

**Einsatz systemischer Elemente in der agilen Transformation
einer Finanzorganisation**

Abschlussarbeit systemische Coachinausbildung In-Konstellation

Jörg Brdek
Juli 2020

Einsatz systemischer Elemente in der agilen Transformation einer Finanzorganisation

Summary

Aufgrund der zunehmenden Dynamik im Unternehmensumfeld, wie Wettbewerb, Markt und Kunden, sind Unternehmen gefordert, sich schneller und besser an die veränderten Bedingungen anzupassen. Immer mehr Unternehmen greifen deshalb auf agile Methoden zurück. Zu Beginn starten Unternehmen dabei oft mit den produzierenden Unternehmensbereichen. Aber auch die unterstützenden Querschnittsbereiche sind zunehmend von der agilen Transformation betroffen. In dieser Arbeit wird vor allem auf den Finanzbereich eines Großkonzerns eingegangen. Zunächst wird untersucht, worin sich klassische und agile Vorgehensweisen unterscheiden und an welcher Stelle Agilität in einer Finanzorganisation sinnvoll sein kann. Im Verlauf der Arbeit wird vor allem am Beispiel von zwei Instrumenten deutlich, wo systemische Ansätze und die Hilfe von systemischen Coaches sinnvoll sein können. Diese Instrumente sind das Werte- und Entwicklungsquadrat und das innere Team.

Um den notwendigen Grad der Agilität besser greifbar zu machen und in das Wertesystem einer Finanzorganisation einzuordnen, wird ein Beispiel mit Hilfe eines Werte- und Entwicklungsquadrates aufgezeigt.

Häufig sind Finanzorganisationen klar strukturiert und arbeiten mit festen und manchmal starren Regeln. Eine Transformation hin zu flexibleren und anpassungsfähigeren Strukturen ist deshalb für alle Beteiligten sehr oft eine große kulturelle Veränderung und Herausforderung. Unter anderem für die Teamentwicklung ist hier die Arbeit mit dem inneren Team, auf Gruppenarbeit übertragen, sehr effektiv und sinnvoll.

Warum sollte sich eine Finanzorganisation agil transformieren?

Unternehmen in einem zunehmend dynamischeren Wettbewerbsumfeld müssen die Kompetenzen entwickeln, um sich in diesem Umfeld behaupten zu können. Dabei sind die Einflussgrößen vielseitig. Wettbewerber entwickeln schneller neue Produkte, kommen schneller mit Innovationen auf den Markt. Zusätzlich kommen durch Digitalisierung und der damit verbundenen Entwicklung neuer Geschäftsmodelle neue Wettbewerber auf den Markt, die bisher nicht im Fokus waren. Das Wettbewerbsumfeld verändert sich dadurch radikal.

Und nicht nur das Wettbewerbsumfeld verändert sich, denn neue Geschäftsmodelle und zunehmende Digitalisierung haben Einfluss auf das Kundenverhalten und die Kundenerwartungen. Produkte werden nach anderen Kriterien ausgesucht oder über andere Wege eingekauft.

Die neuen Arbeitgeber bieten potenziellen Mitarbeitern neue Entwicklungsmöglichkeiten, weniger Hierarchien, flexiblere und agilere Arbeitsmodelle oder andere Wege,

Work-Life-Balance zu leben. Das heißt, auch in diesem Bereich wird es zunehmend schwieriger für klassische Arbeitgeber, Talente zu finden und zu binden.

Als Antwort darauf beginnen viele Unternehmen, sich agil zu transformieren. Zum Teil in einzelnen Projekten bis hin zur kompletten agilen Transformation. Dies geschieht oft in der Produktentwicklung oder in markt- bzw. kundennahen Bereichen, wie Marketing, Vertrieben oder Service. Was nachvollziehbar ist, da erfolgreiche Unternehmen sich an den Kundenwünschen ausrichten. Um diese immer besser und schneller zu erfüllen, greifen Unternehmen deshalb auch immer häufiger auf agile Arbeitsweisen zurück.

Querschnittsbereiche wie Human Resources oder Finanzen sind oft nicht im Fokus der agilen Transformation, unter anderem auch deshalb, weil diese Bereiche nur wenig bis gar keine direkten Kontakte zum externen Kunden haben.

Und doch gibt es gute Gründe, dass auch Querschnittsbereiche bis zu einem gewissen Grad agil transformieren.

Das sind zum Beispiel:

- Querschnittsbereiche arbeiten in der Regel eng mit den agilen Organisationen zusammen, was es erforderlich macht, die Arbeitsweisen zu verstehen, vor allem, was die Haltung und das Mindset dahinter betrifft.
- Wie oben angeführt, ist das Finden und Binden von sehr guten Mitarbeitern nur möglich, wenn ein entsprechendes Umfeld geboten wird, wo Mitarbeiter mitgestalten können, sich entwickeln können und nicht von klassischen Hierarchien eingeengt werden.
- Auch Querschnittsbereiche haben direkten Kundenkontakt, die Finanzorganisation zum Beispiel im Rahmen der Rechnungsstellung. Auch dort verändern sich die Anforderungen, was Transparenz der Rechnung, zur Verfügung stellen Rechnung (per Papier, Online etc.) oder Bezahlwege betrifft. Die Anforderungen werden größer und müssen auch im Wettbewerbsumfeld schneller erfüllt werden.
- Und bei der Verbesserung interner Prozesse oder interner Zusammenarbeit können an vielen Stellen agile Rahmenwerke bzw. Methoden ebenfalls hilfreich sein. Wichtiger als Tools und Techniken ist ein Umfeld, welches agiles Mindset und agile Haltung fördert.

Im Folgenden wird herausgearbeitet, wie systemisches Coaching sinnvoll bei der agilen Transformation von Querschnittsbereichen eingesetzt werden kann. Dabei liegt der Fokus im weiteren Verlauf auf die agile Transformation einer Finanzorganisation.

Was zeichnet eine Finanzorganisation aus? Und welche Anforderungen stellt man heute an eine Finanzorganisation?

An eine Finanzorganisation werden vielfältige Anforderungen gestellt. Auf der einen Seite sind es die klassischen Finanzprozesse, wie ordnungsgemäße Buchführung. Das umfasst die Buchhaltung, die Rechnungsschreibung und auch das Berichtswesen zu Gewinn und Verlust oder Bilanz. In diesem Zusammenhang existieren umfangreiche rechtliche Anforderungen, die zu erfüllen sind. Deshalb zeichnen sich gute Finanzorganisationen durch hohe Genauigkeit und hohe Zuverlässigkeit aus. In der Rechnungslegung gibt es im Grunde genommen keinen Raum für Experimente und 80%-Lösungen.

Zu den klassischen Prozessen gehört unter anderem der Planungsprozess, wo klassisch versucht wird, die Zukunft möglichst genau zu planen. Das geschieht oft für die kurzfristige Jahresplanung, die mittelfristige drei bis vier Jahresplanung und manchmal auch über einen Planungshorizont von 10 Jahren. Häufig wird auch hier die Anforderung gestellt, möglichst detailliert und genau zu planen.

Ein anderes Feld in einer Finanzorganisation ist das Controlling. Wobei hier die Controlling-Funktion als Partner der Fachseiten innerhalb eines Unternehmens verstanden wird. Als Partner der Produkt- und Markteinführung neuer Produkte unterstützt. Aufgrund der agilen und iterativen Herangehensweise von diesen Fachseiten, müssen auch Finanzorganisationen im Rahmen ihrer Unterstützung agil arbeiten. In kurzen iterativen Zyklen denken und arbeiten. Dabei müssen diese mit Annahmen und unvollständigen Informationen und einer gewissen Unsicherheit arbeiten. Eine Situation, die für eine auf Genauigkeit und hoher Zuverlässigkeit und hoher Sicherheit ausgerichteten Organisation nicht einfach umzusetzen ist.

Wie unterscheiden sich traditionelle und agile Arbeitsweisen?

Traditionelle Arbeitsweisen sind in der Regel sehr stark hierarchisch organisiert. Die Führungskräfte setzen Ziele und entscheiden häufig auch darüber, wie diese Ziele erreicht werden. Traditionelle Führungskräfte zeichnen sich häufig dadurch aus, dass sie nicht nur Führungskompetenzen besitzen, sondern oft auch Experten in ihrem Arbeitsgebiet sind. Deshalb können sie auch stark vorgeben, wie zu arbeiten ist. Mitarbeiter führen in einem Umfeld ihre Aufgaben aus und haben häufig nur einen geringen Entscheidungsspielraum.

Dieses Umfeld ist in der Regel durch eine hohe Kontrollfunktion geprägt bis hin zu der negativen Ausprägung einer Misstrauenskultur. Fehler werden nicht akzeptiert und Abweichungen vom Ziel sehr detailliert analysiert. Dabei werden Fehler und Zielabweichungen nicht als Chance zum Lernen begriffen. Im Gegenteil versuchen häufig alle Seiten Fehler auf andere zu schieben oder gar zu verschleiern.

In agilen Umfeldern ist das anders. Hier geben Führungskräfte Ziele vor, erklären Sinn und Zweck dieser Ziele, lassen die Mitarbeiter allerdings über den Weg zur Zielerreichung eigenverantwortlich bzw. selbstorganisiert entscheiden. Es existiert ein hohes Vertrauen in die Menschen, an das Team, deren Motivation und Know-how. Außerdem gibt es eine Lernkultur, in der Fehler als Chance zu Verbesserung begriffen werden.

Wo ist agiles Arbeiten nun sinnvoll oder gar erforderlich?

In einer Finanzorganisation ist agiles Handeln im Sinne von agilen Methoden vor allem in Projekten sinnvoll einsetzbar, zum Beispiel der Einführung neuer Software oder wenn es um Projekte geht, die neue Zusammenarbeitsmodelle oder Prozesse kreieren.

Wenn agiles Handeln nicht nur auf konkrete Methoden begrenzt wird, sondern übergreifender verstanden wird, dann ist agiles Handeln in allen Aufgabengebieten im Finanzbereich sinnvoll. Übergreifender heißt in diesem Zusammenhang, unabhängig von einer Methode, dass es bei agilem Handeln auf die Haltung und das Mindset ankommt. Hiermit ist gemeint, dass nicht der Glaube vorherrscht, dass die Zukunft über einen langen Zeitraum detailliert geplant werden kann, sondern dass man sich in kurzen iterativen Intervallen dem Ziel nähert.

Ein Intervall sieht i. W. wie folgt aus:

- Etwas Neues bauen/produzieren oder kreieren.
- die Ergebnisse regelmäßig überprüfen.
- Feedback erhalten und daraus lernen.
- Anschließend das Produkt, den Prozess, die Zusammenarbeit verbessern. Oder wenn es nicht funktioniert hat, etwas Neues ausprobieren.

Das gibt einer Organisation die Chance, frühzeitig Feedback zu erhalten und schnelle Anpassungen vorzunehmen, anstatt einem Plan lange zu folgen und erst am Ende zu merken, dass er nicht funktioniert hat. Dazu gehört auch, dass die Experten für die Lösung die Mitglieder der jeweiligen Teams sind und selbstorganisiert arbeiten, also für das Ergebnis verantwortlich sind. Dazu benötigt es ein hohes Vertrauen der Führungskräfte und ein hohes Maß an Vertrauen in den Menschen. Die Führungskräfte übernehmen in einem solchen Umfeld das Setzen und die Vermittlung der strategischen Ziele, während die Teams die Umsetzung eigenverantwortlich übernehmen. Darüber hinaus begleiten die Führungskräfte den Prozess, setzen die Rahmenbedingungen und räumen Hindernisse aus dem Weg, welche die Teams daran hindern ihre Ziele zu verfolgen. Die Führungskraft übernimmt damit eher eine Coaching-Haltung, auch wenn diese sicher nicht der multi-parteilichen Haltung eines externen Coaches entspricht. Denn die Führungskraft ist selbstverständlich Teil des Systems. Und doch gibt es hier einige Parallelen zum systemischen Ansatz, nämlich der Glaube an den Menschen, dass der Mensch (Klient) der beste Experte für die Lösung seiner Herausforderungen ist und dass der Coach für den Coaching-Prozess, also die Rahmenbedingungen, verantwortlich ist.

Wie schafft eine Finanzorganisation diesen Wandel?

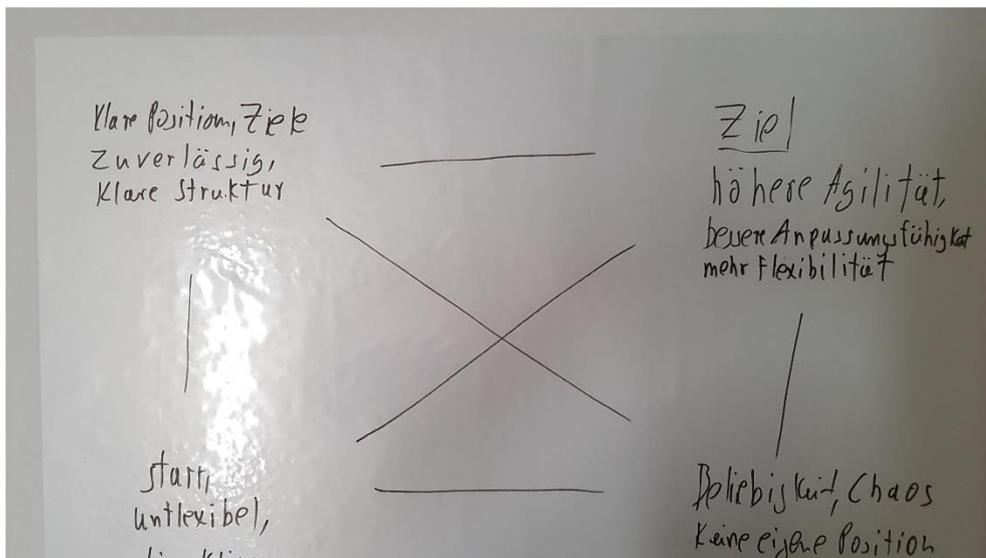
Ausgangssituation und Zielzustand

Wichtig ist, dass sich die Organisation darüber klar wird, was sie erreichen will bzw. welche Ziele sie mit einer agilen Haltung und Arbeitsweise verfolgt. In der Regel ist damit der Wunsch nach höherer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit verbunden, um auf diese Art und Weise besser im Wettbewerb und Marktumfeld bestehen zu können. Wie oben beschrieben, wird dieses Umfeld durch immer schnelleren und stärkeren Wandel geprägt, unter anderem aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und der damit verbundenen schnelleren und besseren Verfügbarkeit von Informationen über Kunden, Wettbewerb und Technologien.

Wie weit soll diese Anpassungsfähigkeit und Flexibilität gehen? Was passiert mit der aktuellen Arbeitsweise und Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten und der aktuellen Unternehmensvision bzw. -strategie. Sollen diese komplett aufgegeben werden?

Um hier Klarheit zu erlangen, hilft die Einordnung in ein Werte- und Entwicklungsquadrat. Auf dieser Basis lässt sich besser diskutieren und entscheiden, wo die Reise hingehen soll.

Ein Beispiel eines Werte- und Entwicklungsquadrats könnte, wie folgt aussehen:



- Ausgangspunkt ist das Ziel, der positive Wert höherer Agilität, das heißt, höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.
- Die entwertende Übertreibung wäre die totale Anpassungsfähigkeit, Beliebigkeit, Chaos, ohne eigene Position und Werte.
- Die positive Gegenposition dazu wäre, eine klare Position, klare Ziele, klare Struktur und damit verbundene Zuverlässigkeit.

- Als letztes wäre dann noch die dazu passende entwertende Übertreibung zu benennen, nämlich starr, inflexibel, nicht anpassungsfähig und vielleicht stark direktiv.

Bei der Betrachtung dieses Quadrates werden die beiden positiven Werte und Haltungen deutlich. Daraus kann die Konsequenz erfolgen, dass man sich zwar in Richtung Agilität entwickeln will und doch nicht alles in Frage gestellt, sondern Bewährtes, wie Zuverlässigkeit, Klarheit, bestehen bleiben soll. Es geht letztendlich darum, eine Balance zwischen den positiven Werten zu finden.

Folgende Punkte sind dabei hilfreich:

- kein absolutes Ziel zu benennen
- sondern, eine langsame, iterative Entwicklung
- Rituale, wie feste Plan-Termine (kurze Intervalle) Reviews und Retrospektiven nutzen
- sich Zeit geben, um gewohnte Verhaltensweise zu hinterfragen und bei Bedarf und dort wo es sinnvoll ist, anzupassen.
- Am Anfang mit Coaches arbeiten, die nicht aus dem engeren Umfeld / System kommen

Wo kann systemisches bzw. lösungsorientiertes Coaching bei der agilen Transformation helfen?

In einer solchen Situation nimmt ein systemischer bzw. agiler Coach eine wichtige Rolle ein, denn er bringt die notwendige Dissoziiertheit zum System mit. Ein Abstand, der Führungskräften und Mitarbeitern häufig fehlt. Zumal Finanzorganisationen oft sehr stabil sind, stabile Prozesse und Abläufe haben, was an vielen Stellen durch Regeln bedingt ist, die unter anderem aus der externen Gesetzgebung kommen, häufig ergänzt um interne Regeln, die starr sein können.

Vor diesem Hintergrund wäre es hilfreich, aber nicht zwingend erforderlich, wenn der systemische Coach Finanzfachkenntnisse mitbringt. So ist er besser in der Lage zu verstehen, warum Finanzorganisationen häufig starr agieren und an welchen Stellen er unterstützen kann, den Horizont und die Perspektive für mögliche Lösungen zu erweitern.

Und doch gilt dabei, dass der Coach für die Prozesssteuerung (Hilfe zur Selbsthilfe) verantwortlich ist und das Team für die Lösung. Denn die Mitarbeiter sind die Experten auf ihrem Gebiet. Darüber hinaus muss der Coach alle Ebenen berücksichtigen und coachen, was eine komplexe Herausforderung ist: Auf der einen Seite sind in einem Team von Mitarbeiter viele individuelle Vorstellungen, Werte, Ziele, Anforderungen und Sorgen vertreten und auf der anderen Seite gilt dies auch für die Führungskräfte.

Die Transformation hin zur agilen Arbeitswelt gelingt nur, wenn alle Beteiligten und Ebenen sich anpassen. Dabei ist der Einsatz von agilen oder systemischen Coaches auf allen

Ebenen sinnvoll. Im Folgenden wird exemplarisch auf die Transformation von Mitarbeitern und Team eingegangen.

Wie wird in Finanzteams zusammengearbeitet und welche Veränderung wäre notwendig?

Teams in Finanzorganisationen sind heute häufig eine Ansammlung von Experten, die im Team für jeweils ein eigenes Fachgebiet verantwortlich sind. Unter Umständen existiert im Team ein Vertreter, eine echte selbstorganisierte Teamarbeit findet in Finanzorganisationen selten statt. Diese Experten arbeiten zwar sehr eigenverantwortlich und sind im direkten und engen Austausch mit der Führungskraft. Bei Problemen und Hindernissen, die sie nicht selbst lösen können, bitten sie ihre Führungskraft um Unterstützung, manchmal auch im Team. Die Hilfe im Team wird häufig nicht organisiert und ritualisiert nachgefragt, sondern eher abhängig von der persönlichen Affinität und Verbundenheit mit dem Team.

Ein selbstorganisiertes Team verfolgt seine Ziele gemeinsam und nicht als eine Ansammlung von Experten. Dafür haben oder schaffen sie sich einen Rahmen, der sie dabei unterstützt.

Dazu gehören Regeln und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit, das gemeinsame Verständnis zum Team-Ziel, eine regelmäßige Planung, wie das Ziel erreicht werden kann, regelmäßige Reviews zur Zielerreichung und regelmäßige Feedbackrunden zur Zusammenarbeit.

Die Führungskraft unterstützt das Team bei der Schaffung des notwendigen Rahmens, bei Verständnis der Ziele und bei der Überwindung von Hindernissen, die das Team bei der Ausübung der Arbeit behindern, aber deren Überwindung nicht im Einflussbereich des Teams liegt.

Auf dem Weg zum selbstorganisierten Team kann ein Coach helfen.

Er unterstützt das Team unter anderem in folgenden Themen:

- Erarbeiten eines gemeinsamen Verständnisses über die Teamziele und Teamaufgaben.
- Bestandsaufnahme und Analyse der Teamaufgaben
- Entwicklung eines Rahmens, in dem die Aufgaben bestmöglich zu erfüllen sind.
- Dazu gehören im Wesentlichen Instrumente oder Rituale zur gemeinsamen Priorisierung der Aufgaben, gemeinsame Planung der Umsetzung und ein Feedback-Ritual zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team.

Hierbei wird unterstellt, dass die Entscheidung für eine agile Transformation bereits durch das Management gefallen ist. Und das Team auf diese Entscheidung keinen Einfluss hat, allerdings schon bei der Wahl des agilen Rahmens, welches das Team anwenden will. Aus diesem Grund ist in der Regel das Team nicht der Auftraggeber, sondern das Management bzw. die Personalabteilung.

Was auf den ersten Blick etwas technisch aussieht, ist doch ein längerer Weg, der nicht mit einem Team-Workshop zu erreichen ist. Das Team kann innerhalb eines oder zweier Workshops sicher Lösungen für die oben angeführten Punkte finden, auch unter Anwendung verschiedener systemischer Methoden. Die Überführung in das tägliche Arbeitsleben wird dann doch eine Zeit dauern und immer wieder Rückschläge verkraften müssen. Deshalb ist wichtig, dass gerade die Feedback-Rituale gelebt werden, um regelmäßig das Feedback als Lernchance zu nutzen und die Zusammenarbeit permanent zu verbessern. Hier ist gerade zu Beginn ein Coach hilfreich, der immer wieder überprüft, ob das Team die vereinbarten Rituale lebt und die Einhaltung des vereinbarten Prozesses einfordert.

Balance im Team finden und Teamentwicklung mit Hilfe des „inneren Team“

Eine Herausforderung ist die Entwicklung des Teams, bei welcher der Coach eine wichtige Rolle einnehmen kann. Denn gerade die Transformation zu agilen Arbeitswelten ist in der Regel für Mitarbeiter einer Finanzorganisation ein sehr großer Veränderungsprozess. Dabei werden jahrelang eingeübte Verhaltensweisen und Rollenbilder im Team auf den Prüfstand gestellt und müssen neu ausbalanciert werden.

Selbst wenn die Mitglieder im Team weitestgehend über die gleichen Fachkenntnisse verfügen, sind es in der Regel doch sehr unterschiedliche Persönlichkeiten, mit unterschiedlichen Beiträgen zur Teamarbeit. Da gibt es den Innovativen, der viele Ideen hat und sehr schnell auf neue Trends geht. Den Marketing-Menschen, der schnelle Lösungen verspricht. Das können unter Umständen zwei Typen sind, die sehr selbstbewusst sind und dazu neigen könnten, dem Team ihre Meinungen und Lösungen aufzudrängen und eher Treiber sind.

Auf der anderen Seite sind im Team sicher auch zurückhaltende oder abwartende Typen vertreten. Zum Beispiel den eher introvertierten Experten, der eine Lösung erst dann verspricht, wenn er sich ganz sicher ist, dass er das Problem sicher lösen kann, also der Zuverlässige. Dann ist da vielleicht noch der Teamplayer oder Diplomat, der zwischen den unterschiedlichen Charakteren vermitteln kann.

Im aufgezeigten Beispiel gibt es kein richtig oder falsch, alle Eigenschaften sind Stärken, die in der richtigen Balance für das Team wertvoll sind.

Ein systemischer Coach kann dem Team hier wertvolle Unterstützung geben, die Balance im Team zu finden. Die Stärken aller Mitglieder in die richtige Balance zu bringen, ist sicher eine große Herausforderung für das Team. Der Coach kann zum Beispiel mit dem „inneren Team“ zu arbeiten und dies auf die Gruppenarbeit übertragen.

Dieses Vorgehen wird im Folgenden betrachtet, wobei unterstellt wird, dass das Team in einem ersten Workshop bereits Einverständnis über den gewünschten Zielzustand der Zusammenarbeit erzielt hat.

Im ersten Schritt fordert der Coach das Team auf, die Ausgangssituation zu beschreiben.

Danach bittet er das Team, die verschiedenen Anteile und Rollen im Team zu sammeln. Jedes einzelne Teammitglied besitzt dabei seine eigene innere Pluralität, was für zusätzliche Komplexität sorgen kann. Hier soll dieser Aspekt allerdings nicht weiter betrachtet werden.

Es ist darauf zu achten, dass das gesamte Team daran mitarbeitet und jeder seine Wahrnehmung teilt. Darüber hinaus ist wichtig, dass der Coach in den Prozessschritten darauf achtet, dass keine Wertung der Rollen vorgenommen und diskutiert wird. Jeder Anteil und jede Rolle ist wichtig. Der Coach lässt dem Team Zeit, um die Rollen zu ermitteln und diesen einen Namen zu geben, und fragt auch immer wieder nach, ob noch Rollen oder Anteile fehlen, um ein möglichst komplettes Bild zu erzeugen. Vielleicht kommen im späteren Prozess trotzdem noch weitere Rollen hinzu. Rollen oder Anteile im oben genannten Beispiel wären zum Beispiel der Innovator, der Marketing-Mensch, der Diplomat und der Zuverlässige.

Im nächsten Schritt bittet der Coach das Team, für diese Rollen oder Anteile die positive Absicht zu ermitteln. Er fragt zum Beispiel danach, was der jeweiligen Rolle besonders wichtig.

Wenn das geschehen ist, lässt der Coach das Team von außen auf sich selbst schauen. Um die derzeitige Situation und Gewichtung der Rollen bzw. Anteile zu ermitteln, stellt er dem Team Fragen.

Das könnte zum Beispiel sein: Wer hat in den Teamrunden den höchsten Redeanteil, um zu ermitteln, wer stark im Vordergrund ist oder dominant im Team ist. Wie verhalten sich die Rollen im Team untereinander?

Gibt es besondere Verbindungen oder Unterstützungen? Wo gibt es ggf. Konflikte, die sich vielleicht aus unterschiedlichen Aufgaben und Zielen ergeben?

Im Anschluss erfolgt der nächste Schritt, nämlich das Entwickeln von Lösungen.

Wie wäre die richtige Balance im Team? Welche Rolle müsste mehr gehört werden und mehr Gewicht bekommen? Welche Rolle sollte sich ein wenig zurückhalten? Fehlt dem Team noch eine Rolle oder Anteil?

Wenn das Team Schwierigkeiten hat, eine Lösung zu finden, kann der Coach mit geeigneten Interventionen unterstützen. Das kann zum Beispiel mit Hilfe von Skalierungsfragen geschehen. Der Coach bittet jedes Teammitglied die Qualität der Zusammenarbeit auf einer Skala von 1 bis 10 zu bewerten. Dabei ist es nicht wichtig, dass alle Gruppenmitglieder die gleiche Einschätzung haben. Für die Anschlussfrage kann nämlich jeder individuell von seinem Ausgangspunkt starten. Die nächste Frage wäre dann: Woran merken Sie, dass Sie auf der Skala um einen Punkt nach oben gewandert sind? Was hat sich in der Zusammenarbeit verändert? Das wird in mehreren Wiederholungen durchgeführt, um die Kreativität zu fördern. Eine weitere Möglichkeit wäre „ein Brief aus der Zukunft“. Der Coach bittet das Team sich selbst einen Brief aus der Zukunft zu schreiben. Darin beschreibt das Team wie nützlich der Prozess für den Zielzustand war und wie positiv die Zusammenarbeit in der Zukunft ist. Eine ähnliche Möglichkeit ist die Wunderfrage. Woran merkt das Team, dass über Nacht ein Wunder geschehen ist und die

Zusammenarbeit nun optimal ist? Welche Zeichen gibt es dafür? Unter Umständen findet das Team dieses Vorgehen etwas ungewöhnlich. Auf der anderen Seite bietet die Frage auch die Chance auf Kreativität und sicher auch ein wenig Spaß. Und die Frage gibt dem Team die Möglichkeit sich von der aktuellen Situation zu lösen. Das heißt, das Team ist eher in der Lösungsorientierung und bleibt nicht in der Ist-Situation stecken. Das gleiche gilt auch für den „Brief aus der Zukunft“. Um die Perspektive zu erweitern, bietet es sich für den Coach an, unter anderem zirkuläre Fragen anzuschließen. Das heißt, er fragt das Team nicht nur danach, woran das Team die Veränderung merkt, sondern auch, woran es ein Außenstehender merkt, dass die Zusammenarbeit sich verbessert hat.

Nach Erarbeitung der Lösungsideen werden die Maßnahmen vom Team festgehalten und umgesetzt. Da davon ausgegangen werden kann, dass nicht auf Anhieb alles funktioniert, bietet sich an, dass das Team regelmäßige Retrospektiven macht, um den Fortschritt zu überprüfen. Oder um zu überprüfen, was funktioniert hat, was verbessert werden muss oder was auch nicht funktioniert hat und deshalb zukünftig nicht mehr gemacht werden sollte.

Anfänglich bietet es sich an, dass ein Coach diese Retrospektiven moderiert. Wenn die Zusammenarbeit im Team gut funktioniert und die Retrospektiven geübt sind, kann das Team diese auch ohne Coaching-Begleitung durchführen.

Fazit

In dieser Arbeit sind einzelne systemische Coachingansätze im Kontext der Teamentwicklung bei der agilen Transformation dargelegt. Neben diesen ausgewählten Situationen existiert darüber hinaus ein breites Spektrum an Einsatzmöglichkeiten für systemisches Coaching.

Systemische Coaches können vor allem dort helfen, wo Finanzorganisationen auf lange „Traditionen“ zurückgreifen und den Systembeteiligten Veränderungen nicht leichtfallen. Zum Beispiel nach dem Wunsch nach maximaler Sicherheit und deshalb der Versuch unternommen wird, die Zukunft möglichst detailliert und genau vorherzusagen. Dabei wird häufig sehr viel Energie in Abweichungsanalysen und in die Fehlersuche investiert wird, falls der Plan nicht eintritt, was die Regel ist. Dieser Wunsch nach Sicherheit ist sicher nicht nur in Finanzorganisationen, sondern etwas, was sich jeder Mensch wünscht. Unter Umständen sind Finanzmitarbeiter, aufgrund ihrer Ausbildung und Sozialisation hier besonders empfänglich.

Der systemische Coach verfügt in der Regel über eine große Zahl von kontextabhängigen Interventionen, die stattdessen den Fokus auf eine schrittweise Lösungsorientierung lenken. Das ist eine der großen Herausforderung bei der agilen Transformation, der Wandel von Fehlerkultur mit Abweichungsanalysen und hoher Problemorientierung hinzu einer Lernkultur mit Fokus auf die Lösungsorientierung.

Literaturverzeichnis

Andresen, J. (2017): Retrospektiven in agilen Projekten. Ablauf, Regeln und Methodenbausteine. 2. Aufl. München.

Andresen, J. (2018): Agiles Coaching. Die neue Art, Teams zum Erfolg zu führen. München.

Dierolf, K. (2013): Lösungsfokussiertes Teamcoaching. Bad Homburg.

In-Konstellation (Ausbildungsinstitut) (Hsg.); Seminarunterlagen 2019

Kahneman, D. (2016): Schnelles Denken, langsames Denken. München.

Meier, D. (2005): Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung. Mit dem SolutionCircle Turbulenzen im Team als Chance nutzen; ein Werkstattbuch für die Praxis. Basel, Norderstedt.

Radatz, S. (2010): Einführung in das systemische Coaching. 4. Aufl. Heidelberg.

Schulz von Thun, F. (Januar 2018): Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. 37. Aufl. Reinbek bei Hamburg.

Schulz von Thun, F. (Oktober 2017): Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. 26. Aufl. Reinbek bei Hamburg.

