

HANSER



Leseprobe

zu

„Agiles Coaching“

von Judith Andresen

Print-ISBN: 978-3-446-46183-3

E-Book-ISBN: 978-3-446-46275-5

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46281-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46183-3>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	XVII
1 Digital transformieren	1
1.1 Auf die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen fokussieren	3
1.2 Mutig handeln	7
1.3 Das Unternehmen echt entwickeln	10
1.4 Selbstreflexion „Digital transformieren“	11
2 Agil coachen	13
2.1 Agil mit agil einführen	14
2.2 Aufgabe agiler Coaches kennen und leben	16
2.3 Als agiler Coach wirksam werden	17
2.4 Selbstreflexion „Agil coachen“	18
3 Klare Haltung zeigen	19
3.1 Andere Wirklichkeitskonstruktionen anerkennen	19
3.2 Am System arbeiten	20
3.3 Autonomie der Coachees wahren	25
3.4 Empathisch handeln	26
3.5 Dissoziiertheit zum System wahren	29
3.6 Distanz zur Sache halten	32
3.7 Sekundär beraten	35
3.8 Coachen, nicht therapieren!	36
3.9 Vertrauen wahren	40
3.9.1 Nicht ins Boot einsteigen	42
3.9.2 Keine Informationen übermitteln	42
3.9.3 Assoziationsangebote wahrnehmen und ablehnen	43
3.10 Agile Coaches reflektieren regelmäßig ihren Auftrag	43
3.11 Systemerkenntnis der Coachees ermöglichen	44
3.12 Bewusst und reflektiert agieren	45

3.13	Nicht zur Scrum Mutti oder zum Papa Schlumpf werden	46
3.14	Selbstreflexion „Klare Haltung zeigen“	47
4	Coachinghypothesen entwickeln	49
4.1	Offene Fragen stellen	50
4.2	Aktiv zuhören	50
4.2.1	Emotionen anerkennen	52
4.2.2	Tabus in die Sprachfähigkeit bringen	53
4.2.3	Eine gute Bindung aufbauen	53
4.3	Feedback im Dreiklang geben	54
4.3.1	Methode „Feedback im Dreiklang“ nutzen	55
4.3.2	Lernen, Feedback zu geben und zu nehmen	56
4.3.3	Ressourcenorientiertes Feedback geben und nehmen	57
4.3.4	Feedback als Impuls nutzen	58
4.4	Coachinghypothesen aufstellen und nutzen	59
4.4.1	Coachinghypothesen reflektieren	61
4.4.2	Eigenanteile erkennen und damit umgehen	63
4.5	Selbstreflexion „Coachinghypothesen entwickeln“	66
5	Impulse, Interventionen und Sekundärberatung einsetzen	69
5.1	Anstöße passend zum Reifegrad formulieren	70
5.2	Impulse, Interventionen oder Sekundärberatung formulieren	75
5.3	Impulse geben	76
5.3.1	Feedback geben	78
5.3.2	Lösungsorientierte Fragen stellen	79
5.3.3	Konfrontieren	81
5.3.4	Paradoxe Impuls	82
5.3.5	Perspektivwechsel	83
5.3.6	Ressourcenorientiert fragen	84
5.3.7	Skalierungsfragen	85
5.4	Intervenieren	86
5.4.1	Spiele als Interventionen nutzen	87
5.4.2	Mittels „Hausaufgaben“ intervenieren	89
5.4.3	Paradoxe Interventionen	90
5.4.4	Absurde Interventionen	90
5.5	Sekundär beraten	91
5.6	Trainieren	95
5.6.1	Grob- und Feinlernziele definieren	96
5.6.2	Auf Basis des Reifegradmodells trainieren	98
5.7	Selbstreflexion „Impulse, Interventionen + Sekundärberatung“	98

6	Agiles Manifest einlösen	101
6.1	Agiles Manifest erfüllen	103
6.1.1	Manifesto for Agile Software Development	103
6.1.2	Principles behind the Agile Manifesto	103
6.2	Agile Reifegrade anstreben	104
6.2.1	SWBLM: So wie beim letzten Mal	106
6.2.2	AR-D: Echt im Team arbeiten	108
6.2.3	AR-C: Im großen Team liefern	114
6.2.4	AR-B: Führung an Teams ausrichten	119
6.2.5	AR-A: In und mit der Organisation lernen	126
6.3	Schritt für Schritt agilisieren	129
6.3.1	Transitionsdesign in Zyklen anlegen	129
6.3.2	Angemessenen Zielraum wählen	130
6.3.3	Am agilen Manifest ausrichten	130
6.4	Schritt für Schritt lernen	132
6.4.1	PDCA: <i>Plan</i>	133
6.4.2	PDCA: <i>Do</i>	135
6.4.3	PDCA: <i>Check</i>	137
6.4.4	PDCA: <i>Act</i>	137
6.4.5	Lösungen vor Ort suchen: gemba	138
6.5	Lernen ermöglichen	141
6.5.1	Experimentieren	141
6.5.2	Aus fehlgeschlagenen Experimenten lernen	144
6.5.3	Alle Kontakte im Coachingprozess nutzen	146
6.5.4	Lernen als agiler Coach	147
6.5.5	In eine Lernkultur kommen	147
6.5.6	Voneinander lernen	151
6.6	Erst die Prozesse finden, dann die Strukturen definieren	154
6.7	Ins Handeln kommen	157
6.8	Selbstreflexion „Agiles Manifest einlösen“	159
7	Den Coachingprozess aufsetzen und durchlaufen	161
7.1	PDCA auf drei Ebenen durchlaufen	163
7.2	Initial Anliegen, Zielraum und/oder Auftrag verstehen	165
7.2.1	Das Anliegen verstehen	166
7.2.2	Initialen Zielraum formulieren lassen	168
7.2.3	Den initialen Auftrag ableiten	169
7.3	Das notwendige Transitionsdesign ableiten	169
7.3.1	Initial Zielraum formulieren lassen	170
7.3.2	Unterschiedliche Aufträge im Dreiecksverhältnis erkennen	171
7.4	Den Auftrag annehmen	171
7.4.1	Formale Fragen rund um den Auftrag klären	172
7.4.2	Auftrag als Coach annehmen	172

7.4.3	Auftrag als Coachee annehmen	172
7.4.4	Auftrag im Dreieck annehmen	173
7.5	Coachingsitzung moderieren	174
7.6	Über Hausaufgaben intervenieren	178
7.7	Den Auftrag beenden	178
7.8	Ergebnisse nachhaltig sichern	178
7.9	Mit Störungen umgehen	179
7.9.1	Störungen Vorrang geben	179
7.9.2	Ausfallende Sitzungen als Symptom erkennen	180
7.9.3	Weinen	181
7.10	Selbstreflexion „Den Coachingprozess aufsetzen“	181
8	Den richtigen Hebel finden	183
8.1	Agile Transitionen <i>gamba</i> gestalten	187
8.2	Transitionen designen	188
8.3	Transitionsteammitglieder finden	192
8.4	Zielräume bestimmen	195
8.5	Transitionen starten	201
8.5.1	Just do it!	201
8.5.2	One Some Many	202
8.5.3	Rule of Three	203
8.5.4	Weniger ist mehr!	203
8.5.5	Ins Handeln kommen	203
8.6	Beispiele agiler Transitionen	204
8.6.1	AR-D anstreben	207
8.6.2	AR-C anstreben	208
8.6.3	AR-B anstreben	209
8.6.4	AR-A anstreben	209
8.7	Selbstreflexion „Den richtigen Hebel finden“	209
9	Den Auftrag klären	211
9.1	Den Auftrag herausarbeiten	213
9.2	Selbstbeauftragung vermeiden	214
9.3	Inhaltlichen Auftrag der Coachees klären	218
9.4	Auftrag an Zielräume koppeln	219
9.5	In der Rolle bleiben	220
9.6	Dreiecksbeziehungen managen	222
9.7	Einen formalen Auftrag einholen	227
9.8	Transition designen	228
9.9	Aufträge annehmen oder ablehnen	229
9.9.1	Fehlerwartungen begegnen	231
9.9.2	Den eigentlichen Auftrag ermöglichen	231

9.10	Aufträge beenden oder abbrechen	232
9.10.1	Den Auftrag beenden, wenn die Zeit gekommen ist	233
9.10.2	Aufträge abbrechen	233
9.11	Mit einer Globalbeauftragung umgehen	234
9.11.1	Konkrete Coachingaufträge aus Globalauftrag herauslösen	235
9.11.2	Sich weitere Aufträge abholen	235
9.12	Sich an Unternehmenswerten und -zielen ausrichten	240
9.13	Selbstreflexion „Den Auftrag klären“	242
10	Ergebnisse sichern	243
10.1	Das Vertrauen wahren!	243
10.2	Coachees visualisieren lassen	245
10.3	Für Dokumentation der Arbeitsergebnisse sorgen	246
10.4	Eigene Notizen machen	247
10.5	„Check“ des Zielraums durchführen	249
10.6	Selbstreflexion „Ergebnisse sichern“	249
11	Modellbasiert Beobachtungen interpretieren	251
11.1	Impulse, Interventionen und Sekundärberatung begründen	251
11.2	Agile Reifegrade nutzen	252
11.3	Status der Organisation erkennen	254
11.4	Defizitorientierung beantworten	257
11.5	Unterschiedliche Führungsfunktionen erkennen	258
11.5.1	Managementformen nach St.Gallen identifizieren und zuordnen	258
11.5.2	Unterschiedliche Führungsfunktionen identifizieren	260
11.5.3	Führungsleitfragen erkennen und zuordnen	262
11.6	Jedes Handeln ergibt Sinn	263
11.7	Ablauf der Innovationsannahme nutzen	266
11.8	Konflikte erkennen und lösen	268
11.9	Die Lernzone nutzen	277
11.10	Basis für Motivation legen	279
11.10.1	Motivation mit Gerald Hüther verstehen	280
11.10.2	Motivation nach Daniel Pink untersuchen	281
11.11	Mut dechiffrieren	281
11.12	Organisationskultur verstehen und verändern	282
11.13	Paradigmenwechsel gestalten	284
11.14	Richtung geben	288
11.15	Riemann-Thomann-Modell kennen und anwenden	289
11.16	Entscheidungen nachvollziehen	292
11.17	Selbstorganisation ermöglichen	295
11.18	Situatives Führen	296

11.19	Systemische Wiederholung erkennen und benennen	297
11.20	Teams bewusst entwickeln	300
11.20.1	Teamkriterien	300
11.20.2	Teamphasen nach Tuckman	301
11.20.3	Fünf Dysfunktionen eines Teams	306
11.21	Teamrollen verstehen und nutzen	311
11.21.1	Teamfunktionen nach Schindler	311
11.21.2	Teamrollen nach Belbin	316
11.22	Transaktionsanalyse: die Gesprächsebene erfassen	318
11.22.1	Im Erwachsenen-Ich kommunizieren	318
11.22.2	Dramadrieecke erkennen und aussteigen	322
11.23	Übertragungen und Projektionen erkennen	323
11.23.1	Übertragungen erkennen	323
11.23.2	Gegenübertragung	328
11.23.3	Projektion	329
11.24	Veränderungen attraktiv gestalten	332
11.25	Veränderungen kosten zunächst Produktivität	336
11.26	Das „Tal der Tränen“ wird kommen	338
11.27	Vier Seiten einer Nachricht identifizieren	341
11.28	Selbstreflexion „Modellbasierte Beobachtungen interpretieren“	343
12	Agile Methoden kennen und anwenden	345
12.1	Lernen	346
12.2	Delegationspoker	347
12.3	Entscheidungsformen im Team	349
12.4	Feedback geben und nehmen können	350
12.4.1	Feedback im Dreiklang	350
12.4.2	Kudokarten	351
12.5	Geschenk des Zuhörens machen	352
12.6	Kanban	353
12.7	Liberating Structures	355
12.8	Katas durchführen	355
12.9	Im „Pair“ arbeiten	356
12.10	Minimum Viable Product	356
12.11	Mit Nemawashi Veränderungen in die Organisation tragen	357
12.12	Open Reviews	357
12.13	Open Space als Basis nutzen	358
12.14	Produkte agil managen	360
12.15	Retrospektiven	362
12.16	Re-Briefings durchführen	362
12.17	Scrum	363

12.18	Slack verwenden	364
12.19	True North formulieren	364
12.20	Vom Kundennutzen her denken	365
12.21	Über Matrizen ins Handeln kommen	367
12.22	Zusammen an einem Ort arbeiten	368
12.23	Selbstreflexion „Agile Methoden kennen und anwenden“	368
13	Die Coachingleistung überprüfen	369
13.1	An den Fertig- und Fähigkeiten agiler Coaches arbeiten	371
13.2	Reflexion einpreisen	373
13.3	Unterschiedliche Reflexionsformen nutzen	374
13.3.1	Coaching agiler Coaches	375
13.3.2	Intervision: Fertig- und Fähigkeiten des agilen Coaches im Mittelpunkt	375
13.3.3	Kollegiale Fallberatung: Inhaltliches im Fokus	376
13.3.4	Reflecting Team	378
13.3.5	Supervision: Fertig- und Fähigkeiten des agilen Coaches im Mittelpunkt	378
13.3.6	Troika Consulting	379
13.3.7	Wise Crowds	380
13.4	Unterstützende Arbeitsformen	381
13.4.1	Arbeit im Tandem	381
13.4.2	Arbeiten im Team	381
13.5	Selbstreflexion „Die Coachinghaltung überprüfen“	382
14	Bewährte Impulse und Interventionen	383
14.1	Agiles Manifest überprüfen	383
14.2	Bedürfnisse in Teams klären	384
14.3	<i>Critical Uncertainties</i> benennen	385
14.4	Drei Begründungen liefern	387
14.5	Entscheidungsmatrix aufstellen	388
14.6	Entwicklung in Modellen vorwegnehmen und Maßnahmen entsprechend planen	389
14.7	Feedback üben	390
14.7.1	Bei der größten Herausforderung unterstützen	390
14.7.2	Einmal ins Feedbackkarussell, bitte!	390
14.7.3	Warmen Regen fürs Team spenden	391
14.8	<i>Mission + Constraints</i> für Transitionsteams ermitteln	392
14.9	Nachpokern von Entscheidungen	393
14.10	Papierflieger falten	393
14.11	Projekte in Cynefin einordnen	395
14.12	Retrospektiven im <i>PDCA</i> -Zyklus durchführen	395

14.13	Scrum Ball Game spielen	395
14.14	Teamuhr bestimmen und stellen	397
14.15	Teufelskreise visualisieren	398
14.16	Transaktionsanalyse überprüfen	400
14.16.1	Drei Ich-Zustände im Kommunikationsverhalten finden	400
14.16.2	Dramadreieck im Alltag identifizieren	400
14.16.3	Kommunikation mittels Transaktionsanalyse verstehen	400
14.17	... um was zu erreichen?	401
14.18	Was möchtest du lernen?	401
14.19	Werte-Entwicklungsquadrat aufstellen	402
14.20	Zielräume weiter verfeinern	403
14.21	Selbstreflexion „Bewährte Impulse und Interventionen“	404
15	Typische Stolperfallen vermeiden	405
15.1	Coachinghaltung verlieren	406
15.1.1	Empathie verlieren	406
15.1.2	Distanz zur Sache verlieren	407
15.1.3	Mit dem System assoziieren	409
15.2	Den eigentlichen Auftrag im initialen Gespräch hören wollen	411
15.3	Direktes Dankeschön erwarten	412
15.4	Konflikte nicht gehen	413
15.5	Kulturwandel zum Ziel erklären	413
15.6	Scrum-Master-Aufgaben mit agilem Coaching mischen	414
15.7	Sich über den eigenen Rollentitel selbst beauftragen	415
15.8	Sich der Meetingkultur der Organisation ergeben	415
15.9	Transitionsteam politisch besetzen	416
15.10	Verharren, weil der Konsens nicht kommt	417
15.11	„Wir waren schon immer agil!“	417
15.12	Zu viel planen	418
15.13	Zu vorsichtig sein, nicht führen	419
15.14	Selbstreflexion „Stolperfallen vermeiden“	419
16	Weitere Rollen annehmen	421
16.1	Coachen, trainieren und sekundär beraten	421
16.2	Ausbilden	422
16.3	Arbeitstreffen moderieren	423
16.4	Konflikte moderieren und mediatieren	426
16.4.1	Konflikte moderieren	427
16.4.2	Konflikte mediatieren	429
16.5	Disziplinarisch führen	430
16.6	Selbstreflexion „Weitere Rollen annehmen“	431

Die Autorin	433
Danke!	435
Quellenangaben und Literatur	437
Index	441

Vorwort zur 2. Auflage

Liebe Leser und Leserinnen,

im Dezember 2016 veröffentlichte ich im Hanser Fachbuchverlag die erste Auflage des Buchs „Agiles Coaching“. Die Resonanz darauf war und ist groß. Ich bin sehr stolz, dass ich mit diesem Buch Teil eures Arbeitsalltags sein darf.

Die zweite Auflage habe ich ergänzt und überarbeitet.

Ihr findet hier vier Arten von Informationskästen, die euch unterstützen sollen, die jeweilige Information gut einzuordnen:



Definitionen

In diesen Kästen stehen Begriffsdefinitionen.



In diesen Kästen findet ihr typische Aussagen und/oder Impulse von agilen Coaches zu den beschriebenen Sachverhalten.



Erklärungen

In diesen Kästen findet ihr weitergehende Erklärungen und prägnante Zusammenfassungen des jeweiligen Buchkapitels.



Beispielfälle

In diesen Kästen findet ihr Beispielfälle, die im Verlauf der jeweiligen Kapitel weiter analysiert werden.

Ihr habt mir viele Rückmeldungen inhaltlicher Natur gegeben, Fragen nach Konkretisierungen gestellt und mögliche Ergänzungen benannt.

Ich habe in diese 2. Auflage euer direktes Feedback einfließen lassen, und zudem nach Absprache mit Agile Coach-Ausbildern und -Ausbilderinnen entschieden, Themen rund um typische Lernhürden exakter zu erklären.

Es ergab sich für mich eine Aufgabenliste mit fast 30 Punkten. So habe ich unter anderem das Thema „Auftrag abholen“ und einige agile Methoden(-bausteine) ergänzt. Auch die agilen Reifegrade habe ich detaillierter erklärt. Gerade hierzu gab es viele Rückfragen. Der „Eigenanteil der agilen Coaches“ und „Coachinghypothesen bilden“ wird in der aktuellen Auflage präziser dargestellt.

Ihr sandtet mir auch Hinweise zu Rechtschreibfehlern und schwer verständlichen Sätzen. Ich hoffe, dass meine Lektorin und ich diese Ungenauigkeiten mit der zweiten Auflage ausgemerzt haben. Solltet ihr noch Fehler oder schwer verständliche Textpassagen finden, meldet euch bitte. Ich bin sehr dankbar für euer Feedback!

Und so habe ich auch für diese Auflage wieder Fragen an euch:

- Was findet ihr unklar?
- An welchen Stellen braucht ihr mehr Informationen?
- Welche Abschnitte sind euch zu ausführlich?
- Wo hättet ihr noch ein Beispiel gebraucht?
- Zu welchem inhaltlichen Punkt wünscht ihr euch eine Ergänzung oder eine Positionierung?

Dieser Text wird weiterleben. Feedback ist willkommen. Ihr erreicht mich über die Website der BERATUNG JUDITH ANDRESEN, <http://www.judithandresen.com/>.

Viel Vergnügen und gute Erkenntnisse bei der Lektüre wünscht

Judith Andresen

2

Agil coachen

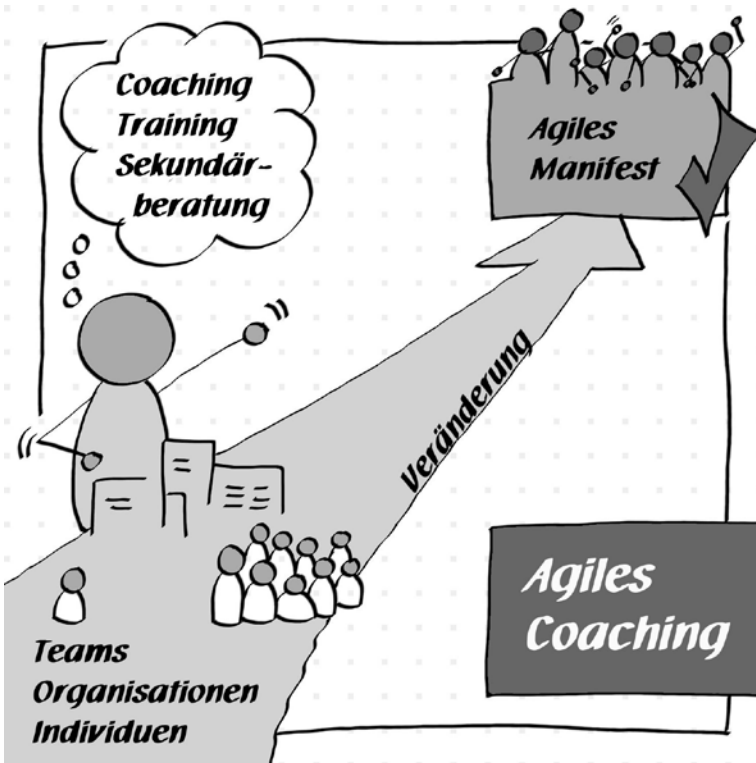


Bild 2.1 Aufgaben der agilen Coaches

Organisationen, die sich der digitalen Transformation stellen, stehen vor einer komplexen Aufgabe. Anders formuliert: Die Veränderung von Prozessen und nachfolgend von Strukturen einer Organisation ist komplex. Das gilt insbesondere für Veränderungen, die auf vollkommen anderen Mustern basieren. Bereits die Umstellung eines planhaften zu einem lernenden Vorgehen innerhalb eines Teams ist komplexer Natur.

Komplexe Aufgaben sind nach dem Cynefin-Framework (wie in Kapitel 1 beschrieben) iterativ, inkrementell und lernend, das heißt mit einem Vorgehen nach *Probe - Sense - Respond* zu lösen.

Diese Aussage gilt nicht nur für die Organisationsentwicklung in eine vollständig lernende Organisation (das heißt zum agilen Reifegrad *AR-A*)¹. Komplex sind bereits das Einführen und Leben einer agilen Methode (*AR-D*) beziehungsweise die Integration der Wertschöpfungskette in einem Team (*AR-C*).

■ 2.1 Agil mit agil einführen

Das iterativ-inkrementell-lernende Vorgehen ist die Domäne agiler Projektmethoden. Die Einführung agiler Methoden selbst ist eine komplexe Herausforderung. Diese Herausforderung ist ihrerseits mit einem agilen Vorgehen zu beantworten. Agile Teams streben selbstorganisiertes Arbeiten an. Diese Art der Zusammenarbeit fordert eine andere Art der Führung.

Daraus ergeben sich wiederum häufig Forderungen an eine veränderte Organisationskultur. Agile Coaches begleiten alle Beteiligten auf diesem Weg. Je nach Schwerpunkt dieser Veränderungen verändert sich auch die Begleitungsform. Diese Entwicklung der Schwerpunkte wird mit den agilen Reifegraden beschrieben (siehe Kapitel 6.2).



Agil mit agil einführen

Eine agile Transition ist ein komplexes Vorhaben. Komplexe Aufgaben sind am besten iterativ-inkrementell-lernend zu lösen.

Im Wesen eines Coachings ist das iterativ-inkrementelle Vorgehen angelegt. Die Coaches begleiten schrittweise Lernen, Erkennen und Umsetzen der Coachees. So begleiten agile Coaches Teams und Organisationen auf ihrem Weg in die Agilität.

Insgesamt setzen agile Coaches auf Coaching, Training und Sekundärberatung.

Agile Coaches unterstützen die Coachees darin, ihren Zielraum zu formulieren. Agile Coaches kennen diesen und formulieren ein iterativ-inkrementell-lernendes Vorgehen für die Coachees, damit diese ihren Zielraum erreichen können.



„Den agilen Coaches gehört das Transitionsdesign.“

¹ Die agilen Reifegrade *AR-D* bis *AR-A* werden im Kapitel 6.2 näher beschrieben.

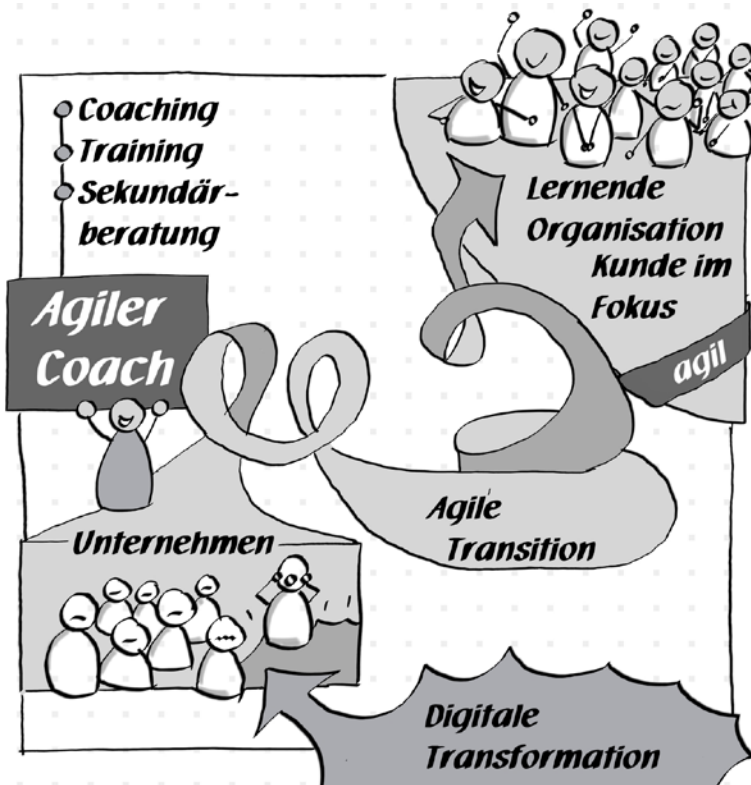


Bild 2.2 Agile Coaching im Überblick

Das Transitionsdesign wird maßgeblich durch die agilen Coaches bestimmt. Eine agile Transition wird nicht zu Beginn wie ein klassischer Change komplett durchgeplant. Das Transitionsdesign, das Prozessdesign einer agilen Transition, orientiert sich am PDCA-Zyklus, der von den beteiligten Teams, Organisationen oder Individuen durchlaufen wird (siehe Kapitel 6.4). Die Veränderung erfolgt Schritt für Schritt. Die Coaches selbst beschließen sukzessive über ihre Experimente und damit ihre Veränderung.

Agile Coaches bestimmen nicht die Lösung für ihre Coachees.

Der für systemisch ausgebildete Coaches geltende Satz



„Die Experten für das Problem sind auch die Experten für die Lösung“

ist für agile Coaches handlungsleitend. Der Lösungsraum der Coachees ist in Bezug auf agile Führung, Organisation oder Methoden nicht immer ausreichend groß. In diesem Fall setzen agile Coaches Sekundärberatung ein. Sie ergänzen den Lösungsraum der Coachees um weitere mögliche Lösungen.

Die Entscheidung über die Problemlösung verbleibt dabei bei den Coachees. Agile Coaches werden das vollständige Systemverständnis der Coachees nicht erreichen, mehr noch: nicht

erreichen können. Sie unterstützen die Coachees darin, dass diese ihr System gut verstehen und daraus sinnvolle Handlungsoptionen entwickeln können.



Systemverständnis der Coachees vergrößern

Agile Coaches sind nicht allwissend. Sie unterstützen die Coachees darin, dass diese ihr System erkennen und verstehen.

Während die Coachees mögliche Handlungsoptionen für ihr System entwickeln, werden agile Coaches mögliche Lösungen für die Systeme ihrer Coachees im Kopf haben. Diese Ideen können die Coaches in Form einer *Sekundärberatung* beitragen. Eine gute Sekundärberatung öffnet den Möglichkeitsraum der Coachees und belässt die Entscheidung über diesen bei den Coachees.

Damit dies problemlos gelingt, ist es wichtig, dass die Coaches erläutern, welchen Zweck eine bestimmte Methode oder ein bestimmter Methodenbaustein hat:

- *Warum* gibt es diese Methode oder diesen Methodenbaustein?
- *Wozu* dient diese Methode?
- *Welche Effekte* kann dieses Vorgehen erzeugen?

Wenn agile Coaches sich mit neuen agilen Methoden oder Methodenbausteinen beschäftigen, ist daher die Klärung nach dem „Warum?“, „Wozu?“ und „möglicher Effekte“ notwendig. Die vorgetragene Sekundärberatung ist so zu gestalten, dass die Coachees entscheidungsfähig sind.

Agile Coaches begleiten Teams und Organisationen in ihrer Veränderung im Sinne des agilen Manifests (siehe Kapitel 6). In Abständen ist es notwendig, mit Individuen im Rahmen dieser Veränderung zu arbeiten. So kann die Umstellung für klassisch geprägte Führungskräfte sehr gravierend sein, aber auch für Rollen wie Scrum Master und Product Owner kann die Forderung, als laterale Führungskraft zu wirken, individuelles Coaching notwendig machen.

■ 2.2 Aufgabe agiler Coaches kennen und leben

Coaches werden im Allgemeinen als Begleiter und Begleiterinnen in einer Veränderung definiert. So definiert der Deutsche Bundesverband Coaching: „*Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen.*“ [DBVC01] Durch das Attribut „*agil*“ wird diese Beratung, Begleitung und Unterstützung auf einen Zielraum ausgerichtet:



Agile Coaches

Agile Coaches begleiten Teams, Organisationen und Individuen in ihrer Veränderung im Sinne des agilen Manifests.

Sie setzen dafür auf Coaching, Training und Sekundärberatung.

Unabhängig von der Unterstützungsform wie Coaching, Training und Sekundärberatung sorgen sie dafür, dass die Entscheidung und Verantwortung für den nächsten Schritt der jeweiligen Veränderung bei den Coachees verbleiben.

Agile Coaches bedienen sich in allen Unterstützungsformen, insbesondere Training und Sekundärberatung, einer coachenden Haltung. Haltung und Coachingprozess werden in Kapitel 3 und Kapitel 8 im Detail erklärt.

Der Zielraum des Coachings ergibt sich aus dem Auftrag des Teams oder der Organisation. Aus diesem Auftrag lassen sich die Rechte und Pflichten der agilen Coaches ableiten.

2.3 Als agiler Coach wirksam werden

Die Wirksamkeit agiler Coaches wird im Alltag gerne durch „Beweis durch Beispiel“ nachgewiesen. Ein Team liefert nun schneller, eine andere Organisation ist als Ganzes experimentierfreudiger ausgelegt, eine andere Teilorganisation kann Minimum Viable Products entwickeln und mit diesen schnell lernen.

Alltags- und Erfolgsgeschichten „beweisen“ keinen Ansatz, sie liefern lediglich das Indiz, dass eine empirische Studie beziehungsweise eine Wirkungsüberprüfung angezeigt wäre.

Der in diesem Text beschriebene Coachingansatz orientiert sich an den fünf Wirkfaktoren nach Klaus Grawe, welche er 1998 für eine erfolgreiche Psychotherapie herausarbeitete. Diese Wirkfaktoren sind ins Coaching übertragbar.

■ *Therapeutische Allianz:*

Die Beziehungsqualität zwischen Patient, Patientin und Psychotherapeut oder -therapeutin trägt wesentlich zum Therapieverlauf und -ergebnis bei.

Agiles Coaching zielt durch die Coachingshaltung und Vertraulichkeit auf eine hohe Bindungsqualität ab. „Jedes Handeln ergibt Sinn“ fördert diese Haltung (siehe Kapitel 11.6).

■ *Ressourcenaktivierung:*

Ressourcen beschreiben die positiven Persönlichkeitsmerkmale und -erfahrungen eines Patienten oder einer Patientin, seine oder ihre Möglichkeiten, Motivationen und Fähigkeiten.

Agiles Coaching adressiert die Aktivierung eigener Ressourcen durch die Vergrößerung des Möglichkeits- und Lösungsraums. Durch Anstöße (Impulse, Interventionen und Sekundärberatung) unterstützen agile Coaches diesen Aufbau.

Dabei nutzen agile Coaches bevorzugt Impulse und Interventionen. Sekundärberatung wird nur eingesetzt, um bei Bedarf den Lösungsraum der Coachees zu vergrößern.

- *Problemaktualisierung:*

Therapeut oder Therapeutin konzentrieren sich mit den Klienten oder Klientinnen auf unmittelbar erfahrbare Probleme.

Coaching setzt sowohl in dem Anliegen, der Auftragsklärung als auch der Lösungsbeschreibung auf aktuellen Themen und Herausforderungen der Coachees auf. Coaching mündet in dem Machen neuer Erfahrungen und dem zugehörigen Lernen.

- *Motivationale Klärung:*

Der Patient oder die Patientin wird im Laufe der Therapie ein Bewusstsein für den Ursprung, den Hintergrund und den Zustand der stützenden Faktoren seines oder ihres Erlebens und Verhaltens gewinnen. Die motivationale Klärung unterstützt Annahme und Verständnis der Patienten oder Patientinnen seiner oder ihrer selbst.

Agiles Coaching setzt auf der Annahme auf, dass alles Handeln Sinn ergibt. Im Rahmen des Coachings werden Begründungen gefunden und sie tragen zum Systemverständnis der Coachees bei.

- *Problembewältigung:*

Die Therapie unterstützt den Patienten bei der positiven Bewältigung von Problemen und Herausforderungen. Dies unterstützt prozessuales Lernen der Patienten oder Patientinnen. Durch erfolgreiche Bewältigung ihrer Themen lernen diese, neue Verhaltensweisen zu manifestieren.

Coachees lernen durch wiederholtes Durchlaufen des PDCA-Zyklus und der stetigen Verbesserung ihrer Lösung neue Verhaltensweisen kennen und können diese manifestieren.

■ 2.4 Selbstreflexion „Agil coachen“

Beantworte die folgenden Reflexionsfragen beziehungsweise bearbeite die skizzierten Übungen und Vertiefungen. Eine schriftliche Auseinandersetzung wird die Wirkung der Übung verstärken.

- Welche Aufgaben gehören dir als agiler Coach in deiner Organisation?
- Welche Akzeptanz hat (agiles) Coaching als Führungsform in deiner Organisation?
- Welche agilen Methoden oder Methodenbausteine kennst du? Benenne das „Warum“, das „Wozu“ und mögliche Effekte dieser agilen Methoden oder der Methodenbausteine.
- Welchen Bekanntheitsgrad hat das agile Manifest in deiner Organisation?
- Welches Prinzip birgt den höchsten Hebel für eine Veränderung im Sinne des agilen Manifests in deiner Organisation?
- Welche agilen Transitionen begleitest du aktuell? Welche Rituale sind im zugehörigen PDCA-Zyklus enthalten?
- Wie sorgst du dafür, den PDCA-Zyklus in den von dir begleiteten agilen Transitionen abzubilden?

Die Autorin

Judith Andresen ist agiler Coach und agile Organisationsentwicklerin, die Teams und Unternehmen bei der Einführung agilen Arbeitens, agilen Denkens und Führens unterstützt. Schwerpunktmäßig begleitet sie Organisationen in die agilen Reifegrade *ARC* und *AR-B*.



Judith Andresen (Fotograf: Michael Dutzke)

Im Team der BERATUNG JUDITH ANDRESEN macht sie echte Zusammenarbeit möglich. Sie bloggt regelmäßig, schreibt Fachartikel und Bücher („Retrospektiven in agilen Projekten“, „Der Weg zum agilen Unternehmen“) und hält Vorträge über die Erkenntnisse und Erlebnisse ihrer Arbeit.

Index

A

Abwertung 57, 278, 324
Agil mit agil einführen 14
Agiles Manifest 7f., 16, 101, 240, 284, 383
– Prinzipien 7f., 34, 345
Agiler Reifegrad 87, 184, 207, 252
– AR-A 209, 415
– AR-B 209
– AR-C 33, 208, 340
– AR-D 28, 33, 73, 207, 340
– SWBLM 33, 194
Aktives Zuhören 49f., 52, 97, 363
Allparteilichkeit 27, 429
alpha 230, 303f., 308f., 312f.
Anliegen 95, 166, 213, 218, 222, 227
Anstoß 24, 69, 75, 220, 251, 264
Appello, Jurgen 355
AR-A 414
AR-D 38
Arbeitstreffen 415, 423
Assoziation 23f., 30f., 42, 237, 252, 372, 409
Assoziation im Gegenpol *siehe* Assoziation
Auftrag 227, 345
– formal 218
Auftragsabbruch 233
Auftragsablehnung 234
Auftragsannahme 41, 169, 229
Auftragsklärung 213, 220, 228
Augenhöhe 24, 27, 59, 83
Autonomie 24f., 281, 287f., 333f.

B

Barcamp 360
Beobachtung 292
Berne, Eric 318
beta 312f.
Betriebsvereinbarung 41
Bloom, Benjamin 96
Bungay, Stephen 362

C

Capability Maturity Model Integration
siehe CMMI
Card – Conversation – Confirmation 348
Change 4, 15, 187, 202, 284, 333
CMMI 254, 256
Coach, allwissend 22, 252
Coachee-System 23, 28, 50, 54, 81, 173, 252
Coaching 95
Coachinghaltung 17, 19, 31, 54, 63, 91, 98, 146,
198, 207, 217, 220, 237, 275, 374, 381, 405f.
Coachinghypothese 45, 49, 59, 76, 185, 330,
362, 374
Coachingprozess 161
Coachingsitzung 220
Command and Control 2, 4, 7, 35
Communitys of Practice 373
Competency Matrix 355
CoP 380
Critical Uncertainties 385
Crystal 368
Culture Book 240
Cynefin 2, 4, 14, 207, 395, 415
– Act – Sense – Respond 7

- Disorder 4, 7
- Probe - Sense - Respond 3, 11, 14, 21, 188, 201
- Sense - Analyse - Respond 2

D

- Defizitorientierung 218, 257
- Delegation 285, 393
- Delegation Poker 87, 92, 347
- Der Satz, der bleibt 96
- Design Thinking 138, 365, 368
- Direktion 286
- Dissoziation 53
- Dissoziiertheit 23, 29
- Distanz 24, 35, 92, 217
- Dokumentation 244, 246, 423
- Dramadreieck 322, 400, 413

E

- Eigenanteil 45, 60, 63, 172, 216, 275, 329, 331f., 374, 406, 411f.
- Eigensinn 21
- Elefant 81
- Elektrifizieren 5
- Emotion 181
- Empathie 26, 224, 406
- Entrollen 329
- Entscheidung 349, 417, 425
- Entwicklungsteam 33
- Experiment 35
- Extreme Programming 356

F

- Fallberatung 376, 379
- Feedback 55f., 78, 87, 301f., 305, 309, 350, 363, 384, 390, 410, 428
 - im Dreiklang 50, 54, 350, 353, 390
 - über Dritte 42
 - ist eine Einbahnstraße 57, 97
 - ressourcenorientiert 57
- Feedback-Matrix 373
- Fehlerkultur 285
- Feinlernziel 97
- Flipchart 245, 247
- Forming 349

- Fotoprotokoll 247
- Frage 28
 - geschlossen 50
 - lösungsorientiert - offen - ressourcenorientiert 50, 71, 85
 - Skalierung 85
- Führen 72
- Führung 4, 14, 254, 296, 303, 326, 419
 - mit Auftrag 362
 - dienend 430
 - disziplinarisch 430
 - formal 313
 - lateral 16, 34, 338
 - wirksam 333
- Führungskraft 16, 70

G

- gamma 312, 314
- Gegenübertragung 323, 328, 407
- gemba 138, 189, 353
- Gesetz der Füße 360
- gewaltfreie Kommunikation 350
- Globalbeauftragung 234

H

- Haltung 345
- Handeln ergibt Sinn 263, 332
- Handlung 20f.
- Handlungskompetenz 71
- Handlungsoption 23, 71, 174, 389
- Hausaufgabe 81, 178
- Henry Ford 3

I

- Impuls 19, 22, 26, 44, 55, 69, 75, 252, 383
- inkrementell 14
- Innovation 208, 365
- Innovation Days 364
- Ins Handeln kommen 196
- Inspect + Adapt 86
- Internet 1, 6
- Interpretation 44, 63, 81, 185, 251
- Intervention 19, 22, 26, 44, 69, 75, 86, 89, 157, 252, 383
 - paradoxe 90

Intervision 163, 375
iterativ 14

J

J-Kurve 207, 336
Just do it 285

K

Kaikaku 126
Kaizen 126
Kanban 52, 353
Kata 355
Komfortzone 278, 334, 337
Konflikt 218, 268, 275, 302f., 308, 321, 324,
327, 413, 426
– heiß 275, 277, 303, 426
– kalt 276f., 303f., 426
Konfliktmoderation 270, 274, 303, 427
Konfrontation 81, 339
Konsens 190, 349, 417
Konsent 190, 349
Konstruktivismus 19
Kudokarte 309, 351
Kultur 203
Kulturwandel 413
Kundennutzen 6, 8
Kündigung 226

L

Lean Coffee-Session 208
Lego 88
Leitung, dienend 285
Lernen 35, 96, 141, 147, 278, 301, 336, 340,
347, 395
lernende Organisation 346
Lernkultur 285
Lernmoment 194, 285
Lernzone 278, 334
Lessons learned 163
Liberating Structures 355, 379f., 385
Lösung 2
Lösungsorientierung 218
Lösungsraum 15, 23, 26, 39, 70, 79, 83, 91f.,
221

M

Machteingriff 274, 304, 426
Management 2, 8
Marshmallow Challenge 88
Matrix 367, 388
McGoff, Chris 183
Mediation 272, 274f., 303f., 426, 429
Mehrheit 349
Metakommunikation 226
Methode 97
– agil 14, 16, 74, 345
Minimum Viable Product *siehe* MVP
Mission 241
Mission + Constraints 287, 301, 392
Mitleid 26
Mitschrift 247
Modell 221, 300
Moderation 174, 217, 304, 362, 423
Möglichkeitsraum 22, 24, 26, 83
Motivation 18, 279, 296, 302, 305
Muster 23
Mut 7, 281, 331
MVP 17, 285, 356

N

Nemawashi 357, 389
Norm 20, 22, 26, 51, 76

O

oberste Direktive 83, 265, 428
omega 312f.
One > Some > Many 136
Open Review 206, 208, 357
Open Space 208
Open-Space 358
Organigramm 284
Organisationsentwicklung 14, 284, 357
Organisationskultur 146, 282, 284

P

Pair 356
Pair Programming 345, 356, 367
Panikzone 278, 334
Papa Schlumpf 27, 46, 125, 309, 414, 429

Papierfalter 87
 Papierflieger 394
 Paradigmenwechsel 7, 86, 92, 177, 180, 284
 Paradoxer Impuls 82
 PDCA-Zyklus 15, 86, 201, 255, 278, 285, 309,
 345, 362
 – Check 369
 Perspektivwechsel 59, 83, 224, 388
 Pessimierung 82, 339
 Planning 163, 207
 Problemaktualisierung 18
 Problemorientierung 79
 Product Owner 16, 28, 52
 Produkt 2, 361
 Produktivität 336
 Projektion 288, 323, 329, 332, 403
 Prototyp 366
 Prozesssicherheit 165, 204
 Psychologie 221, 324
 Psychotherapie 36, 39, 53, 76, 221

R

R1 73
 Rangdynamikmodell 311, 314
 Re-Brief 362
 Re-Briefing 422
 Reflecting Team 378
 Reflexion 234, 323, 369, 373, 375, 405
 Regel 20, 22, 26, 51, 76
 Reifegrad 23, 69, 98, 207, 345, 347, 387, 419
 – R1 73, 98
 – R2 74, 98
 – R3 74, 98
 – R4 75, 98
 Ressourcenaktivierung 17
 Ressourcenorientierung 57, 84, 257, 390
 Retrospektive 163, 207, 217, 244, 301, 308,
 354, 362
 Review 163, 207, 285
 Ritual 97, 203, 286, 310
 Rule of Three 136

S

SCARF 207, 332
 Schindler, Raoul 311, 314
 Scrum 33, 83, 363
 Scrum Ball Game 87

Scrum Master 16, 183, 217, 414
 Scrum Mutti 27, 46, 125, 309, 414, 429
 Sekundärberatung 11, 15, 17, 19, 26, 34, 69, 91,
 95, 216, 252, 422
 Selbstbeauftragung 214
 Selbstorganisation 14, 22, 25, 29, 33, 46, 51,
 225 f., 285, 287, 289, 295, 335, 358, 364, 411
 Selbststeuerung 51
 Shuhari 178, 355, 422
 Situatives Führen 70
 Skalierungsfrage 85, 383
 Slack 364
 Stimmigkeit 35, 49, 135, 200, 252, 294, 320,
 343
 Störung 179
 Störungen haben Vorrang 327, 416, 423
 Story Card 361
 Story Map 361
 Stresshormon 333
 Supervision 33, 43, 163, 247, 301, 332, 371,
 378, 405
 System 20f.
 Systemerkenntnis 44
 Systemverständnis 66, 75, 91, 163, 176, 213,
 221, 249, 389, 409

T

Tabu 53, 413
 Tal der Tränen 339
 Tandem *siehe* Pair
 Target and Track 3, 35
 Team 300 f., 306, 326
 – Adjourning 301, 305
 – crossfunktional 285, 326
 – echt 300, 326, 335
 – Forming 301f.
 – interdisziplinär 365
 – Norming 301, 304
 – Performing 301, 305
 – Storming 301, 303, 311
 Teamphase
 – Performing 82
 – Storming 82
 Teamregel 175
 Teamuhr 301, 306, 335, 397
 Teamziel 286, 301, 307, 309, 311, 313
 Teufelskreis 398
 Training 17, 87, 95, 345, 422
 Transaktion 319

Transaktionsanalyse 318, 322, 400
Transformation 10
-, digital 4, 13
Transition 10, 14, 178, 284
Transitionsboard 206
Transitionsdesign 14 f., 19, 32, 71, 112, 114, 129,
161, 163, 166 ff., 171, 183, 186, 189 f., 204, 207,
220, 228, 233, 251, 278, 347, 374, 381, 416
Transitionsteam 33, 72 f., 138, 146, 190, 192 f.,
205, 207, 219, 253, 267, 340, 357 f., 389, 392,
413, 416
Trauerkurve *siehe* Veränderungskurve
Troika Consulting 379
True North 240, 262, 301, 364
Tuckman, Bruce 301

U

Übertragung 288, 323 f., 328, 332, 407
Unconference 360
Unternehmenskultur 20
User Story 361, 367

V

Vegas-Regel 40, 225, 244, 428
Veränderungskurve 207, 338
Vertrauen
- verbindlich 304
- verletzlich 304, 306 f.
Vertraulichkeit 24, 40, 225, 243
Visualisierung 244 f., 247
Vorgesetzte 56, 225, 244, 331

W

Wahrheit 19
Wahrnehmung 22
Wert 20, 22, 26, 51, 76
Werte-Entwicklungsquadrat 402
Wertschätzung 28
Widerstand 179, 333, 339
Win or learn 405
Wirklichkeit 19 ff.
Wirksamkeit 17, 23 f., 27, 30, 53, 412
Wirkung 26
Wise Crowds 380
Wissensaufbau 345
Wissenstransfer 301, 335, 364, 368

X

XP 33, 79

Z

Ziel 227, 233
Zielraum 14, 17, 92, 128 ff., 135, 139 f., 148, 166,
168 ff., 184 ff., 188, 190, 196, 200, 208, 213,
218, 232 f., 239, 249, 280, 287, 403, 417
Zielvereinbarung 252
Zukunftswerkstatt 360