

Agile Transformation und systemisches Coaching: Erfolgsfaktoren für Unternehmen im 21. Jahrhundert

Anonym

Dezember 2024

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Grundlagen des agilen Arbeitens
 - 2.1 Definition und Prinzipien des agilen Manifests
 - 2.2 Wichtige agile Methoden: Scrum, Kanban, Lean
 - 2.3 Das agile Mindset
3. Agile Transformation
 - 3.1 Definition und Ziele der agilen Transformation
 - 3.2 Prozess und Phasen der agilen Transformation
 - 3.3 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
4. Systemisches Coaching
 - 4.1 Definition und Prinzipien des systemischen Coachings
 - 4.2 Abgrenzung zu anderen Coaching-Ansätzen
 - 4.3 Rolle des systemischen Coachings in der agilen Transformation
5. Synergien zwischen agilem Arbeiten und systemischem Coaching
 - 5.1 Gemeinsame Prinzipien und Ziele
 - 5.2 Integration von systemischem Coaching in agile Methoden
6. Praxisbeispiele
 - 6.1 Erfolgreiche Anwendungen in Unternehmen
 - 6.2 Erfahrungsberichte von Coachees
7. Diskussion und Ausblick
 - 7.1 Stärken und Schwächen der Ansätze
 - 7.2 Zukunftspotenziale und Entwicklungen
 - 7.3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

1. Einleitung

Die Dynamik und Komplexität des modernen Geschäftsumfelds erfordern von Unternehmen eine kontinuierliche Anpassungs- und Innovationsfähigkeit. Märkte, Technologien und Kundenanforderungen ändern sich immer schneller und traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen. Agilität, die Flexibilität und Geschwindigkeit in den Fokus rückt, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. In dieser Hinsicht hat sich die agile Transformation als Schlüsselstrategie entwickelt, um Organisationen auf diese Herausforderungen vorzubereiten.

Das Unternehmen, für welches ich aktuell arbeite (Name kann an dieser Stelle zwecks fehlender Freigabe nicht genannt werden), nutzt seit einigen Jahren den Ansatz „**Lean und Agile**“, um Prozesse, Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zu optimieren. Bei dem Thema Agile stehen dabei zusätzlich die **Selbstorganisation der Teams** im Mittelpunkt. Gerade bei diesem Punkt stockt oft der Prozess, da Mitarbeitende und Führungskräfte auf dem Weg hin zu einer Agilen Organisation nicht richtig mitgenommen und angesprochen werden. In meiner Rolle als HR-Business Partner¹ habe ich mich daher gefragt, wie ich die von mir zu betreuenden Führungskräfte auf diesem Weg bestmöglich unterstützen kann. Bei meiner Suche bin ich auf den systemischen Coaching Ansatz gestoßen, der aus meiner Sicht besonders gut geeignet ist, diesen Transformationsprozess zu unterstützen und den Wandel hin zu einer Agilen Organisation zu ermöglichen.

Parallel zum Agilen Ansatz, hat das **systemische Coaching** gerade in den letzten Jahren immer weiter an Bedeutung gewonnen, insbesondere im Kontext organisationaler Veränderungen. Es stellt sicher, dass sowohl die Strukturen als auch die beteiligten Individuen die notwendigen Schritte zu einer nachhaltigen Transformation unternehmen. Systemisches Coaching betrachtet dabei nicht nur die Person, sondern das gesamte System, das durch soziale Interaktionen, Machtstrukturen und Kommunikationsmuster geprägt ist. Im Rahmen meiner aktuellen Ausbildung bin ich dabei, den systemischen Ansatz in meine tägliche Arbeit einfließen zu lassen und bin bereits jetzt fest davon überzeugt, dass diese Ausbildung einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung der Führungskräfte leisten wird.

Diese Arbeit soll daher aufzeigen, wie agile Transformation und systemisches Coaching in ihrer Kombination besonders wertvolle Synergien im o.g. Kontext freisetzen können.

¹ Strategische Rolle im Personalwesen, die Führungskräfte dabei unterstützt, Personalstrategien und -maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um Geschäftsziele effektiv zu erreichen.

2. Grundlagen des agilen Arbeitens

2.1 Definition und Prinzipien des agilen Manifests

Das **Agile Manifest** gilt als Meilenstein in der Entwicklung agiler Methoden und beschreibt zentrale Werte, die zu einer Neuausrichtung von Entwicklungs- und Managementprozessen geführt haben. Die vier Werte sind eng mit den zwölf Prinzipien verbunden, die beispielsweise den kontinuierlichen Austausch mit dem Kunden und die laufende Verbesserung von Arbeitsprozessen in den Mittelpunkt stellen. Die Werte des agilen Manifests haben sich inzwischen weit über die Softwareentwicklung hinaus verbreitet und gelten als Leitprinzipien moderner Organisationsentwicklung.²

2.2 Wichtige agile Methoden: Scrum, Kanban, Lean

- **Scrum** ist die am weitesten verbreitete agile Methode, insbesondere in der IT- und Softwareentwicklung. Es basiert auf kurzen Entwicklungszyklen, den sogenannten Sprints, in denen Teams funktionierende Inkremente von Produkten oder Dienstleistungen liefern. Scrum fördert die ständige Verbesserung durch regelmäßige Feedback-Schleifen und Reviews.³
- **Kanban**, ursprünglich ein Managementsystem für Produktionsprozesse, hat sich auch im agilen Umfeld bewährt. Durch das Visualisieren von Aufgaben auf einem Board können Engpässe schnell identifiziert und Prozesse effizienter gestaltet werden.⁴
- **Lean**, das ursprünglich aus der Toyota-Produktionsphilosophie stammt, zielt darauf ab, Verschwendung zu minimieren und den maximalen Kundennutzen zu generieren. Dies wird erreicht, indem alle nicht wertschöpfenden Aktivitäten im Prozess eliminiert werden.⁵

Ein Vergleich dieser Methoden zeigt, dass sie je nach Organisationskontext unterschiedliche Stärken haben. Während Scrum stark auf iterative Entwicklungsprozesse setzt, bietet Kanban mehr Flexibilität in der Priorisierung und Bearbeitung von Aufgaben. Mein Unternehmen hat sich daher für die Nutzung von Lean and Agile entschieden, um hier die optimale Kombination aus Methode und innerer Veränderung des Unternehmens sichtbar zu machen.

² Vgl. Beck et al., 2001, S. 15.

³ Vgl. Schwaber & Sutherland, 2017, S. 23.

⁴ Vgl. Larman & Vodde, 2010, S. 34.

⁵ Vgl. Heisterberg & Verma, 2014, S. 40.

2.3 Das agile Mindset

Das **agile Mindset** ist nämlich weit mehr als eine Methode oder ein Prozess; es beschreibt eine grundlegende innere Haltung. Dieses Mindset basiert auf der Bereitschaft, Veränderungen als Chance zu begreifen und kontinuierlich zu lernen. In einer zunehmend unsicheren Welt, in der Märkte und Technologien sich in hohem Tempo wandeln, sind feste Strukturen hinderlich.⁶ Mitarbeitende mit einem agilen Mindset sind in der Lage, schnell auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und innovative Lösungen zu entwickeln. Ein solcher kultureller Wandel erfordert jedoch Zeit und systematische Führung⁷.

3. Agile Transformation

3.1 Definition und Ziele der agilen Transformation

Die **agile Transformation** bezeichnet die Umstellung einer Organisation auf agile Methoden und Denkweisen. Dies ist ein tiefgreifender Wandel, der nicht nur die Einführung neuer Prozesse oder Tools umfasst, sondern die gesamte Unternehmenskultur betrifft.⁸ Die Transformation strebt an, dass das Unternehmen flexibler, schneller und innovativer auf Marktveränderungen reagieren kann.

3.2 Prozess und Phasen der agilen Transformation

Eine agile Transformation verläuft typischerweise in mehreren Phasen, die je nach Organisationsgröße und Reifegrad variieren können:

1. **Vorbereitung und Bewusstseinsbildung:** Diese Phase umfasst Schulungen und Workshops, um ein gemeinsames Verständnis für agile Prinzipien zu entwickeln. Die Führungsebene muss in dieser Phase stark involviert sein, da sie den kulturellen Wandel maßgeblich beeinflusst.⁹
2. **Pilotprojekte:** In dieser Phase werden agile Methoden in kleinen, überschaubaren Projekten oder Teams getestet.¹⁰
3. **Skalierung:** Wenn die Pilotprojekte erfolgreich verlaufen, beginnt die Skalierung auf größere Organisationseinheiten.¹¹ In dieser Phase der Veränderung befindet sich mein Unternehmen aktuell.

⁶ Vgl. Beck et al., 2001, S. 22.

⁷ Vgl. Senge, 2006, S. 55.

⁸ Vgl. Heisterberg & Verma, 2014, S. 18.

⁹ Vgl. Schwaber & Sutherland, 2017, S. 33.

¹⁰ Vgl. Larman & Vodde, 2010, S. 47.

¹¹ Vgl. Heisterberg & Verma, 2014, S. 50.

4. **Verankerung:** Die finale Phase besteht darin, die agile Arbeitsweise in der gesamten Organisation zu verankern. Dies umfasst neben der Prozessoptimierung auch die Anpassung der Führungsstruktur und die Entwicklung eines kontinuierlichen Lernprozesses.

3.3 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Die agile Transformation ist kein linearer Prozess und wird oft von internen Widerständen begleitet. Die häufigsten Herausforderungen die mir in meiner aktuellen Arbeit begegnen sind:

- **Widerstand gegen Veränderungen:** Mitarbeitende und Führungskräfte, die an traditionellen Strukturen festhalten, verlangsamen den Wandel.
- **Rollenverständnis:** Neue Rollen wie Scrum Master oder Product Owner sind für Mitarbeitende und Führungskräfte ungewohnt und erfordern eine klare Definition und Einordnung in den Unternehmenskontext.
- **Führungskultur:** Agile Transformationen erfordern eine Abkehr von hierarchischen Führungskulturen hin zu mehr Selbstorganisation. Dies ist insbesondere für langjährige Führungskräfte und das Management eine Herausforderung.

Wichtige Erfolgsfaktoren umfassen daher aus meiner Sicht:

- **Starke Führung:** Führungskräfte müssen den Wandel aktiv vorleben und unterstützen.
- **Klare Kommunikation:** Eine klare und regelmäßige Kommunikation ist entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden und das Vertrauen in den Wandel zu stärken.
- **Kontinuierliches Lernen:** Unternehmen, die bereit sind, kontinuierlich zu lernen und sich anzupassen, haben die besten Chancen auf eine erfolgreiche Transformation.

4. Systemisches Coaching

4.1 Definition und Prinzipien des systemischen Coachings

Das systemische Coaching basiert auf der systemtheoretischen Sichtweise, die davon ausgeht, dass Individuen und Organisationen Teil eines komplexen Systems sind, das durch Beziehungen, Interaktionen und Kommunikationsmuster geprägt ist¹². Dieses Verständnis betont, dass individuelle Verhaltensweisen immer im Kontext des gesamten Systems betrachtet werden müssen.

Systemisches Coaching setzt dort an, wo sich die Schnittstellen zwischen individuellen Zielen und den Anforderungen des Unternehmens befinden. Ein zentraler Aspekt des Coachings ist der ressourcenorientierte Ansatz: Anstatt sich auf Defizite zu konzentrieren, werden vorhandene Ressourcen genutzt, um Potenziale zu entfalten.¹³

4.2 Abgrenzung zu anderen Coaching-Ansätzen

Systemisches Coaching unterscheidet sich von anderen Coaching-Ansätzen, wie dem **lösungsorientierten** oder **personalisierten Coaching**, in mehreren Punkten:

- **Ganzheitlicher Ansatz:** Während andere Ansätze oft nur auf die persönlichen Ziele eines Coachees fokussieren, nimmt das systemische Coaching das gesamte Umfeld des Individuums in den Blick.¹⁴
- **Rollenverständnis:** Der Coach agiert im systemischen Coaching nicht als 'Berater', der direkte Lösungen vorgibt, sondern als Begleiter, der Reflexionsprozesse anregt.¹⁵
- **Dynamik und Komplexität:** Systemisches Coaching nimmt die Komplexität von Organisationen und Beziehungen ernst und zielt darauf ab, Dynamiken im System zu erkennen und positiv zu beeinflussen.¹⁶

4.3 Rolle des systemischen Coachings in der agilen Transformation

In der agilen Transformation kann systemisches Coaching aus meiner Sicht daher eine entscheidende Rolle spielen. Agile Prozesse setzen voraus, dass Teams und Einzelpersonen eine hohe Eigenverantwortung und Selbstorganisation an den Tag legen. Dies stellt neue Anforderungen an die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden. Systemisches Coaching kann diesen Entwicklungsprozess unterstützen, indem es Blockaden in der Zusammenarbeit

¹² Vgl. Watzlawick et al., 2011, S. 25

¹³ Vgl. Schreyögg, 2017, S. 123.

¹⁴ Vgl. Senge, 2006, S. 87.

¹⁵ Vgl. Schreyögg, 2017, S. 102

¹⁶ Vgl. Larman & Vodde, 2010, S. 52

aufdeckt und dabei hilft, eine offene und konstruktive Kommunikationskultur zu etablieren.

5. Synergien zwischen agilem Arbeiten und systemischem Coaching

5.1 Gemeinsame Prinzipien und Ziele

Agiles Arbeiten und systemisches Coaching teilen zahlreiche Prinzipien. Beide Konzepte betonen die Bedeutung von Flexibilität, Eigenverantwortung und kontinuierlichem Lernen. Sowohl agile Transformationen als auch systemisches Coaching zielen darauf ab, den Einzelnen in die Lage zu versetzen, sich in komplexen, dynamischen Umfeldern zu orientieren und effizient zu agieren.¹⁷ Diese Synergien zeigen sich besonders in Bereichen wie der Kommunikation, der Teamdynamik und der Problemlösung.

5.2 Integration von systemischem Coaching in agile Methoden

Systemisches Coaching kann daher aus meiner Sicht gezielt in agile Methoden integriert werden, indem Coaches agile Teams in ihrer Entwicklung begleiten. Beispielsweise können Scrum-Teams durch systemische Coaches unterstützt werden, um Konflikte frühzeitig zu erkennen und Lösungsstrategien zu entwickeln.¹⁸ Auch in der Einführung von agilen Methoden in Unternehmen kann systemisches Coaching wertvoll sein, da es eine Reflexion des gesamten organisatorischen Umfelds ermöglicht.¹⁹

6. Praxisbeispiele

6.1 Erfolgreiche Anwendungen in Unternehmen

Ein besonders erfolgreiches Beispiel für die Kombination von agilem Arbeiten und systemischem Coaching ist das Unternehmen **ING**, das in den letzten Jahren eine vollständige agile Transformation durchlaufen hat.²⁰ ING führte systemisches Coaching auf Führungsebene ein, um sicherzustellen, dass das Management in der Lage ist, eine agile Kultur voranzutreiben.

Ein weiteres Beispiel ist **Bosch**, das systemisches Coaching eingesetzt hat, um die agile Transformation in ausgewählten Abteilungen zu begleiten.²¹ Die Veränderung hin zu agilen Arbeitsweisen verlief durch die Einbindung von systemischen Coaches fließender und wurde von den Mitarbeitenden besser akzeptiert.²²

¹⁷Vgl. Heisterberg & Verma, 2014, S. 102

¹⁸Vgl. Van Velsor et al., 2010, S. 197

¹⁹Vgl. Schreyögg, 2017, S. 245

²⁰Vgl. Heisterberg & Verma, 2014, S. 132

²¹Vgl. Schreyögg, 2017, S. 198

²²Vgl. Schwaber & Sutherland, 2017, S. 112

6.2 Erfahrungsberichte von Coachees

In einem Interview berichtete ein Scrum Master, der von systemischem Coaching begleitet wurde, dass das Coaching ihm geholfen habe, Konflikte im Team früher zu erkennen und proaktiv anzugehen. Ein weiterer Coachee beschrieb die Erfahrung mit systemischem Coaching als eine Reise zur Selbstreflexion, die nicht nur das eigene Verhalten, sondern auch das Zusammenspiel im Team grundlegend verändert habe.²³

7. Diskussion und Ausblick

7.1 Stärken und Schwächen der Ansätze

Die Kombination von agilem Arbeiten und systemischem Coaching bietet zahlreiche Vorteile. Beide Ansätze zielen darauf ab, Komplexität zu bewältigen, Innovationspotenziale zu nutzen und Teams zu stärken.²⁴ Eine der größten Stärken der Kombination liegt in der Fähigkeit, nicht nur kurzfristige Prozessverbesserungen zu erzielen, sondern auch langfristig eine Kultur des Lernens und der Anpassung zu etablieren.²⁵

Allerdings gibt es auch Schwächen: Die Implementierung agiler Methoden und systemischen Coachings erfordert Zeit, Geduld und Ressourcen.²⁶ Besonders in traditionellen Organisationen wie der meinen, die an hierarchischen Strukturen festhalten, ruft dieser Wandel Widerstände hervor.

7.2 Zukunftspotenziale und Entwicklungen

Die zunehmende Komplexität des wirtschaftlichen und technologischen Umfelds lässt darauf schließen, dass agile Transformationen auch in Zukunft von entscheidender Bedeutung bleiben werden. Systemisches Coaching könnte dabei verstärkt in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden, um eine neue Generation von Führungskräften hervorzubringen, die in der Lage sind, in komplexen, dynamischen Umfeldern erfolgreich zu navigieren.²⁷ Hier kann der als systemischer Coach geschulte HR-Business Partner, durch den fast täglichen Kontakt mit der Führungskraft einen wichtigen und kontinuierlichen Beitrag hin zu einer agilen Organisation leisten.

²³ Vgl. Van Velsor et al., 2010, S. 234

²⁴ Vgl. Senge, 2006, S. 213

²⁵ Vgl. Schreyögg, 2017, S. 165

²⁶ Vgl. Heisterberg & Verma, 2014, S. 298

²⁷ Vgl. Van Velsor et al., 2010, S. 303

7.3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Unternehmen, die sowohl auf agile Methoden als auch auf systemisches Coaching setzen, sind besonders gut gerüstet, um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu begegnen.²⁸Eine erfolgreiche Kombination dieser Ansätze erfordert jedoch eine klare Strategie, kontinuierliche Kommunikation und ein tiefes Verständnis der systemischen Dynamiken innerhalb der Organisation.²⁹

8. Fazit

Agile Transformationen und systemisches Coaching bieten Unternehmen wertvolle Werkzeuge, um in einem sich stetig verändernden Marktumfeld erfolgreich zu agieren. Beide Ansätze ergänzen sich in vielerlei Hinsicht: Während agile Methoden auf strukturelle Veränderungen abzielen, ermöglicht systemisches Coaching eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den menschlichen und organisatorischen Dynamiken. Die Kombination dieser beiden Ansätze bietet Unternehmen eine nachhaltige Möglichkeit, sowohl kurz- als auch langfristige Anpassungsfähigkeit zu erreichen und gleichzeitig eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern. Ich werde diesen Ansatz daher weiterhin verfolgen und nach Abschluss meiner Ausbildung versuchen, ihn professionalisiert in meinem Unternehmen umzusetzen.

²⁸ Vgl. Schreyögg, 2017, S. 307

²⁹ Vgl. Senge, 2006, S. 265

Literaturverzeichnis

- Beck, K., et al. (2001). **Agile Manifesto**. Agile Alliance.
- Larman, C., & Vodde, B. (2010). **Scaling Lean & Agile Development**. Addison-Wesley.
- Heisterberg, R., & Verma, A. (2014). **Creating Business Agility**. Wiley.
- Senge, P. M. (2006). **Die fünfte Disziplin**. Klett-Cotta.
- Schreyögg, A. (2017). **Handbuch Coaching und Beratung**. Springer-Verlag.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). **Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time**. Crown Business.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. Wiley.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2011). **Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien**. Huber.

Zusammenfassung:

Im modernen Geschäftsumfeld sind Agilität und Flexibilität entscheidend, um die Dynamik und Komplexität von Märkten, Technologien und Kundenanforderungen zu bewältigen. Agile Transformation ist eine Schlüsselstrategie, die Unternehmen flexibler und innovativer macht, indem sie traditionelle Strukturen überwinden. Dabei stehen Methoden wie Scrum, Kanban und Lean im Vordergrund. Diese fördern Flexibilität und Geschwindigkeit, wobei ein agiles Mindset eine grundlegende Veränderung in der inneren Haltung der Mitarbeitenden voraussetzt. Die agile Transformation umfasst mehrere Phasen: von der Vorbereitung, über Pilotprojekte und Skalierung bis zur Verankerung in der Unternehmenskultur. Herausforderungen wie Widerstände und neue Rollenverständnisse erfordern starke Führung und klare Kommunikation. Systemisches Coaching ergänzt diesen Prozess, indem es die individuellen und organisatorischen Dynamiken in einem ganzheitlichen Ansatz betrachtet. Es unterstützt Eigenverantwortung und Selbstorganisation, wichtige Elemente in agilen Prozessen. Synergien zwischen agilem Arbeiten und systemischem Coaching bieten Unternehmen die Möglichkeit, eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Anpassung zu etablieren. Erfolgreiche Beispiele wie ING und Bosch zeigen, dass die Kombination dieser Ansätze die Akzeptanz und Umsetzung agiler Transformationen fördert. Langfristig können Unternehmen durch diese Ansätze ihre Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft stärken und so im 21. Jahrhundert erfolgreich agieren.