

Systemisches Coaching im agilen und postagilen Setting

Sigrid Döhler

April 2023

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	3
Einleitung.....	4
Veränderungen der Arbeitswelt.....	4
VUCA - Wie verändert sich unsere Arbeitswelt?.....	4
Welche Anforderungen ergeben sich durch diese Veränderung für Unternehmen?.....	4
Agilität.....	5
Was bedeutet Agilität?.....	5
Wie funktioniert Agiles Arbeiten?	5
Ansätze des agilen Coaches:.....	5
Von VUCA zu BANI.....	6
Systemisches Coaching.....	7
Systemisches Coaching im agilen – und postagilen Umfeld.....	7
Ansätze des systemischen Coaches.....	8
Einfluss und Methoden des systemischen Coaches.....	8
Fazit.....	9
Quellenverzeichnis.....	10

Zusammenfassung:

Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit der Transformation und Agilität in Unternehmen als Antwort auf die Veränderungen in der Geschäftswelt und Gesellschaft.

Betrachtet wird in diesem Zusammenhang die Rolle des agilen Coaches, als Vermittler agiler Methoden, im Vergleich und in Ergänzung durch einen systemischen Coach. Sind agile Methoden ausreichende Tools um die Agilität und Transformation in Unternehmen zu fördern? Systemisches Coaching als weitere Methode zur Transformation und zur Umsetzung eines agilen Mindsets.

Im abschließenden Fazit wird das systemische Coaching als wesentliche Ergänzung des agilen Coachings erkannt um die agile Denkweise in Unternehmen umsetzen zu können

Einleitung

Unsere Arbeitswelt verändert sich stetig. Die agile Transformation bezeichnet den Veränderungsprozess den Unternehmen durchlaufen um in einer von Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten Umwelt für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet zu sein.

Agiles Coaching ist ein Werkzeug dieser Transformation, der Ansatz des systemischen Coachings wird in dieser Arbeit berücksichtigt und neben den agilen Methoden betrachtet.

Veränderungen in der Arbeitswelt

VUCA - Wie verändert sich unsere Arbeitswelt?

In der Vergangenheit war die Geschäftswelt eher stabil und vorhersehbar.

Heute ist die Welt um uns herum geprägt von immer schneller werdenden Veränderungen. Viele bezeichnen dieses Phänomen als VUCA

VUCA steht dabei
für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

Die Rahmenbedingungen ändern sich immer schneller. Die Organisationen haben mit mehr Unsicherheit, einer steigenden Komplexität zu kämpfen. Lösungswege, welche in der Vergangenheit funktioniert haben, werden zunehmend in Frage gestellt.

Welche Anforderungen ergeben sich durch diese Veränderung für Unternehmen?

Unternehmen befinden sich in einem enormen Wandel. Sie stehen vor neuen Herausforderungen wie der überwältigenden Komplexität, dem zunehmenden Druck auf die Budgets und dem verschärften Wettbewerb. Es gibt auch neue Chancen wie die rasche Digitalisierung. In diesem sich ständig verändernden Umfeld brauchen Unternehmen Tempo, Widerstandsfähigkeit und die Fähigkeit, durch das Unbekannte zu navigieren. Unternehmen brauchen Agilität! Die agile Transformation.

Um als Unternehmen auf dieses herausfordernde Umfeld zu reagieren, müssen sie ihre Arbeitsweise ändern. Agile Methoden helfen, diese Prinzipien mit Leben zu füllen!

Die Denkweise und Arbeitsweise muss sich ändern, damit Organisationen anpassungsfähiger und kollaborativer, agiler werden.

Agilität

Was bedeutet Agilität?

Agiles Arbeiten ist im Prinzip das Arbeiten an Iterationen und das empirische Lernen daraus gemeint. Agilität ist eine Form von Arbeit und Projektmanagement, die es durch iterative Arbeitszyklen ermöglicht, flexibler und kundenzentrierter zu entwickeln. Agile Teams arbeiten selbstorganisiert und transparent. Kommunikation und Offenheit stehen im Mittelpunkt der Zusammenarbeit.

Wie funktioniert Agiles Arbeiten?

Agiles Arbeiten erfordert neben der Umsetzung von agilen Methoden einen Wandel in der Denkweise. Die agile Methode sind Werkzeuge, die je nach Lösungsmöglichkeit eingesetzt werden können. Diese Methoden werden von agilen Coaches begleitet und geführt. Sie sind sehr vielfältig und können aufeinander aufbauen. Z.B.:

- (Agile) Design Thinking (Problem hinterfragen, neue Ideen entwickeln),
- Business Model Canvas (Geschäftsmodelle visualisieren),
- Lean Start-up (Ideen testen und validieren) und
- Scrum (Lösung implementieren).

Scrum ist ein Framework und stellt heute eine der bekanntesten agilen Methoden dar. Durch seine einfache Struktur und klar definierten Rollen lassen sich die Scrum-Prinzipien schnell lernen, produktiv einsetzen und die Vorteile von Agilität leichtgewichtig ausnutzen.

Ansätze des agilen Coaches:

Der Begriff Agiler Coach ist nicht geschützt. Je nach Auffassung wird die Rolle „Agile Coach“ sehr divergent definiert und beinhaltet eine ganze Reihe an Aufgaben. Es kann sehr umfassend sein, konzentriert sich jedoch in Unternehmen oft auf folgende Tätigkeiten.

1. Schwerpunkt: Der agile Coach konzentriert sich hauptsächlich auf die Umsetzung der agilen Methodik und Prozesse, um die Effizienz, Qualität und Geschwindigkeit von Projekten zu verbessern.

2. Zielsetzung: Der agile Coach zielt darauf ab, agiles Denken und agiles Verhalten (agiles Mindset) in Teams zu fördern, um eine schnelle Anpassung an Änderungen und eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen
3. Methoden: Der agile Coach nutzt spezifische agile Methoden und Tools wie Design Thinking, Business Model Canvas, Lean Start-up und Scrum
4. Kontext: Der agile Coach arbeitet in einem agilen Umfeld und unterstützt Teams, um agile Methoden und Prozesse zu implementieren.

Der agile Coach ist auf die Umsetzung von agilen Prozessen und Methoden fokussiert.

Von VUCA zu BANI

Das VUCA Konzept wird seit langem verwendet, um die Volatilität zu beschreiben, die in der Geschäftswelt zur Norm geworden ist. Wir haben uns in der Gesellschaft weiterentwickelt, sodass VUCA nicht mehr ganz akkurat ist. Das Leben, unsere Systeme sind nicht einfacher, sondern chaotischer, geworden. Es braucht ein neues Modell, passend zur heutigen Welt – und das ist BANI: Das BANI-Modell geht noch einen Schritt weiter und hilft den Unternehmen, die chaotischen und völlig unvorhersehbaren Auswirkungen zu berücksichtigen, die einen großen Einfluss auf ihre Tätigkeit haben können. Von Corona und Klimawandel bis zu Inflation und kriegerischen Auseinandersetzungen - Unternehmen müssen lernen, mit vollkommen unberechenbaren Krisen zurechtzukommen.

Dieses Modell erklärt nicht nur die Herausforderungen der aktuellen Situation, sondern auch die anhaltenden Folgen daraus. BANI stellt eine Erweiterung von VUCA dar, die sich noch stärker auf die emotionalen Aspekte der Unsicherheit und der Intransparenz konzentriert.

BANI beschreibt den postagilen Zustand in Unternehmen. BANI steht für Brittle (Spröde), Anxious (Besorgt), Nonlinear (Nichtlinear) und Incomprehensible (Unverständlich). Diese vier Merkmale beschreiben die Herausforderungen, die Unternehmen in der heutigen schnelllebigen, komplexen und unsicheren Geschäftswelt bewältigen müssen.

Brittle beschreibt die Tendenz von Systemen und Prozessen, bei unvorhergesehenen Ereignissen zu brechen oder zu scheitern.

Anxious bezieht sich auf die Unsicherheit und Angst, die durch die schnellen Veränderungen und unklaren Zukunftsaussichten ausgelöst werden.

Nonlinear beschreibt die komplexe Natur der heutigen Geschäftswelt und die unvorhersehbaren Auswirkungen von Veränderungen.

Incomprehensible bezieht sich auf die Schwierigkeit, die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Elementen und Prozessen im Unternehmen zu verstehen.

Insgesamt beschreibt BANI die Notwendigkeit für Unternehmen, sich auf eine stabile Basis zu stützen, um Veränderungen zu bewältigen, während sie gleichzeitig auf die unvorhersehbaren Herausforderungen der Zukunft vorbereitet sind.

Diese Anpassungen erfordern neben der agilen Transformation von Prozessen und Strukturen in Teams auch die individuelle Entwicklung aller Mitarbeiter zum Verständnis der Transformation und Agilität hin zur postagilen Phase. Postagil bedeutet, dass Unternehmen nach der Agilität in eine Phase eintreten, in der sie sich mit den Herausforderungen des Wandels und der Unsicherheit auseinandersetzen müssen. Während Agilität darauf abzielt, schnell und flexibel auf Änderungen zu reagieren, geht es bei Postagilität darum, eine stabile Basis für Veränderungen zu schaffen und gleichzeitig auf die Herausforderungen der Umgebung vorbereitet zu sein.

Dies bedeutet, das Unternehmen nicht nur ihr Strukturen und Prozesse anpassen müssen, sondern auch die psychologischen und emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennen und berücksichtigen müssen.

Agiles Mindset und agile Methoden müssen zum Alltag gehören. Erst dann verändern sich auch die Anforderungen an die MA die durch einen ganzheitlichen Ansatz. Mit diesen Emotionen und Werten, offen, zielgerichtet, wertfrei umzugehen, bedarf es einer fachlichen Auseinandersetzung mit diesen Punkten. Der Ansatz des systemischen Coachings kann genau diesen Bereich adressieren und postagiles arbeiten professionell unterstützen.

Systemisches Coaching

Systemisches Coaching im agilen – und postagilen Umfeld

Systemisches Coaching bezieht sich auf einen prozessorientierten Ansatz zur Unterstützung von Menschen und Teams bei der Identifizierung und Überwindung von Hindernissen, die ihre Leistung einschränken.

In Bezug auf die Transformation (BANI) kann systemisches Coaching Mitarbeiter:Innen (MA) bei der Umstellung auf die notwendige neue Arbeitsweise zu unterstützen.

Systemisches Coaching kann dazu beitragen das Konzept der Agilität zu verstehen indem die Arbeitsweise reflektiert wird und so verstanden wird, wie sich die agile Arbeitsweise von den traditionellen Ansätzen unterscheidet.

Die Aufmerksamkeit wird auf MA gerichtet um sicherzustellen, dass Engagement, Motivation und Produktivität im Fokus bleiben. Sie werden bei der Entwicklung von Fähigkeiten unterstützt, die für die neue Arbeitsweise erforderlich sind.

Schaffung von Vertrauen: Systemisches Coaching kann dabei unterstützen, Vertrauen aufzubauen, indem mehr Autonomie und Entscheidungsbefugnis gegeben wird.

Förderung der Zusammenarbeit. Eine Kultur der Zusammenarbeit und Offenheit

Ansätze des systemischen Coaches

1. Schwerpunkt: Der systemische Coach konzentriert sich auf die Bedürfnisse der MA und die Bedingungen die Organisation zu verstehen, um Problem und Herausforderungen zu identifizieren und zu Lösung beizutragen um das Ergebnis beeinflussen zu können
2. Zielsetzung: Der systemische Coach zielt darauf ab, die Perspektive der MA zu erweitern, um neue Einsichten und Lösungen zu generieren, die zur Überwindung von Herausforderungen beitragen
3. Methoden: Der systemische Coach nutzt eine Vielzahl von Methoden und Techniken wie systemisches Denken, Reframing, Metaphern oder Coaching-Modelle um Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Perspektive zu erweitern und neue Lösungen zu generieren.
4. Kontext: Der systemische Coach kann in verschiedenen Kontexten arbeiten, individuell und persönlich, mit Teams und auch Kunden bei der Überwindung organisatorischer Herausforderungen unterstützen.

Einfluss und Methoden des systemischen Coaches

Ein systemischer Coach kann das emotionale Mindset der MA bei der Transformation auf verschiedene Weise beeinflussen, indem er verschiedene Techniken und Methoden einsetzt. Hier sind einige Möglichkeiten:

1. Empathie: Durch aktives Zuhören, einfühlsames Verhalten kann der Coach helfen, die Ängste und Bedenken zu verstehen und darauf einzugehen. Z.B.: „Narrativer Ansatz“.
2. Reframing: Die Perspektive kann verändert werden, indem die Herausforderungen aus einer anderen Sichtweise betrachtet werden. Negative Gedankenmuster können durchbrochen und neue Möglichkeiten entdeckt werden. Z.B. „Positives Konnotieren“
3. Aktivierung von Ressourcen: Durch das Erkennen und die Aktivierung von Ressourcen können Ziele erreicht werden. Der Coach kann gezielte Fragen stellen um Stärken und Fähigkeiten zu aktivieren. Z.B: „AI – wertschätzendes Interview“
4. Lösungsorientierung: Der Fokus kann hin auf Lösungen und weg von Problemen gelenkt werden. Z.B. „Skalierungsfragen“.

Der systemische Coach begleitet den Prozess von zielbezogenen Veränderungen

Fazit:

VUCA und BANI sind zwei Konzepte, die die Dynamik und Unsicherheit in der heutigen Geschäftswelt beschreiben. Sie beeinflussen die Agilität und postagile Entwicklung in Unternehmen auf verschiedene Weise.

Auf diese Konzepte reagieren Unternehmen durch Agilität und Transformation. Diese Aktionen werden durch Coaches begleitet. Bekannt ist der agile Coach. In Unternehmen ist er oft auf die Umsetzung von agilen Methoden fokussiert. BANI, ein Modell welches sich noch stärker auf die emotionalen Aspekte der Unsicherheit und der Intransparenz konzentriert erfordert weitere Methoden.

Der Einsatz der Methoden des systemischen Coachings in das Wirken des agilen Coaches erweitern die Möglichkeiten zur Umsetzung eines agilen Mindsets. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Organisation werden im Kontext bearbeitet, um Hindernisse und Herausforderungen zu identifizieren und zu lösen.

Somit stellt systemisches Coaching nicht nur eine wesentliche Ergänzung des agilen Coachings dar, um Transformationsprozesse erfolgreich umzusetzen und MA bei den Herausforderungen der heutigen schnelllebigen, komplexen und unsicheren Geschäftswelt zu unterstützen, sondern sollte zu einem festen Bestandteil werden um das agile Mindset im Unternehmen erfolgreich umzusetzen.

Quellenverzeichnis

VUCA Definition - <https://www.quality.de/lexikon/vuca/> 07.03.2023

VUCA - Einfach erklärt - <https://www.opex.de> 07.03.2023

<https://www.hr-heute.com/magazin/vuca-war-gestern-die-zukunft-ist-bani-hr-heute> 26.03.2023

<https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/methoden/halt-und-haltung-in-agilen-zeiten>
06.03.2023

<https://www.projektmagazin.de/agile-methoden> 20.03.2023

<https://digitaleneuordnung.de/blog/scrum-methode/> 23.03.2023

<https://www.in-konstellation.de/glossar/a/uebersicht-methodenkoffer/> 07.03.2023