



**Leben.Lieben.Arbeiten**

SYSTEMISCH BERATEN

Frederick Meseck

# **Systemisch agil beraten**

**V&R**



Leben.Lieben.Arbeiten

**SYSTEMISCH BERATEN**

Herausgegeben von  
Jochen Schweitzer und  
Arist von Schlippe

Frederick Meseck

# **Systemisch agil beraten**

Vandenhoeck & Ruprecht

## Mit 9 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im  
Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2022 Vandenhoeck & Ruprecht, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen, ein  
Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;  
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn,  
Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei, Brill  
Schöningh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau, V&R  
unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Evgeniy Vasilev/stock.adobe.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen  
EPUB-Erstellung: Lumina Datamatics, Griesheim

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage** | [www.vandenhoeck-ruprecht-  
verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

ISSN 2625-6096  
ISBN 978-3-647-99378-2

# Inhalt

Zu dieser Buchreihe  
Vorwort von Jochen Schweitzer  
Einführung

## **I Der Kontext**

Agilität: Was ist das?  
Die Entstehungsgeschichte agiler Arbeit  
Das Agile Manifest und seine Wertepaare

- Individuen und Interaktionen vs. Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierendes Produkt vs. umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit Kunden vs. Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderungen vs. Befolgen eines Plans

Werte, Prinzipien und Praktiken agiler Arbeit  
Agilität im Kontext unterschiedlicher Einsatzbereiche  
Kriterien für einen sinnvollen Einsatz agiler Arbeit  
Systemisch-agiles Arbeiten und seine Haltungen

- Multiperspektiven
- Selbstfürsorge
- Kontextsensibilität
- Kompetenzorientierung
- Lösungsfokussierung
- Systemischen Demut

Auf dem Weg zur Agilität  
Ein typischer Wochenplan agiler Teams

- Meine Rolle als systemisch-agiler Berater

Fazit

## **II Die systemische Beratung**

Systemisch-agile Beratungspraxis  
Beispiel 1: Agilität trifft (klassisches) Management

- Auftragsklärung und Beratungsarchitektur
- Systemisch geführte Einzelinterviews
- Auswertung der Einzelinterviews

Workshopreihe: Von der Gruppe zum Team  
Prozessbegleitung des Managementteams  
Beispiel 2: Mitten im Spiel – agile Teambberatung  
Das Drama-Dreieck in der Beratung  
Das Spiel und seine Regeln  
Die Spielregeln verändern  
Zwischenbilanz des Spiels  
Der Umgang mit Frustration  
Beispiel 3: Wenn Agilität Lernziele aufzeigt  
Einzelcoaching im agilen Kontext  
Die Rollen auf der Bühne der Agilität  
Selbstwirksamkeit durch Coaching

### **III Am Ende**

Ein Ausblick  
Autoren-Vita  
Nützliche Adressen  
Danksagung  
Literaturverzeichnis

## Zu dieser Buchreihe

Die Reihe »Leben. Lieben. Arbeiten: systemisch beraten« befasst sich mit Herausforderungen menschlicher Existenz und deren Bewältigung. In ihr geht es um Themen, an denen Menschen wachsen oder zerbrechen, zueinanderfinden oder sich entzweien und bei denen Menschen sich gegenseitig unterstützen oder einander das Leben schwer machen können. Manche dieser Herausforderungen (Leben.) haben mit unserer biologischen Existenz, unserem gelebten Leben zu tun, mit Geburt und Tod, Krankheit und Gesundheit, Schicksal und Lebensführung. Andere (Lieben.) haben mit unseren intimen Beziehungen zu tun, mit deren Anfang und deren Ende, mit Liebe und Hass, mit Fürsorge und Vernachlässigung, mit Bindung und Freiheit. Wiederum andere Herausforderungen (Arbeiten.) behandeln planvolle Tätigkeiten, zumeist in Organisationen, wo es um Erwerbsarbeit und ehrenamtliche Arbeit geht, um Struktur und Chaos, um Aufstieg und Abstieg, um Freud und Leid menschlicher Zusammenarbeit in ihren vielen Facetten.

Die Bände dieser Reihe beleuchten anschaulich und kompakt derartige ausgewählte Kontexte, in denen systemische Praxis hilfreich ist. Sie richten sich an Personen, die in ihrer Beratungstätigkeit mit jeweils spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind, können aber auch für Betroffene hilfreich sein. Sie bieten Mittel zum Verständnis von Kontexten und geben Werkzeuge zu deren Bearbeitung an die Hand. Sie sind knapp, klar und gut verständlich geschrieben, allgemeine Überlegungen



werden mit konkreten Fallbeispielen veranschaulicht und mögliche Wege »vom Problem zu Lösungswegen« werden skizziert. Auf unter 100 Buchseiten, mit etwas Glück an einem langen Abend oder einem kurzen Wochenende zu lesen, bieten sie zu dem jeweiligen lebensweltlichen Thema einen schnellen Überblick.

Die Buchreihe schließt an unsere Lehrbücher der systemischen Therapie und Beratung an. Unsere Bücher zum systemischen »Grundlagenwissen« (1996/2012) und zum »störungsspezifischen Wissen« (2006) fanden und finden weiterhin einen großen Leserkreis. Die aktuelle Reihe erkundet nun das »kontextspezifische Wissen« der systemischen Beratung. Es passt zu der unendlichen Vielfalt möglicher Kontexte, in denen sich »Leben. Lieben. Arbeiten« vollzieht, dass hier praxisbezogene kritische Analysen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ebenso willkommen sind wie Anregungen für individuelle und für kollektive Lösungswege. Um klinisch relevante Störungen, um systemische Theoriekonzepte und um spezifische beraterische Techniken geht es in diesen Bänden (nur) insoweit, als sie zum Verständnis und zur Bearbeitung der jeweiligen Herausforderungen bedeutsam sind.

Wir laden Sie als Leserin und Leser ein, uns bei diesen Exkursionen zu begleiten.

Jochen Schweitzer und Arist von Schlippe

# Vorwort von Jochen Schweitzer

Beweglich, regsam, wendig – das bedeutet das Eigenschaftswort agil laut Duden im deutschen Sprachgebrauch. Wer also agil ist, der verharret nicht und steht nicht still, klammert sich nicht an das Bisherige, ist bereit zu Kehrtwendungen.

Seit der Veröffentlichung eines agilen Manifests im Jahr 2001 ist das Wort Agilität in der Organisationswelt, anfangs in der Softwarebranche und dann darüber hinaus bis in Stadtverwaltungen und Kirchen, zu einem Buzzword geworden und hat einen beachtlichen, zeitweise dominanten Hype in Richtung agiler Transformation ausgelöst. Im Kern bedeutet agile Transformation den Übergang von langfristiger Vorausplanung von Arbeitsprozessen mit frühen Festlegungen und langem *Durchziehen* des einmal festgelegten hin zu einer beständigen, im Extremfall täglichen Überprüfung und Veränderung der früheren Planungen. Geänderte Planungen führen dann auch sogleich zu anderen nächsten Arbeitsschritten und zu anderen Zwischenprodukten oder Prototypen. In agilen Arbeitsteams werden unterschiedliche Führungsaufgaben dezentral verteilt, so dass zumindest in der Theorie deutlich flachere innerbetriebliche Hierarchien entstehen. Hinzu kommt, dass die Nutzer (Kunden, Käuferinnen, Endabnehmer) eines Produktes oder einer Dienstleistung von vornherein schon an deren Entstehung beteiligt werden. Sie dürfen und müssen dabei »ein Wörtchen mitreden« und werden von reinen Abnehmern zugleich auch zu Koroduzentinnen.