen. (10:19)

I: Mhm.

B12: Aber das Bewusstsein darüber: „Was brauche ich eigentlich wann? Und wer braucht was braucht was von wem? Und bis wann? Wie müssen wir die Kette aufbauen, damit wir bis zum Termin fertig sind und nicht wir

versuchen es halt irgendwie.“ Und dann sitzen wir hinterher Nachtschichten oder irgendjemand badet es aus oder wir müssen die Frist wieder verschieben. Das ist, glaube ich, ein totaler Mehrwert - also diese Terminstabilität, reinzubekommen und das Bewusstsein darüber: „Was brauche ich eigentlich? Wie viel mache ich eigentlich? Mach ich vielleicht auch zu viel an irgendeiner Stelle? Oder braucht es überhaupt jemand? Wäre ist mein Kunde? Wer braucht das eigentlich, was ich hier mache?“, - dieses Bewusstsein zu schärfen. Ja, das sind eigentlich die Dinge und natürlich das Frontloading im Sinne von: „Was muss ich vorher geklärt haben, damit ich überhaupt anfangen kann?“, weil man so oft anfängt und sagt: „Ja, es geht ja doch nicht, weil ich brauch’ ja noch...“ (11:03)

I: Und dann vergeht viel Zeit bis man wirklich durchstarten kann und alles weiß, was man braucht, um eine Lösung zu finden.

B12: Genau da ist natürlich ein Stück weit Geduld bei den Leuten gefragt, weil sie sich ebenso viel strukturelle Gedanken machen sollen und so viel vorher klären sollen, damit es dann hinterher besser durchläuft.

I: Mhm.

B12: Das ist eine Herausforderung - dieser Ungeduld zu begegnen. Weil die meisten wollen einfach loslegen, wollen wie üblich einfach was machen. Die haben ein gutes Gefühl, wenn sie etwas gemacht und produziert haben - in einer Planunterlage oder in einer Berechnung oder was auch immer. Das ist klar. Und jetzt werden sie ein bisschen gezwungen, sich erst einmal Gedanken über das „Wie“ zu machen und nicht über das „Was“. (11:39)

I: Das ist wahrscheinlich für die meisten ungewohnt?

B12: Ja genau. Im Moment ist der Effekt noch nicht klar zu sehen. Wir sind noch so am Anfang, dass diese Stabilität noch nicht erfahrbar ist. Dann würde man ja den Sinn, die Rendite oder die Ernte einfahren. Dass das Bewusstsein deutlich wächst und das gemeinsame Verständnis durch diese ganzen Methoden, das ist schon da. (12:02)

I: Mhm.

B12: Dass man viel besser weiß, warum der andere irgendwas nicht will oder anders machen will oder so. Aber so der direkte Return-on-Investment ist ein bisschen schwierig.

I: Schwer erlebbar für die Planer und dann ist es schwieriger sie zu überzeugen, dass sie mitmachen es ausprobieren.

B12: Ja genauso, sich immer wieder dieser Mühe zu stellen, das Ganze runterzubrechen und zu planen.

I: Mhm.

B12: Da sind wir jetzt einfach noch zu sehr am Anfang. Ich hoffe, dass wenn Sie mich in einem halben Jahr gefragt hätten, dass das dann schon ganz anders ausgesehen hätte.

I: Mhm.

B12: Aber es geht ja ein Ihren Themen gerade um diese Schwierigkeiten im Change.

I: Genau. Es geht ziemlich viel um Change. Hat sich so ergeben... (lacht)

B12: (lacht)

I: D.h.die Zusammenarbeit und das gemeinsame Arbeiten an einem Ziel - das ist ein Mehrwert und die Kommunikation, dass es direkter ist und sich die Beteiligten wie ein Team fühlen, wenn sie in einem Raum sitzen und das nicht so entfernt von einander stattfindet. Das sind so die Haupt-Mehrwerte.

B12: Ja und genau diesen Plan zu fassen und damit mehr Stabilität reinzubringen. Das sind eigentlich die Mehrwerte.

I: Mhm, okay. Gut.... Und wenn man sich jetzt das Gegenteil anschaut, also die Probleme, die jetzt mit diesem großen Change in dieser Branche einhergehen... Was gibt's da aus Ihrer Sicht für organisatorische, aber auch soziale oder methodische Herausforderungen, die jetzt mit einer neuen Methode einhergehen? (13:35)

B12: Das eine ist, wie immer beim Change... Man muss erst mal das Alte ein bisschen ablegen. Man muss sich irgendwie sich öffnen dafür, ohne das Alte komplett in Frage zu stellen, weil das ist natürlich ein ganz schwieriger Schritt, wenn man jetzt sagen würde: „Das Alte ist blöd.“ Dann hat man natürlich gleich eine Anti-Reaktion, weil

ich sage: „Das kann ja nicht sein. Ich hab' ja nicht mein Leben lang Blödsinn gemacht.“

I: Ja.

B12: Also, dass man die Leute dazu bekommt zu sagen: „Das ist okay, es ist alles gut, was ihr gemacht hat. Ihr habt damit viel erreicht, aber lasst uns mal darauf schauen... Wie könnte man es noch machen? Und welchen Effekt hätte das dann?“. Dass man sie ein Stückchen da rausrüttelt, das ist auf jeden Fall schwierig. Wir sind auch schon in anderen Projekten, wo wir einfach nur mit Lean Methoden gearbeitet haben, vor die Wand gelaufen. Also Leute haben es einfach nicht gemacht. (14:23)

I: Okay, also Teammitglieder wollten das nicht und haben sich gewehrt?

B12: Ja, die haben es einfach verweigert. Und andere haben auch tatsächlich gesagt, sie kommen mit dieser Arbeitsweise nicht klar. Dass eben nicht klar ist, was die nächsten Wochen ansteht und dass mir jemand eine Aufgabe gibt, sondern dass ich im Team zusammen definiere: „Was steht an und worin wollen wir uns entwickeln?“. Also das Selbstorganisierte des Teams? Da sind zwei tatsächlich ausgestiegen und haben gesagt: „Das ist nicht meine Welt!“. Das muss man, glaube ich, auch immer im Bewusstsein halten, dass diese Arbeitsweise typologisch nicht für alle Menschen geeignet ist. (14:59)

I: Aber genauso ist die andere, die Klassische ja auch nicht? Die lassen zwar alle über sich ergehen, aber glücklich sind sicher auch nicht alle damit.

B12: Ich glaube aber, das ist ein wichtiger Erkenntnis-Schritt zu sagen: „Es gibt für die verschiedenen Menschen verschiedene Arten, gut zusammenzuarbeiten und gut überhaupt zu arbeiten.“ Wobei ich finde, ganz wesentlich ist dieser Wertschätzungsaspekt... Wenn man die Wertschätzung da reinbringt, dann kann man auch ganz gut mit verschiedenen Typen umgehen. Die müssen sich auch nicht so überrannt und überfordert und überfahren fühlen, von den anderen, die dann vorne wegsprinten... Aber das ist für ein Team einfach eine Herausforderung - jeden in seiner Art zu lassen und dennoch wertschätzend, das zu nehmen, was er kann - ohne zu sagen: „Ja, der kommt ja nicht mit.“ (...) Das war nicht einfach, und im Moment haben wir immer wieder sehr verschiedene Verständnis-Ebenen. Jemand hat schon ganz gut verstanden, wie Last Planner funktioniert, bis hin zu jemandem, der hat noch gar nicht verstanden... Und man sitzt dann gemeinsam da und der andere sagt dem anderen: „Das kann doch nicht so schwer sein.“, und das ist es aber dann doch, weil der ist den Schritt ja noch nicht gegangen.. Das ist auch für so ein Team nicht einfach, weil die einen dann schon wieder ungeduldig werden und die anderen dadurch noch mehr unter Druck fühlen, selbst wenn sie wollen. (16:16)

I: Ja.

B12: Da ist einfach der Groschen noch nicht gefallen. Wir haben mit allen dieses Lego-Spiel gespielt, um es einzuführen. Und trotzdem löst es bei den verschiedenen Menschen ganz verschiedene...

I: Assoziationen oder Verständnis für die Prinzipien?

B12: Ich habe das schon mit vielen Gruppen das gemacht, und einmal habe ich an der Uni - ich hatte meinen anderthalb Jahre Lehrauftrag an der HCU Hamburg für Baubetrieb - und da habe ich dann einfach mit den Studenten einmal gespielt. (16:44)

I: Mhm.

B12: Das war total krass, wie locker die da rangegangen sind. Und dann war mein Ergebnis auch: „Bleibt bloß so und lasst euch nicht von diesen ganzen komischen Vorbehalten und so, von dieser Kultur, die eigentlich eine Unkultur ist, so einnehmen...“ (16:56)

I: Ja.

B12: Weil die haben halt überhaupt nicht über Rollen nachgedacht. Sie haben einfach gemacht. Und die waren nicht irgendwie ein eingeschworenes Team. Die waren einfach im studentischen Mindset - noch so unverdorbenen, gewissermaßen....

I: Die Branche hat sie noch nicht zerstört.

B12: Es war eine Freude dem zuzusehen, und das war echt. Und ansonsten... Besonders eklatant ist es natürlich immer, wenn man in ein Projekt reinkommt und man soll dann mit Lean es drehen... (17:23)

I: Aber das geht ja nicht. Ich kann ja nicht mittendrin die Methode ändern? Da laufe ja auf jeden Fall an die Wand, oder? Und alle sind todunglücklich am Ende des Tages?

B12: Es kommt ein bisschen drauf an von welchem Punkt sie starten. Wenn sie schon unglücklich sind, dann nehmen sie ja manchmal jeden Halm. Und wenn man ihnen dann einfach eine andere Methode aufzeigt... Nur dann steht man natürlich ganz erheblich vor so einem verfestigten Verhalten. Und das ist sehr viel Mühe, die dann davon weg zu bewegen und zu sagen: „Aber seht euch die Chancen an und versucht es einfach mal. Lasst euch drauf ein!“. Das ist auch klar. Da kommt man dann von dem relativ tiefen Talpunkt. (17:58)

I: Aber einfacher ist es schon, wenn man zu Beginn eines Projektes versucht diese neue Denkweise zu etablieren?

B12: Genau. Und ganz wichtig ist eben auch immer das Führungsverhalten. Also wenn die Führungskraft vorlebt, dass sie das super findet und dass sie natürlich daran glaubt und dass es auf jeden Fall jetzt der richtige Weg ist, dann wollen die anderen natürlich viel einfacher als wenn die Führungskraft Neutralität oder Unsicherheit signalisiert. Wenn die dann auch sagt: „Buh, keine Ahnung, ob das klappt...“. Dann gehen alle wieder drei Schritte zurück. (18:26)

I: Also ist das schon sehr wichtig, wie die Führungskraft das sieht?

B12: Ja, es ist ganz extrem wichtig, weil die Leute auch immer schauen: „Darf ich das eigentlich? Weil ich mache ja was anderes als sonst. Ich mache es ja auch anders rum oder ich von einer anderen Reihenfolge. Und ist es überhaupt...? Darf ich das denn?“. Diese Erlaubnis ist so wichtig. Dafür braucht man halt immer die Führungskraft. (18:47)

I: Im Idealfall ist danach ja ziemlich viel erlaubt. Jeder darf ein bisschen mehr entscheiden als vielleicht vorher.

B12: Auf jeden Fall, genau. Aber da muss man auch erst die Leute hinkitzeln und vorher durften sie es nicht. Man muss ja quasi die Führungskraft das Lockerlassen. Da wo sie vorher draufgehalten hat, muss sie jetzt einen Schritt zurückgehen und sagen: „Nee, Vertrauen - mach' mal. Ich will, dass du es tust.“ Überhaupt diese ganze Führungspyramide, dass die anders rumsteht - das ist total krass in den Teams.

I: Das können sicher nicht alle Führungskräfte und schon gar nicht alle Mitarbeiter? Sich so schnell anpassen. (19:24)

B12: Ja, genau. Ich selber hab' quasi nie so einen Führungsstil erlebt, also wurde so geführt - so autoritär - noch habe ich es dann getan, weil ich es einfach auch nie als Vorbild hatte.

I: Mhm.

B12: Aber man empfindet es schon als deutliches Glück, quasi das nicht ablegen zu müssen, wenn man es nie gemacht hat. Wenn ich mir das auch so angewöhnt hätte, dann hätte ich, müsste ich ja auch aus ganz viel raus.

I: Klar.

B12: Das brauch' ich jetzt einfach nicht. Aber man sieht es dann so deutlich, wenn man andere... Für die ist da eine Berechtigung dahinter, weil sie damit Sachen durchgebracht haben und noch zu dem Termin damit fertig wurden und weil wie auch immer... Das ist dieser typische Heldentum. Da hat einer sich wirklich hingestellt und hat den Laden noch gerettet. Aber das ist halt nicht mehr das Ziel, das einer den Laden rettet.

I: Okay, ja, ja. Jetzt haben wir schon ganz viel angesprochen von den Dingen, die bei mir schon öfters vorgekommen sind und auch in der Literatur aufscheinen. Was würden Sie als größtes Problem definieren oder auswählen, wenn sie eines auswählen müssten - als das Größte oder das Schlimmste oder das muss man als Erstes berücksichtigen, wenn man sich mit solchen Themen auseinandersetzt? Oder kann man das nicht so sagen? Es gibt kein Größtes. (20:43)

B12: Also, das finde ich schwer. Ich finde die... Klar, es muss erst mal irgendwo eine Kerngruppe da sein, die das Thema treibt. Und die müssen gewissermaßen auch ein gewisses Führungscharisma haben, also das andere bereit sind ihnen zu folgen. Und die brauchen aber wiederum die Legitimation der Führung. Also selbst wenn die Führung gar nicht so intensiv mitmacht., aber die Führung muss sich mal so hinstellen und sagen: „Die machen

das jetzt mal und die machen das anders. Das finden wir aber gut und die sollen das so machen. Und ihr könnt darauf vertrauen, dass wir das gut finden.“

I: Mhm.

B12: Das sind eigentlich zwei ganz wichtige Punkte. Dass sich eben - so eine Kerngruppe als Leittiere rauskristallisiert.

I: Ja.

B12: Im Vorleben und Einfordern... Aber sich selbst auch in Frage stellend dabei. Weil man gibt ja seine Rolle komplett auf, die man mal hatte.

I: Man hat nicht mehr so viel Macht.

B12: Genau absolut, genau. Das ist, glaube ich das Wichtigste. Und dann das Vertrauen zu wecken bei denen, die aus ihren Rollen raus sollen und nach vorne kommen sollen... Die unteren Ebenen, die dann ja wichtiger werden, die da raus zu locken.

I: Mhm.

B12: Und sie dann weiterhin da drin zu bestärken, in dem was sie tun, dass das genau richtig ist und dass sie ja auch die Experten sind. Alles andere ist ja Quatsch. (lacht) Aber ich glaube, das erste ist mal... Wenn man so anfangen will, dann braucht man ein paar Überzeugungstäter, die wirklich mit absolut wehender Flagge voran rennen und sich auch nicht bremsen lassen und über alle Hindernisse drübergehen und auch dreimal die Rückschläge mitnehmen und sagen: „Ich will aber doch.“ (22:20)

I: Okay.

B12: Wobei ich immer den Eindruck habe, wenn jemand so infiziert ist, wie man so schön sagt, da kann er sowieso nicht mehr anders. Dann hat er so klar vor Augen, wie es eigentlich besser ist. Und dann kann man auch nicht mehr daran vorbei gucken. Dieses Pilotprojekt hat schlussendlich irgendwie... Ich habe vor drei Jahren draufgekommen - zwei Jahre Überzeugungsarbeit hat es gebraucht und das hat natürlich Höhen und Tiefen.

I: Ja, klar.

B12: Aber wenn man ein Team ist, in dem man im Grundsatz überzeugt ist, dann trägt das Team das halt auch wieder. Dann ist der eine mal frustriert und der andere sagt: „Eh komm, egal. Weiter!“ (lacht)

I: Ja, das ist gut. Und dann muss man ja alle irgendwie mitziehen können. Man hat ja im Team meistens noch externe Partner, die man dann erst recht überzeugen muss.

B12: Ja, ich hatte das Glück, dass ich mit dem Kunden so ein gutes Team gebildet habe. Und weil ich den Kunden natürlich überzeugen musste... Aus mir heraus als Baubetriebler, Berater kann ich ja kein Projekt machen. Da ist man immer abhängig davon, dass man irgendjemanden findet, den man überzeugt.

I: Klar.

B12: Man muss die Juristen noch überzeugen. Dann muss man den Einkauf noch überzeugen. Das hat hier alles ganz gut geklappt. Aber eben ohne diese eine Truppe, die dann da voranschreitet, würde es niemals gehen.

I: Mhm.

B12: Das hat jetzt nichts unbedingt mit dem Agilen zu tun. Ich habe bei einem Softwaretool mal die ersten Themen mitgemacht, dass da sehr klar die Rolle sein muss: „Wer ist denn Product Owner und wer ist usw. und so fort...“

I: Ja.

B12: Und dann auch die Entscheidungsprozesse klar sein müssen, weil man sonst nicht so schnell sein kann, wie man will. Dass die Schleifen gut funktionieren. Und es gibt immer wieder ein Ressourcen-Problem in jeglichen Projekten, natürlich. Und das trifft die Agilen dann zum Teil umso härter, weil man eben so viel präziser sein muss und so viel genauer in diesen Schleifen drin bleiben muss. Und wenn einer dann auf einmal nicht kann, dann steht das ganze Team ja mehr oder weniger. Damit ist es natürlich ein bisschen anfälliger, wenn man so will, vielleicht sensibler. (24:24)

I: Mhm.

B12: Aber was ich noch sagen wollte als Ergänzung für diese Vertragsmodelle ist sehr schwer... Man bringt die Partner ja zusammen, wo man noch gar nicht genau weiß, was man eigentlich machen will. Und da ist das Finanzierungsthema eine sehr große Thematik, und zwar nicht mehr nur für die Öffentlichen - habe ich inzwischen den Eindruck - sondern für die privaten Bauherrn auch. Weil auch die haben ja irgendwelche Gremien, die das Geld freigeben müssen...

I: Ja.

B12: Mal für die Planungsphase und so. Und die tun sich total schwer, wenn sie nicht auf der klassischen: „Ich habe mal mindestens eine Entwurfsplanung oder so.“, freigeben, sondern einfach in dieses Vertrauen reingehen im Sinne von: „Ja, ich weiß, dass das System es dazu bringen wird, dass es gut wird. Und sogar besser wird als das, was ich sonst mache. Aber ich habe halt noch nichts auf dem Papier. Und was mache ich denn hier eigentlich?“. Und diese Komponente hatte ich in der Dimension noch gar nicht im Blick, als ich angefangen habe, dafür zu werben. (25:14)

I: Ja. Dass man Geld frei machen muss für was, für ein Produkt, das man noch nicht genau kennt, nennen wir es einmal Produkt - Gebäude.

B12: Ne, es ist schlussendlich ja ein Produkt. Das ist genau so. Bei den Software-Herstellern ist es ja so ähnlich. Auch die kriegen Geld dann oder kriegen die Freigabe für einen Schritt in einem Produkt. Aber da sind die Menschen es mehr gewohnt, dass sie es noch nicht so ganz genau wissen. Beim Gebäude, da weiß man halt oftmals schon sehr, sehr genau, wenn man es haben will, wie es dann hinterher aussieht. Aber ich glaube, wenn da jemand z.B. eine Kongresshalle baut, oder keine Ahnung, sondern ein schickes Museum oder so und man sieht die modernen Entwürfe von Gehry oder was weiß ich, dann steht da natürlich was... Also dann zahlt der für dieses Bild, was er da hat.

I: Genau.

B12: Dann gibt er das Geld. Und hier müsste er halt sagen: „Ja, klar gebe ich Geld dafür, dass ich irgendwann ein supercooles Museum habe und das im Falle von Best Value for Money, sozusagen. Aber ich weiß halt noch nicht, wie es das Ding... Also, das Coole ist noch nicht da - dieses, was man halt auch gerne hat als Mensch in seiner Überzeugung.“ Ich finde das ist ein ganz spannender Teil, den man beachten muss bei diesen Projekten. Also, deswegen ergänze ich es so.

I: Ja.

B12: Weil es so eine total Nebenschiene ist, auf die man erst mal gar nicht kommt. Erst mal denkt man: „Wie finde ich diese Partner? Und wie mache ich das jetzt? Und wo kann denn diese Collocation sein oder irgendwie sowas?“. Aber dass man da einfach aus dieser Finanzierungsebene so ein Thema hat, das ist man irgendwie - also ich war da jedenfalls recht blauäugig... (lacht)

I: Ja, weil man mit Bauen natürlich immer was verbindet, was man sieht. Mit einer Software - die sieht man sowieso nichts... Wenn das funktioniert und nicht so schön ist. Okay. Aber solange sie das tut, was sie tun soll.

B12: Genau, genau.

I: Da hat man nicht so das Bild vor Augen, irgendwie...

B12: Ja.

I: Okay, ja gut. Dann sind wir glaube ich eh durch. Ich hätte noch eine letzte Frage, aber ich glaube die haben Sie gerade beantwortet... Ob es noch irgendetwas gibt, das ich unbedingt berücksichtigen sollte in dem Zusammenhang oder das ich vergessen habe zu erwähnen oder dass noch fehlt, wenn man an neue Methoden denkt? (27:32)

B12: Nein, ich glaube...

I: Ich glaube das haben Sie jetzt gerade vorweggenommen.

B12: Genau, das ist dieses Thema mit der Finanzierung. Das ist ein Wesentliches, woran man, glaube ich, nicht so schnell denkt. Allerdings ist eben mehr auch - es ist nicht mehr rein das Agile, sondern auch wirklich dieses

Mehrparteienmodell, wenn Sie da in der Arbeit dran vorbeikommen. Ich glaube bei dem Agilen, da ist es total wichtig dieses Scheitern miteinzubauen, also die Wellen, diese typischen Teamfindungsthemen.

I: Mhm.

B12: Dass man da wirklich Zeit und Geduld und Kraft und vielleicht auch Geld manchmal dann doch bereithält dafür, dass es nicht sofort läuft... Also, die Erwartung: „Es wird irgendwie relativ schnell funktionieren, die ist in jedem Change Prozess verkehrt.“ (lacht)

I: Genug Zeit und genug Finanzierung auf die Beine stellen.

B12: Ja und auch bei den Leuten dafür werben, dass es nicht sofort... Dass sie selbst mit sich selbst auch Geduld haben.

I: Dass eine Zeit lang dauert, bis sie sich damit arrangieren und sie merken, dass es sich auszahlt - die Veränderung.

B12: Ja genau. Das sind glaube ich relativ wesentliche Elemente in den Bereichen. Und dass sie nicht das Bewusstmachen von Verschwendung beim Lean Management z. B. als Angriff werten, sondern dass sie eben lernen, dass positiv zu sehen, dass man jetzt auf einmal sieht, was alles schief geht. Das ist am Anfang ein sehr harter Prozess. (28:58)

I: Mhm.

B12: Wenn dieses besser sehen anfängt. (lacht) Auf einmal guckt man, egal wohin: „Oh Gott - was mache ich da eigentlich den ganzen Tag?“. Also solche Sinnkrisen hat man dann ja auch, insbesondere am Anfang, wo man da auf einmal denkt: „Das gibt's doch gar nicht. Sind wir wirklich die ganze Zeit verrückt?“

I: Ja.

B12: Und oft ist es ja so, dass in den großen Firmen in einzelnen Silos, sozusagen wieder einzelne Leute immer schon meckern: „Das ist ja alles viel zu aufwendig und das geht ja nicht!“. Aber dann gibt's ja immer noch genug Leute, die denken, es muss so sein, weil sonst würde es ja auch jemand ändern. Aber auf einmal bricht es in seiner Gesamtheit über einen ein - dieses Bewusstsein, dass da so viel Verschwendung drinsteckt. Und das ist durchaus etwas, was geführt sein muss, weil viele Menschen damit nicht gut umgehen können - aus sich heraus.

I: Mhm.

B12: Die gehen dann in eine Abwehrhaltung, weil sie das nicht wollen.

I: Genau, weil sie selbst sehen, was alles schief geht oder gegangen ist über lange Zeit.

B12: Weil es in Frage gestellt wird. Genau, weil sie eigentlich sich darauf verlassen haben und auf einmal wird es so durchgerüttelt und das macht natürlich Unsicherheit. Ja, aber das haben Sie bestimmt auch schon in Ihren Überlegungen miteinbezogen... (lacht)

I: Okay.

B12: Ich habe noch eine Frage. Was wird denn dann da draus? Also, Sie schreiben die Masterarbeit und was haben Sie noch damit vor?

I: Das weiß ich noch nicht. Also, das hat sich so ergeben, weil mein Freund in der IT ist und er meinte, dass das ja gut zur Bauplanung passen würde, weil da gibt's auch immer so viele Änderungen. Und ich war ja schon 2 Jahre berufstätig oder 3 und so quasi: „Ihr macht ja alles immer mehrmals. Vielleicht würde es ja ein bisschen anders auch funktionieren... Wenn ihr das ein bisschen anders angehen würdet...“

B12: Mit einer besseren Planbasis...

I: Genau und dann habe ich angefangen mich damit auseinanderzusetzen und jetzt schauen wir mal was draus wird...

B12: Schön. (lacht)

I: Und wo mich die Reise noch hinführt...

B12: Ja, also das ist doch die richtige Offenheit. (lacht) Wunderbar. Dann wünsche ich viel Erfolg beim Abschluss und dann beim weiteren Weg.

I: Danke. Schönen Nachmittag noch. (lacht)

B12: Danke. Sehr gerne. (lacht) Tschüss.

I: Ciao. (31:01)

A.2.13 Interview 13

Name: Expertin 13

Beruf: Planungsleiter für Verkehrs- und Infrastrukturbau & Direktionsleiter BIM, Baubranche; Österreich

Datum: 21.09.2020 12:30

Dauer: 25 min

Interviewort: Videotelefonie via MS Teams

I: Ist es ok, wenn ich das Interview, also den Ton aufzeichne?

B13: Ja.

I: Gut. Dankeschön. Danke, dass Sie sich die Zeit nehmen - so kurzfristig - dass es nun doch geklappt hat.

B13: Mhm.

I: Mein Name ist Marie Augustin, und ich darf Ihnen zu Beginn auch noch schöne Grüße von meinem Chef ausrichten.

B13: Danke. Da freu' ich mich.

I: In meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit agilen Projektmanagementmethoden in der Bauplanung und dabei ganz konkret geht es mir um den Einführungsprozess und um die Probleme, die bei der Einführung auftreten, oder die Hindernisse und aber auch was der Mehrwert ist und eventuell, wie man diese Probleme oder Hindernisse überwinden könnte. (00:43)

B13: Mhm.

I: Das Interview gliedert sich in zwei Teile. Zuerst geht es kurz um Sie und um Ihr Umfeld, damit man das ein bisschen besser einschätzen kann und dann eben um die Probleme und um die Vorteile dieser Methoden.

B13: Hören Sie mich? (Ton bricht ab...)

I: Ja, Sie sind zwischendurch ein bisschen unterbrochen.

B13: Ich gehe mal kurz in einem Raum hier rein. Da sind wir etwas ungestörter. Okay. Jetzt passt es für mich besser. (01:14)

I: Gut dann... Wenn Sie zwischendurch noch irgendwelche Fragen habe, dann können Sie mich natürlich jederzeit unterbrechen.

B13: Mhm. Mache ich.

I: Was ist Ihre derzeitige berufliche Position und in welcher Branche sind Sie?

B13: Ich bin in der der Branche des Bauwesens und ich bin in zwei Positionen tätig momentan. Das eine ist, ich bin Leiter einer Planungseinheit innerhalb des Konzerns für den Verkehrswegebau und Infrastrukturbau mit mehreren Standorten, wie in Deutschland, Köln, Berlin, Hannover, Stuttgart und auch in Teilen Budapest. Ich habe also dort in dem Sinne einen vertieften Einblick in den Stand der Digitalisierung im Bereich der Planung und in zweiter Instanz bin ich zuständig für das Thema BIM innerhalb des Konzerns, ebenfalls als Direktionsleiter. (02:18)

I: Okay. Und wie lange machen Sie das in etwa schon?

B13: Oh... Also das Planen können Sie mal in etwa sehen... Ich habe begonnen als Projektingenieur im Tief- und Tunnelbau Planung und Statik zu machen, dann über mehrere Baustellen- und Auslandseinsätze bin ich dann auch in personelle Führungsverantwortung gekommen. Das ist mittlerweile 18 Jahre her. Ich bin seit 18 Jahren in der Planung, auch in durchaus leitender Funktion tätig. Das Thema BIM beschäftigt mich seit vier Jahren. Ich bin seit vier Jahren bei dem Thema BIM im Verkehrswegebau und BIM im Infrastrukturbau und seit ca. einem Jahr auch im Thema Hochbau tätig und leite hier die entsprechenden Einheiten in der BIM-Entwicklung im Konzern an verschiedenen Stellen. (03:19)

I: Mhm, okay. Haben Sie da in Ihrer Tätigkeit mit agilen Projektmanagementmethoden oder agilen Ansätzen zu tun? Sind Ihnen diese ein Begriff?

B13: Ja, per se sind mir die schon ein Begriff, spielen jetzt vielleicht... Also ich meine „agil“ ist ja Vieles. Wenn Sie jetzt aber Scrum-Methoden erwähnen, dann ist das natürlich überall dort, wo Entwicklung stattfindet bei uns auch heute schon ein Thema - nicht durchgängig und auch nicht alle Arbeitsweisen eignen sich grundsätzlich für agile Methoden. Insbesondere was die Projektentwicklung innerhalb der Digitalisierungsbranche angeht - da ist Scrum glaube ich mittlerweile up to date. (04:10)

I: Mhm, okay. Gut. Der nächste Teil ist jetzt - mit welchen Ansätzen hatten Sie da zu tun, jetzt bezogen auf den Bau, falls Sie da wirklich im Bauwesen oder in der Planung schon agile Elemente verwenden?

B13: Naja, das ist wie gesagt... Es ist die Scrum-Methodik im Bereich der reinen Softwareentwicklung, der Produktentwicklung. Was die Tätigkeiten in der Planung betrifft oder auch im Pilotieren von gewissen Anwendungen dann in die Bauprojekte - da sind wir in der Regel in agilen Teams tätig mit entsprechender offener Kommunikationskultur, mit dem Kreislauf aus Implementierung von Neuerungen, Implementierung insbesondere auf den Baustellen auch - dort in gemixten Teams tätig zu sein und entsprechend da auch mit einem konsequenten Task-Management Arbeitsaufgaben zu erfassen, nachzuhalten und auch auch transparent diese Ergebnisse und diese Arbeitsprozesse auch abzubilden und auch zu kommunizieren. Also freier Zugang zu den entsprechenden Entwicklungsplattformen zum Status der entsprechenden Teilprojekte und dann eben der Kreislauf über konsequente Lesson Learneds, was ja auch ein ganz wesentlicher Part von von agilem Management ist, dann die Rückläufe von den Baustellen in die Entwicklung auf wieder zu spielen. (05:54)

I: Dass die Fehler oder die Irrtümer möglichst nur einmal passieren?

B13: Genau, ja einmal... Das wäre ein frommer Wunsch. Aber es ist eine Frage von Kultur des Miteinanders dort. Wir leben heute in einer Branche, aber auch in einem Kulturkreis, wo Thema offene Fehlerkultur durchaus noch entwicklungsfähig ist. Insofern ist es auch ein Change Prozess für sich im Umgang mit digitalen Werkzeugen und der Entwicklung von digitalen Werkzeugen, auch bei uns im Konzern. Das ist sehr schön zu sehen. Also, es brauchte doch sehr viel Nachschärfung, sehr viel Fürsprache auch in den jeweiligen Lesson Learneds in den verschiedenen Projekten, um diese offene Fehlerkultur auch einziehen zu lassen. Aber es fruchtet. Es funktioniert. Also jedem ist dieser Kreislauf aus Entwicklung, Anwendung, Lernen und wieder retour spielen in die Entwicklung mittlerweile bewusst. Dass wir nicht in diesen Lesson Learneds nur uns den Bauch streicheln und sagen, was wir für tolle Hechte sind und was wir nicht alles Tolles entwickelt haben und wie toll die Teams auch agiert haben, sondern eben auch den Finger in die Wunde legen und sagen: „Was würden wir denn, wenn wir es ein zweites Mal tun würden, unter diesen Prämissen möglicherweise anders und besser tun? Was haben wir für Ideen noch, dass fortzuentwickeln oder welche Dinge haben auch überhaupt nicht funktioniert?“. Und diese Kultur des No-Blamings dort zu leben ist natürlich sehr schwer. Weil jeder, der dort Kritik äußert und wenn man Kritik richtig äußert, auch entsprechend wertschätzend äußert, dann ist das genau das, was wir dort adressiert haben wollen. Das ist etwas, was man lernen muss. (07:36)

I: Ja.

B13: In einer Kultur, die eigentlich durch Anschiss lebt... Macht jemand einen Fehler, ist die Fehlerkultur heute so, dass wir in der Regel mit Bestrafung reagieren oder auf Bestrafung reagieren. Das steckt halt ganz tief in unserer DNA, in unseren Knochen und leider gibt es auch viele Baukonzerne und Praxisbeispiele, sicherlich auch in unserem Konzern, wo das zum Teil auch heute noch so gelebt wird. Das aus den Köpfen zu bringen, insbesondere in diesen Themen und da ein anderes Leben und einen anderen Umgang miteinander zu erreichen - das ist natürlich dieser Change Prozess. Das ist ein Gewaltiger und ich würde sage in Teilen auch eine Generationenfrage. (08:17)

I: Okay, mhm.

B13: Was implementiert man? Man kann es dadurch implementieren, indem man es als Führungskraft natürlich vorlebt. Ja...

I: Ja.

B13: Das ist mal das eine, aber das andere ist: „Wir erreichen damit nur eine gewisse Masse.“ Gewisse Personen, die möglicherweise schon einen offenen Zugang haben, können Sie über das Vorleben, über verschiedene Projekte und positive Erfahrungswerte generieren, wo Sie die eine oder andere kritische Masse für diesen Vorgang gewinnen. Aber Sie werden immer auch Personen haben - ich glaube das wird sich nicht vermeiden lassen - die eher sich zurückhalten, trotz bester Vorschläge und tollster Ideen, die sich da einfach etwas introvertiert mit diesen Themen bewegen. Also, dieser Kulturwandel ist ein wichtiger und es funktioniert nur über konsequentes Vorleben. So wie sich die eine Kultur des Blaming und der Bestrafung über die Jahre und Jahrzehnte implementiert hat, so muss sich jetzt quasi auch der Kulturwandel in dieser Hinsicht implementieren. Ich glaube aber, dass das ein sehr lohnender Weg ist. Und das erlebe ich eben da auch aus anderen Branchen. Wenn man da hört, was die für Erfahrungen - die möglicherweise auch schon eine Dekade länger mit diesen Themen zu tun haben - dass man da auch hört, dass es tatsächlich der Weg ist, der Zukunft hat. (09:51)

I: Dann kommen wir noch einmal ganz kurz zum Mehrwert oder zu den Vorteilen. Sie haben ja schon gesagt, dass man dann diese Lessons Learned mitnehmen kann und vielleicht die Fehler nur zweimal oder dreimal macht und dann vielleicht nicht mehr. Was sind jetzt aus Ihrer Sicht die Vorteile von agilen Ansätzen oder agilen Elementen in der Planung? Also, sie haben schon erwähnt diese No-Blaming Kultur und auch die flacheren Hierarchien und die Transparenz, die sich mit diesem Kulturwandel und mit diesen neuen Methoden einbürgern. Gibt's da noch was aus Ihrer Sicht?

B13: Sie limitieren das jetzt auf die Planung. Ich hab' das jetzt nicht nur in Richtung Planung gedacht. Die Planung ist ja mal ein Bereich, ein Gewerk, in dem digitale Methoden zunehmend Einfluss haben und einziehen. Ich mache mir seit Jahren schon, aber das vernetzte Arbeiten, das plattformbasierte Arbeiten beispielsweise, die andere Art von Planungsorganisation, auch die Sichtbarkeit von Planung in den entsprechenden Stadien, über die Modelle, über das Matchen der Fachmodelle in sich ist ja schon eine... Wenn man jetzt auf das Thema BIM beispielsweise schaut, ist das Thema Modell-Koordination, Clash-Detection ja schon in sich ein Prüfprozess, der ganz elementar ist. Also, auch das ist natürlich eine Frage, sowas zu akzeptieren, hier sich zu nach außen zu gebahren indem man sein Arbeitsergebnis viel früher liefert, als es vielleicht in der Vergangenheit der Fall war. Früher hat man einen Plan gezeichnet und hat den vielleicht noch durch drei Hände bei einer einer Kollegin oder einem Kollegen gehen lassen: „Fällt dir noch etwas auf?“ Dann konnte man sich irgendwann, wenn die dann gesagt haben: „Ja, das passt jetzt soweit.“, konnte man sich sicher sein, dass der Plan dann auch den kritischen Blicken eines Bauherren oder einer Baustelle auch standhielt. (11:51)

I: Mhm.

B13: Das ist heute halt in der schnelllebigen Planungszeit, insbesondere mit einem Arbeiten in Fachmodell, die wöchentlich ausgetauscht werden, natürlich umso schwieriger. D.h. man hat hier schon auch auf der menschlichen, auf der kulturellen Ebene zu arbeiten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erklären, dass es hier nicht darum geht Fehler zu finden. Natürlich kommen diese Fehler, diese Unstimmigkeiten dort hoch, aber es ist eine Frage wie ein BIM-Manager beispielsweise oder ein Planungs Koordinator eben mit solchen Themen umgeht. (12:26)

I: Mhm.

B13: Wie Modellierungsfehler oder reine geometrische Fehler in einem Modell... Wie das auch entsprechend bei den Kolleginnen und Kollegen adressiert wird. Auch hier spielt die Form des No-Blaming, des Formats, der Ansprache, der Koordination dieser Themen eine ganz wesentliche Rolle. (12:47)

I: Mhm.

B13: Wenn ich jetzt in Digitalisierungsprojekte allgemein schaue in der Bauwirtschaft, ist es ja immer die Frage: „Wie kann man die aus dem Elfenbeinturm der Entwicklung auf der einen Seite, wenn es jetzt mal Eigenentwicklungen sind oder dem Elfenbeinturm von Fremdentwicklungen beispielsweise aus der Softwareindustrie - wie kriege ich das eigentlich ins wahre Leben?“ Das ist nie ein geradliniger Weg. Es ist die Anforderung, die möglicherweise

formuliert ist an ein Produkt und das gefundene Produkt passen in der Regel nicht zusammen. Wenn es auf dem Weg dessen ist beim Make-or-Buy bei dieser Entscheidung... Hat man sich für Buy entschieden - das Produkt wird nie die Kakophonie, die wir auf den Bauprojekten haben, auch die Kultur der Unterschiedlichkeit, die sich über die Jahre und Jahrzehnte geprägt hat - gerade in so einem Konzern. Das ist auch ein riesiger Mehrwert für einen Baukonzern, sehr unterschiedliche Methodisten zu beherrschen, die zum Teil länderspezifisch sind, regional spezifisch sind, bauherrenspezifisch sind, projektspezifisch am Ende aller Tage... Bei einer Brücke habe ich andere Prozessabläufe in der Projektentwicklung als bei einem Tunnel oder einem Hochhaus. (13:58)

I: Ja, klar.

B13: Wenn man es ausreichend schneidet, dann findet man natürlich wieder die Parallelität. Man kann sehr wohl hinterfragen, warum da nicht gleich gearbeitet wird. Es wird also die Frage der Zukunft sein, wie man das vereinheitlicht. Aber per se diese Kakophonie, diese Diversität, die man dort lebt, auch eine Frage von Robustheit der Vergangenheit gewesen. Das muss man aber adressieren. Insofern kommen Sie heute mit einem Produkt auf eine Baustelle, mag das auf der einen Baustelle funktionieren, auf der zweiten möglicherweise nur noch bedingt und auf dritten gar nicht. Und alle haben recht in der Diskussion. Der Softwarehersteller sagt: „Mein Produkt hat nur diese Funktionalitäten. Es tut mir leid“. Und wir leben nun manchmal, gerade in der Softwareindustrie in einer binären Welt, wo es null und ein gibt und nicht die Grauschattierung dazwischen. Entweder ich nutze eine Funktionalität oder ich nutze sie nicht. (14:50)

I: Mhm.

B13: Ich habe gewisse Varianten möglicherweise die ich ablegen kann, aber nie in der Breite, wie die Natur und die Realität uns das Widerspiegeln - in der Varianz, wie heute gelebt wird. Das passt nie zusammen. Man muss immer wieder hinhören. Was braucht es denn an Veränderung damit es vielleicht auch prozessual auf verschiedene Projekte passt? Wie viel Veränderung müsste der Prozess auch bedingen? Das ist ja auch eine Frage. Bislang haben wir in unserer Kultur ja eher den Ansatz. Ich habe eine Software und die Software muss meinen Ansprüchen genügen oder diese erfüllen. (15:27)

I: Und nicht ich passe meinen Prozess der Software vielleicht an, weil der Prozess vielleicht sowieso sinnvoll wäre.

B13: Das wird oftmals vermieden - diese Denke. Es wird aber auch notwendig sein. Die Digitalisierung ist auch in der Baubranche, insbesondere in der Baubranche eine Chance über die Standardprozesse einmal nachzudenken, möglicherweise erst mal zu Standardprozessen zu kommen, weil das ermöglicht dann natürlich auch konsequent den Einsatz von Software. Das ist mal das eine, das andere ist die Softwareindustrie muss auch lernen, die sich auf die Bauwirtschaft zunehmend ausrichtet - das ist ein Riesemarkt, der momentan gerade entsteht, die Con-Tech-Branche ist stark im Wachstum. Die Softwareindustrie kann super entwickeln. Aber die haben keine Ahnung, wie wir in den Projekten tatsächlich tätig sind, aber die haben keine Ahnung wie wir in den Projekten tatsächlich tätig sind. (16:14)

I: Mhm.

B13: Und umgedreht. Wir sind eine Baufirma. Wir können bauen, aber ob wir so gute Softwareentwickler sind, das ist eine andere Frage. Punktuell kann man so etwas tun. Aber ich glaube, Schuster bleib' bei deinen Leisten. Jeder sollte sich auf sein Kerngewerk auch ein Stück weit schützen. Und möglicherweise liegt die Chance der Zukunft ja im Miteinander, in dem die Bauindustrie auch bereit ist, auch viel mehr die Softwareindustrie mitzunehmen in den Prozessen und die Softwareindustrie natürlich auch die Ohren öffnet in Richtung der Baubranche und sagt so: „Möglicherweise habe ich das auch ein bisschen sträflich behandelt in der Vergangenheit. Man hat sich sehr stark auf die Automobilindustrie, man hat sich sehr stark auf den Maschinenbau ausgerichtet.“ Zunehmend geht der Fokus also tatsächlich in die Baubranche rein. Wir merken das und bekommen zunehmend Anfragen und Möglichkeiten der Softwareindustrie auch hier in dieser Hinsicht konkrete Gespräche zu führen. Und wenn die auch von uns lernen, dann führt es zu einem Miteinander und sicherlich auch zu einer praxisorientierteren Ausrichtung von digitalen Produkten. Das ist ja nicht nur Software, sondern es hat auch mit Hardware viel zu tun. (17:19)

I: Mhm.

B13: Beispielsweise im Vermessungsbereich, was momentan eine große, wachsende Branche auch in dieser IT-Hinsicht ist. Das ist mal das eine. Und das andere ist ganz wesentlich... Jetzt hat man ein Produkt, und man bringt es ins Projekt und man sammelt Erfahrungen. Und nichts ist schlimmer, als diese Erfahrung nicht konsequent zurückzubringen aus den Köpfen Einzelner heraus das zu generieren in einen allgemeinen Erfahrungsbericht. Und Weg dann über diese Schleife der Softwareindustrie meinetwegen zurück zu spielen und zu sagen: „Schau mal. Das sind unsere Erfahrungen. Die haben wir pilotiert. Seid ihr nicht der Meinung, dass wir etwas verändern könnten oder verbessern könnten?“ (18:06)

I: Mhm.

B13: Oder eben die eigene Entwicklung entsprechend zu adressieren oder möglicherweise noch andere Softwareprodukte hier im Verschnitt miteinander zu betrachten, zu einem Gesamtprodukt, das dann die Gesamtprozesse möglicherweise abbildet. Also, in Summe es ist nie ein geradliniger Weg: weder in der Entwicklung noch eine Anwendung der Software, sondern es sind immer Kurven um den Idealweg - mal schlägt's nach links, mal schlägt's nach rechts aus, manchmal will man zu viel, manchmal zu wenig. Das wird die Aufgabe der Zukunft sein, diese Ausschläge nach rechts und links möglichst zu minimieren. (18:45)

I: Mhm, ja.

B13: Ich glaube, das beschreibt es am besten. Eine Linie von A nach B wird es in der Regel nicht sein. Und jetzt kommen wir zu den agilen Strukturen. Da bin ich der Meinung, dass wir durch eine veränderte Arbeitsweise, durch ein verändertes Miteinander diese Ausschläge nach rechts und links nur minimieren können. (19:05)

I: Mhm, aber sie werden trotzdem vorhanden bleiben.

B13: Sie werden vorhanden bleiben, weil da Menschen agieren, weil wir in der Baubranche auch viel stärker von dieser Diversität betroffen sind als der Maschinenbau oder Automobilindustrie, die zwar ein Produkt entwickelt, high-sophisticated entwickeln muss - ich sage nicht, dass die Entwicklungsthemen dort nicht auch mächtig sind... (19:30)

I: Aber sie stellen dann dasselbe Produkt öfters her.

B13: Aber die stellen eine Million Mal ein Fahrzeug her und wir bauen ein Produkt in der Regel einmal. Wir haben da etwas andere Rahmenbedingungen. Wir haben eine etwas andere Sichtweise. Es ist nicht so, dass alles immer neu ist. Es gibt wie gesagt auch Parallelität. Es gibt Dinge, die auch durchaus standardisiert werden können, aber es gibt eben auch Dinge, die eine hohe Diversität erhalten, in der Vergangenheit erhielten, aber auch weiterhin erhalten werden. (20:01)

I: Mhm, verstehe ich. Jetzt haben Sie viele Herausforderungen angesprochen, wenn man Produkte oder neue Softwarelösungen mit in die Projekte nimmt, sei es jetzt in der Planung oder auf der Baustelle, dass man da diese Feedback-Zyklen einhalten sollte. Was für andere Hindernisse oder Probleme außer den Sozialen, die Sie auch schon angesprochen haben, fallen Ihnen noch ein oder haben wir da schon alle genannt - wenn man jetzt die Arbeitsweise verändert, quasi in einem Team?

B13: Na gut, die Frage ist, wie man das organisiert. Hinter diesen Methoden müssen natürlich Rollen und Verantwortlichkeiten stehen. Das ist aber aus meiner Sicht eine sehr individuelle Situation, die man so allgemein nicht ziehen darf. (20:52)

I: Also, eine organisatorische Weiterentwicklung.

B13: Aber auch dort ist es eine Frage von Trial-and-Error, muss man wirklich sagen. Es kristallisieren sich auch bei uns Rollenbilder in diesem Prozess heraus, an die wir vor zwei Jahren noch nicht gedacht haben. Aber wir sehen einfach, dass es auch in der höheren Ebene dann entsprechende Verknüpfung von Informationen braucht. Wie komme ich da auch zu den Entscheidungsprozessen? Es ist ja nicht so, dass nur aus einer Graswurzelbewegung auf einer unteren Ebene läuft zwischen den Projekten, sondern das muss ja auch zum Teil einem strategischen Ziel folgen. Wie vernetze ich denn das in einen Konzern, in eine Entscheidungsebene herein? Also auch diese Fragen sind natürlich in diesem Zusammenhang zu beantworten. Es sind durchaus komplexe Gerüste, die auch von denen,

die es entsprechend zu verantworten haben, auch sehr agil in dieser Hinsicht geführt und gesehen werden müssen. (21:49)

I: Also, ich erstelle mir einen Plan, wie ich das vielleicht organisieren könnte und muss es eigentlich ständig wieder akzeptieren, was sich herauskristallisiert, dass mein erster Plan nicht ideal war.

B13: Ja, es ist eine ständige Lernkurve.

I: Mhm.

B13: Frau Augustin, ich bin zeitlich ein bisschen limitiert, ich müsste in einer Minute rein formal schon in mein nächstes Gespräch. Wieviel Fragen haben Sie noch? Dass wir uns ein bisschen konzentrieren...

I: Eine letzte habe ich noch. Kürzen wir es ein bisschen ab.

B13: Na dann, schießen Sie los.

I: Gibt's noch irgendwas, was Sie mir mitgeben würden in diesem Zusammenhang mit agilen Methoden, der Einführung in der Baubranche? Haben wir etwas Wichtiges vergessen, auch hinsichtlich des Zeitdrucks oder haben wir die größten Brocken aus Ihrer Sicht erwischt?

B13: Also ich glaube dieses Mehrebenen-Prinzip oder dieser Mehrebenen-Umstand, dass Sie den in Ihrer Arbeit mit adressieren. Ich glaube das ist der wichtigste Hinweis. Reine Entwicklung an sich kann schon mal agil passieren, aber die größere Agilität, die einem Unternehmen, wie uns, aber auch anderen Baufirmen abverlangt wird, ist sicherlich die Frage der Implementierung dieser Digitalisierungsprodukte oder -prozesse. Das ist die viel größere Frage und da gilt natürlich das Eisberg-Prinzip. Ich bin schon fast der Meinung die eigentliche Entwicklung sind vielleicht zehn oder 20% des Aufwandes und das gilt es natürlich auch zu straffen mit agilen Methoden. Aber viel wichtiger ist noch, dass man die folgenden Ebenen der Menschen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Kultur, des Kulturwandels, hier viel stärker zukünftig berücksichtigt. Und das ist auch etwas, was man aus - da kann ich auch Ihnen den Tipp geben - lesen Sie da mal quer, wenn Sie es nicht schon getan haben, wie andere Branchen, die mit ihren Digitalisierungsbemühungen schon deutlich weiter sind, mit diesem Prozess, möglicherweise die Fragestellungen, die wir heute am Tisch haben schon vor zehn Jahren am Tisch hatten. Da kann man sehr gut daraus lernen. Auch da ist viel Trail and Error im Spiel gewesen. Wie hat eine Automobilbranche, hat eine Zulieferindustrie, eine Logistikindustrie diesen Weg für sich gefunden heute viel digitaler dazustehen, als man damals digital war. (24:13)

I: Okay.

B13: Ein Tipp wäre mal... Schauen Sie mal bei der Firma Zeiss in der Optik, wie die Ihre Entwicklung in der Vergangenheit dort auf den Weg gebracht haben. Da hieß es noch nicht Scrum und da hieß es noch nicht Lesson Learneds, aber es gab ähnliche Instrumente, wenn nicht sogar gleiche Instrumente... Jetzt ist es leider oder Gott sei Dank für die Bauindustrie „on woke“, muss aber alles natürlich neue Namen bekommen, damit es publikationsfähig und vermarktungsfähig durch die Beratungsfirmen wird. Aber in Wirklichkeit ist das, was Sie da untersuchen, glaube ich schon etwas älter. (24:46)

I: Mhm.

B13: Aber durchaus auch einen gewissen Wandel unterlegen. Aber da kann ich Ihnen nur den Tipp geben... Schauen Sie mal in die Vergangenheit - da gibt's viele Publikationen zu diesem Thema. Da werden Sie viel von dem, was Sie heute so als neue Methoden gern aufgreifen und erleben werden, wird man da auch wiederfinden. (25:07)

I: Okay. Ja, gut. Dann Danke ich Ihnen für Ihre Zeit.

B13: Bitte.

I: Und wünsche Ihnen noch einen erfolgreichen restlichen Tag. Danke.

B13: Genau. Und wenn Sie etwas veröffentlichen dazu kommen, lassen Sie mir das bitte zukommen.

I: Natürlich.

B13: Bis dann. Wiederhören.

I: Danke. Ciao.

A.3 Auswertung der Experteninterviews

Im Folgenden ist die Auswertung des Interviewmaterial nach Mayring in A3 Querformat angefügt. Die Auswertung wurde mittels MS Excel durchgeführt.

ID	Kategorie Agile Methoden & Ansätze im Einsatz	Paraphrase	Stichwörter
B1	<p>I: Okay, das klingt ja schon sehr spannend. Das heißt agile Projektmanagementmethoden sind dir ein Begriff, weil du täglich damit zu tun hast? B1: Genau, in der IT-Branche, speziell in der Softwareentwicklung, nehmen die agilen Methoden sehr stark Überhand, also man findet kaum noch Projekte oder Firmen, die nicht mit den agilen Methoden arbeiten. (02:01)</p>	<p>In IT-Branche, in Softwareentwicklung dominieren agile Methoden. Es gibt kaum Projekte oder Firmen ohne agile Methoden.</p>	<p>in IT dominieren agile Methoden, gibt kaum Projekte ohne</p>
B1	<p>I: Okay gut, dann würde ich jetzt zum Hauptteil des Interviews übergehen. Wenn du an agile Projektmanagementmethoden oder Ansätze von agilen Methoden denkst - welche kennst du da, außer Scrum vielleicht? Scrum hast du schon genannt. (02:26) B1: Ja, also natürlich als Hauptvorreiter ist natürlich Scrum zu erwähnen, aber andere Methodiken, also jetzt nicht Gesamtprojektmanagementansätze, wären unter anderem aber auch z.B. Kanban oder speziell auf die Softwareentwicklungsbranche zugeschnitten z.B. Extrem Programming. Wobei, jetzt bei allgemeinen agilen Methoden gibt es verschiedene Elemente, die auch für das - sage ich mal - Standard-Wasserfall-Projektmanagement eingesetzt werden können, wie z.B. die Time-Boxed-Methodik oder eben lösungsorientierte Ansätze bzw. Dinge direkt aus dem agilen Manifest, die man sich sozusagen als Mindset übernimmt. (03:19)</p>	<p>Hauptvertreter ist Scrum. Nicht Gesamtprojektmanagementansätze sind Kanban und speziell für Softwareentwicklung Extreme Programming. Es gibt auch Elemente, die auch für Standard-Wasserfall-Projektmanagement eingesetzt werden wie Time-Boxed-Methodik oder eben lösungsorientierte Ansätze od. das agile Mindset.</p>	<p>Scrum, Kanban, Time-Boxed Methodik, lösungsorientierte Ansätze, agiles Mindest</p>
B1	<p>I: Mhm, okay. Und du verwendest jetzt in deinem beruflichen Umfeld, hauptsächlich Scrum, also so im Gesamtsystem oder verwendet ihr da nur Teile? B1: Wir verwenden Scrum als Gesamtsystem, d.h. auch unsere Projektplanung bzw. ganze Projektabwicklung wird nach Scrum umgesetzt. Es werden wirklich schon von Anfang an, also natürlich so Dinge, wie Meilensteinplanung usw. oder so Projektpläne sind natürlich immer so Standard-Outputs. Aber es wird von Anfang an auf Epic-Ebene gearbeitet und von diesen Epics werden dann natürlich die Meilensteine abgeleitet wir setzen auch alle... Bei uns im Projekt setzen wir alle Elemente wir setzen auch alle Elemente des Scrum-Guides um, d.h. auch alle Meetings und alle Artefakte, die es dazu gibt, ein. (04:23)</p>	<p>Scrum als Gesamtsystem. Von Anfang an auf Epic-Ebene gearbeitet, z.B. Meilensteine abgeleitet. Alles Elemente/alle Artefakte des Scrums im Einsatz</p>	<p>Scrum als Gesamtsystem mit allen Elementen</p>
B2	<p>I: Okay, gut. Agile Projektmanagementmethoden sind Ihnen ein Begriff und Sie haben damit schon zu tun gehabt oder in Ihrem Umfeld zu tun? B2: Ja, also, ich bin ja, sozusagen der leitende Verantwortliche für das Lean Management im Konzern. Und auch wenn jetzt Lean ein eigener Sektor ist, in dem Sinn, beschäftigen wir uns sehr viel mit agilen Methoden und haben Lean Design, wenn man das einmal nennen darf, 2016 in das Unternehmen eingeführt.[...] Da haben wir uns sehr stark auch mit agilen Methoden beschäftigt und wenden diese auch seitdem an. (02:56) [...] Und kennen tue ich es schon seit, ja, ich bin ja geborener Informatiker, sag ich jetzt einmal, d.h. Softwareentwicklung und agile Projektmanagementmethoden verfolgen mich sicher seit über 10 Jahren.</p>	<p>Im Lean Management beschäftigen wir uns sehr viel mit agilen Methoden. Haben Lean Design 2016 eingeführt.</p>	<p>Lean Management mit agilen Methoden, Lean Design</p>
B2	<p>I: Ja, okay, verstehe. Ja gut. Und welchen agilen Projektmanagementmethoden haben Sie da jetzt quasi zu tun, wenn man das eingrenzen kann - jetzt im Bauumfeld? B2: Mhm ja, also... Lean gehört auf jeden Fall dazu, weil es für mich auch eine gewisse Agilität bringt. [...] Wir haben Scrum-Themen ausprobiert bzw. adaptiert. Ja, also? Nach diesen Methoden versucht Projekte dementsprechend über Sprint etc. abzuwickeln. [...] Kanban setzen wir sehr gerne ein. Ja also, weil es einfach auch eine sehr schöne Art der Visualisierung ist. [...] Und einfach so das Manifest dahinter von diesen agilen Projektmanagementmethoden, die versuchen wir halt in den Vordergrund zu bringen, gerade in der Planung. [...] Weggehen von diesem klassischen Silodenken und fachspezifischen Arbeiten und mehr gemeinsam an einem bestimmten Ziel zu arbeiten, an einem absehbaren Ziel. Das Versuchen wir umzusetzen und das aber jetzt nicht eine bestimmte Methode, sondern wir bedienen uns da aus diesen verschiedenen Werkzeugkästen, verschiedenster Themen und versuchen da, je nachdem in welcher Phase wir uns da in der Planung gerade befinden. Also wir... Die größte Erkenntnis war sicher: Wir brauchen verschiedenen Methoden für verschiedene Projekt, also Planungsphasen. Ja, in früheren Projektplanungsphasen braucht man andere Methoden als in einer Ausführungsplanung z.B. (04:50)</p>	<p>Lean, weil es eine gewisse Agilität bringt. Scrum-Themen ausprobiert & adaptiert. Versucht Projekte mit Sprints nach diesen Methoden abzuwickeln. Kanban gerne zur Visualisierung. Gedanken aus agilem Manifest in Planung in Vordergrund bringen. Weg vom klassischen Silodenken & den einzelnen Fachdisziplinen, hin zu gemeinsamen Arbeiten am Ziel. Bedienen uns aus Werkzeugkästen verschiedener Themen & passen Methode an Phase der Planung an. Wir brauchen verschiedene Methoden für verschiedene Planungsphasen. In frühen Phasen andere Methoden als in Ausführungsplanung.</p>	<p>Lean hat auch gewisse Agilität, Scrum adaptiert, Projekte mit Sprints, Kanban zur Visualisierung, agiles Mindest in Planung in Vordergrund bringen, weg vom Silodenken, gemeinsam an Ziel arbeiten, Werkzeugkasten mit versch. Methoden, Werkzeug an Phase anpassen (früh agil, später eher lean)</p>
B2	<p>I: Mhm, okay. Ja, das klingt schlüssig, jetzt zumindest aus meiner Literaturrecherche hätte ich das auch so empfunden. Ich hätte jetzt zwar nicht aus der Recherche sagen können, was man wann braucht, aber dass man nicht immer das gleiche verwenden kann, um damit zum Ziel zu kommen. B2: Ja, ist definitiv so, ist ein Learning von uns, was wir seit 2016 eigentlich festgestellt haben. Der klassische Last Planner ist gut in der Planung anzufangen, eignet sich aber hauptsächlich für die Ausführungsplanung, unserer Meinung nach. Und umso früher die Leistungsphase ist, umso agiler und umso, wie soll ich sagen, kundenorientierter muss die Arbeitsweise werden, weil es einfach dann sehr stark um diese ständigen Iterationen geht, wo er doch immer wieder anpasst und immer wieder diese Schleifen drinnen hat. Gerade in einer Entwurfs- oder Vorentwurfsphase und da fängt man dann mit einer klassischen sechs Wochen Planung, wie beim Last Planner, das so übliche ist, eigentlich nichts an, weil sich der Plan wöchentlich eigentlich ändert. (05:54)</p>	<p>klassischer Last Planner geeignet für Ausführungsplanung. Je früher Leistungsphase ist, umso agiler, kundenorientierter muss Arbeitsweise sein. Iterationen & Anpassungen mit Schleifen. In Entwurfs- & Vorentwurfsphase keine klassische sechs Wochen Planung (Last Planner) nicht geeignet, weil wöchentliche Planänderungen.</p>	<p>Last Planner für Ausführungsplanung (spät), früh - kundenorientiert & agil, Iterationen, früh keine 6-Wochen-Planung</p>

ID	Kategorie Agile Methoden & Ansätze im Einsatz	Paraphrase	Stichwörter
B2	<p>I: Wenn man da startet, sozusagen. Und da würde mich zu allererst interessieren, was hat jetzt besonders gut funktioniert und wissen Sie vielleicht wieso, beim ersten Ausprobieren? B2: Was hat besonders gut funktioniert. Also ich glaube, was besonders gut funktioniert hat, war zum richtigen Zeitpunkt eine neue Methode auszuprobieren. Ich jetzt sag einmal ganz allgemein eine neue, um hier, sag ich einmal die alten Strukturen und die alten festgefahrenen Silosdenkweisen, die es halt immer wieder gibt oder gab, in den Griff zu kriegen. Also wir haben aber auch geschaut gehabt in einem Projekt mit BMW gemeinsam, das umzusetzen und neue Methoden auszuprobieren und ich sag einmal, ja zu den Hindernissen und Problemen kommen wir dann eh noch... Aber was besonders gut funktioniert hat, war einen neuen Zugang zu schaffen, zu sagen: „Lasst es uns doch einmal anders machen und lasst uns probieren, ob wir damit nicht auch an das Ziel kommen und das vielleicht sogar effizienter.“ Und das hat eigentlich von Beginn an, Anklang gefunden. Ja also, die Leute waren schon dafür, das zu machen, das auszuprobieren, mit natürlich gewissen Hindernissen und Einschränkungen, die es da gibt. (07:22)</p> <p>I: Mhm, okay. Aber, so generell war der richtige Zeitpunkt für die neuen Ideen quasi da? B2: Ja, also genau. Zum richtigen Zeitpunkt einzusteigen mit sowas, weil wie gesagt, wenn der Zug einmal im Laufe ist, dann ist es immer schwierig die Methode zu ändern. Ich glaube wir hatten eine gute Gelegenheit mit so etwas zu starten und einzusteigen und uns auszuprobieren, auch gemeinsam mit dem Auftraggeber. Und das hat uns neue Möglichkeiten gegeben bis es zu dem Zeitpunkt eigentlich, wo wir gesagt haben: „So und ab jetzt arbeiten wir nur noch nach diesen Methoden.“ Ja also, das ist jetzt mittlerweile im Unternehmen, in der Planungsgesellschaft des Konzerns, mittlerweile Standard. Es gibt kein Projekt mehr ohne, ich sage jetzt einmal Lean Design dazu, ja, Lean in der Planung. Und ob das dann eine sehr agile Methode ist oder so die klassischen Lean-Methoden, das ist immer nach dem Projekt und nach dem Auftraggeber abhängig, aber wir sind seit 2017, was das anbelangt, eigentlich standardisiert und ich glaube das hängt sehr viel damit zusammen, wann man damit startet und wie man damit startet. Wie man an diese Teams und Personen herantritt, wobei natürlich anzumerken ist, wir mussten auch eine organisatorische Umstellung machen. Also die Planungsgesellschaft hat sich auch in Organisation neu aufgestellt. Wir sind weggegangen von den klassischen fachspezifischen Abteilungen, Architektur, Tragwerkplanungstatik, Statik, TGA etc. (08:50)</p>	<p>Wir haben zum richtigen Zeitpunkt die neuen Methoden ausprobiert. Gemeinsam mit einem Kunden konnten wir das in einem Pilotprojekt ausprobieren. Etwas Neues gemeinsam auszuprobieren und vielleicht effizienter zum Ziel zu kommen.</p> <p>Mittlerweile ist Lean Design im Planungsunternehmen Standard. Ob das eine sehr agile oder sehr klassische Lean-Methode ist, hängt vom Projekt und Auftraggeber ab.</p>	<p>Pilotprojekt mit neuen Methoden gemeinsam mit Kunden zum richtigen Zeitpunkt</p> <p>Lean Design, sehr agil oder klassische Lean-Methode von Projekt und Auftraggeber abhängig</p>
B3	<p>I: Okay, gut. Und, hast du dann in deinem beruflichen Umfeld auch mit agilen Methoden zu tun? Ich bin jetzt nicht ganz fit, was die Wechselbaum-Methodik angeht. B3: Ja... Wir haben das noch nie agil beziffert oder beschrieben oder beschriftet mit einem Schild... [...] Aber die Prinzipien decken sich sehr, sehr weit. I: Mhm, okay. Das reicht im Prinzip, ja eh. Es geht eh hauptsächlich um das Mindset und um die Prinzipien. Ob das jetzt agil heißt oder einen anderen Namen trägt, ist unwichtig. B3: Ja, ja, ja...</p> <p>I: Okay, gut. Dann komme ich jetzt eh schon zum Hauptteil. Welche - auch wenn sie jetzt bei euch anders heißen - welche Prinzipien oder welche Methoden wendet ihr so an? (03:51) B3: Mhm... I: Wenn man das so nennen kann? B3: Ja... Also, das was von den Prinzipien her gleich ist, ist die Art oder ähnlich ist... [...] Das ist unser täglicher Sprint. [...] Täglicher Sprint, also unsere komplette Produktion läuft auf Tagesbasis. [...] Das ist so ein ähnliches Prinzip. Also, wir haben keinen Zwei-Wochen-Sprint, wie das bei Scrum oder agilen Methoden... [...] ...bei bestimmten Systemen gemacht ist oder oft ist. [...] Oder, es gibt auch vierwöchige Sprints und so weiter. Also die komplette Produktion der Wandelemente und Bauelemente, aus denen wir dann Häuser bauen und Gebäude bauen. Die läuft auf Tagesbasis. [...] Und das endlos, endlos weiter. Das ist so ein ähnliches Prinzip. (04:48)</p>	<p>Wechselbaum-Methodik. Wir haben uns noch nie als agil bezeichnet oder beschrieben. Prinzipien decken sich sehr weit.</p> <p>Wechselbaum-Methodik ist von den Prinzipien her gleich oder ähnlich. Täglicher Sprint. Die komplette Produktion der Wand- & Bauelemente läuft auf Tagesbasis. Keine Zwei-Wochen-Sprints wie bei Scrum. Endlos auf Tagesbasis!</p>	<p>Wechselbaum-Methodik, Prinzipien decken sich mit agilen Methoden</p> <p>Sprint auf Tagesbasis, keine Zwei-Wochen-Sprints (wie bei Scrum)</p>
B4	<p>I: Was ist Ihre derzeitige berufliche Situation und in welcher Branche sind Sie tätig? (01:31) B4: Ich bin Senior Projektmanager bei einem Consulting Unternehmen und verantworte die Branchen Bauindustrieland Bauzulieferindustrie. Ja, wir beraten Bauherren, Gesamtplaner, Bauunternehmen und Bauzulieferer in ihrer Lean-Reise, wobei wir entweder auf Unternehmensebene Strategien operationalisieren oder auf Projektebene bei der Implementierung von Lean-Methodiken im Projektprozess unterstützen. [...] I: Mit welchen agilen Projektmanagementmethoden oder agilen Ansätzen haben Sie in Ihrer Tätigkeit zu tun? (02:38) B4: Ja... Wir arbeiten mit Scrum und dem Agilen Design Management. [...] Das ist dort die gängigste Methode in der agilen Softwareentwicklung. [...] Und das Agile Design Management ist eine Methodik, die ich selbst damals in Basel entwickelt hatte. [...] Das ist die Adaption des Scrum-Gedankens auf die Planung der Planung. [...] Und dann habe ich Forschungen zum Extreme Programming begonnen, aber hierzu noch keine Methodik bzw. noch kein Praxisbeispiel selbst durchgeführt.</p>	<p>Implementierung von Lean-Methodiken im Projektprozess. Wir arbeiten mit Scrum und Agile Design Management (ADM). ADM ist die Adaption des Scrum-Gedankens auf die Planung der Planung. Habe mit Forschungen zu Extreme Programming in der Bauplanung begonnen - noch unvollständig ohne Praxisbsp.</p>	<p>Scrum & Agile Design Management, Adaption von Scrum auf Planung der Planung</p>

ID	Kategorie Agile Methoden & Ansätze im Einsatz	Paraphrase	Stichwörter
B5	<p>I: Was ist Ihre derzeitige berufliche Situation oder Position und in welcher Branche sind Sie tätig? (01:23) B5: Ich bin tätig bei einem Planungsunternehmen, das an einen österreichischen Baukonzern angeschlossen ist. Also, ich bin quasi im Planungszweig des Konzerns tätig. Das Planungsunternehmen an sich hat unterschiedliche Themen, so wie Baumanagement - also, alle Sachen wie Bauvorbereitung, Zeitressourcenplanung etc., dann eben Generalplanungsprojekte, dann halt einzeln Statik, Architektur, Haustechnik etc. Also das Planungsunternehmen ist relativ weit aufgestellt. Der Konzern an sich ist ja bekannt als Baukonzern und der Teil, wo ich arbeite, ist quasi dieser Planungs- oder Engineering-, Design-and-Engineering-Zweig vom Konzern. Wir als Lean Management sind quasi angesiedelt in diesem angeschlossenen Planungsunternehmen. (02:04) [...] Und unsere Tätigkeit ist es eigentlich quasi den Change von der klassischen Projektabwicklung einerseits... Also, wenn man schaut, wir haben mehrere Zweige, die Projektabwicklung an sich und auch quasi die Philosophie von Lean Management in den Konzernen an sich oder auch in das Planungsunternehmen an sich, hineinzubringen. Das heißt, weg... oder quasi eigentlich eine Kulturänderung voranzubringen innerhalb des Unternehmens. [...] Wir als Lean Management sind grundsätzlich vor ca. drei Jahren gegründet. Jetzt muss ich überlegen... Sind es drei Jahre oder sind es schon vier Jahre? 2017... War es...? Nein, 2016 war es. Da hat es angefangen. Das ist jetzt fast her schon, ziemlich genau vier Jahre. Ja, ich glaub die ersten Workshops sind vor vier Jahren gemacht worden. [...] Da hat das ganze begonnen im Konzern mit einem Projekt von BMW. Dort ist das erste Mal da Lean Management aufgetaucht und da ist es quasi das erste Mal angewendet worden auf einem Projekt. Und seitdem sind wir quasi im Planungsunternehmen gegründet worden als eigener Zweig, der sich nur mit dem auseinandersetzt und der das macht. Dementsprechend ist auch mein berufliches Umfeld. Meine Hauptaufgabe ist es eben Methoden aus dem Lean Management - sprich es können agile Methoden sein oder auch weniger agile Methoden... in Projekte einzubringen oder auch den Lean-Gedanken an sich oder die Philosophie an sich in Projekte, in Projektteams, im Unternehmen zu verwurzeln.</p>	<p>Lean Management in Planungsunternehmen, das an Baukonzern angeschlossen ist. Aufgabe ist Change von klassischer Projektabwicklung. Lean Management in Konzern bringen. Kulturänderung innerhalb des Konzerns vorantreiben. Methoden aus Lean Management sind agile Methoden oder weniger agil. Diese Methoden, die Lean Philosophie und der Lean Gedanke sollen in die Projekte und Projektteams bzw. im Unternehmen verwurzelt werden.</p>	<p>Change von klassischer Projektabwicklung hin zu Lean Construction, Methoden aus Lean Management sind agil oder weniger agil, Lean Gedanken in alle Projekt bringen</p>
B5	<p>I: Okay, okay. Und welche agilen Methoden oder agilen Ansätze kommen da quasi bei Ihnen vor, wenn man die so nennen kann? (05:04) B5: Also agil - also im Sinne von agil, so wie Scrum ist es jetzt nicht gar so. Es kommt darauf an, wie weit man das fächert. Ich bin da jetzt nicht so der Spezialist, was das Scrum angeht. Aber grundsätzlich vonden Methoden, die wir im Lean Sprachgebrauch verwenden, ist das Last Planner System. [...] Das vorwiegend jetzt oder eigentlich vom Glen Ballard, eigentlich hauptsächlich für die Baustelle entwickelt worden ist und dann glaub ich erst vor 10 oder waren es 15 Jahren das erste Mal in der Planung angewendet worden sind. Oder waren es noch weniger Jahre, glaube ich. Und bei uns, eigentlich mit der Planung auch begonnen hat. Also das Last Planner System ist das zentrale System, mit dem wir arbeiten. [...] Inzwischen haben wir eben auch innerhalb vom Konzern schon andere eigene Methoden, die wir selbst entwickelt haben bzw. abstrahiert von anderen Methoden und für uns angepasst haben, entwickelt und verwenden auch die Methoden, um kleinere Projekte auch zu steuern oder Teams zu steuern. [...] Das sind also... Unser Hauptfokus liegt auf dem Last Planner System. Ich sage 90 oder 95 % der Projekte, die wir betreuen - also das sind hauptsächlich Bauprojekte und Planungsprojekte werden mit dem Last Planner abgewickelt. [...] Teilweise modifiziert, teilweise erweitert mit unseren Erfahrungen und unseren Herangehensweisen so auf unsere Bedürfnisse angepasst, aber hauptsächlich das Last Planner System.</p>	<p>Agil im Sinne von Scrum ist es gar nicht so sehr. Kein Spezialist, was Scrum angeht, verwenden Last Planner System als zentrales Werkzeug. Wurde für Baustelle entwickelt, seit 15 Jahren auch erste Anwendungen für Planung. Eigene entwickelte angepasste Methoden für Steuerung von kleineren Projekten oder Teams. Hauptfokus liegt klar auf Last Planner System (90 bis 95%), in Ausführung und Planung. Teilweise modifiziert & mit Erfahrungen angepasst.</p>	<p>nicht so agil, Last Planner System für Planung anwenden & anpassen, an Phasen anpassen</p>
B6	<p>I: Okay, okay gut. Und, haben Sie in Ihrer Position mit agilen PM-Methoden oder agilen Ansätzen Kontakt...? B6: Ja, natürlich. I: Und wissen, was das ist? B6: Ja, ich habe täglich damit zu tun. I: Gut, gut. Passt. Mit welchen agilen Methoden haben Sie zu tun oder agilen Ansätzen oder Prinzipien? (03:08) B6: Hmm, also ich weiß ja gar nicht, wie das alles heißt. Wir verwenden im Haus Lean Design. Also da kommt auf jeden Fall das Last Planner System vor und Kanban zur Visualisierung, aber sicher auch Teile oder Elemente von Scrum... [...] Zählt der Last Planner überhaupt zu den agilen Methoden oder ist der nur Lean? I: Ja, aber der kommt immer wieder. B6: Wir hatten vor vier Jahren die Chance bei einem Projekt mit BMW das auszuprobieren und da durchzustarten und seit dem wenden wir die Methoden an und werden natürlich immer besser. [...] Und da spielt natürlich ganz viel hinein. Welche Methoden wir einsetzen, ist auch immer vom Projekt und von der Projektphase abhängig. Da muss man schon flexibel sein. Gestern haben wir wieder ein Projekt aufgesetzt. Da haben wir den Projektmeilensteinplan aufgestellt und dann mit Kanban eine Visualisierung erstellt. Die verwenden wir jetzt und in ein paar Wochen steigen wir dann auf das Last Planner System um. Aber, wie da jetzt alle Elemente heißen...</p>	<p>Hat täglich mit agilen Methoden zu tun. Weiß nicht wie die alle heißen. Wir verwenden konzernintern Lean Design. Da kommt auf jeden Fall Last Planner System vor und Kanban zur Visualisierung, aber sicher auch Teile oder Elemente von Scrum. Ist Last Planner überhaupt agil? Welche Methoden eingesetzt werden, ist von der Projektphase abhängig. Flexibilität bei der Methodenwahl ist essentiell. Methode wird an jeweilige Phase angepasst bzw. adaptiert. Last Planner generell ist wichtig.</p>	<p>täglich in Verwendung, Lean Design, Last Planner, Kanban, Teile von Scrum, eingesetzte Methode von Phase abhängig</p>
B7	<p>I: Gut, und agile Projektmanagementmethoden oder Ansätze oder Prinzipien sind dir ein Begriff, jetzt nicht auf die Baubranche bezogen, sondern einmal allgemein? (02:59) B7: Ja, sind mir ein Begriff, schwirren durch die Arbeitswelt. [...] I: Ja, gut, das reicht eh. Okay, und wenn du jetzt an agile Methoden oder Prinzipien denkst - was kennst du da so? (03:42) B7: Naja, die Klassiker sind ja... Scrum ist die ganze Zeit in aller Munde also, z.B. Ich kenne viele digitale Tools, mit denen gearbeitet wird von visuellen Kanbanboards... Da könnte ich einige aufzählen... Dann geht es prinzipiell „Agiles Projektmanagement“ - also weg vom klassischen „Wasserfall“ hin zu iterativen Methoden der Zusammenarbeit. Ja, also das man Sprints macht und das ist eh auch im Scrum... Aber, sozusagen auch außerhalb des Scrums - dass man das quasi nicht langfristig plant, sondern halt immer Schritt für Schritt vorgeht. I: Mhm. Okay. Gut. Und hast du schon Erfahrungen gemacht oder dabei begleitet, wenn jemand solche Methoden ausprobiert hat neu? (04:49) B7: Mhm, ja.</p>	<p>Agile Ansätze und Prinzipien schwirren durch die Arbeitswelt. Scrum ist in aller Munde. Es gibt viele digitale Tools, z.B. visuelle Kanbanboards usw. Es geht prinzipiell darum weg vom klassischen Wasserfall hin zu iterativen Methoden der Zusammenarbeit. Man plant nicht langfristig, sondern geht Schritt für Schritt vor.</p>	<p>Scrum, agile Ansätze, Kanban, weg von klassischem Wasserfall hin zu iterativen Methoden für Zusammenarbeit</p>

ID	Kategorie Agile Methoden & Ansätze im Einsatz	Paraphrase	Stichwörter
B8	<p>I: Perfekt. Was ist Ihre derzeitige berufliche Position und in welcher Branche sind Sie? (02:02) B8: Ich bin Geschäftsführer. Wir machen Beratung und Projektmanagement für Bauprojekte und das klar entlang von Lean Construction. [...] Wir arbeiten nur nach den Lean Construction Ansätzen. [...] I: Mhm, okay und dadurch dass Sie mit lean zu tun haben, sind Ihnen auch agile Methoden ein Begriff? (02:45) B8: Ja. I: Weil das geht ja irgendwie Hand in Hand im Bauwesen? B8: Ja genau, der Übergang ist sehr schwimmend im Bau... Im Bau ist das irgendwie so ein bisschen übergreifend miteinander... I: Genau. Perfekt. Gut und mit welchen agilen Methoden und agilen Ansätzen haben Sie zu tun? B8: Das ist eine schöne Definitionsfrage. Wir arbeiten eigentlich sehr stark nach dem Last Planner System. Sind Sie damit vertraut? [...] Okay. Jetzt ist die Frage, wie man das auslegt... Es gibt ganz viele verschiedene Art und Weisen, das zu leben. Und grad' die Anpassung auf die Planungsphase kann man auch sehr stark in Richtung agil ausprägen. Dann sagt man, dass der Moderator der Process Owner aus dem Agilen ist. Der Bauherrenverteter ist dann der Product Owner. [...] In der Last Planner Sitzung, sagt man: „Wir machen das jetzt in zwei Wochen Sprint.“, usw. Die Übergänge sind da fließend - zumindest in meinem Erfahrungshintergrund. (04:08)</p>	<p>Wir arbeiten nur nach den Lean Construction Ansätzen. Der Übergang zwischen lean und agil ist im Bauwesen sehr schwimmend. Wir arbeiten sehr stark nach Last Planner System. Es gibt viele verschiedene Arten das zu leben. Die Planungsphase kann auch sehr stark agil ausgeprägt werden. Der Bauherrenverteter ist dann der Product Owner, der Moderator der Process Owner. Man legt in der Last Planner Sitzung fest was im Zwei-Wochen Sprint passiert.</p>	<p>Lean Construction, Übergang von lean und agil im Bauwesen schwimmend, Last Planner System, an Phase anpassen, früh - agil, später - weniger agil</p>
B9	<p>I: Es ist ein bisschen quer durch den Gemüsegarten. Es sind doch einige so Consultingbüros dabei, die Planungsbüros begleiten bei der Einführung oder beim Austesten von solchen Methoden und die meisten kommen eher aus diesem Lean-Bereich. Aber was ich so festgestellt habe, wird das nicht so klar getrennt in der Praxis von den Experten. (04:17) B9: Also, ich glaube ja... Das ist die Erfahrung, die ich bisher gemacht habe, dass das eigentlich synonym betrachtet wird, ja von vielen. [...] Wenn man Lean-Management macht, ist man gleichzeitig automatisch schon mit agil. I: Das sehen viele so - das stimmt, aber nicht alle. B9: Das liegt vielleicht auch ein bisschen an dieser Auslegung von Lean-Management im Bauwesen - mit diesem Last Planner System - das ist ja schon, hat ja schon sehr viele agile Elemente mit dem Pull-Prinzip und so weiter... I: Genau, es ist ein bisschen schwierig in der Baubranche, quasi das so von der Literatur her klar zu trennen. B9: Ja, absolut, ja. Mhm... [...] I: Okay, perfekt. Gut. Dann kann man schon zum zweiten Teil: Welche agilen Projektmanagementmethoden oder agile Ansätze kennen Sie? (09:10) B9: Also, ich kenne, das ist eh das weitest verbreitetste Modell Scrum. Es gibt natürlich... Ah wie heißt das gleich? VX-Model oder wie das heißt... [...] Davon habe ich einmal gehört. Das ist aber ganz softwarelastig, eigentlich. Und dann gibt es natürlich so Elemente, die eben eigentlich nicht wirklich agil sind... Aber agile Methoden bedienen sich dieser Elemente - Kanban z.B. und ja das ist es im Wesentlichen. Unterschiedliche Ausprägungen von Scrum gibt's natürlich auch noch.</p>	<p>Im Bauwesen wird lean und agil von vielen synonym betrachtet. Das liegt an der Auslegung von Lean-Management im Bauwesen mit dem Last Planner System. Das hat schon viele agile Elemente z.B. mit dem Pull Prinzip integriert.</p>	<p>im Bauwesen lean und agil ein Synonym, Auslegung von lean mit Last Planner Management - einige agile Elemente integriert (Pull-Prinzip)</p>
B9	<p>I: Mhm. Okay und konnten Sie Teile dieser Ansätze bereits in ihrem beruflichen Umfeld anwenden oder testen? (09:59) B9: Ja, wie gesagt, also Scrum verwenden wir, haben wir verwendet vom ersten Tag an bei der Entwicklung unserer Software. Auf jeden Fall... Und im Baubereich... Ich finde, das Thema beschäftigt mich schon sehr lange... Sicher auch schon zehn Jahre? [...] Aber im Baubereich. So richtig? Ja, dass wir es richtig anwenden konnten, in der Praxis muss ich sagen - Nein. In der Theorie funktioniert's wunderbar. Ich habe auch schon in meinem Blog vielleicht das eine oder andere dazu geschrieben, aber umgesetzt haben wir es eigentlich in Wahrheit noch nie. (10:44)</p>	<p>Scrum verwenden wir bei der Entwicklung unserer Software seit dem ersten Tag. Im Baubereich beschäftige ich mich seit 10 Jahren damit. In Praxis noch nie angewendet, in Theorie super.</p>	<p>Beschäftigung mit Scrum im Bauwesen, in Praxis noch nie umgesetzt, in Theorie super</p>
B9	<p>I: Auf die Fahnen schreiben, tun es mehrere, dass sie es schon anwenden oder dass sie zumindest Kanban ganz stark verwenden und das ganze Last Planner System. Die meisten sind natürlich überzeugt, dass das eben so viel agilen Anteil hat, dass das schon agil ist, sozusagen. B9: Ja, das sehe ich so nicht, weil gerade das Last Planner System... Das wäre mir zu wenig agil. Weil wenn ich wirklich agil sein will, dann muss ich Sprints machen. Dann muss ich sprinten... (28:53) [...] Dann bin ich nämlich auch schneller in der Planung. Das wäre ja eigentlich das Ziel, dass man den Planungsprozess beschleunigt und gleichzeitig qualitativ verbessert. (29:04)</p>	<p>Last Planner System ist zu wenig agil. Um agil zu sein, braucht man Sprints. Das beschleunigt Planungsprozess & verbessert Qualität.</p>	<p>Last Planner = zu wenig agil, man braucht Sprint um agil zu sein, beschleunigt Planungsprozess, verbessert Planqualität</p>
B9	<p>I: Das ist das größte Fazit, das ich jetzt hatte. Dass eigentlich viele Leute in der Praxis den Unterschied glaube ich, nicht wirklich kennen und dass das dann schwierig ist über das Thema zu sprechen, wenn sie alles in einen Topf werfen, sozusagen. B9: Okay, ja... Das sehe ich auch so. Ich sehe das auch bei meinen Studierenden, wenn die zu diesen Themen Arbeiten schreiben. Da kommt plötzlich alles in einen Topf. Ja? Und dann wird dreimal kräftig umgerührt und ich finde da sollte man schon einmal eine klare Grenze ziehen und sagen: „Okay, das ist agil. Das ist lean. Dazwischen gibt's einen ganz einen schmalen Grat, den sich beide Methoden teilen...“. Was weiß ich - Kanban, Pull usw., aber der Rest sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Weil lean kann ich natürlich super auch in der Ausführungsphase anwenden. Lean ich sehe es dort auch besser angesiedelt. (32:47) [...] Auf nämlich Baufirmenseite und die agilen Methoden helfen mir in der Planung. Die helfen mir in der Ausführung gar nix.</p>	<p>klare Grenze zwischen agil & lean ziehen, dazwischen schmalen Grat an Gemeinsamkeiten den sich beide Methoden teilen, lean in Ausführung, agil in Planung, agil in Ausführung hilf gar nix</p>	<p>agil ist nicht lean! dazwischen schmalen Grat an Gemeinsamkeiten den sich beide Methoden teilen, lean in Ausführung, agil in Planung</p>
B10	<p>I: Okay. (lacht) Im Zuge deiner Tätigkeit sind dir agile Projektmanagementmethoden ein Begriff oder kommen diese vor? B10: Natürlich ja, sonst würde wir uns jetzt ja nicht treffen. [...] Fast witzigerweise, dass irgendwie die Bauausführung oder die Baufirmen in den letzten Jahren einen großen Schritt gemacht haben in diese Richtung und ganz viele Unternehmen aktuell in diese Richtung unterwegs sind. (04:29) [...] Normalerweise kommen die Innovationen eher von woanders. Dass die von dort kommen war eigentlich unerwartet, in der Geschwindigkeit in den letzten zwei Jahren. Wir erleben sozusagen aktuell relativ viele Projekte, wo also die Baufirmen mit Last Planner Methoden daherkommen.</p>	<p>Agile Methoden kommen bei mir täglich vor. In der Bauausführung haben viele in den letzten Jahren einen Schritt in diese Richtung gemacht. Normalerweise kommen die Innovation eher von wo anders. Das kam unerwartet, vor allem auch in der schnellen Geschwindigkeit in den letzten beiden Jahren. Die Baufirmen kommen aktuell immer öfter mit Last Planner Methoden</p>	<p>täglich agile Methoden, Innovation aus Bauausführung, sehr schnelle Entwicklung, Last Planner System</p>

ID	Kategorie Agile Methoden & Ansätze im Einsatz	Paraphrase	Stichwörter
B10	<p>B10: Wir haben jetzt vor zwei Jahren oder drei Jahren uns mit dem Thema begonnen zu beschäftigen, um das stärker in die Planung zu kriegen. Also, die Baustelle draußen kommt dann meistens mit den Methoden, die der Bauausführende auch schon kann, mit. Die ÖBA muss mitkönnen. Wir verstehen es und integrieren sie in unseren Prozess, aber in der Planung ist noch relativ wenig passiert in den letzten Jahren und da versuchen wir jetzt gerade ein bisschen einzuhaken und auch unsere Projekte und Prozesse deutlich agiler zu bekommen als davor. (05:18) I: Okay. Mit welchen Methoden oder Ansätzen oder Prinzipien habt ihr da zu tun? Wenn die einen Namen haben... B10: Mhm. Also, wir haben eine größere Veröffentlichung auch gemacht, wir haben so ein Themendossier zu dem Thema. Da ist das drinnen. Das schick' ich dir nachher noch durch, als PDF. [...] Also, wir haben uns natürlich an der Last Planner Methode angehalten, haben aber auch versucht, da man im Planungsprozess, also in der Kreativarbeit sitzen, mehr Methoden aus dem Design Thinking mitzunehmen. Also das Ganze ein bisschen loser zu interpretieren, die Starrheit und die Regelmäßigkeit der Last Planner Methode ein bisschen aufzubrechen. (05:56) [...] Und nicht für den Planungsprozess aufzuweichen. Ich habe so eine Grafik. Da sagen wir... Es sind Lean Methoden, es sind Design Thinking Methoden drinnen, auch natürlich weiterhin ein klassisches Projektmanagement und es ist natürlich ein Scrum Ansatz drinnen. Also wir vermischen Dinge und bauen uns so ein bisschen was Eigenes. Ich sage immer: „Wir bauen einen... Wir haben einen Werkzeugkoffer. Weil ich muss diesen Werkzeugkoffer - je nach Phase bin es ja bald, brauche nur mehr Kreativität, gehe Richtung Ausführungsplanung bin ich schon viel strukturierter. (06:28) [...] Da komme ich schon viel näher an eine Last Planner Methode ran. Dann kann ich für strukturierter arbeiten. [...] Und ich habe mal ein Team, das bereit ist, diesen Weg zu gehen, und mal ein Team, für das komplettes Neuland ist, die ich erst da reintführen muss... Also: „Wen habe ich und was ist die Aufgabenstellung in einer Phase?“. Dementsprechend versuchen wir, das Setup... Also ich versuche nicht ein Last Planner durchzudrücken in der Strukturiertheit, sondern wir versuchen uns zu nähern und gemeinsamen einen Weg zu finden. (06:52) I: Okay, also es ist variabel, der Werkzeugkoffer. B10: Ja, ja... I: An die Anforderungen und auch an die Personen, sozusagen anpassbar? B10: Genau.</p>	<p>Wir beschäftigen uns seit zwei Jahren damit, um das Thema stärker in die Planung zu bekommen. Wir versuchen unsere Projekte und Prozesse deutlich agiler zu bekommen als davor. Wir haben da so ein Themendossier gemacht. Da orientieren wir uns an der Last Planner Methode. Wir versuchen die Starrheit und Regelmäßigkeit der Last Planner Methode ein bisschen für den kreativen Planungsprozess aufzubrechen und verwenden auch Methoden aus dem Design Thinking. In unserem Werkzeugkoffer sind Design Thinking, klassisches Projektmanagement und Scrum drin. Wir mischen uns das dann zu was Eigenem zusammen - je nach Phase. In frühen Phasen mit mehr Kreativität, später in der Ausführungsplanung ist es strukturierter, an der Last Planner Methode angelehnt. Wir erarbeiten die passenden Methoden gemeinsam mit dem Team, je nach Vorerfahrungen der Beteiligten.</p>	<p>seit 2 Jahren, Projekte & Prozesse sollen agiler werden, Werkzeugkoffer mit Design Thinking & klassisches Projektmanagement & Scrum, an Phase & Teambeteiligte anpassen, früh mehr Kreativität, später strukturierter (Last Planner angelehnt)</p>
B11	<p>I: Mhm, okay. Und haben Sie in Ihrem beruflichen Umfeld mit agilen Methoden zu tun? B11: Ja. I: Gut, perfekt. Dann kommen wir schon zum Hauptteil. Mit welchen agilen Methoden oder agilen Ansätzen haben Sie zu tun? (01:39) B11: Scrum. I: Mhm. Das verwenden Sie für die Koordination? Können Sie da ein bisschen was dazu erzählen. B11: Das verwenden wir für die gesamte Planung, weil wir stellen grad komplett auf BIM-Planung um. [...] Und dadurch wird der lösungsorientierte Ansatz immer wichtiger. Und da gibt es eben genau diese Ansätze aus dem Scrum, die wir verwenden, um das Ganze so schnell, wie es geht, immer zu regeln. (02:12) I: Das heißt, Sie arbeiten dann mit Sprints, also mit einer Taktung? B11: Ja, machen wir auch. I: Okay, und alle diese klassischen Dinge, die da halt vorkommen? B11: Diese klassischen Dinge aus dem Scrum-Ansatz werden da eigentlich fast immer verwendet.</p>	<p>Wir stellen gerade komplett auf BIM um und verwenden für die gesamte Planung Scrum. Dadurch wird der lösungsorientierte Ansatz immer wichtiger, um das Ganze so schnell wie möglich zu regeln. Wir arbeiten auch mit Sprints und all den klassischen Dingen aus dem Scrum Framework.</p>	<p>auf BIM umstellen, Scrum für gesamte Planung, lösungsorientiert & schnell, Sprints</p>
B12	<p>I: Gut. Dann fangen wir an. Was ist Ihre derzeitige berufliche Situation und in welcher Branche sind Sie tätig? (01:55) [...] Diese ausgestreckte Hand war nicht so ihr Ding. Wir haben aber immer wieder gesagt: „Egal, wir machen trotzdem was.“ Und dann haben wir halt bei uns im internen Team Shopfloor-Boards eingeführt. Wir haben auch eine Last Planner Wand für die weiteren folgenden Projekte gemacht und haben uns an das Lean-Thema so herangerobbt. Und ich habe nebenbei dann eine Lean Experten Ausbildung, diese Stufen Ausbildung gemacht. (07:51) [...] Und dann habe ich zugleich hier glücklicherweise weitere Impulse setzen können, dass man auch mal sich an das Allianz-Modell heranrobbt. [...] Und jetzt sind wir hier gestartet seit zwei Monaten mit dem ersten Pilotprojekt. [...] Von daher kriegen Sie auch gleich die Themen aus dem Live-Thema. Wir sind natürlich in einem totalen Change Prozess. (08:33)</p> <p>I: Okay. Und Ihnen sind agile Projektmanagementmethoden ein Begriff? ...Auch wenn das im Bauwesen stark verschwimmt mit Lean und Co... (09:04) B12: Genau. Ja, in dieser Verschwommenheit. Ich sehe einfach viele Parallelen.</p>	<p>Wir haben auch eine Last Planner Wand für die folgenden Projekte gemacht und haben uns an das Lean-Thema herangearbeitet. Die Leute haben das noch nie gemacht und sind in einem großen Change Prozess.</p> <p>Verschwommenheit/Parallelen in Lean und agilen Methoden</p>	<p>Last Planner Wand, aktuell Pilotprojekt, Change im Team</p> <p>Parallelen in Lean und agilen Methoden</p>
B13	<p>I: Mhm, okay. Haben Sie da in Ihrer Tätigkeit mit agilen Projektmanagementmethoden oder agilen Ansätzen zu tun? Sind Ihnen diese ein Begriff? B13: Ja, per se sind mir die schon ein Begriff, spielen jetzt vielleicht... Also ich meine „agil“ ist ja Vieles. Wenn Sie jetzt aber Scrum-Methoden erwähnen, dann ist das natürlich überall dort, wo Entwicklung stattfindet bei uns auch heute schon ein Thema - nicht durchgängig und auch nicht alle Arbeitsweisen eignen sich grundsätzlich für agile Methoden. Insbesondere was die Projekt-entwicklung innerhalb der Digitalisierungsbranche angeht - da ist Scrum glaube ich mittlerweile up to date. (04:10)</p>	<p>Agile Methoden sind mir ein Begriff. Scrum-Methoden überall dort, wo Entwicklung stattfinden, nicht durchgängig und nicht alle Arbeitsweisen. Scrum in Digitalisierungsbranche = Standard</p>	<p>Scrum-Methoden in Entwicklung, nicht durchgängig, Standard in Digitalisierung = Scrum</p>

ID	Kategorie Agile Methoden & Ansätze im Einsatz	Paraphrase	Stichwörter
B13	<p>I: Mhm, okay. Gut. Der nächste Teil ist jetzt - mit welchen Ansätzen hatten Sie da zu tun, jetzt bezogen auf den Bau, falls Sie da wirklich im Bauwesen oder in der Planung schon agile Elemente verwenden? B13: Naja, das ist wie gesagt... Es ist die Scrum-Methodik im Bereich der reinen Softwareentwicklung, der Produktentwicklung. Was die Tätigkeiten in der Planung betrifft oder auch im Pilotieren von gewissen Anwendungen dann in die Bauprojekte - da sind wir in der Regel in agilen Teams tätig mit entsprechender offener Kommunikationskultur, mit dem Kreislauf aus Implementierung von Neuerungen, Implementierung insbesondere auf den Baustellen auch - dort in gemixten Teams tätig zu sein und entsprechend da auch mit einem konsequenten Task-Management Arbeitsaufgaben zu erfassen, nachzuhalten und auch auch transparent diese Ergebnisse und diese Arbeitsprozesse auch abzubilden und auch zu kommunizieren. Also freier Zugang zu den entsprechenden Entwicklungsplattformen zum Status der entsprechenden Teilprojekte und dann eben der Kreislauf über konsequente Lesson Learneds, was ja auch ein ganz wesentlicher Part von von agilem Management ist, dann die Rückläufe von den Baustellen in die Entwicklung auf wieder zu spielen. (05:54)</p>	<p>Scrum-Methodik in reiner Softwareentwicklung. Agile Teams in Planung od. beim Pilotieren von best. Anwendungen in Bauprojekten. Offene Kommunikationskultur, Kreislauf aus Implementierung von Neuerungen, konsequentes Task-Management um Arbeitsaufgaben zu erfassen & einzufordern, Arbeitsprozesse & Ergebnisse transparent abbilden & kommunizieren, Kreislauf über konsequente Lessons Learneds (Teil von agilem PM) --> Rückläufe von Baustellen wieder in Entwicklung zurückspielen</p>	<p>Scrum in Softwareentwicklung, agile Teams in Planung od. Pilotieren von neuen Anwendungen in dern Projekten draussen, offene Kommunikation, Feedback-Kreislauf, Task-Management, Transparenz, Lessons Learneds</p>

ID	Kategorie Mehrwert beim Einatz agiler Ansätze	Paraphrase	Stichwörter
B1	<p>I: Mhm, okay. Und was ist jetzt deiner Meinung nach quasi das Beste, wenn man jetzt agile Methoden einsetzt oder was wird dann wirklich besser für die Mitarbeiter oder für das für das Unternehmen und da vielleicht noch immer, speziell an die Einführung von diesen Methoden denken? B1: Also wo ich den großen Vorteil, eben bei z.B. so Techniken wie Scrum sehe, ist dass sie eben die agilen Werte umsetzen, die eben auch im agilen Manifest besagen, dass z.B. ein brauchbares oder funktionierendes Produkt, also in der Softwareentwicklung ist es immer Produkt oder ein Lieferlieferobjekt - dass das z.B. immer wichtiger ist als Dokumentation und dass Zusammenarbeit mit dem Kunden wichtiger ist als Vertragsverhandlungen und insgesamt bin ich eben der Überzeugung, dass durch diese schnellere Zusammenarbeit, vor allem unnötiger Overhead sehr, sehr stark reduziert wird. Also, wo man z.B. durch dieses Mindset, wenn das sowohl beim Kunden, als auch im eigenen Projektteam dann umgesetzt wird, durch die direkte und schnelle Kommunikation und durch das ständige Überprüfen bzw. ständige Feedbackzyklen, dass man sich da sehr viel Overhead erspart, wenn man einfach die Zeit, wo Unklarheit besteht zwischen dem Projektumsetzer und dem Projektauftraggeber - nenn ich es jetzt mal - weil die eben sehr stark minimiert wird durch diese schnellen Reaktionen bzw. durch diese schnellen Schwenke, die man dann auch machen kann im Projekt auf geänderte Anforderungen. (15:23) I: Okay, also dass man besonders schnell auf Anforderungsänderungen reagieren kann. B1: Genau, ja.</p>	<p>Diese Techniken setzen agile Werte um. Funktionierendes Produkt ist immer wichtiger als Dokumentation. Zusammenarbeit mit Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen. Direkte, schnelle Kommunikation & ständige Feedbackschleifen reduzieren Overhead das spart Zeit. Unklarheiten werden reduziert. Es kann schneller auf geänderte Anforderungen reagiert werden.</p>	<p>funktionsfähiges Produkt wichtiger als Doku, Zusammenarbeit wichtiger als Vertragsverhandlungen, schnelle Kommunikation & häufige Feedbackschleifen, Reduktion von Overhead & Zeitersparnis, auf Änderungen Reagieren</p>
B2	<p>I: Mhm, und die Kommunikation und die Selbstorganisation von den Teams, die funktioniert mittlerweile sozusagen schon gut, weil Sie ja gemeint haben, Sie sind jetzt quasi schon sehr weit, nach vier Jahren? B2: Genau, also 2016 haben wir unser erstes Projekt gestartet. 2017 haben wir dann zwei oder drei Projekte nachgelegt - alles in der Planung. Ja, wir sind auch auf die Baustelle gegangen, aber jetzt haben uns einmal primär mit der Planung beschäftigt. Und, mittlerweile ist es... Ja, ich mein, man braucht es nur vergleichen, was wir vorher in vier Stunden wöchentlich aufgebracht haben, ist jetzt in einer Stunde möglich. Ja, wir sind einfach wesentlich effizienter geworden, was die Methode selbst anbelangt, als auch die Mitarbeiter sind einfach viel vorbereiteter auf diese Sessions, die wir da machen und auf die Methodik selbst. Die sind einfach bemüht, das tagtäglich anzuwenden. Und ich glaube, auch in der Krise hat man gesehen, dass es einen wesentlichen Mehrwert hat auf diese Art der strukturierten Kommunikation zurückzugreifen als einfach nur über E-Mail irgendetwas hin und her zu schicken. (19:49)</p> <p>I: Mhm. Ja, das kann ich mir vorstellen, dass das viele Vorteile mit sich bringt, auch jetzt, wo die Leute so verteilt sitzen, teilweise. B2: Genau, also, wir haben ja Homeoffice. Wir haben ja verteilte Teams, mittlerweile und da hat uns da schon sehr geholfen. Ja, auch weg vom Analogen, hin zum Digitalen, weiß nicht ob das noch ein Thema ist in Ihrem Interview, aber das war noch eine Komponente, die noch einmal, sag ich einmal, eine gewisse Umstellung beschert hat und da bin ich auch ganz der Meinung, das funktioniert nur, wenn ein Team eine gewisse Erfahrung schon mitgebracht hat, um es dann digital zu machen. Also, gleich digital zu starten, birgt ein gewisses Sonder-Risiko... (20:33)</p>	<p>Früher haben wir vier Stunden gebraucht, jetzt nur mehr eine. Wir sind effizienter in der Methode und die Mitarbeiter sind besser vorbereitet auf die Sessions. Sie wenden es täglich an. Auch in Krise Mehrwert durch sturkturierte Kommunikation.</p> <p>In Krise hatten die Leute Homeoffice und saßen verteilt und es funktiert trotzdem. Jetzt klappte der schnelle Wechsel vom Analogen zum Digitalen. Davor braucht das Team analoge Erfahrung, sonst ist es noch schwerer.</p>	<p>nun effizienter, weil Mitarbeiter Methoden täglich anwenden, sind besser vorbereitet, strukturierte Kommunikation (auch in Krise)</p> <p>Erfahrung mit anloger Methode für schnellen Wechsel zum Digitalen, Methode funktioniert auch wenn Leute verteilt sitzen (nach gewisser Erfahrung)</p>
B3	<p>I: Genau, das ist alles so hintereinander und getrennt. Das ist ein Vorteil der Teamorganisation. [...] Es wir der Kundenauftrag gesamt gesehen und nicht nur die Abteilung X. [...] Das ist ein ganz großer Vorteil. [...] Speziell im Bauwesen.</p>	<p>Vorteil der Teamorganisation - Kundenauftrag wird als gesamtes gesehen, nicht nur Abteilung X.</p>	<p>durch Teamorganisation wird gesamter Kundenauftrag überblickt</p>
B3	<p>I: Also die Kommunikation und das schnelle Reagieren, einfach, ist ganz anders. (11:08) B3: Direkte Kommunikation, schnelles Reagieren ist bei agilen Methoden... I: Der größte Vorteil, jetzt? B3: Ein sehr, sehr großer Vorteil.</p>	<p>direkte Kommunikation & schnelles Reagieren sind ein großer Vorteil agiler Methoden</p>	<p>direkte Kommunikation & schnelles Reagieren sind ein großer Vorteil agiler Methoden</p>
B4	<p>I: Okay. Gut, danke schön. Die nächste Frage behandelt jetzt die Erfolgserlebnisse, wenn man agile Methoden anfängt zu nutzen. Was funktioniert dann besser oder warum setzt man diese, eben jetzt gerne, ein in der Bauplanung? (03:43) B4: Also, was der Mehraufwand ist... was der Mehrwert ist von agilen Methoden? I: Genau, genau. B4: Um den Mehrwert zu verstehen, muss man zuerst das Problem verstehen von der Planung der Planung. Dann würde ich lieber da damit erstmal beginnen. Und zwar ist das so, dass wir... Also das Agile Design Management oder Scrum generell in der Bauplanung wird eingesetzt, weil die Bauplanung die Herausforderung hat, dass die Terminpläne mehrseitig sind, schwer zu verstehen sind, nicht langlebig sind, intransparent sind... [...] ...Schnittstellen zueinander unkoordiniert sind. [...] Und auch das „Servicephenomän“, hier auf der Baustelle. In der Regel versteht nur derjenige, der den Terminplan gemacht hat, auch dessen Inhalte. (04:33) [...] Und aus dem Problem heraus generieren sich noch weitere Probleme für das Individuum, das plant. Nämlich, dass er unter Stress steht, dass dem Bürojob nicht gerecht wird, dass sie oder er Schwierigkeiten hat Aufgaben zu priorisieren, Deadlines einzuhalten, Fehlplanungen entstehen, Kunde wird nicht verstanden usw. ...</p>	<p>Um den Mehrwert zu verstehen, muss man das Problem von Planung der Planung verstehen. Die Herausforderung in der Bauplanung ist, dass Terminpläne mehrseitig & schwer zu verstehen sind, sich oft ändern und unkoordinierte Schnittstellen haben. Deshalb stehen alle Planer unter Dauerstress, können schwer priorisieren, Deadlines einhalten und es entstehen Fehlplanungen. Der Kunde wird nicht verstanden. - ADM bietet die Antwort auf diese Problem.</p>	<p>Gründe für ADM - Problem der Planung der Planung, unverständliche Terminpläne, viele Terminänderungen, unkoordinierte Schnittstellen, Dauerstress für Planer, schwierige Priorisierung von Aufgaben, Fehlplanungen, Kunde wird nicht verstanden</p>

ID	Kategorie Mehrwert beim Einatz agiler Ansätze	Paraphrase	Stichwörter
B4	B4: Denn das Agile Design Management führt dazu, dass der Workload vom Individuum richtig gemanagt wird, dass es transparent ist wer was macht, dass Terminpläne verstanden werden, dass Schnittstellen besser koordiniert werden, dass die Planung der Planung im Team und kollaborativ erfolgt und das Ganze resultiert in einem Abfallprodukt der Zeitunterschreitung für das Bauprojekt bzw. für die Planungsphase, was wiederum nicht immer gewünscht wird. Also, das kann auch sein, dass das was früher fertig ist... (05:40) [...] ...von der Planungsphase. Aber, dass man diesen zeitlichen Vorteil gar nicht nutzen möchte, weil man sich lieber noch einmal mehr Zeit nimmt, um mehr Details auszuarbeiten bzw. mehr in die Qualität geht. (05:51)	Workload wird für Individuum richtig gemanaget. Es wird transparent wer was macht. Terminpläne werden verstanden. Schnittstellen besser koordiniert. Die Planung erfolgt gemeinsam im Team und das resultiert in einer Zeitunterschreitung für die Planungsphase. So kann man detaillierter planen & bessere Qualität liefern.	Workload für Einzelnen gemanaget, transparente Terminpläne, Schnittstellenmanagement, mehr Details, bessere Qualität
B5	I: Mhm und wenn der Projektleiter überzeugt ist und die Mitarbeiter auch irgendwie überzeugbar sind - was ist dann das, was besser funktioniert? Die Kommunikation oder die Zusammenarbeit oder...? (11:02) B5: Unterschiedlich... Auf alle Fälle Kommunikation! Das Feedback, die wir schon teilweise bekommen haben bei den Projekten, die wirklich gut funktioniert haben, waren, dass E-Mail-Verkehr ist zurück gegangen. Die Kommunikation war viel direkter. Es ist weniger auf einander eingepöngelt worden, es war lösungsorientierter... Das heißt nicht, dass es keine Streitereien gibt. Also das wird es trotzdem geben. Davon kann man ausgehen. „Friede, Freude, Eierkuchen“ spielt sich nicht. Dafür sind immer noch zu viele unterschiedliche Interessen da, aber grundsätzlich wird... und das ist das Feedback von den Teilnehmern... Grundsätzlich wird mehr gemeinschaftlich am Ziel gearbeitet als wenn jeder sein eigenes Süppchen, quasi, braut.	Kommunikation verbessert sich, E-Mail-Verkehr geht zurück, Kommunikation wird direkter, weniger aufeinander einprügeln, lösungsorientierter, trotzdem gibt es Streitereien wegen unterschiedlicher Interessen aber es wird gemeinsam am Ziel gearbeitet	direktere verbesserte Kommunikation, weniger E-Mail-Verkehr, weniger Streitereien (es gibt sich aber noch wegen versch. Interessen), lösungsorientierter, gemeinsames Ziel
B6	I: Mhm, natürlich - wie das dann heißt, ist nicht so genau. ... Gut, okay. Und, dann kommt eh schon der Knackpunkt. Jetzt geht es um die Erfolge. Also, was funktioniert jetzt besonders gut, wenn man jetzt agile Methoden einsetzt, welche auch immer das dann sind? Oder was funktioniert besser, als wenn man nur herkömmlich plant? (04:14) B6: Ja, man ist flexibler. Man kann auf Änderungen flexibel reagieren. Da ist einmal ein ganz großer Mehrwert der Methode. [...] Und Transparenz. Das ist sicher auch ein großer Faktor. Also, man erzeugt da eine große, ungewohnte Transparenz und das ist gut. Und auch die Kommunikation im Team und mit den Partnern wird verbessert.	Man ist flexibler. Man kann leichter auf Änderungen flexibel reagieren. Transparenz wird erhöht, Kommunikation im Team & mit Partnern wird verbessert.	auf Änderungen flexibel reagieren, Transparenz erhöhen, Kommunikatin intern & mit Partnern verbessert
B6	B6: Da muss das neue Mindset überall ankommen und angenommen werden. Dann verbessern sich auch die Transparenz und Kommunikation in den Teams. Das wird viel direkter und spart Ressourcen. I: Mhm, und das verbessert sich auf jeden Fall, wenn man solche Methoden einsetzt. (14:08) B6: Ja genau, dann gibt es fixe, regelmäßige Meetings, aber wesentlich weniger „sinnlose“ Meetings und auch weniger E-Mails werden geschrieben und trotzdem wissen mehr Personen im Projekt, wie es läuft und wie es um das Projekt steht.	wenn Mindset über angekommen ist, verbessern sich Transparenz & Kommunikation in Teams, es wird dirketer & spart Ressourcen, weniger "sinnlose" Meeting, weniger E-Mails & trotzdem wissen mehr Leute wie das Projekt läuft	Transparenz & Kommunikation in Teams verbessert sich, weniger "sinnlose" Meetings & weniger Mails, mehr Leute wissen wie es läuft &
B7	Wenn man glaubt, dass was nicht geht, dann wird das auch eintreten. Ja, also agile Arbeiten, agile Methoden bedeuten nicht, dass die Arbeit... [...] ...leichter wird, sondern dass es durch eine andere Form des Zusammenarbeiten schon auch leichter und sinnvoller ist zu arbeiten, aber es ist nicht diese... Also, man kann schon agile Methoden so einführen, dass man sagt... In kurzer Zeit sollen Ahas oder freudvolle Momente stattfinden. (07:08) [...] „Ja, das macht ja Sinn - ja, super, super!“. Aber man darf auch nicht unterschätzen - die Kräfte in einer Organisation, die wirken, die das zu verhindern. [...] Das bedeutet aber nicht, dass Menschen schlecht sind, sondern dass das entweder kein echtes Problem in einer Organisation gibt und dann finde ich eben auch das Einführen von Agilität, nur weil agil hipp ist... [...] Ich mag das nicht.	Agiles Arbeiten macht die Arbeit nicht leichter, sondern es ist eine andere Form der Zusammenarbeit. Innerhalb kurzer Zeit können Ahas & freudige Momente eintreten. Es gibt auch Kräfte in Organisation die das verhindern wollen. Nicht jeder muss agil werden, nur weil es hipp ist.	Agiles Arbeiten macht die Arbeit nicht leichter, sondern es ist eine andere Form der Zusammenarbeit. Verbesserung schnell erlebbar machen. Kräfte in Organisation wollen Transformation verhindern.
B7	I: Und eine Motivation, sozusagen.... Nehme ich an, sonst werden die Mitarbeiter das... Sonst bringt es ihnen ja nichts. B7: Ja, ja, wobei... Also, du musst Menschen nicht motivieren, aber du du kannst Demotivationsfaktoren verhindern. [...] Ja, prinzipiell hat jeder Mensch eine Motivation in sich, außer man hat sie ihm ordentlich versaut und das können Organisationen auch sehr gut. (08:00)	Man muss Menschen nicht motivieren, sondern Demotivationsfaktoren reduzieren. Jeder hat Motivation in sich.	Demotivationsfaktoren reduzieren
B7	B7: Und die agilen Methoden sollen ja einerseits ein rasches „auf-den-Markt“ oder auf eine Veränderung reagieren ermöglichen... [...] Oder an den Markt anpassen, weil die Kundenwünsche haben sich verändert oder was weiß ich, die Baustelle... Keine Ahnung... Plötzlich überraschenderweise...	mit agilen Methoden rasches auf-den-markt bringen & auf Veränderungen reagieren möglich, an Markt & Kundenwünsche anpassen	mit agilen Methoden rasches auf-den-Markt bringen & auf Veränderungen reagieren, anpassen an Markt & Kundenwünsche
B7	I: Ja, die Zusammenarbeit ist erleichtert, aber die Arbeit, an und für sich, bleibt ja, wohl oder übel, die gleiche? (lacht) B7: (lacht) So ein Mist! Nein... (lacht) Es muss immer darauf abzielen, dass man die Arbeit miteinander, füreinander leisten kann. Es geht immer um die Arbeit! Es geht nicht darum, dass wir besser zusammenarbeiten, sonder dass wir sagen: „Was müssen wir gemeinsam an Arbeit leisten und wie können wir das am besten machen?“. (13:41) [...] Genau, also so, ich glaube die Arbeit verbessert es schon, aber die muss... Die Arbeit ist ja die Grundlage, warum es die Organisation gibt.	Arbeit miteinander & füreinander. Es geht immer um die Arbeit! Wie können wir gemeinsam am besten arbeiten? Die Arbeit ist die Grundlage für das Bestehen der Organisation.	Arbeit miteinander & füreinander. Es geht immer um die Arbeit! Wie am besten gemeinsam arbeiten?

ID	Kategorie Mehrwert beim Einatz agiler Ansätze	Paraphrase	Stichwörter
B8	<p>I: Okay. Gut. Und jetzt der nächste Teil beschäftigt sich mit den größten Erfolgen, wenn man solche Methoden einsetzt und eben mit den größten Problemen, die dabei auftreten. Was ist Ihrer Meinung nach besser, wenn man das Last Planner System oder agile Ansätze in der Planung bei Bauprojekten einsetzt? Was funktioniert besser oder was macht es attraktiv? (04:36) B8: Besser funktioniert die Abstimmung und die Koordination zwischen den einzelnen Planungsbeteiligten. Wo man vielleicht in traditionellen Ansätzen eher einzelne Planungsgewerke zuerst einen Plan erstellen und sich dann hinterher austauschen über ihrer Anforderungen und dann umplanen... Da ist man mit agilen und Last Planner Ansätzen durch die vorausschauende Planung oder durch die Vorausschau der Themen besser dran. Man stimmt vorher die Anforderungen an die Lösungen miteinander ab, so dass dann am Ende eine koordinierte Lösung rauskommt. Das ist die Frage: „Koordiniert man Anforderungen vorab oder hinterher?“ In den traditionellen Ansätzen ist es oft so, dass alle planen und dann macht man eine Plankoordination. Dann müssen alle überarbeiten... (05:23) [...] Ja genau und in leanen und agilen Ansätzen zieht man diese Koordination vor indem man vorab darüber spricht, welche Anforderungen die einzelne Partei hat. [...] Ja, das nimmt Verschwendung raus. Damit wird es zeitlich kürzer. Damit entsteht weniger Reibung zwischen den Parteien. Es ist stressfreier. Das ist die Konsequenz.</p>	<p>Abstimmung & Koordination zwischen Planungsbeteiligten funktioniert besser, vor Planung Anforderungen miteinander bestimmen, dann koordinierte Lösung & Planung, in traditionellen Ansätzen wird oft erst nach der Planung abgestimmt & dann umgeplant, Vorausschau reduziert Verschwendung & Zeitbedarf, weniger Reiberein zwischen den Beteiligten --> stressfreier</p>	<p>Abstimmung & Koordination zwischen Planungsbeteiligten funktioniert besser, vor Planung Anforderungen miteinander bestimmen, dann koordinierte Lösung & Planung, Vorausschau reduziert Verschwendung & Zeitbedarf, stressfreier für alle</p>
B9	<p>I: Und das würde ja schon vieles verbessern... Wenn man das jetzt anfängt in einem Planungsunternehmen oder in einer Planungsabteilung - welche Probleme glauben Sie treten dann auf, in organisatorischer, methodischer, aber auch sozialer Hinsicht? (16:29) B9: Also ich glaube, bei dem Standup-Meeting hängt es davon ab, wie stark formalisiert man das abwickelt. Also, wenn ich da dann anfangen Protokolle schreiben und alles Mögliche aufzuführen, dann halte ich das für nicht ideal. (16:43) [...] Ja, kurz und knackig in der Früh beim Kaffee, so wie es halt heißt. Da stellen sich die Leute zusammen und dann wird in zehn Minuten oder eine Viertelstunde das ausgedet, was im Moment grad vordringlich ist. (16:59) [...] Ich glaube, dass das einen guten Einfluss auf die tägliche Arbeit in dieser Planungsgruppe hat. Es macht natürlich keinen Sinn, wenn dort drei Architekten zusammenstehen und nur über ihre Architekturplanung reden... Man müsste schon die anderen Planungsdisziplinen dort mit hineinholen - Haustechnik, Bauphysik, Statik, was auch immer man da braucht... (17:26) [...] Und dann hat es auch nicht nur diesen fachlich-integrierenden Nutzen, sondern im Sinne einer integralen Gesamtplanung, sondern auch an sozialen Aspekt. [...] Ich weiß nicht ob es täglich notwendig ist bei einem Planungsprozesse oder zwei bis dreimal in der Woche zusammenstellt... Was weiß ich, von mir aus Montag, Mittwoch und Freitag und das macht, dann hat das ja einen tollen, sozialen Aspekt, glaube ich - jedenfalls positiv. (17:59)</p>	<p>Standup-Meeting kurz & knackig, positiven Einfluss auf interdisziplinäre Planungsgruppe, fachlich-integrierender & sozialer Nutzen</p>	<p>Standup-Meeting hat positiven Einfluss auf interdisziplinäre Planungsgruppe, fachlich-integrierender & sozialer Nutzen</p>
B9	<p>I: Aber dafür fallen ja dann manche andere Besprechungen wahrscheinlich weg, wenn ich das dreimal in der Woche mache. B9: Das wäre das Zuckerl, das müsste man denen inhaltenden. Die Planungsbesprechungen, das müsste man denen erklären - die braucht man dann nicht mehr und ihr braucht's auch nicht tagelang und halbtagesweise in Planungsbesprechungen sitzen mit dem Auftraggeber. Das müsste dann ein Projektleiter alleine abnehmen, diese Abstimmung mit dem Auftraggeber. (18:54)</p>	<p>Zeitersparnis bei Planungsbesprechungen, dort sitzt nur mehr Projektleiter & der gibt Ergebnis in Standup-Meeting weiter</p>	<p>Zeitersparnis bei Planungsbesprechungen, weil nur mehr Projektleiter hinget, Rest passiert im Standup-Meeting</p>
B10	<p>I: Okay, ja gut... Die nächsten Fragen... Da geht's jetzt um die Erfolge oder die Erfolgserlebnisse und halt um die Hindernisse bei der Einführung. Und fangen wir mit den schönen Dingen an. Was für Erfolge oder was für einen Mehrwert bietet das jetzt, wenn man sich solcher agilen Ansätze bedient in der Bauplanung? B10: (lacht) Also, ich glaube... Es ist immer so die Frage, ein bisschen: „Was hat man davor gelebt? Und was lebt man sozusagen nach der Einführung?“ [...] Und für mich ist es die Manifestation eines Kulturthemas oder eines „auf Augenhöhe arbeiten“, dann im Prozess. Also, wir haben immer relativ stark auf Augenhöhe gearbeitet, alle hereingeholt... Wir machen auf der Nutzerseite, wenn wir mit unseren Bauherren arbeiten... [...] Sehr partizipative Prozesse, d.h wir binden ganz viel Kunden ein. Das ist unser Standard, aus der Seite kommen wir. (07:54)</p>	<p>Erfolge sind davon abhängig was man davor gelebt hat, Kulturthema, auf Augenhöhe arbeiten im partizipativen Prozess, auch mit Bauherrenseite gemeinsam</p>	<p>Erfolge sind davon abhängig was man davor gelebt hat, Kulturthema, partizipativer Prozess mit allen Beteiligten</p>
B10	<p>I: Mhm, verstehe ich. Mhm, d.h. die Kommunikation ist direkter und einfacher? B10: Ja, ich würde sagen, die Mauern dazwischen fallen oder die Vorbehalte dazwischen, dieses: „Ich traue mich das eine oder andere nicht sagen. Ich bin mir nicht sicher, ob ich das sagen darf.“. Das ist weg. „Kann ich mir einbringen oder nicht?“. Diese Fragen müssen weg. Und das hat in Wirklichkeit mit dem Prozess nichts zu tun, sondern nur mit dem Verhalten. „Habe ich Angst, wenn ich wen verpetz? Habe ich Angst, wenn ich einen eigenen Fehler eingestehen?“, oder ist es eine Atmosphäre, die das zulässt. Und mein Gegenüber sagt: „Okay, habe ich verstanden. Was tun wir jetzt? Wie gehen wir damit um und wie lösen wir es“. Und um das geht's ja eigentlich. (10:29) [...] Es geht um die Lösung, um das Wohin. Und in vielen Projekten reden wir stundenlang über: „Warum der Fehler passiert ist?“. Das ist eigentlich sinnlos und hilft einem nicht weiter.</p>	<p>Vorbehalte/Mauern fallen weg, Fehler können eingestanden werden, Angst muss weg, stattdessen gemeinsame Lösungssuche, spart Zeit</p>	<p>Vorbehalte werden reduziert, Fehler dürfen eingestanden werden, Mut der Mitarbeiter steigt, Angst wird reduziert, gemeinsame Lösungssuche, Zeitersparnis</p>

ID	Kategorie Mehrwert beim Einatz agiler Ansätze	Paraphrase	Stichwörter
B10	<p>B10: Und dafür tragen sie es, weil's ihre Vorgabe war und wenn ich einen Meilenstein selber in einem Plan picke mit einem Post-it, dann habe ich es gemacht und ich habe mich „committed“ und nicht die Projektsteuerung hat mir einen Meilenstein auf's Auge gedrückt. (28:31) [...] Und jetzt sind wir wieder auf der persönlichen Ebene. Ich glaube, es braucht dieses... Und das ist ganz was anderes als wenn der Projektsteuerer sagt: „Warum warst nicht fertig?“. Wenn mir der Bodenleger sagt, dem ich es versprochen hab' und der mit seiner Mannschaft dagestanden ist: „Was ist los? Ich war da. Du warst nicht da.“(29:25) [...] Wie du es zuerst eh gesagt hast. Die anderen sind schuld. Der Projektsteuerer ist schuld, weil der hat den Meilenstein gesetzt. (29:51)</p>	<p>Meilensteine werden nicht von PL vorgegeben, sondern von Team erarbeitet & von Teammitgliedern selbst hingeklebt --> mehr Wirkung als wenn es PL "aufzwingt"/vorgibt, Teammitglieder versprechen einander das Termineinhalten (& nicht dem PL), weniger Ausreden wenn Termine selbst gesetzt</p>	<p>Meilensteine werden nicht von PL vorgegeben, sondern von Team erarbeitet & von Teammitgliedern selbst hingeklebt --> mehr Wirkung als wenn es PL vorgibt, weniger Ausreden</p>
B11	<p>B11: Die agilen Methoden schaffen Lösungen in Situationen, wo sonst immer ein Haufen Leute herumeiern. [...] Wir sparen Zeit, Geld und Energie. Und jetzt auch im Zuge... Mit der Einführung der BIM-Planung wird das Ganze noch viel wichtiger, weil wir müssen schon im Vorfeld viel mehr klären und organisieren. Und das schafft uns große Vorteile.</p>	<p>Die agilen Methoden schaffen Lösungen in Situationen, wo sonst immer ein Haufen Leute herumeiern. sparen Zeit, Geld und Energie, größte Vorteile in Kombination mit BIM</p>	<p>Situationen, wo sonst viele Leute herumeiern. sparen Zeit, Geld und Energie, größte Vorteile in Kombination mit BIM</p>
B12	<p>B12: Das eine sind die Zusammenarbeitsthemen, also dass die Teams interdisziplinär enger zusammenarbeiten und kontinuierlicher. Also alleine schon, wenn man sie in so einen Bigroom setzt, dass sie alle zusammen sind und die Meeting-Strukturen auch so macht, dass sie strukturiert an ihren Themen irgendwie vorbeikommen. Und das andere ist aber auch ganz wesentlich. Das ist auch ein Stück Kampf um ein Stück Lernen, aber wie immer, dass man natürlich seine zeitliche Planung ganz anders strukturiert. Also wenn man Last Planner in den Planungsprozess einführt, mit einer taggenauen Planung, dann ist es natürlich eine völlig verkehrte Welt für die meisten Planer, die das gar nicht kennen, sich auf Tagespakete so runterzubrechen.</p> <p>B12: Aber das Bewusstsein darüber: „Was brauche ich eigentlich wann? Und wer braucht was braucht was von wem? Und bis wann? Wie müssen wir die Kette aufbauen, damit wir bis zum Termin fertig sind und nicht wir versuchen es halt irgendwie.“ Und dann sitzen wir hinterher Nachtschichten oder irgendjemand badet es aus oder wir müssen die Frist wieder verschieben. Das ist, glaube ich, ein totaler Mehrwert - also diese Terminstabilität, reinzubekommen und das Bewusstsein darüber: „Was brauche ich eigentlich? Wie viel mache ich eigentlich? Mach ich vielleicht auch zu viel an irgendeiner Stelle? Oder braucht es überhaupt jemand? Wäre ist mein Kunde? Wer braucht das eigentlich, was ich hier mache?“, - dieses Bewusstsein zu schärfen. Ja, das sind eigentlich die Dinge und natürlich das Frontloading im Sinne von: „Was muss ich vorher geklärt haben, damit ich überhaupt anfangen kann?“, weil man so oft anfängt und sagt: „Ja, es geht ja doch nicht, weil ich brauch' ja noch...“ (11:03) [...] B12: Genau da ist natürlich ein Stück weit Geduld bei den Leuten gefragt, weil sie sich ebenso viel strukturelle Gedanken machen sollen und so viel vorher klären sollen, damit es dann hinterher besser durchläuft.</p>	<p>interdisziplinäre Teams arbeiten enger & kontinuierlicher zusammen, sitzen im Bigroom alle gemeinsam, neue Meeting-Strukturen. Zeitliche Planung wird anders strukturiert - Planungsprozesse auf Tagespakete herunterbrechen</p> <p>Bewusstsein über Termine schärfen --> Terminstabilität, Was braucht man wann?. "Frontloading" - Was muss ich vorm Anfangen alles Abklären? --> Braucht Geduld bei allen Beteiligten</p>	<p>interdisziplinäre Teams arbeiten enger & kontinuierlicher zusammen, sitzen im gleich Raum, Planungsprozess wird auf Tagespakete heruntergebrochen</p> <p>Bewusstsein für Terminstabilität steigern, Anforderungen im Vorfeld abklären --> erfordert Geduld</p>

ID	Kategorie Organisatorische Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B1	<p>Ein weiteres organisatorisches, vielleicht noch organisatorisch anzumerken, wäre die Rolle des Scrum-Masters. Weil man natürlich auch betonen muss, dass der Scrum-Master eigentlich für organisatorische Themen zuständig ist, innerhalb des Teams und auch Hindernisse beseitigt, aber per se nicht, zumindest nicht zu 100 %, direkt am Ausgang des Projekts im Zuge von Arbeit ableisten, beiträgt. Also das ist vielleicht noch ein Punkt, dass man mehr oder weniger, wenn man so ein Scrum-Team betrachtet mit, weiß nicht 8-10 Personen, muss man damit rechnen, wenn da eine Person davon der Scrum-Master ist, dass eben diese eine Person nicht die Backlog-Items effektiv, also zumindest nicht zu 100 %, mit abarbeitet. Im konkreten Fall nach den eigenen Erfahrungen, arbeitet, der Scrum-Master, also die Person oder die Rolle des Scrum-Masters eigentlich gar nicht am Abarbeiten des Backlogs mit. (09:33) I: Okay, das heißt das wäre dann ganz neue Rolle und Aufgabengebiet in einem Unternehmen, das eben aktuell noch nicht mit Scrum arbeitet. B1: Genau, ja. I: Und da müsste man sich dann quasi einen Experten hinzuziehen oder jemanden ausbilden, in dieser Hinsicht. B1: Genau ja, das ist ja auch die Rollenbeschreibung des Scrum-Masters, der dafür sorgt, dass Scrum gelebt wird. (09:56)</p> <p>I: Okay, und dann, quasi wandelt sich das Mindset im Idealfall einfach mit, von allen Beteiligten? B1: Im Idealfall schon, ja. Natürlich ist da auch jetzt speziell, wie vorher schon kurz angeschnitten, die Erfahrung bzw. die Arbeit des Scrum-Masters, der natürlich auch immer drauf achten soll, dass diese agilen Werte, auf denen ja die agilen Methodiken passieren, dass das natürlich auch gelebt wird. Also, dass es wichtiger ist, dass man da was Brauchbares abliefern als z.B. große - sag ich mal - große Diskussionen oder Verhandlungen oder was auch immer, also diese Kunden - und diese dann Feedbackorientierung. Das ist meiner Meinung nach schon was, was man jetzt nicht von heute auf morgen, aber das sollte natürlich dann auch kommen. [...] Also speziell auch dieses: „Throw it over the Wall-Prinzip“. Also, man macht seine Arbeit so lang, bis man das, was man hat fertig hat und dann wirft man es über den Zaun und der Nächste, entweder der Kunde oder wer auch immer das dann liest - das ist dann sein Problem. Speziell von solchen Gedanken muss man eben weg, weil ja Scrum auch sehr stark darauf basiert, dass man auf dieser direkten Zusammenarbeit und mit schnellen Feedbackzyklen arbeitet. (20:14)</p>	<p>orga: neue Rolle des Scrum-Masters für organisatorische Themen verantwortlich. Dieser arbeitet nicht am Projekthalt mit. Sorgt dafür, dass Scrum gelebt wird.</p> <p>Scrum-Master achtet auf agile Werte & agile Methodiken. Feedbackorientierung & Ergebnisorientierung - passiert nicht von heute auf morgen. Kein „Throw it over the Wall-Prinzip“ - der Nächste muss mit geliefertem Ergebnis weiterarbeiten können. Direkte Zusammenarbeit im Team & mit Kunden verbessern.</p>	<p>Scrum-Master nur für organisatorische Dinge zuständig, arbeitet nicht an Dingen im Backlog mit. Neue Rolle sorgt dafür dass Scrum gelebt wird (orga.)</p> <p>Scrum-Master fördert agile Werte & Methodiken, Feedback- & Ergebnisorientierung, Zusammenarbeit verbessern, das braucht Zeit, kein „Throw it over the Wall-Prinzip“ (der nächste muss mit Lieferorjekt weiterarbeiten können)</p>
B2	<p>I: Mhm, okay. Aber, so generell war der richtige Zeitpunkt für die neuen Ideen quasi da? B2: Ja, also genau. Zum richtigen Zeitpunkt einzusteigen mit sowas, weil wie gesagt, wenn der Zug einmal im Laufe ist, dann ist es immer schwierig die Methode zu ändern. Ich glaube wir hatten eine gute Gelegenheit mit so etwas zu starten und einzusteigen und uns auszuprobieren, auch gemeinsam mit dem Auftraggeber. Und das hat uns neue Möglichkeiten gegeben bis es zu dem Zeitpunkt eigentlich, wo wir gesagt haben: „So und ab jetzt arbeiten wir nur noch nach diesen Methoden.“ Ja also, das ist jetzt mittlerweile im Unternehmen, in der Planungsgesellschaft des Konzerns, mittlerweile Standard. Es gibt kein Projekt mehr ohne, ich sage jetzt einmal Lean Design dazu, ja, Lean in der Planung. Und ob das dann eine sehr agile Methode ist oder so die klassischen Lean-Methoden, das ist immer nach dem Projekt und nach dem Auftraggeber abhängig, aber wir sind seit 2017, was das anbelangt, eigentlich standardisiert und ich glaube das hängt sehr viel damit zusammen, wann man damit startet und wie man damit startet. Wie man an diese Teams und Personen herantritt, wobei natürlich anzumerken ist, wir mussten auch eine organisatorische Umstellung machen. Also die Planungsgesellschaft hat sich auch in Organisation neu aufgestellt. Wir sind weggegangen von den klassischen fachspezifischen Abteilungen, Architektur, Tragwerkplanung, Statik, TGA etc. (08:50)</p> <p>I: Ja, versteh ich. Okay, und wenn Sie jetzt an die Probleme und an die Hindernisse denken bei der Einführung, was kommt Ihnen da als erstes, quasi, in den Kopf? Und ich denke da an organisatorische, genauso wie an soziale, aber auch methodische Hindernisse. Also, alles... B2: Also die Organisation habe ich schon erwähnt, die muss sich mitwandeln, muss man mitadaptieren, muss man sich neu aufstellen, meiner Meinung nach. In den alten Strukturen mit neuen Methoden reinzugehen, ist unheimlich schwer. Machen viele Unternehmen, funktioniert aber bislang nicht, weil man dann irgendwie in einer Doppelrolle ist. Auch die disziplinären Dinge müssen da mitgehen... Also wenn man jetzt an einen Product Owner oder solche Dinge denkt, und sagt, okay, ich möchte mich dem entsprechend aufstellen, das ein Verantwortlicher ist für gewisse agile Methoden oder Sprints, die da veranstaltet werden, dann muss es auch hier disziplinär sozusagen eine klare Regelung geben: „Wer ist für wen verantwortlich?“. Ja, und nicht nur fachlich, sozusagen. Eine reine fachliche Zusammenarbeit ist immer schwierig. Das ist eines der Dinge, die wir gelernt haben. Was natürlich sofort in den Sinn kommt, wenn Sie sagen: „Okay, was waren die Hindernisse und Probleme?“. Naja, das Unwissen, das ist einfach, weil die Meisten, die kennen das nicht und haben nie nach dem gearbeitet. Wir haben ganz unterschiedliche Generationen im Unternehmen. Wir sind zwar ein sehr junges Unternehmen, vom Durchschnittsalter her, haben aber trotzdem natürlich erfahrene Mitarbeiter mit im Team, die seit 20 oder 30 Jahren nix anderes als Bauplanung machen. (11:33) [...] Und dann sich natürlich ein bisschen schwertun, jetzt sind wir bei der sozialen Komponente sozusagen, etwas Neues zu lernen und anzuwenden. Wobei ich es jetzt nicht auf die Zielgruppe einschränken würde und sagen würde, okay es wirklich sind immer nur die Erfahrenen, die da nicht mitspielen oder die Jungen wollen das unbedingt. Es ist ein Mix. Ja, ich sag immer so, 80/20 ist unser Ziel. Wenn ich 80% überzeugen kann und mitreißen kann, dann gehen die anderen mit oder dann sind die Kritiker irgendwo in der Minderheit und dann lässt sich das trotzdem bewerkstelligen. 100% wird es eh nie geben. Aber das war natürlich am Anfang, ja, für einen Architekten, der das nie gemacht hat, so und seine eigene Arbeitsweise hat. Und, man greift halt in gewisser Weise schon ein bisschen in die Arbeitsweise, die persönliche Arbeitsweise der Mitarbeiter ein. Man verlangt von ihnen Dinge, die sie nicht kennen. (12:23)</p>	<p>Die Leute waren grundsätzlich dafür es auszuprobieren, natürlich mit gewissen Hindernissen. Mittlerweile ist die Methode Lean Design hier im Planungsunternehmen Standard. Es hängt viel davon ab wann und wie man damit startet. Es braucht zusätzlich eine organisatorische Umstellung. Wir haben uns organisatorisch neu aufgestellt und sind weg von klassischen fachspezifischen Abteilungen (Architektur, Tragwerksplanung, etc.)</p> <p>In alten Strukturen mit neuen Methoden zu arbeiten, ist schwierig. Es muss auch disziplinäre Regeln geben: "Wer ist für wen verantwortlich?" Reine fachliche Zusammenarbeit ist schwierig. Unwissen zu den Methoden ist ein Problem, weil es die meisten nicht kennen. Unterschiedliche Generationen sehen das unterschiedlich. Sehr erfahrene Mitarbeiter tun sich schwer etwas Neues zu lernen & anzuwenden. Es gibt auch Junge die das nicht wollen. Der Mix ist das Ziel - wenn ich 80% überzeugen kann mitzugehen, dann lassen sich die restlichen Kritischen überzeugen. Man greift mit diesen neuen Methoden in die persönliche Arbeitsweise der Mitarbeiter ein. Man verlangt Dinge, die sie nicht kennen.</p>	<p>Lean Design = Standard im Unternehmen, Startzeitpunkt ist wichtig, zusätzlich organisatorische Neuausrichtung, keine klassischen fachspezifischen Abteilungen mehr, sondern Teams</p> <p>in alten Strukturen mit neuen Methoden = schwierig, disziplinäre Regeln müssen auch aufgestellt werden, reine fachliche Zusammenarbeit ist schwierig, oft tun sich Erfahrene schwer Neues zu lernen & anzuwenden, auch Junge sind teilweise skeptisch, 80/20 Regel - sind 80% überzeugt gehen die restlichen 20% mit, Eingriff in persönliche Arbeitsweise, man verlangt von ihnen Neues zu</p>

ID	Kategorie Organisatorische Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B2	<p>I: Ja, ganz klar... Wenn man sich viele Unternehmen so anschaut, andere, die machen das ja teilweise noch gar nicht. Also... B2: Genau, und jetzt muss man sich vorstellen, jetzt kommt man bei uns in das Planungsunternehmen und ist jetzt in einer Situation, wo das eigentlich Standard ist. Das heißt, man muss sich mit den Themen auseinandersetzen und man muss so schnell, wie möglich in eine Schulung und diese Systematik verstehen, weil das ist mittlerweile State-of-the-art. Ja, also, wir sind da darüber über den Berg, aber natürlich kommen immer wieder neue Mitarbeiter dazu, die auch dazulernen müssen, aber es fällt natürlich jetzt wesentlich leichter, weil der Grundtenor da ist: „Das ist unsere Arbeitsweise, anders machen wir es nicht mehr.“ Ja, und das ist schon ein Riesenerfolg, mittlerweile. Also, da muss ich sagen, da sind wir auf einem sehr, sehr hohem Niveau. Und auch was die Bereitschaft und was die Anerkennung anbelangt - das wird einfach nicht mehr in Frage gestellt. Und ich glaube, das ist das wichtigste an der Ecke. (17:56)</p>	<p>Bei uns sind diese Methoden Standard. Neue Mitarbeiter müssen schnell in eine Schulung um die Systematik zu verstehen. Das ist leichter als ganz Beginn, weil es ja ein Team gibt, das von der Arbeitsweise schon überzeugt ist.</p>	<p>Neue Mitarbeiter --> Schulung um Systematik zu verstehen. Die Teams sind von Arbeitsweise mittlerweile überzeugt & unterstützen die Neuen.</p>
B3	<p>I: Okay, okay, ja. Und... Mit was könnte man anfangen, wenn man sich entschieden hat: „Das klingt alles super“, und der Chef ist überzeugt und vielleicht noch die, die früher die Führungskräfte waren, sind vielleicht auch noch so: „Ja, klingt gut - machen wir das jetzt.“ (19:56) [...] Mit was könnten sie jetzt anfangen? Ein neues Unternehmen. (19:58) B3: Ja, ja... Sich über den Prozess klar werden. Wie soll es werden, also der Prozess? Und, ähm... Jetzt in unserem Fall haben wir sofort die Teams in der Werkstatt, in der Fertigung die Teams gebildet. [...] Also, von der Übergabe in die Werkstatt bis zur Montage, weil das im Bauwesen, Montageteams gibt es ja da sowieso schon. [...] Und da haben wir einfach ein Team darüberschrieben und dann waren wir da fertig und dann in der Werkstatt haben wir auch noch bestimmte Teams gebildet. Aber das geht nur mit dem Prozess. Die Prozesse... Die Teams sind ja entlang des Prozesses im internen-externen Lieferanten-Kunden-System angeordnet. [...] Und das haben wir zuerst ab Übergabe in die Werkstatt, die Kette gebildet. [...] Und dann im Büro, ab Kalkulation bis zur Übergabe in die Werkstatt. Also, wir haben uns über den Prozess Gedanken gemacht. Welches Team passt da hin? (20:49) [...] Wie bilden wir die Teams?</p>	<p>Zu Beginn muss man sich über Prozess klar werden, dann werden Teams gebildet. Teams müssen entlang des Prozesses gebildet werden. Der Prozess-Gedanke ist ganz wichtig.</p>	<p>Zuerst muss der Prozess klar sein, dann folgt Teambildung entlang des Prozesses</p>
B3	<p>B3: Genau. Ich muss die Leistungsprozesse, also die zentralen Prozesse muss ich wissen. I: Ja. B3: Wo die Leistung entsteht, wo die Wertschöpfung stattfindet und die Unterstützungsprozesse muss ich wissen und dort daran kann ich dann meine Teams ausrichten. Und dann kann ich mir sagen: „So, wie takten wir?“</p>	<p>zentrale Prozesse müssen bekannt sein, wo Wertschöpfung stattfindet --> dann Teams ausrichten</p>	<p>Teams nach zentralen Prozessen & Wertschöpfung ausrichten</p>
B5	<p>Wenn man das Ganze auf den Konzern dann umwälzt... Ja... Ich will es nicht... Nennen wir es? Es sind teilweise politische Geschichten: „Wer zahlt es?“ (14:10) [...] Nachher will es keiner zahlen. Dann schlägst du dich mit solchen Sachen, eigentlich herum. I: Weil man es ja nicht zuordnen kann, dem Projekt quasi, oder so? (14:18) B5: Genau, man kann es nicht zuordnen. Dann braucht man wieder vom Konzern irgend... Dann macht man es nur, wenn man vom Konzern entsprechende Unterstützung bekommt. Also, in der Konzernebene kann ich es nicht zu 100 % sagen, weil ich da jetzt nicht immer tätig bin oder eigentlich jetzt nicht hauptsächlich tätig bin... Aber, es sind halt die Sachen, die man halt hört: „Wer zahlt es?“ Und dann gibt es vielleicht Konflikte mit anderen Abteilungen, die ähnliche Operations Excellence etc. ... Da gibt es Konflikte und dann fühlt der sich wieder auf den Schlipps getreten... Also, da ist ein bisschen Politik, glaube ich auch dabei, die man überwinden muss. Weiß ich jetzt nicht, ob es ein Problem ist. Wir haben es trotzdem noch geschafft, das zu starten, wo wir starten wollen. (14:59) [...] Aber, es geht dann irgendwann bis zum Vorstand hinauf und muss dort budgetiert und diskutiert werden und Pitches gemacht werden, intern. Dann muss der Vorstand überzeugt werden oder ABM, nennt sich das bei uns. Das ist quasi ein Management Board... [...] ...Wo halt die höheren Ebenen angesiedelt sind. Wo du die überzeugen musst, dass das was hilft. Und da ist ein bisschen Politik, glaube ich, nachher auch dabei, wo man quasi einfach Überzeugungsarbeit in der Managementebene leisten muss, bevor man wieder hinunter geht. (15:31) [...] Das ist genau dieser Transformationsakt, da ist eben da die Prämisse. Und dann, wenn es wieder nach unten geht, dann haben wir wieder genau die gleichen Probleme. Es ist halt einmal ein Unverständnis da. Es wird nicht als Mehrwert erkannt. Es wird als Mehrbelastung eher erkannt und der Sinn und der Zweck dahinter ist für viele am Anfang nicht zu sehen, logischerweise. Ja, also das sind eigentlich die Probleme, die wir haben. (15:59)</p>	<p>auf Konzernebene wird es politisch - "Wer zahlt es?". Die Kosten sind nicht direkt einem Projekt zuordenbar. Man muss das Management-Board überzeugen & hat Konflikt mit anderen Abteilungen. Das ist bei der Konzerngröße politisch... Für den Vorstand muss das budgetiert werden & man muss sie überzeugen. Wenn das Management-Board überzogen ist, geht es wieder nach unten, wo die gleichen Probleme sind. Da ist Unverständnis & der Mehrwert wird nicht erkannt. Mehrbelastung für die Mitarbeiter, Sinn & Zweck schwer zu sehen.</p>	<p>auf Konzernebene wird es politisch - "Wer zahlt es?". --> Kosten nicht direkt zuordenbar, Management-Board überzeugen inkl. Budgetierung, dann wieder nach unten mit gleichen Problemen - Unverständnis, Nichterkennen des Mehrwerts, Mehrbelastung für Mitarbeiter, Sinn & Zweck schwer zu sehen</p>
B6	<p>I: Mhm, und auch natürlich am Anfang bzw. über die gesamte Zeit genug, quasi, Finanzierung bereitstellt für diese Einführungsphase, oder? (17:35) B6: Ja genau, natürlich kostet diese Umstellung Zeit und Geld und das muss ja neben dem normalen Geschäft durchgeführt werden. Da muss man schon eine gewisse Finanzierung aufstellen. [...] Der Leiter von der Lean Management Abteilung muss da auch regelmäßig berichten, wie die neuen Methoden laufen und die Workshops angenommen werden.</p>	<p>Umstellung kostet Zeit & Geld, Leiter der Lean Management Abteilung muss regelmäßig berichten</p>	<p>Umstellung kostet Zeit & Geld, Leiter der Lean Management Abteilung muss regelmäßig berichten</p>
B7	<p>I: Und willst das wahrscheinlich auch? (15:54) B7: Ja, außer du... Ich meine, es gibt manchmal Leute, die wollen es besonders schwer haben, aber das sind, sage ich, Ausnahmen. (lacht) Und das z.B. ich glaube gerade die Baubranche hat sehr viel Thema auch... Ich weiß nicht, wie das in den Planungsbüros dann spürbar ist, was so Liefertermine anbelangt. Da ist ja eigentlich eine ganz hohe Verkettung mit mehreren Unternehmen erforderlich. Wer muss wann wie zusammenarbeiten? [...] Das heißt die Vernetzung innerhalb der Organisation muss sich oder müsste sich auch außerhalb widerspiegeln. Also, das geht auch um ein agiles Zusammenarbeiten mit anderen Unternehmen.</p>	<p>Liefertermine machen Mitarbeitern das Leben schwer --> da wird Verkettung mehrerer Unternehmen nötig & gute Zusammenarbeit auch extern</p>	<p>Verkettung & Zusammenarbeit auch extern sind nötig um Liefertermine einzuhalten</p>

ID	Kategorie Organisatorische Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B7	<p>I: So alte, eingefahrene Muster, die schon immer so waren? B7: Ja, ja... Also, weil die Organisation verhält sich so. Stell dir vor. Da hat sich ein Bauunternehmen 30 Jahre so verhalten. [...] Dann kommen ein paar junge Mitarbeiterinnen von der Uni und sagen: „Lasst uns doch agil arbeiten!“, und die müssen dann quasi... Es gibt auch so den Begriff, so „wilde Nester“ in Organisationen - die brauchen einen Schutzraum. Die müssen quasi, da muss der Chef sagen: „Die machen das jetzt! Und ich will, dass die das machen! Und das probieren wir jetzt aus! Wir beginnen damit und wir machen das auch zu Ende.“, weil sonst kann die Organisation keine Lernerfahrung machen. (20:29) [...] Das ist so quasi... Das ist ja Organisationsentwicklung, ja, agile Methoden einführen. [...] Das hat etwas mit der... Die Kommunikation ändert sich, also die Interaktion in der Organisation ändert sich. Die Strukturen ändern sich, weil plötzlich werden irgendwelche gähnenden Quartalsmeetings, wo alle einschlafen, abgeschafft, dafür gibt es jeden Tag eine Viertelstunde. Hopp hopp, sprechen wir, was zu tunist! Ja, es ist so... [...] Das sind alles Impulse in Organisationen und die Organisation muss das als neues Muster erkennen. Und wenn man das jetzt nur einmal macht und alle sage: „Super war das!“, aber dann macht man es nicht mehr, dann vergisst das Organisationsgedächtnis... (21:17)</p>	<p>Agile Methoden einführen ist Organisationsentwicklung. Kommunikation & Interaktion in der Organisation ändern sich. Strukturen ändern sich. Andere Meetings finden statt (Daily statt Quartalsmeeting...), neue Muster eingewöhnen</p>	<p>Einführung Agiler Methoden = Organisationsentwicklung. Änderung der Kommunikation & Interaktion in der Organisation, neue Strukturen, andere Meetings (Daily statt Quartalsmeeting...), Eingewöhnung in neue Muster</p>
B7	<p>I: Oder dass wir vergessen haben, in dieser Hinsicht? B7: Ja, ich glaub das ist schon... Agile Methoden haben dort ihre Grenzen, wo die Organisationsstrukturen es nicht zulassen und es sind nicht die Menschen. (29:44) I: Das heißt man muss dann zuerst die Organisationsstrukturen verändern, bevor man die Methoden anpasst? Oder gleichzeitig? B7: Ja, also einfach auch schauen, weil oft heißt es dann: „Die haben das nicht geschafft!“. Also DIE Menschen haben das nicht geschafft. Das geht darum, so was ich ganz wichtig finde und total gerne sage ist das eine: „Agile Methoden heißt auch Mit den Menschen AM SYSTEM arbeiten und IM SYSTEM AN den Menschen.“ (30:21) [...] Und: „You do not have a people problem, you have a system problem!“. Und in agilen Methoden steckt viel an System, an Verbesserung, an wirtschaftlicher und an Verbesserung der Zusammenarbeit. Die Effektivität, die Attraktivität des Unternehmens kann erhöht werden, aber das schaffen die agilen Methoden nie allein.</p>	<p>Agile Methoden haben dort ihre Grenzen, wo die Organisationsstrukturen es nicht zulassen und es sind nicht die Menschen. Agile Methoden heißt auch Mit den Menschen AM SYSTEM arbeiten und IM SYSTEM AN den Menschen. You do not have a people problem, you have a system problem!, agile Methoden --> System, Verbesserung der Zusammenarbeit, Effektivität, Attraktivität des Unternehmen</p>	<p>agile Methoden haben Grenzen an Organisationsstrukturen, mit den Menschen am System arbeiten & im System an Menschen arbeiten. You do not have a people problem, you have a system problem! agile Methoden --> System, Verbesserung der Zusammenarbeit, Effektivität, Attraktivität des Unternehmen</p>
B8	<p>B8: Und wenn der Übungseffekt da ist... Im herkömmlichen Planungsprozess findet ein Haufen von Koordination außerhalb dieser Koordinationsbesprechungen statt - bilateral, immer zwischen zwei Personen. I: Und das fällt weg? B8: Das fällt weg und es fällt sogar noch mehr weg... Das was dann passiert ist... Da telefonieren zwei miteinander und haben was abgestimmt, haben aber einen Dritten vergessen, der nicht im Telefonat war. (13:56) [...] Und dann ist wieder die nächste Planungsbesprechung: „Ja, das ist abgestimmt.“, und dann sagt der: „Ja, aber ich war nicht dabei. Das geht so nicht!“. (14:02) [...] Also, das räumt man damit auch auf. Aber die Leute sehen halt oft nur die Terminlänge und nicht den gesamten Zeitinvest, den sie haben über die Woche, wenn sie telefonieren und all' sowas machen.</p>	<p>herkömmlicher Planungsprozess erfordert telefonische Abstimmung zwischen zwei Personen, andere wissen dann nichts & bei nächster Besprechung gibt's ein Problem.</p>	<p>herkömmlicher Planungsprozess braucht mehr Zeit als nur Planungsbesprechung, viel passiert telefonisch</p>
B10	<p>B10: Und das geht im Bauprozess recht gut... Recht gut, wenn ich alle Subfirmen entsprechend auch mit Verträgen zu diesem Thema vertraglich binde: „Wie viel Zeit braucht es, um sich täglich oder alle 2, 3 Tage - je nach Baustelle - zusammenzustellen?“. Im Planungsprozess ist es noch viel schwieriger davor, weil halt <u>die Subler viele verschiedene Projekte haben.</u></p>	<p>Wie viel Zeit brauche ich für tägliche Meetings? Reichen alle 2,3 Tage, weil Planer oft mehrere Projekte parallel laufen haben</p>	<p>Wie viel Zeit brauche ich für tägliche Meetings?, Zeitproblem - Planer oft mehrere Projekte parallel</p>
B11	<p>B11: Das größte Hindernis ist, dass es da noch keinen so richtig gibt, der richtig Ahnung hat in Deutschland. [...] Wenig, weil du musst deine eigenen Prozesse für's eigene Büro entwerfen. Probleme.. Ein analoger Prozess der Ka*** ist, der wird dann, auch wenn du den digital umsetzt, digital ka***.</p>	<p>keinen Partner zum Austauschen in Deutschland, Prozesse selbst entwerfen, analog schlecht bleibt digital so</p>	<p>keiner zum Austausch in Deutschland, Prozesse schwer zu entwerfen & digitalisieren</p>
B12	<p>B12: Und dann auch die Entscheidungsprozesse klar sein müssen, weil man sonst nicht so schnell sein kann, wie man will. Dass die Schleifen gut funktionieren. Und es gibt immer wieder ein Ressourcen-Problem in jeglichen Projekten, natürlich. Und das trifft die Agilen dann zum Teil umso härter, weil man eben so viel präziser sein muss und so viel genauer in diesen Schleifen drin bleiben muss. Und wenn einer dann auf einmal nicht kann, dann steht das ganze Team ja mehr oder weniger. Damit ist es natürlich ein bisschen anfälliger, wenn man so will, vielleicht sensibler. (24:24)</p>	<p>klare Entscheidungsprozesse, sonst wird man langsam & träge. Sonst funktionieren Schleifen nicht. Ressourcenproblem - trifft einen in diesen Schleifen härter...</p>	<p>für Schnelligkeit braucht man klare Entscheidungsprozesse, damit Schleifen funktionieren, Ressourcenproblem stets im Auge behalten um Reaktionsfähig zu bleiben</p>
B13	<p>Na gut, die Frage ist, wie man das organisiert. Hinter diesen Methoden müssen natürlich Rollen und Verantwortlichkeiten stehen. Das ist aber aus meiner Sicht eine sehr individuelle Situation, die man so allgemein nicht ziehen darf. (20:52) Aber auch dort ist es eine Frage von Trial-and-Error, muss man wirklich sagen. Es kristallisieren sich auch bei uns Rollenbilder in diesem Prozess heraus, an die wir vor zwei Jahren noch nicht gedacht haben. Aber wir sehen einfach, dass es auch in der höheren Ebene dann entsprechende Verknüpfung von Informationen braucht. Wie komme ich da auch zu den Entscheidungsprozessen? Es ist ja nicht so, dass nur aus einer Graswurzelbewegung auf einer unteren Ebene läuft zwischen den Projekten, sondern das muss ja auch zum Teil einem strategischen Ziel folgen. Wie vernetze ich denn das in einen Konzern, in eine Entscheidungsebene herein? Also auch diese Fragen sind natürlich in diesem Zusammenhang zu beantworten. Es sind durchaus komplexe Gerüste, die auch von denen, die es entsprechend zu verantworten haben, auch sehr agil in dieser Hinsicht geführt und gesehen werden müssen. (21:49) [...] Ja, es ist eine ständige Lernkurve.</p>	<p>Frage der Organisation. Hinter Methoden stecken Rollen & Verantwortlichkeiten. Sehr individuelle Sicht, kaum allgemein aufzustellen --> Trail-and-Error --> Rollenbilder aus Prozess heraus entwickelt, va. In höheren Ebenen braucht es Verknüpfung von Information --> Verfolgen von strategischen Zielen, Wie vernetze ich das im Konzern in die Entscheidungsebene?, komplexe Organisationsgerüste, Führungskräfte müssen agil führen und Gerüste agil anpassen --> ständige Lernkurve</p>	<p>organisatorisch, hinter Methoden stecken Rollen & Verantwortlichkeiten, kann nicht allgemein aufgesetzt werden, Trail-and-Error, Rollen entwickeln sich, Verknüpfung zw. Projekt & oberen Ebenen --> Information für Entscheidungen um strat. Ziele zu erreichen, agil Führen, komplexe Organisationsgerüste</p>

ID	Kategorie Erwartungshaltung & Mindset	Paraphrase	Stichwörter
B1	<p>I: Okay, gut... Im nächsten Teil geht mir jetzt hauptsächlich darum, wenn du dir vorstellst, dass in einem Unternehmen agile Methoden eben neu eingeführt werden sollen. Das kann jetzt in deinem Fall, natürlich bezogen auf die Softwarebranche sein, vor allem, weil du ja keinen Bezug zum Bau hast. Mit welchen Hindernissen oder mit welchen Problemen würdest du da rechnen, wenn du quasi in einem Unternehmen, das diese Ansätze noch nicht kennt, das Einführen würdest. (04:55) B1: Also... Ich kann mir vorstellen, dass das Unternehmen, die den Schritt in Richtung agiles Projektmanagement oder z.B. Scrum einführen, dass da vielleicht im Hinterkopf, vor allem auch auf Managementebene, sich der Gedanke festsetzt, dass durch Scrum automatisch alles besser wird. Was natürlich jetzt im ersten Schritt einfach komplett unsinnig ist, weil man arbeitet noch immer mit denselben Leuten und man arbeitet noch immer mit denselben Kunden. Es ist eben nur eine zyklischere, das heißt man hat kleinere Zyklen, mehr Feedback und natürlich auch eine transparentere Herangehensweise. Also, ich denk, die Probleme, die da auftreten könnten, wären zum einen, dass man sich einfach ein falsches Bild im Kopf ausmalt, dass durch Scrum auf einmal alles besser wird und alles schneller wird und dass die Leute auf einmal 50 % mehr Leistung bringen. Also das wäre, denke ich eins der Probleme, dass da der Mindset schon mal falsch vorhanden ist. (06:15) I: Der Mindset bei den Führungskräften und bei den Mitarbeitern, habe ich das jetzt richtig verstanden? B1: Genau, dass eben die Erwartungshaltung etwas verfehlt ist.</p>	<p>Im Hinterkopf von Management denken alle, dass durch Scrum alles automatisch besser wird. Das ist unsinnig, weil man mit den gleichen Mitarbeitern und Kunden arbeitet. Man hat kleinere Feedbackzyklen und eine transparentere Herangehensweise. Verfehlt Erwartungshaltung bei Führungskräften & Mitarbeitern</p>	<p>durch Scrum wird nichts automatisch besser, gleiche Mitarbeiter, gleiche Kunden, kleinere Feedbackzyklen, mehr Transparenz --> Verfehlt Erwartungshaltung bei Führungskräften & Mitarbeitern</p>
B1	<p>I: Okay, okay. Jetzt haben wir viel über Probleme gesprochen. Was ist jetzt quasi deiner Meinung nach, wenn man das alles als Konvolut betrachtet, sicher das schwierigste am Anfang oder das größte Problem, wenn du dir jetzt eines aussuchen müsstest? [...] B1: Des... Wenn ich mir eines der Probleme aussuchen müsste, dann, also von dem ich meine, dass es das Hauptproblem oder zumindest das häufigste Problem ist, dann würde ich die falsche Erwartungshaltung nennen. [...] Ich bin davon überzeugt, dass mit Scrum zwar einiges besser werden kann, aber dass man eben noch immer, wenn man mit denselben Personen zusammenarbeitet, dass eben nur andere Betrachtungsweisen da hinzu kommen, wie z.B die Transparenz oder die schnelleren Feedbackzyklen, aber insgesamt, sag ich mal so, darf man da die Erwartungshaltung jetzt nicht in die Fantasiehöhen hinaufschrauben. (12:57) [...] Weil eben auch Scrum ein Schema, ein Vorgehensansatz ist, der parallel dazu eben auch ähnliche Termine, Terminsetzung - also man kann alles aus dem Standard Projektmanagement mehr oder weniger auf Elemente im agilen Projektmanagement mappen. (13:24)</p>	<p>Hauptproblem = falsche Erwartungshaltung. Mit Scrum kann Einiges besser werden, aber es bleiben die gleichen Beteiligten. Es kommen neue Betrachtungsweisen - Transparenz, schnellere Feedbackzyklen etc. Termine etc. bleiben - Kombination von Standard-PM mit agilem PM</p>	<p>Hauptproblem = falsche Erwartungshaltung, neue Betrachtungsweisen (Transparenz, schnellere Feedbackzyklen etc.), agile Elemente können auf Standard-PM gemappt werden</p>
B1	<p>I: Ob du eine Idee hast, wie mir jetzt diese Hindernisse, z.B. das genannte Hindernis, das eben das Mindset passen muss - wie man das jetzt quasi lösen könnte? Ob du da eine Idee hast? Oder auch nicht? B1: Ja, also dieser Mindset, das ist eben etwas, was man nicht über Nacht ändern kann. Also man kann nicht von dem einen Tag auf den nächsten sagen: „So, wir arbeiten jetzt zu 100 % nach Scrum und das ist jetzt unser neues Mindset.“ Also, ich glaube, dass das den Wenigsten gelingen würde. (16:44)</p>	<p>Mindset lässt sich nicht über Nacht ändern.</p>	<p>Mindset lässt sich nicht plötzlich ändern.</p>
B1	<p>I: Okay, wir sind es auch schon am Interviewende angelangt. Haben wir noch irgendetwas vergessen oder gibt es noch was, das du zu diesem Thema, mir gerne mitgeben würdest? Oder haben wir eh alles abgedeckt, was mit der Einführung von agilen Ansätzen in Unternehmen zu tun hat? B1: Ja, also mit der Einführung von agilen Ansätzen ist natürlich immer - was ich dir noch mitgeben möchte - ist: Es kommt natürlich immer auf die die Anforderungen drauf an, also, der Grund, warum man diese Methoden, diese agilen Methoden, einsetzen möchte und da ist eben wichtig, schon im Vorhinein klar herauszukristallisieren, warum man das eigentlich möchte. Ja, also, will man schnellere Feedbackzyklen erreichen? Will man von dieser dokumentenbasierten Kommunikation mit dem Kunden eher auf eine direktere Zusammenarbeit? Will man mehr Transparenz schaffen? Also ich finde, da muss man schon sehr stark eben auch, im Kopf haben, was, was man eigentlich direkt erreichen will und natürlich meiner Meinung nach, auch ganz wichtig, man muss eben auch nicht jedes Rad neu erfinden, d.h. sehr viele Elemente nur weiß dann im agilen Projektmanagement verwendet wird, muss man ja nicht per neu generieren, sondern nur etwas anders verwenden, weil so Dinge wie ein Backlog gibt es in irgendeiner anderen Form immer. Ja, es ist nur eine Liste von Tätigkeiten bzw. eine Liste von Aufgaben oder Lieferobjekten, die man ihm in irgendeiner Reihenfolge liefern muss. Ja, und die einzige Herausforderung ist dann, wie man das eben in dieses... z.B. bei Scrum ist es meistens ein zwei bis vierwöchiger Zyklus, wie man das dann einfließen lässt bzw. wie man an die Arbeitspakete neu aufteilt. (22:21)</p>	<p>Bei der Einführung von agilen Ansätzen kommt es immer auf die Anforderungen an, auf den Grund, warum man diese Methoden einsetzen möchte. Das muss im Vorhinein klar sein. z.B. schnellere Feedbackzyklen, direktere Zusammenarbeit, weniger dokumentenbasierte Kommunikation, mehr Transparenz... viele Dinge nicht neue erfinden, sondern anpassen z.B. aus ToDo-Liste wird priorisiertes Backlog --> neu ist dann das Einteilen in arbeitspakete die vierwöchigen Zyklus berücksichtigen</p>	<p>Grund für Verwendung von agilen Methoden muss klar sein, vieles nicht neu Erfinden sondern Anpassen, Einteilung in Arbeitspakete gewöhnungsbedürftig</p>

ID	Kategorie Erwartungshaltung & Mindset	Paraphrase	Stichwörter
B2	<p>[...] Ohne Training und Verständnis der Mitarbeiter gibt es kein Lernen, in dem Sinn, in eine neue Arbeitsweise oder in eine neue Methodik. (14:04) [...] D.h. das ist ein wesentlicher Bestandteil und Komponente, damit diese Einführung funktioniert. Man muss da eine gewisse, vielleicht sogar so eine Art Teambuilding machen, ja, und sagen: „Leute, wir gemeinsam machen das jetzt so und so... Wir machen eine Trockenübung, wir machen eine Simulation.“ Da gibt es viele am Markt oder auch eigene, die wir entwickelt haben, da uns dabei unterstützen dieses Mindest und dieses Verständnis mal herzustellen. (14:31) [...] Und dann starten wir ins Projekt hinein. Und das hat uns einen wesentlichen Erfolg gebracht. I: Mhm. Okay. Ja, klingt schlüssig, dass man die Leute nicht ins kalte Wasser kann, weil dann wissen sie nicht was sie tun sollen. Und, gibt... B2: Nein, es funktioniert sonst nicht. Ja, man hat sonst mehr Verweigerer bzw. das Unverständnis ist einfach da. Und die sagen einfach: „Das bringt mir nix. Ich verstehe es nicht. Ich kann es nicht anwenden.“ Und dann wird es auch nicht gemacht. (15:03)</p> <p>I: Ja genau. Womit sollte man anfangen? (22:46) B2: Naja, irgendeine Art von Strategie muss schon dahinter liegen, ja also, was bezwecke ich damit, warum mache ich das? Dieses Why und Warum, ich glaube es ist für die Mitarbeiter auch ganz, ganz wichtig, auch zu beantworten. Ich kann nicht einfach vor die Mannschaft treten und sagen: „So, wir machen jetzt alle Scrum und agil.“, und dieses „Warum und Wieso machen wir das jetzt?“ und „Was bringt das?“. Das muss schon irgendwo beantwortet werden. Also, wir machen das über Kickoff-Veranstaltungen. Das wir hier, egal ob wir jetzt nach Deutschland oder nach Polen gehen, wenn wir hier gewisse Organisationen umstellen und sagen: „Wir wollen hier eine neue Arbeitsweise integrieren oder implementieren.“ Dann braucht es immer eine Art von Informations-veranstaltung. Was kommt da auf uns zu? Wie läuft das ab? Was bedeutet das für mich als Mitarbeiter oder Führungskraft auch? Und da gehört ein gewisses Mindset dazu und dieses Mindset, das muss man einfach vom ersten Tag an, irgendwo, ich sage einmal, mit Erfahrung setzen oder beeinflussen. Das kann mit Externen funktionieren oder man hat halt intern einen wirklichen Erfahrenen, der das schon einmal gemacht hat und der bei so einer Transformation dann die Wegrichtung aufzeigt. (24:04) [...] Ich würde einem Unternehmen immer empfehlen, wenn es keine Erfahrungen hat, einen externen Erfahrenen dazu zu nehmen. [...] Ich glaube, dass das ganz wesentlich ist. Sonst macht man einfach viele Fehler. [...] Und das wäre dann eigentlich schade, weil dann kann die Methode oder das System gar nichts dafür. Man hat halt gewisse Fehler bei der Einführung gemacht und es stößt dann auf Ablehnung und dann kann man es auch bleiben lassen, wahrscheinlich. (24:27)</p>	<p>Man braucht das Verständnis der Mitarbeiter für die neue Arbeitsweise. Teambuildingevent, Simulationen - unterstützen Mindset & stellen Verständnis her - dann ins Projekt hineinstarten. Sonst zu viel Unverständnis & Verweigerer...</p> <p>Strategie dahinter --> das Why ist auch für Mitarbeiter wichtig, Kickoff-Veranstaltung, Art der Änderung, geplanter Ablauf, vorgesehener Zeiplan, Änderungen für Mitaribieter & Führungskräfte, Mindset beeinflussen, Exterene od. Interne Erfahrene hinzuziehen um Wegrichtung aufzuzeigen, wenn keine Erfahrungen vorhanden unbedingt externen Berater hinzuziehen --> Fehler vermeiden, wenn zu viele Fehler passieren, dann mehr Ablehnung unter Betroffenen</p>	<p>Teambuildingevent, Simulationen der Methode --> Mindset anpassen, dann steigt Verständnis der Mitarbeiter</p> <p>Strategie & Warum sind für alle wichtig, Kickoff-Veranstaltung für alle Betroffenen, Änderungen, geplanter Ablauf & zeitlicher Rahmen, Mindset, Erfahrenen Interne oder Externen zur Unterstützung hinzuziehen, ohne interene Erfahrungen braucht man externen Berater zur Fehlervermeidung --> sonst mehr Widerstand in Belegschaft</p>
B5	<p>I: Mhm. Okay, ja gut, danke. Und, wenn Sie eines der Hindernisse, die Sie schon genannt haben oder der Herausforderungen auswählen müssten - was ist das Größte, Ihrer Meinung nach oder das wichtigste, das man als erstes angehen muss? (19:30) B5: Das Mindset von den Teilnehmern, von den Personen. I: Von allen? B5: Also wirklich, von allen. Ja, ja... Das ist glaube ich der Schlüssel zur Veränderung. Wenn du die Leute dazu bringst ... die Philosophie zu akzeptieren... Ja, nennen wir es so. Dann geht das wesentlich schneller, glaube ich. Also, die Offenheit für Veränderung oder die Offenheit für einen Wechsel oder sowas, können wir es nennen. Das ist größte... Also, das wäre, wenn ich es mir aussuchen könnte sicher der Punkt, wo ich sage: „Okay, das werde ich nicht verändert haben.“ (20:05)</p>	<p>größte Herausforderung = Mindset (Offenheit für Veränderungen) von allen Beteiligten, müssen Philosophie akzeptieren,</p>	<p>Offenheit für Veränderungen bzw. Mindset der Beteiligten = größtes Hindernis, alle müssen Philosophie akzeptieren</p>
B6	<p>I: Mhm, okay. Also das würden Sie so als größte Herausforderung oder als größtes Problem identifizieren? B6: Ja, die ungewohnte Transparenz und das dazugehörige Mindset sind sicher die zwei größten Brocken... I: Mhm und das speziell in diesem Baumfeld, ist das natürlich spitzfindiger, vielleicht als in einer anderen Branche, die nicht so gewachsen ist und die nicht so gerne streitet. B6: Ja, ich meine, das ist halt in dieser Branche so gewachsen, dass jeder selbst überleben will und dass auch aus den teilweise veralteten Vertragsmodellen das so gewollt ist, dass man so arbeitet. Da sind die Transparenz und Offenheit und das gemeinsame Ziel halt noch ungewohnt für viele...</p>	<p>ungewohnte Transparenz u. Offenheit & dazugehöriges Mindset = größte Herausforderungen, Vertragsmodelle passen nicht gut zu dieser neuen Arbeitsweise</p>	<p>ungewohnte Transparenz u. Offenheit & dazugehöriges Mindset = größte Herausforderungen, veraltete Vertragsmodelle vs. neue Arbeitsweise</p>
B7	<p>I: Und, wenn ja. Welche Methoden sind da ausprobiert worden und vielleicht auch gleich - was hat dabei besonders gut funktioniert oder was war dann der Mehrwert, den die Teams oder die Unternehmen erleben konnten? (05:05) B7: Mhm... Naja, die Frage ist immer: „Was ist der Grund, dass jemand überhaupt agile Methoden einführt?“, und das eine, was ich kenne, ist: „Weil man jetzt mitkriegt, das agil moder ist.“, und das finde ich als Motivation sehr schlecht, weil das meistens dann nicht funktioniert. [...] Und das andere ist eben: „Es macht mehr Sinn anders zusammenzuarbeiten, weil eben die Komplexität des Marktes, die Dynamik mit der wir alle quasi konfrontiert sind, auch in der Organisation, das Planen und lineare Vorgehen und Klassische, nicht mehr funktioniert.“ [...] Also, so prinzipiell, in meiner Arbeit geht es ja darum, zu sagen: „Wie kann man anders besser zusammenarbeiten und nicht, wie kann man, wie man jetzt zusammenarbeitet - das verbessern?“. Weil verbessern tun es die Leute schon die ganze Zeit. Und was ich mitbekomme, ist einerseits, dass Firmen und Teams, ich sage jetzt einmal, dass es so einen Leidensdruck gibt, dass man sagt: „Erstens das macht keinen Spaß und das ist mühsam und das müsste nicht so sein.“, und sich dann eben freuen, wenn sie was Neues kennen lernen. Gleichzeitig kenne ich auch die Kräfte in der Organisation, dass halt auch immer wieder Leute sagen: „Das geht nicht!“. (06:31)</p>	<p>Warum will man agile Methoden einsetzen? Weil es modern ist - das ist ein schlechter Grund. Es ist sinnvoll anders zusammenzuarbeiten, wegen der Komplexität & Dynamik des Marktes & auch innerhalb der Organisation. Lineares klassisches Vorgehen funktioniert oft nicht mehr. Jetzt ist es in Firmen und Teams oft mühsam zusammen zu arbeiten & das müsste nicht sein. Man kann sich freuen was Neues zu lernen. Andere in der Organisation sind dagegen & sträuben sich.</p>	<p>Warum agile Methoden einsetzen? Hipp sein ist schlechter Grund, Komplexität & Dynamik im Markt & in der Organisation, Zusammenarbeit verbessern, Lernen</p>

ID	Kategorie Erwartungshaltung & Mindset	Paraphrase	Stichwörter
B7	<p>I: Ja genau. Jetzt habe ich gefragt, wie lange man das üben muss, damit es leichter wird bzw. damit man nicht so leicht zurückfällt in das Alte? (22:21) B7: Und was wichtig ist, immer überlegen: „Wer hat etwas davon?“. Also, was ist das Attraktive an dem? Es gibt in Organisationen auch viel Erschöpfung von so, eben so diesen eingeführten Methoden oder Change Sachen, die dann versanden und die Leute sagen: „Ah, schon wieder was... Schon wieder!“ (22:43) [...] Für wen ist das Attraktive? Was hat mein Kollege, meine Kollegin davon? Was hat die andere Abteilung davon? Was hat der Chef davon? Der Chef überlegt sich, was haben meine Mitarbeiter davon. Was habe ich davon? Also die Attraktivität des... Ich selber lerne am besten, wenn ich sage: „Ah, das ist ja spannend!“. Das ist attraktiv für mich und so ist das auch in einer Organisation. (23:07) [...] Also, nicht verordnen, sondern sinnvoll schmackhaft machen. [...] Das sollte möglichst rasch erlebbar sein.</p>	<p>Was ist das Attraktive an der neuen Arbeitweise? Viele Organisationen & Mitarbeiter sind erschöpft vom ständigen Neuen, Was haben die Mitarbeiter davon? Was hat der Chef davon? Nicht verordnen, sondern schmackhaft machen. Das Gute schnell erlebbar machen.</p>	<p>Was ist attraktiv an den neuen Methoden? Für Mitarbeiter, für Cheff? Viele Leute & Organisation sind in Dauer Change Projekten & haben keine Lust mehr. Das Gute schnell erlebbar machen.</p>

ID	Kategorie Soziale Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B1	<p>I: Mhm, und aus der Methodik heraus, also aus dem Scrum-Manifest, ergeben sich da sonst noch Probleme, wenn man das jetzt quasi versuchen würde auf ein neues Unternehmen, umzulegen oder glaubst du, wenn der Scrum-Master quasi anerkannt ist und ein gewisses Commitment besteht, dass das dann funktionieren kann? B1: Umm... Ich sag mal so, meine Meinung dazu ist, das Scrum sehr, sehr stark von den Persönlichkeiten der Mitarbeiter bzw. des Scrum-Teams abzielt bzw. davon abhängig ist. Bei der Einführung z.B. kann ich mir schon denken, dass Personen, die zuvor eher intransparent gearbeitet haben, das durch die gewissen Elemente, die man hat, z.B. das Daily, also das Daily-Standup bzw. das Daily-Scrum-Meeting bzw. die Ablieferung der User Storys - das manch einer schon mit dieser transparenten Arbeitsweise nicht einverstanden sein könnte; also jetzt im Sozialen betrachtet. [...] Dass das eben schon eine andere Arbeitsweise ist, wo man auch jeden Tag den Fortschritt, natürlich, begutachtet von jedem. [...] Von jeder Story bzw. von jedem Task oder wie auch immer, mit welcher Granularität man das Thema aufarbeitet. (11:42)</p>	<p>Scrum ist sehr stark von Persönlichkeiten der Mitarbeiter abhängig. Wenn jemand vorher eher intransparent gearbeitet hat, sind gewisse Elemente (Daily-Standup, Liefern von User-Stories) aufgrund der Transparenz schwierig. (sozial.) Fortschritt täglich ersichtlich</p>	<p>Scrum stark von Persönlichkeiten der Beteiligten abhängig. Transparente Arbeitsweise für manche sicher schwierig (soz.) Fortschritt täglich ersichtlich</p>
B2	<p>[...] Und da braucht es ein starkes Transformationsteam, Lean-Management-Team, externe Change Manger, was auch immer, wie immer man das genau nennen will. Da gibt es zig Disziplinen mittlerweile. [...] Dieses forcieren, unterstützen und auch immer wieder, wie soll ich sagen, auch den Kritikern irgendwo entgegentreten und sagen: „Ja, ist uns klar, der Mehrwert stellt sich nicht von heute auf morgen ein, aber er wird im Zuge des Projektes immer spürbarer und die Zusammenarbeit, vor allem die Kommunikation sollte ja damit eigentlich verbessert werden.“ (13:16) [...] Und das haben wir es auch geschafft, ja, aber die Stolpersteine und die Barrieren waren am Anfang schon so weit, dass wir fast schon Verweigerung gleich gekommen sind. Also, von wegen so: „Nein, das machen wir nicht!“. Ja, das hat es gegeben in Teams und da mussten wir einfach darüber gehen. Ja, das geht dann halt nicht anders. Da muss man dann sagen: „Ja, nein, trotzdem wir machen das jetzt so...“ [...]</p> <p>I: Mhm, und wissen von Mitarbeitern, die so unglücklich waren, dass sie dann Ihr Unternehmen verlassen mussten, weil sie einfach mit dieser großen Veränderung nicht zurechtgekommen sind oder war die Überzeugung dann doch möglich?B2: Mhm... Ja, ich weiß nicht, ob das der einzige Auslöser war, gibt es sicher, solche Personen oder Mitarbeiter, die dann halt diese Art der Transformation oder Veränderung nicht mitgehen können, sag ich mal. Weil wer da nicht mitgehen kann, der wird halt dann verändert. Es ist so. Und, auch das muss das Unternehmen, in gewisser Weise, akzeptieren. (15:38) [...] Ja, da muss man... Muss man sich eingestehen, dass da nicht alle mitgehen können. [...] Und vielleicht hat es den einen oder anderen gegeben, aber das zeigt ja auch nur wieder, er war nicht bereit, sozusagen, für diese neue Art der neuen Organisation oder Arbeitsweise und damit, ja, ist auch kein Schaden für das Unternehmen. (16:01)</p> <p>I: Mhm, das glaube ich Ihnen aufs Wort. Das heißt, Sie glauben, der Schlüssel zum Erfolg ist sozusagen die Kombination aus dem Wandel der Organisation und vor allem Training, damit man dieses Unwissen, quasi, mit Wissen füllt.B2: Genau, Verständnis schaffen, Wissen aufbauen, Lernen. Es geht ja um ein kontinuierliches Lernsystem. [...] Aber, um das einmal in das Laufen zu bringen, muss ich einmal grundsätzlich ein Verständnis dafür aufbauen, wie das Ganze überhaupt funktioniert. Und das mag trivial am Anfang klingen, aber man braucht eine gewisse Erfahrung. Mhm, ja, ist ein wichtiges Thema bei der ganzen Geschichte, damit man dann letztendlich auch die richtige Basis dafür hat. Also der richtige Umgang ist wichtig, um die Methoden dann auch wirklich leben zu können. (18:45)</p> <p>I: Mhm, okay. Jetzt haben Sie die Führungskräfte angesprochen. Aus Ihrer Sicht, wer hat sich schwerer getan oder wer tut sich schwerer mit so einer Umstellung, weil ändert sich ja auch für die Führungskräfte ganz viel? Die bekommen ja dann andere Aufgaben.B2: Hmm, schwer zu verallgemeinern, weil es kommt immer auf den Typ Mensch dahinter an. Das kann jetzt eine Führungskraft sein, die sich schwertut oder ein Mitarbeiter. [...] Zahlen, Statistiken habe ich keine dazu. Gefühlsmäßig würde ich sagen, dass es sich ziemlich die Waage hält. Es gibt Führungskräfte, die damit nicht besonders viel anfangen können oder sich vielleicht ein bisschen schwerer tun und es gibt Mitarbeiter, die sich schwertun und die da ein bisschen länger Zeit brauchen, um das Ganze zu verstehen und anzuwenden. (25:19)</p>	<p>Man braucht ein starkes Transformatinsteam, Lean-Management-Team oder externe Change Mangager. Da muss man forcieren, unterstützen und den Kritikern immer wieder gegenübertreten. Der Mehrwert wird erst mit der Zeit spürbar - verbesserte Zusammenarbeit & Kommunikation. Es gibt aber auch viel Frust und fast Verweigerung am Anfang.</p> <p>Es gibt Mitarbeiter, die solche Transformationen nicht mitgehen können. Manche, wenige verlassen das Unternehmen dann, weil sie nicht mit der neuen Art der Organisation & Arbeitsweise mitgehen können.</p> <p>Verständnis schaffen, Wissen aufbauen, Lernen --> kontinuierliches Lernsystem. Zu Beginn Verständnis aufbauen wie das Ganze funktioniert & Erfahrung sammeln. Umgang mit Methoden lernen</p> <p>Es kommt auf Typ Mensch darauf an - manche Mitarbeiter und manche Führungskräfte tun sich mit Änderung schwer. Gefühlsmäßig hält es sich die Waage und liegt ca. 50/50.</p>	<p>Transformationsteam, forcieren & unterstützen, Kritikern entgegentreten, erst mit der Zeit wird Mehrwert spürbar (verbesserte Zusammenarbeit & Kommunikation), Frust & fast Verweigerung am Anfang</p> <p>manche Mitarbeiter verlassen Unternehmen, weil sie mit der neuen Organisation & Arbeitsweise nicht können.</p> <p>Verständnis schaffen, Wissen aufbauen, Lernen --> kontinuierliches Lernsystem, zu Beginn Verständnis aufbauen & Erfahrung sammeln</p> <p>abhängig von Typ Mensch, ob sich Mitarbeiter od. Führungskräfte schwerer tun, in etwa 50/50</p>
B3	<p>I: Okay. Und wenn man jetzt, quasi, all die angesprochenen Herausforderungen, nennen wir es einmal so, quasi betrachtet... Was ist jetzt deiner Meinung nach das größte Problem, wenn man anfängt mit so einer Veränderung im Unternehmen? (18:53) B3: Ja, die Denkweise ändern, die eigene, gewohnte Denkweise ändern. I: Also quasi, dass ich jetzt für das Gesamte, also für das gemeinsame Große verantwortlich bin und nicht mehr nur meinen kleinen Teil berücksichtige. B3: Genau, es gibt mehr Verantwortung, kriege mehr Informationen und da muss ich erst einmal damit klar kommen. [...] Bei manchen ist das überhaupt kein Problem. Die wollten das sowieso. Die saugen das auf, wie ein Schwamm. [...] Weil sie sowieso das schon immer wollten oder sich selber heimlich weitergebildet haben oder sich irgendetwas erarbeitet haben. [...] Aber andere, die gesagt haben: „Naja gut, ist doch alles kein Problem.“ Also das ist dann das Umdenken, das ist die größte Herausforderung.</p>	<p>Die gewohnte Denkweise ändern ist das schwierigste. Jeder bekommt mehr Verantwortung, mehr Informationen & muss damit klar kommen. Für manche ist das super, weil sie es immer wollten.</p>	<p>gewohnte Denkweise ändern = schwierigste, jeder hat mehr Verantwortung, mehr Informationen & muss damit klar kommen.</p>

ID	Kategorie Soziale Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B4	<p>I: Okay, okay. Ja, das verstehe ich. Mhm. Okay, das heißt, das ist der Mehrwert. Dankeschön. Und, wenn wir jetzt die andere Seite betrachten - welche Probleme entstehen jetzt, wenn man in einem bestehenden Unternehmen versucht agile Ansätze einzuführen, also dass das Ganze transparenter wird und die Kommunikation sich verbessert und eben die genannten Methoden eingeführt werden sollen - Schritt für Schritt im Normalfall? (06:23) B4: Also, es entstehen keine Probleme dadurch, dass man agiler wird in der Planung der Planung, weil der Charakter der Planungsphase ja agil ist, von sich aus iterativ ist... [...] ...und Theorie getrieben ist. Das sind alles Dinge, denen eben das agile Arbeiten gerecht wird. Natürlich gibt es Herausforderungen bei der Einführung, ich glaube Sie meinen eher das. (06:44) [...] Und Herausforderungen gehen in die Richtung, dass das natürlich eine Veränderung ist, eine Veränderung der Arbeitsweise, eine Veränderung des Verhaltens. [...] Eine Veränderung der Zusammenarbeit und jegliche Art von Veränderung tut den meisten Menschen nun mal weh. Man wehrt sich dagegen, das heißt man muss halt die Veränderung planen und auch managen. Das heißt nicht nur den Schwerpunkt auf die Methodik legen, auf das Projekt legen, sondern dabei die Menschen nicht vergessen, die dem Unternehmen oder dem Projekt angehören. (07:19)</p>	<p>Es entstehen keine Probleme, weil man agiler wird, denn der Charakter der Planungsphase ist ja von sich aus agil bzw. iterativ. Eine Herausforderung ist die Veränderung der Arbeitsweise bzw. des Verhaltens. Veränderungen tun den meisten Menschen weh, man wehrt sich dagegen. Veränderungen der Zusammenarbeit bzw. jeder Art müssen geplant & gemanaget werden. Schwerpunkt nicht nur auf Methodik & Projekt, unbedingt an Menschen im Unternehmen bzw. Projekt denken.</p>	<p>Planungsphase von sich aus iterativ, Veränderung der Arbeitsweise ist Herausforderung für Menschen, Veränderungsmanagement, nicht nur an Methode & Projekt denken - auch an beteiligte Personen</p>
B5	<p>Es ist eines der Hürden, die man einmal zu überwinden hat, dass die Akzeptanz eben bei allen Teilnehmern dabei ist - vom Teammitglied vom Anfang bis zum Projektleiter.</p> <p>Was gibt es sonst noch für Hürden oder Probleme - gerade, wenn man es neu einführt? Ganz, ja über alles, ob es jetzt die Methode selbst betrifft oder die Projektorganisation... Alles, was Ihnen da einfällt? (12:21) B5: (lacht) Da können wir lange reden. (lacht) [...] Nein, was sind die größten Hürden. Die größten Hürden sind definitiv - wurscht ob es ein Planungsprojekt ist, obs Ausführungsprojekt ist oder es Einführung von irgendwelchen Methoden in Teams, also innerhalb vom Planungsunternehmen... [...] Die größte Herausforderung ist immer der Widerstand der Teilnehmer. [...] Das ist definitiv! Und der Widerstand kann unterschiedlich sein - Unverständnis der Methode gegenüber oder anfänglich wird es nicht als Mehrwert erkannt sondern als Belastung, weil... I: Ist es am Anfang ja auch, oder? (12:59) B5: Ja, natürlich. Es ist Zeit, die du investieren musst... Mehr als du gewohnt bist und du hast trotzdem die Arbeit noch nebenbei. Also, das ist alles schon sehr verständlich, auch warum das so ist und das kann ich auch verstehen. Dann, zum Teil sind da schon langjährige Mitarbeiter dabei, die schon gesagt haben: „Ja, wir haben schon so viel probiert! Es ist schon so viel probiert worden mit uns. Das hat eh nie funktioniert.“ Es war auch das - da muss man darüber. Ja, mit der Zeit erkennen sie dann den Mehrwert eh selbst und dann fängt das Ganze selber an zu laufen. Aber das sind wahrscheinlich die größten Herausforderungen. Um dem entgegen zu steuern, sind eben Trainings extrem wichtig. Das sind die größten Herausforderungen, die wir haben. Wenn man dann... also das ist Projektebene, Planungsunternehmen-Teamebene oder eben für Planungsprojekte...</p>	<p>Akzeptanz für neue Arbeitsweise bei allen Teilnehmern vom Anfang bis zum Projektleiter muss da sein.</p> <p>Es gibt viele Hürden. Die größte Herausforderung ist immer der Widerstand der Teilnehmer. Der Widerstand ist unterschiedlich - Unverständnis der Methode oder Nichterkennen des Mehrwerts. Zeitinvest wird kritisch gesehen, skeptische langjährige erfahrene Mitarbeiter --> Trainings sind extrem wichtig.</p>	<p>Akzeptanz für neue Arbeitsweise bei allen Teilnehmern vom Anfang bis zum Projektleiter</p> <p>viele Hürden, größte Hürde = Widerstand der Teilnehmer, unterschiedlicher Widerstand, Unverständnis der Methode, Nichterkennen des Mehrwerts, kritisch hinsichtlich Zeitinvest, Trainings sind extrem wichtig.</p>
B5	<p>I: Also, wenn zumindest ein Teil des Teams, das schon einmal gemacht hat? Dann ist es auch schon einmal um einiges leichter.(18:04) B5: Genau, dann ist es schon um einige leichter, weil das ist einer von ihnen, der das schon einmal gemacht hat und der das jetzt macht und da kommt nicht irgend so ein Wasserkopf daher von der Niederlassung, vom Hauptquartier in Wien und erzählt mir, wie ich jetzt meine Baustelle machen soll. (18:17)</p> <p>I: Und kann man das festmachen? Also ist es gleich leicht, einen älteren und einen jüngeren Mitarbeiter oder einen neu dazu gekommenen und einen, der schon sehr lange dabei ist, zu überzeugen oder ist das ganz unterschiedlich und kann man nicht so sagen?(18:35) B5: Nein, ich glaube das hängt von der Persönlichkeit ab. [...] Also, wir haben schon ältere Mitarbeiter gehabt, die haben sofort verstanden, was du wolltest und gesagt: „Das wollte ich schon seit 40 Jahren haben oder seit 20 Jahren haben!“ [...] Und dann die Jüngeren sind halt teilweise noch relativ unerfahren und nehmen das auch gerne an oder halt auch nicht und sagen: „Was soll ich damit?“, oder sie können den Sinn dahinter noch nicht ganz sehen, weil ihnen die Erfahrung fehlt z.B. auf solche Sachen. I: Ganz unterschiedlich, sozusagen, die Reaktionen? (19:04) B5: Richtig. Das ist persönlich und von den persönlichen Erfahrungen abhängig, von der Persönlichkeit selbst abhängig. Also, da kann man glaube ich, keinen Kamm darüber scheren... Das wäre zu einfach.</p>	<p>Wenn ein Teil des Teams die Methoden schon einmal angewandt hat, wird es leichter. Sonst viel Skepsis gegenüber Leuten aus HQ.</p> <p>Wie schwer sich Mitarbeiter von neuen Methoden überzeugen lassen, kann man nicht an Alter festmachen. Das hängt von Persönlichkeit & persönlichen Erfahrungen ab.</p>	<p>Wenn jemand im Team die Methoden schon kennt, ist es leichter den Rest des Teams zu überzeugen. Sonst Skepsis gegenüber Neuem & HQ-Mitarbeitern</p> <p>wie schwer die Überzeugungsarbeit ist, hängt von Persönlichkeit & Erfahrungen ab (nicht von Alter)</p>
B6	<p>I: Mhm, gut. Und die Probleme, wenn Sie da an organisatorische Probleme oder auch an soziale Probleme oder Widerstände oder Dinge, die die Methode direkt betreffen. Und da geht es jetzt eben speziell darum, wenn man das jetzt neu einführt. Also, was waren die Probleme zu Beginn? Oder im Team zu Beginn, wenn man das das erste Mal macht? (04:58) B6: Naja, das ist halt eine neue Arbeitsweise... Und da muss man schon eine gewisse Überzeugungsarbeit leisten, damit alle mittun. Weil wirklich einen Mehrwert gibt es erst, wenn alle mittun. Mit dieser neuen Transparenz, da können nicht alle so gut umgehen. Weil man da ja sieht wo das Geld hingehet und wie viel überbleibt und wer was tut. Und am Anfang ist es halt aufwändig, wenn man sich als Mitarbeiter umstellen muss.</p> <p>B6: Da ist schon eine Skepsis der Mitarbeiter, aber auch der Projektleiter da. Und da muss man dann daranarbeiten, dass die überzeugt werden, dass es sich auszahlt.</p> <p>B6: Und das hängt auch ganz viel von der Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiter ab, weil nicht alle gleich sind. Manche wollen sich nicht verändern, andere freuen sich und wollten das schon seit 20 Jahren so machen. Aber man muss halt schauen, dass alle überzeugt werden und dass alle am gleichen Strang ziehen und das dann gemeinsam ausprobieren.</p>	<p>Überzeugungsarbeit für neue Arbeitsweise, Mehrwert erst ersichtlich wenn alle mittun. Transparenz für manche schwierig, weil ersichtlich wird wo Geld hingehet & wer was tut. Mitarbeiter müssen sich umstellen.</p> <p>Skepsis der Mitarbeiter & Projektleiter, Überzeugungsarbeit leisten</p> <p>von Persönlichkeit abhängig, manche wollen sich verändern, andere gar nicht</p>	<p>Überzeugungsarbeit für neue Arbeitsweise, Mehrwert erst ersichtlich wenn alle mittun, Transparenz - jeder sieht wer was tut & wo Geld hingehet</p> <p>Skepsis der Mitarbeiter & Projektleiter, Überzeugungsarbeit leisten</p> <p>von Persönlichkeit abhängig, Veränderung für mache positiv, für manche unerwünscht</p>

ID	Kategorie Soziale Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B6	<p>Aber der Mensch ist es halt gewohnt sich nur um seine eigenen Dinge zu kümmern und zu schauen, dass es mir gut geht und dass ich gute Arbeit leiste. Wenn man diese agilen oder leanen Methoden anwendet, wird halt sichtbar wer, woran arbeitet und wann und wohin das Geld geht. Und alle arbeiten dann an einem gemeinsamen Ziel, dem Projekterfolg. Wenn das Projekt erfolgreich abgewickelt wird, ist das ja für alle ein Erfolg. [...] Da muss schon der Projektleiter bzw. die die anderen Firmen und Partner zu Beginn überzeugt werden. Wenn man eine Kick-off Veranstaltung macht und dann kommt keiner oder nur die Hälfte... Da hilft es dann auch nicht sich im Nachhinein zu beschweren...</p>	<p>Menschen kümmern sich gern um eigene Dinge. Bei agilen & leanen Methoden wird sichtbar wer woran arbeitet & wohin Geld fließt. Projektleiter muss überzeugt werden damit Team eher mitarbeitet.</p>	<p>bei agilen & leanen Methoden sieht jeder wer woran arbeitet & wohin Geld geht, Projektleiter muss überzeugt sein damit Leute eher mittun</p>
B6	<p>I: Aber, das ist wahrscheinlich, wenn es neu ist immer, dass ich den anderen oder die Mitarbeiter einmal davon überzeugen muss, dass sich das auszahlt. B6: Und man muss halt an der Angst vor der neuen Transparenz arbeiten. Da muss man Zeit investieren, damit das nicht als Gefahr gesehen wird. I: Mhm. Okay, und gibt es da Ideen oder Erfahrungen, wie Sie mit dem Problem, also dieser Angst vor der Transparenz umgehen? Oder...? (09:55) B6: Naja, da geht es hauptsächlich um Vertrauen. Man braucht Vertrauen, um Transparenz zuzulassen. I: Ja, aber das kann man sich ja nicht kaufen, das Vertrauen. (lacht) B6: Ja, Vertrauen kann man nicht kaufen. Das kann man nur schenken und da geht es ja jetzt um eine persönliche und eine geschäftliche Vertrauensbasis. [...] Weil wenn ich weiß, wie die anderen Projektmitarbeiter so drauf sind und wie die ticken und was die können, dann kann ich mich eher auf diese Transparenz einlassen. [...] Wenn ich alles transparent gestalte, dann sehe ich ja auch wenn der Partner von den veranschlagten 500.000 Euro, nach Ende des Projektes noch 300.000€ über hat, die er nicht verbraucht hat und die man ihm wegnehmen könnte und in das Projekt investieren könnte.</p>	<p>Angst vor Transparenz --> Zeit investieren, Man braucht Vertrauen um Transparenz zuzulassen. Man muss persönliche & geschäftliche Vertrauensbasis aufbauen,</p>	<p>Zeit investieren um Angst vor Transparenz zu reduzieren, persönliche & geschäftliche Vertrauensbasis aufbauen, denn Vertrauen ermöglicht es Transparenz zuzulassen</p>
B6	<p>I: Ja, weil Sie vorher auch den Gewinn angesprochen haben... Das ist ja kein Geheimnis, jeder Firma muss Gewinn machen, sonst kann sie ja nicht funktionieren. Also... (11:01) B6: Da ist es besonders wichtig, dass allen klar ist, dass sie Gewinn in einer ähnlichen Größenordnung machen, sonst gibt's Neid und erst wieder Probleme. [...] Ich kann dann halt nicht behaupten, dass ich 3% Gewinn mache, weil alle sehen, dass ich über 20% Gewinn mache... Ich meine, ein bisschen kann man da schon vertuschen, aber nicht in dieser Größenordnung... Und das ist für die Baubranche halt ganz eine neue Herangehensweise. I: Das ist dann schwierig, wenn es so transparent ist, dass alle das Sehen, sozusagen. (11:14) B6: Ja, sozusagen... Da muss man dann halt schauen, dass alle in etwa gleich viel Gewinn ansetzen. Dann passt das schon und keiner ist böse auf wen anders und es kommt zu keiner Streiterei. [...] Da muss man wirklich das Projekt und den Projekterfolg in den Fokus stellen, damit alle wissen worum es geht und wofür sie sich mit den neuen Methoden auseinandersetzen. [...] Also, die Projekt- und Kundenorientierung sind da ganz wichtig. Die vereinfachte und direktere Kommunikation ergibt sich beim Einsatz der Methoden dann eh von selbst.</p>	<p>bei richtiger Transparenz sehen alle Größenordnung des Gewinns --> sollte bei allen Beteiligten ähnlich sein um Neid zu vermeiden, Projekterfolg steht im Fokus, Projekt- & Kundenorientierung ist wichtig. Verinfachte direktere Kommunikation durch die neuen Methoden automatisch</p>	<p>Neid & Streit vermeiden, Projekterfolg steht im Fokus, Projekt- & Kundenorientierung ist wichtig. Vereinfachte direktere Kommunikation durch die neuen Methoden automatisch</p>
B7	<p>B7: Da arbeitet dann... Jeder wurschtelt vor sich hin und vergisst sich abzusprechen und... I: Aber gerade das würde ja so einen großen Vorteil bringen, wenn die Wege kürzer wären und man wüsste, was der Sitznachbar eigentlich so den ganzen Tag treibt.B7: Das wäre super und ich finde es ja eher interessant, dass man so arbeiten kann, dass man das nicht weiß. Also, da sind Organisationen wirklich ein bisschen dumm, muss man leider auch sagen. Weil wenn sie sich nicht darum kümmern, dass sie ermöglichen, dass Leute zusammenarbeiten müssen... Weil dann erleben sich Leute nie als Team. (09:56)</p>	<p>Die Organisation muss sich um die Zusammenarbeit kümmern, sie ermöglichen. Die Leute sollen sich absprechen & nicht allein vor sich hin arbeiten.</p>	<p>Zusammenarbeit ermöglichen, Leute sprechen sich ab & arbeiten gemeinsam</p>
B7	<p>I: Macht nichts. Okay, und wenn man jetzt weiter an Hürden oder Hemmnisse für so Veränderungen und für so neue Arbeitsweisen zu denken - was gibt es da sonst noch, außer dass einmal die Chefs quasi überzeugt sein müssen, damit sie überhaupt das Anstoßen können und damit sie ihre Mitarbeiter dabei unterstützen können? Was gibt es sonst noch Wichtiges an Hürden, an die man unbedingt denken sollte?(14:37) B7: Naja, ich glaube die meisten Hürden sind im Kopf. I: Sowohl von den Chefs als auch von den Mitarbeitern? B7: Ja und prinzipiell ist der Unternehmer oder die Unternehmerin schon das essentielle. Also die muss sich schon prinzipiell damit auseinandersetzen: „Was für ein Unternehmen möchte ich in Zukunft gemeinsam mit den Leuten, die hier da sind, gestalten?“. Also, was ich als größtes Hindernis sehe zurzeit auch ist, dass leider sehr viel lückenhaftes unterrichten auf Universitäten. (15:16) [...] Also, es wir nach wie vor sehr viel „Old School“-Management, Personalentwicklung, Personalmanagement etc. vermittelt und somit glauben alle... [...] Dass das das Einzige und das Richtige ist. Und deswegen ist eben diese Arbeit im Kopf die größte Hürde, weil sobald du es verstanden hast, dass anders arbeiten besser arbeiten ist... [...] Machst du es ja auch.</p>	<p>meisten Hürden sind im Kopf, Chefs müssen sich mit Zukunft auseinandersetzen, an Unis viel Old-School-Management, Arbeit im Kopf = größte Hürde</p>	<p>meisten Hürden sind im Kopf, Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? --> Chefsache</p>
B7	<p>B7: Jetzt könnte man sagen, es geht anders besser. [...] Dann braucht man Leute, die sagen: „Ah, das würde ich gerne wissen!“. Dann erzählt man ihnen ein paar Sachen, wie es besser geht und dann sagen sie: „Ja, aber bei uns nicht!“. Und somit ist das ein Hinweis, dass die Verführung an anders arbeiten im Kopf missglückt ist. I: Mhm. Und wie könnte man die Leute besser verführen? (lacht) (17:25) B7: Naja, ich glaube die Leute selber müssen sich verführen. Die müssen sagen: „Jetzt stelle ich mir das aber einmal vor, wenn es besser ginge und jetzt lese ich mal Bücher oder spreche einmal mit Unternehmen, die das gemacht haben oder höre einmal, was meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen da an Ideen haben und höre auf mit diesem: Ja aber bei uns geht's nicht.“ Und deswegen, ich finde die allergrößte Hürde ist das Muster im Kopf. (17:52)</p>	<p>Leute wollen nicht an das Neue glauben, Bei-uns-nicht-Mentalität, größte Hürde sind Muster im Kopf</p>	<p>Leute wollen nicht an das Neue glauben, Bei-uns-nicht-Mentalität, größte Hürde sind Muster im Kopf</p>
B7	<p>Wenn man diese mentale Schranke überwunden hat, fängt man an und lernt. [...] Und man hat relativ rasch Erfolge und macht Menschen meistens zufriedener in der Arbeit. [...] Genau, sie sind weniger demotiviert. Man befreit das Unternehmen von Schwerfälligkeit und von Demotivationskosten und das ist immer erfolgreicher. Also, so auf mehreren Ebenen. Also, es lohnt sich für alle. Man muss es halt...</p>	<p>wenn mentale Schranke überwunden, fängt man zu lernen an. Dann recht schnell Erfolge & Mensche sind zufriedener, weniger demotiviert</p>	<p>mentale Schranke überwinden, dann lernen & recht schnell Erfolge, Mitarbeiter sind weniger demotiviert</p>

ID	Kategorie Soziale Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B7	<p>I: ...Irgendwie etwas, was man spürt oder merkt als betroffener Mitarbeiter oder als Kollege?B7: Ja, z.B. also die ganzen agilen Methoden zielen ja immer darauf ab, dass man Transparenz erhöht. Ja, dass man weiß was macht gerade wer, wo ist gerade das Projekt... Also, so das z.B... Ah, das ist ja interessant! Es wird dann natürlich auch sichtbar, dass manche nichts getan haben, bis jetzt. (23:50) [↓...] Das wird dann unangenehm, aber gleichzeitig ist die Einladung da - jeder muss etwas beitragen, weil sonst braucht man den Arbeitsplatz ja nicht mehr. Man braucht in der Organisation nicht jemanden, der nicht arbeitet. [...] Und es wird halt... Also, weil ich gerade Kanban erwähnt habe, gibt's ja auch Regeln, dass nicht eine alles macht, sondern dass man nicht zu viel parallel macht. Ja. [...] Also, ich finde es zählt auf mehreren Ebenen ein, auch. Also, einerseits auf die Zusammenarbeit, aber auch auf der Transparenz und das ist in Organisationen schon oft das Thema, dass eben sehr viel intransparent stattfindet.</p>	<p>Ziel = Transparenz erhöhen. Es wird sichtbar wer was tut und wer nichts oder zu wenig tut. Jeder muss etwas zum Ziel beitragen.</p>	<p>Ziel = Transparenz erhöhen, sichtbar wer was tut oder nicht tut</p>
B8	<p>B8: So, die Herausforderung an sich ist wahrscheinlich nicht anders als bei anderen Lean Einführungen und agilen Einführungen. Dass man die Leute davon überzeugen muss, was anders zu machen. Man muss sie überzeugen, dass es besser geht als es früher war... (06:54) [...] Dass was bei uns natürlich in der Bauindustrie durch dieses Arbeiten verschiedener Unternehmer mit dazukommt, ist das Leute offener kommunizieren müssen und schon vorab Informationen teilen müssen, die „unreif“ sind oder keinen 100 %igen Wissenstand darstellen. Da gibt's Befürchtungen, dass man sagt: „Jetzt habe ich aber dem was gesagt, wo ich nicht 100 % sicher bin.“ [...] Schreib der mir jetzt eine Behinderungsanzeige oder eine Bedenkenanzeige, deswegen? Oder sagt der: „Du hast mir doch gesagt und auf der Basis habe ich eine Planung gemacht und jetzt stimmt das gar nicht und jetzt habe ich Mehraufwand und du bist schuld.“ Also, das ist ja die Welt, aus der wir kommen. (07:33) [...] Das ist was Bauspezifisches an den Bedenken, dass man Überkommen muss.</p> <p>I: Mhm. Aber im Endeffekt überwiegt dann doch das Positive, sonst würden man es ja nicht probieren?B8: Ja, aber da ist wie das Henne-Ei-Problem. Das Positive merkt man ja erst, wenn man es einmal gemacht hat. [...] Wenn man es nicht einmal probieren will, kommt man da halt nicht hin. (lacht) [...] Und natürlich stellen sich die Erfolge auch erst nach ein paar Wochen ein, d.h. man muss es ein paar Wochen durchhalten...</p> <p>B8: Und die Argumentationslinie, die bei der Einführung des Last Planner Systemes oft vorherrscht und die aus der Ausführung stammt, ist: „Wir nehmen die Verschwendung raus. Es ist ein Zeitgewinn und das ist gut.“ Das Grundproblem an dieser Argumentation ist, dass man damit nicht an das Herz des Planers</p> <p>B8 rankommt, weil der Planer - also mal sehr generell, das ist Schubladendenken... [...] Aber der Planer ist viel mehr jemand, der einen Wert in Design und in der Kunst des Gebäudes sieht als ein Ausführer. (15:41) [...] Und wenn man bei dem mit Effizienz argumentiert, ist die erste Befürchtung... [...] Dass es nicht mehr schön ist. Genau, die wollen mir da die Schnörkel rausstreichen. Das kommt dann oft an und eigentlich muss man an der Stelle dann anders argumentieren und sagen: „Guck' mal was wir schaffen, ist... Wir geben euch mehr Zeit euch Gedanken über das Design zu machen.“</p>	<p>Man muss Leute überzeugen, was anders zu machen. Viele verschiedene Beteiligte aus unterschiedlichen Unternehmen am Bau. Offener Kommunizieren & Informationen teilen die noch nicht 100%ig fix sind --> Angst vor Behinderungsanzeige & Mehraufwandsbeschuldigungen --> bauspezifische Bedenken</p> <p>Henne-Ei-Problem --> Positives merkt man erst wenn man es ausprobiert, Erfolge erst nach einigen Wochen sprübar --> Durchhaltevermögen</p> <p>für Planer funktioniert die Argumentationslinie der Effizienz nicht. Die haben Angst dass ihnen ihre "Schnörkel"/ihr Design weggenommen wird weil es jetzt effizient werden muss. --> mehr Zeit für Design, weil die andern Planungs-"fehler" nicht mehr passieren</p>	<p>viele verschiedene Beteiligte aus unterschiedlichen Unternehmen, offene Kommunikation & "unreife" Information teilen ist mit Angst vor Behinderungsanzeigen /Mehraufwandskosten verbunden</p> <p>Henne-Ei-Problem --> Positives merkt man erst wenn man es ausprobiert, Erfolge erst nach einigen Wochen sprübar --> Durchhaltevermögen</p> <p>bei Effizienz glauben Planer, dass ihnen Design reduziert wird --> Sie bekommen jedoch mehr Zeit für's Design weil die anderen Planungs-"fehler" nicht mehr passieren</p>
B9	<p>I: Mhm. Und was glauben Sie wäre schwierig für Ihr Unternehmen, dass das ausprobiert?B9: Die Akzeptanz, dass die Leute den Sinn sehen, dahinter: „Warum soll wir uns jetzt alle zwei bis drei Tage treffen und irgendwas besprechen?“. Es ist einfach in der Praxis so, dass diese Menschen mehrere Projekte haben, nicht nur eines. Und das ist eine Zeitfrage und nicht jeder möchte sich zwei bis dreimal in der Woche Zeit für - auch wenn es eine kurze ist - Besprechung nehmen. (18:32) [...] Das wäre das Zuckerl, das müsste man denen hinhaltenden. Die Planungsbesprechungen, das müsste man denen erklären - die braucht man dann nicht mehr und ihr braucht's auch nicht tagelang und halbtagesweise in Planungsbesprechungen sitzen mit dem Auftraggeber. Das müsste dann ein Projektleiter alleine abnehmen, diese Abstimmung mit dem Auftraggeber. (18:54) [...] Die wöchentlich, von mir aus, stattfindet und der trägt dann über diese Standup-Meetings die Ergebnisse aus dieser Besprechung in das Planungsteam hinein. Es wäre natürlich ein Anreiz für die anderen Projektmitarbeiter das Akzeptieren. (19:14)</p> <p>I: Das heißt, die Akzeptanz von solchen neuartigen Ideen ist sicher ein Problem?B9: Ja, wenn wir beim Standup-Meeting bleiben - ja, absolut. Die Baubranche ist halt eher konservativ und reagiert nicht immer mit offenen Armen auf Neuerungen... (19:35)</p> <p>B9: Ja, da hängen ja so viele Ängste mit dran, an dieser Akzeptanz, Angst vor Mehraufwand, Angst vor zu viel Zeit, die man in irgendwas investiert, die man woanders besser nutzen könnte usw. (20:42)</p>	<p>Akzeptanz der Mitarbeiter für Meeting, Sinn dahinter, meisten Planer haben mehrere Projekte gleichzeitig & dann ist es eine Zeitfrage, Planungsbesprechung wird nur mehr vom PL besucht (Zeitersparnis)</p> <p>Akzeptanz von neuen Ideen schwierig, Baubranche eher konservativ</p> <p>Akzeptanzproblem, Angst vor Mehraufwand, vor Zeitbedarf</p>	<p>Akzeptanz der Mitarbeiter für Meeting, Sinn?, Planer haben mehrere Projekte gleichzeitig --> Zeitfrage, Planungsbesprechung wird nur mehr vom PL besucht (Zeitersparnis) --> erhöht Akzeptanz</p> <p>Akzeptanz von neuen Ideen schwierig, Baubranche eher konservativ</p> <p>Akzeptanzproblem, Angst vor Mehraufwand, vor Zeitbedarf</p>

ID	Kategorie Soziale Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B10	<p>B10: Ich glaube das Hauptproblem am Anfang ist, dass immer wenn ich etwas nicht kann, muss ich etwas lernen und wenn ich etwas lernen muss, dann brauche ich dafür Zeit. [...] Neben dem Willen und der Motivation brauche ich dafür Zeit. All die Fachplaner und Planer in den Teams haben ihre Stunden irgendwo kalkuliert, haben ihre Grenzen und keiner hat Tage des Zusammensitzens und Lernens irgendwo einkalkuliert. (11:40) [...] Und ich glaube... Das ist sozusagen das erste Thema. Ich glaube da braucht es eine Transparenz im Vergabeprozess. Zu sagen, wenn ich einen Planer einkauf, dass der weiß worauf er sich einlässt und dass der sozusagen eine Zeit am Anfang braucht - ein Auseinandersetzen in zwei Tagen zum Start und auch dann am Anfang ein bisschen mehr Zeit... (12:01) [...] Da kann ich jetzt nicht mehr hinschreiben, dass sich das wieder amortisiert. Das glaubt mir ja eh keiner! Diesen Mehraufwand transparent zu machen, damit kann er sich darauf einlassen oder auch nicht. Er hat auch die Chance zu sagen: „Ich habe schon mal agil gearbeitet und das will ich nicht noch einmal. Das ist ja auch sein gutes Recht, weil er schlechte Erfahrungen gemacht hat... I: Aber dann kann er sich nicht bewerben, wenn das die Voraussetzung ist? B10: Ja, dann soll er das halt lassen. Ist ja doch kein Problem. Ich glaub', das ist wie, wenn wir einen Architekten in einem Architekturwettbewerb suchen, oder? Und wir haben ein Bild, wie dieses Gebäude aussehen soll und dann kann er als Architekt sagen: „Okay, das will ich aber nicht leisten, weil ich bin ein ganz ein anderer Architekt und ich möcht' was anderes tun., dann soll er etwas anderes tun. (12:39) [...] Es ist ja jedem freigestellt... Ich glaube schlimmer ist es zu sagen: „Dahinter läuft ein normaler Prozess.“, und dann am Tag nach der Vertragsunterschrift heißt es plötzlich ganz anderes. (12:48)</p> <p>I: Und wenn es blöd geht, ist er todunglücklich, was es noch schlimmer für alle Beteiligten.B10: Richtig, weil wenn ich etwas nicht will, dann will ich es nicht. Und dann fangen wir ja schon bei Minus an. Also ich glaube, darum ist die Startphase wichtig, die Zeit in der Startphase. Die Startphase hat aber natürlich die unglaubliche Chance, dass sich Kennenlernens und des sich Näherkommens, dass sich gegenseitig - jetzt mache ich es auf der emotionalen Seite - des sich Spürens. Ein bisschen ein Gefühl bekommen, wo die Leute sind, wie die tun, wie die ticken, wie ich mit denen tun kann. Und das braucht einfach Zeit der Auseinandersetzung. (13:24)</p> <p>[...] Es geht um die Bereitschaft zur Veränderung und um das geht's ja, weil das ist das, was weh tut. Es tut nicht weh irgendetwas lean zu machen oder agil, sondern etwas nicht so zu machen, wie man es bis jetzt gewohnt war. Es geht um Veränderung. (15:22)</p> <p>B10: Es gibt unterschiedliche Gründe, warum ich mich einlasse. Es kann ja sein, dass ich das Projekt brauche, aus finanziellen Gründen und mich daher einlassen muss. D.h. noch nicht, dass ich es mit meinem Herzen oder freiwillig tue? Das kann auch immer aufgedrückt sein. (16:51) [...] Also, auch wenn wer sozusagen seine Unterschrift unter das setzt, heißt es noch lange nicht, dass er voll dabei ist. Und deswegen, glaube ich, braucht es jedenfalls Überzeugung - klingt so wie ich muss wen überzeugen... Um das geht es ja nicht. Es geht, um einfach hineinzufinden in das Ganze, gemeinsam. Es braucht eine Zeit am Anfang und das muss allen klar sein. (17:15) [...] Und da muss man auch hören, warum es wem nicht taugt und das darf man ja genauso und sagen: „Ja früher, da war das alles aber viel gescheiter...“Das ist alles erlaubt. Es ist ja auch der Sinn von Transparenz, dass auch jemand sagt: „Taugt mir nicht oder mag ich nicht.“(17:30)</p> <p>B10: Die stehen zwar drinnen, weil sich irgendwer gedacht hat, dass das zu tun ist, aber für den Erfolg sind die gar nicht wesentlich. Aber vielleicht fällt mir etwas ein, was eigentlich wesentlich wäre und ich kann sagen: „So die fünf Dinge, die hauen wir weg. Ich habe sie zwar in meinem Vertrag, aber ich glaube lieber Bauherr - das brauchst nicht. Aber schau her... Da oben da fehlt dir was und wenn wir da noch machen würden... Das wäre doch voll cool und das würde voll in deinen Nutzen einzahlen.“ [...] Und jetzt habe ich ihn zum Denken gebracht, jetzt ist er aktiv und jetzt rattert er nicht nur sein passives Paket herunter. Dort müssen wir hin. Das ist nur Kopf, das ist nur Kopfarbeit, würde ich behaupten. Und all diese agilen Prozesse und Post-its und Zeug helfen uns, die Leute in die Bewegung zu bringen. (26:07)</p>	<p>Wenn ich etwas nicht kann, muss ich etwas lernen & das braucht Zeit. Ich brauche Willen, Motivation & Zeit. Jeder kalkuliert seine Stunden für's Projekt & keiner kalkuliert die Lernzeit mit. Transparenz schon im Vergabeprozess über Zeitbedarf, Mehraufwand muss transparent sein damit jeder weiß worauf er sich einlässt. Wenn Planer das nicht möchten, sollen sie sich nicht bewerben</p> <p>Wenn ich was nicht will, dann will ich es nicht! Startphase ist Chance zum Kennenlernen, auch emotional. Man braucht ein Gefühl wie die Leute ticken. Das braucht Zeit der Auseinandersetzung</p> <p>Bereitschaft zur Veränderung obwohl's weh tut. Es tut weh etwas anders zu machen als man es gewohnt war</p> <p>Planer lassen sich nicht immer freiwillig auf's neue Projekt mit anderen Methoden ein (auch wenn es transparent ist). Kann finanzielle Gründe haben. Es braucht Überzeugungsarbeit. Zeit um in das Ganze hineinzufinden. Kritik auch würdigen & anhören</p> <p>Nutzen für Kunden erkennen, selbst aktiv werden, nicht passive Pakete abarbeiten, Kopf einschalten -> agile Prozesse & Postits helfen Leute in Bewegung zu kriegen</p>	<p>Lernen braucht Willen, Motivation & Zeit. Stunden für's Lernen hat keiner einkalkuliert, Transparenz über Zeitbedarf in Vergabe, Mehraufwand darstellen. wer nicht agil arbeiten will soll sich nicht bewerben</p> <p>Wenn ich was nicht will, dann will ich es nicht! Startphase wichtig für's Kennenlernen, Zeit der Auseinandersetzung</p> <p>Agil oder lean werden tut nicht weh. Es tut weh etwas anders zu machen als man es gewohnt war</p> <p>nicht jeder freiwillig im Projekt mit neuen Methoden (z.B. finanzielle Gründe), Überzeugungsphase, Zeit in neue Methoden reinzukommen, Kritiker anhören</p> <p>Nutzen für Kunden erkennen, selbst aktiv werden -> agile Prozesse helfen Leute in Bewegung zu kriegen</p>
B11	<p>B11: Als Probleme sehe ich Mitarbeiter über 40, weil die in der Regel so festgefahren sind, dass du sie für das gar nicht begeistern kannst. [...] Ich werde eine eigene Planungsgesellschaft gründen. Und da hätte ich gern Architekten oder Eingabeberechtigten gebraucht. Ich habe dann mit einem Freund gesprochen, den ich schon lange kenne. Der hat die Panik gekriegt: „Das kannst du nicht machen! Das funktioniert nicht! Das wird sich nie durchsetzen! Du bist wahnsinnig!“. So ungefähr in dem Ding. [...] Der ist halt auf normale Planung fixiert und dem fehlt dafür der Mut, sich zu verändern, weil der sagt sich: „Mit 54 verändere ich mich nicht mehr.“. Ich habe noch 10, 15 Jahre zu arbeiten. Den neuen Scheiß, den kannst du dir selber machen. (08:46)</p> <p>B11: Ja, das ist genau das Problem, wenn sie sich darauf einlassen... Das ist ein Riesenthema, weil ich könnte mich ja verändern und diese Wohlfühl-Zone, die musst du eindeutig verlassen, um den Erfolg zu haben. Und davor haben die meisten Leute gnadenlos viel Schiss. [...] Ja, ja genau, irgendwie und außerdem und: „Ja, es ist ja so, dass und so weiter und so fort...“ Und man versucht sich das dann auch schön mit Ausreden zurechtzulegen, weil es ist ja praktisch. [...] Diese Selbst-Lüge funktioniert doch super. Was wollt ihr denn? Na...</p>	<p>Mitarbeiter > 40 Jahre, weil festgefahrene Muster, nicht für neue Arbeitsweise begeistern, viele erfahrene Planer glaube nicht an diese "Revolution" & wollen es nicht ausprobieren, Mut fehlt</p> <p>Leute haben Angst Wohlfühl-Zone zu verlassen, muss man um Erfolg zu haben, wollen gewohnte Muster nicht ändern</p>	<p>Mitarbeiter > 40 Jahre, weil festgefahrene Muster, nicht für neue Arbeitsweise begeistern, Mut fehlt</p> <p>Angst Wohlfühl-Zone zu verlassen, ist nötig um Erfolg zu haben, Menschen wollen gewohnte Muster nicht ändern</p>

ID	Kategorie Soziale Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B12	<p>Das ist eine Herausforderung - dieser Ungeduld zu begegnen. Weil die meisten wollen einfach loslegen, wollen wie üblich einfach was machen. Die haben ein gutes Gefühl, wenn sie etwas gemacht und produziert haben - in einer Planunterlage oder in einer Berechnung oder was auch immer. Das ist klar. Und jetzt werden sie ein bisschen gezwungen, sich erst einmal Gedanken über das „Wie“ zu machen und nicht über das „Was“. (11:39) [...] Im Moment ist der Effekt noch nicht klar zu sehen. Wir sind noch so am Anfang, dass diese Stabilität noch nicht erfahrbar ist. Dann würde man ja den Sinn, die Rendite oder die Ernte einfahren. Dass das Bewusstsein deutlich wächst und das gemeinsame Verständnis durch diese ganzen Methoden, das ist schon da. [...] Dass man viel besser weiß, warum der andere irgendwas nicht will oder anders machen will oder so. Aber so der direkte Return-on-Investment ist ein bisschen schwierig. [...] Ja genauso, sich immer wieder dieser Mühe zu stellen, das Ganze runterzubrechen und zu planen.</p>	<p>Herausforderung = Ungeduld der Beteiligten begegnen, die meisten wollen einfach loslegen & nicht über das "Wie" & "Was im Detail" nachdenken. Am Anfang merkt man Stabilität noch nicht, aber Bewusstsein wächst mit der Zeit, versteht die ändern besser (va. die Gründe für das jeweilige Handeln)</p>	<p>Herausforderung = Ungeduld der Beteiligten beim Anforderungen abklären, Stabilität zu Beginn noch nicht spürbar, Verständnis für Methoden wächst mit Zeit, Beteiligte verstehen einander besser</p>
B12	<p>B12: Das eine ist, wie immer beim Change... Man muss erst mal das Alte ein bisschen ablegen. Man muss sich irgendwie sich öffnen dafür, ohne das Alte komplett in Frage zu stellen, weil das ist natürlich ein ganz schwieriger Schritt, wenn man jetzt sagen würde: „Das Alte ist blöd.“ Dann hat man natürlich gleich eine Anti-Reaktion, weil ich sage: „Das kann ja nicht sein. Ich hab' ja nicht mein Leben lang Blödsinn gemacht.“ [...] Also, dass man die Leute dazu bekommt zu sagen: „Das ist okay, es ist alles gut, was ihr gemacht hat. Ihr habt damit viel erreicht, aber lasst uns mal darauf schauen... Wie könnte man es noch machen? Und welchen Effekt hätte das dann?“. Dass man sie ein Stückchen da rausrüttelt, das ist auf jeden Fall schwierig. Wir sind auch schon in anderen Projekten, wo wir einfach nur mit Lean Methoden gearbeitet haben, vor die Wand gelaufen. Also Leute haben es einfach nicht gemacht. (14:23)</p>	<p>Alte Arbeitsweisen ablegen ohne sie komplett in Frage zu stellen. Alte war wirklich gut, aber wie könnten wir es noch besser machen. Mitarbeiter & ihre Arbeit dabei immer wertschätzen. Man kann auch scheitern bei diesem Change.</p>	<p>Alte Arbeitsweisen ablegen ohne sie komplett in Frage zu stellen. Altes war gut, aber wie könnten wir es noch besser machen. Mitarbeiter & ihre Arbeit wertschätzen!</p>
B12	<p>I: Okay, also Teammitglieder wollten das nicht und haben sich gewehrt?B12: Ja, die haben es einfach verweigert. Und andere haben auch tatsächlich gesagt, sie kommen mit dieser Arbeitsweise nicht klar. Dass eben nicht klar ist, was die nächsten Wochen ansteht und dass mir jemand eine Aufgabe gibt, sondern dass ich im Team zusammen definiere: „Was steht an und worin wollen wir uns entwickeln?“. Also das Selbstorganisierte des Teams? Da sind zwei tatsächlich ausgestiegen und haben gesagt: „Das ist nicht meine Welt!“. Das muss man, glaube ich, auch immer im Bewusstsein halten, dass diese Arbeitsweise typologisch nicht für alle Menschen geeignet ist. (14:59)</p>	<p>Manche Mitarbeiter weigern sich, kommen mit neuer Arbeitsweise nicht klar. Die wollen wissen was die nächsten Wochen ansteht & dass ihnen jemand Arbeit zuteilt. Selbstorganisation passt nicht zur jedem Menschen.</p>	<p>manche weigern sich & können nicht mit dieser neuen Arbeitsweise umgehen, wollen wissen was in nächsten Wochen ansteht - Selbstorganisation passt nicht zu jedem Typ Mensch.</p>
B12	<p>B12: Ich glaube aber, das ist ein wichtiger Erkenntnis-Schritt zu sagen: „Es gibt für die verschiedenen Menschen verschiedene Arten, gut zusammenzuarbeiten und gut überhaupt zu arbeiten.“ Wobei ich finde, ganz wesentlich ist dieser Wertschätzungsaspekt... Wenn man die Wertschätzung da reinbringt, dann kann man auch ganz gut mit verschiedenen Typen umgehen. Die müssen sich auch nicht so überrannt und überfordert und überfahren fühlen, von den anderen, die dann vorne wegsprinten... Aber das ist für ein Team einfach eine Herausforderung - jeden in seiner Art zu lassen und dennoch wertschätzend, das zu nehmen, was er kann - ohne zu sagen: „Ja, der kommt ja nicht mit.“ (...) Das war nicht einfach, und im Moment haben wir immer wieder sehr verschiedene Verständnis-Ebenen. Jemand hat schon ganz gut verstanden, wie Last Planner funktioniert, bis hin zu jemandem, der hat noch gar nicht verstanden... Und man sitzt dann gemeinsam da und der andere sagt dem anderen: „Das kann doch nicht so schwer sein.“, und das ist es aber dann doch, weil der ist den Schritt ja noch nicht gegangen.. Das ist auch für so ein Team nicht einfach, weil die einen dann schon wieder ungeduldig werden und die anderen dadurch noch mehr unter Druck fühlen, selbst wenn sie wollen. (16:16)</p>	<p>Es gibt für die verschiedenen Menschen verschiedene Arten, gut zusammenzuarbeiten und gut überhaupt zu arbeiten. Wertschätzung ist dabei wichtig. Dann kann man auch mit verschiedenen Typen umgehen. Jeden in seiner Art nehmen & wertschätzend sein. verschiedene Verständnis-Ebenen der Methoden erfordern Geduld bei allen Beteiligten, sonst fühlen sich "Langsamere/Unerfahrenere" unter Druck</p>	<p>Es gibt für die verschiedenen Menschen verschiedene Arten, gut zusammenzuarbeiten und gut überhaupt zu arbeiten. Jeden in seiner Art nehmen & wertschätzend sein. verschiedene Verständnis-Ebenen der Methoden erfordern Geduld bei allen sonst fühlen sich "Langsamere" unter Druck gesetzt</p>
B12	<p>Wir haben mit allen dieses Lego-Spiel gespielt, um es einzuführen. Und trotzdem löst es bei den verschiedenen Menschen ganz verschiedene... [...] Ich habe das schon mit vielen Gruppen das gemacht, und einmal habe ich an der Uni - ich hatte meinen anderthalb Jahre Lehrauftrag an der HTU Hamburg für Baubetrieb - und da habe ich dann einfach mit den Studenten einmal gespielt. (16:44) [...] Das war total krass, wie locker die da rangegangen sind. Und dann war mein Ergebnis auch: „Bleibt bloß so und lasst euch nicht von diesen ganzen komischen Vorbehalten und so, von dieser Kultur, die eigentlich eine Unkultur ist, so einnehmen.“ [...] Weil die haben halt überhaupt nicht über Rollen nachgedacht. Sie haben einfach gemacht. Und die waren nicht irgendwie ein eingeschworenes Team. Die waren einfach im studentischen Mindset - noch so unverdorbenen, gewissermaßen....</p>	<p>Lego-Simulation löst bei verschiedenen Menschen unterschiedliche Reaktionen aus. An Uni gingen Studenten ganz locker an das Thema heran. Keine Rollen hinterfragt, sondern einfach gemacht mit ihrem studentischen Mindset</p>	<p>Lego-Simulation löst bei verschiedenen Menschen unterschiedliche Reaktionen aus. Studenten Besonders lockerer Umgang, kein Hinterfragen von Rollen - offenes Mindset</p>
B12	<p>Und dass sie nicht das Bewusstmachen von Verschwendung beim Lean Management z. B. als Angriff werten, sondern dass sie eben lernen, dass positiv zu sehen, dass man jetzt auf einmal sieht, was alles schief geht. Das ist am Anfang ein sehr harter Prozess. (28:58) [...] Wenn dieses besser sehen anfängt. (lacht) Auf einmal guckt man, egal wohin: „Oh Gott - was mache ich da eigentlich den ganzen Tag?“. Also solche Sinnkrisen hat man dann ja auch, insbesondere am Anfang, wo man da auf einmal denkt: „Das gibt's doch gar nicht. Sind wir wirklich die ganze Zeit verrückt?“ [...] Und oft ist es ja so, dass in den großen Firmen in einzelnen Silos, sozusagen wieder einzelne Leute immer schon meckern: „Das ist ja alles viel zu aufwendig und das geht ja nicht!“. Aber dann gibt's ja immer noch genug Leute, die denken, es muss so sein, weil sonst würde es ja auch jemand ändern. Aber auf einmal bricht es in seiner Gesamtheit über einen ein - dieses Bewusstsein, dass da so viel Verschwendung drinsteckt. Und das ist durchaus etwas, was geführt sein muss, weil viele Menschen damit nicht gut umgehen können - aus sich heraus. [...] Die gehen dann in eine Abwehrhaltung, weil sie das nicht wollen. [...] Weil es in Frage gestellt wird. Genau, weil sie eigentlich sich darauf verlassen haben und auf einmal wird es so durchgerüttelt und das macht natürlich Unsicherheit. Ja, aber das haben Sie bestimmt auch schon in Ihren Überlegungen miteinbezogen...</p>	<p>Bewusstmachen von Verschwendung beim Lean Management nicht als Angriff werten sondern positiv sehen, am Anfang sehr hart - Sinnkrisen (so viel Verschwendung überall...) --> Menschen brauchen Begleitung weil sie unsicher sind wenn alles in Frage gestellt wird</p>	<p>Bewusstmachen von Verschwendung beim Lean Management positiv sehen, am Anfang sehr hart - Sinnkrisen --> Begleitung für Beteiligte gegen Unsicherheit</p>

ID	Kategorie Methodische Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B1	<p>Ich meine z.B., wenn man nur gewisse Elemente, wenn man z.B. Scrum betrachtet, dass man die Elemente Stück für Stück einführt. Wie z.B. ein sehr beliebtes Element, das auch eingesetzt wird, wenn man nicht nach Scrum arbeitet ist z.B. das Daily-Meeting, also das Daily-Standup. Es gibt es, also Standup heißt es ja auch in Kanban z.B., wo man einfach ein definiertes Zeitfenster, je nach Teamgröße so zwischen 15 und 30 Minuten, wo sich wirklich das Projektteam einmal am Tag, meistens am Morgen, zusammentrifft, entweder an einer Location oder eben online in einer Konferenz, wo dann sozusagen der aktuelle Fortschritt, also an was wird gerade gearbeitet, wo gibt es die Probleme und an was wird an diesem Tag gearbeitet. Also solche Elemente kann man natürlich sukzessive einführen. Also, da finde ich, da bietet sich das Daily-Scrum sehr gut an. Auch der Begriff des Backlogs z.B. ist ja eigentlich nichts anderes als eine priorisierte Liste von von Tätigkeiten oder eine priorisiert Liste von Lieferobjekten oder eben in der Softwareentwicklung User Storys, die man eben hat, in irgendeiner Form und ich denke auch, ich weiß jetzt nicht, wie es in der Baubranche ist, ob es da sowas ähnliches gibt, oder ob das aus dem Projektplan abgeleitet wird. Aber dass man z.B. so Elemente wie priorisierte Listen, was eben, dann später irgendwann direkt ein Backlog wird. Dass man solche Dinge sukzessive einfach, Schritt für Schritt, also in kleinen Schritten in Richtung volles agiles Projektmanagement umsetzen kann. (18:43)</p>	<p>agile Scrum-Elemente Stück für Stück einführen. Besonders beliebtes Element ist Daily-Meeting (Projektteam trifft sich 1x täglich zw. 15-30 min, aktueller Fortschritt wird besprochen). Backlog = priorisierte Liste von Tätigkeiten bzw. Lieferobjekten</p>	<p>Scrum-Elemente Schritt für Schritt einführen. z.B. Daily-Meeting, Backlog (priorisierte Liste)</p>
B2	<p>I: Mhm. Okay, und wenn Sie, quasi, priorisieren müssten was jetzt das größte Problem oder das Schwierigste war, was würden Sie da wählen von den bereits Genannten oder haben wir vielleicht noch etwas vergessen? B2: Mhm... Wie gesagt, bei uns geht ziemlich stark einher mit diesem Unwissen. Unwissen ist immer ein gewisses Risiko und dann weiß ich nicht, wie wird das und was tun die da und die kontrollieren mich und die wollen ja nur wissen ob ich etwas arbeite oder nicht. Ja also, das birgt einfach ganz viele Fragen. [...] Grad am Anfang und genau die muss man abfangen, in dem Sinn, dass man das schult und trainiert und das ist, glaube ich, so ein bisschen der Schlüssel zum Erfolg. (16:48) [...] Also, das Unwissen dieser Methode, die es ja schon seit Jahrzehnten gibt, in Wahrheit. Das ist sicher das schwierigste an der ganzen Geschichte. [...] Sie haben einfach zu viel zu wenig Erfahrung mit der Materie.</p>	<p>Unwissen ist ein großer Risikofaktor. Zu wenig Erfahrung mit der Methode ist schwierig. Mitarbeiter haben Angst vor Kontrolle & der neuen Transparenz ob und was gearbeitet wird. Deshalb Schulungen & Training um zu Erfolg zu kommen.</p>	<p>Unwissen ist großer Risikofaktor, zu wenig Erfahrung mit der Methode, Angst der Mitarbeiter vor Kontrolle & Transparenz wer wann was tut (oder nicht tut) --> Schulungen & Training</p>
B3	<p>I: Und die Methoden, quasi... Man muss ja den Mitarbeitern da dann ein... die neue Arbeitsweise irgendwie näherbringen, oder so? (16:36) B3: Ja, also ganz viel Schulung. Also, es muss jemand da sein, der eine gewisse Erfahrung hat. Bei uns war das der Ernst Weichselbaum, der das auch zeigt, erklärt und... [...] Und am besten natürlich Referenzbeispiele hat. (lacht) I: Also, der macht das für unterschiedliche Branchen, sozusagen? Das ist ein extern...? Quer durch die Bank? B3: Das funktioniert bei allen Branchen, außer jetzt sagen wir einmal beim Hochofen oder bei der Würstelbude. [...] Aber sonst funktioniert es überall. [...] Bei einer gewissen Komplexität und Dynamik. I: Das heißt das hängt auch sehr stark, quasi, von den Persönlichkeiten der Mitarbeiter ab, ob die das mitgehen können? (17:19) B3: Nö. I: Nicht? Also, es kann jeder, solange er genug Schulung und genug...? B3: Das kann jeder... [...] m Gegenteil, es ist eigentlich mehr gesunder Menschenverstand und mehr so wie die Menschen gestrickt sind.</p>	<p>Es braucht ganz viel Schulung. Es sollte wer da sein, der Erfahrung damit hat & das allen zeigt, am besten mit Referenzbeispielen. Das funktioniert überall, bei einer gewissen Komplexität & Dynamik. Jeder kann diese neuen Methoden erlernen, wenn er ausreichen geschult wird.</p>	<p>viel Schulung durch Externen mit Bsp., funktioniert überall ab gewisser Komplexität & Dynamik, jeder kann neue Methoden lernen mit genug Schulung</p>
B4	<p>I: Ja, wie z.B. dass sich die Kommunikation ja direkter wird innerhalb des Teams? B4: Ja, man braucht einen Kommunikationsplan, man braucht eine Vision, man braucht Ziele, man muss den Zweck definieren, man muss analysieren: „Was sind die Stakeholder? Wer wird davon betroffen? Wie wird er davon betroffen? Was sind die Kosten, die mit dieser Veränderung haben? Wie amortisieren sich die Kosten?“. Da gibt es ganz viele Faktoren. Man braucht einen Kennzahlenbaum, um die Veränderung steuern zu können. Da gibt es ganz viele Faktoren, über die man sich Gedanken machen muss. (08:29)</p>	<p>Kommunikationsplan, Vision, Ziele, Zweck definieren, Kennzahlenbaum für Kosten um Veränderung zu steuern, viele Faktoren berücksichtigen</p>	<p>Kommunikation, Vision, Ziele, Zweck, Kennzahlen für Kosten</p>
B5	<p>Das heißt nicht, dass es in Projekten, wo es nicht so ist nicht geht... [...] aber man kämpft dann ein bisschen, sagen wir halt so ... Wir haben auch schon die Erfahrung gemacht, dass es nicht funktioniert. I: Dass es scheitert, sozusagen jetzt? (09:45) B5: Es scheitert. Ja, genau. Weil du bist halt sehr abhängig davon... Der Projektleiter ist dann quasi deine Schnittstelle. Wenn er dein Auftraggeber ist, ist er deine Schnittstelle. Und wenn du dann das Aufsetzen willst und es kommen nicht die Partner oder die Teammitglieder, die wir eigentlich brauchen... [...] Und du gehst dann zum Projektleiter und sagst ihm das und dem ist es egal. [...] Dann muss man einfach sagen, dass es so nicht funktioniert. Und wir haben auch schon einmal deswegen bei einem Projekt abgebrochen. Dann geht es halt einfach nicht. I: Dann wird im herkömmlichen System gearbeitet? B5: Ja, genau. Dann wird halt weitergearbeitet. Wir haben es probiert. Es war ein Projekt in Deutschland. Da hat es nicht funktioniert. Da haben wir andere Fehler auch gemacht. Es war eines von den frühen Projekten. Da haben wir andere Fehler auch gemacht, wie z.B. kein Training gemacht mit den Projektbeteiligten. Das machen wir seitdem auch nie wieder.</p>	<p>Es gibt auch Projekte, wo man scheitert. Der Projektleiter (kann auch der Auftraggeber sein) ist die Schnittstelle. Die Einführung der neuen Arbeitsweise wurde auch schon einmal abgebrochen. Dann wird mit herkömmlichen Methoden gearbeitet. Man braucht unbedingt ausreichend Training.</p>	<p>Es gibt auch Projekte, wo man scheitert --> dann herkömmliche Methoden, Projektleiter = Schnittstelle, unbedingt genug Training</p>

ID	Kategorie Methodische Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B5	<p>I: Okay. Und, aber wenn dann quasi ein Mitarbeiter einmal in einem Projekt war, wo das halt tatsächlich stattgefunden hat und wo Trainings stattgefunden haben, wahrscheinlich in einer frühen Phase, am Projektanfang, weil mitten drinnen wird man nicht umsteigen können, vermute ich, mitten im Projekt... B5: Ja. I: Dann, beim zweiten Mal ist er dann schon, wahrscheinlich schon etwas leichter zu überzeugen? B5: Richtig. I: Weil er ja einen Teil schon einmal gehört hat und der Mehraufwand für ihn persönlich nicht mehr so schlimm ist oder für sie. B5: Also, genau richtig. Es ist an sich wie ein Werkzeug, mit dem du lernst umzugehen. Am Anfang dauern die Workshops, die wir haben... Wir haben am Anfang zwei oder drei Workshops. Die dauern dann halt relativ lange, weil du... Die Leute wissen nicht ganz genau wie sie damit umgehen, wissen nicht zu 100 %, was wir wollen oder was wir brauchen. [...] Und dann, verbringst du viel Zeit damit die Leute überhaupt dazu zu bringen mit zu machen bzw. sie quasi in die Richtung zu bringen, in der du das haben willst. Bei Teams, so wie wir in der Planung jetzt haben... Bei den Teams, die das schon öfters angewendet haben, ist das... Das geht so aus dem Ärmel heraus. (17:04) [...] Also, wir haben gerade erst gestern einen Workshop gehabt, wieder für ein Projekt. Hätten wir das ganz am Anfang gehabt, dann wären das einige Tage gewesen, die wir da hätten investieren müssen. [...] Damit wir sie dahin bekommen inkl. dem Training, inkl. den Werkzeugen, die wir dafür brauchen. Das haben wir gestern... Das was wir am Anfang in fünf, sechs Tagen gemacht haben oder eigentlich länger, wenn man die Zeit dazwischen noch mitnimmt, haben wir in einem Tag geschafft. Also, so ist das inzwischen. Und das ist in der Planung genauso, wie in der Ausführung. Grundsätzlich, bei Projekten, wo es funktioniert und wo es gut angenommen worden ist, wo der Mehrwert erkannt worden ist... Wenn ein Projekt ist und das haben wir teilweise schon gehabt, dass dann von anderen Projekten, wo es so gemacht worden ist, wieder Teammitglieder dabei waren. (17:52) [...] Die haben dann quasi andere mitgezogen und es ist im Grunde schneller zum Verständnis gekommen, was es kann.</p>	<p>Wer einmal Trainings & ein Projekt absolviert hat, ist in Zukunft leichter zu überzeugen. Man lernt mit den Werkzeugen umzugehen. Die Start-Workshops dauern recht lange. Später wird das schneller & leichter. Teammitglieder, die das schon einmal genutzt haben, ziehen andere dann mit & wir kommen schneller zu einem Verständnis.</p>	<p>Wer einmal Trainings & ein Projekt absolviert hat, ist in Zukunft leichter zu überzeugen. Man lernt mit den Werkzeugen umzugehen.</p>
B5	<p>I: Okay, okay... Und, Sie haben jetzt schon ganz viel darüber gesprochen - ganz viel geht dann über diese Kickoff-Veranstaltungen und über Trainings, sozusagen, wenn man jetzt über Lösungen spricht. Was für Lösungen, dass es gibt, sozusagen? Das sind einfach viele Workshops von Ihrer Abteilung, die dann direkt vor Ort mit allen Beteiligten absolviert werden, oder? Das habe ich richtig verstanden? (20:30) B5: Ja richtig. Wir fangen einmal... Also grundsätzlich - da sind wir jetzt bei dem Thema Mindset. Wir müssen den Leuten zuerst einmal näherbringen: „Was soll das eigentlich? Was ist das Ziel von dem Ganzen?“. Und das kann man am besten mit einem Training machen, das halt relativ abstrakt ist - kann von relativ abstrakt bis sehr genau, also da haben wir unterschiedliche Möglichkeiten - für Innenausbau z.B. ist es sehr genau? (20:51) [...] Weil du eben die Taktung für den Innenausbau machst. Es ist so ein Beispiel. Da ist es schon relativ genau. Oder eben, was standardmäßig für den Last Planner verwendet wird, ist Lego. [...] Das, wo du halt ein Legohaus baust. Das ist relativ abstrakt, aber es ist eine wahnsinnig gute Schulung, um den Leuten zu erklären: „Was soll die Last Planner Methode eigentlich? Was soll sie nicht?“. [...] Das ist quasi der erste Schritt, wo du die Akzeptanz durchaus erhöhen kannst bei den Personen, was das Ganze einmal angeht. Also, vor allem die nächsten Schritte. Wir haben ja mehrere Phasen. Das ist die erste Phase, wenn wir in ein Projekt gehen. Die zweite Phase sind dann zwei bis drei Workshops, wo wir quasi wirklich schon projektspezifisch arbeiten mit den Methoden, die wir mitbringen aus dem Last Planner System. (21:38) [...] Das ist quasi die zweite Phase. Und die dritte Phase... Also, ab der zweiten Phase geht es dann schon um das Projekt und die erste Phase ist wirklich die Leute heranzuführen und quasi dieses Hindernis „nicht mitarbeiten zu wollen“ oder das zu verstehen, zu überwinden. [...] Die Akzeptanz zu erhöhen. Genau, richtig. [...] Und die weiteren Workshops sind dann projektspezifisch, das ist die Anwendung nachher von der Methode schon, eigentlich.</p>	<p>Mindset - Was ist das Ziel? --> Training, zuerst abstarkt, dann detaillierter, für Innenausbau sehr genaue Schulung um Taktung abzustimmen, Lego Last Planner Schulung... 1.Phase Azeptanz aufbauen (recht abstrakt), 2. Phase projektbezogene Schulungen den Methoden</p>	<p>Ziele kommunizieren, Schulungen : 1.Phase Azeptanz aufbauen (recht abstrakt) z.B. mit Lego, 2. Phase projektbezogene Schulungen den Methoden</p>
B5	<p>I: Mhm. Okay, und wenn jetzt alle die Probleme gelöst wären, dann hättet ihr keinen Job mehr, sozusagen? Dann wäre eure Abteilung arbeitslos, oder was? (22:23) B5: Nein, das würde unsere Arbeit einfach einfacher machen. (lacht) [...] Wir arbeiten darauf hin... ach so, das kann ich glaube ich gar nicht sagen... [...] Also, wir wollen quasi den Lean Gedanken wirklich ins Unternehmen bringen. Ich glaube das ist kein Geheimnis. I: Nein, das ist kein Geheimnis. Das sieht man auf der Homepage auch ganz gut. Also... Das ist auch allgemein in der ganzen Branche, glaube ich, gerade das Ziel, oder? (22:48) (lacht) B5: (lacht) Ja, genau. Und wir wollen natürlich, dass... Wir wollen jetzt nicht jedes Projekt begleiten, sondern wir wollen, dass das die Leute auf der Baustelle wirklich selbst in der Lage sind dazu das Ganze von sich aus anzugehen. [...] Und auch richtig anzuwenden. Das ist das längerfristige Ziel, das wir haben.</p>	<p>Wir arbeiten daran den Lean Gedanken ins ganze Unternehmen zu bringen. Die Leute in den Projekten sollen das von selbst mit Lean angehen - wir wollen nicht jedes Projekt begleiten.</p>	<p>Lean Gedanke ins ganze Unternehmen, Mitarbeiter sollen selbst mit Lean arbeiten - ohne Begleitung</p>
B5	<p>I: Dass sie sozusagen weniger Unterstützung brauchen, damit der Rest vom Konzern das Rollout auch schafft, sozusagen, und nicht nur einzelne Projekte. B5: Ja, genau. Genau, richtig. I: Mhm. Aber das ist noch eine längere Reise, Ihrer Meinung nach? B5: Ja, ja definitiv.</p>	<p>Das Rollout soll über gesamtes Unternehmen. Das braucht Zeit.</p>	<p>Rollout über gesamtes Unternehmen braucht Zeit</p>

ID	Kategorie Methodische Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B5	<p>I: Also, die Arbeit geht euch noch nicht so schnell aus, als Abteilung? (23:24) B5: Nein. (lacht) So schnell nicht, definitiv nicht. Es muss noch sehr viel passieren bis dahin, dass das wirklich möglich ist. Das fängt bei der Einstellung von den Personen an, also da muss man viel daran arbeiten, weil halt die Struktur oder halt sagen wir einmal die konservative Struktur im Bauwesen schwer zu durchbrechen ist. Das braucht sicher genügend Zeit. I: Mhm, weil die Verantwortung verteilt sich halt jetzt dann ein bisschen breiter, wenn man das System ändert? (23:57) B5: Nein... Das Bauwesen an sich ist halt relativ konservativ und ein bisschen verfahren, sage ich einmal, in den Vertragsstrukturen etc., die es halt gibt und das zu durchbrechen und die Leute vom gegeneinander arbeiten zum miteinander arbeiten zu bewegen - das geht nicht von heute auf morgen. [...] Das ist ein Pradigmenwechsel, fast. [...] Lass uns mal nicht zu groß auftragen, aber es ist viel Arbeit.</p>	<p>Es fängt bei Einstellung der Personen an. Wir haben im Bauwesen eine konservative Struktur, die schwer zu ändern ist. Das braucht Zeit. Man muss das miteinander arbeiten neu lernen (auch mit Partnern in Projekten), nicht mehr so gegeneinander. Das hat auch mit Vertragsstrukturen zu tun. --> Paradigmenwechsel braucht Zeit.</p>	<p>beginnt mit Einstellung der Personen, Bauwesen = konservativ, schwer zu ändern, braucht Zeit, Vertragsstrukturen in Richtung Zusammenarbeit anpassen, --> Paradigmenwechsel</p>
B6	<p>B6: Das geht eben mit Schulungen und Kick-off Events, wo man eben die Methode erklärt und die Gründe erklärt. Die Mitarbeiter müssen schon verstehen, was das bringen soll.</p>	<p>Schulungen & Kickoff-Event, um Methode & Gründe zu erklären</p>	<p>Schulungen & Kickoff-Event, um Methode & Gründe zu erklären</p>
B6	<p>B6: Und wir versuchen das jetzt auch mit unseren Partnern, dass wir alle nach diesen Methoden arbeiten, aber das ist schon noch etwas schwieriger. Da sind wir auch schon einige Male gescheitert. Weil da muss man am Projektanfang schon Zeit investieren... I: Okay, aber das würde sozusagen die Situation noch verbessern, wenn die ähnlichen Methoden gemeinsam mit Ihnen einsetzen würden? (05:32) B6: Ja, genau, weil der Transparenzgedanke und das gemeinsame Projektziel dann noch viel besser darstellbar wäre.</p>	<p>versuchen Methoden auch mit Partnern anzuwenden. Schon einige Male gescheitert, Zeit investieren zu Beginn, Transparenz & gemeinsames Ziel wären besser gemeinsam darstellbar.</p>	<p>mit externen Partnern sind agile/leane Methoden schwieriger anzuwenden, zu Beginn Zeit investieren</p>
B6	<p>B6: Da muss man dann schon Zeit und Geld investieren und anderen Beteiligten vom Mehrwert überzeugen. Dann kann das schon gut gehen. Wir haben da schon viele erfolgreiche Projekte abgewickelt. [...] Intern ist das ein bisschen einfacher, wenn von oben klarkommt, dass jetzt diese neuen Methoden eingesetzt werden sollen. Dann kümmern wir uns schon darum, dass das gut aufgesetzt wird und dass die Akzeptanz, auch unter den Mitarbeitern, passt bzw. zunimmt. [...] Aber gerade mit anderen Firmen gemeinsam... Da teile ich ja, sozusagen, Firmengeheimnisse und das könnte ja dann gegen mich verwendete werden. Das ist halt in der Baubranche noch sehr tief verwurzelt, dass man möglichst nix bekannt geben möchte. [...] Ja, das ist für diese konservative Branche doch recht schwer und da müssen wirklich alle mittun...</p>	<p>Zeit & Geld investieren um alle von Mehrwert zu überzeugen. Wenn es von oben kommt, ist es intern etwas einfacher. Mit Partnern ist es schwieriger, weil "Firmengeheimnisse" transparent gemacht werden. In Baubranche will man möglichst nichts bekannt geben.</p>	<p>Zeit & Geld zu Beginn um Mehrwert zu zeigen, Transparenz vs. Firmengeheimnisse, Baubranche will nichts nach außen bekannt geben</p>
B6	<p>B6: Wir haben da dann so ein Schulungskonzept erarbeitet, damit man das leichter versteht und die Vorteile, die die Transparenz mit sich bringt, erkennen kann. Aber trotzdem klappt es nicht immer... I: Okay, wenn Sie das firmenübergreifend machen? Intern ist das auch ein Problem? B6: Naja, intern ist es einfacher die Leute zu überzeugen, aber am Anfang ist es auch da schwierig... I: Okay, das heißt die Mitarbeiter haben das nicht so gern, wenn man so genau weiß, was sie den ganzen Tag tun oder wie? (06:44) B6: Nein, was die Mitarbeiter tun, das wissen wir alle sehr genau. Das sind alles sehr gut ausgebildete, gut bezahlte Mitarbeiter und die wissen schon, was zu tun ist und was sie leisten müssen. Aber diese Transparenz ist trotzdem sehr ungewohnt. [...] Viele andere haben das halt so noch nie gemacht und dann muss man sich um eine gute Kommunikation bemühen und am Anfang früh genug zum Schulen oder mit dem Training anfangen. [...] Wir hatten da Glück und konnten da vor vier Jahren bei einem Projekt mit BMW diese neuen Methoden ausprobieren und natürlich ist das am Anfang anstrengend und schwierig... [...] Aber es hat sich ausgezahlt und wir haben dann immer mehr dazu gelernt und mittlerweile wickeln wir eigentlich alle Projekte so ab.</p>	<p>Schulungskonzept um Vorteile der Transparenz zu verstehen, Überzeugen am Anfang intern & extern schwierig, Transparenz ist ungewohnt. Gute Kommunikation zu Beginn, früh genug Schulung & Training organisieren. Am Anfang anstrengend & schwierig. Jetzt intern Standard.</p>	<p>Schulungskonzept um Vorteile der Transparenz zu verstehen, Transparenz = ungewohnt, Schulung früh genug ansetzen, neue Methoden am Anfang anstrengend & schwierig</p>
B6	<p>B6: Besonders wichtig ist das Aufsetzen des Projektes und das Mitnehmen aller Beteiligten zu Beginn. Im Idealfall natürlich intern und extern. [...] Da geht ganz viel über Kommunikation und das Aufzeigen des Mehrwerts und ab wann das den Mitarbeitern im Projekt wirklich was bringt und was sich an der Arbeitsweise ändert... [...] Man muss Schulungen mit unterschiedlicher Feinheit einsetzen und rechtzeitig anfangen, weil mitten im Projekt kann man nicht wirklich umsteigen. Das ist immer zu Projektbeginn nötig. [...] Und dabei muss man eben besonderes Augenmerk auf die Transparenz, Visualisierung und das dazugehörige Mindset legen. Nur dann funktionieren diese Methoden und der Mehrwert wird so richtig erkennbar.</p>	<p>wichtig Aufsetzen des Projekts zu Beginn & Mitnehmen aller Beteiligten (intern & extern), viel Kommunikation & Aufzeigen des Mehrwerts, Schulung mit unterschiedlicher Feinheit, rechtzeitig beginnen, Schulungsthemen: Transparenz, Visualisierung, Mindset --> dann wird Mehrwert erlebbar</p>	<p>Projektbeginn = wichtig, viel Kommunikation erforderlich, Schulungen mit unterschiedlicher Feinheit, rechtzeitig beginnen, Schulungsthemen: Transparenz, Visualisierung, Mindset</p>
B6	<p>I: (lacht) Okay, und sonst, noch irgendwelche Herausforderungen oder Hindernisse, außer der Transparenz und auch beim Mindset, oder so? Fällt Ihnen sonst noch etwas ein, das vielleicht schwierig ist oder zu Problemen führt? B6: Naja, die Persönlichkeit der einzelnen Teammitglieder spielt auch noch eine wichtige Rolle und dass man es schafft den Sinn der neuen Arbeitsmethoden rüber zu bringen. [...] Das ist bei uns vielleicht noch einmal ein bisschen erschwert, weil wir oft mit sehr unterschiedlichen Nationalitäten und Mentalitäten zu tun haben. Da muss man dann die kulturellen Unterschiede auch noch mitberücksichtigen, um auch die Skeptiker zu überzeugen. [...] Ja, dass alle denn Sinn und Zweck und das Ziel verstehen. Das ist sicher das wichtigste, wenn man mit unterschiedlichen Nationalitäten und auch externen Partnern zu tun hat.</p>	<p>Persönlichkeiten der Teammitglieder für Überzeugungsarbeit, verschiedene Nationalitäten & Mentalitäten erschweren das zusätzlich, Sinn Zweck & Ziel verstehen, intern & extern</p>	<p>alle müssen Sinn, Zweck & Ziel verstehen. Versch. Persönlichkeiten, Nationalitäten & Mentalitäten erschweren Überzeugungsarbeit</p>

ID	Kategorie Methodische Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B6	I: Mhm, genau. Und das kann ich wieder in einer gemeinsamen Veranstaltung am Anfang versuchen, aufzusetzen? Zumindest einmal zu kommunizieren... Ob es dann... (12:10) B6: Ja genau, wir haben dann immer ein Projekt Kick-off und dann noch Schulungen, je nach Bedarf und Teambuilding Events. Das kommt immer auf das Team und wie gut sich die kennen an und ob die schon Großteils mit den Methoden gearbeitet haben oder nur sehr wenige davon. Da muss man auch die Projektpartner entsprechend miteinbeziehen und das Berücksichtigen...	Kickoff-Event, Schulungen & ggf. Teambuildingevent, kommt auf Team an & ob wie viele Beteiligte Methoden schon kennen	Kickoff-Event, Schulungen & ggf. Teambuildingevent, kommt auf Team an & ob wie viele Beteiligte Methoden schon kennen
B6	I: Mhm. Also, es zahlt sich auf jeden Fall aus, sozusagen, es zu probieren? (13:06) B6: Ja, auf jeden Fall. Bei uns ist es jetzt so, dass es als nächstes auf den restlichen Konzern übertragen werden soll. [...] Aber das steht noch viel Arbeit an, bis da überall angekommen ist.	viel Arbeit bis neue Methoden im ganzen Unternehmen angekommen sind	viel Arbeit bis neue Methoden im ganzen Unternehmen angekommen sind
B6	I: Mhm, verstehe, verstehe... Ja gut, dann sind wir im Prinzip eh schon bei der letzten Frage angekommen. Habe ich irgendwas vergessen, das mit der Einführung von diesen Methoden zu tun hat oder das Sie mir noch gerne mitgeben würden? ...oder... (16:11) B6: Hmm... Ja, ganz wichtig für die Einführung ist auch, dass das Ganze Top-Down und von unteren her gelebt wird. [...] Also, die Geschäftsführung, also bei uns ist das ein Geschäftsführer Board muss entscheiden: "Das machen wir! Das wollen wir und das dann auch durchziehen.", und so von den Führungskräften einführen. [...] Gleichzeitig geht es aber nicht ohne, dass das mittlere Management überzeugt ist und mit macht und auch die Mitarbeiter müssen bereit für Veränderungen sein. [...] Sonst kann diese ganze Transformationsprozess einfach nicht klappen... Das muss schon von oben und von unten kommen... [...] Ich studiere jetzt ja auch noch einmal in Graz und mache diesen Lean Management Lehrgang an der TU in Graz und da sind schon viele dabei, die noch gar keine Erfahrung mit Lean haben und wo das auch nicht so sehr von oben kommt in ihren Unternehmen und dann ist das Einführen der neuen Methoden schon wesentlich erschwert. [...] Ja, da ist es schon gut, wenn die Chefs sagen, wo es langgehen soll... [...] Also, da braucht es schon eine gewisse Strategie und die muss bei Bedarf auch immer wieder angepasst werden. [...] Das ist ganz wichtig. Das man aus den Fehlern und aus den Erfahrungen, die man macht eben auch lernt und diese dann in die weitere Transformation und Vorgehensweise einfließen lässt.	Top-down & von unten her, Geschäftsführung entscheidet, mittleres Management muss auch überzeugt sein & Mitarbeiter müssen für Veränderung bereit sein, von oben & unten her, Strategie muss immer wieder aufgrund von Erfahrungen angepasst werden	Geschäftsführung erarbeitet Strategie. Diese wird immer wieder an Erfahrungen angepasst. Wandel muss von oben & unten kommen
B6	B6: Die Überzeugung und das Wollen muss von oben und von unten kommen. Alle müssen für die Veränderung bereit sein. [...] Sonst ist es schwierig, aber auch möglich. Wenn alle den Sinn verstehen, dann unterstützen sie sich gegenseitig und es schaukelt sich, im positiven Sinne, hoch. [...] Ja genau, wirklich entfalten kann sich die Methoden nur mit der richtigen Einstellung von oben, von unten, aber auch von der Seite. Also von erfahrenen, internen Kollegen und externen Beratern. Das ist wirklich wichtig.	Überzeugung von oben & unten, alle müssen für Veränderung bereit sein, sonst schwieriger aber auch möglich, Sinn zu verstehen ist wichtig. Methoden mit richtiger Einstellung von allen Seiten, interne & externe Erfahrene hinzuziehen	Start von oben & unten, interne & externe Berater, Sinn verstehen
B6	B6: Wie wir angefangen haben, hatte so ein Start-Workshop in etwa 6 Arbeitstage in Anspruch genommen und jetzt schaffen wir das in 1-2 Tagen. Da sieht man schon, dass man schneller und effizienter wird. [...] Das passt auch gut zum Prinzip von Lean, weil da ist es ja besonders wichtig Verschwendung zu erkennen und zu vermeiden. [...] Und da werden die Workshops dann entsprechend den beteiligten Gewerken angepasst, vom Detaillierungsgrad her. Für den Innenausbauer muss das z.B. sehr detailliert gemacht werden. Da planen wir dann die genaue Taktung dann gemeinsam.	Start-Workshops mittlerweile effizienter, Verschwendung wird reduziert. Detaillierungsgrad anpassen an Beteiligte.	Verschwendung reduziert durch effizientere Start-Workshops, Detaillierung der Schulungen an Beteiligte anpassen
B7	B7: Und dann kenne ich noch, dass Leute halt anfangen begeistert und in der Mitte aufhören und dann versumpert's. I: Dann war es viel Mühe für nix, sozusagen? B7: Halbe Kanban-Boards, die dann irgendwo herumhängen... I: Und keiner mehr benutzt? Weil es doch nicht so toll ist, wie sie gedacht haben. (09:04) B7: Ja, oder es ist dann halt mühsam, weil du musst ja zusammenarbeiten, was du ja prinzipiell solltest, aber es gibt halt leider sehr viele Mechanismen in Organisationen, die Zusammenarbeit verhindern. [...]	Die Leute fangen an & hören in der Mitte auf. Zusammenarbeit ist mühsam. Oft wird es durch Kräfte in der Organisation verhindert.	mache starten & hören in der Mitte auf, aktuell ist Zusammenarbeit oft mühsam, Kräfte in der Organisation verhindern Änderung
B7	I: Natürlich. So, persönliche Hürden jetzt, zwischenmenschlich, die in einem Team irgendwie entstanden sind, halt - die muss man überwinden? B7: Ja, genau. Die entstanden sind und die man auch überwinden kann. D.h. es ist schon wirklich wichtig, du weißt, bei agilen Methoden eine Konsequenz - also es müssen ja Wiederholungen stattfinden und Rituale und eine Konsequenz muss stattfinden. Nicht so ein... also agiles Arbeiten ist ein... I: Ein Fluss von sich wiederholenden Dingen? (12:18) B7: Ja und erfordert eben ein höheres Maß an Konsequenz. I: Als herkömmliche Methoden? B7: Du könntest z.B. sagen: „Nein, heute mag ich jetzt nicht zum Standup kommen.“, z.B. I: Nein, da geht eigentlich nicht. Da muss man dann schon jeden Tag hin. B7: Genau, genau.	Hohe Konsequenz ist wichtig für den Einsatz von agilen Methoden. Man muss Rituale & Wiederholungen konsequent umsetzen.	Hohe Konsequenz für Einsatz von agilen Methoden nötig, Rituale & Wiederholungen konsequent umsetzen.

ID	Kategorie Methodische Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B7	<p>I: Und man darf nicht mitten drinnen aufhören, sozusagen, wenn man diese Reise anfängt, weil sonst verfällt man quasi in das vorherige, sozusagen.B7: Ja genau. Das ist so, wie beim Fasten. Wenn man sagt, man isst jetzt, was weiß ich, zwei Tage nichts und dann vier Tage dafür doppelt. Das geht auch nicht. Aber, also es geht eher um eine Ernährungsumstellung, sage ich jetzt einmal...(19:07) [...] Und es geht da... Das eine, was ganz oft der Fall ist, einerseits, dass ebenso Change Projekte, die versanden so halt... Weißt so, da sagt jetzt keiner: „Jetzt hören wir auf damit.“, sondern eben die versanden... Zuerst steht man noch vor dem Kanbanboard und dann eben immer weniger und irgendwann fliegen dann die Post-its, liegen dann so herum und man schaut darauf und denkt sich: „Aha, was ist denn das?“, „Naja, also es versandet so. Ja, man darf die Muster in Organisationen nicht unterschätzen. (19:44)</p>	<p>Change Projekte versanden oft so, weil man mittendrin aufhört, man darf die gewohnten Muster der Organisation nicht unterschätzen</p>	<p>gewohnte Muster der Organisation nicht unterschätzen, viele Change Projekte "versanden"</p>
B7	<p>I: Mhm, und was glaubst du wie lange muss man sich jetzt quasi in neuen Mustern üben, damit man nicht mehr so leicht zurückfällt? Also natürlich, man muss quasi ständig üben, weil sonst findet das Daily einfach nicht mehr statt. Das ist so... B7: Also, man muss es auf jeden Fall, z.B. ein Projekt lange einmal machen [...] Ja, aber das passiert manchmal nicht. Da hört man... Da fängt man an und dann: „Ah nein, anders... Machen wir das, weißt du eh... mit dem - früher haben wir das...“. Das heißt, man muss es mindestens zu Ende machen.</p>	<p>zumindest 1 Projekt lange neue Arbeitsweise nutzen um Effekt zu spüren, nicht mittendrin aufhören</p>	<p>neue Arbeitsweisen min. ein Projekt lange nutzen um Effekt zu spüren</p>
B8	<p>I: Okay. Gut und wenn man das jetzt in einem Unternehmen das erste Mal ausprobieren möchte oder erst in der Einführungsphase ist - welche Probleme treten Ihrer Meinung nach auf? Und erklären Sie bitte kurz, was Ihrer Meinung nach die Probleme sind. (06:11) B8: Das wichtigste am Bau ist, man führt es nicht in einem Unternehmen ein sondern in einem Projekt. [...] Und der Hintergrund ist da, dass man Personen hat, die aus ganz unterschiedlichen Hintergründen kommen und mit unterschiedlichen Vorwissen, mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Vorprägungen wie Abläufe funktionieren sollen. [...] Und ja, das ist erstmal das Umfeld, in dem wir uns gerade bewegen.</p> <p>I: Okay. Und was gibt es jetzt für Ideen, wie man diesen Ängsten begegnen könnte oder diesen Einführungsprozess startet? (09:57) B8: Der größte Hebel ist am Beginn zu überzeugen, dass das eine gute Idee ist und das geht am besten mit Lernsimulationen und Lernspielen. Ich weiß nicht ob Sie vom Last Planner die Legosimulation kennen. Die hilft sehr dabei, sowas einfach spielerisch zu erfahren, den Mehrwert zu erfahren... (10: 24) [...] Und das führt zu einer Öffnung, dass die Leute sich ein Stück weit öffnen und sagen: „Wir gucken’s uns mal an.“</p> <p>I: Mhm. Okay, und wenn Sie jetzt eines der Probleme als das Größte oder das Schwierigste herauspicken müssten, was ist das? Ist das die initiale Überzeugung? Habe ich das richtig verstanden, oder? (11:51) B8: Nein... Das was die meiste Überzeugung braucht, ist die Angst vor dem Mehraufwand an Zeit. Das was einem immer wieder entgegensteht, ist: „Ja, aber das ist ja so zeitaufwendig. Da sitz’ ich den ganzen Tag ja nur in Terminen.“ [...] Was eigentlich damit zusammenhängt, dass in der aktuellen Welt Planungskordinationsbesprechungen nicht alle Koordination beinhalten, sondern viel nebenher ad hoc oder im „Feuerlöschmodus“ besprochen wird. I: In herkömmlichen Projekten, jetzt oder so wie die Beteiligten das kennen, oder wie? B8: Genau. Der typische Modus ist dass wir alle zwei Wochen eine Planungskoordination machen und dann setzen wir uns für 2 h zusammen und das muss reichen. Wenn die 2 h ‘rum sind, dann ist Schluss. (...) Alle kommen da hin und bringen ihre Themen auf den Tisch, die ihnen gerade im Kopf herumschwirren. Dann wird ein Protokoll geschrieben, aber durch den Mangel an strukturiertem Vorgehen sind nicht alle Koordinationspunkte identifiziert. Und zum Ende des Projektes stapelt sich dann die Arbeit. (12:47)</p> <p>B8: Und was man mit diesem Ansatz eigentlich macht, ist dass man von Anfang an strukturiert nach vorne guckt und so viel mehr Hindernisse aufdeckt, die dann abgearbeitet werden... [...] Genau. Und weil es etwas Neues ist, es ein neuer Modus ist, braucht man am Anfang einfach länger in den Besprechungen - bis die Leute da reingekommen sind. Und das ist eigentlich der größte Widerstand: „Das kostet ja alles so viel Zeit!“ (13:17)</p> <p>I: Also schon bevor man den Vertrag unterzeichnet, sind da die ersten Dinge, die passieren und die auf jeden Fall transparent sein müssen, weil sonst wir das nichts. B10: Genau, genau. Und dann halt die Zeit, die wir uns gemeinsam nehmen, um etwas Neues zu lernen. Und ich sage immer: „Wenn wir so etwas einführen, dann gibt’s nicht ein System, das wir einführen, sondern es gibt Vorschläge, es gibt Ideen, und die werden gemeinsam diskutiert und fertig gemacht.“ Ich habe kein System, das ich über alle Bauprojekte drüberstülpe, sondern wir handeln das, diskutieren das gemeinsam. Weil jeder hat Erfahrungen gemacht, jeder bringt sich ein und das ist ja auch das Thema der Agilität, oder? Ich komme nicht mit irgendetwas und stülpe es drüber: „So machen wir es jetzt.“ (14:06) [...] Genau, es ist variabel. Andere bringen bringen auch was mit und daraus machen wir etwas, wo wir sagen: „So starten wir los.“ Und das dürfen wir - das ist das schöne Agilität - wir dürfen sie auch verändern.</p>	<p>Man führt es am Bau bei einem Projekt ein, nicht bei einem Unternehmen. Viele unterschiedliche Beteiligte (Vorwissen, Unternehmenskultur, Erfahrungen etc.),</p> <p>Lernsimulationen & Lernspiele zum Überzeugen, Legosimulation für Last Planner, spielerisch den Mehrwert erfahren</p> <p>Angst vor Mehraufwand an Zeit, so viele lange Termine bei der neuen Methode. In herkömmlichen Planungskordinationsbesprechungen wird nicht alles besprochen, sondern nur sehr Dringendes. --> Mangel an strukturiertem Vorgehen, am Ende bleibt viel Arbeit über</p> <p>von Anfang an strukturierte Vorausschau um Hindernisse bei Projekt aufzudecken & abzarbeiten, Besprechungen dauern am Anfang länger</p> <p>gemeinsam Zeit nehmen um Neues zu lernen, Methoden werden gemeinsam diskutiert, ja nach Erfahrungen der Beteiligten, jeder bringt sich ein, es gibt kein allgemeines agiles System für alle Bauprojekte, variable Methoden</p>	<p>Einführung bei einem Projekt im Bauwesen, sehr viele unterschiedliche Beteiligte mit verschiedenen Vorerfahrungen (Vorwissen, Kultur...)</p> <p>Lernsimulationen & Lernspiele zum Überzeugen, Legosimulation für Last Planner, spielerisch den Mehrwert erfahren</p> <p>Angst vor Mehraufwand an Zeit (viele lange Termine bei neuer Methode), herkömmlichen Planungskordinationsbesprechungen nicht alles besprochen sondern nur Dringendes. --> Mangel an strukturiertem Vorgehen, am Ende bleibt viel Arbeit über (in Protokollen)</p> <p>von Anfang an strukturierte Vorausschau um Hindernisse aufzudecken & abzarbeiten, zu Beginn höherer Zeitbedarf</p> <p>Es gibt kein allgemeines agiles System für alle Bauprojekte. Jeder bringt eine Erfahrungen ein, Zeit um gemeinsam Neues zu lernen, Methoden variabel ans Projekt & Team anpassen</p>

ID	Kategorie Methodische Hindernisse	Paraphrase	Stichwörter
B10	<p>B10: Im alten Prozess haben wir unseren PSP gemacht und so rigide abgearbeitet worden. Jetzt dürfen wir ich die Herrschaften überfordere, dann fahren wir halt einmal mit einem halben Paket rein und schauen uns an, was wir dann Schritt für Schritt in den Folgewochen noch dazunehmen. Ich glaube, es muss nicht immer der volle Schlag sein und es braucht das Gemeinsame. Also, das ist für mich das um und auf. (14:45) I: Mhm. Also, alle müssen nach diesem Startworkshop - wie auch immer man das dann nennt - hinter dem stehen, was entschieden wurde. Wie viel zu Beginn agil ist, oder anders ist als vielleicht im Klassischen. B10: Bleib bei anders - ist doch wunderschön. Das ist viel leichter, weil diese Wörter sind belegt mit irgendwelchen Schablonen, die oft eh gar nicht so stimmen. [...]</p>	<p>auch halb anders/agil & halb klassisch geht --> kann sich im Projekt weiterentwickeln, wichtig dass es für alle passt,</p>	<p>halb anders bzw. agil & halb klassisch --> gemeinsame Weiterentwicklung der passenden Methoden im Projekt, muss für alle passen!</p>
B10	<p>B10: Wie das dann heißt, kann dir als Projektleiter oder Projektmanager hugo sein. Es ist völlig egal. Wir wissen, wo es hingehen soll, kennen die Richtung und jetzt schauen wir was geht und was Sinn macht in der Konstellation, die man gerade hat. Und ich sage nicht Startworkshop, ich sage immer Startphase. Es braucht eine Zeit, um hier anzukommen. Es ist nicht nur der Start Workshop oder zwei Workshops, sondern es braucht eine Phase, wo man sehr intensiv diesen Veränderungsprozess begleitet. Es ist mehr als ein: „Aha, so machen wir es jetzt.“, sondern es braucht am Anfang einfach Zeit, dass man sich auseinandersetzt. (15:54)</p>	<p>Bezeichnung für neue Methoden ist egal. Wir kennen die Richtung wo es hingehen soll. Startphase nicht Startworkshop, weil es länger braucht hinzukommen. --> Veränderungsprozess braucht Zeit</p>	<p>Startphase nicht Startworkshop --> Veränderungsprozess braucht Zeit, Richtung ist bekannt</p>
B10	<p>I: Genau. Obwohl es ja im Prinzip ganz viele Start-ups hintereinander wären? Gedanklich... B10: Das ist richtig. Ja, genau, genau... Und wir nehmen und ja oft nicht einmal die Zeit, wenn ich da irgendein Subunternehmer oder ein Fachplaner bin, ein Statiker bin - der sozusagen hinter dem Architekten, vielleicht nur im EP-Team drinnen sitzt... Also wenn man jetzt in der Hierarchie denkt „relativ weit,dahintersteht, habe ich oft das Thema, dass der eine kleine Aufgabenstellung hat und die arbeitet er ab. Und er hat nicht verstanden, warum dieses Gebäude überhaupt gebaut wird. (23:52) [...] Und was der Kunde, der dann da einzieht für einen Nutzen da drinnen hat. Also das: „Warum tun wir denn das Ganze?“. [...] Den haben wir nicht verstanden. In einem Unternehmen würde mir das nie passieren nicht zu wissen, warum ich da bin, welche Rolle ich habe und was das Unternehmen oder dieses Start-up dort produziert oder tut und warum dieses Start-up geil ist und warum ich mich da beworben habe oder warum ich dorthin gehe... So, jetzt sitze ich aber in einem Projekt, krieg' irgendeinen Plan zugeworfen und soll irgendwas rechnen. That' it - mehr weiß ich nicht von dem Projekt. (24:20) [...] Wo ist meine Motivation? Wie bringe ich die da hinein? [...] Genau. Und dann geh' ich wieder. That's it. Aber eigentlich habe ich die Chance verpasst ihm zu sagen an welchem großen Ganzen er dran ist. [...] Und ihn mitzunehmen und ihn mitzuziehen bei dieser ganz speziellen Immobilie, die ganz was anders tut als alle anderen und das ist der Nutzer. Schau' das ist das Gesicht und der Typ ist voll lässig und schau', was der erreichen will. Und jetzt passiert etwas Zwischenmenschliches und jetzt passiert etwas: „Wow cool, dass ich Teil von dem Team sein kann.“(24:57) [...] Das ist der springende Gedanke, der jetzt von der hierarchischen zur agilen Thematik passieren muss.</p>	<p>jeder arbeitet seine kleine Aufgabenstellung ab & hat das Ziel des Gebäudes nicht verstanden. In einem Unternehmen kennt jeder das "Warum". In einem Projekt krieg' ich irgendeinen Plan und soll irgendwas rechnen - mehr weiß ich nicht... Warum = Motivationsgrundlage, Motivation weil jeder Teil des großen Ganzen/des Teams ist, hin zur agilen Thematik</p>	<p>jeder arbeitet seine kleine Aufgabenstellung ab & hat das Ziel des Gebäudes nicht verstanden, das "Warum" muss allen im Projekt bekannt sein, Warum = Motivationsgrundlage. Motivation für gemeinsames Ziel --> agile Thematik</p>
B10	<p>B10: Genau. (...) Wir machen am Beginn in diesem ersten Workshop so etwas wie einen Ziele-Workshop, wo ich sage: „Wie möchten wir gemeinsam arbeiten? Und wie möchten wir nicht, dass wir gemeinsam tun?“ Das ist das erste Bild. (26:52) [...] Es kommt automatisch in nicht hierarchisch. Egal ob sich irgendjemand mit agil auseinandergesetzt hat oder nicht... Dieses „Wir reden offen miteinander...“</p>	<p>zu Beginn Ziele-Workshop "Wie möchten wir gemeinsam arbeiten? Und wie möchten wir nicht, dass wir gemeinsam tun?" --> nicht hierarchisch kommt automatisch</p>	<p>Ziele-Workshop "Wie möchten wir gemeinsam arbeiten?" --> nicht hierarchisch kommt automatisch</p>
B10	<p>B10: Und dann stellst den ein oder anderen Prozess vor, den man halt kennt aus der Agilität. Den adaptiert man ein bisschen. Und dann geht's los. Also, es geht um etwas gemeinsam entwickeln, alle mitnehmen. [...] Also, es von Anfang an gemeinsam entwickeln und tun und nicht zu viel vorgeben. Das Hauptthema der alten Projektsteuerung oder der alten Projektleitung war einfach alles selbst zu tun. Am besten zu wissen, wie der Projektstrukturplan ist, am besten zu wissen, wie der Balken plan aussieht... (27:53) [...] Und ich glaub, die PS oder die PL kann das eben nicht am besten wissen. Es ist unmöglich, dass sie das kann. Das sind keine Wunderwuzzis. Aber sie wissen den Rahmen, sie wissen den Meilenstein. Das ist der Job. [...] Und ich glaube, alles andere gilt es jetzt zu moderieren. Und dieses Wissen jetzt zusammensammeln und das dauert natürlich länger als wenn sich die PS hinsetzen würde und selber ausmacht.</p>	<p>agile Prozesse vorstellen & gemeinsam adaptieren, gemeinsam entwickeln, alle mitnehmen --> PL macht die Organisation nicht mehr allein, alle kennen den Terminplan & erarbeiten ihn gemeinsam, PL moderiert & sammelt das Wissen --> dauert länger als wenn PL es selber macht</p>	<p>agile Prozesse vorstellen & gemeinsam adaptieren, gemeinsam entwickeln --> PL macht die Organisation nicht mehr allein, PL moderiert & sammelt das Wissen --> mehr Zeitbedarf</p>
B11	<p>B11: Die meisten Sachen haben wir schon. Das Problem ist, dass wir sehr stark in vorgegebenen Strukturen denken. Das funktioniert eben nicht bei diesem agilen System. Bei dem agilen System, ich sag' es jetzt mal so, musst du dich zum Teil durchwurschteln... Das ist jetzt der ideale Ausdruck, des kennzeichnet aber sehr genau, um was es geht. Du hast eine Situation und musst reagieren. (20:22) [...] Da geht dann: „Die Idee erkennen, denken, handeln.“ Also, wenn jetzt ein Thema auftritt. Ich sehe das Thema. Ich denke nach und darauf reagiere ich. Und nicht dann in ellenlangen Diskussionen, sondern die Leute müssen sich dann hinstellen. Wir haben jeden Morgen eine halbe Stunde kocht der Chef Kaffee. Dafür haben wir eine tolle Espressomaschine. Dann setzen, nein dann stehen wir im Ganzen eine halbe Stunde. Wir machen nämlich keine Sitzung, wir machen eine „Stehung“.</p>	<p>Denken in stark vorgegebenen Strukturen = Problem, agile Methoden helfen beim schnell reagieren „Die Idee erkennen, denken, handeln.“, keine langen Diskussionen, sondern Entscheidungen & Handlungen --> Daily Meeting ("Stehung") 30 min</p>	<p>Denken in stark vorgegebenen Strukturen = Problem, agile Methoden helfen beim schnell reagieren „Die Idee erkennen, denken, handeln.“ --> Daily Meeting ("Stehung") 30 min</p>

ID	Kategorie	Paraphrase	Stichwörter
	Change Berater für Rollout über gesamtes Unternehmen		
B3	I: Und die Methoden, quasi... Man muss ja den Mitarbeitern da dann ein... die neue Arbeitsweise irgendwie näherbringen, oder so? (16:36) B3: Ja, also ganz viel Schulung. Also, es muss jemand da sein, der eine gewisse Erfahrung hat. Bei uns war das der Ernst Weichselbaum, der das auch zeigt, erklärt und...[...] Und am besten natürlich Referenzbeispiele hat. (lacht)	Schulung durch externen Berater mit viel Erfahrung & Referenzprojekten	Schulung durch externen Berater mit viel Erfahrung & Referenzprojekten
B3	I: Mhm. Okay, ja. Das ist wahrscheinlich für ein Unternehmen, das jetzt das neu in Angriff nimmt, gar nicht so einfach, stelle ich mir vor. (22:22) B3: Nein, deswegen sage ich, es ist gut, wenn jemand Externes dabei ist, der das schon einmal durchgemacht, mitgemacht hat. Das vereinfacht vieles, weil dann entstehen Fragen: „Ja, wie geht denn das?“ [...] Und wenn ich einmal nicht weiterweiß: „Wen frage ich denn dann?“ Ja, fragst du den, der es weiß.	externer Berater, der Erfahrung hat für Begleitung & um Probleme zu lösen	externer Berater, der Erfahrung hat für Begleitung & um Probleme zu lösen
B4	I: Mhm. Das heißt Sie sprechen von einem Change Management, das oft von einem Externen begleitet wird, sozusagen. Verstehe ich das richtig? B4: Also, der kann von extern oder von der Inhouse-Beratung oder von Menschen mit einer Affinität begleitet werden. [...] Aber auf jeden Fall muss er auch geplant werden und organisiert werden. Das ist sehr wichtig und das ist der Grund, wenn das nicht gemacht wird, scheitern oft Unternehmen darin, das Thema gut auszurollen. [...] Und dann diese Veränderung hat viele Eckpfeiler, die mitberücksichtigt werden müssen.	externe, Inhouse-Beratung od. Menschen mit Affinität zur Veränderung u. zur neuen Arbeitsweise, Planung & Organisation der Veränderung sind wichtig, an geeignetem Rollout scheitern viele	unbedingt Beileitung intern od. extern, Planung & Organisation (Rollout) der Veränderung
B4	I: Ja, ja. Okay, und wenn Sie jetzt, quasi, das größte Hindernis oder die größte Herausforderung herauspicken müssten, welche ist das Ihrer Meinung nach aus Ihrer Erfahrung? B4: Ahm... Also die größte Herausforderung liegt darin nach einem erfolgreichen Projekt, also nach dem erfolgreichen Piloten, die Methodik ins Unternehmen auszurollen. Darin liegt die größte Herausforderung, ist aber auch die größte Aufgabe. Es gibt ganz viele Unternehmen, die richtig tolle Projekte machen mit der Methodik, tolle Ergebnisse haben, aber diesen Erfolg auf andere Projekte zu projizieren und auf andere Menschen zu übertragen bzw. im Unternehmen zu vereinheitlichen, aufzuräumen - darin sehe ich die größte Herausforderung. (09:22)	Größte Herausforderung ist nach erfolgreichem Pilotprojekt die Methodik auf das gesamte Unternehmen auszurollen. Methodik & Erfolge auf andere Projekte & Menschen zu übertragen, im gesamten Unternehmen zu vereinheitlichen.	Methodik & Erfolge auf andere Projekte & Menschen zu übertragen, im gesamten Unternehmen zu vereinheitlichen.
B4	I: Mhm. Das heißt, man darf den Prozess des Ausrollens nicht zu früh beenden und muss sich quasi bemühen, dass dann auch auf andere Teams und neue Projekte zu übertragen oder zu kopieren? B4: Ja, man muss halt diesen Change, diese Veränderung planen und das ist eine rollierende Planung und das muss man dann halt auch umsetzen und da dranbleiben und da gehören ganz, ganz viele Dinge dazu. (09:48) [...]Nee, viele haben darauf keine Antwort. Also dann... was in der Wirtschaft gerade passiert, ist das viele Berater angeheuert werden für Projekte - dort sehr viel Umsatz machen durch die Beratung in den Projekten. (10:17) [...] Und dann aber nach dem Projekt das Unternehmen alleine lassen oder das Unternehmen vom Vorstand oder von den Entscheidungsträgern keine weiteren "Funds" mehr bekommt, um den Rollout professionell zu begleiten. [...] Und viele Beratungen in der Wirtschaft haben auch gar nicht die Erfahrung, um ein Unternehmen mit so einem Rollout wirklich zu begleiten. [...] Und wenn man die Erfahrung nicht hat... Oder wir haben beispielsweise die eigene Beratungsgruppe, bei der wir gewisse Dinge über die Zeit gelernt haben. Wenn man solche Referenzen, Inhouse-Referenzen, auch nicht hat - dann ist das halt eine richtig große Aufgabe, die halt nicht jeder machen kann, einfach so. Das ist halt nicht so einfach wie ein „Projekt“. (11:06) [...]	Man muss Change/Veränderung rollierend planen. Man muss dranbleiben & da gehört viel dazu. Berater werden für ein Projekt angeheuert und dann lassen sie das Unternehmen alleine, weil sie nicht länger bezahlt werden. Es werden zu wenig Geldmittel freigemacht für professionel begleitets Rollout. Man braucht auch Erfahrung für Rollout-Begleitung. Wenn man keine Erfahrung hat, kann man das nicht so einfach machen. Das ist nicht so einfach wie ein Projekt.	rollierende Planung für Change, Berater werden zu kurz hinzugezogen (nur für ein Projekt) & nicht für gesamtes Rollout, zu wenig Geldmittel zur Verfügung, man braucht erfahrenen Berater
B4	I: Okay, aber dann geht ja ganz viel vom Mehrwert verloren, weil man es, quasi, einmal in einem Piloten ausprobiert, aber dann nicht weiter umsetzen kann? B4: Genau, also man hat Erfolge im Projekt, aber hat halt, so wie gesagt, hat halt Schwierigkeiten diesen Erfolg auf das Unternehmen zu übertragen. I: Mhm. Und da gilt es einfach dran zu bleiben und es weiter auszurollen und natürlich genug Geld zu investieren in diesen Veränderungsprozess? B4: Ja, da sind viele Faktoren, die ich aber gerade genannt habe. [...] Vision definieren, Zweck definieren... [...] Das ganze Planen, das Umsetzen. Da gibt es einen „Change Canvas“. Den kann man dazu rannehmen, um mal das Ganze abzustecken. (11:55) [...] Da gibt es mehrere Methodiken und Dinge, die man da mitberücksichtigen muss.	Erfolg aus einem Projekt ist schwer auf Rest des Unternehmens zu übertragen. Da spielen viele bereits genannte Faktoren eine große Rolle (Vision, Zweck..., Planen, Umsetzen), Change Canvas	Erfolg aus einem Projekt ist schwer auf Rest des Unternehmens zu übertragen. Viele Dinge berücksichtigen, Change Canvas
B6	Da muss man den Workshop bzw. die Schulung dann entsprechend anpassen und von einem Erfahrenen Lean Manager begleiten. I: Ja, okay. Am besten von jemandem, der Erfahrung damit hat, sozusagen? (18:47) B6: Ja, gerade am Anfang braucht man schon einen Experten mit Erfahrung, um solche Methoden einzuführen. [...] Ansonsten ist es schon sehr schwierig und man macht viele Fehler, die man leicht vermeiden könnte, wenn man einen Erfahrenen dabei hat. [...] Gut, ist es natürlich auch, wenn man intern wen hat, der schon Erfahrung mit Lean und agilen Methoden hat. [...] Es ist dann einfach leichter, alle anderen im Team mitzuziehen, wenn es im Team, wen gibt, der das schon einmal erfolgreich gemacht hat.	erfahrenen Lean Manager zur Begleitung, um Fehler zu vermeiden, interne Erfahrung auch gut, Überzeugung dann leichter.	Lean Manager zur Begleitung hinzuziehen, interne Erfahrene sind auch Vorteil, Überzeugen ist dann leichter.

ID	Kategorie Führungskräfte, Änderung der Hierarchie und Verantwortung	Paraphrase	Stichwörter
B1	<p>I: Fallen dir vielleicht noch andere Probleme ein, wo sich die Mitarbeiter schwertun könnten, also quasi die eher die sozialen Herausforderungen sind oder die Herausforderungen der Zusammenarbeit? B1: Ja natürlich. Also man muss sich... Ein Scrum-Team ist per Definition, also wenn man es nach dem Scrum-Guide lebt, eine komplett flache Hierarchie, d. h. Strukturen, also zumindest wenn man es in der Reinform betrachtet, sind da hierarchische Strukturen komplett aufgelöst worden und das Team besteht aus verschiedenen Kompetenzen bzw. verschiedenen Rollen und verschiedenen Verantwortungsbereichen und so klassische Topdown-Strukturen, wie z.B. Abteilungsleiter, Teamleiter und dergleichen sind dann eben unabhängig von diesem Scrum-Projekt. Kann man zwar nebenbei auch weiterhin ganz normal führen, aber das ist natürlich auch, meiner Meinung nach, wenn man da die Umstellung betrachtet, dass dieses „Jeder ist auf derselben Ebene innerhalb des Projektteams“ vielleicht zu Problemen führen kann. (08:13)</p>	<p>Scrum-Team = komplett flache Hierarchie, Hierarchie komplett aufgelöst & Team besteht aus verschiedenen Kompetenzen/Rollen mit versch. Verantwortungsbereichen. Klassische TopDown-Strukturen sind unabhängig von Scrum-Projekt, werden jedoch weiterhin nebenbei geführt. "Jeder auf gleicher Ebene innerhalb Projektteam" kann zu Problemen führen.</p>	<p>flache Hierarchie im Projektteam, außerhalb gibt es noch Hierarchie, gar keine Hierarchie kann auch zu Problemen führen, im Team jeder andere Kompetenzen & Verantwortungsbereiche</p>
B3	<p>Und, der Chef muss wirklich... Er darf das... Er muss das wirklich wollen. Also, er darf nicht vorne sagen: „Wir sind ein modernes Unternehmen. Wir sind jetzt agil.“, und hinten herum dann die Teams doch wieder befehligen. Ja, das funktioniert nicht. (15:46) I: Dann ist es nicht agil. Dann ist es irgendwas... B3: Ja, ja genau. I: (lacht) Okay, also, quasi, die Einstellung des Chefs muss wirklich dazu passen. Sonst wird da gar nichts. B3: Ja, genau, genau. I: Und, alle die vorher Führungskräfte waren, müssen überzeugt werden und dann mitmachen, quasi am gleichen Strang ziehen und in die gleiche Richtung gehen. (16:09) B3: Ja, genau. Also, man muss das durch viel Kommunikation begleiten. Man kann das nicht einfach „Hebel umlegen“ und befehligen. Man muss das begleiten, so dass es jeder versteht. [...] Das ist ist auch ganz wichtig. So, das war jetzt das hierarchisch, soziale, organisatorische...</p>	<p>Chef muss es wirklich wollen. Wandel muss mit viel Kommunikation begleitet werden, damit die Führungskräfte mitgehen und überzeugt sind. Man kann das nicht plötzlich befehligen. Das muss begleitet werden, damit es jeder versteht.</p>	<p>organisatorisch: viel Kommunikation erforderlich, Chef muss wollen, Führungskräfte müssen mitgehen, kein Befehl anders zu arbeiten</p>
B3	<p>I: Welche Probleme treten auf beim Einführen? Wenn man jetzt sagt: „Ja passt, ich nehme das jetzt in Angriff, das ist mir ein Anliegen... Und wir gehen das jetzt an...“ Welche Probleme gibt es, in organisatorischer oder sozialer oder methodischer Hinsicht? Einfach alles - was kann schief gehen? (12:05) B3: In jeder Hinsicht gibt es Probleme... [...] (lacht) Fangen wir erstmal vielleicht organisatorisch an. Also, das war bei uns auch so... Gut, das ist ja schon 15 Jahre her, wo wir das jetzt eingeführt haben. Also, vorherige Hierarchien und Grafschaften... [...] B3: ...müssen natürlich aufgegeben werden. Also, Posten, Stellen, an die man sich gewöhnt hat oder an die man sich eingearbeitet hat, die sind dann weg. [...] Wir hatten einen Betriebsleiter. [...] Den haben wir abgeschafft. Der hat zwar noch die gleiche Arbeit gemacht, er war aber nicht mehr der Betriebsleiter. [...] Also, der Status des Betriebsleiters ist, sozusagen, verloren gegangen. I: Und Abteilungsleiter vermutlich auch? B3: Genau, wir hatten eigentlich keine Abteilungsleiter, weil wir zu der Zeit - vor 15 Jahren - da hatten wir nur so um die 25 oder 30 Leute. [...] Da hatten wir so eigentlich keine Abteilungsleiter. Das fängt ja erst mit 50 so, da fängt das ja erst so langsam an, dieses Abteilungsleiter-„un“-wesen, hätte ich beinahe gesagt. (lacht) Ahm, ähm... Aber wir hatten bestimmte Führungskräfte, die halt bestimmte Posten begleitet haben. Und diese... die Posten sind weggefallen. Die Führungskräfte sind noch da. Gott sei Dank haben sie alle mitgemacht. Das hat also ein bisschen geknirscht, aber es ging dann doch. Das ist halt ein Problem, wenn da jemand Wert darauf legt. (13:44)</p>	<p>Hierarchien müssen aufgegeben werden, Posten werden abgeschafft. Die Führungskräfte sind noch da, machen noch die gleiche Arbeit. Wenn jemand Wert auf eine Position legt, wird das schwierig.</p>	<p>organisatorisch: Hierarchien aufgeben, Führungskräfte bleiben, schwierig wenn jem. Wert auf Position legt</p>
B3	<p>I: Also dass er nicht mehr so eine Status-Position hat? B3: Genau, genau. I: Der ist ja deswegen nicht weniger wichtig, aber es heißt halt anders. B3: Genau. Die Arbeit muss trotzdem gemacht werden und sein Wissen muss trotzdem da sein. Also, wir hätten nicht auf die Leute verzichten können, so einfach. [...] Und deswegen, das ist ein Problem bei der Umstellung, bei der Einführung. Dann hat der Chef ein Riesenproblem. Er muss von seiner Hierarchie und von seiner Weisungsbefugnis ganz, ganz viel zurücktreten. [...] Er muss die Teams, die Mitarbeiter machen lassen. Und das kann nicht jeder. Unserer konnte es, Gott sei Dank. Also, wenn der das nicht gemacht hätte, wären wir heute noch nicht so weit. (14:26) I: Aber das geht ja irgendwie, ja auch von oben aus, oder? So ein Wandel, also? (14:29) B3: Es muss von oben ausgehen. Also wer das Einführen will, muss sich bewusst sein, dass er auf ganz viel verzichten muss. ... Ist auch nicht jedem klar.</p>	<p>Der Status von Positionen geht verloren, weil es sie nicht mehr gibt. Das Wissen wird trotzdem gebraucht. Der Chef muss von Weisungsbefugnis stark zurücktreten und seine Teams/Mitarbeiter machen lassen. Das kann nicht jeder. Der Wandel muss von oben ausgehen. Der Chef muss auf ganz viel verzichten.</p>	<p>organisatorisch: Status gibt es nicht mehr, Wissen bleibt, Chef reduziert Weisungsbefugnis, Wandel startet oben bei Einstellung vom Chef</p>
B3	<p>I: Zumindest in großen Unternehmen, in kleinen ist es vielleicht ein bisschen besser. B3: Ja. Das hat natürlich auch zur Folge, dass man in einer Teamorganisation, so wie wir sie haben, keine Karriere machen kann, in dem Sinn. Also, ich kann hier bei uns nicht Oberbauleiter werden. Das geht nicht, weil wir keine haben. I: Mhm. Sind die Mitarbeiter dann deswegen unglücklicher, weil sie das jetzt nicht mehr machen können? (15:19) B3: Gar nicht, im Gegenteil. Es ist ja keiner da, der dann, also... Das Konfliktpotenzial ist weg, weil jeder Mitarbeiter die Zahlen ja zur Verfügung hat, die sonst nur der Oberbauleiter hat. Und, der Chef muss wirklich... Er darf das... Er muss das wirklich wollen. Also, er darf nicht vorne sagen: „Wir sind ein modernes Unternehmen. Wir sind jetzt agil.“, und hinten herum dann die Teams doch wieder befehligen. Ja, das funktioniert nicht. (15:46)</p>	<p>Wegen der Teamorganisation kann man keine Karriere machen, weil es diese höheren Posten nicht gibt. Konfliktpotenzial ist weg, weil jeder Einblick in die Zahlen hat. Chef muss das wirklich wollen, er darf nicht befehligen - das klappt nicht.</p>	<p>Teamorganisation ohne Karriere, weil keine höhern Postitionen vorhanden, jeder hat Einblick in Zahlen, Chef muss das wirklich wollen, er darf nicht befehligen</p>
B3	<p>I: Und, alle die vorher Führungskräfte waren, müssen überzeugt werden und dann mitmachen, quasi am gleichen Strang ziehen und in die gleiche Richtung gehen. (16:09) B3: Ja, genau. Also, man muss das durch viel Kommunikation begleiten. Man kann das nicht einfach „Hebel umlegen“ und befehligen. Man muss das begleiten, so dass es jeder versteht.</p>	<p>Führungskräfte müssen von neuen Methoden überzeugt werden. Das benötigt viel Kommunikation.</p>	<p>viel Kommunikation um Führungskräfte zu überzeugen</p>

ID	Kategorie Führungskräfte, Änderung der Hierarchie und Verantwortung	Paraphrase	Stichwörter
B3	<p>I: Das heißt, quasi, mit den Zahlen, Daten, Fakten und der großen Transparenz kann dann das Team überhaupt entscheiden, was sind jetzt die dringenden Dinge, die erledigt werden müssen, damit das Jahresziel erreicht werden kann oder das Monatsziel. B3: Ja, genau. Das ist ja das Geheimnis, nicht? Das wusste sonst nur der Abteilungsleiter. Der hat gesagt: „So, jetzt müsst ihr das machen, jetzt müsst ihr das machen.“, weil der die Zahlen wusste. Jetzt wissen die Zahlen alle und sind aber alle damit automatisch. Wenn ich was weiß, bin ich automatisch verantwortlich. Aber das ist sogar automatisch. Also, wenn ich irgendwo was sehe. Wenn mir einer sagt: „Da hinten liegt ein Papierchen auf dem Hof.“, und ich sehe das nicht. Naja gut, dann interessiert mich das nicht. Aber wenn ich vorbeilaufe und ich sehe das Papierchen auf dem Hof. Dann stört mich das. Dann hebe ich es auf und tu' es weg. [...] Und so ähnlich ist das. Erst wenn sie sehen können: „Oh, verflixt!“. Und da muss ich nicht sitzen und warten bis der Abteilungsleiter mir Bescheid sagt: „So, du musst doch jetzt die Schlussrechnung noch fertig machen. Da müssen wir zum Kunden hin. Da fehlt noch ein Stück.“ I: Okay, und wenn das alle sehen, dann fühlen sie sich dann automatisch verantwortlich? (26:28) B3: Automatisch verantwortlich. Denk' da mal darüber nach, ob das so ist.</p> <p>I: Ja, sehr interessanter Ansatz und er ist auch noch nicht genannt worden, so in dem Kontext jetzt. B3: Also, natürlich nicht jeder gleich, nicht jeder fühlt sich gleich verantwortlich. Das ist schon klar. Jeder Mensch ist anders. Aber das ist ein Prinzip. Wenn ich etwas sehe, fühle ich mich eher verantwortlich als wenn ich es nicht sehen kann. I: Dann warte ich einfach bis jemand zu mir sagt: „Mach das!“, sozusagen. B3: Genau. Natürliche es so... Wenn ich gerade sauer bin oder zu Hause Stress habe, kann es auch sein, dass ich meine Verantwortung übersehe. Das gibt es natürlich auch. Aber das Grundprinzip, dass ich es zuerst einmal sehen kann, muss gegeben sein. Sonst... Also wenn ich es nicht sehe, kann ich mich überhaupt nicht verantwortlich fühlen. [...] Dann kann mich auch keiner verantwortlich machen. (27:14)</p>	<p>früher konnte nur Abteilungsleiter alle Zahlen. Der hat bestimmt wer was tun muss. Jetzt wissen automatisch alle alles. Wenn sie etwas wissen, sind sie automatisch verantwortlich</p> <p>Also, natürlich nicht jeder gleich, nicht jeder fühlt sich gleich verantwortlich. Jeder Mensch ist anders. Wenn ich etwas sehe, fühle ich mich eher verantwortlich. Für etwas was ich nicht sehe, kann ich mich nicht verantwortlich fühlen.</p>	<p>früher bestimmte Abteilungsleiter wer was tun muss, jetzt sehen alle alles und sind automatisch verantwortlich</p> <p>Jeder Mensch ist anders. Doch das Grundprinzip, dass ich es zuerst einmal sehen kann, muss gegeben sein, damit ich mich verantwortlich fühle.</p>
B5	<p>I: Einmal zuerst. Also, was wir Ihrer Meinung nach besser, wenn man anfängt solche Methoden einzusetzen? (08:06) B5: (überlegt) Also grundsätzlich... Es muss irgendwo im mittleren oder im Management einmal anfangen. Die müssen das wollen! [...] Wir haben die Erfahrungen schon gemacht. Wir können das jetzt auf der Projektebene sehen. Wenn wir da irgendwo hineinstarten, ohne wirklich die Unterstützung vom Projektleiter zu haben, dann können wir das Team auch meistens recht schwer überzeugen das anzuwenden. Das heißt irgendwo muss der Projektleiter überzeugt werden. Der muss dahinterstehen, damit du halt, weil du halt wirklich Change vollziehen willst im Team und eine komplett andere Herangehensweise vom Team abverlangst. Da brauchst du irgendwo einen Rückhalt von der Projektleitung, dass das Ganze auch funktioniert. [...] Das heißt jetzt nicht, dass es nicht funktionieren kann, wenn der Projektleiter nicht zu 100 % dahintersteht, aber grundsätzlich ist es die Erfahrung, die wir gemacht haben. I: Dass es hilft, wenn der dahintersteht. B5: Dass es hilft und grundsätzlich das ist auch etwas, was man im Change Management oder in der Transformation von Unternehmen, die man auch in der Literatur finden kann... Man fängt irgendwo im mittleren Management an oder man fängt im Management an. Es geht nach und unten und dann quasi wieder nach oben und so fängt das Ganze dann an zu leben. Und die Erfahrung haben wir auf der Projektebene genauso gemacht. Also es muss irgendwo beim Management anfangen und dann quasi nach unten gehen. So tun wir uns am leichtesten, das im Projekt umzusetzen.</p>	<p>Man braucht die Unterstützung des mittleren & höheren Managements. Im Projekt muss der Projektleiter dahinter stehen, sonst ist es schwer das Team zu überzeugen. Im Change Management fängt man irgendwo beim mittleren Management an, dann geht man nach unten & dann wieder nach oben - so fängt das zu leben an. Auf Projektebene muss man das gleich machen. Dann ist das Umsetzen am leichtesten.</p>	<p>Unterstützung des mittleren & höheren Managements, im Projekt muss Projektleiter dahinterstehen --> sonst Team schwer zu überzeugen, Anfang mit Change im mittleren Management & dann nach unten & wieder nach oben</p>
B7	<p>B7: Ahm... Was noch für mich meine Erfahrung ist, ist auch die Verantwortung von Führungskräften, also, dass sie es ernsthaft wollen. [...] Und sozusagen, dazu stehen. Das sind auch Erfahrungen.</p> <p>I: Verantwortung teilen. Ich glaube viele Chefs oder Abteilungsleiter können das nicht. Die glauben geht nicht. B7: Ja, dann wird es eh nicht gehen. Aber, es ist eine Frage der Unternehmensstruktur, weil wenn ich sage - das hat dir sicher auch E3 gesagt, nehme ich an - aber es passt auch zu dem... Die Beeinflussungstrecke und die Verantwortungstrecke von Menschen muss ident sein. Das was du in deinem Job beeinflussen kannst, hast du zu verantworten. (26:45)</p> <p>I: Ja, und wollen dann auch Entscheidungen treffen und treffen dürfen, vor allem. B7: Am allerwichtigsten ist es müssen! [...] Weil Beeinflussungstrecke heißt auch: „Ich muss entscheiden!“. [...] Und nicht Gott sei Dank darf ich entscheiden, ist eine Infantilisierung von Menschen. Sondern: „Du kannst das. Du musst das auch entscheiden!“. Deswegen bist du ja da. Aber wenn du dann fragen musst, den Vorgesetzten, der erst nächste Woche wieder kommt, ob man das machen darf. Da fragt man brav um Erlaubnis. Das entspricht nicht dem agilen Manifest. (33:35)</p> <p>B7: Und dass wahrscheinlich auch ein großes patriarchales Machtthema da ist. Also, so wir da oben entscheiden, wer gut ist, was zu tun ist und die anderen sollen brav ausführen und wenn sie es nicht brav machen, dann werden sie bestraft. Das ist leider auch ein sehr altes Organisationsmuster, das noch sehr verbreitet ist und dass halt dann auch dazu beiträgt, dass die Organisation sich selbst schwächt, weil es wirtschaftlich - also gerade in einer so komplexen Zeit, in der wir sind - nicht mehr zeitgemäßes Führen ist. (28:27) [...] Und ich glaube die Baubranche ist da sicher sehr, arbeitet sehr mit veralteten Strukturen. [...] Und den Idealzustand, den erreichst du ja nur, wenn du dich immer selber in Frage stellst, auch als Organisation. Also wenn du sagt: „Ist das, was wir machen noch zeitgemäß?“, und es ist halt, nach wie vor, ein sehr tayloristische von oben herunter steuernde „Organisationsdenke“ da. Also sogar auf den Unis, leider ja. (29:07)</p>	<p>Führungskräfte müssen die Veränderungen wirklich wollen.</p> <p>Die Beeinflussungstrecke und die Verantwortungstrecke von Menschen muss ident sein. Das was du in deinem Job beeinflussen kannst, hast du zu verantworten.</p> <p>alle müssen Entscheidungen treffen --> Beeinflussungstrecke, Mitarbeiter können & müssen Entscheidungen treffen!</p> <p>oben wird entschieden wer gut ist & was zu tun ist & wer Fehler macht wird bestraft ---> altes Organisationsmuster, schwächt Organisation, kein zeitgemäßes Führen, in Baubranche teilweise noch veraltete Strukturen</p>	<p>Führungskräfte müssen die Veränderungen wirklich wollen.</p> <p>Beeinflussungstrecke & Verantwortungstrecke von Menschen muss ident sein. Nur das verantworten, was du beeinflussen kannst.</p> <p>alle müssen Entscheidungen treffen --> Beeinflussungstrecke, Mitarbeiter können & müssen Entscheidungen treffen!</p> <p>Steuern von oben (wer macht was?) --> altes Organisationsmuster, schwächt Organisation = kein zeitgemäßes Führen</p>

ID	Kategorie	Paraphrase	Stichwörter
	Führungskräfte, Änderung der Hierarchie und Verantwortung		
B7	<p>I: An den Strukturen, sozusagen? Und dann versucht die Hierarchien zu reduzieren, oder so? B7: Ja, oder zu verteilen. Das ist ja oft so, dass die Leute... Es ist ja auch so eine Angst, dass man glaubt... New Work und so heißt, dass sich die Hierarchien auflösen. Sie werden nur anders verteilt. (31:44) I: Mhm. Es ist jetzt nicht so, dass es gar keine Hierarchien mehr gibt? B7: Nein, das geht gar nicht. Also, Hierarchie ist etwas natürliches, aber es wird die formale Struktur, also die Positionsmacht wird quasi entkoppelt von der Wertschöpfungsstruktur, von der Könnerschaft. Und die informelle Struktur, also die Beziehungsmacht, die ja in Organisationen und sicher auch in der Baubranche: „Wer kennt wen und so...“. Das gibt's auch glaube ich, dort. (lacht) Also, man arbeitet quasi mit den drei Strukturen, dass sie alle drei dem Unternehmenssinn entsprechend erfolgreich agieren können und oft ist das so ein... Das merkt man auch. Da gibt es dann Stellenbeschreibungen und nach Ebenen: „Wer darf was wann wie entscheiden?“, oder so. Diese ganze „Organisationsmayonaise“, die da... (32:43) [...] Leider noch sehr vertreten ist. Und agile Methoden sagen... Also, d.h. ja: „Wir kommen zusammen als Team und wollen gemeinsam etwas leisten!“ Ja also, wie kannst du das quasi entkoppeln von dem...?</p>	<p>Hierarchien werden anders verteilt. formale Struktur, also die Positionsmacht wird entkoppelt von der Wertschöpfungsstruktur, Agile Methoden - Wir kommen zusammen als Team und wollen gemeinsam etwas leisten!</p>	<p>Hierarchien anders verteilt, formale Struktur/Positionsmacht wird entkoppelt von Wertschöpfungsstruktur. Wir kommen zusammen als Team und wollen gemeinsam etwas leisten!</p>
B8	<p>B8: Der Bauherr muss natürlich da vorgehen. Auf den schauen alle, weil er das Geld hat. Und wenn der sagt: „Ich will das!“, dann machen die Leute natürlich eher mit. Man kann ja sogar so weit gehen, das Thema in die Ausschreibung rein zu nehmen. Da gibt es ja schon einige öffentliche Ausschreibungen, wo das Thema zumindest in Deutschland, mit eingefordert wird, z.B. Bauherren wie der Deutschen Bahn. Die sagen: „Wir möchten agile Ansätze in der Planung hier haben, in diesem Projekt.“ (09:23) [...] Und dann wissen sie in der Ausschreibung und im Vergabeprozess ja schon alle worum es geht oder müssen sich damit auseinandersetzen.</p>	<p>Bauherr muss vorgehen & überzeugt sein. In Deutschland werden agile Methoden teilweise von öffentlichen Auftraggebern in der Ausschreibung eingefordert. Dann wissen Planer schon im Vergabeprozess worauf sie sich einlassen.</p>	<p>Bauherr muss überzeugt sein. In Deutschland sind agile Methoden in öffentlichen Ausschreibungen teilweise vorgeschrieben.</p>
B10	<p>B10: Und für uns war es nie verständlich, warum ich als Projektsteuerer dann autoritär mein Planungsteam führen sollen. Das geht nicht zusammen! Wir haben immer sehr stark auf Augenhöhe gearbeitet, insofern ist da der Unterschied nicht so groß, aber was die Leute natürlich sehr schön erkennen.... Wenn dann der Prozess so ausgelegt ist, verstehen sie es leichter. (08:11) Also, der Übergang im Kopf zwischen: „Ich komme aus einem Projektteam, wo sehr autoritär gearbeitet wird.“ Jetzt sitz' ich im nächsten Moment, weiß noch nicht wie es geht... Und dann kann ich natürlich über diese Methoden relativ schnell erkennen, ob das, was der da draußen plappert, ernst gemeint ist oder nicht ernst gemeint ist. Und relativ schnell sehen ob er es ernst nimmt und wie es dann gelebt wird. Also, ich glaube die Prozesse, die agil aufgesetzt sind, sind recht transparent, und jeder erkennt recht schnell, dass es hier anders zugeht als es vielleicht in einem anderen Projekt. Und erkennt noch viel schneller, dass es da andere Kultur gibt... (08:43)</p>	<p>autoritärer Führungsstil passt nicht zu Arbeiten auf Augenhöhe, transparente Prozesse, alle Beteiligten müssen den Unterschied spüren (am besten recht schnell)</p>	<p>autoritärer Führungsstil passt nicht zu Arbeiten auf Augenhöhe --> transparente Prozesse, Unterschied muss spürbar sein</p>
B10	<p>Und nicht zu vergessen der Bauherr dahinter, der Auftraggeber dahinter... I: Der muss das auch wollen oder einfordern? B10: Korrekt. Er muss es wollen. Also, im Minimum muss es tragen, im Sinne von: steht dahinter.“, und wenn irgendein Suppler daherkommt und sagt: „So ein Sch***“, dann sollte er dem vielleicht nicht recht geben. (18:32) [...] Also, er muss das Projekt tragen, so wie es ist. Er muss nicht bei allem dabei sein. Das ist sein gutes Recht. Er muss seine Entscheidungen treffen, er muss dahinterstehen. Das ist ganz wesentlich, weil er zahlt.</p>	<p>Bauherr/Auftraggeber muss neue Methoden wollen, sonst kaum Akzeptanz von den Subunternehmen vorhanden</p>	<p>Bauherr/Auftraggeber muss neue Methoden wollen, dahinter stehen</p>
B10	<p>I: Genau ja. Aber das ist ja was Kontroverses in der Baubranche. Damit setzen sich ja viele wenig auseinander, sondern es ist ja alles sehr hierarchisch oft. (20:43) B10: Ja, aber jetzt geh' in die Organisationsentwicklung hinein... In den großen Unternehmen sind wir unterwegs - weg von diesen starren, autoritären Systemen, hin zu einer komplett neuen Führungskultur. Schon seit sehr, sehr langer Zeit - mal mehr, mal weniger erfolgreich, kannst sagen. In der Baubranche haben wir diese Veränderung überhaupt nicht genommen, weder in den Unternehmen der Baubranche noch auf unseren Baustellen. (21:11) [...] Und wenn ich daheim in meinem Unternehmen autoritär geführt werde, dann gehe ich auch in ein Projekt mit dem Glauben, dass dort autoritär geführt wird.</p>	<p>Organisationsentwicklung, weg von starren autoritären Systemen hin zu komplett neuer Führungskultur, wenn "Zuhause" autoritär geführt dann glaube ich das für's Projekt</p>	<p>Organisationsentwicklung, weg autoritären Systemen hin zu komplett neuer Führungskultur</p>
B10	<p>B10: D.h. wir müssen eigentlich Führungskultur verändern und das passiert, sozusagen in gewissen Branchen... Gewisse Branchen bei den Unternehmen sind deutlich weiter als andere... In der Baubranche sind wir dort weit hinten... [...] Und wenn's in der Baubranche nicht passiert, dann haben wir natürlich den Job in den kleinen Projekten, das zu implementieren. Und das ist neu. (21:51) [...] Und das ist der Job, und damit muss ich eigentlich aus den Projekten heraus verändern... Weil wenn natürlich Menschen in ihren Projekten erleben, dass man auch anders führen kann, dann nehme ich mal an, dass sie das auch mitnehmen in ihr Unternehmen hinein und dort etwas bewegen wollen. Hoffentlich... [...] D.h. er lernt selber, dass es andere Führungsmethoden gibt und bringt das vielleicht in seinem eigenen Unternehmen, im Best Case in Anwendung.</p>	<p>Führungskultur in Baubranche noch weit hinten, in kleinen Projekten neue Führungskultur einführen. Wenn Menschen in Projekten erleben dass man anders führen kann, dann nehmen sie das mit ins Heimatunternehmen.</p>	<p>in kleinen Projekten neue Führungskultur einführen. Wenn Menschen das in Projekten erleben dann nehmen sie es mit ins Heimatunternehmen</p>
B10	<p>B10: Und wenn ich jetzt sage, ein Projekt ist ja nichts anderes als ein Unternehmen auf Zeit? [...] Dann definieren wir im agilen PM, wie da drinnen geführt wird, in diesem Unternehmen. [...] Bis das Projekt halt vorbei ist. Nichts anderes tun wir. Und da gibt es genauso einen Vorstand, genauso einen Geschäftsführer - im Denken - der Geschäftsführer ist halt dann in dem Fall der Projektleiter. [...] Es gibt genauso... Der Aufsichtsrat ist halt dann irgendein Lenkungsausschuss im Projekt. Das sind die gleichen Instanzen. Es ist einfach nur auf Zeit gegründet und hat irgendein Ende dann dahinter. Aber es sind die gleichen Fragen: „Wie stelle ich denn dieses Unternehmen auf Zeit auf?“ (22:58) [...] "Mach' ich das flach oder starr hierarchisch? Und wie...? Welche Kultur gibt es denn da drinnen und wie leben wir das Ganze? Das sind eigentlich die gleichen Fragen, wie bei einem Unternehmensgründung." [...] Nur, dass wir im Bau und nicht die Zeit nehmen, dass so akribisch zu tun, wie wenn ich jetzt ein Start-up gründen würde. (23:15)</p>	<p>Projekt = Unternehmen auf Zeit. Agile PM in diesem Unternehmen auf Zeit nutzen. "Wie stelle ich dieses Unternehmen auf Zeit auf?", flach oder hierarchisch? Welche Kultur? Vgl. Unternehmensgründung. Für diese Dinge muss man sich ausreichend Zeit nehmen</p>	<p>Projekt = Unternehmen auf Zeit. Agile PM in sie diesem "Unternehmen auf Zeit" nutzen, flach od. hierarchisch? Unternehmenskultur? Etc.</p>
B11	<p>B11: Hierarchische Strukturen haben wir nicht. Nach außen hin gibt es nicht als Chef, und dann stehen immer ganz tolle Titel auf der Visitenkarte. Ich lasse mir da immer was einfallen, weil leider leben wir in einer Welt, die nach außen hin glänzen muss. (14:12)</p>	<p>keine hierarchischen Strukturen, nach aussen Chef, Rest bekommt schöne Visitenkarten (ausser muss es glänzen)</p>	<p>keine hierarchischen Strukturen, Chef & Restliche Mitarbeiter</p>

ID	Kategorie	Paraphrase	Stichwörter
	Führungskräfte, Änderung der Hierarchie und Verantwortung		
B11	<p>B11: Organisatorisch ist das Ganze so... Wir kriegen jetzt beispielsweise ein Projekt, dann übernimmt einer von meinen Leuten den Hut. Der hat den Hut oder die hat den Hut auf. [...] Die koordiniert alles, die macht alles. Das ist dann sozusagen, der Supervisor für das Projekt und die teilt dann auch die Arbeiten aus. Die muss sich dann darum kümmern und was bei uns ganz toll ist, die verhandelt dann auch mit den Auftraggebern. Ich bin zwar auch dabei, aber wenn es ums Geld geht. Sie ist verantwortlich für das Projekt. Ich hab' mich da nicht eingelesen. (14:45) [...] Also, ich führe über Verantwortung.</p>	<p>1 Supervisor je Projekt, teilt alle Arbeiten aus, verhandelt mit Auftraggebern, für Gelddinge des Projekts verantwortlich, Führen über Verantwortung</p>	<p>1 Supervisor je Projekt, teilt alle Arbeiten aus, verhandelt mit Auftraggebern --> Führen über Verantwortung</p>
B11	<p>B11: Es ist zum Teil erschreckend gewesen, dass viele Leute da erst mal sagen: „Wie ich es so machen?“ Aber wenn die dann mal draufkommen, dass es unheimlich viel Spaß macht - und da trennt sich die Spreu vom Weizen - ist es ganz einfach so, dass dann, sagen wir mal, ein Drittel geht und der Rest bleibt, weil die wollen es dann auch machen. Weil viele Leute setzen sich gerne ins Büro acht Stunden und arbeiten. Bei mir gibt es keine Arbeitszeiten. Bei mir gibt es Termine, und die musst du machen. (15:20) I: Mhm, okay. Verstehe. D.h. die teilen sich die Arbeit selbst ein, zu 100 %. B11: Die sind dafür selber verantwortlich. Die müssen mir sagen: „Wie lang brauchst du dafür? Wann ist dieser Step fertig? Bis wann kann ich damit rechnen?“, und das verbindlich. Und wenn das nicht klappt trotz Zusage, dann knallt's aber ordentlich.</p>	<p>1/3 geht weil ihnen das zu viel ist, Rest bleibt & will das so machen, gibt keine Arbeitszeiten, stattdessen Termine festgelegt für die man verantwortlich ist --> diese müssen eingehalten werden</p>	<p>1/3 geht weil ihnen das zu viel ist, Rest bleibt & will das so machen; keine Arbeitszeiten aber Termintreue für selbst festgelegte Termine --> sonst Problem</p>
B12	<p>Und ganz wichtig ist eben auch immer das Führungsverhalten. Also wenn die Führungskraft vorlebt, dass sie das super findet und dass sie natürlich daran glaubt und dass es auf jeden Fall jetzt der richtige Weg ist, dann wollen die anderen natürlich viel einfacher als wenn die Führungskraft Neutralität oder Unsicherheit signalisiert. Wenn die dann auch sagt: „Buh, keine Ahnung, ob das klappt...“. Dann gehen alle wieder drei Schritte zurück. (18:26) [...] Ja, es ist ganz extrem wichtig, weil die Leute auch immer schauen: „Darf ich das eigentlich? Weil ich mache ja was anderes als sonst. Ich mache es ja auch anders rum oder ich von einer anderen Reihenfolge. Und ist es überhaupt...? Darf ich das denn?“. Diese Erlaubnis ist so wichtig. Dafür braucht man halt immer die Führungskraft. (18:47) [...] Auf jeden Fall, genau. Aber da muss man auch erst die Leute hinkitzeln und vorher durften sie es nicht. Man muss ja quasi die Führungskraft das Lockerlassen. Da wo sie vorher draufgehalten hat, muss sie jetzt einen Schritt zurückgehen und sagen: „Nee, Vertrauen - mach' mal. Ich will, dass du es tust.“ Überhauptdiese ganze Führungspyramide, dass die anders rumsteht - das ist total krass in den Teams.</p>	<p>Führungsverhalten wichtig für Change, Führungskraft muss von neuen Methoden überzeugt sein, Führungskraft erteilt Erlaubnis für neue Methoden & Dinge anders zu tun (als sonst). Führungskraft muss Lockerlassen und den Mitarbeitern Vertrauen schenken. --> Führungspyramide dreht sich</p>	<p>Führungskraft muss von neuen Methoden überzeugt sein, Führungskraft erteilt Erlaubnis für neue Methoden & Dinge anders zu tun, Lockerlassen & Mitarbeitern Vertrauen schenken. --> Führungspyramide dreht sich</p>
B12	<p>Ich selber hab' quasi nie so einen Führungsstil erlebt, also wurde so geführt - so autoritär - noch habe ich es dann getan, weil ich es einfach auch nie als Vorbild hatte. [...] Aber man empfindet es schon als deutliches Glück, quasi das nicht ablegen zu müssen, wenn man es nie gemacht hat. Wenn ich mir das auch so angewöhnt hätte, dann hätte ich, müsste ich ja auch aus ganz viel raus. [...] Das brauch' ich jetzt einfach nicht. Aber man sieht es dann so deutlich, wenn man andere... Für die ist da eine Berechtigung dahinter, weil sie damit Sachen durchgebracht haben und noch zu dem Termin damit fertig wurden und weil wie auch immer... Das ist dieser typische Heldentum. Da hat einer sich wirklich hingestellt und hat den Laden noch gerettet. Aber das ist halt nicht mehr das Ziel, das einer den Laden rettet.</p>	<p>wurde selbst nie autoritär geführt --> daher muss sie es nicht ablegen. Andere sehen Autoritären Führungsstil als Berechtigung, weil Sachen funktiniert haben... Heldentum... Jetzt soll das Ziel gemeinsam erreicht werden, nicht von einem...</p>	<p>Autoritären Führungsstil ist berechtigt, weil Sachen funktiniert haben --> Heldentum. Ziel gemeinsam erreichen, nicht von einem...</p>
B12	<p>Klar, es muss erst mal irgendwo eine Kerngruppe da sein, die das Thema treibt. Und die müssen gewissermaßen auch ein gewisses Führungsscharisma haben, also das andere bereit sind ihnen zu folgen. Und die brauchen aber wiederum die Legitimation der Führung. Also selbst wenn die Führung gar nicht so intensiv mitmacht, aber die Führung muss sich mal so hinstellen und sagen: „Die machen das jetzt mal und die machen das anders. Das finden wir aber gut und die sollen das so machen. Und ihr könnt darauf vertrauen, dass wir das gut finden.“ [...] Das sind eigentlich zwei ganz wichtige Punkte. Dass sich eben - so eine Kerngruppe als Leittiere rauskristallisiert. [...] Im Vorleben und Einfordern... Aber sich selbst auch in Frage stellend dabei. Weil man gibt ja seine Rolle komplett auf, die man mal hatte. [...]</p>	<p>Kerngruppe mit Führungsscharisma treibt Thema an, erhält Legitimation von oben. Vorleben & Einfordern. Man gibt Rolle als Führungskraft komplett auf...</p>	<p>Kerngruppe mit Führungsscharisma treibt Thema an, erhält Legitimation von oben. Vorleben & Einfordern.</p>
B12	<p>Genau absolut, genau. Das ist, glaube ich das Wichtigste. Und dann das Vertrauen zu wecken bei denen, die aus ihren Rollen raus sollen und nach vorne kommen sollen... Die unteren Ebenen, die dann ja wichtiger werden, die da raus zu locken. [...] Und sie dann weiterhin da drin zu bestärken, in dem was sie tun, dass das genau richtig ist und dass sie ja auch die Experten sind. Alles andere ist ja Quatsch. (lacht) Aber ich glaube, das erste ist mal... Wenn man so anfangen will, dann braucht man ein paar Überzeugungstäter, die wirklich mit absolut wehender Flagge voran rennen und sich auch nicht bremsen lassen und über alle Hindernisse drübergehen und auch dreimal die Rückschläge mitnehmen und sagen: „Ich will aber doch.“ (22:20) [...] Wobei ich immer den Eindruck habe, wenn jemand so infiziert ist, wie man so schön sagt, da kann er sowieso nicht mehr anders. Dann hat er so klar vor Augen, wie es eigentlich besser ist. Und dann kann man auch nicht mehr daran vorbei gucken. Dieses Pilotprojekt hat schlussendlich irgendwie... Ich habe vor drei Jahren draufgekommen - zwei Jahre Überzeugungsarbeit hat es gebraucht und das hat natürlich Höhen und Tiefen. [...] Aber wenn man ein Team ist, in dem man im Grundsatz überzeugt ist, dann trägt das Team das halt auch wieder. Dann ist der eine mal frustriert und der andere sagt: „Eh komm, egal. Weiter!“ (lacht)</p>	<p>Rollen ändern sich, untere Ebenen werden wichtiger - müssen aktiver werden, Überzeugungstäter bleiben trotz Rückschlägen an neuen Methoden dran. Wer "infiziert" ist, kann nicht mehr anders. Nach viel Überzeugungsarbeit wird Pilotprojekt. Team hilf Tiefen zu überwinden</p>	<p>Rollen ändern sich, untere Ebenen werden wichtiger - müssen aktiver werden, Überzeugungstäter bleiben trotz Rückschlägen dran. Wer "infiziert" ist, kann nicht mehr anders</p>

ID	Themengebiet Teamorganisation & Kommunikation	Paraphrase	Stichwörter
B1	<p>I: Mhm, okay, da hätte ich jetzt noch eine letzte Frage, weil du die direkte Kommunikation mit dem Kunden angesprochen hast, d.h. in deinem Fall, weil du ja der Product Owner bist, funktioniert das alle telefonisch oder in Meetings und nicht mehr per E-Mail mit ganz viel Schriftverkehr. B1: Natürlich auch per E-Mail und der Schriftverkehr, weil gewisse Dinge muss man einfach schriftlich festhalten und abliefern. Aber es ist natürlich als Aufgabe von Product Owner, ist die Rolle sehr stark getrieben, dass man sowohl für jedes Lieferobjektes, also für jede Userstory, Anforderungen ermittelt, als auch Abnahmekriterien. Und das erfordert natürlich immer, sehr starken Kundenkontakt und da kann man sich auch durchaus aus dem Fenster lehnen und sozusagen, mal gemeinsam mit dem Kunden das direkt erarbeiten und nicht steif per Schriftverkehr, per E-Mail leere Dokumente hin und her schicken, solange bis sozusagen alle Tabellen oder alle Listen gefüllt sind. (23:34) I: Mhm, okay. Und in den Backlog hast aber nur du und dein Team quasi Einblick oder hatte der Kunde auch direkt Einblick? B1: Ah, bei mir ist es jetzt so, dass wir einen gemeinsamen großes Backlog haben, weil wir eben nicht nur Softwareentwicklung in diesem größeren Projekt haben, sondern auch Consulting- Projekte und verschiedene Projekt-Streams aus anderen Teilbereichen, wir haben ein großes gemeinsames Backlog. (24:07) I: In die beide Seiten Einblick haben? B1: Genau, in die beide Seiten Einblick haben.</p>	<p>direkte Kommunikation funktioniert mündlich, per Mail & Schriftverkehr. Manche Dinge muss man schriftlich festhalten. Anforderungen direkt mit Kunden erarbeiten - nicht per Mail in starren Dokumenten. In diesem Fall hat Kunde & Lieferfirma Einblick in gemeinsames Backlog</p>	<p>viel Kommunikation telefonisch bzw. in Meetings, teilweise zum Festhalten auch Schriftlich, Anforderungen werden direkt mit Kunden gemeinsam erarbeitet.</p>
B2	<p>Wie man an diese Teams und Personen herantritt, wobei natürlich anzumerken ist, wir mussten auch eine organisatorische Umstellung machen. Also die Planungsgesellschaft hat sich auch in Organisation neu aufgestellt. Wir sind weggegangen von den klassischen fachspezifischen Abteilungen, Architektur, Tragwerkplanungstatik, Statik, TGA etc. (08:50) [...] Und es gibt nur noch Projektteams. Also wirklich solche Projektteams, wo interdisziplinär zusammengearbeitet, immer im selben Team. [...] Ein Team von, ich sage jetzt einmal, 3 oder 4 Architekten, mit dem und dem TGA und mit dem und dem Statiker und Tragwerksplaner und das ist ein Projektteam. [...] Und mehrere Projektteams kann man dann zu einem größeren Projekt zusammenschließen etc. Aber das war auch notwendig und ich glaube das ist ein ganz ein wichtiger Punkt gewesen, um diese Zusammenarbeit und diese Methodik auch letztendlich erfolgreich einsetzen zu können. Also ohne organisatorische Anpassung bin ich mir sicher, hätte es nicht funktioniert. (09:26) I: Okay. Also die Organisation muss sich mitwandeln, sonst...? B2: Muss sich mitwandeln, muss sich mit einstellen auf eine gewisse, neue Art der Zusammenarbeit. [...] Und wenn das nicht gegeben ist, wenn sozusagen immer noch der Architekt im dritten Stock sitzt und der Tragwerksplaner im ersten Stock, dann fließt hier keine Kommunikation und dann können auch die besten Methoden keinen Anklang finden, wenn es nicht täglich gelebt wird. (09:54)</p>	<p>Wir haben uns organisatorisch neu aufgestellt und sind weg von klassischen fachspezifischen Abteilungen (Architektur, Tragwerksplanung, etc.). Es gibt interdisziplinäre Projektteams, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten. Mehrere Teams kann mans zu einem größeren Projekt zusammenschließen. Ohne organisatorische Anpassungen funktionieren diese Methoden nicht. Die Zusammenarbeit muss auch räumlich neu organisiert werden, sonst fließt keine Kommunikation. Das muss täglich gelebt werden.</p>	<p>neue Organisation, keine fachspezifischen Abteilungen mehr, interdisziplinäre Teams, ohne Organisationsanpassung funktionieren diese Methoden nicht, auch räumlich anpassen, direkte schnelle Kommunikation</p>
B2	<p>I: Mhm. Ja, das kann ich mir vorstellen, dass das viele Vorteile mit sich bringt, auch jetzt, wo die Leute so verteilt sitzen, teilweise. B2: Genau, also, wir haben ja Homeoffice. Wir haben ja verteilte Teams, mittlerweile und da hat uns da schon sehr geholfen. Ja, auch weg vom Analogen, hin zum Digitalen, weiß nicht ob das noch ein Thema ist in Ihrem Interview, aber das war noch eine Komponente, die noch einmal, sag ich einmal, eine gewisse Umstellung beschert hat und da bin ich auch ganz der Meinung, das funktioniert nur, wenn ein Team eine gewisse Erfahrung schon mitgebracht hat, um es dann digital zu machen. Also, gleich digital zu starten, birgt ein gewisses Sonder-Risiko... (20:33) I: Okay, das heißt zuerst war alles analog und quasi am selben Ort, so wie man sich das jetzt aus der Literatur vorstellt? B2: Genau.</p>	<p>Teams sitzt und arbeitet zusammen. Zurste war das analog im Steuerungsraum (Big Room). Vor Krise nie die Notewenigkeit zur Digitalisierung, jetzt in Krise war es nötig & Umstieg hat funktioniert.</p>	<p>Team sitzt normalerweise & arbeitet zusammen, zuerst analog, durch Krise Umstieg aufs digitale & verteiltes Homeoffice</p>
B3	<p>B3: Mir fällt auch noch etwas ein zu deiner vorherigen Frage, bevor ich dann hier darauf eingehe. [...] Und zwar haben wir eine durchgängige Teamorganisation. [...] Also, bei agilen Methoden ist es ja auch so, dass es da dieses Team gibt. [...] ...das zusammen mit dem Product Owner und dem... [...] ...und dem Scrum-Master und so... Das ist ja ein Team. [...] ...was sich regelmäßig trifft. Ja. Und genau das haben wir auch. Wir haben also mehrere Teams, sowohl in der Produktion, als auch im Büro, die verschiedene Funktionen haben. Ich bin z.B. Teilnehmer eines Teams, das nennt sich „Team auf der Projektebene“ und das nennst sich „Entwicklung oder Projektteam“. (06:17) [...] Und... Und wir treffen uns auch täglich und arbeiten auch auf Tagesbasis. So... Also, diese Teamorganisation ist auch noch so ein Prinzip, das wir bei uns haben.</p>	<p>Durchgängige Teamorganisation vergleichbar mit agilen Methoden. Wir haben mehrere Teams in der Produktion und im Büro, die verschiedene Funktionen haben. Die Teams treffen sich täglich & arbeiten auf Tagesbasis.</p>	<p>durchgängige Teamorganisation, treffen sich täglich, arbeiten auf Tagesbasis</p>

ID	Themengebiet Teamorganisation & Kommunikation	Paraphrase	Stichwörter
B3	<p>B3: Genau. Dazu muss ich etwas sagen. Diese Teams sind alle interdisziplinär. [...] Also, es sie sind am Prozess ausgerichtet und nicht an einer Abteilungsstruktur. [...] Also, Abteilung heißt ja, typisch jetzt für ein Bauunternehmen, das muss zuerst geplant werden. Da gibt es eine Planungsabteilung. [...] Und dann wird gebaut. [...] Oder es gibt noch eine Konstruktionsabteilung, die vielleicht noch Pläne macht, wenn es Vorfertigung ist. [...] Das sagt dir alles etwas. (07:19) [...] Und dann gibt es die Ausführung und dann muss Bauleitung gemacht werden. I: Genau, das ist alles so hintereinander und getrennt. B3: Dann habe ich Silodenken... [...] Und jede Abteilung versucht natürlich, weil sie ja an ihrer Abteilung gemessen wird, an ihren Personalkosten, an ihren Stunden oder was auch immer... [...] Ergebnis messen geht leider nicht bei einer Abteilung. (lacht) Man kann da nur Kosten zählen. Und da habe ich schon den großen Nachteil, den wir nicht mehr haben, weil das Team interdisziplinär ist. (07:53) [...] So, hat das Team nicht... Das hat den Blick auf den Auftrag, weil das Team den kompletten Auftrag durchführt. [...] Weil es interdisziplinär ist, sowohl ein Bauleiter, ein Konstrukteur und einen Kalkulator beinhaltet. Und dann kann die Bauleitungsabteilung nicht sagen: „Ja, die haben ja verkehrt kalkuliert. Kein Wunder, dass das Bauvorhaben schief gelaufen ist.“ (08:12) [...] Das ist ein Vorteil der Teamorganisation. I: Ein gemeinsames Ziel und alle arbeiten gemeinsam. B3: Es wir der Kundenauftrag gesamt gesehen und nicht nur die Abteilung X. [...] Das ist ein ganz großer Vorteil. [...] Speziell im Bauwesen.</p>	<p>Teams sind interdisziplinär am Prozess ausgerichtet, nicht an Abteilungsstruktur. Ergebnis messen geht bei einer Abteilung nicht. Ergebnis ist nur über gesamtes Projekt messbar. Der gesamte Kundenauftrag wird gesehen, das ist speziell im Bauwesen ein Vorteil.</p>	<p>interdisziplinäre Teams, prozessorientiert, gesamter Kundenauftrag als Ganzes betrachtet</p>
B3	<p>B3: So oder so, da sind wir viel zu langsam... Gut, und durch diese hohe Dynamik und durch diese hohe Komplexität müssen die Teams auch sehr schnell Änderungen umsetzen können. [...] Und das geht natürlich in einem Team, wo der, der das alles kalkuliert hat, gerade eine Türe weiter sitzt, viel besser. „Oh, da müssen wir... Schaust du kurz zu mir... Oh, da müssen wir einen Nachtrag machen. Kollege, der kalkuliert, hilf mir da mal und machen wir den Nachtrag.“ Oder, oje Bauleitung bei der Baustelle, da musst du da und da darauf achten, ob diese Durchführung auch wirklich da ist. [...] ...die der Kunde gestern noch vergessen hat. Oder irgendwas... Sowas ist in einem Team, das einem Büro sitzt, völlig anders zu erledigen wie, wenn der arme Bauleiter am Schluss die Akte auf den Tisch geknallt bekommt und der Kalkulator sitzt...[...] Drei Geschosse, ganz wo anders... [...] In einem anderen Büro. [...] Direkte Kommunikation, schnelles Reagieren ist bei agilen Methoden... [...] Ein sehr, sehr großer Vorteil.</p>	<p>Das Bauwesen ist of zu langsam. Wegen hoher Dynamik & Komplexität müssen Teams schnell auf Änderungen reagieren. Das geht viel leichter wenn man im gleichen Büro sitzt. Direkte Kommunikation & schnelles Reagieren sind große Vorteile von agilen Methoden.</p>	<p>direkte Kommunikation, schnelleres Reagieren auf Änderungen</p>
B3	<p>B3: Ja. Das hat natürlich auch zur Folge, dass man in einer Teamorganisation, so wie wir sie haben, keine Karriere machen kann, in dem Sinn. Also, ich kann hier bei uns nicht Oberbauleiter werden. Das geht nicht, weil wir keine haben. I: Mhm. Sind die Mitarbeiter dann deswegen unglücklicher, weil sie das jetzt nicht mehr machen können? (15:19) B3: Gar nicht, im Gegenteil. Es ist ja keiner da, der dann, also... Das Konfliktpotenzial ist weg, weil jeder Mitarbeiter die Zahlen ja zur Verfügung hat, die sonst nur der Oberbauleiter hat. Und, der Chef muss wirklich... Er darf das... Er muss das wirklich wollen. Also, er darf nicht vorne sagen: „Wir sind ein modernes Unternehmen. Wir sind jetzt agil.“, und hinten herum dann die Teams doch wieder befehlen. Ja, das funktioniert nicht. (15:46)</p>	<p>In einer Teamorganisation kann man keine Karriere im herkömmlichen Sinn machen. Mitarbeiter sind nicht unglücklich. Alle Mitarbeiter haben in alle Zahlen Einsicht. Der Chef muss das wirklich wollen.</p>	<p>keine Karriere im herkömmlichen Sinn möglich, Mitarbeiter deshalb nicht unglücklich, alle haben in Zahlen Einsicht</p>
B3	<p>I: Als dieses hierarchische Denken. Es ist besser, wenn man ein Ziel hat und quasi... B3: Ja. Wir Menschen sind 100.000 Jahre als Gruppen durch die Lande gezogen und hat alles funktioniert und irgendwann hat einer gemeint... Das war dann irgendwie 18.000 irgendwas oder kurz vor der industriellen Revolution. Jetzt brauchen wir einen der denkt und einen der arbeitet. Das gab es vorher nie. (17:57) I: Mhm. Okay, ja viel... schlüssig, dass das vielleicht nicht für den Mensch die gemachtste, die beste Lösung ist. B3: Nein, nein. [...] Es ist ja. Das war ja wirklich so, dass dann... Die Menschen haben zuhause ein Haus gebaut... Haben zuhause unternehmerisch gedacht, weil sie bei der Feuerwehr sind oder ein Haus gebaut haben und dann sind sie ans Fließband gegangen, haben das Gehirn abgegeben und haben dann nur die Arbeit gemacht, die jemand anders sich ausgedacht hat. Dann kann ich nicht auf kurzfristige Veränderungen reagieren, wenn ich so arbeite oder darf ich ja gar nicht. (18:35)</p>	<p>Kurz vor der industriellen Revolution dachte jemanden, dass wir jetzt jemanden brauchen der denkt und einen der arbeitet. Das gab es vorher nie. Zuhause denken die Mitarbeiter auch unternehmerisch, in der Arbeit geben sie ihr Hirn ab & tun das was ihnen wer anders aufträgt. Reagieren auf kurzfristige Veränderungen ist so nicht möglich</p>	<p>es braucht jemanden der denkt & jemanden der arbeitet, Zuhause denken die Mitarbeiter auch unternehmerisch, in der Arbeit nicht - weil sie nicht dürfen, kein Reagieren möglich</p>
B3	<p>B3: Und da machen die ein Team bei der Produktentwicklung und nennen das dann: „Das ist unser Scrum-Team.“, oder unser agiles Team oder keine Ahnung, wie sie es nennen. [...] Und die Verwaltung, die ist trotzdem noch die Frau Maier, die die Buchhaltung macht. I: Meistens. (lacht) B3: Und, und wir haben das dann halt komplett... Jeder Mitarbeiter ist in einem Team drinnen. (21:27) I: Okay, also noch weiter gedacht, sozusagen, nicht nur die Produktentwicklung... B3: Genau. I: Sondern möglichst alles soll jetzt... B3: Genau. [...] So ist es bei uns... Wenn jetzt jemand agil anfängt, also, das nur teilweise zu machen, halte ich nicht für sinnvoll. (21:43)</p>	<p>In der IT ist nur die Produktentwicklung als Team aufgestellt, rundherum funktioniert alles klassisch. Hier wird weitergedacht & jeder ist in einem Team. Teilweise agil zu sein ist nicht sinnvoll.</p>	<p>in IT Team für Produktentwicklung, hier jeder in Team, teilweise Teamorganisation nicht sinnvoll</p>

ID	Themengebiet Teamorganisation & Kommunikation	Paraphrase	Stichwörter
B5	<p>I: Mhm und da sind immer die gleichen Teams, die dann gemeinsam arbeiten oder werden die jedes Mal neu zusammengewürfelt? (06:41) B5: Nein, das ist im Bauwesen grundsätzlich... Man kann es... Also, das Projekt an sich ist wirklich abgeschlossen. Wenn das Projekt fertig ist, dann gehen die Teams auseinander - selbst, wenn sie funktionieren. Und bei jeder Baustelle werden die Teams neu zusammengestellt. Das könnte sein das wir konzernintern die Teams vielleicht halbwegs gleichbleiben. Da hast du den gleichen Projektleiter und der nimmt immer seine gleichen Leute mit. [...] Aber du hast ja mehr auf einer Baustelle als nur die eigenen Teams oder nur die Bauleiter. Da sind die Nachunternehmer... [...] Also, dadurch dass das Bauwesen an sich sehr stark aufgeteilt und kleinteilig ist, kommst du immer mit neuen Leuten zusammen. Klar hin und wieder triffst du wieder auf die gleichen, weil du hast halt meistens, vor allem als großer Konzern auf den Großprojekten immer wieder mit den gleichen Unternehmen zu tun. Da stößt du immer wieder auf die gleichen Leute, aber grundsätzlich ist sin die Teams immer unterschiedlich zusammengesetzt. Also, nicht jetzt die internen Teams, aber das Team als Gesamtes auf der Baustelle.</p>	<p>Wenn ein Bauprojekt abgeschlossen ist, gehen die Teams auseinander. Für jedes Projekt wird das Team als Gesamtes neu zusammengestellt (ev. bleiben sie konzernintern ähnlich). Bauwesen ist kleinteilig und du kommst immer mit neuen Nachunternehmern bzw. Leuten zusammen.</p>	Team immer neu zusammengestellt
B6	<p>Und dieses Vertrauen bildet sich ja nicht von heute auf morgen. Die Teams werden ja immer wieder, von Projekt zu Projekt, neu zusammen gewürfelt... Da muss ich schon auch für das Teambuilding machen und dass sich die besser kennen lernen. Wenn man nur telefoniert und E-Mails schreibt, bringt das wenig für das Vertrauen. [...] Da macht man ein Event und gleich eine Kick-off Veranstaltung daraus und wenn man am Abend mal ein Bier miteinander getrunken hat, dann wächst das Vertrauen mit der Zeit und dann wird die Zusammenarbeit leichter.</p>	<p>Vertrauensbildung braucht Zeit, Teams immer neu zusammengesetzt --> Teambuilding, kann man mit Kickoff Veranstaltung verbinden</p>	Teams immer neu --> Vertrauensbildung braucht Zeit --> Teambuildingevent
B7	<p>B7: Also, diese Überraschungen, die sind ja immer da. Und das eine ist eben, dass man rasch darauf reagieren kann und das andere, dass man auch zusammenarbeitet und sich als Team erlebt. (10:41) [...] Das ist die Grundlage für Attraktivität im Unternehmen. [...] „Hey, super, wir gemeinsam haben das geschafft! Wir gemeinsam haben das gemacht!“. Jeder übernimmt einen Teil - Organisation heißt ja arbeitsteilig arbeiten. [...] Und das sollen diese agilen Methoden unterstützen, aber es kommt nicht drum rum, dass die sogenannten Chefs oder Bosse es auch ernsthaft wollen. [...] Sonst ist es relativ... So kann es frustig werden, sonst kann es genau das Gegenteil bewirken. I: Dass die Zusammenarbeit noch schwieriger wird? (11:24) B7: Jaja, sicher. Und es zeigt natürlich auch auf, was nicht funktioniert. Ja, weil da muss ich mich mit der Kollegin, die mir eigentlich immer schon unsympathisch war, jetzt muss ich mich mit der absprechen. Pfu... Die redet immer so viel oder so lange oder so komisch... Also so, man muss sozusagen, auch seine Vorurteile überwinden, die man aufgebaut hat durch Vereinzelung.</p>	<p>Arbeiten im Team & rasches Reagieren auf Veränderungen --> Attraktivität für Unternehmen, Organisation bedeutet arbeitsteilig arbeiten - das sollen agile Methoden unterstützen. Die Chefs müssen das ernsthaft wollen. Sonst bewirkt es das Gegenteil. Es müssen auch Leute die sich unsympathisch sind zusammenarbeiten. Vorurteile überwinden.</p>	Arbeiten im Team & rasches Reagieren auf Veränderungen --> Attraktivität für Unternehmen, Organisation bedeutet arbeitsteilig arbeiten - das sollen agile Methoden unterstützen. Zusammenarbeit auch bei Antipathie,
B9	<p>I: Wenn man sich vorstellt, dass über Nacht alle Probleme gelöst sind, und es gibt einen idellen Bauprozess, der diese Ansätze berücksichtigt und alle Leute freuen sich darüber... B9: Und alle sind bereit mitzumachen und wollen unbedingt nur mehr so arbeiten? I: Genau. Was würde Sie jetzt da am meisten begeistern? Das ist ein reines Gedankenspiel. (26:43) B9: Dass sie endlich einmal das Team soweit bringen kann, dass sie wirklich selbstständig arbeiten, ohne dass man ihnen Dinge vorher in langwierigen Besprechungen erklären muss und sagen muss: „Bitte mach jetzt das und dann machst das und dann tust jenes...“ Sondern, dass dann wirklich alle - ich muss das ja nicht immer jedem erklären oder von jedem einfordern - sondern dass diese Dinge automatisiert... Weil das Team selbst organisiert arbeiten kann und man muss das nicht mehr so stringent einfordern von manchen Projektbeteiligten, weil jeder weiß, was er oder sie zu tun hat. Das wäre wunderbar. (lacht) (27:26)</p>	<p>Team arbeitet wirklich selbstständig, lange Besprechungen mit Arbeitszuteilung fallen weg, vieles passiert automatisiert weil jeder weiß was er zu tun hat für das Projektziel</p>	Selbstorganisation des Teams wichtig für Erfolg der Methode, automatische Arbeitspaketzuteilung im Team um Projektziel zu erreichen (ohne zusätzliche lange Besprechungen)
B11	<p>B11: Nein, die haben kein kleines Team, die stellen sich Team Objektbezogen zusammen. Also, beispielsweise ich baue jetzt hier eine Rewe. Das ist ein Umbau. [...] Und da gibt's bei uns eine feste Partnerliste. Die kann sich aber die Leute auch extern dazunehmen</p>	<p>Supervisor stellt sich Team aus Partnern objektbezogen zusammen</p>	Supervisor hat objektbezogene Partner im Team

ID	Kategorie Unternehmenskultur und Fehler- od. Lernkultur	Paraphrase	Stichwörter
B2	<p>B2: Ich glaub schon, dass viel die Projekt- bzw. sogar Unternehmenskultur eine Rolle spielt. Das muss man wesentlich beachten. Was für eine Kultur habe ich derzeit im Unternehmen und verändere ich mit Einführung dieser Methoden? Also da geht es sehr viel um, wie gesagt, um Kommunikation. Aber es geht auf viel um Transparenz. Es geht um Fehlerkultur. (26:03) [...] Ganz... Ohne diesen Dingen funktioniert es einfach nicht. Also, ich sage einmal, wir sind auch 150 Jahre alt. Den Konzern könnte man nicht als Start-up bezeichnen, aber bei dem angeschlossenen Planungsunternehmen haben wir ein bisschen Glück, weil wir mit 300 Mitarbeitern noch ein relativ überschaubares, kleines Unternehmen im Konzern sind. (26:25) [...] Und das auch noch nicht wirklich alt ist, so 6 oder 7 Jahre alt ist. Aber in einem Konzern das einzuführen, das ist ganz natürlich eine ganz andere Nummer. Und wir gehen jetzt Richtung Konzern, wir gehen Richtung Baustellen und rollen hier jetzt aus. Und das ist natürlich von der Strategie her noch einmal ganz etwas anderes und ich glaube da ist die wesentliche Komponente der Unternehmenskultur... Wann es nicht sogar einen Kulturbeauftragten geben sollte für solche Dinge. Ich glaube das sind ganz wesentliche Dinge, eine wesentliche Sache, die uns zu Gute kommt. Wir haben seit 2019 eine neue, ich sage einmal, ein neues Leitbild, wenn man so will und das setzt einfach sehr stark auf Werte und Prinzipien. Also, wir haben unsere fünf Konzern-Prinzipien und nach dem wird gehandelt, nach dem, wird geführt und nach dem, werden auch die Projekte abgewickelt. Das hat sehr viel mit Vertrauen, Kommunikation, Transparenz und diese Dinge zu tun... Das muss einher gehen. Ja... Einfach nur eine Methode einführen auf Biegen und Brechen, ohne etwas für die Kultur zu tun und das fängt beim Training an. (27:37) [...] Das geht aber auch über das tägliche Leben dieser Methodik. Das funktioniert nur, wenn ich es wirklich anwende und wenn ich mich dem widme und nur einmal in der Woche irgendwo etwas eingebe, weil es halt irgendwer will von mir. Dann schafft es das Unternehmen auch oder die Organisation. Ohne Wandel der Kultur - da muss schon die Kultur wirklich sehr, sehr gut sein und sehr, sehr bereit sein für so etwas, damit das dann auch ohne Initiative klappt. (28:03)</p> <p>I: Mhm. Und jetzt wo Sie quasi das erfolgreich umsetzen, haben Sie eine transparente, offene Kommunikation und auch ein funktionierende Fehler- oder Lernkultur, vor allem? B2: Ja, in den Projekten definitiv. Jetzt kommt die nächste Herausforderung, das auch über die Organisation zu streifen. Ja also, im Projekt haben Sie es relativ schnell, weil das geht einfach einher mit der Methodik, dass Transparenz und Fehlerkultur und kontinuierliche Verbesserung und diese Dinge einher gehen. Und jetzt ist die Zeit gekommen, das auch in die Organisation hinein zu bringen. Ja, und das ist gar nicht so einfach, weil jetzt geht es darum, auch über die einzelnen Hierarchien hier diese Transparenz und Fehlerkultur aufzubauen und das ist nicht ganz so einfach. (28:53) [...] Wir sind halt ein Riesenkonzern mit sehr, sehr unterschiedlichen Regionen, Sparten, Bereichen... Von der Fläche über Hochbau, Tiefbau - sind ganz unterschiedliche Organisationseinheiten und über das darüber laufen zu lassen, eben die richtige Führungskultur.... Da redet man dann über Leadership. Bis hin zur Projektkultur und den Umgang mit solchen Projekten und was kommuniziere ich wann in welche Richtung. Und wie kann ich als Führungskraft hier wirklich auch unterstützen? Das ist die nächste Challenge, dann letztendlich, das ist so die nächste Reise, wo es jetzt hingeht. Jetzt geht es sehr stark um Mitarbeiter, Führungskräfte, Kultur im Unternehmen und wie bringen wir das zusammen? Nicht nur die Methode anzuwenden, sondern wirklich das Unternehmen auf Lean zu machen. (29:42)</p>	<p>Projekt- bzw. sogar Unternehmenskultur spielen wesentliche Rolle. Wie ist die Kultur vorher und wie danach? Transparenz, Fehlerkultur --> Kulturbeauftragten, Neues Leitbild das stark auf Werte & Prinzipien setzt --> 5 Konzern-Prinzipien für Handeln & Führung. Vertrauen, Kommunikation, Transparenz --> Training... Einführen der neuen Arbeitsweise geht nur mit Kulturwandel. Methoden müssen täglich angewandt/gelebt werden</p> <p>Lernkultur in Projekten vorhanden. Über Organisation zu streifen ist noch schwierig. Geht im Projekte einher mit Methodik. Transparenz & Fehlerkultur über Hierarchiestufen des Konzerns aufzubauen, ist schwierig. Richtige Führungskultur über alle Bereiche aufbauen ist nächste Herausforderung. Gesamtes Unternehmen soll Lean werden.</p>	<p>Einführen der neuen Arbeitsweise geht nur mit Kulturwandel. Projekt- bzw. Unternehmenskultur = wichtig für Transformation, Themen sind Transparenz, Fehlerkultur, Vertrauen... ev. Kulturbeauftragten, Methoden müssen täglich gelebt werden</p> <p>Lernkultur in Projekten vorhanden, über gesamte Organisation mit allen Bereichen & Hierarchiestufen noch schwierig, Führungskultur aufbauen, Ziel --> gesamter Konzern ist lean</p>
B3	<p>I: Und wenn jetzt, quasi, alle gemeinsam verantwortlich sind, dann fällt ja auch das: „Du bist schuld und du bist schuld!“, ein bisschen weg, oder? (27:21) B3: Das ist bei uns - ich würde einmal sagen - zu 99 Prozent verschwunden. Das war früher immer, also vorher war das sehr weit verbreitet. I: Ist eine unangenehme Situation für jeden. Es ist unangenehm zu sagen: „Du bist schuld!“, aber es gleich unangenehm, wenn wer anders zu einem sagt, dass man schuld ist. B3: Richtig, genau, egal in welche Richtung. Ist beides blöd. Aber wir hatten das ganz oft, weil wir ganz viele Zahlen nicht gesehen haben und auch über den Prozess nicht klar waren. Wir hatten aber Leute, die halt verantwortlich waren. So und dann waren die erst einmal schuld. Ja... Die haben aber dann versucht sich sofort zu verteidigen und wo anders wieder Fehler zu suchen und da haben wir ganz viele Kräfte verloren oder ganz viel Verschwendung produziert, um den Schuldigen zu finden bzw. die Schuldigsprechung abzuwehren. Und? (28:14)</p>	<p>Schulduzuweisungen sind zu 99% verschwunden. Früher waren zuerst die Schuld die die Zahlen gesehen haben & die haben versucht sich zu verteidigen. So wurde viel Zeit & Kraft verschwendet.</p>	<p>Schulduzuweisungen sind zu 99% verschwunden. Früher wurde viel Zeit & Kraft für Schulduzuweisungen verschwendet.</p>

ID	Kategorie Unternehmenskultur und Fehler- od. Lernkultur	Paraphrase	Stichwörter
B3	<p>I: Okay, das kann jetzt besser... Die Zeit kann jetzt besser und die Energie kann jetzt besser verwendet werden. B3: Und jetzt heißt es: „Oh Mist, wir haben zu wenig Liquidität. Ah, was ist da passiert? Wo im Prozess ist was schiefgelaufen und was können wir tun, um das zu verhindern?“. Und dann gehen wir in den Prozess, gehen in die entsprechenden Daten hinein und dann stellen wir fest: „Ach, hat doch glatt ein Kollege einen Zahlendreher drin.“ Deswegen konnte die Million nicht richtig verbucht werden. Alles klar, Zahlendreher verändert. Was können wir tun, damit es keine Zahlendreher mehr gibt? Also, es ist ganz anders und jeder weiß ja, dass seine Zahlen sofort transparent sind. Also bist du selber auch schon ganz anders drauf. Du versuchst nichts zu verstecken oder irgendwie, sondern du versuchst gleich voraus zu denken, fragst deinen Kollegen: „Oh Mann, das mit der - ich sage halt immer - Schlussrechnung - gibt ja noch tausend andere Beispiele, ne.“ (29:06) [...] „... Oh Mann, in zwei Wochen sollten wir da die Schlussrechnung schreiben. Was müssen wir noch vorher verhindern? Was müssen noch tun?“. „Ja ja, da müssen wir noch einmal hin.“ Also die denken dann vollautomatisch voraus, weil sie sehen, dass das ansteht, dass demnächst kommt an den Zahlen. [...] Das war ja früher alles nicht und weil man sich nicht besser zu helfen wusste, war halt einer verantwortlich, war halt einer Schuld. Aber der konnte meistens gar nichts daran ändern, weil er es auch nicht gesehen hat. (29:33)</p> <p>I: Aber jetzt sehen es viel mehr und dann fällt es vielleicht früh genug auf, oder hoffentlich, sozusagen. B3: Genau. Ja, also wir haben den Vorteil von Wikipedia. Dadurch das alle transparente Daten da sind, also tägliche Gewinnaussage, und von den 30 Leuten immer 15 garantiert gucken. Nicht jeder guckt gleich</p> <p>B3 viel. Manche gucken überhaupt nicht. So, mindestens 15 Leute aus verschiedenen Blickwinkeln gucken und dann fällt sofort irgendwas, was krumm ist, fällt auf. (30:02) [...] Und da gehen wir dann gleich drauf und dann ist das so schnell aufgelöst und alles ist wieder gut und wir freuen uns und es geht wieder weiter. Also, die Vorteile von Wikipedia. Es gibt auch Nachteile... [...] Die haben wir auch. Dass man Zahlendreher oder dass verkehrte Daten erfasst werden, aber das gibtes ja wo anders auch. Das kannst halt, das ist halt so!</p>	<p>Jetzt stellen sich alle die Frage wo der Fehler im Prozess liegt. Keiner versucht etwas zu verstecken, alle versuchen voraus zu denken. Früher war einer Schuld, weil einer verantwortlich war & der konnte meist nichts daran ändern</p> <p>durch die transparenten Daten & die vielen Leute die aus verschiedenen Blickwinkeln drauf schauen, fällt irgendwann auf wenn etwas flasch läuft, dann wird gleich nach Lösung gesucht & es geht weiter</p>	<p>Fehler wird entlang des Prozesses gesucht, Lösungsorientiert, voraus denken, der Schuldige konnte früher meist nix am Fehler ändern</p> <p>Transparenz & viele die schauen helfen Fehler schneller aufzudecken & zu lösen</p>
B6	<p>I: Mhm, aber Sie haben, schon sehr viele positive Erfahrungen, in Ihrem Team und auch mit Ihren Partnern gemacht? (12:48) B6: Ja selbstverständlich. Die positiven Erfahrungen überwiegen mittlerweile. Auch der Umgang mit Fehlern hat sich stark verbessert</p> <p>I: Mhm. Und Sie haben vorher die Fehlerkultur kurz angesprochen... Verbessert sich die Ihrer Meinung nach auch und ist das etwas Nachhaltiges, das da bei jedem Projekt, quasi, besser wird, oder wie sehen Sie das? (14:22) B6: Ja, das hat sich sehr verbessert. Die Mitarbeiter trauen sich zu ihren Fehlern zu stehen und es wir gemeinsam nach Lösungen gesucht oder manche Fehler passieren gar nicht mehr, weil sie schon vorher erkannt werden. [...] Aber, das hat natürlich gedauert und war nicht von heute auf morgen so. Fehler passieren halt und das kann man auch nicht ändern, das ist menschlich. Aber man kann den Umgang mit Fehlern im Unternehmen, und im Team, verbessern. [...] Es ist ungewohnt, nicht mehr den Schuldigen zu suchen und mit dem Finger auf den oder die Schuldige zu zeigen, sondern wenn Fehler passieren, sofort gemeinsam nach Lösungen zu suchen. [...] Oft ist es auch ganz gut, wenn jemand Gewerbremdes eine neuartige Lösung vorschlägt. Die denken nämlich meistens nicht in so festgefahrenen Mustern und können noch kreative Lösungen sehen. [...] Da kann dann auch der Tragwerksplaner Ideen für den Haustechnikplaner liefern oder umgekehrt... Das kann schon eine Bereicherung für das Team und für das Projekt sein. [...] Man kann sich nicht alle Fehler, die jemals in irgendeinem vergangenen Projekt passiert sind erinnern... [...] Aber jeder der Beteiligten kann sich an unterschiedliche Dinge erinnern und hat verschiedene Erfahrungen gemacht. Jeder erinnert sich an verschiedene Fehler von aus den Vorprojekten. So können viele Fehler frühzeitig erkannt werden und gar nicht mehr passieren bzw. sofort wieder gelöst werden.</p> <p>I: Und das ist auch ein gewisser Kulturwandel, wahrscheinlich, im Unternehmen? Wenn man so ein herkömmliches Unternehmen denkt... (15:24) B6: Ja genau, das braucht auch eine gewisse Zeit und das muss man auch immer wieder thematisieren, damit die Teams sich diesbezüglich verbessern. [...] Weil wenn man angeprangert wird, wenn man einen Fehler macht, wird man es nie zugeben und dann kann das Team nicht daraus lernen und diese Fehler zukünftig vermeiden. [...] Innerhalb eines Projektes klappt das schon recht gut, aber projektübergreifend ist es schon noch etwas schwieriger.</p>	<p>Umgang mit Fehlern hat sich verbessert</p> <p>Mitarbeiter trauen sich zu Fehlern zu stehen. Lösungssuche erfolgt gemeinsam. Fehler werden frühzeitig erkannt. Dieser Wandel braucht Zeit. Schuldige werden nicht mehr gesucht, sondern Lösungen. Gewerbremde Personen liefern Denkansätze für "fremde" Probleme, weil sie neuartig denken. Erinnern an früherer Fehler hilft diese in Zukunft zu vermeiden.</p> <p>Prozess braucht Zeit, niemand darf angeprangert werden, Teamintern funktioniert es gut, projektübergreifend schwieriger</p>	<p>Umgang mit Fehlern hat sich verbessert</p> <p>Mut zu Fehlern zu stehen, gemeinsame Lösungssuche, neue Denkweise von Gewerbremden Personen, Erinnern an früherer Fehler hilft beim Vermeiden Zukünftiger, Wandel braucht Zeit</p> <p>Prozess braucht Zeit, niemand darf angeprangert werden, Teamintern funktioniert es gut, projektübergreifend schwieriger</p>

ID	Kategorie Unternehmenskultur und Fehler- od. Lernkultur	Paraphrase	Stichwörter
B7	<p>I: Mhm, mhm. Ja und auch, also ich glaube, was noch ganz viel hineinspielt ist natürlich die Fehlerkultur oder das Beschuldigen. Das ist glaube ich in der Baubranche auch ganz präsent. B7: Mhm, und wenn man merkt, dass Organisationen immer nach Schuldigen suchen, dann weiß man, dass Ablenkungsmanöver. I: Ja. Besser wäre es, man würde an einer Lösung arbeiten als nach einem Schuldigen suchen? (25:13) B7: Ersten ist einmal die Fragen, ob es ein Fehler ist oder ein Irrtum. Die meisten glauben ja... Ein Irrtum ist, wenn ich etwas das erste Mal versuche und ich komme drauf, das geht nicht so - dann ist das ein Irrtum und kein Fehler. Es hat keiner etwas falsch gemacht und Gott sei Dank hat jemand etwas ausprobiert und Gott sei Dank kommt jemand drauf, dass das ein Irrtum ist, sonst findet ja kein Lernen statt. [...] Alle Innovationen auf dieser Welt entstehen so. [...] Dinge, die kein Irrtum sind, werden eine Innovation, aber massenhaft Irrtum findet statt bis eine Innovation auf der Welt ist. [...] Die Schuldsuche ist ja oft ein Verantwortung abgeben wollen. [...] Dann denke ich, die meisten Führungskräfte behaupten immer steif und fest, sie haben die Letztverantwortung, was ich herrlich finde. Ja, weil dann darf man sich nicht wundern, dass die anderen Menschen keine Verantwortung übernehmen. Wenn ich Verantwortung nicht teile...</p> <p>B7: Und das ist ein großer Unterschied zwischen „ich bin schuld“ oder „ich habe das zu verantworten, ich schaue auf Qualität“, weil sonst wird es spätestens die Nebenabteilung merken, dass da etwas falsch ist und dann muss ich das gleich wieder ausbessern, weil ich sonst verhindere, dass andere gut weiterarbeiten können. Also Schuldzuweisungen in Organisationen geben bei mir immer einen ganz großen Hinweis, dass hier die Verantwortung nicht geteilt wird. (27:46)</p>	<p>Suche nach Schuldigem = Ablenkungsmanöver, Ist es Fehler oder Irrtum? Irrtum - Versuche es zum ersten mal & es geht schief --> Lernen!! Innovationen entstehen so! Es findet massenhaft Irrtum statt. Schuldsuche vs. Verantwortung abgeben</p> <p>Unterschied zwischen „ich bin schuld“ oder „ich habe das zu verantworten --> Qualitätsbewusstsein, weil andere damit weiterarbeiten müssen. Schuldzuweisungen = Hinweis dass Verantwortung nicht geteilt wird</p>	<p>Suche nach Schuldigem = Ablenkungsmanöver, Fehler oder Irrtum? Irrtum - Versuche es zum ersten mal & es geht schief --> Lernen!! Innovationen entstehen so! Schuldsuche vs. Verantwortung abgeben</p> <p>Unterschied zwischen „ich bin schuld“ oder „ich habe das zu verantworten --> Qualitätsbewusstsein, weil andere damit weiterarbeiten müssen.</p>
B10	<p>I: Im Idealfall auf Augenhöhe? B10: Genau, ist auf Augenhöhe. Punkt. Ich würde den Idealfall weggeben, weil sonst hast was vergessen. Ich halte nichts davon Prozesse... Der Hauptkern - wenn Agilität funktioniert heißt Kultur. Das ist der große Teil. Dahinter braucht es einen Prozess, um Leute, die das Kulturthema, das ja viel schwieriger ist und viel emotionaler nicht verstehen können oder wollen, oder? (09:15) [...] Oder mit dem halt noch nie etwas zu tun gehabt haben. Dann kann ich über den Prozess etwas lernen und verstehen. Der hilft mir rein. [...] Gerade für uns Techniker ist eine Prozesssicht recht leicht. Das haben wir gelernt und wir wissen wie eine logische Kette funktioniert. Und wenn mir das wer erklärt, dann kann nicht so tun... [...] In die agile Kultur und um die geht's eigentlich, finde ich. Um die geht's, die braucht's. Der Prozess ist eigentlich ein Vehikel dafür. (09:45)</p> <p>I: Und das funktioniert, auch wenn das noch nie gemacht habe, das Team? Dass das akzeptiert wird, dass man jetzt Fehler eingesteht? Weil das ist ja gerade in der Baubranche nicht so Standard. Da sucht man immer wen anders, der Schuld ist. Das passiert ja schon intern und dann, wenn man mit Partnern zu tun hat noch mehr, weil man will ja selbst nicht schuld sein, sondern irgendwem anders Kohle abknöpfen. (19:17) B10: Korrekt. Wann mach' ich das? Ich stehe dann zu meinen Fehlern, wenn ich ein Gefühl habe, es gibt ein Vertrauen hier in diesem Team. Jemand vertraut mir und ich kann jemandem vertrauen. (19:29) I: Es passieren halt Fehler. Das ist ja ganz normal. B10: Eh, aber die Frage ist: „Wie stelle ich dieses Vertrauen her?“. Und das Vertrauen kann ich nur von "Mensch zu Mensch" herstellen. [...] Vom Fritz zum Franz. Wenn sich die zwei gut kennen und wenn sie ein Gefühl haben: „Der trägt mich, der stützt mich, der hilft mir. Da habe ich ein vertrauensvolles Verhältnis.“ Dann kann ich einen Fehler kommunizieren. [...] Ohne diesem Vertrauen kann ich das nicht. Und dann braucht es natürlich auch, sozusagen die ersten Fehler, die kommen und das Sehen, wie damit umgegangen wird. Also der erste Fehler, der kommt und wie dann der Steuerer, der Leiter, wer auch immer im Team damit umgeht. (20:08) [...] Und das nimmt dann, sozusagen auch in anderen die Angst, dass es beim zweiten oder dritten ähnlich klappt.</p> <p>B10: Auf's BIM würde ich schauen, weil das für mich das Werkzeug ist, das da unmittelbar einzahl. Das BIM, wenn ich jetzt ein bisschen böse bin, schafft die Transparenz in der Fehlerkultur - 1: 1, weil jeder im Best Case, wenn wir im gleichen Modell arbeiten, jeder die Fehler des anderen sofort sieht. (31:05) [...] s kann theoretisch jedem auffallen, dass der Durchbruch wo anders ist als die Leitung. Auch damit müssen wir umgehen lernen. Wer sagt's dann? Wer verpetzt? Wer schreibt, wer kommentiert? Wie läuft das ab? Damit ist das Werkzeug, finde ich das Werkzeug für die Agilität, halt nur im Planungsprozess drinnen.</p> <p>B10: Passiert oft genug. Richtig. Und im BIM habe ich auch die Chance, dass der Kollege das zeichnet und 1 h später fällt es dem nächsten schon auf. Also, ich muss nicht warten bis wer Pläne übereinanderlegt. [...] Wenn die Kultur es kann. Wenn nicht derjenige, der den Fehler sieht, sagt: „Naja, ist ja nicht mein Fehler. Wird er schon sehen, was er nachher dann tut. Nein, da lache ich mir in's Fäustchen“ (33:47) [...] Und jetzt kann ich sagen: „Ich zieh' mich zurück und... Naja, wenn's dem BIM-Manager nicht auffällt, dann bin ich eh gut durchgekommen. Dann ist es halt so, weil da habe ich eh jemanden, der das kontrolliert.“, aber das ist wieder der alte Gedanke... Ich brauche jemanden, der kontrolliert - nein brauche ich nicht. Ich sehe ja oder wir sehen doch alle, was da drinnen passiert. Also können wir es auch gemeinsam ansprechen. (34:19)</p>	<p>Hauptkern der Agilität heißt Kultur. Hilfs-Prozess (Vehikel) für Einstieg für Leute die Kulturthema nicht verstehen, hilft v.a. Technikern,</p> <p>Zu Fehlern stehen kann man, wenn Vertrauen im Team herrscht. Das beruht auf Gegenseitigkeit. Wenn man sich gut kennt, kann man Fehler kommunizieren. Ohne Vertrauen keine offene Fehlerzugabe möglich. An den ersten Fehlern sieht man den Umgang vom Steuerer & vom Team</p> <p>BIM schafft Transparenz in Fehlerkultur, weil alle im gleichen Modell arbeiten & Fehler sofort entdeckt werden, Wer sagt's dann? Wer verpetzt? Wer schreibt, wer kommentiert? Wie läuft das ab? --> Werkzeug für Agilität im Planungsprozess</p> <p>Kultur muss passen in BIM-Projekten. Sonst werden Fehler wieder zu spät gesehen. Jeder ist verantwortlich dafür Fehler zu finden. Ich brauche niemanden der kontrolliert, alle kontrollieren & sprechen Probleme an</p>	<p>Hauptkern der Agilität heißt Kultur. Erlebar für alle, Hilfs-Prozess um den Einstieg zu erleichtern</p> <p>Vetrauen beruht auf Gegenseitigkeit. Fehler können nur bei Vertrauensbasis kommuniziert werden. An den ersten Fehlern sieht man den Umgang vom Steuerer & vom Team</p> <p>BIM schafft Transparenz in Fehlerkultur --> Werkzeug für Agilität im Planungsprozess, weil alle im gleichen Modell arbeiten</p> <p>Kultur muss passen in BIM-Projekten, Jeder ist verantwortlich dafür Fehler zu finden. Man braucht keinen extra Kontrolleure</p>

ID	Kategorie Unternehmenskultur und Fehler- od. Lernkultur	Paraphrase	Stichwörter
B10	<p>I: Mhm. Weil es so transparent ist für alle Beteiligten? B10: Genau und darum ist es glaube ich auch kritisch und darum funktionieren einige BIM-Projekte auch nicht, weil die Kultur noch nicht da ist. I: Okay. Also, das würde miteinander einhergehen - BIM und Agiles Arbeiten? B10: Aus meiner Sicht braucht BIM die Fehlerkultur und den offenen Zugang miteinander und ein Teamdenken und nicht ein Einzelgewerkdenken. (33:06)</p>	<p>BIM-Projekte funktionieren nicht, weil die Kultur noch nicht da ist. BIM braucht Fehlerkultur & offenen Zugang miteinander & Teamdenken und nicht ein Einzelgewerkdenken.</p>	<p>BIM-Projekte funktionieren nicht, weil Kultur noch nicht so weit ist. BIM braucht Fehlerkultur, offenen Zugang & Teamdenken</p>
B13	<p>I: Dass die Fehler oder die Irrtümer möglichst nur einmal passieren? B13: Genau, ja einmal... Das wäre ein frommer Wunsch. Aber es ist eine Frage von Kultur des Miteinanders dort. Wir leben heute in einer Branche, aber auch in einem Kulturkreis, wo Thema offene Fehlerkultur durchaus noch entwicklungsfähig ist. Insofern ist es auch ein Change Prozess für sich im Umgang mit digitalen Werkzeugen und der Entwicklung von digitalen Werkzeugen, auch bei uns im Konzern. Das ist sehr schön zu sehen. Also, es brauchte doch sehr viel Nachschärfung, sehr viel Fürsprache auch in den jeweiligen Lesson Learned in den verschiedenen Projekten, um diese offene Fehlerkultur auch einziehen zu lassen. Aber es fruchtet. Es funktioniert. Also jedem ist dieser Kreislauf aus Entwicklung, Anwendung, Lernen und wieder retour spielen in die Entwicklung mittlerweile bewusst. Dass wir nicht in diesen Lesson Learned nur uns den Bauch streicheln und sagen, was wir für tolle Hechte sind und was wir nicht alles Tolles entwickelt haben und wie toll die Teams auch agiert haben, sondern eben auch den Finger in die Wunde legen und sagen: „Was würden wir denn, wenn wir es ein zweites Mal tun würden, unter diesen Prämissen möglicherweise anders und besser tun? Was haben wir für Ideen noch, dass fortzuentwickeln oder welche Dinge haben auch überhaupt nicht funktioniert?“. Und diese Kultur des No-Blamings dort zu leben ist natürlich sehr schwer. Weil jeder, der dort Kritik äußert und wenn man Kritik richtig äußert, auch entsprechend wertschätzend äußert, dann ist das genau das, was wir dort adressiert haben wollen. Das ist etwas, was man lernen muss. (07:36)</p>	<p>Fehlerkultur = Frage der Kultur des Miteinanders, offene Fehlerkultur in unserem Kulturkreis noch entwicklungsfähig, Change Prozess im Umgang mit digitalen Werkzeugen, Sehr viel Nachschärfung & Fürsprache für Lessons Learned in versch. Projekten. Kreislauf aus Entwicklung, Anwendung, Lernen und wieder retour spielen in die Entwicklung mittlerweile Standard für alle, Kultur des No-Blamings schwer zu leben, Kritik wertschätzend äußern muss man lernen</p>	<p>Fehlerkultur = Frage der Kultur des Miteinanders, offene Fehlerkultur entwicklungsfähig, viel Nachschärfung & Fürsprache für Lessons Learned in versch. Projekten nötig, Kreislauf aus Entwicklung - Anwendung - Lernen und wieder retour spielen in die Entwicklung mittlerweile Standard für alle, Kritik wertschätzend äußern</p>
B13	<p>In einer Kultur, die eigentlich durch Anschiss lebt... Macht jemand einen Fehler, ist die Fehlerkultur heute so, dass wir in der Regel mit Bestrafung reagieren oder auf Bestrafung reagieren. Das steckt halt ganz tief in unserer DNA, in unseren Knochen und leider gibt es auch viele Baukonzerne und Praxisbeispiele, sicherlich auch in unserem Konzern, wo das zum Teil auch heute noch so gelebt wird. Das aus den Köpfen zu bringen, insbesondere in diesen Themen und da ein anderes Leben und einen anderen Umgang miteinander zu erreichen - das ist natürlich dieser Change Prozess. Das ist ein Gewaltiger und ich würde sage in Teilen auch eine Generationenfrage. (08:17)</p>	<p>alte Kultur lebte von Anschiss, Fehler für zu Bestrafung, tief drin in uns & auch in vielen Baukonzernen, Änderung ist Change Prozess, auch Generationenfrage</p>	<p>alte Kultur = Anschiss-Kultur, tief in uns & vielen Baukonzernen drin, Änderung Change Prozess & Generationenfrage</p>
B13	<p>Was implementiert man? Man kann es dadurch implementieren, indem man es als Führungskraft natürlich vorlebt. [...] Das ist mal das eine, aber das andere ist: „Wir erreichen damit nur eine gewisse Masse.“ Gewisse Personen, die möglicherweise schon einen offenen Zugang haben, können Sie über das Vorleben, über verschiedene Projekte und positive Erfahrungswerte generieren, wo Sie die eine oder andere kritische Masse für diesen Vorgang gewinnen. Aber Sie werden immer auch Personen haben - ich glaube das wird sich nicht vermeiden lassen - die eher sich zurückhalten, trotz bester Vorschläge und tollster Ideen, die sich da einfach etwas introvertiert mit diesen Themen bewegen. Also, dieser Kulturwandel ist ein wichtiger und es funktioniert nur über konsequentes Vorleben. So wie sich die eine Kultur des Blaming und der Bestrafung über die Jahre und Jahrzehnte implementiert hat, so muss sich jetzt quasi auch der Kulturwandel in dieser Hinsicht implementieren. Ich glaube aber, dass das ein sehr lohnender Weg ist. Und das erlebe ich eben da auch aus anderen Branchen. Wenn man da hört, was die für Erfahrungen - die möglicherweise auch schon eine Dekade länger mit diesen Themen zu tun haben - dass man da auch hört, dass es tatsächlich der Weg ist, der Zukunft hat. (09:51)</p>	<p>Implementieren durch Vorleben als Führungskraft, man erreicht Leute die offenen Zugang haben, zieht einige wenige Kritiker mit, starke Kritiker gibt es immer! --> Kulturwandel durch konsequentes Vorleben, Kultur des Blaming & Bestrafung über Jahre implementiert --> so braucht auch jetzt die neue Kultur Zeit! lohnender Weg (vgl. mit anderen Branchen)</p>	<p>Implementieren durch Vorleben als Führungskraft, offene Leute erreichbar, Kulturwandel --> konsequentes Vorleben, neue Kultur braucht Zeit, lohnend (vgl. andere Branchen)</p>
B13	<p>Das ist heute halt in der schnelllebigen Planungszeit, insbesondere mit einem Arbeiten in Fachmodell, die wöchentlich ausgetauscht werden, natürlich umso schwieriger. D.h. man hat hier schon auch auf der menschlichen, auf der kulturellen Ebene zu arbeiten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erklären, dass es hier nicht darum geht Fehler zu finden. Natürlich kommen diese Fehler, diese Unstimmigkeiten dort hoch, aber es ist eine Frage wie ein BIM-Manager beispielsweise oder ein Planungs koordinator eben mit solchen Themen umgeht. (12:26)</p>	<p>schnelllebige Planungszeit, Arbeiten im Fachmodell, wöchentlicher Austausch --> Arbeit auf menschlicher & kultureller Ebene, Wie geht BIM-Manager/Planungs koordinator mit Fehlern um?</p>	<p>schnellebig, arbeiten im digitalen Fachmodell, Arbeit auf menschlicher & kultureller Ebene, Wie geht BIM-Manager mit Fehlern um?</p>
B13	<p>Wie Modellierungsfehler oder reine geometrische Fehler in einem Modell.. Wie das auch entsprechend bei den Kolleginnen und Kollegen adressiert wird. Auch hier spielt die Form des No-Blaming, des Formats, der Ansprache, der Koordination dieser Themen eine ganz wesentliche Rolle. (12:47)</p>	<p>Modellierungsfehler, Wie werden Fehler im Team adressiert? No-Blaming, Format, Ansprache, Koordination --> wichtige Themen</p>	<p>Wie werden Fehler im Team adressiert? Wichtig: no-blaming, Format, Ansprache</p>

ID	Kategorie	Paraphrase	Stichwörter
	Digitalisierung & Building Information Modelling		
B2	<p>I: Ein Team, das quasi zusammen ist, sozusagen. B2: Ja genau... Also, zusammensitzt, zusammen arbeitet - ein Team ist, sozusagen. Aber auch die Methode selbst war eben analog. Also, mit Papier-Postits und Big Room nennen wir das, so eine Art Steuerungsraum. Und das hat jahrelang eigentlich super funktioniert und die Leute wollten es auch nicht anders. Es waren zwar immer wieder ein paar Stimmen dabei: „Lasst es uns digital probieren.“ Aber es war nie wirklich... Sagen wir die Gelegenheit oder die Notwendigkeit da es wirklich zu machen und mit der Krise war dann eigentlich klar: „Okay, jetzt brauchen wir ganz schnell ein digitales System, was uns hier denselben Nutzen bringt, wie der analoge Big Room.“ (21:21) I: Und jetzt funktioniert es aber trotzdem gut, obwohl es jetzt digital ist? B2: Ja, außergewöhnlich gut, also so gut, dass wir die Projekte nicht mehr zurückstellen, auch wenn es möglich wäre.</p> <p>B2: Weil es einfach, auch so jetzt gelebt wird. Aber das ist eben dieses: „Ich kann nur E-Bike fahren, wenn ich einmal Rad fahren kann.“ Und wenn ich nie am Fahrrad gesessen bin, werde ich mir schwer tun gleich mit dem E-Bike zu fahren. Deswegen sage ich einmal, trocken üben und einmal Erfahrung sammeln und dann können wir das Team auf ein digitales System drauf lassen. Sonst ist einfach diese Barriere. Eine gewisse Technologie bringt immer eine gewisse Barriere mit sich und dieses: „Ja, warum soll ich das da eingeben? Warum soll ich meine Prozesse hier visualisieren?“. Das ist alles digital ein bisschen anders vom Zugang her als beim Analogen. Aber hat gezeigt, dass wenn das Team erfahren genug ist, dass das auch funktioniert. (22:16)</p>	<p>Teams sitzt und arbeitet zusammen. Zurste war das analog im Steuerungsraum (Big Room). Vor Krise nie die Notwendigkeit zur Digitalisierung, jetzt in Krise war es nötig & Umstieg hat funktioniert. Digital funktioniert gut.</p> <p>Trocken bzw. Analog üben & Erfahrung sammeln, dann auf digitals System umsteigen. Sonst erhöhte Barriere. Wenn Team schon Erfahrung hat, funktioniert es gut.</p>	<p>Team arbeitet zusammen, zuerst analog, durch Krise Umstieg aufs digitale & verteiltes Homeoffice</p> <p>Analog üben, Erfahrung sammeln, dann Umstieg aufs Digitale erfolgreich, sonst schwierig</p>
B9	<p>I: Okay. Gut, und wenn jetzt quasi von der theoretischen Seite dann eher betrachtet in Bezug auf die Bauplanung -was für Erfolgsergebnisse gibt's, wenn man agile Methoden anwendet in der Bauplanung bzw. was wird dann besser? Also warum zahlt es sich aus? (11:05) B9: Also, ich glaube, dass es im Konnex mit der Digitalisierung, sprich ist gleich digitaler Planungsprozess mit vielen Beteiligten an einem gemeinsamen virtuellen Gebäude-Modell, also BIM sozusagen in seiner höchsten Form. [...] Level 3 BIM. Ja und höher... Dafür wäre es, fände ich ein ideales Steuerungs- und Management-Tool oder Framework eigentlich, muss man sagen... Weil man sozusagen das da mit einer Art Scrum ganz toll organisieren könnte. Ja, flache Hierarchien, tägliche Standup-Meetings in der Planung und dann Lösen von diesen herkömmlichen, starren, wasserfallartigen Prozessen - Vorentwurf, Entwurf, Einreich-Planung usw. hin zu einer - wie soll ich sagen - besser geeigneten Planungssystematik für die Entwicklung so eines virtuellen Gebäudemodells, weil im Prinzip plane ich dann sozusagen ein 1:1-Modell schon vorher. (12:24) [...] Und hätte da ganz tolle Chancen. Wenn man sich von diesem wasserfallartigen Interationsprozess lösen würde und wirklich in eine 1:1-Digitalmodellierung gehen würde. Und das könnte man mit Scrum und ein paar Hilfsmitteln dazu super umsetzen, finde ich. (12:44)</p> <p>Da hat es einmal so einen tollen Beitrag gegeben - den habe ich zwar ein bisschen zerrissen damals - von Drees Sommer, dieses „Agile Design Management“. Ich weißnicht ob Sie auf den schon gestoßen sind... [...] Im Kern von diesem, von dieser Idee steckt schon was Interessantes, gerade jetzt mit BIM... Im Prinzip haben die ja nichts anderes macht, als wie den Planungsprozess auf einem Kanbanboard dargestellt oder versucht das darzustellen und so die einzelnen Projektbeteiligten ein bisschen mehr aus ihrer Passivität herauszulocken. (13:27) [...] Das wäre natürlich auch ein gutes Hilfsmittel, wenn man das mit einem Jira Board... [...] Irgendwie dann einfach die Aufgaben verteilt und damit das virtuelle Gebäude- Modell entwickelt. [...] Also, das wäre spannend. Da fände ich es wirklich gut, dafür gut geeignet.</p> <p>I: Das heißt, um das zusammenzufassen, was Sie gesagt haben... Es würde quasi speziell für eine digitale Planung die Hierarchien flacher organisieren und die Kommunikation erleichtern zwischen den Beteiligten. (15:01) B9: Ja, da bin ich mir ziemlich sicher. Ich kann ja nicht agil arbeiten, wenn ich komplexe Hierarchie-Strukturen habe. Ich brauche einfach eine flache Hierarchie, damit das funktioniert. Und dann bin ich überzeugt davon, der Nutzen wäre eigentlich der, dass man sich leichter tut das virtuelle Gebäudemodell zu entwickeln, wenn man sich - und das setzt eben meiner Meinung nach der echt agile Planungsprozess voraus - von dem herkömmlichen Integrationsschritten Vorentwurf, Entwurf löst und das irgendwie anders angeht. (15:38) [...] Also z.B. vielleicht plant man zuerst den Rohbau und dann plant man, wie man das Gebäude baut, vielleicht auch, und dann schrittweise Innenausbau und die Installation usw. - müsste man sich überlegen... Müsste man einmal durchspielen. Wäre einmal spannend...</p> <p>Das wäre ja eigentlich der höchste Anspruch. Die qualitative Verbesserung findet meiner Meinung nach statt, wenn ich wirklich ein 1:1-Modell virtuell im BIM entwickle - mit allen Beteiligten. (29:19) [...] Da müsste ich eigentlich dann in der Lage sein, wirklich viele Ungenauigkeiten vorwegzunehmen... [...] Genau und Fehler zu vermeiden. Und das zweite ist, dass sie dann auch zeitlich einen Vorteil, irgendwann einmal daraus lukrieren kann, weil ich einfach schneller bin. (29:40)</p>	<p>im Konnex mit dem digitalen Planungsprozess mit vielen Beteiligten, die an einem gemeinsamen virtuellen Gebäude-Model arbeiten (BIM Level 3) wären agile Methoden das idealen Steuerungs- & Manangementframework. Scrum & ein paar weitere Hilfsmittel wären da super - flache Hierarchien, tägliche Standup-meeting in der Planung, keine starren wasserfallartigen Prozesse mehr, weg von Vorentwurf/Entwurf etc. hin zur besser geeigneten Planungssystematik für die 1:1-Digitalmodellierung</p> <p>Agile Design Management - im Kern interessant, v.a. in Kombination mit BIM, Planungsprozess auf Kanbanboard dargestellt & Versuch die Projektbeteiligten aus Passivität herauszulocken, wäre für BIM gut geeignet mit einem Jira-Board mit den Aufgaben zur Verteilung</p> <p>agil arbeiten geht nur mit flachen Hierarchien. leichter virtuelles Gebäudemodell zu entwickeln ohne klassische Phasen Vorentwurf/Entwurf etc. --> Lösen von diesen Iterationsschritten hin zu richtigem agilen arbeiten. Andere Planungsvorgehensweise erarbeiten</p> <p>qualitative Verbesserung weil 1:1-Modell in BIM, Ungenauigkeiten vorwegnehmen, Fehler vermeiden, Zeit sparen</p>	<p>Scrum & ein paar weitere Hilfsmittel ideals Managementframework für 1:1-Digitalmodellierung (BIM Level 3) - flache Hierarchien, tägliche Standup-meeting in der Planung, keine starren wasserfallartigen Prozesse mehr (weg von starren Phasen Vorentwurf/Entwurf etc.)</p> <p>Agile Design Management - interessant in Kombination mit BIM, Planungsprozess auf Kanbanboard zum Verteilen der Aufgaben, gut für BIM</p> <p>flachen Hierarchien, virtuelles Gebäudemodell entwickeln ohne klassische Phasen Vorentwurf/Entwurf etc. --> Lösen von diesen Iterationsschritten, hin zu richtigem agilen arbeiten</p> <p>qualitative Verbesserung, 1:1-Modell in BIM, Ungenauigkeiten & Fehler reduzieren, Zeit sparen</p>
B10	<p>B10: Da habe ich auch noch nicht verschiedene Gewerke, die zusammenlaufen. Ich glaube es wird dort spannend, wo einfach die Gewerke sich überschneiden und wo der eine sieht was der andere nicht bedacht hat. (32:01) I: Irgendwelche Abstände, damit sich irgendein Gerät ausgeht oder damit der dort überhaupt stehen kann, der das montiert - was weiß ich...? B10: Ja, oder zufahren kann. Richtig, ja. All diese Dinge. Und das kann ich jetzt erkennen. Wir können sozusagen aus verschiedenen Perspektiven, aus der „Gewerke-Perspektive“ draufschauen, Dinge erkennen und eigentlich live drauf eingehen. Wir müssen nicht warten auf die nächste Baubesprechung oder auf die nächste Planungsbesprechung. Wir können sofort kommentieren. Wir können sofort Hinweise geben. Wir können sofort dem Kollegen oder dem Gegenüber was reinschreiben: „Wie hast du dir das überlegt? Hast du dir das überlegt? Ich kann dort nicht zugehen und das montieren usw.“ D.h. ich kann diese Interaktion sofort führen. Also, das ist eigentlich das perfekte Werkzeug zum agilen Mindset. (32:43)</p>	<p>BIM wird spannend wo Gewerke zusammenlafueen, alle sehen alles --> „Gewerke-Perspektive“, Probleme werden früher erkannt & können sofort kommentiert werden, Zeitersparnis (Warten bis zur nächsten Besprechung fällt weg), BIM = perfektes Werkzeug für agiles Mindset</p>	<p>BIM wird spannend wo Gewerke zusammenlafueen, alle sehen alles --> „Gewerke-Perspektive“, Probleme werden früher erkannt, BIM = perfektes Werkzeug für agiles Mindset</p>

ID	Kategorie Digitalisierung & Building Information Modelling	Paraphrase	Stichwörter
B10	<p>B10: Das gleiche Thema wie agil, nur jetzt in einem Werkzeug drinnen. Wie gehe ich mit dem Werkzeug um? [...] Also, ich finde das spielt voll da rein. Sowohl in die Agilität als auch ins BIM-Thema geht das ganze Thema Lebenszykluskosten-denken hinein, aus meiner Sicht. [...] Wir tun uns leichter die Betriebsphase zu denken, Informationen für die Betriebsphase bereitzustellen. Agilität heißt für mich noch mehr Perspektiven einzubinden. Der Nutzer ist Teil des Teams. Der spätere Betrieb ist Teil des Teams. Also, all diese Blickwinkel, wie selbstverständlich in ein Team zu integrieren. [...] Genau, Sichtweise aufmachen - mehr Leute hereinholen, alle Blickwinkel abdecken.</p> <p>B10: Post-its kleben ist analog, funktioniert digital nicht einmal annähernd so gut, wie analog. Ich kleb' mein Post-it hin und damit sichere ich etwas zu, haben wir zuerst gesagt. [...] Ein digitales Post-it auf einem Powerpoint zu verschieben, hat nicht die gleiche Verbindlichkeit als es dorthin zu kleben vor einer Runde von 6 bis 10 Leuten, vor der ich stehe. [...] Ja, es tut etwas anderes mit mir als Person, auch wenn das Protokoll und das Ergebnis scheinbar das gleiche ist, hat's für mich eine andere Bedeutung, wenn ich es digital verschieb' und dabei nicht „sichtbar“ bin oder im Raum stehe... Alle sehen mich und ich verschiebe es.</p>	<p>BIM = Werkzeug für Agilität, Lebenszykluskosten spielen hinein, Team kann leichter Betriebsphase denken & andere Perspektiven (Nutzer, Putzfirma etc.) einbinden</p> <p>Post-its kleben ist analog, funktioniert digital nicht einmal annähernd so gut, wie analog. Digitales Postit verschieben hat weniger Verbindlichkeit als analog wenn mich alle sehen, Protokoll & Bedeutung sind gleich, trotzdem anderes Gefühl beim digitalen</p>	<p>BIM = Werkzeug für Agilität, Lebenszykluskosten spielen hinein, Team kann leichter Betriebsphase denken & andere Perspektive denken</p> <p>Postit analog gewichtiger als digital, Protokoll & Bedeutung gleich, Gefühl anders</p>
B11	<p>Organisatorisch - du rufst bei AutoCAD an. Wir werden schwerpunktmäßig Revit planen. Das ist ja so im internationalen Kontext, weil ich arbeite da auch mit meinen Partnern aus Osteuropa zusammen, habe ich Folgendes erlebt: „Liebe Firma Revit, ich möchte bitte die Software serverorientierte, webbasierte blablabla... Wir machen das, das und das.“ Mhm, super. Totenstille auf der anderen Seite: „Herr B11 - super. Wir sind dabei, und wenn's funktioniert, machen Sie bei uns Vorträge.“ [...] Die BIM-Planung ist von den Rechnern her, wenn wir über die Server arbeiten, braucht erst mal Glasfaser im Objekt. Das hab' ich. Dann kannst die Kabelkanäle alle aufmachen, weil ich hab' hier alte Kupfer verdrahte Steckdosen. Die müssen alle neu gemacht werden.</p> <p>B11: Alle anderen sagen: „Brauchen wir nicht. Das wird sich nicht durchsetzen. Das ist uninteressant.“, und so weiter und so fort. [...] Ist erschreckend für Deutschland, in Osteuropa ist besonders, meine polnischen Partner, die lachen uns aus. Meine englischen Buddies - die sagen: „Wie - ihr macht keine BIM-Planung?“</p>	<p>Logistik für BIM-Programmbeschaffung (z.B. Revit), technische Ausstattung des Büros mit Glasfaser</p> <p>viele sagen "Brauchen wir nicht", in Deutschland & Osteuropa wenig Akzeptanz, in Englisch schon viel weiter</p>	<p>Programmbeschaffung für BIM, technische Ausstattung Büro</p> <p>wenig Akzeptanz für größere BIM-Büros in Deutschland & Osteuropa, England schon viel weiter</p>
B13	<p>Sie limitieren das jetzt auf die Planung. Ich hab' das jetzt nicht nur in Richtung Planung gedacht. Die Planung ist ja mal ein Bereich, ein Gewerk, in dem digitale Methoden zunehmend Einfluss haben und einbeziehen. Ich mache mir seit Jahren schon, aber das vernetzte Arbeiten, das plattformbasierte Arbeiten beispielsweise, die andere Art von Planungsorganisation, auch die Sichtbarkeit von Planung in den entsprechenden Stadien, über die Modelle, über das Matchen der Fachmodelle in sich ist ja schon eine... Wenn man jetzt auf das Thema BIM beispielsweise schaut, ist das Thema Modell-Koordination, Clash-Detection ja schon in sich ein Prüfprozess, der ganz elementar ist. Also, auch das ist natürlich eine Frage, sowas zu akzeptieren, hier sich zu nach außen zu gebahren indem man sein Arbeitsergebnis viel früher liefert, als es vielleicht in der Vergangenheit der Fall war. Früher hat man einen Plan gezeichnet und hat den vielleicht noch durch drei Hände bei einer einer Kollegin oder einem Kollegen gehen lassen: „Fällt dir noch etwas auf?“ Dann konnte man sich irgendwann, wenn die dann gesagt haben: „Ja, das passt jetzt soweit.“, konnte man sich sicher sein, dass der Plan dann auch den kritischen Blicken eines Bauherren oder einer Baustelle auch standhielt. (11:51)</p> <p>Wenn ich jetzt in Digitalisierungsprojekte allgemein schaue in der Bauwirtschaft, ist es ja immer die Frage: „Wie kann man die aus dem Elfenbeinturm der Entwicklung auf der einen Seite, wenn es jetzt mal Eigenentwicklungen sind oder dem Elfenbeinturm von Fremdentwicklungen beispielsweise aus der Softwareindustrie - wie kriege ich das eigentlich ins wahre Leben?“ Das ist nie ein geradliniger Weg. Es ist die Anforderung, die möglicherweise formuliert ist an ein Produkt und das gefundene Produkt passen in der Regel nicht zusammen. Wenn es auf dem Weg dessen ist beim Make-or-Buy bei dieser Entscheidung... Hat man sich für Buy entschieden- das Produkt wird nie die Kakophonie, die wir auf den Bauprojekten haben, auch die Kultur der Unterschiedlichkeit, die sich über die Jahre und Jahrzehnte geprägt hat - gerade in so einem Konzern. Das ist auch ein riesiger Mehrwert für einen Baukonzern, sehr unterschiedliche Methodisten zu beherrschen, die zum Teil länderspezifisch sind, regional spezifisch sind, bauherrenspezifisch sind, projektspezifisch am Ende aller Tage... Bei einer Brücke habe ich andere Prozessabläufe in der Projektentwicklung als bei einem Tunnel oder einem Hochhaus. (13:58)</p> <p>Wenn man es ausreichend schneidet, dann findet man natürlich wieder die Parallelität. Man kann sehr wohl hinterfragen, warum da nicht gleich gearbeitet wird. Es wird also die Frage der Zukunft sein, wie man das vereinheitlicht. Aber per se diese Kakophonie, diese Diversität, die man dort lebt, auch eine Frage von Robustheit der Vergangenheit gewesen. Das muss man aber adressieren. Insofern kommen Sie heute mit einem Produkt auf eine Baustelle, mag das auf der einen Baustelle funktionieren, auf der zweiten möglicherweise nur noch bedingt und auf dritten gar nicht. Und alle haben recht in der Diskussion. Der Softwarehersteller sagt: „Mein Produkt hat nur diese Funktionalitäten. Es tut mir leid“. Und wir leben nun manchmal, gerade in der Softwareindustrie in einer binären Welt, wo es null und ein gibt und nicht die Grauschattierung dazwischen. Entweder ich nutze eine Funktionalität oder ich nutze sie nicht. Ich habe gewisse Varianten möglicherweise die ich ablegen kann, aber nie in der Breite, wie die Natur und die Realität uns das Widerspiegeln - in der Varianz, wie heute gelebt wird. Das passt nie zusammen. Man muss immer wieder hinhören. Was braucht es denn an Veränderung damit es vielleicht auch prozessual auf verschiedene Projekte passt? Wie viel Veränderung müsste der Prozess auch bedingen? Das ist ja auch eine Frage. Bislang haben wir in unserer Kultur ja eher den Ansatz. Ich habe eine Software und die Software muss meinen Ansprüchen genügen oder diese erfüllen. (15:27)</p>	<p>in Planung haben digitale Methoden zunehmen Einfluss, vernetztes Arbeiten, plattformbasiertes Arbeiten, neue Art der Planungsorganisation. Sichtbarkeit von Planung in versch. Stadien über Modelle & Matchen dieser. BIM: Modell-Koordination, Clash-Detection - Prüfprozess. Arbeitsergebnis viel früher liefern als in Vergangenheit, früher Vier-Augen-Prinzip</p> <p>Wie krieg ich die Entwicklung auf die Baustelle? Nie geradliniger Weg! Jedes Projekt ist anders, im Konzern viele verschiedene Methodisten (länder-, regional-, bauherren-, projektspezifisch), Prozessabläufe bei Tunnel anders als bei Hochhaus</p> <p>wenn man es klein genug schneidet, findet man Parallelitäten in den Prozessen. Frage der Zukunft: Wie kann man das vereinheitlichen? Diversität war in Vergangenheit auch Robustheit. Funktioniert auf einer Baustelle, auf der nächsten teilweise, auf der dritten gar nicht mehr. --> Schwierig vereinbar mit Softwareentwicklung --> sehr binäre Welt mit 0 und 1 (keine Grauschattierungen), nur entweder oder, kein dazwischen ;-)</p> <p>Was braucht man an Veränderung damit es prozessual auf verschiedene Projekte passt? Wie viel müsste sich der Prozess ändern? Bisheriger Ansatz: Software muss meinen Ansprüchen genügen</p>	<p>Planung --> digitale Methoden, vernetztes plattformbasiertes Arbeiten --> neue Planungsorganisation, Planungsstadien früher sichtbar, BIM Modell-Koordination & Clash Detection</p> <p>Wie kommen Produkte/Entwicklungen auf Baustelle? Jedes Projekt = anders!, versch. Methodisten im Konzern (länder-, regional-, bauherren-, projektspez.) Prozessabläufe bei Tunnel anders als bei Hochhaus</p> <p>Parallelität, wenn Prozess klein genug zerteilt. Frage der Zukunft: Wie kann man das vereinheitlichen? Diversität = früher Robustheit. Funktioniert auf einer Baustelle, auf der nächsten teilweise, auf der dritten gar nicht mehr. --> Schwierig vereinbar mit Softwareentwicklung (binäre Welt mit 0 und 1, keine</p> <p>Was braucht man an Veränderung damit es prozessual auf verschiedene Projekte passt? Wie viel müsste sich der Prozess ändern? (bisher: Software an Prozess anpassen)</p>

ID	Kategorie Digitalisierung & Building Information Modelling	Paraphrase	Stichwörter
B13	<p>Das wird oftmals vermieden - diese Denke. Es wird aber auch notwendig sein. Die Digitalisierung ist auch in der Baubranche, insbesondere in der Baubranche eine Chance über die Standardprozesse einmal nachzudenken, möglicherweise erst mal zu Standardprozessen zu kommen, weil das ermöglicht dann natürlich auch konsequent den Einsatz von Software. Das ist mal das eine, das andere ist die Softwareindustrie muss auch lernen, die sich auf die Bauwirtschaft zunehmend ausrichtet - das ist ein Riesenmarkt, der momentan gerade entsteht, die Con-Tech-Branche ist stark im Wachstum. Die Softwareindustrie kann super entwickeln. Aber die haben keine Ahnung, wie wir in den Projekten tatsächlich tätig sind, aber die haben keine Ahnung wie wir in den Projekten tatsächlich tätig sind. (16:14)</p>	<p>Es wird notwendig sein dass sich die Baubranche Gedanken über die Standardprozesse macht, falls es diese schon gibt. Konsequente Standardprozesse ermöglichen Softwareeinsatz. Softwareindustrie muss lernen sich auf Baubranche auszurichten.</p>	<p>Baubranche --> Standardprozesse --> ermöglicht Softwareeinsatz, Softwareindustrie lernt sich auf Baubranche auszurichten</p>
B13	<p>Und umgedreht. Wir sind eine Baufirma. Wir können bauen, aber ob wir so gute Softwareentwickler sind, das ist eine andere Frage. Punktuell kann man so etwas tun. Aber ich glaube, Schuster bleib' bei deinen Leisten. Jeder sollte sich auf sein Kerngewerk auch ein Stück weit schützen. Und möglicherweise liegt die Chance der Zukunft ja im Miteinander, in dem die Bauindustrie auch bereit ist, auch viel mehr die Softwareindustrie mitzunehmen in den Prozessen und die Softwareindustrie natürlich auch die Ohren öffnet in Richtung der Baubranche und sagt so: „Möglicherweise habe ich das auch ein bisschen sträflich behandelt in der Vergangenheit. Man hat sich sehr stark auf die Automobilindustrie, man hat sich sehr stark auf den Maschinenbau ausgerichtet.“ Zunehmend geht der Fokus also tatsächlich in die Baubranche rein. Wir merken das und bekommen zunehmend Anfragen und Möglichkeiten der Softwareindustrie auch hier in dieser Hinsicht konkrete Gespräche zu führen. Und wenn die auch von uns lernen, dann führt es zu einem Miteinander und sicherlich auch zu einer praxisorientierteren Ausrichtung von digitalen Produkten. Das ist ja nicht nur Software, sondern es hat auch mit Hardware viel zu tun. (17:19)</p>	<p>und umgedreht!! Baufirma kann bauen, aber nicht so gut Software entwickeln. Chance der Zukunft im Miteinander der Bau- & Softwareindustrie --> praxisorientierte Ausrichtung von digitalen Produkten</p>	<p>Baubranche lernt sich auf Softwarebranche auszurichten. Baufirma kann bauen & Softwareentwickler gut programmieren --> miteinander praxisorientierte Ausrichtung von digitalen Produkten für Bau</p>
B13	<p>Beispielsweise im Vermessungsbereich, was momentan eine große, wachsende Branche auch in dieser IT-Hinsicht ist. Das ist mal das eine. Und das andere ist ganz wesentlich... Jetzt hat man ein Produkt, und man bringt es ins Projekt und man sammelt Erfahrungen. Und nichts ist schlimmer, als diese Erfahrung nicht konsequent zurückzubringen aus den Köpfen Einzelner heraus das zu generieren in einen allgemeinen Erfahrungsbericht. Und Weg dann über diese Schleife der Softwareindustrie meinetwegen zurück zu spielen und zu sagen: „Schau' mal. Das sind unsere Erfahrungen. Die haben wir pilotiert. Seid ihr nicht der Meinung, dass wir etwas verändern könnten oder verbessern könnten?“ (18:06)</p>	<p>Vermessungsbereich wachsender IT-Bereich, Erfahrungen konsequent zum Hersteller der Software zurückbringen ---> Feedback-Schleife</p>	<p>Vermessungsbereich viel neue IT-Produkte, Erfahrungen aus Praxis konsequent zurück zum Hersteller (Feedback-Schleife)</p>
B13	<p>Oder eben die eigene Entwicklung entsprechend zu adressieren oder möglicherweise noch andere Softwareprodukte hier im Verschnitt miteinander zu betrachten, zu einem Gesamtprodukt, das dann die Gesamtprozesse möglicherweise abbildet. Also, in Summe es ist nie ein geradliniger Weg, weder in der Entwicklung noch eine Anwendung der Software, sondern es sind immer Kurven um den Idealweg - mal schlägt's nach links, mal schlägt's nach rechts aus, manchmal will man zu viel, manchmal man zu wenig. Das wird die Aufgabe der Zukunft sein, diese Ausschläge nach rechts und links möglichst zu minimieren. (18:45)</p>	<p>Eigenentwicklungen od. Kombination mit andere Softwareprodukten --> Gesamtprodukt bildet Gesamtprozesse ab. Nie geradliniger Weg (weder in Entwicklung, noch in Anwendung der Software), Aufgabe der Zukunft = Ausschläge vom Weg minimieren</p>	<p>Eigenentwicklungen od. Kombination mit anderen Softwareprodukten --> Gesamtprodukt bildet Gesamtprozesse ab, Nie geradliniger Weg! Aufgabe der Zukunft = Ausschläge vom Weg minimieren</p>
B13	<p>Ich glaube, das beschreibt es am besten. Eine Linie von A nach B wird es in der Regel nicht sein. Und jetzt kommen wir zu den agilen Strukturen. Da bin ich der Meinung, dass wir durch eine veränderte Arbeitsweise, durch ein verändertes Miteinander diese Ausschläge nach rechts und links nur minimieren können. (19:05) [...] Sie werden vorhanden bleiben, weil da Menschen agieren, weil wir in der Baubranche auch viel stärker von dieser Diversität betroffen sind als der Maschinenbau oder Automobilindustrie, die zwar ein Produkt entwickelt, high-sophisticated entwickeln muss - ich sage nicht, dass die Entwicklungsthemen dort nicht auch mächtig sind... (19:30) [...] Aber die stellen eine Million Mal ein Fahrzeug her und wir bauen ein Produkt in der Regel einmal. Wir haben da etwas andere Rahmenbedingungen. Wir haben eine etwas andere Sichtweise. Es ist nicht so, dass alles immer neu ist. Es gibt wie gesagt auch Paralleltät. Es gibt Dinge, die auch durchaus standardisiert werden können, aber es gibt eben auch Dinge, die eine hohe Diversität erhalten, in der Vergangenheit erhielten, aber auch weiterhin erhalten werden. (20:01)</p>	<p>agile Strukturen unterstützen die Ausschläge vom Weg zu minimieren. Ausschläge bleiben immer vorhanden weil Menschen agieren. Baubranche von größerer Diversität betroffen als Maschinenbau od Automobilbranche. Bei uns gibt es Paralleltät zwischen Projekten (können standardisiert werden), aber auch hohe Diversität (auch in Zukunft)</p>	<p>agile Strukturen unterstützen die Ausschläge vom Weg zu minimieren. Ausschläge bleiben immer vorhanden weil Menschen agieren, Baubranche von größerer Diversität betroffen, Paralleltät zw. Projekten vorh.</p>
B13	<p>Also ich glaube dieses Mehrebenen-Prinzip oder dieser Mehrebenen-Umstand, dass Sie den in Ihrer Arbeit mit adressieren. Ich glaube das ist der wichtigste Hinweis. Reine Entwicklung an sich kann schon mal agil passieren, aber die größere Agilität, die einem Unternehmen wie uns aber auch anderen Baufirmen abverlangt wird, ist sicherlich die Frage der Implementierung dieser Digitalisierungsprodukte oder -prozesse. Das ist die viel größere Frage und da gilt natürlich das Eisberg-Prinzip. Ich bin schon fast der Meinung ist die eigentliche Entwicklung sind vielleicht zehn oder 20 Prozent des Aufwandes und das gilt es natürlich auch zu straffen mit agilen Methoden, aber viel wichtiger ist noch, dass man die folgenden Ebenen der Menschen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Kultur, des Kulturwandels hier viel stärker zukünftig passieren muss. Und das ist auch etwas, was man aus - da kann ich auch Ihnen den Tipp geben - lesen Sie da mal quer, wenn Sie es nicht schon getan haben, wie andere Branchen, die mit ihren Digitalisierungsbemühungen schon deutlich weiter sind, mit diesem Prozess, möglicherweise die Fragestellungen, die wir heute am Tisch haben schon vor zehn Jahren am Tisch hatten. Da kann man sehr gut daraus lernen. Auch da ist viel Trail and Error im Spiel gewesen. Wie hat eine Automobilbranche, hat eine Zulieferindustrie, eine Logistikindustrie diesen Weg für sich gefunden heute viel digitaler dazustehen, als man damals digital war. (24:13)</p>	<p>Mehrebenen-Prinzip. Reine Entwicklung kann agil passieren. Größere Agilität erfordert die Implementierung der Digitalisierungsprodukte od. -prozesse. Eisberg-Prinzip: Entwicklung 20% Aufwand. Rest Kulturwandel --> Querlesen für andere Branchen für Digitalisierung</p>	<p>Mehrebenen-Prinzip. Reine Entwicklung --> agil. Größere Agilität--> Implementierung der Digitalisierungsprodukte od. -prozesse. Eisberg-Prinzip: Entwicklung 20% Aufwand. Rest Kulturwandel!! --> Querlesen in Anderen Branchen über Digitalisierung</p>
B13	<p>Ein Tipp wäre mal... Schauen Sie mal bei der Firma Zeiss in der Optik, wie die Ihre Entwicklung in der Vergangenheit dort auf den Weg gebracht haben. Da hieß es noch nicht Scrum und da hieß es noch nicht Lesson Learneds, aber es gab ähnliche Instrumente, wenn nicht sogar gleiche Instrumente... Jetzt ist es leider oder Gott sei Dank für die Bauindustrie „on woke“, muss aber alles natürlich neue Namen bekommen, damit es publikationsfähig und vermarktungsfähig durch die Beratungsfirmen wird. Aber in Wirklichkeit ist das, was Sie da untersuchen, glaube ich schon etwas älter. (24:46) [...] Aber durchaus auch einen gewissen Wandel unterlegen. Aber da kann ich Ihnen nur den Tipp geben... Schauen Sie mal in die Vergangenheit - da gibt's viele Publikationen zu diesem Thema. Da werden Sie viel von dem, was Sie heute so als neue Methoden gern aufzufeifen und erleben werden, wird man da auch wiederfinden.</p>	<p>Zeiss in Optik, Wie haben sie digitalen Weg in Vergangenheit durchgeführt? Lessons Learneds, in Vergangenheit schauen!!</p>	<p>Tipp: Zeiss in Optik, Wie haben sie digitalen Weg in Vergangenheit durchgeführt? Lessons Learneds, in Vergangenheit schauen!!</p>

ID	Kategorie Zusatzergänzungen der Experten	Paraphrase	Stichwörter
B3	<p>B3: Ja, es gibt noch einen ganz wichtigen Punkt. ... Also, das Ganze muss von Zahlen, Daten, Fakten begleitet sein. [...] Nicht gleich von Anfang an, aber möglichst schnell. Dazu gehört, dass die Mitarbeiter in die Zahlen Einblick haben dürfen. Da muss der Chef schon wieder übereinstimmen. I: Also ins, quasi, die Ergebnisse, also z.B. jetzt ein Projektergebnis oder ein...? B3: Genau. Was haben wir kalkuliert? Wie viele Stunden haben wir gebraucht? Wie steht der Betrieb da? Weil ich kann nicht einem verantwortungsvollen Team sagen: „So, wir müssen jetzt hier besser werden.“ Und die wissen gar nicht, was das ist: „Wir müssen jetzt hier besser werden.“ (23:53) I: Weil sie gar nicht wissen wie gut oder schlecht das letzte Projekt war, sozusagen. B3: Ja, was heißt denn das? Ja, also bei uns können alle Mitarbeiter auf den Gewinn des Betriebes zugreifen, und das auf täglicher Basis. I: Mhm. Das ist aber sicher ein großer Schritt, dass man das erstens auf Tagesbasis hat und zweitens dass jeder darauf zugreifen kann, dass es so transparent ist. B3: Genau. Dafür gibt es ein eigenes Team, das Entwicklungsteam. Da bin ich ja Mitglied. Die müssen das erarbeiten. Also, man kann das parallel machen, aber es muss dann irgendwann herauskommen: „Aha, jetzt haben wir heute so viele 1.000 Euro Umsatz erledigt oder in diesen 14 Tagen haben wir so viele 1.000 Euro Umsatz erledigt. Das bedeutet für den Betrieb... Was bedeutet das?“ (24:34) Wie ist der Auftragseingang? Ist der Auftragseingang hoch genug? Wie ist Abrechnungsstand zu Leistungsstand? Haben wir alle Rechnungen geschrieben? Das ist dann nicht mehr Verantwortung der Buchhaltung. Das ist Verantwortung des Teams. (24:48) I: Und wenn sie das aber nicht sehen an den Zahlen, dann wüssten sie nicht wo sie sich verbessern, sozusagen, müssen. B3: Genau, die brauchen die Zahlen und die dazugehörigen Grenzwerte. Wir machen einen Umsatz von 12 Millionen, also müssen wir jeden Monat im Mittel 1 Million Rechnung schreiben. Und das muss einer vorbereiten. Das kann ja die Buchhaltung, aber dann müssen sie jeden Monat wissen: „So, wie viele Rechnungen haben wir denn geschrieben?“ „Uh, wir müssen noch Rechnungen schreiben. Aja, alles klar!“ [...] Ja, aber da fehlt ja noch was, um die... [...] Ach, Mist. [...] Da hat dann das ganze Team die Verantwortung. (25:22)</p> <p>I: Das heißt, quasi, mit den Zahlen, Daten, Fakten und der großen Transparenz kann dann das Team überhaupt entscheiden, was sind jetzt die dringendsten Dinge, die erledigt werden müssen, damit das Jahresziel erreicht werden kann oder das Monatsziel. B3: Ja, genau. Das ist ja das Geheimnis, nicht? Das wusste sonst nur der Abteilungsleiter. Der hat gesagt: „So, jetzt müsst ihr das machen, jetzt müsst ihr das machen.“, weil der die Zahlen wusste. Jetzt wissen die Zahlen alle und sind aber alle damit automatisch. Wenn ich was weiß, bin ich automatisch verantwortlich. Aber das ist sogar automatisch. Also, wenn ich irgendwo was sehe. Wenn mir einer sagt: „Da hinten liegt ein Papierchen auf dem Hof.“, und ich sehe das nicht. Naja gut, dann interessiert mich das nicht. Aber wenn ich vorbeilaufe und ich sehe das Papierchen auf dem Hof. Dann stört mich das. Dann hebe ich es auf und tu' es weg. [...] Und so ähnlich ist das. Erst wenn sie sehen können: „Oh, verflixt!“ Und da muss ich nicht sitzen und warten bis der Abteilungsleiter mir Bescheid sagt: „So, du musst doch jetzt die Schlussrechnung noch fertig machen. Da müssen wir zum Kunden hin. Da fehlt noch ein Stück.“ I: Okay, und wenn das alle sehen, dann fühlen sie sich dann automatisch verantwortlich? (26:28) B3: Automatisch verantwortlich. Denk' da mal darüber nach, ob das so ist.</p>	<p>Das Ganze muss von Zahlen, Daten, Fakten begleitet sein - nicht von Anfang an, aber möglichst schnell. Chef muss da zustimmen. Jeder weiß wie der Betrieb gerade dasteht auf täglicher Basis. Es gibt ein eigenes Team, das die Zahlen aufbereitet. Das Team braucht die Zahlen & dazugehörigen Grenzwerte um Regaiern zu können. Das ganze Team ist jetzt verantwortlich.</p> <p>früher kannte nur Abteilungsleiter alle Zahlen. Der hat bestimmt wer was tun muss. Jetzt wissen automatisch alle alles. Wenn sie etwas wissen, sind sie automatisch verantwortlic</p>	<p>Das Ganze muss von Zahlen, Daten, Fakten begleitet sein - möglichst schnell. Eigenes Team stellt Zahlen & Grenzwerte zur Verfügung - alle sind gemeinsam verantwortlich.</p> <p>früher bestimmte Abteilungsleiter wer was tun muss, jetzt sehen alle alles und sind automatisch verantwortlich</p>
B4	<p>B4: Hmm... Ich habe im Oktober ein Webinar zum Agilen Design Management. [...] Auf bauinformation.com. [...] Das würde ich Ihnen empfehlen oder auch die Webinarreihe „Warum lean? Warum jetzt?“ zum Target Value Design, die es schon auf Youtube gibt, auch auf bauinformation.com. Die würde ich Ihnen empfehlen. [...] Und... Das Canvas“ würde ich Ihnen auch empfehlen. Wenn Sie das einmal googlen. Das ist von einem Professor Bertagnolli oder so, aus Pforzheim. [...] Mit dem wir das damals entwickelt haben. Das kann man im Internet herunterladen. Das würde ich Ihnen auch empfehlen, dass Sie sich das einmal anschauen.</p>	<p>Webinar zu "Agile Design Mangement" im Okt. auf bauinformation.com, Webinarreihe "Warum lean? Warum jetzt? Zum Target Value Design, "Change Canvas" von Hr. Bertagnolli</p>	<p>Webinar zu "Agile Design Mangement", Webinarreihe "Warum lean? Warum jetzt? Zum Target Value Design, "Change Canvas" von Hr. Bertagnolli</p>
B8	<p>B8: Es gab eine schöne Präsentation zu „Was sind eigentlich die Herausforderungen vom Last Planner System in der Planung?“. Da gab es letztes Jahr im LCI-Kongress des Lean Construction Instituts...</p>	<p>Was sind eigentlich die Herausforderungen vom Last Planner System in der Planung? LCI Kongress</p>	<p>Was sind die Herausforderungen vom Last Planner System in der Planung? LCI Kongress</p>
B8	<p>Da fällt mir grad' nix ein. Ich habe die Sachen alle genannt, die mir so im Kopf sind. Ich weiß nicht, wie stark Sie sich mit der Literatur schon auseinandergesetzt haben und dass vielleicht jetzt aus dem Detail, was nicht so bekannt ist... Aber die Grundlagenliteratur im Bereich „Agile“ und Scrum von Marry Poppendieck. Ich weiß nicht ob Ihnen der Name schon mal über den Weg gelaufen ist? (18:12) [...] Das Spannende ist, dass es gegenseitige Zitierungen zwischen dem Erfinder des Last Planner Systems, Glenn Ballard und Marry Poppendieck gibt, weil das zur gleichen Zeit passiert ist. [...] Das zeigt letztlich, wie früh schon diese beiden Gedanken parallel gelaufen sind und sich auch miteinander ausgetauscht haben. So als Gedanke... (18:48)</p>	<p>Grundlagenliteratur im Bereich „Agile“ und Scrum von Marry Poppendieck, gegenseitige Zitierungen zwischen dem Erfinder des Last Planner Systems, Glenn Ballard und Marry Poppendieck, zur gleichen Zeit passiert, Gedanen parallel gelaufen</p>	<p>gegenseitige Zitierungen zwischen dem Erfinder des Last Planner Systems, Glenn Ballard und Marry Poppendieck</p>

ID	Kategorie Zusatzergänzungen der Experten	Paraphrase	Stichwörter
B9	<p>I: Mhm. Und wenn man andere Teile von agilen Methoden oder Prinzipien versuchen würde die Bauplanung bringen... B9: Also, wenn Sie jetzt mit dem Agilen Manifest kommen, dann wird es schwierig werden... Ach, pfuh... Der einzige Aspekt ist, dass man vielleicht wirklich dieses agile Prinzip, wo man die Individuen und eigentlich die Projektmitarbeiter über die Prozesse stellt, sozusagen... Also sprich ein bisschen sozialer, sozialverträglicher das Projektteam führt - das ist natürlich schon ein spannender Ansatz. Aber unsere festgefahrebenen Strukturen und Prozesse aus der Bauplanung oder aus dem Bauplanungsprozess, aus den Menschen rauszukriegen - das ist eine Herkulesaufgabe, glaube ich. Weil erklären Sie jetzt einmal Architekten und einem Haustechniker und einem Statiker: „Wir machen jetzt keinen Vorentwurf und keinen Entwurf, sondern nur wir entwickeln nur virtuelles Gebäude-Modell.“ (22:14) [...] Das wird nicht funktionieren. Die kommen gar nicht richtig in die Gänge, weil die wissen gar, was sie jetzt machen sollen.</p>	<p>andere Prinzipien aus agilem Manifest sind schwierig auf Bauwesen umzulegen. Individuen/Projektbeteiligte sind wichtiger als die Prozesse --> sozialverträgliches Projektteam. In Bauplanung sehr festgefahrene Strukturen & Prozesse - schwer zu ändern. Weg von Phasen können sich Architekten od. Haustechniker nicht vorstellen</p>	<p>Individuen/Projektbeteiligte sind wichtiger als die Prozesse --> sozialverträgliches Projektteam. Bauplanung hat sehr festgefahrene Strukturen & Prozesse - schwer zu ändern. Weg von klass. Phasen können sich erfahrene Planer gar nicht vorstellen</p>
B9	<p>B9: Dann kriegen Sie wieder zuerst ein statisches Konzept und Maßstab 1:200 Pläne, Grundrisse und Schnitte usw. und Ansichten... Es ist wirklich eine Herkulesaufgabe, glaube ich. Ich weiß auch nicht, ob das so funktioniert oder ob man nicht drangeht und sagt: „Was können wir in die standardisierten Prozesse an agilen Elementen einbauen?“, wie Sie vorhergesagt haben, z.B. Standup-Meeting. Und vielleicht ein paar Eigenschaften oder ein paar Vorteile aus diesem agilen Manifest ableiten und dort integrieren. Was weiß ich, dass man ein bisschen entspannter auf Veränderungen in der Planung reagiert auf allen Seiten. (23:12)</p>	<p>eher so denken: "Was können wir in die standardisierten Prozesse an agilen Elementen einbauen?“, ev. noch ein paar Dinge aus Manifest ableiten, z.B. entspannter mit Veränderungen umgehen in der Planung</p>	<p>"Was können wir in die standardisierten Prozesse an agilen Elementen einbauen?“, Prinzipien aus Manifest ableiten, z.B. entspanntere Reaktion auf Veränderungen</p>
B9	<p>B9: Aber dann sind wir richtig visionär und dann sagen wir: „Okay, wir wollen ganz eine neue Art Bauwerke zu planen, zu entwickeln, die auf agilen Grundsätzen basiert.“ Und dann müsste man eigentlich unsere Leistungs- und Vergütungsmodelle neu schreiben. (24:14)</p>	<p>visionär: neue Art & Weise Bauwerke zu planen/entwickeln die auf agilen Grundsätzen basier, erfordert auch Anpassung der Vergütungsmodelle</p>	<p>visionär: neue Art & Weise Bauwerke zu planen/entwickeln die auf agilen Grundsätzen basiert, erfordert auch Anpassung der Vergütungsmodelle</p>
B9	<p>B9: Aber was man sicher gut umsetzen könnte, ist z.B. das Pull-Prinzip. Aber wie gesagt, da sind wir schon an der Grenze zum Lean. Aber das gibt es im Agilen auch. Dass man einfach schaut, dass das Team möglichst selbst organisiert arbeitet und dafür die Voraussetzungen schafft, dass sie selbst organisiert arbeiten dürfen, zumindest innerhalb dieser Iterationsschleifen Vorentwurf, Entwurf usw. (25:04) I: Genau, wenn man noch die Phasen beibehält. B9: Das wäre natürlich schon spannend. Und da kann man natürlich Kanban verwenden. Da helfen die Art, wie man überhaupt dann in Scrum arbeitet, mit Sprints. (25:19) [...] Wo man vorgibt... Okay, was schauen wir uns jetzt an? Was ist Thema für die nächste Woche oder die nächsten zwei Wochen? Ich kann jetzt nicht hergehen und sagen, der ganze Vorentwurf ist ein Sprint. Das bringt ja nichts. (25:30)</p>	<p>umsetzbar Pull-Prinzip (Grenze zum Lean) --> Selbstorganisiertes Team mit allen erforderlichen Voraussetzungen. Kanban zur Visualisierung & Standup-Meetings, mit Sprints (vgl. Scrum) innerhalb der bekannten Phasen (Entwurf, etc.) wo man das in Arbeitspakete herunterbricht & Tätigkeiten für die nächste Woche vorgibt</p>	<p>selbstorganisierte Teams, Kanban zur Visualisierung, Standup-Meetings, Herunterbrechen der Tätigkeiten in Arbeitspakete mit Vorausschau für 1 Woche (=Sprints) --> bekannte Planungsphasen beibehalten</p>
B11	<p>I: Verstehe ich. (lacht) Und auch, die Kommunikation und die Fehlerkultur verbessern sich wahrscheinlich und sind direkter? B11: Ja, weil die Leute mit allen reden müssen. Dass Sie mal verstehen, was wir bauen. Wir bauen Gewerbe, sehr komplex mit Intra-Logistik. [...] Wir planen immer, in der Regel von innen nach außen. Das klingt zwar ganz einfach, ist allerdings ein revolutionärer Ansatz. Der typische Planer kommt und sagt: „Wir brauchen eine Halle - Länge, Breite, Höhe.“ [...] Den interessiert in der Regel gar nicht was in der Halle passiert. Was ist wichtig? [...] Und es zeichnet sich ab, dass die Leute sehen: „Oh, die Idee ist gut. Oh super - mit diesem Planungssystem können wir viele Vorteile haben.“ Das ist jetzt genau der Punkt, warum jetzt bei mir die Leute mehr anrufen als bei den anderen. [...] B11: Ja, genau das ist so einer der Marktführer hier aus dem Allgäu in Deutschland. Und der hat bis jetzt immer improvisiert, allerdings auf hohem Niveau. Und wir setzen uns damit Firmen wie Linde oder Still zusammen, sagen: „Hey, pass auf - das muss dahin, das muss dahin, dass es so.“ Wir planen zuerst den kompletten Ablauf für sein Projekt und dann setzen wir die Hülle außen rum. (06:53)</p>	<p>Leute müssen mit allen reden. Müssen verstehen was gebaut wird. Bauen komplexe Lagerlogistik von innen nach außen (zuerst Prozess, dann Hülle), Kooperation mit Logistikern, zuerst Ablauf planen, dann Hülle</p>	<p>Leute müssen mit allen reden. Müssen verstehen was gebaut wird</p>
B11	<p>I: Mhm. Und ganz zu Beginn haben Sie jetzt gesagt, dass es für uns so schwierig ist, weil wir so in vorgegebenen Strukturen denken. Meinen Sie damit dieses klassische Phasendenken und Vorentwurf, Entwurf etc.? B11: Ja, ja ja, genau das... Es wird sich auch im Bereich der ganzen Abrechnungen im Baubereich, gerade diese Gebührenordnung, die in Deutschland vorherrscht, die HAOI wird sich unheimlich viel tun und verschieben, weil wir können im Prinzip billiger planen. (22:11) [...] So und das kommt noch nicht so ganz bei den Architekten an. Die haben dann immer Angst: „Ja, da verdiene ich ja weniger.“ „Nein, du kannst mehr planen. Das heißt, du kannst auch mehr Objekte machen. Du verdienst im Prinzip genau das Gleiche. Sogar mehr, wenn du es richtig macht.“ Aber da ist dann immer noch dieses Statusdenken da und das funktioniert nicht.</p>	<p>Abrechnungen & Gebührenordnung müssen sich ändern für's agile Arbeiten, Wir können billiger planen! Architekten haben Angst weniger zu verdienen, Statusdenken hemmt</p>	<p>Abrechnungen & Gebührenordnung müssen sich ändern für's agile Arbeiten, Architekten haben Angst weniger zu verdienen, Statusdenken hemmt</p>
B12	<p>Genau, das ist dieses Thema mit der Finanzierung. Das ist ein Wesentliches, woran man, glaube ich, nicht so schnell denkt. Allerdings ist eben mehr auch - es ist nicht mehr rein das Agile, sondern auch wirklich dieses Mehrparteienmodell, wenn Sie da in der Arbeit dran vorbeikommen. Ich glaube bei dem Agilen, da ist es total wichtig dieses Scheitern miteinzubauen, also die Wellen, diese typischen Teamfindungsthemen. [...] Dass man da wirklich Zeit und Geduld und Kraft und vielleicht auch Geld manchmal dann doch bereithält dafür, dass es nicht sofort läuft... Also, die Erwartung: „Es wird irgendwie relativ schnell funktionieren, die ist in jedem Change Prozess verkehrt.“</p>	<p>beim Agilen ist es wichtig das Scheitern zu berücksichtigen... Teamfindungsthemen brauchen Zeit, Kraft, Geduld & Geld „Es wird irgendwie relativ schnell funktionieren, die ist in jedem Change Prozess verkehrt.“</p>	<p>beim Agilen muss man Scheitern berücksichtigen. Teamfindungsthemen brauchen Zeit, Kraft & Geld „Es wird irgendwie relativ schnell funktionieren, die ist in jedem Change Prozess verkehrt.“</p>