

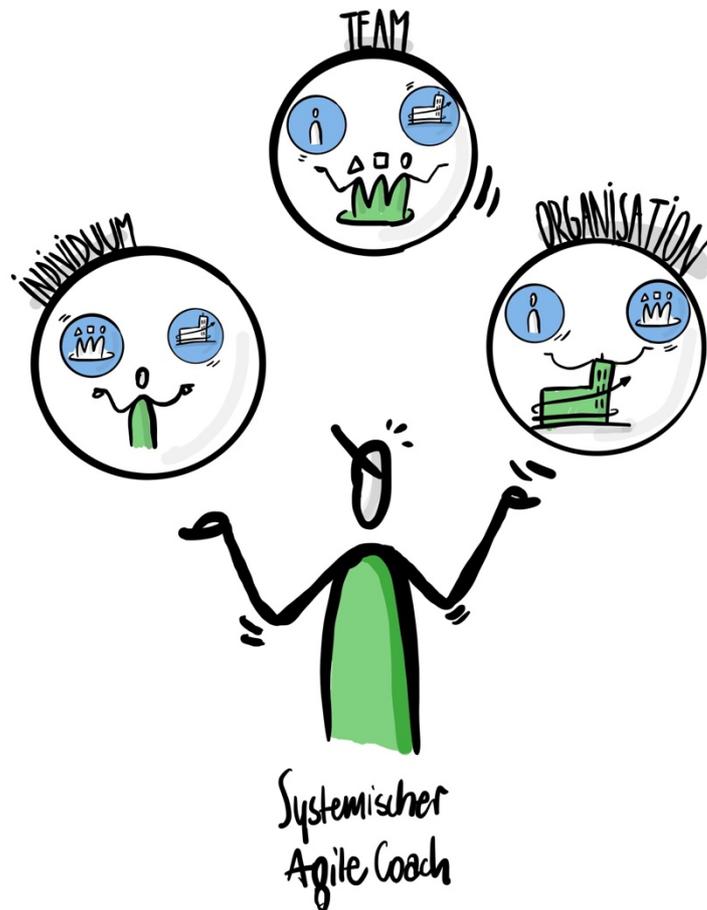
SYSTEMISCHES AGILE COACHING UND ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

Karl Bredemeyer

In unserer Arbeit als Agile Coaches mit systemischem Hintergrund beobachten wir seit mehr als zwei Jahren, dass die Anfragen nach Scrum Master und Product Owner Trainings weniger werden. Ein positives Signal dahinter ist, dass die Bereitschaft und das Verständnis für agiles Arbeiten mittlerweile etabliert sind.

Gleichzeitig beobachten wir, dass sowohl Aus- als auch Weiterbildungsangebote für angehende und bereits aktive Agile Coaches häufig zeitlich und inhaltlich sehr schlank gehalten sind – in der Regel dauern sie zwischen zwei und drei Tagen. Das hat nach unserer Erfahrung zur Folge, dass in den Betrieben der Teilnehmer zwar tatsächlich mit neuen Methoden und Ansätzen gearbeitet wird. Elementare Bestandteile wie Prozesse in der Entscheidungsfindung (zum Beispiel Lenkungskreise oder *Quality Gates*), gelebte Werte oder auch die Release Zyklen in der Produktentwicklung werden allerdings nur selten angepasst. Das bedeutet, dass die Möglichkeiten der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit agiler Rahmenwerke begrenzt bleiben.

Zudem fällt auf, dass Begriffe wie *Agile* oder *Scrum* in vielen Organisationen verbrannt sind. Wie kann das sein, wo sie doch ursprünglich so positiv aufgeladen waren?



Agile ist zwar mittlerweile etabliert, doch wird die Komplexität noch immer unterschätzt

Einerseits hält sich hartnäckig die Idee, Agile sei kindereinfach und unterkomplex. Eine Annahme, die oft daher rührt, dass beispielsweise der Scrum Guide mit seinen 20 Seiten recht schnell durchgelesen und verstanden ist. Da sowohl im Scrum Guide als auch in den korrespondierenden Trainings jedoch vornehmlich die *Mechanik* agiler Arbeit vermittelt wird, können Mitarbeiter und Organisationen, die mit dieser Haltung an Produkt- oder gar Organisationsentwicklung herantreten, nicht erfolgreich sein. Sicher ist ihnen jedoch die Unzufriedenheit und der Frust der meisten Beteiligten.

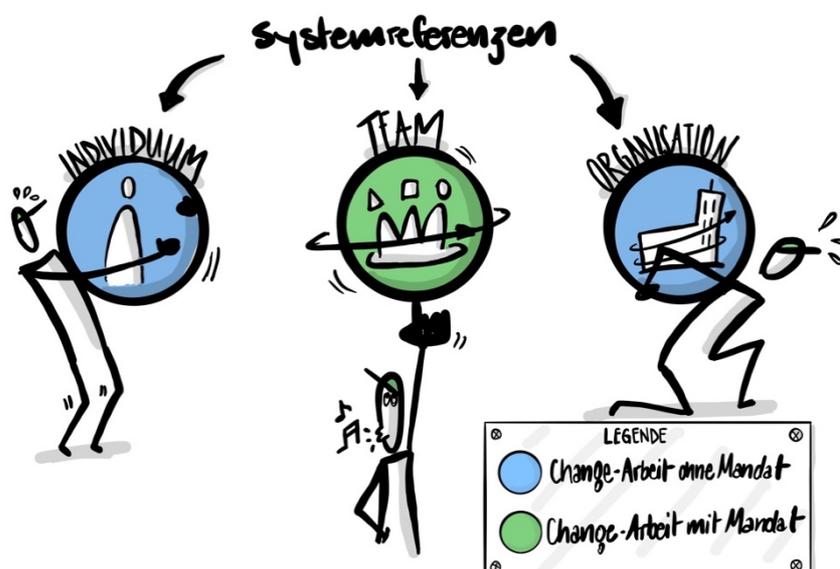
Wir sind fest von der Wirksamkeit agiler Rahmenwerke überzeugt, denn wir durften sie miterleben. In der intensiven Arbeit in der Team- und Organisationsentwicklung haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Herausforderungen der Agile Coaches deutlich vielschichtiger sind, als es

die reine Vermittlung und Einhaltung von Rollen, Meetings und Artefakten vermuten lassen. Gleichzeitig erleben wir, dass Agile Professionals ein hohes Engagement an den Tag legen, um sich den Herausforderungen ihrer Organisationen zu stellen. Ihnen gegenüber steht die Erwartungshaltung, durch die Inanspruchnahme zuvor erwähnter Weiterbildungsmaßnahmen nun auch für den Erfolg der *Agilisierung* verantwortlich gemacht werden zu können.

Vom Agile Coach zum Systemischen Agile Coach

Die größte Herausforderung besteht darin, sich in der Arbeit mit Teams, ihren Mitgliedern und Führungskräften sowie den dazugehörigen Organisationen immer wieder gewahr zu machen, in welchem System man überhaupt gerade wirksam werden kann. Diese kontinuierliche Standortbestimmung ist besonders wichtig: Es wird häufig vom Scrum Master und Agile Coach als *Change Agent* gesprochen. Er beschützt und coacht also nicht nur das Team, sondern trägt die Veränderung auch in die Organisation.

Allerdings gibt es für die geforderten und erforderlichen Veränderungen häufig gar keinen Auftrag. Der Versuch etwas zu verändern, das in Wahrheit jedoch zur relevanten Umwelt gehört, für deren Veränderung es kein explizites Mandat gibt, führt in den allermeisten Fällen zu Frustration und Erschöpfungserscheinungen.



Den systemischen Blick schärfen

Mit unserer Ausbildung zum Systemischen Agile Coach möchten wir genau dort ansetzen. Wir möchten einen Raum schaffen, der die Vielschichtigkeit agilen Arbeitens adressiert und ausreichend Platz lässt für das Teilen gemachter Erfahrungen und den Transfer neuer Impulse in den eigenen Arbeitskontext.

Essentiell ist hierfür die bewusste Trennung von Beobachtung und Interpretation. Agile Coaches und Scrum Master sehen sich häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, sich ihrer Aufgabe *judgemental*, also vorverurteilend oder wertend, zu nähern. Auch hört man häufig den Satz *Das ist ja gar nicht agil*. Um agil oder nicht agil geht es unserer Ansicht nach nicht. Es geht um die Wirksamkeit im Sinne des Kundennutzens. Agile Rahmenwerke bieten mit ihren Werten und Prinzipien sozusagen rein zufällig das ideale Grundgerüst, um diese Wirksamkeit zu gewährleisten. Man muss nur aufpassen, sie nicht nur um ihrer selbst Willen zu etablieren.

Der systemische Blick ist ein wesentlicher Pfeiler unserer Ausbildung. Wir schätzen die systemische Zurückhaltung, da sie zunächst Platz lässt für wertfreie Beobachtung. In Ergänzung zur klassischen Beratung ermöglicht sie mehrere Perspektivwechsel in der Interpretation von Herausforderungen. Ein markanter Bestandteil der systemischen Haltung drückt sich durch die Frage aus: *Was ist denn schon alles da?* Im Gegensatz zur Frage *Warum ist denn dieses oder jenes nicht schon längst etabliert?* schafft sie die Möglichkeit, auf vorhandene Ressourcen zurückzugreifen und den Weg zur Selbstwirksamkeit deutlich zu verkürzen.

Während Agile Coaching im ursprünglichen Sinne also primär die Steigerung der Team-Produktivität zum Ziel hat, unterstreicht der Zusatz *systemisch* die Multiperspektivität der Herausforderungen und Akteure,

die Haltung sowie die bewusste Unterscheidung der verschiedenen Systemreferenzen in der Auftragsklärung: Individuum, Team und Organisation.

Die eigene Landkarte kennenlernen um andere besser verstehen zu können

Im systemischen Coaching hat sich das Konzept der *Landkarten* bewährt, um eigene Werte und die des Gegenübers gut einordnen zu können. Für eine funktionierende Zusammenarbeit und mögliche Perspektivwechsel, die zur Problemlösung beitragen, ist es erst einmal unabdingbar, die eigene Landkarte zu kennen, anzuerkennen und damit arbeiten zu lernen. Im nächsten Schritt ist es dann genauso wichtig, die Landkarten der anderen Beteiligten zu (er-)kennen und zu akzeptieren.

...eine Frage der Perspektive



Diese Arbeit bildet die Grundlage dafür, die Coachees der erwähnten Systemreferenzen ebenfalls in die Lage zu versetzen, unterschiedliche Landkarten und Dynamiken zu erkennen und mit ihnen zu arbeiten. Ausgestattet mit dem Wissen über die eigenen Glaubenssätze und der Fähigkeit, sich auf anderen Landkarten bewegen zu können, erscheinen Handlungsfelder, wie Konfliktlösung, Mitarbeiterführung oder Organisationsentwicklung in einem anderen Licht: Es geht nicht mehr ausschließlich darum, so schnell wie möglich ein gestecktes Ziel zu erreichen und sich dabei an möglichst viele der vorgegebenen Regeln zu halten.

Systemisches Agile Coaching erweitert das Agile Coaching um einen ganzen Werkzeugkoffer von Frage- und Analysetechniken. Gleichzeitig bleibt der agile Kern, also Crossfunktionalität, iterative Lieferungen mit kurzen Feedbackzyklen sowie kontinuierliche Verbesserung von Produkt und Prozess unangetastet. Systemische Agile Coaches schenken also Sicherheit im Prozess zur Begleitung von Produkt- und Organisationsentwicklung und halten gleichzeitig den Raum offen für neue Zielbilder und Wege dorthin.

Mehr über unsere Ausbildung *Systemischer Agile Coach* finden sie auf www.netzwerkknoten.com. Hier finden Sie außerdem weitere Informationen zu unserem Coaching- und Beratungsansatz.

Wenn Sie sich in den beschriebenen Herausforderungen wiederfinden, Sie jedoch noch nicht genau wissen, welchen Hebel Sie nun zuerst umlegen sollen, freuen wir uns über eine Nachricht oder einen Anruf von Ihnen:

Netzwerkknoten Unternehmensberatung GmbH
Kopenhagener Straße 71
10437 Berlin
Tel: (+49) 30 440 406 85
kontakt@netzwerkknoten.com