

Systemische Techniken im Agile Coaching

Abschlussarbeit von Theresa Klietz

zur Systemischen Coaching Ausbildung bei InKonstellation, Akademie für
Systemisches Coaching

November 2022

Executive Summary

Viele Agile Coaches haben eine systemische Ausbildung absolviert, vermehrt liest sich der Begriff „systemischer Agiler Coach“. Diese Arbeit befasst sich mit der Fragestellung, welche Parallelen zwischen dem Systemischen Coach und Agile Coach bestehen und schlägt systemische Techniken vor, die in der Teamarbeit als Agile Coach angewendet werden können. Dazu wird der Begriff Agile von Scrum abgegrenzt: Während Agile allgemein die Reaktion auf Veränderungen in dynamischen Arbeitswelten beschreibt und dafür Werte und Prinzipien definiert, ist Scrum ein Framework zur Umsetzung dieser, in Form eines iterativen Vorgehens mit klar definierten Verantwortlichkeiten, Artefakten und Events.

Als Agile Coach wird in dieser Arbeit jene Rolle bezeichnet, die Individuen, Teams und Organisationen in einem auf agilen Werten und Prinzipien beruhenden kulturellen Wandel unterstützt. Wenn zu diesem Zweck das Framework Scrum implementiert wird, so wird der Agile Coach in diesem Kontext als Scrum Master bezeichnet. Der Agile Coach nimmt unabhängig vom verwendeten Framework mehrere Rollen ein. So ist er je nach Situation Trainer, Mentor, Berater, Coach oder Moderator.

Im weiteren Verlauf wird eine Abgrenzung des Agile Coaches zum Systemischen Coach vorgenommen. Insgesamt lässt sich für Systemischen und Agile Coach schlussfolgern, dass sie nur für den Prozess und nicht für die Lösung verantwortlich sind. Beide Rollen wahren eine neutrale Grundhaltung gegenüber des Coachees, wobei es dem Systemischen Coach eher gelingt, außerhalb des Systems zu agieren, als dem Agile Coach. Ein wesentlicher Unterschied beider Rollen zeigt sich im Kontext und Ziel des Coachings: Beim Agile Coaching steht die Vereinbarkeit der Lösung mit den agilen Grundwerten im Vordergrund, während beim systemischen Coaching das Ziel des Coachees im Vordergrund steht. Insgesamt lässt sich feststellen, dass ein Agile Coach mehr Überschneidungspunkte zum Systemischen Coach hat als in der Rolle des Scrum Masters.

Im Hauptteil wird die Retrospektive als geeignetes Event zur Anwendung systemischer Interventionen vorgestellt sowie Ziel und Ablauf dieser skizziert. Anhand der systemischen Methoden und Techniken wie der Arbeit mit Hypothesen, Metaphern, Skalierungen, paradoxe Interventionen, wertschätzenden Techniken und der Wunderfrage wird erläutert, wie sie von einem systemischen Agile Coach erfolgreich in der Teamarbeit angewendet werden können.

Inhaltsverzeichnis

Inhalt

Executive Summary	1
Inhaltsverzeichnis	2
Die Arbeit als Agile Coach.....	4
Abgrenzung zum Scrum Master	6
Abgrenzung zum Systemischen Coach	7
Systemische Techniken für Retrospektiven und Workshops	9
Hypothesenbildung	9
Arbeit mit Metaphern	10
Metaphern im Stimmungsbild.....	10
Metaphern für die gesamte Retrospektive	11
Wertschätzung	11
Skalierungen	12
Paradoxe Intervention.....	13
Wunderfrage	14
Fazit	15
Verweise	16

Abbildung 1: State of Agile Report No. 15: die Häufigsten Gründe zur Einführung von agilen Methoden (Digital.ai, 2021)	4
Abbildung 2: Verwendung von Metaphern in der Phase "Stimmungsbild"	11
Abbildung 3: Skalierung in der Phase "Stimmungsbild"	12
Abbildung 4: Skalierung in der Phase „Abschluss“	12
Abbildung 5: Skalierung mit Metapher und Feedback-Option	13
Abbildung 6: Kopfstandmethode als paradoxe Intervention.....	14

Die Arbeit als Agile Coach

„Was ist denn dieses ‚Agile‘?“ Um die Teamarbeit als Agile Coach verständlich zu gestalten, möchte ich diese Frage zuerst beantworten. Die ursprüngliche Definition von „Agile“ kommt den Begriffen „adaptiv“ und „flexibel“ am nächsten (Agile Coach GmbH & Co. KG, 2022). Strenggenommen lässt sich sagen, dass nur die Wurzeln von dem agilen Mindset wirklich „agile“ genannt werden können. Diese sind in dem Jahr 2001 zu finden, in dem 17 Experten aus der Softwareentwicklung Grundwerte und Prinzipien für eine neuartige, kundenzentrierte und flexible Arbeitsweise definierten. „Leichtgewichtig“ wurde der Neuartigkeit der Methode nicht gerecht, daher der Begriff „agile“ (ebenda). Die agilen Wurzeln sind also die vier agilen Werte und zwölf dahinterstehenden Prinzipien, bekannt als „Agile Manifesto“ (siehe: <https://agilemanifesto.org/>). Die Verfasser des Agilen Manifests gründeten die „Agile Alliance“, die Agilität wie folgt definiert:

„Agile is the ability to create and respond to change. It is a way of dealing with, and ultimately succeeding in, an uncertain and turbulent environment.“ (Agile Alliance, 2022).

ScrumAlliance, die aus der Agile Alliance gegründete Zertifizierungsstelle im agilen Bereich, begründet die Implementierung von Agilität als eine großartige Möglichkeit, Unternehmen zu rationalisieren, weist aber gleichzeitig darauf hin, dass bedeutende organisatorische Änderungen vorzunehmen und Mitarbeiter zu motivieren, eine Herausforderung sein könne. „Hier kommt der agile Coach ins Spiel“ (Scrum Alliance, 2022).

„An agile coach helps individuals, teams, and entire enterprises embrace a culture shift based on proven human-centric agile principles, practices, and values. This culture shift helps people and organizations continue to thrive in the ever-changing world of work.“ (ScrumAlliance, 2022).

Der häufig in den Quellen zu lesende Begriff „Scrum“ stellt das wohl bekannteste und am häufigsten angewendete Framework zur Umsetzung des agilen Wandels dar (Digital.ai, 2021) und wird später genauer beleuchtet. Der Agile Coach stellt somit sicher, dass ein Kulturwandel hinsichtlich des agilen Mindsets in den Teams etabliert wird. Das geht auch mit der Idee von Performance-Steigerung in agilen (Software)-Teams einher. Die fünf am häufigsten genannten Gründe zur Einführung eines agilen Kulturwandels im Unternehmen sind wie folgt:



Abbildung 1: State of Agile Report No. 15: die Häufigsten Gründe zur Einführung von agilen Methoden (Digital.ai, 2021)

Eine feste Rollenbeschreibung gibt es für den Agile Coach nicht. Ein Agile Coach übernimmt in Organisationen oft mehrere Rollen: Trainer, Berater, Mentor und Coach (Agile Scrum Group, 2022; Znip Academy, 2022). Hinzufügen möchte ich die Rolle des Moderators. Nachfolgend werden die verschiedenen Rollen im Detail erläutert:

Trainer – Über das Coaching kann der Agile Coach bemerken und einschätzen, ob und inwieweit der Coachee mit dem Agilen Framework und Agile Mindset vertraut ist. Als Trainer geht es primär um Wissensvermittlung, was der Teilnehmende anschließend damit macht, ist ihm grundsätzlich selbst überlassen.

Berater – Über das Coaching kann auch eine Beratung gefragt und notwendig sein. Diese kann auf Basis der Theorie und/oder auf Basis eigener Erfahrungen des Agile Coaches und Good Practices anderer Teams erfolgen. Es gibt keine Blaupause, die von einem Team auf das Nächste übertragen werden kann.

Mentor – Die Rolle als Mentor erlaubt den Austausch mit weniger erfahrenen Kollegen, oft am Beispiel konkreter Situationen. Der Agile Coach kann seinem Gegenüber offene Fragen stellen, um einzuschätzen, ob eher ein Coaching oder die Weitergabe von seinen Erfahrungen (z.B. Good Practices, Lernen aus Fehlern) angemessen ist.

Coach – Der Agile Coach öffnet über Fragen den Handlungsraum des Coachees, der die Lösung bereits in sich trägt. Coachee kann dabei ein Teammitglied, das Team oder die Organisation sein.

Moderator – Der Agile Coach nimmt diese Rolle ein, um dem Team Raum für Diskussionen und Lösungen zu geben und den Fokus auf das Ziel zu wahren. Damit kann er bspw. dafür sorgen, dass Grundwerte eingehalten werden, jeder zu Wort kommt und als Team Lösungen geschaffen werden.

Dabei ist es wichtig, dass der Agile Coach zwischen diesen Rollen situativ wechseln kann, wobei der Übergang aus der Coach Rolle heraus erfolgt und in diese wieder zurückkehrt (Znip Academy, 2022). Bei einem Agile Coach liegt das Augenmerk vor allem auf dem Veränderungsmanagement und der Transformation. Wie auch die Definition zeigt, kann dies auf drei Ebenen stattfinden – Individuum, Team und Organisation. Oft liegt der Schwerpunkt auf der Organisation als Ganzes. Der Agile Coach kann aber auch als Scrum Master in den Teams agieren, um dort das agile Mindset zu verankern. Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, was einen Scrum Master ausmacht und wie diese Rolle vom Agile Coach abzugrenzen ist.

Abgrenzung zum Scrum Master

Scrum ist ein Framework, das von zwei Gründern des Agilen Manifest entworfen worden ist. Es vertritt somit die agilen Grundwerte und macht Agilität umsetzbar. Scrum ist im „Scrum Guide“ auf wenigen Seiten erklärt, wird nach und nach von den Gründern aktualisiert und ist nach ihrer Aussage: „simple to understand, difficult to master“ (KnowledgeHut, 2022). Das Konzept sieht die Erbringung von Wertschöpfung in iterativen Zyklen, sogenannten Sprints, vor, die zwischen zwei bis vier Wochen dauern. Innerhalb der Sprints wird ein Inkrement bzw. wertschöpfende Teile eines Produktes geschaffen, das bereits potenziell dem Kunden ausgeliefert werden kann. Der Ablauf im Sprint ist im Scrum Guide als Leitplanke definiert, so gibt es bspw. Vorgaben welche Regeltermine (Events genannt) notwendig sind und wie der Ablauf und das Outcome dieser gestaltet sein sollte. Darüber hinaus werden drei Verantwortlichkeiten (ehemals Rollen) in einem Scrum Team konstituiert: Scrum Master, Product Owner und Developers. Kurz gesagt, ist der Product Owner für ein Produkt bzw. die Anforderungen daran, deren Priorisierung und für die Kundenkommunikation verantwortlich. Die Developers verantworten die Umsetzung des Produktes und fungieren dabei als Einheit, die sich selbst steuert (Schwaber & Sutherland, 2020).

Die Rolle bzw. Verantwortlichkeit des Scrum Masters wird dabei wie folgt definiert:

„(...) the Scrum Master is accountable for establishing Scrum as defined in the Scrum Guide. They do this by helping everyone understand Scrum theory and practice, both within the Scrum Team and the organization.

The Scrum Master is accountable for the Scrum Team’s effectiveness. They do this by enabling the Scrum Team to improve its practices, within the Scrum framework.“ (Scrum.org, 2022)).

Wie auch der Agile Coach, agiert der Scrum Master auf mehreren Ebenen, allerdings nur zwei: dem Team und der Organisation. Das mag damit zusammenhängen, dass auch die Teamarbeit eine Arbeit mit Individuen erfordern kann, Scrum fokussiert sich aber insgesamt eher auf Teams. Ergänzend zum Agile Coach ist der Scrum Master für die Effektivität bzw. Wirksamkeit des Teams verantwortlich, indem er sicherstellt, dass das Team Scrum versteht und lebt. Der Scrum Master ist im Vergleich zum Agile Coach somit einem konkreten Framework verbunden und trägt die Verantwortung für das, was das Team tut. Schwaber & Sutherland (2020) schreiben der Rolle ebenfalls eine „Leader“-Funktion zu, bei der dem Team und der Organisation gedient wird. Mit diesem „Servant Leadership“ soll die Entscheidungskraft des Teams und der Gemeinschaftssinn gestärkt werden. Der Scrum Master kümmert sich dabei um alle Hindernisse im und außerhalb vom Scrum Team, damit die Teammitglieder ungestört ihren Aufgaben und Verantwortungen nachgehen können, die ebenfalls im Scrum Guide skizziert sind.

In einigen Organisationen werden die Rollen Scrum Master und Agile Coach als Senioritätsstufen gewertet. Andere sehen im Agile Coach eher eine Tätigkeit in der agilen Transformation auf Ebene der Organisation, anstelle von Teams (Agile Scrum Group, 2022). Nah an den bereits angeführten Definitionen der Gründer von „Agile“ und Scrum möchte ich hier folgende simple Unterscheidung treffen: ein Scrum Master ist ein Agile Coach, der dafür sorgt, dass Scrum bestmöglich angewendet wird. Ein Agile Coach ist für den agilen Prozess – unabhängig von einem Framework – zuständig (Stawicki, 2021). Andere agilen Frameworks neben Scrum sind beispielsweise KanBan, ScrumBan, XP, DevOps oder Design Thinking.

Egal ob ein Agile Coach die Verantwortlichkeit des Scrum Masters übernimmt oder nicht, er verfügt in beiden Fällen über ein breites Wissen, was agiles Arbeiten und verschiedene Methoden und Frameworks betrifft und kann darüber eine flexible Zusammenarbeit schaffen und Aufgaben im komplexen Umfeld bestmöglich meistern.

Abgrenzung zum Systemischen Coach

Systemisches Coaching ist nach Sonja Radatz (2010):

„eine Beziehung zwischen Coach und Coachee, in der der Coach die Verantwortung für die Gestaltung des Coachingprozesses und der Coachee die inhaltliche Verantwortung übernimmt – also die Verantwortung dafür, an seinem Problem zu arbeiten [...]. Damit geht es im systemischen Coaching darum, maßgeschneidert Menschen zu helfen [...], indem man sich ihrer eigenen Problemlösungsfähigkeit bedient“ (König & Volmer, 2008, p.21. nach Radatz, 2010, p. 16 f).

Es gibt unzählige weitere Definitionen, die laut König & Volmer (2008), folgende Gemeinsamkeiten aufweisen (p. 21):

- Menschen sind veränderbar und steuerbar, wobei die Selbstorganisation betont wird: Ein Coachee könne nicht „verändert“, sondern nur bei seiner Selbstorganisation unterstützt werden
- ein konstruktivistisches Verständnis, demzufolge sich Menschen ein Bild der Wirklichkeit machen, das grundsätzlich veränderbar ist
- der Coach gibt keine Lösungen vor, sondern unterstützt darin, neue Lösungen zu finden und sich selbst weiterzuentwickeln.

Systemisches Coaching ist dabei eine spezielle Form von Coaching, bei dem der Blick auf das soziale System von Bedeutung ist: die Handlungen des Coachees seien nicht isoliert zu betrachten, sondern im Zusammenhang mit dem sozialen System (p. 22).

Coaching im Allgemeinen ließe nach Edgar H. Schein eine Unterscheidung in Prozess – und Expertenberatung (König & Volmer, 2008, p. 13) zu. In der Expertenberatung sei es legitim, Anregungen für die Problemlösung mitzugeben. Gemäß dieser Unterscheidung ist das Systemische Coaching dem Bereich der Prozessberatung zuzuordnen, das Agile Coaching hingegen dem Bereich der Expertenberatung.

Wie im ersten Kapitel gezeigt, ist – trotz der Namensgebung – Coaching zwar nur eine, dafür aber die vordergründige Facette des Agile Coaches. Wesentlicher Unterschied zum Systemischen Coach ist der Kontext und Ziel des Agile Coaches: „Agile“ steht damit nicht für eine spezielle Methode des Coachings, sondern für das Ziel in einem komplexen Umfeld das bestmögliche Ergebnis in dem Kontext der agilen Werte und Prinzipien für die Organisation zu erreichen. Das Ziel der Vereinbarkeit der Lösung mit den agilen Grundwerten (bzw. die des gewählten Frameworks) steht im Vordergrund, während beim systemischen Coaching das Ziel des Coachees im Vordergrund steht.

Systemische Coaches nutzen ihre Erfahrungen aus dem Coaching nicht für eine optimierte Lösungsfindung beim Coachee, sondern für eine geschicktere Prozessgestaltung, z.B. in der Art und Weise der Auswahl und Anwendung von Fragen und Methoden. Der Agile Coach profitiert ebenfalls mit zunehmendem Erfahrungsschatz in der Methodenauswahl und ist zudem in der Verantwortung als Scrum Master der empirischen Prozesskontrolle verpflichtet. Dies ist ein Prinzip von Scrum und Agile und bedeutet, dass Wissen aus Erfahrung gewonnen wird und Entscheidungen auf Grundlage des Beobachteten getroffen werden (Schwaber & Sutherland, 2020). Diese Art der Prozesskontrolle stützt sich auf die Säulen Transparenz (der Arbeit und des Prozesses), Überprüfung (Ergebnis und Fortschritt) und Anpassung (von Prozess und Ergebnis) (ebenda). Der Scrum Master stellt sicher, dass diese Säulen vom Team beachtet und somit Fortschritte erzielt werden. Dennoch ist auch der Scrum Master nicht verantwortlich für die Lösung des Teams, er stellt lediglich sicher, dass sie aus Erfahrungen lernen und neue Wege gehen. Insgesamt lässt sich für Systemischen und Agile Coach

schlussfolgern, dass sie nur für den Prozess und nicht für die Lösung verantwortlich sind, sie sind weder Entscheider noch Ausführer oder auch:

„Der Coach hat nicht die Aufgabe, die Kutsche selbst zu ziehen; er hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Pferde sicher und schnell das Ziel erreichen.“ (König & Volmer, 2008, p. 10).

Ein Systemischer Coach ist neutral gegenüber den Sichtweisen und Werten des Coachees und allparteilich gegenüber aller Sichtweisen der im System beteiligten Personen (Brockmann, 2021). Ein systemischer Coach sollte daher idealerweise von außen hinzukommen und kein Teil des Systems sein. In der Funktion als Scrum Master in einem Team ist das nicht gegeben, da dies bereits ein eigenes System ist, in dem Interessen vertreten werden. In der Organisationsentwicklung hingegen ist es möglich, wenn der Agile Coach von extern eingesetzt wird, nicht Teil des Systems zu sein.

Auf Teamebene ist im Konfliktfall der Scrum Master der erste Ansprechpartner, denn Konflikte sind laut Scrum Hindernisse, die sich ein Scrum Master annehmen sollte. Dabei ist ebenfalls wichtig, dass er sich auf keine Seite der Parteien schlägt, also eine gewisse Neutralität wahrt und damit das Gesamtwohl des Teams im Blick hat. Dieselbe Neutralität und Allparteilichkeit kann der Agile Coach im Vergleich zum systemischen Coach jedoch nicht leisten, da er die agilen Werte und Prinzipien vorlebt und diese von seinem Team und der Organisation einfordert.

Die Scrum Werte, welche oft als agile Werte bezeichnet werden, sind: Fokus, Respekt, Offenheit, Mut und Comittment (Schwaber & Sutherland, 2020). „Respekt“ und „Offenheit“ sind vermutlich Werte, die auch ein Systemischer Coach teilen würde: ein wertschätzendes Miteinander und Offenheit gegenüber der neuen und unbekanntem Welt des Coachees. Der Wert „Fokus“ hingegen dem Team vor, was wann wichtig ist und Priorität hat. Der Scrum Master ist dann gefragt, den Fokus dahin zu lenken. Genaugenommen gibt auch ein Systemischer Coach einen gewissen Fokus vor, in dem er dem Coachee systemische Fragen stellt, jedoch haben diese keine vorgegebene „Agenda“, wie für den Agile Coach im Scrum Kontext. Der Wert „Mut“ besagt, dass sich das Team auch wagen soll, etwas Neues auszuprobieren und Erfahrungen zu machen. Agile Coaches ermuntern die Teammitglieder dahingehend. Der Systemische Coach kann dies dezenter nutzen, z.B. in Form von ressourcenorientierten Fragen oder Worst-Case Szenarien („Was kann schlimmstenfalls passieren?“). Dennoch ist es nicht das Ziel des Systemischen Coaches ihn zu mutigen Entscheidungen zu bewegen, wenn es nicht selbst vom Coachee kommt. Der letzte Wert „Comittment“ ist am ehesten als „Verantwortung als Team“ zu übersetzen. Dem Agile Coach ist es wichtig, dass das Team sich comittet, seine Ziele zu erreichen und sich dabei gegenseitig zu unterstützen. Der Systemische Coach würde das nicht einfordern, das Team könnte sich aber dahingehend selbst regulieren.

Insgesamt lässt sich feststellen, je konkreter das Framework zur Umsetzung des agilen Kulturwandels und umso mehr der Agile Coach eine Rolle im Team einnimmt, umso wichtiger wird ihm die Vereinbarkeit der Lösung des Coachees / Teams mit den Leitplanken des Frameworks sein. Der Coachingprozess wird somit „agil gesteuert“, sodass sich der Handlungsraum innerhalb agiler Leitplanken befindet. Somit ist der Scrum Master zumeist weiter von der Rolle eines Systemischen Coaches entfernt als ein Agile Coach.

Systemische Techniken für Retrospektiven und Workshops

Dieses Kapitel befasst sich mit systemischen Techniken und Interventionen, die als Agile Coach in der Teamarbeit angewendet werden können. Die Ideen für die verwendeten Methoden entstammen mitunter leicht geändert dem Retromaten (Baldauf, 2022) dem Buch von Marc Löffler „Retrospektiven in der Praxis“ (Löffler, 2014) und der eigenen Feder der Autorin. Alle wurden bereits von der Autorin angewandt und in ihrer Wirksamkeit überprüft.

Vorab soll kurz erläutert werden, was unter einer Retrospektive zu verstehen ist. In einer Sprint Retrospektive „the Scrum Team identifies the most helpful changes to improve its effectiveness“ (Schwaber & Sutherland, 2020). Dieses Event dient dazu mit dem gesamten Scrum Team zu überprüfen, wie die letzte Sprint verlief und was beim nächsten Sprint anders gehandhabt werden sollte. Thematisch können die Interaktion von Individuen, ebenso wie der Ablauf der Prozesse und Verwendung von Tools betrachtet werden. Inhaltliche Diskussionen finden ihren Platz in anderen Events. Auch außerhalb vom Scrum Framework ist die Retrospektive sinnvoll, um ein „Inspect & Adapt“ bzw. im Lean Management auch „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ der Teams anzustoßen. Ein typischer Ablauf gestaltet sich über fünf bis sechs Phasen (Löffler, 2014):

1. Stimmungsbild bzw. „den Boden bereiten“
2. Hypothesen überprüfen (Was ist aus Maßnahmen geworden?)
3. Daten sammeln (Was war / was ist?)
4. Einsichten gewinnen (Warum ist das so?)
5. Nächste Experimente und Hypothesen definieren (Was können wir tun?)
6. Abschluss bzw. Feedback.

In der ersten Phase wird das Team erst einmal geistig abgeholt und eine Atmosphäre geschaffen, wo der Stress der letzten Stunden einmal vergessen und ein offenes Miteinander gepflegt werden kann. Hier eigenen sich Stimmungsbilder, Check-In Fragen, ein wertschätzender Einstieg und vieles mehr. In den ersten Retrospektiven sollte diese Phase genutzt werden, um Teamregeln für Retrospektive aufzustellen, damit jeder weiß, was von ihm erwartet wird. In der nächsten Phase geht es darum, Hypothesen bzw. Maßnahmen aus den letzten Retrospektiven aufzugreifen und deren Wirksamkeit zu prüfen. In Phase drei werden Daten gesammelt, z.B. in der Form „Was lief gut und sollten wir beibehalten? Was lief nicht gut und muss sich ändern?“. In der Phase Vier werden die für das Team wichtigsten Punkte aus Phase drei diskutiert, Ursachen hinterfragt und Lösungen skizziert. Anschließend werden neue Experimente und Hypothesen definiert, die eine Veränderung mit sich bringen. Zum Schluss wird die Retrospektive meist mit einer kleinen Retrospektive für den Termin (Feedback) oder ähnlichen Methoden wie aus der ersten Phase abgeschlossen.

Hypothesenbildung

Das Herz der Retrospektive bildet somit eine systemische Technik: die Hypothesenbildung. Aus der systemischen Familientherapie heraus wurde der Begriff Hypothese eingeführt, um das experimentelle, prozessorientierte Vorgehen zu betonen. Dabei werden auf Basis von Beobachtungen Hypothesen über Beziehungen im Klientensystem, Wechselwirkungen zwischen Symptomen und Beziehungen und Zusammenhänge innerhalb und zwischen Systemen aufgestellt. Zentral ist dabei nicht, ob Hypothesen so eintreffen, sondern eher, ob sie nützlich sind, Veränderungen anzuregen (Schwing & Fryszer, 2006). Agilität ist die Reaktionsfähigkeit in komplexen Arbeitswelten, in denen keine lineare Ursache und Wirkungsbeziehung besteht. Dort, wo Menschen interagieren, ist das Ergebnis der Interaktion nicht vorhersehbar (Pfläging, 2014). Daher können Hypothesen in der Phase vier der Retrospektive für alle komplexen Themenbereiche dienlich sein, um Ideen zur Veränderung zu entwickeln. Wenn in der Retrospektive beispielsweise beklagt würde, dass einige Teammitglieder für sie wesentliche Informationen nicht oder zu spät erfahren, können

Hypothesen angestellt werden wie: „Die Personen haben zu wenig Zeit, um Informationen zu streuen“, „Informationen werden absichtlich zurückgehalten, um sich einen Vorteil zu verschaffen“ oder „Im Homeoffice können wir aktuell die schnelle Kommunikation über den Bürotisch nicht abbilden.“ Die Hypothese, die am meisten Resonanz erfährt, kann als Experiment zur Gegenmaßnahme überführt werden. Wird die zuletzt genannte Hypothese am ehesten im Team geteilt, so könnten Ideen gesammelt werden, wie die niederschwellige Bürokommunikation im Homeoffice abgebildet werden kann.

Löffler (2014) schlägt in der Moderation von agilen Retrospektiven die Arbeit mit Hypothesen vor, um Erfolg in der Umsetzung von Experimenten messbar zu machen. Dabei beziehen sich die Hypothesen auf den gewünschten Soll-Zustand. Die Arbeit mit Hypothesen soll das Team in die Lage versetzen, so lange an einem Thema zu arbeiten, bis das Problem gelöst oder auf ein erträgliches Maß reduziert wird (ebenda). Auf das soeben beschriebene Problem des fehlenden Informationsaustauschs im Team könnte das Team die Einführung eines Chattools vorschlagen. Wenn das Chattool eingeführt ist, wäre die Maßnahme erledigt. Die Hinzunahme einer formulierten Hypothese soll messbar machen, ob das Experiment Erfolg bringt. Diese könnte lauten: „Wenn wir ein Chattool mit x themenbezogenen Channels einführen und es täglich zum Informationsaustausch nutzen, steigt die Teamzufriedenheit in Bezug auf Informationsaustausch auf 8/10 Skalenpunkte“. Die Messbarkeit führt zu einem erhöhten Definitionsaufwand, weshalb ich nur gelegentlich auf die Hypothesenbildung in Phase fünf zurückgreife, wenn sich ein Erfolgsmaß anbietet.

Arbeit mit Metaphern

In allen Phasen der Retrospektive lässt sich wunderbar mit Metaphern arbeiten, die auch in der Arbeit als Systemischer Coach gerne genutzt werden, um dem Coachee den Zugang zum Thema zu erleichtern. Bietet der Coachee bereits Metaphern in seinen Ausführungen an, werden sie vom Coach aufgegriffen. In der Teamarbeit ist das nicht für jedes Teammitglied einzeln stringent umsetzbar, kann aber bei besonders emotionalen Äußerungen in Phase vier ebenfalls vom Coach genutzt werden. Die Metaphernarbeit in Retrospektiven wird ansonsten eher durch den Agile Coach vorgegeben und dient dazu, eine Retrospektive abwechslungsreich und kreativ zu gestalten und so auch kritische oder sonst wortkarge Menschen abzuholen. Metaphern können in einzelnen Phasen angewendet werden (insb. im Stimmungsbild) oder Thema der gesamten Retrospektive werden.

Metaphern im Stimmungsbild

Um nicht immer wieder „Wie geht es euch?“ oder „Wie habt ihr die Iteration erlebt?“ zu fragen, helfen viele unterschiedliche Metaphern, z.B.

- Wettermetapher: die Stimmung anhand von Wetterzuständen, z.B. Sonnig, regnerisch...
- Superhelden-Metapher: Welcher Superheld warst du in der letzten Iteration und warum?
- Auto-Metapher: Wenn die letzte Iteration ein Auto gewesen wäre, welches wäre es? (Rost-Karre, Sportwagen, Traktor...)
- Wie kommst du heute in die Retrospektive: als Forscher, Einkaufsbummler, Urlauber oder Gefangener?

Viele Metaphern sind dienlich dafür, um einen Überblick zu bekommen, wie der letzte Sprint verlief, der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Der Coach sollte auch die Teammitglieder ermuntern, in der gewählten Metapher zu bleiben, um auch Unangenehmeres aussprechlich zu machen.



Setting the stage

When you think of the last sprints / current release... how is it going? Like a...

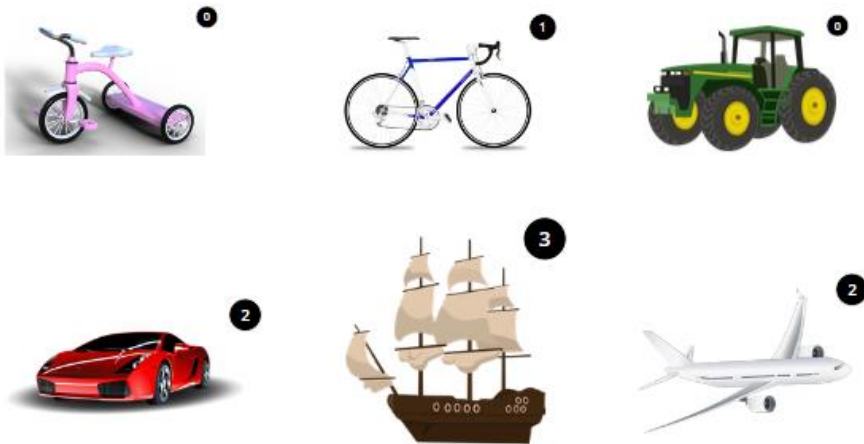


Abbildung 2: Verwendung von Metaphern in der Phase "Stimmungsbild"

Metaphern für die gesamte Retrospektive

Noch spannender ist es für das Team, wenn sich die Metapher durch die gesamte Retrospektive zieht. So lässt sich zum Beispiel die Auto Metapher weiter aufgreifen als Werkstattbesuch: Wie haben wir als Team PS auf die Straße bekommen? Wo gab es Mängel? Wie können wir diese beheben? Wie viel Sterne geben wir dem heutigen Wertstattbesuch? Auch die Superhelden Metapher eignet sich für eine sehr ressourcenorientierte Retrospektive, der auch Filme als Vorbild dienen dürfen. Wichtig ist hierbei, dass allen Mitarbeitenden die Grundbegriffe geläufig gemacht werden, damit sie die Metaphern verstehen und anwenden können.

Wertschätzung

Eine dem Coachee und Team gegenüber wertschätzender Haltung sollte jeder Systemische wie auch Agile Coach mitbringen. Grundsatz dafür ist die Annahme, dass jeder sein Bestmögliches tut und dass Individuen stets mit einer positiven Absicht handeln. In der Retrospektive liegt der Fokus auf Veränderung. Dennoch ist es sehr wichtig, das Gute in der letzten Iteration und wie jede einzelne Person dazu beigetragen hat, zu wertschätzen. Dafür gibt es viele Methoden, die zu Beginn oder in der letzten Phase der Retrospektive eingebaut werden können oder aber auch eine gesamte Retrospektive einnehmen können.

Im Stimmungsbild eignen sich die Eingangsfragen: „Was hast du in der letzten Iteration wirklich gut gemacht?“, „Worauf bist du stolz?“ oder auch „Welche Fähigkeiten schätzt du an dir besonders?“. Um nicht nur von sich zu sprechen, ist auch eine „Runde Bewunderung“ möglich, bei dem der jeweilige Nachbar zu hören bekommt, wofür er bewundert wird. Am Ende der Retrospektive lässt sich das auch als „Dusche der Wertschätzung“ einbauen, wobei dann immer eine Person mit dem Rücken zu zwei Kollegen sitzt, die sich eine Minute lang über den Mitarbeiter unterhalten und ihnen dabei nur wertschätzende Worte einfallen. Ein wertschätzendes Miteinander ist ein Grundpfeiler für die Teamarbeit und daher auch empfehlenswert, als Regel im Team zu vereinbaren. Neben all dem Positiven, sollten ganz bewusst auch Fehler und Irrtümer im Team mit Offenheit und Wertschätzung begegnet werden.

Skalierungen

Systemische Coaches nutzen Skalierungen, um den Gefühlszustand bzw. IST-Stand im Fortschritt des Coachees hinsichtlich seines Themas zu überprüfen und Veränderungen beim Coachee im Laufe des Prozesses messbar zu machen. Ähnlich kann ein Agile Coach Skalierungen nutzen, um den IST-Zustand des Teams zu erfahren und die Veränderung von Iteration zu Iteration bzw. innerhalb einer Retrospektive zu überprüfen. So lässt sich schnell ein Gesamtbild zeichnen, bei dem auch die Unterschiede der Teammitglieder sichtbar werden. Gibt es starke Ausreißer? Sind sich alle einig? Die vorher angesprochene Wettermetapher ist beispielsweise eine Skala, wobei „Sonnig“ die höchste Ausprägung und „gewittrig“ die niedrigste Ausprägung kennzeichnet (Abbildung 3). Der Agile Coach fragt dabei „Wie ist das Wetter heute, bezogen auf unsere Teamarbeit?“.

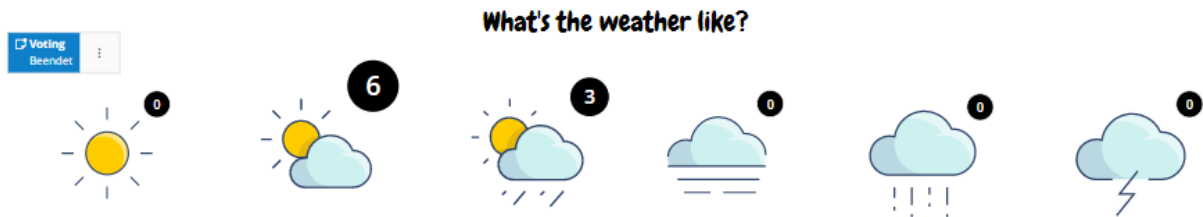


Abbildung 3: Skalierung in der Phase "Stimmungsbild"

Jedes Teammitglied kann dann anonym voten, wo es sich auf der Skala befindet. Ziel ist nicht, jeden Einzelnen laut bewerten zu lassen, wo er sich eingeordnet hat und warum, sondern zwei bis drei Personen aus dem Team bitten zu schildern, was sie erkennen können und wie es ihnen mit Blick auf das „Wetter“ des Teams geht bzw. wie sie das Bild interpretieren. An der Stelle soll noch keine Diskussion erfolgen. Weitere Skalierungen sind auch in der Phase drei der Datensammlung möglich, um zu bewerten, wie schwer ein Thema wirkt. Meist wird das mit dem Voting der für das Team drei wichtigsten Themen gelöst, um die Themen für Phase vier zu priorisieren. In der letzten Phase können Skalierungen ebenfalls einen Überblick über die Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Retrospektive bieten, wie das Beispiel zeigt. Es kann auch erneut die Skalierung von Phase eins abfragt werden, um Veränderungen konkreter sichtbar zu machen. Skalierungen sind mit oder ohne Metaphern möglich, indem Aussagen oder Zufriedenheiten an einer Skala oder Koordinatensystem abgebildet werden (Abbildung 4, Abbildung 5).

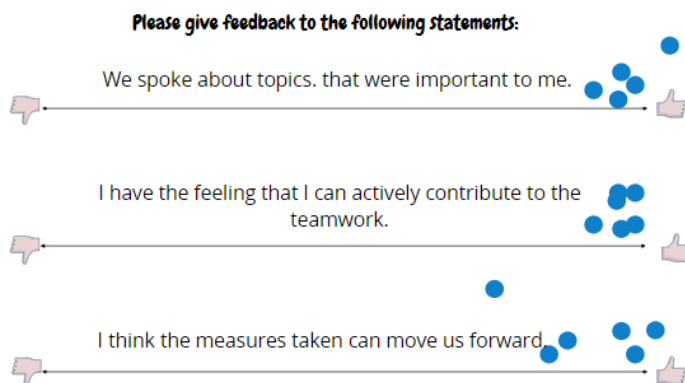


Abbildung 4: Skalierung in der Phase „Abschluss“

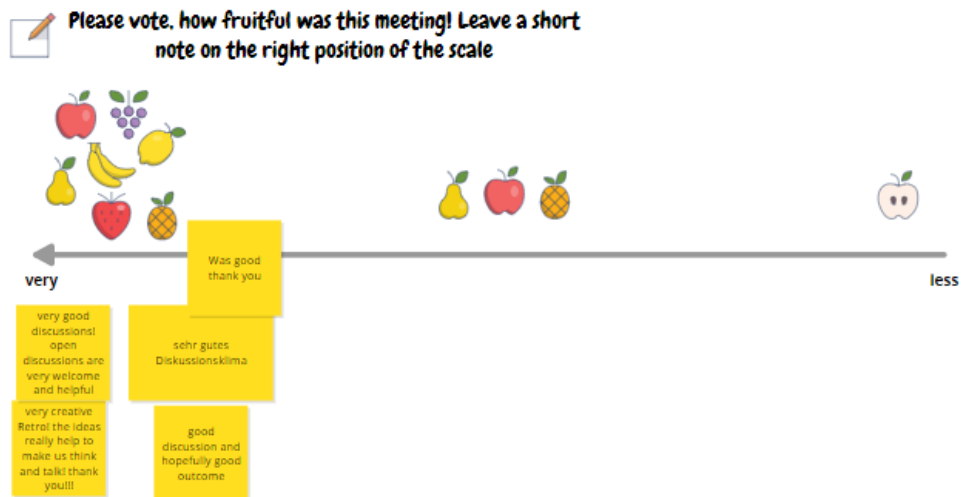


Abbildung 5: Skalierung mit Metapher und Feedback-Option

Paradoxe Intervention

Die Paradoxe Intervention ist „eine psychotherapeutische Methode der systemischen Therapie, durch die festgefahrene Sichtweisen erschüttert werden sollen, um Problemlösungen zu ermöglichen“ (Coachingakademie Berlin, 2022). So kann der Coachee den Auftrag erhalten, bis zur nächsten Sitzung bewusst nichts am gegebenen Problem zu verändern („Bis zu unserer nächsten Sitzung dürfen Sie auf gar keinen Fall lernen“) oder aber das Problemmuster bewusst in Gang zu setzen (Symptomverschreibung z.B.: „Was könnten Sie machen, um sich noch deprimierter zu fühlen?). Auch eine positive Umdeutung (Reframing) des Symptoms ist möglich. Der dahinterstehende Gedanke ist, dass auch negatives Verhalten eine soziale Funktion hat und zum Bestehen des Systems beiträgt. In der Kommunikations- bzw. der strukturellsystemischen Therapie wird angenommen, dass das Klientensystem allen Versuchen, sein Problem zu verändern, Widerstand entgegensetzt (Wolf, 2000). Durch die Symptomverschreibung soll dem Patienten die Funktionalität des negativen Verhaltens in seiner Paradoxie bewusst gemacht werden und ihm verdeutlichen, dass das Verhalten nicht unkontrollierbar ist, sondern vielmehr von ihm gesteuert werden kann.

In der Teamarbeit als Agile Coach lässt sich das Paradoxe eher als Kreativmethode anwenden. Die Darüber hinaus ist sie geeignet, um dem Team zu verdeutlichen, dass evtl. trotz eines momentan nicht so zufriedenstellenden Stimmungsbilds, gemeinsam schon viel erreicht wurde. In diesem Fall wirkt die Methode auch ressourcenaktivierend. Umsetzen lässt sich die paradoxe Fragetechnik in Form der „Kopfstandmethode“: Dabei wird gefragt, was getan werden kann, um genau das Gegenteil zu erreichen, was erwünscht ist: „Wie können User vergrault werden?“, „Wie können wir unsere Teamarbeit möglichst ineffizient gestalten?“, „Wie können wir unseren Prozess verkomplizieren, sodass niemand mehr durchsieht?“ Das Team beantwortet die Fragen in Kleingruppen und stellt ihre Ergebnisse vor. Anschließend wird eine neue Runde gedreht, indem die Antworten „auf den Kopf gestellt“, also ins positive Gegenteil verkehrt werden. Dadurch wird das Team neuen, teils innovativen Lösungen angeregt, wie bspw. die Nutzung eines Gamification Ansatzes in einem sonst sehr gradlinigen Tool für technische Zeichnungen (Abbildung 6).

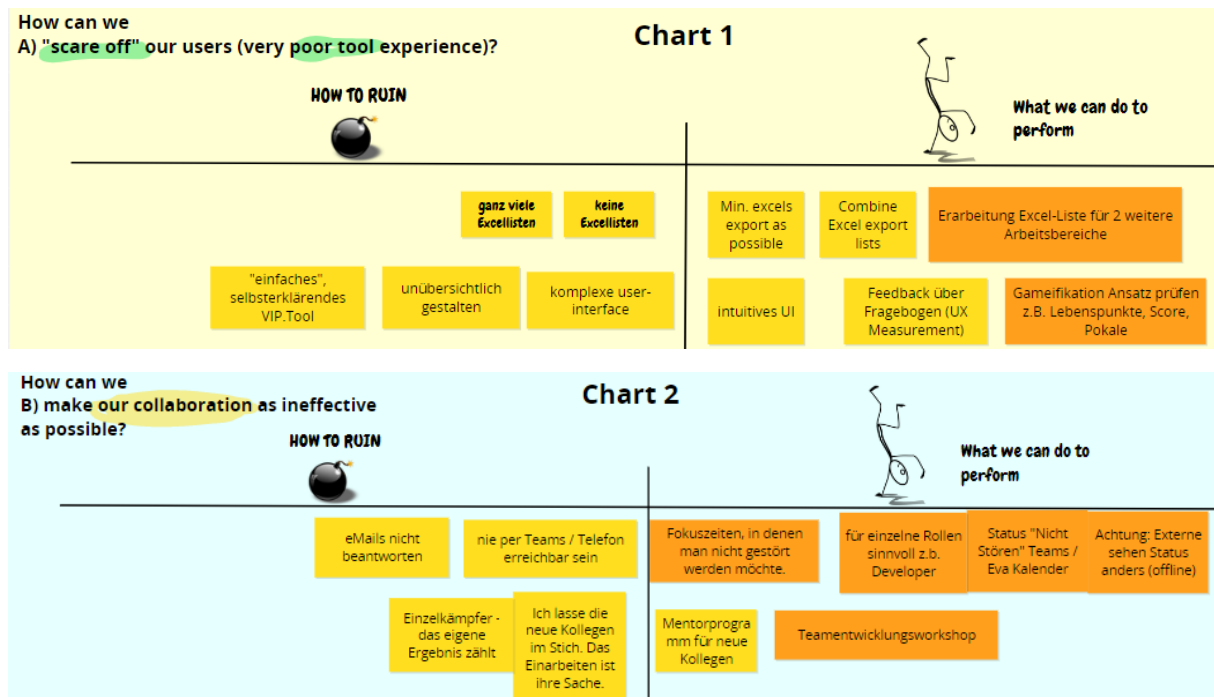


Abbildung 6: Kopfstandmethode als paradoxe Intervention

Diese Methode ist ähnlich als „Pessimieren“ einsetzbar. Dabei wird die Ausgangsfrage gestellt: „Wenn wir die letzte Iteration völlig ruiniert hätten, was hätten wir getan?“ Die Antworten des Teams werden dabei wieder gesammelt und ins Gegenteil verkehrt. Dann wird zu den Ideen gefragt: „Was hält uns davon ab diese Idee umzusetzen?“, um auch die Barrieren für Innovative Ideen sichtbar zu machen oder aber zu merken, dass es keine Barrieren gibt. Diese Methoden eignen sich für die Phasen drei bis fünf einer Retrospektive.

Wunderfrage

Eine aus der Familientherapie bekannte und sehr wirksame systemische Frage ist die „Wunderfrage“. Dabei sollen die Coachees aus dem dominanten Problemraum in den imaginären Lösungsraum überführt werden. Der Coachee wird dabei in die Vorstellung eingeladen, dass sein Problem über Nacht verschwunden sei. Das Gedankenexperiment wird fortgeführt, indem der Coachee zunächst nicht von seinem Wunder weiß und seine alltäglichen Gewohnheiten bzw. Abläufe aufnimmt. Dann fragt der Coach, woran der Coachee erstmalig merken würde, dass ein Wunder geschehen ist. „Was ist anders?“ (Schwing & Fryszer, 2006). Diese Fragestellung kann dabei helfen, den Wunschzustand erlebbar zu machen und dadurch konkreter zu formulieren. Daran lässt sich anschließen, was genau getan werden kann, um diesen Wunschzustand herzustellen. Die systemische Frage ist tiefgreifend und kann in Retrospektiven dann eingesetzt werden, wenn sich eine Sichtweise im Team eingeschwungen hat, die sehr stark problemzentriert ist. Wenn es scheinbar keinen Handlungsraum mehr gibt, kann die Wunderfrage helfen, den Kern des Problems zu finden und Lösungswege zu öffnen. Im selbst angewendeten Fall eröffnete die Wunderfrage die Erkenntnis, dass das Team das Wunder in zwei zusammenhängenden Stunden störungsfreier Arbeit an geplanten Tätigkeiten bemerken würde. Dabei wurde deutlich, welches Ausmaß die Überlastung hat, wodurch die Analyse der ungeplanten Arbeit und Störungen im zweiten Schritt notwendig wurde. Daraus entschied sich das Team für einen Workshop zur Visualisierung des Wertschöpfungsprozesses, anhand dem wir Verschwendungen erkennen und gezielt angehen konnten. Auch wenn der Agile Coach den Workshop ohne diese Wunderfrage hätte vorschlagen können, die Akzeptanz des Teams wäre nicht so hoch gewesen, wie nach dem erlebten Wunsch-Moment. Der anschließende Workshop war sehr wirksam.

Fazit

Die Arbeit als Systemischer Coach und Agile Coach hat dieselbe Absicht: den Coachee bzw. das Team bei der Entwicklung neuer Denk- und Lösungsmuster zu unterstützen. Der Agile Coach tut dies im Sinne der Expertenberatung, bei der Anregungen zur Lösung in den Leitplanken der agilen Werte und Prinzipien bzw. des agilen Frameworks möglich sind. Dazu nimmt er verschiedene Rollen ein: neben der des Coaches, kann auch der Berater, Mentor, Trainer oder Moderator gefragt sein. In der Teamarbeit wie in Retrospektiven und Workshops kann der Agile Coach gezielt systemische Methoden und Interventionen verwenden, um den Prozess kreativ und für das Team motivierend zu gestalten. Dies kann den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nach „Inspect & Adapt“ erleichtern, indem dadurch Handlungsmuster hinterfragt und neue Lösungsräume angeregt werden können. Ein systemischer Agile Coach wahrt somit eine wertschätzende Grundhaltung, sieht in der Problembehandlung nicht nur das Team, sondern Wechselwirkungen im System und den Nutzen darin und kann gezielt systemische Interventionen anwenden, um das Team bei der Lösungsfindung zu unterstützen.

Verweise

- Agile Alliance. (2022). *Agile 101*. URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/>.
- Agile Coach GmbH & Co. KG. (2022). *What is agile*. URL: <https://agile.coach/en/knowledge/what-is-agile/>.
- Agile Scrum Group. (2022). *Scrum Master VS Agile Coach*. URL: <https://agilescrumgroup.de/scrum-master-vs-agile-coach/>.
- Baldauf, C. (2022). *Retromat*. URL: <https://retromat.org/de/?id=106-133-74-12-60>.
- Brockmann, U. (2021). Grundlagen des systemischen Coachings und die daraus resultierende Haltung des Coaches. . In D. H. Möhn, *Beiträge zum Systemischen Coaching*. (S. 312-325). Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Coachingakademie Berlin. (2022). *Paradoxe Intervention*. URL: <https://coachingakademie-berlin.de/service/lexikon-glossar/paradoxe-intervention/>.
- Digital.ai. (2021). *15th State of Agile Report*. URL: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>.
- KnowledgeHut. (2022). *Why Scrum is lightweight*. URL: <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/why-scrum-is-lightweight>.
- König, E., & Volmer, G. (2008). *Handbuch. Systemisches Coaching. Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer*. (Bd. 3. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Löffler, M. (2014). *Retrospektiven in der Praxis. Veränderungsprozesse in IT-Unternehmen effektiv begleiten*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Pfläging, N. (2014). *Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird und Höchstleistung entsteht*. Redline Wirtschaft.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The 2020 Scrum Guide™*. URL: <https://scrumguides.org/>.
- Schwing, R., & Fryszer, A. (2006). *Systemisches Handwerk: Werkzeug für die Praxis*. Deutschland: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Scrum Alliance. (2022). *Agile Coaching*. URL: <https://www.scrumalliance.org/agile-coaching>.
- Scrum.org. (2022). *What is a scrum master*. URL: <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-scrum-master>.
- Stawicki, A. (2021). *Was unterscheidet einen Agile Coach von einem Systemischen Coach*. URL: <https://znip.academy/blog/was-unterscheidet-einen-agile-coach-von-einem-systemischen-coach/>.
- Wolf, F. (2000). Paradoxe Intervention. In *Wörterbuch der Psychotherapie* (S. 495). Wien: Springer.
- Znip Academy . (2022). *Was unterscheidet einen Agile Coach von einem Systemischen Coach*. URL: <https://znip.academy/blog/was-unterscheidet-einen-agile-coach-von-einem-systemischen-coach/>.