

FIT FOR NEW WORK

# AGILE INTERVISION

Kollegiales Coaching für Agile Professionals



WHITE PAPER

## **ABSTRACT**

Personalentwicklung für Agile Professionals funktioniert anders als die klassische betriebliche Fortbildung. Wer Agilität verinnerlicht hat, setzt auch beim Lernen und der persönlichen Weiterentwicklung auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Es gibt ein Lernformat, das diesen Anforderungen entspricht und die agile Kompetenzentwicklung nachhaltig fördert: Intervision. Die Intervision ist eine spezielle Form des kollegialen Coachings und führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Zusammenarbeit in den crossfunktionalen Projektteams, indem sich die Agile Professionals regelmäßig mit ihren funktionalen Kolleg\*innen aus den anderen Teams beraten. Die Intervision füllt ein kommunikatives Vakuum, das sich in agilen Unternehmen aus dem Übergang von der funktionalen Zusammenarbeit zum crossfunktionalen Teamwork ergibt: Die einzelnen agilen Professionen haben mit der Intervision endlich wieder einen geschützten Raum für den strukturierten kollegialen Austausch. Durch dieses kollegiale Coaching partizipieren alle Beteiligten am gemeinsamen Wissens- und Erfahrungsschatz, entwickeln selbstständig Problemlösungen und vertiefen ihre agilen Kompetenzen. Die Intervision beschleunigt so die individuelle und organisationale Entwicklung agiler Kompetenz und leistet dadurch einen unschätzbaren Beitrag zur Etablierung einer agilen Arbeitskultur.

## **INHALT**

- 1. Was ist Intervision?**
- 2. Agile Intervisionsteams**
- 3. Ablauf der Intervision**
- 4. Zusammenfassung**

## 1. Was ist Intervision?

Digitalisierung und Agilität sind zwei Seiten einer Medaille. Durch den steigenden Grad digitaler Vernetzung wird die Arbeit immer dynamischer und komplexer. Agilität hat sich als passendes Konzept bewährt, um dieser Dynamik und Komplexität wirksam zu begegnen.

Immer mehr Unternehmen führen deshalb agile Methoden ein und setzen auf agil kompetentes Personal, das eigenverantwortlich handelt, sich selbst führen und unternehmerisch denken kann.

Wie lässt sich die agile Kompetenz des Personals fördern?

Agile Kompetenz entwickelt sich zunächst durch gezielte Trainingsmaßnahmen und danach im steten Wechsel zwischen der Anwendung erworbener Kenntnisse und der Reflexion des eigenen Handelns.

Ein Lernformat ist dafür besonders geeignet: **Intervision**.

*Die Intervision ist ein methodisch strukturierter kollegialer Austausch zwischen („inter“) Fach- oder Führungskräften, aus der eine neue Sicht („vision“) auf das berufliche Handeln hervorgeht. Bei der Intervision beraten sich Fach- und Führungskräfte mit gleichem beruflichen Fokus anhand konkreter Praxisprobleme wechselseitig und teilen dabei ihr Erfahrungswissen. Durch dieses kollegiale Coaching lösen Agile Professionals ihre Probleme ohne die Hilfe eines externen Beraters.*

Eine Spielart der Intervision, die bereits in vielen agilen Unternehmen einen festen Platz hat, ist die sogenannte Community of Practice. In den Communities of Practice zirkuliert das verdeckte und nicht dokumentierte Wissen der Organisation, das unverzichtbar ist, um im Wettbewerb der Wissensökonomie zu bestehen.

Soziale Gemeinschaften waren schon immer originäre Orte, um Wissen und Erfahrungen zu teilen und sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen. Jedes Unternehmen sollte daher Communities of Practice fördern, in denen die Mitarbeitenden ihr berufliches Handeln reflektieren, ihr fachliches Wissen vertiefen und ihre agilen Kompetenzen weiterentwickeln können.

Die Intervision ist eine spezielle Form des selbstorganisierten Lernens, die perfekt zum agilen Methoden- und Mindset passt. Intervisionsteams bieten die Chance, sich nach einem bewährten Coaching-Framework mit Kolleg\*innen auszutauschen, die zur selben agilen Profession gehören.

Die Reflexion der Arbeitsprozesse und -ergebnisse ist ein wichtiges agiles Prinzip und wird in Sprint Reviews und Retrospektiven bereits teamintern umgesetzt. Intervision nutzt dieses agile Prinzip der Reflexion und wendet es auch auf die unterschiedlichen agilen Professionen im gesamten Unternehmen an.

Zu diesem Zweck werden je eigene Intervisionsteams für Product Owner, Scrum Master, Developer etc. implementiert. Das ermöglicht den kollegialen Austausch jenseits der crossfunktionalen Projektteams, so wie er in den früheren Funktions-teams noch möglich war.

Damit vereinigt die Intervision das Beste aus beiden Welten: Die Intervision führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Zusammenarbeit in den crossfunktionalen Projektteams, indem sich die Fach- und Führungskräfte regelmäßig mit ihren funktionalen Kolleg\*innen aus den anderen Teams beraten.

In den Intervisionsteams besprechen die Teammitglieder - moderiert durch eine\*n Intervisor\*in - ihre beruflichen Herausforderungen, unterstützen sich bei der Lösung von Problemen und profitieren vom gemeinsamen Wissens- und Erfahrungsschatz.

Intervision beschleunigt so die individuelle und organisationale Entwicklung agiler Kompetenz und leistet dadurch einen unschätzbaren Beitrag zur nachhaltigen Etablierung einer agilen Arbeitskultur.

Das kollegiale Coaching der Intervisionsteams ist ein Lernformat, das nah dran an den komplexen Herausforderungen der beruflichen Praxis in der VUCA-Welt ist. Das Akronym VUCA dient der Beschreibung der momentanen Wirtschaftslage:

- **V** steht für Volatility (Volatilität) und meint das Maß der Veränderungsdynamik. Die Schwankungsbreite und Geschwindigkeit von Veränderungen auf den Märkten haben sich vor allem mit der Digitalisierung signifikant erhöht. Neue digitale Technologien führen zu schnell wechselnden Kund\*innenanforderungen und kürzeren Produktentwicklungszyklen.
- **U** steht für Uncertainty (Unsicherheit) und meint die mangelnde Prognosefähigkeit im Blick auf zukünftige Ereignisse. Aufgrund der hohen Veränderungsdynamik lassen sich allenfalls mögliche Zukunftsszenarien skizzieren, ohne mit Gewissheit sagen zu können, welches Szenario tatsächlich eintritt. Marktanalysen und Zukunftsprognosen verlieren dadurch für die Unternehmenslenker\*innen an Aussagekraft.
- **C** steht für Complexity (Komplexität) und meint die Vielzahl der Wechselbeziehungen zwischen den Elementen eines Systems. Die Interaktion der Systemelemente ist geprägt durch gegenseitige Abhängigkeiten und Rück-

koppelungseffekte, die spontan emergente Systemeigenschaften herausbilden. Diese emergenten Systemeigenschaften lassen sich nicht eindeutig auf bestimmte Systemelemente zurückführen. In dieser undurchsichtigen Gemengelage verlieren Manager\*innen die Möglichkeit, ein Unternehmenssystem unmittelbar und direktiv zu steuern.

- **A** steht für Ambiguity (Ambiguität) und meint die Mehrdeutigkeit eines Sachverhalts, einer Information oder Situation. Wenn die Informationslage beispielsweise unzureichend, inkonsistent und nicht zuverlässig ist, dann besteht die Gefahr, Entscheidungen zu treffen, die sich später als falsch erweisen. Das kann aber auch dann passieren, wenn die Informationen überbordend, unübersichtlich und diffus sind. So oder so: Die relative Klarheit vergangener Zeiten ist heute im Management endgültig passé. Für die VUCA-Welt sind neue Herangehensweisen erforderlich.

In der VUCA-Welt ist die Intervision den klassischen Lernformaten (Seminare, Webinare, Online-Kurse etc.) weit überlegen. Statt einer rein theoretischen Wissensvermittlung vor dem Hintergrund konstruierter Fallbeispiele, werden bei der Intervision aktuelle Probleme aus der alltäglichen Arbeitspraxis erörtert und dank der kollektiven Kompetenz im Team rasch gelöst.

## **2. Agile Intervisionsteams**

Die Intervision ist ein sich selbst regulierender Coachingprozess, bei dem die Mitglieder eines Intervisionsteams für die eingebrachten Fälle eine jeweils passende Bearbeitungsmethode auswählen, um die Lösung der Fallprobleme herbeizuführen.

Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe. Durch die kollegiale Unterstützung während einer Intervision wird dieses elementare Prinzip jedes Coachingprozesses für den\*die Falleinbringende\*n erfahrbar.

*Die agile Ausrichtung der Intervision ergibt sich aus der Anwendung von Scrum als methodischem Rahmen und Design Thinking als Innovationsmethode zur Lösungsfindung. Indem die Intervision nach agiler Methodik aufgesetzt wird, fügt sie sich nahtlos in die agilen Abläufe ein und kann schnell und einfach in den Arbeitsalltag integriert werden. Das kollegiale Coaching wird so zu einem Projekt der betrieblichen Fortbildung, das die Agile Professionals in den Intervisionsteams autonom durchführen.*

Aus der methodischen Perspektive von Scrum fungiert ein HR-Manager des Unternehmens als Product Owner. Sein Product Backlog ist angefüllt mit betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen, um das Personal für den Kompetenzbedarf des Unternehmens zu qualifizieren. Die Intervision ist ein freiwilliges Fortbildungsangebot für die Agile Professionals, die sich gemäß ihrer agilen Profession zusammenfinden und ihr Sprint Backlog mit den aktuellen Fallgeschichten füllen, deren gemeinschaftliche Bearbeitung dazu beiträgt, das vom Product Owner anvisierte berufliche Kompetenzniveau zu erreichen.

Die Rolle des Scrum Master übernimmt der\*die sogenannte Intervisor\*in. Ein\*e Intervisor\*in unterstützt das Team bei der Durchführung der Intervision, indem er\*sie darauf achtet, dass die Methodik regelkonform angewendet wird. So wie jeder Scrum Master für seine Rolle qualifiziert sein sollte, muss auch der\*die Intervisor\*in qualifizierte Kenntnisse haben und souverän mit den intervisions-typischen Moderations- und Problemlösungstechniken operieren können.

Das Intervisionsteam arbeitet autonom und kann nach einigen Sitzungen selbst im Sprint Planning abschätzen, wie viele Problemfälle pro Sprint bearbeitet und gelöst werden können. Mit Hilfe eines Taskboards lässt sich der Workflow visualisieren. Mit jedem Intervisionsdurchgang wird ein Problemlösungsprozess initiiert, bei dem der\*die Falleinbringende auf die kollegialen Ressourcen zurückgreift und das Intervisionsteam eine Lösung für das in der Fallgeschichte geschilderte Problem entwickelt.

Am Ende jedes Sprints findet das Review statt. Der Product Owner lädt dazu alle Stakeholder ein, für die das Intervisionsergebnis relevant ist. Im Review präsentiert das Intervisionsteam seine entwickelten Beratungsinstrumente. Die Stakeholder tauschen sich mit dem Intervisionsteam darüber aus und besprechen die nächsten Entwicklungsschritte. Der Product Owner selbst kann durch das Review die Kompetenzentwicklung des Intervisionsteams evaluieren und das Product Backlog entsprechend aktualisieren und anpassen.

In der Zeit zwischen dem abgeschlossenen Sprint Review und dem kommenden Sprint Planning wird die Sprint Retrospektive abgehalten. Das Intervisionsteam reflektiert in diesem Meeting die gemeinsame Zusammenarbeit. Es identifiziert all das, was im nächsten Sprint verbessert werden kann und plant, wie diese Verbesserungen umgesetzt werden können.

Vor jeder Intervisionssitzung findet ein kurzes Standup Meeting am Taskboard statt, bei dem die Teammitglieder berichten, was sie durch die kollegiale Beratung bereits erreicht haben, was sie als nächstes erledigen wollen und wo es noch Blockaden und Hindernisse gibt.

### **3. Ablauf der Intervision**

Bei der Intervision geht es um die kollegiale Lösung betrieblicher und beruflicher Probleme. Jede Problemlösung ist ein kreativer Prozess, bei dem zunächst zahlreiche Ideen zur Lösung des Problems gesammelt und auf Tauglichkeit geprüft werden. Wenn ein kreativer Prozess erfolgreich verläuft, dann ist das Ergebnis eine Innovation, die zur Lösung des Problems führt. Die bekannteste agile Innovationsmethode ist Design Thinking. Die Intervision lässt sich nach Design Thinking strukturieren.

Bei Design Thinking durchläuft der Innovationsprozess insgesamt sechs verschiedene Phasen. Die ersten drei Phasen (Verstehen, Beobachten und Standpunkt definieren) bilden den Problemraum und sind durch eine eher analytische Arbeitsweise geprägt. Die drei darauffolgenden Phasen (Ideen finden, Prototypen entwickeln und Testen) bilden den Lösungsraum und zeichnen sich durch eine eher intuitive Arbeitsweise aus.

Die einzelnen Phasen sind iterativ aufeinander bezogen, was dazu führen kann, dass bestimmte Prozessschritte wiederholt werden müssen, wenn sich die Informationslage ändert. Dieses Vorgehen ist aber nicht zum Nachteil des Prozessverlaufs, sondern für Design Thinking sogar elementar: Nur wenn die gewonnenen Erkenntnisse und erzielten Zwischenergebnisse unaufhörlich hinterfragt und überprüft werden, kann die beste Problemlösung gefunden werden.

#### **• Phase 1: Verstehen**

Der Prozess startet mit der sogenannten Design Challenge. Zu diesem Zweck trägt der Falleinbringende seine Fallgeschichte vor. Für das Intervisionsteam besteht die Herausforderung darin, die eigentliche Aufgabe so genau wie möglich zu beschreiben. Dafür ist es zunächst unerlässlich, das Problem zu verstehen. Hierzu geht das Intervisionsteam unvoreingenommen an das Thema heran und trägt die Informationen der Fallgeschichte zusammen. Im Anschluss daran formuliert das Intervisionsteam auf Basis des gemeinsamen Problemverständnisses die Fragestellung. Diese Fragestellung gibt eine erste Orientierung, bleibt aber vorläufig: Je präziser das Problem im weiteren Prozessverlauf verstanden wird, desto konkreter lässt sich schließlich die Fragestellung formulieren.

#### **• Phase 2: Beobachten**

Im nächsten Schritt des Innovationsprozesses schwenkt das Intervisionsteam von der Innen- zur Außenperspektive und versucht das Problem nicht nur aus der Perspektive des\*der Falleinbringenden, sondern auch der anderen Protago-

nist\*innen der Fallgeschichte zu sehen. In dieser Phase geht es darum, so viele Informationen wie möglich über das Problem zu sammeln. Der\*die Falleinbringende beantwortet daher die Rückfragen des Intervisionsteams. Auf diesem Wege lassen sich Daten generieren, die Auskunft über die Sichtweise der Protagonist\*innen der Fallgeschichte geben. Auf Basis dieser Daten wird dann ein Problemprofil erstellt.

- **Phase 3: Standpunkt definieren**

Dank der umfangreichen Daten, die das Intervisionsteam in der Beobachtungsphase über den Problemfall gewonnen hat, können jetzt alle Informationen zum Problem gesichtet und gewichtet werden. Durch den Erfahrungsaustausch im Intervisionsteam und die Auswertung der Daten ergibt sich ein immer klareres Bild davon, wie das Problem zu verstehen ist. Dadurch lässt sich sowohl die Design Challenge weiter anpassen, als auch ein gemeinsamer Standpunkt definieren, von dem aus das Team in den nächsten Phasen auf Lösungssuche geht.

- **Phase 4: Ideen finden**

Ausgehend von dem gemeinsam gefundenen Standpunkt startet jetzt eine Phase, in der so viele Ideen wie möglich generiert werden, um eine innovative Lösung für das Problem zu entwickeln. Der Ideenfindung sind dabei im Intervisionsteam keine Grenzen gesetzt. Auch zunächst abwegige Lösungsvorschläge haben ihre Berechtigung und sind erwünscht. Quantität geht wie bei einem Brainstorming üblich zunächst vor Qualität. Erst zum Abschluss dieser Phase, werden alle Ideen geclustert und dann diejenigen Vorschläge ausgewählt, die nach Meinung des Intervisionsteams besonders aussichtsreich für die Problemlösung sind.

- **Phase 5: Prototypen entwickeln**

Nachdem das Intervisionsteam eine konkrete Vorstellung davon gewonnen hat, wie eine mögliche Lösung für das Problem aussehen könnte, setzt es die ausgewählten Ideen in Prototypen, d.h. in konkrete Lösungsvorschläge um. Es geht dabei nicht um die akribische Ausarbeitung eines perfekten Vorschlags, sondern um schnelle und provisorische Lösungsansätze, mit denen die Ideen für den\*die Falleinbringende\*n erfahrbar und nachvollziehbar werden.

- **Phase 6: Testen**

Sobald ein Prototyp, d.h. ein provisorischer Lösungsansatz vorliegt, beginnt die Testphase. Der\*die Falleinbringende kann den Lösungsansatz in seiner beruflichen Praxis erproben. Aus den Erfahrungen und Rückmeldungen beim Testen kann das Intervisionsteam den Lösungsansatz in der nächsten Iteration verbessern und ein weiteres Beratungsincrement vorlegen bis schließlich die passende Problemlösung gefunden ist.



## **4. Zusammenfassung**

- Immer mehr Unternehmen führen im Zuge der Digitalisierung agile Methoden ein und setzen auf agil kompetentes Personal. Agile Kompetenz entwickelt sich zunächst durch gezielte Trainingsmaßnahmen und danach im steten Wechsel zwischen der Anwendung erworbener Kenntnisse und der Reflexion des eigenen Handelns. Ein Lernformat ist dafür besonders geeignet: Intevision.
- Die Intevision ist ein methodisch strukturierter kollegialer Austausch zwischen („inter“) Fach- oder Führungskräften, aus der eine neue Sicht („vision“) auf das berufliche Handeln hervorgeht. Bei der Intevision beraten sich Fach- und Führungskräfte mit gleichem beruflichen Fokus anhand konkreter Praxisprobleme wechselseitig und teilen dabei ihr Erfahrungswissen - moderiert durch eine\*n Intervisor\*in.
- Die Reflexion der Arbeitsprozesse und -ergebnisse ist ein wichtiges agiles Prinzip und wird in Sprint Reviews und Retrospektiven bereits teamintern umgesetzt. Intevision nutzt dieses agile Prinzip der Reflexion und wendet es auch auf die unterschiedlichen agilen Professionen im gesamten Unternehmen an.
- Zu diesem Zweck werden je eigene Intevisionsteams für Product Owner, Scrum Master, Developer etc. implementiert. Das ermöglicht den kollegialen Austausch jenseits der crossfunktionalen Projektteams, so wie er in den früheren Funktions-teams noch möglich war.
- Damit vereint die Intevision das Beste aus beiden Welten: Die Intevision führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Zusammenarbeit in den crossfunktionalen Projektteams, indem sich die Fach- und Führungskräfte regelmäßig mit ihren funktionalen Kolleg\*innen aus den anderen Teams beraten.
- Die agile Ausrichtung der Intevision ergibt sich aus der Anwendung von Scrum als methodischem Rahmen und Design Thinking als Innovationsmethode zur Lösungsfindung.
- Durch die Intevision partizipieren alle am gemeinsamen Wissens- und Erfahrungsschatz, entwickeln selbstständig Problemlösungen und vertiefen ihre agilen Kompetenzen.
- Intevision beschleunigt so die individuelle und organisationale Entwicklung agiler Kompetenz und leistet dadurch einen unschätzbaren Beitrag zur Etablierung einer agilen Arbeitskultur.

# FIT FOR NEW WORK

Agile Kompetenz für die digitale Arbeitswelt!



**Steffen Griesel** ist seit 2007 in der digitalen Wirtschaft tätig und der Initiator von FIT FOR NEW WORK. Zuvor war der studierte Ev. Theologe von 2003-2006 Referent des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS). Als Geschäftsführer (CHRO) entwickelte er einen E-Commerce-Software-Dienstleister erfolgreich vom Startup zum mittelständischen Unternehmen. Im Rahmen seines nebenberuflichen Studiums zum Organisationsberater hat er eine Masterarbeit über „Digital Labs“ verfasst und deren Bedeutung für die Organisationsentwicklung erforscht. Heute begleitet er als Business Trainer & Agile Coach Unternehmen auf dem Weg der agilen Transformation. Er trägt mit passgenauen Trainings & Coachings dazu bei, dass dieser tiefgreifende Veränderungsprozess gelingt und eine neue Arbeitskultur entsteht. Für bereits agilisierte Unternehmen bietet er ein spezielles Coaching-Framework an, mit dem die Agile Professionals ihr berufliches Handeln reflektieren, ihr fachliches Wissen vertiefen und ihre agilen Kompetenzen weiterentwickeln können: Agile Intervention.

## Weitere Zertifizierungen:

- Trainer (IHK)
- Business Coach (IHK)
- Certified Agile HR Manager (hr pioneers)
- Scrum Master (PSM I+II) und Product Owner (PSPO)
- Certified Agile Transformation Manager (hr pioneers)
- Berater für die Engpass-konzentrierte Strategie (EKS-Akademie)
- Manager für agile Organisationsentwicklung (Quadriga Hochschule Berlin)



**FIT  
FOR  
NEW WORK**

## Impressum

### **Herausgeber:**

Steffen Griesel, Business Trainer  
Gabrielenstraße 66  
13507 Berlin  
Fon: +49 (0) 3027996735  
Mail: [info@fit-for-new-work.de](mailto:info@fit-for-new-work.de)  
Web: [www.fit-for-new-work.de](http://www.fit-for-new-work.de)

### **Copyright:**

Steffen Griesel 2021

### **Bildnachweis:**

[iStock.com/jacoblund](https://www.iStock.com/jacoblund), [iStock.com/bluejayphoto](https://www.iStock.com/bluejayphoto)

Dieses White Paper stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung des Autors zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit, Richtigkeit oder Aktualität. Eine Verwendung der Informationen liegt allein in der Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte liegen beim Autor.