



2. Auflage

judith ANDRESEN

AGILES COACHING

Die neue Art,
Teams zum Erfolg
zu führen

HANSER



Bleiben Sie auf dem Laufenden!

Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter:

www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Judith Andresen

Agiles Coaching

Die neue Art,
Teams zum Erfolg zu führen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Die Autorin:

Judith Andresen, Hamburg

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autorin und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autorin und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2019 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, München, www.rebranding.de

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos, unter Verwendung von Grafiken

von © thinkstockphotos.de/woojpn

Gesamtherstellung: Kösel, Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

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

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

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

Für Marie-Alix Herzogin zu Schleswig-Holstein

*Mit tiefem Dank für Ihre vorgelebte Empathie,
Ihren großartigen Blick auf den Kontext und die Geschichte von Menschen
und Ihre Interpretation von Emotionen und Verhaltensweisen.*

Danke für Ihre Begleitung. Und Danke für den Tee!

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

1

Digital transformieren

Wir leben mitten in einer Zeit großer Umwälzungen – in Organisationen jeglicher Art, insbesondere in Unternehmen und in der Gesellschaft. Die digitale Transformation ist da. Automatisierung und Digitalisierung verändern die Gesellschaft, Produkte und das Zusammenspiel aller Menschen. Das Internet erschien zu Zeiten der Erfindung „nur“ als ein weiterer Kommunikations- und Absatzkanal. In den 1990er-Jahren wurde das Internet in seinen revolutionären Auswirkungen noch unterschätzt. Doch schnell zeigte sich, dass die weltweite Vernetzung von Computern und eine ständige Verfügbarkeit von Informationen einen viel größeren Einfluss auf das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben haben würden.

Heute ist offenbar: Unser Leben verändert sich dramatisch. Das Internet verändert uns radikal. Diese Veränderung greift in allen Lebensbereichen. Mit dem Internet rücken Menschen an Menschen heran. Informationen und Services finden direkt im Smartphone statt. Viele Branchen stellen nur die Vermittlung zwischen den Produzenten und den Konsumenten sicher. Vor allem diese Branchen stehen in einem Sturm, der durch die digitale Transformation entfacht wird. Kunden rücken näher an Firmen heran. Menschen rücken aneinander. Einzelne bekommen eine Stimme. Viele können sich im Netz finden und Dinge bewegen.

Im Ergebnis zeigen Digitalisierung und Automatisierung extreme Auswirkungen. Dabei ist die einzelne Veränderung für sich häufig klein, in der Summe entsteht aber Großes. Unsere in Organisationen geübten Abläufe richten sich an planbaren Vorgängen aus. Die aktuelle Entwicklung ist nicht planbar. Organisationen benötigen einen veränderten Umgang mit diesen Herausforderungen jenseits des Plans.

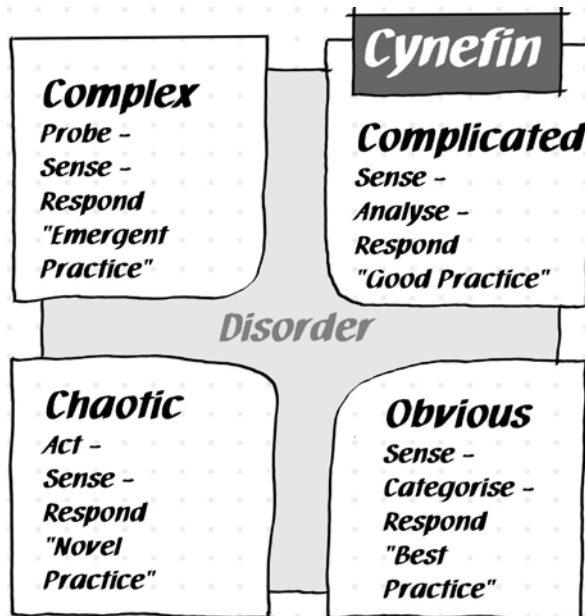


Bild 1.1 Die digitale Transformation bringt komplexe und chaotische Aufgabenstellungen (Cynefin-Framework).

Erschien die Produktentwicklung und -führung bisher kompliziert, ist sie inzwischen komplex geworden. Es gilt nicht mehr, das bestehende Produkt und die bestehende Idee weiterzuentwickeln und die Käuferschaft zu überzeugen. Es geht heute darum, echten Kundennutzen zu schaffen. Es geht darum, sich in der digitalen Transformation vollkommen neu zu erfinden. Warum sollten die Konsumenten einen komplizierten, althergebrachten Weg gehen, wenn sie eine schnelle, smarte und passende Lösung direkt nutzen können?

Um diese Lösungen zu finden, müssen Unternehmen neu denken. Sie müssen ihr bisheriges Geschäft in Frage stellen und neue Wege für sich finden. Die alten Prozesse und Vorgehensweisen reproduzieren bestehende Produkte und führen zu einer Verbesserung derselben. Mit der bisherigen Vorgehensweise und den bestehenden Strukturen ist es schwer, die Aufgabe des Unternehmens vollständig neu zu denken.

Das ist aber notwendig. Während dies geschieht, sind die bestehenden Produkte weiter zu pflegen. Häufig kannibalisieren sich alte Produkte und neue Ideen. Die Steuerung dieser Prozesse ist sehr komplex.

Das klassische Managementmodell setzt hier auf wenige strategische Köpfe, deren Ideen von der Belegschaft nach einem konzertierten Plan als Ziele umgesetzt werden. Die Operationalisierung der Ziele wurde in diesem Modell vom mittleren Management geleistet.

Die Herausforderungen wachsen für jedes Unternehmen weiter. Je komplexer ein Problem ist, desto unwahrscheinlicher wird es, dass ein einzelner Kopf diese Vision entwickeln und operationalisieren kann.

Komplizierte Aufgaben lassen sich nach dem Cynefin-Framework [Wikipedia 01] mit *Sense - Analyse - Respond* beantworten. Diese Aufgabenlösung korrespondiert mit dem Führungsmodell *Command + Control*. Die Lösungsstrategie im komplexen Feld lautet

Probe - Sense - Respond. Teams und Unternehmen sind in diesem Feld mit *Target + Track* zu führen. *Target + Track* fordert eine Haltung als dienende Leitung in Abkehr von einem direktiven (Micro-)Management-Stil. Die Fragen, die sich aus der digitalen Transformation ergeben, sind mindestens komplexer, wenn nicht chaotischer Natur.



Target + Track

Target + Track löst *Command + Control* in komplexen und chaotischen Umgebungen ab.

Damit sind sowohl das eigentliche Vorgehen als auch die Entscheidungsstruktur jenseits des klassisch-hierarchischen Vorgehens gefordert.

■ 1.1 Auf die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen fokussieren

Das agile Manifest stellt mit den ersten drei Prinzipien den Kundennutzen in den Vordergrund. Bereits das erste Prinzip stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar: „*Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.*“

In Zeiten der digitalen Transformation ist „valuable software“ nicht ein weiteres Feature. Es gilt, auf den Punkt den Kundenbedarf zu erfüllen. Dieser Bedarf ist häufig nicht direkt durch die Kunden und Kundinnen formulierbar. Henry Ford wird das Zitat „*Wenn ich meine Kunden gefragt hätte, was sie brauchen, hätten sie gesagt, sie bräuchten schnellere Pferde.*“ nachgesagt. [Vlaskovits 2011-01]

Viele Unternehmen sind erfolgreich geworden, weil sie neue Anforderungen effizient in bestehende Produkte integriert haben. Für viele Unternehmen war es eine gute Strategie, „das vom Mitbewerber, nur besser“ zu bauen. Der Markt funktioniert in Zeiten von Automatisierung und Digitalisierung anders. Täglich entstehen neue Produkte, die echte Bedürfnisse von Kunden und Kundinnen erfüllen – häufig, ohne dass diese das entsprechende Bedürfnis vorher hätten benennen können. Dabei werden vorhandene Produkte (und häufig die damit verbundenen Geschäftsmodelle) vollständig in Frage gestellt.

Wenn ein Unternehmen darauf ausgerichtet wurde, bestehende Produkte mit einem harten Blick auf Kosten/Nutzen zu optimieren, ist die Umstellung in eine kundenzentrierte Produktentwicklung komplex. Es gilt nicht nur, die Produktentwicklung mit einer neuen Denkweise zu betreiben. Es geht auch darum, bestehende Aufteilungen im Unternehmen zu überwinden und eine neue Form der Zusammenarbeit zu finden. Produkte entwickeln sich stets weiter und verbinden sich mit Services, die sich ebenfalls ständig weiterentwickeln. Diese langlebigen, sich fortwährend verändernden Produkte (und Services) werden häufig mit anderen Geschäftsmodellen betrieben, als in der komplizierten Welt üblich.

In vielen Fällen sind automatisierte und digitalisierte Produkte und Services als komplizierte Projekte planbar. Komplexität entsteht durch die Einführung des neuen Produkts und neuer Services sowie die Positionierung dieser Produkte und Services neben und an Stelle von bestehenden Produkten und Services.

Kundenzentrierte Produktentwicklung ist die Frage „nach dem Automobil“ (im Sinne des obigen Zitats) der jeweiligen Branche. Viele Unternehmen wurden dahingehend optimiert, schnelle Pferde zu züchten und zu vermarkten. Damit stehen den Unternehmen große Veränderungen ins Haus. Der Nukleus „Kundenzentriert Produkte entwickeln“ entpuppt sich schnell als komplexe Aufgabe. Agil einzuführen, heißt in letzter Konsequenz nicht nur die Umstellung von Umsetzungsteams auf eine neue Projektmethode. Mit der Einlösung des agilen Manifests verändern sich

- das Verständnis der Produktentwicklung,
- die Zusammenarbeit,
- insbesondere die Projektarbeit,
- der Anspruch an Qualität und Schnelligkeit der Produktentwicklung sowie
- das Zugehörigkeitsgefühl aller Beteiligten.

Veränderungen dieser Größenordnungen sind komplex. Das Cynefin-Framework zeigt ebenso deutlich auf, warum Entscheidungen und damit Projekte auch ins Trudeln kommen. Eine Veränderung dieser Größenordnung lässt sich nicht planen und nicht ansagen.

Wenn ein Problem komplex ist, ist die Entscheidung zum Vorgehen mit *Probe - Sense - Respond* zu treffen. Wenn diese Aufgabenstellung aber mit *Sense - Analyse - Respond* gelöst wird, gerät das eigentliche Unterfangen in *Disorder*. *Disorder* zeigt an, dass eine Entscheidung nicht mit dem richtigen Verfahren getroffen wurde.

Viele Teams und Unternehmen verharren in ihren althergebrachten Handlungsweisen und Strukturen. Sie versuchen, Antworten auf die komplexe Fragestellung der digitalen Transformation mit einem komplizierten Lösungsweg zu beantworten. Damit geraten die Teams und Unternehmen in *Disorder*.

Ein klassisches Vorgehen wäre es, einen großen „Change“ im Unternehmen auszurufen und ein entsprechendes Change-Projekt durchzuführen. In der klassischen Welt ergibt sich aus der Struktur des Unternehmens die Art der Zusammenarbeit in und unter den entsprechenden Bereichen. Klassisch folgt der Prozess der Struktur. Der Versuch, die Produktentwicklung mit einem Change-Projekt in eine Kundenzentrierung zu überführen, ist zum Scheitern verurteilt. Es wäre der Versuch, ein komplexes Vorhaben mit einem klassischen (also komplizierten) Vorgehen zu beantworten. *Disorder* ist vorprogrammiert.

Das Führungsmodell *Command + Control* wirkt gut bei offensichtlichen und komplizierten Vorgängen im Cynefin-Framework.

Die Bewältigung der digitalen Transformation ist in diesem Führungsstil in den meisten Fällen nicht möglich.

Es ist nicht zu erwarten, dass einzelne Köpfe alle richtigen, weil strategischen, Entscheidungen treffen. Im klassisch-hierarchischen Modell trennt sich die Arbeit zwischen strategischen Köpfen und operativen Händen auf. Eine Mittelschicht übersetzt die Strategie in konkrete Ziele und orchestriert die Ausführung phasenweise und meistens disziplinar getrennt. Mit einem klassischen Vorgehen im komplexen Umfeld lassen sich Geschäftsvorgänge gut elektrifizieren.

Elektrifizieren bedeutet, bestehende Geschäftsvorgänge 1:1 in eine digitale Version zu übernehmen.

Unternehmen brauchen aber eine Entwicklung jenseits einer Elektrifizierung. Doch nicht alle Teams und Unternehmen erkennen die Wichtigkeit der Situation. Viele begreifen nach wie vor das Internet als einen weiteren Kommunikations- und Informationskanal. Mit dieser Sicht stellt sich nur die Frage:



„Welche Geschäftsvorfälle wollt ihr elektrifizieren?“

Diese Frage ist mit der klassischen Lösungsform *Sense – Analyse – Respond* gut zu beantworten. Die bestehenden Vorgänge sind zu erkunden, zu analysieren und entsprechend in die vernetzte Welt zu übertragen.



Bild 1.2 Thorsten Dirks, inzwischen bei der Eurowings, bringt die Aufgabe drastisch auf den Punkt [Huelsboerner 2015-01].

Die Frage der digitalen Transformation reicht aber weiter. Es ist die Frage zu stellen, welche Funktion das Produkt und damit das Unternehmen zukünftig hat. Dabei kann es nicht um eine reine Übertragung der bisherigen Funktionen ins Digitale gehen.

Die Frage, die sich stellt, ist eine andere: „Was macht uns im Kern aus?“ Wenn Unternehmen diese Frage beantwortet haben, können sie die Frage beantworten: „Auf welche Art benötigen heute unsere Kunden diesen Kern?“ Unternehmen merken schnell, dass diese Frage das Pferd von hinten aufzäumt. Die korrekte Frage lautet:



„Was nützt den Kunden und Kundinnen wirklich?“

Gestandene Unternehmen, die sich diese Frage stellen, erkennen schnell, dass sie diese Frage selbst und deren Beantwortung sehr komplex finden. Die Strukturen und Prozesse sind dafür optimiert, bestehende Produkte zu optimieren.



Kundennutzen identifizieren

Unternehmen aus dem komplizierten Umfeld sind es nicht gewohnt, den echten Kundennutzen zu benennen. Diese Unternehmen sind darauf spezialisiert, bestehende Produkte weiterzuentwickeln und die sich ergebenden Vorteile im Markt anzupreisen.

Es ist ein komplexes Vorhaben, die Produktentwicklung zu verändern. Die Entwicklung agiler Produkte bedeutet, in selbstorganisierten Teams schrittweise mit und für Kunden und Kundinnen zu lernen und zu liefern.

Viele Unternehmen sind darauf getrimmt, ein bestehendes Produkt weiterzuentwickeln und mit entsprechendem Marketing im Markt zu platzieren. Vor der digitalen Transformation war dies der perfekte Weg: Durch Rationalisierung und Standardisierung konnten Unternehmen gute Margen erwirtschaften.

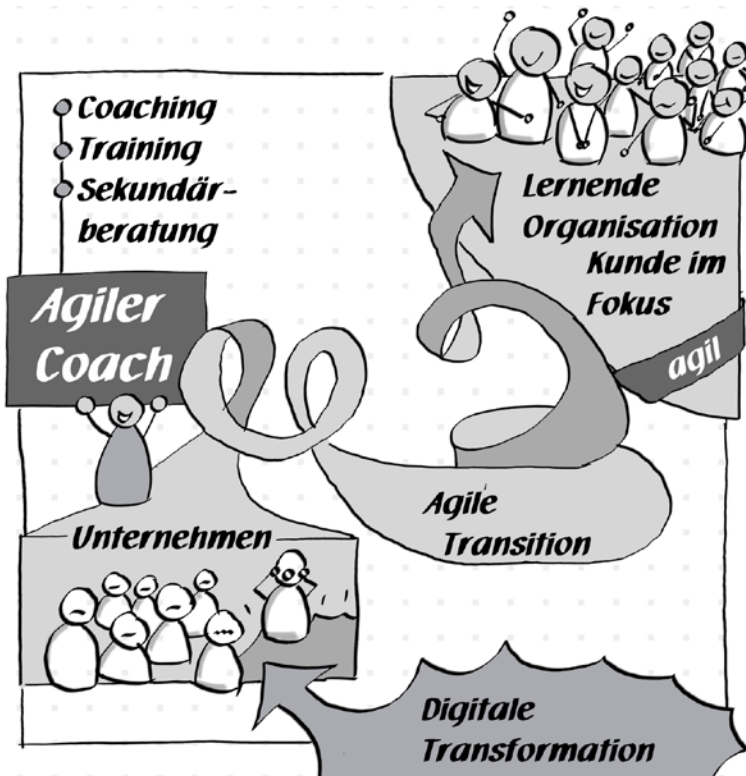


Bild 1.3 Die digitale Transformation macht die Wirtschaft komplex.

Viele Führungskräfte in Unternehmen haben die Einführung des Internets bewusst erlebt. Für sie gibt es eine Zeit vor dem Internet. Ihre Denkmuster und Annahmen wurden in dieser Zeit geprägt. Diese Führungskräfte treffen auf jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für die Vernetzt-Sein und die Frage nach dem Kundennutzen die einzig relevanten

Fragen sind. Es sind Menschen, die intelligente und leicht zu nutzende Produkte bevorzugen. Doch auch diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bringen Annahmen mit, wie Unternehmen funktionieren. Diese Annahmen bestimmen ihren Wirkungsbereich.

Das agile Manifest (siehe Kapitel 6) richtet das Arbeiten im komplexen Umfeld aus: Das dritte Prinzip fordert schnelles Liefern. Mit dem zwölften Prinzip wird aus den schnellen Lieferungen gelernt. Aber wie genau wird das für das jeweilige Unternehmen funktionieren? Vorab sind das perfekte Verfahren und das perfekte Produkt nicht zu planen.

In der täglichen Führung entsteht durch den gesellschaftlichen Wandel eine Überforderung der Führungskräfte – genauso wie für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Industrialisierung setzte auf Standardisierung und Rationalisierung aller Geschäftsvorfälle. *Command + Control* basiert auf der Annahme, dass alle Geschäftsvorfälle im Wesentlichen plan- und kontrollierbar sind.

Das ist in einem komplizierten Umfeld mit einer komplizierten Aufgabe korrekt. Die digitale Transformation hat aber aus einem komplizierten Umfeld ein komplexes Umfeld gemacht. Und aus einer komplizierten Aufgabenstellung wurde eine komplexe Aufgabe.

Wer in einem komplizierten Umfeld komplexe Anforderungen umsetzt, wünscht sich die Abkehr von einem langwierigen *Sense - Analyse - Respond* und sucht nach einer Umsetzung im Sinne von *Probe - Sense - Respond* oder bei noch radikaleren Ideen nach *Act - Sense - Respond*. Niemand kann beschreiben, wie genau das neue Produkt aussehen wird. Niemand kann vorab sagen, wie genau die Teams ihre Zusammenarbeit ändern müssen (und wer die jeweiligen Teams besetzt). Niemand kann vorab sagen, wie die Organisation aussehen muss, damit Teams selbstorganisiert die neuen Produkte entwickeln und liefern. Niemand kann vorhersagen, wie die Interaktion mit den Kunden und Kundinnen in der Produktentwicklung organisiert sein sollte. Das alles gilt es herauszufinden und zu lernen. Die Härte dieses *Paradigmenwechsels* wird jede Branche erreichen.

■ 1.2 Mutig handeln

Neue Wege der Zusammenarbeit und in der Produktentwicklung zu finden, erfordert eine Abkehr von gewohnten Mustern und Annahmen. Das ist eine große Aufgabe.

Rat- und Mutlosigkeit zeigen sich in Unternehmen, die nicht aktiv auf die digitale Transformation reagieren. „Mein Muster funktioniert nicht mehr“, spüren viele Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte. Sie benötigen Unterstützung bei der Veränderung ihrer Verhaltensweisen für ein kompliziertes Umfeld hin zu einem komplexen Umfeld.

In der komplizierten Welt wurde in Zeiten von Rat- und Mutlosigkeit an die Führung appelliert: „Zeigt uns die Strategie, wir operationalisieren das dann durch.“ Wenn das nicht funktionierte, konnten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Inkompetenz anprangern: „Die wissen einfach nicht, was sie tun!“

Diese Forderung nach einer leicht zu operationalisierenden Strategie wird auch heute von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erhoben. Sie führt aber ins *Disorder*. Korrekt wäre es, das Vorgehensmodell im Unternehmen an die komplexe oder chaotische Fragestellung

anzupassen. Die Umstellung des Vorgehensmodells erfordert häufig eine Umstellung der Führungsarbeit.

Damit verlagert sich die Rat- und Mutlosigkeit in die Führungsebenen. Ein neues, weil komplexes Umfeld braucht neue Antworten. Wie funktioniert eine erfolgreiche Unterstützung der selbstorganisierten Teams? Was genau sollen die Führungskräfte tun, damit die Teams agil arbeiten können?

Wo Mut gebraucht wird, existiert auch Angst (siehe Kapitel 11.11): Angst vor Fehlern, Abstrafung und/oder Abwertung wird so handlungsleitend für Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte während der Umstellung auf agile Arbeitsmethoden und eine kundenzentrierte, iterative Produktentwicklung. Im Ergebnis werden keine oder nur wenige Entscheidungen getroffen.

Agile Projekt- und Managementmethoden beantworten komplexe und chaotische Fragestellungen. Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können in einem sicheren Prozess auf allen Ebenen neue Vorgehensweisen (er-)finden, ausprobieren, verfeinern und/oder ausrollen. Die Umstellung auf agiles Arbeiten ist ein großer *Paradigmenwechsel*. Aus vollständigem Planen wird strukturiertes Ausprobieren und Lernen.

Agile Coaches unterstützen Teams und Unternehmen in diesem Wandel. Sie nutzen dafür Coaching, Training oder Sekundärberatung.

Die erste Branche, die sich mit der digitalen Transformation auseinandersetzen musste, war die IT. Dort war als Erstes spürbar, dass das Internet mehr als ein Kommunikations- und Absatzkanal ist. Die Vernetzung von Rechnern und Informationen, die ständige Verfügbarkeit von Inhalten und die einfache Kombinationsmöglichkeit von Abläufen erschließen den Beteiligten einen großen Möglichkeitsraum.

So ist es nicht verwunderlich, dass dort zum ersten Mal die Forderung nach einer anderen, einer *agilen*, Zusammenarbeit (siehe Kapitel 6.2) formuliert wurde: „*We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.*“ [Beck 2001-01]

Dabei formuliert das agile Manifest eine Zusammenarbeit,

- die den Kundennutzen für alle Aktivitäten in den Vordergrund rückt,
- die in selbstorganisierten Teams stattfindet und
- die alle Beteiligten lernen lässt.

Die Betonung liegt auf dem Handeln. Agile Zusammenarbeit entsteht nicht durch das analytische Bestimmen von Werten, sondern durch Ausprobieren neuer Rituale und Vorgehensweisen.

Das zwölfte Prinzip [Beck 2001-02] erhebt das iterative Lernen zu einem festen Ritual eines agilen Teams: „*At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.*“



Anders handeln

Eine agile Transition löst die Forderungen und die Prinzipien des agilen Manifests für eine Organisation ein. Die Beteiligten *handeln* alle entsprechend.

Agile Coaches wissen um die Mechanik agiler Methoden und Methodenbausteine und bieten diese in agilen Transitionen durch Sekundärberatung an. Agile Methoden werden in Kapitel 12 näher erläutert.



Bild 1.4 Vier Wertepaare des agilen Manifests

■ 1.3 Das Unternehmen echt entwickeln

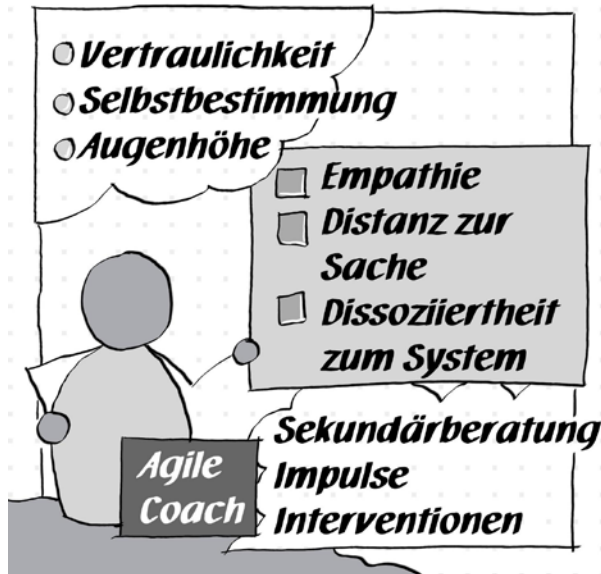


Bild 1.5 Mit Haltung die Veränderung der Coachees begleiten

Die Revolution durch das Internet, eine Digitalisierung aller geschäftlichen und gesellschaftlichen Vorgänge, erzeugt einen hohen Änderungsdruck auf Unternehmen. Dieser wirkt von außen auf die Unternehmen und führt zu einer *Transformation* der Unternehmen. Wenn sich Unternehmen aktiv entscheiden, auf diesen Druck zu reagieren, und ihre Verhaltensweisen, ihre Prozesse und ihre Struktur in Frage stellen, kann dies zu einer agilen *Transition* führen. Insbesondere die Verhaltensänderung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird eine andere Unternehmenskultur erzeugen.

Eine Transformation gibt Dingen eine neue Form. Dabei entsteht die Veränderung durch Druck von außen. Die inneren Prozesse geraten unter Druck. Um dem Druck zu entweichen, werden diese durch die Unternehmen angepasst. Dabei entstehen häufig sinnlose Prozesse, die für die Beteiligten zwar in dem Moment als entlastend empfunden werden können, aber nicht zielführend sind.

Eine Transition beschreibt eine Veränderung von innen. Durch die Veränderung von Verhaltensweisen verändert sich die Struktur des Unternehmens. So ändert sich auch die Form des Unternehmens. Und schließlich ist in der Gänze auch ein Kulturwandel spür- und erlebbar.

Um die Verhaltensweisen und nachfolgend die Strukturen anzupassen, benötigen viele Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte Unterstützung. Diese leisten agile Coaches. Dabei begleiten die agilen Coaches Teams und Unternehmen Schritt für Schritt in die Agilität.



Agil mit agil einführen

Die Änderung des Unternehmens zu einer kundenzentrierten Produktentwicklung ist ein komplexes Vorhaben. Die Lösungsfindung erfolgt mit *Probe – Sense – Respond*. Agile Methoden und Strukturen bedienen dieses Vorgehen. Agile Coaches begleiten Teams und Organisationen auf diesem Weg.

Coaches liefern keine Lösungen für die Probleme ihrer Klienten und Klientinnen: „*Die Experten für das Problem sind auch die Experten für die Lösung.*“ Sie setzen Impulse und Interventionen entsprechend ihrer Coachinghypothesen, um den Möglichkeits- und Lösungsraum der Coachees zu vergrößern.

Komplexe und chaotische Probleme sind nur Schritt für Schritt und unter Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette gut zu lösen. Agile Coaches unterstützen Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte, ihren Produkt- und Unternehmenskern neu zu denken, zu entdecken, auszuprobieren und zu stabilisieren.

Zur Erweiterung des agilen Möglichkeitsraums der Coachees setzen agile Coaches auf *Sekundärberatung* (siehe Kapitel 3.7) oder Training.

■ 1.4 Selbstreflexion „Digital transformieren“

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

- Verwaltest deine Organisation bestehende Produkte, arbeitest ihr an evolutionären oder revolutionären Innovationen? Was wäre für euch sinnvoll?
- Seid ihr eine gute Projekt- oder Produktorganisation? Fehlen euch Kompetenzen und/oder Mut, um Innovationen entwickeln zu können? Ist „Du hast keinen Plan“ eine Beschimpfung oder eine Feststellung in deinem Unternehmen?
- Ermittle die typischen Geschäftsvorfälle in deiner Organisation. Nach welchem Muster bearbeitet ihr diese? Sind die Zuordnungen aus Geschäftsvorfall und Musterbearbeitung korrekt?
- Welche Art von Entscheidungen dauert besonders lange? Sind die notwendigen Entscheidungen offensichtlich, kompliziert, komplex oder chaotisch?
- Wie häufig setzt deine Organisation Verfahren nach *Probe – Sense – Respond* auf? Wie vertraut ist dieses Vorgehen der Organisation?
- Steuert ihr als Organisation die Zielerreichung über monetäre oder über inhaltliche Vorgaben?
- Wie gestaltet ihr eure Organisationsentwicklung? Denkt ihr auf Ebene der Organisation in Plänen („Change“) oder nähert ihr euch iterativ-inkrementell-lernend?

- Beinhaltet dein Auftrag als agiler Coach in deiner Organisation die Stärkung der Innovationsfähigkeit deiner Organisation? Hast du diesen Auftrag angenommen? Wen begleitest du, um diesen Zielraum zu erreichen?
- Erwartet ihr von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Organisation die Entwicklung von Innovation? Oder weist ihr die Ausarbeitung von innovativen Ideen bestimmten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu?
- Wie lange dauert es in eurer Organisation, bis aus einer Idee ein erster Test mit Kunden und Kundinnen wird? Messt ihr die zugehörige Lead Time? Wie könntet ihr diese Lead Time reduzieren? Was könnte dein Beitrag dazu sein?

2

Agil coachen

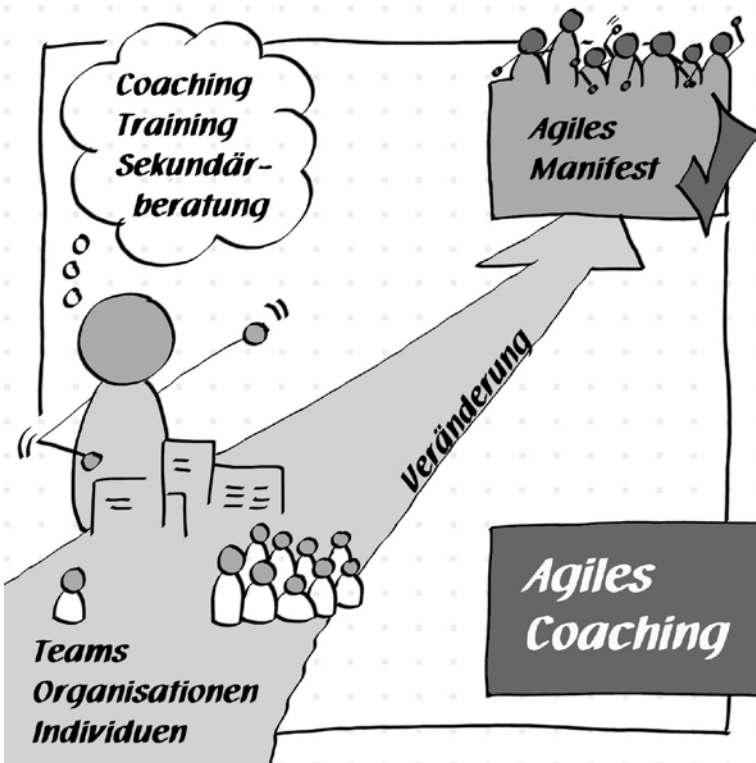


Bild 2.1 Aufgaben der agilen Coaches

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.

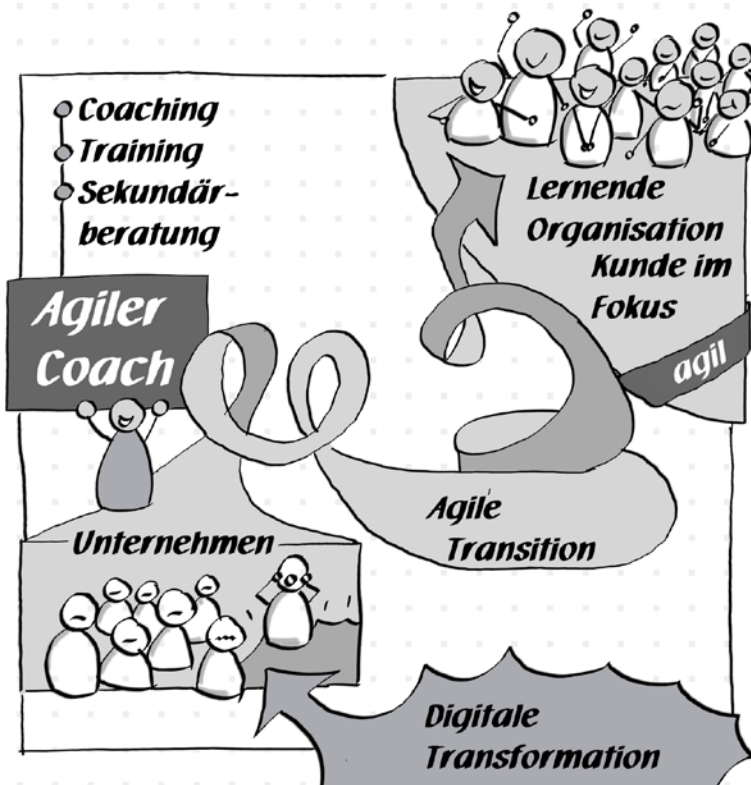


Bild 2.2 Agile Coaching im Überblick

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?

3

Klare Haltung zeigen

Aufgabe, Auftragserfüllung, Haltung und prinzipielles Vorgehen agiler Coaches bedingen sich gegenseitig. Eine eindeutige Coachinghaltung wird durch ein klares, entsprechend dem Coachingauftrag ausgerichtetes Vorgehen unterstützt und umgekehrt.

Die Kapitel „Klare Haltung zeigen“ (3), „Impulse, Interventionen und Sekundärberatung einsetzen“ (5), „Agiles Manifest einlösen“ (6), „Den Auftrag klären“ (9) und „Den Coachingprozess aufsetzen und durchlaufen“ (7) greifen ineinander. Die lineare Darstellung ist durch Vorwärts- und Rückwärtsbezüge gekennzeichnet, um die gegenseitigen Abhängigkeiten offenzulegen.

■ 3.1 Andere Wirklichkeitskonstruktionen anerkennen

Agile Coaches sind Dienstleister und Dienstleisterinnen, die die Lern- und Veränderungsprozesse ihrer Coachees begleiten.

Die agilen Coaches tragen maßgeblich Verantwortung für das Transitionsdesign. Sie unterstützen durch Impulse, Interventionen und fachlich durch Sekundärberatung. Die Lösung selbst „gehört“ den Coachees, das heißt, die Coachees entscheiden selbstständig über ihre Handlungsoptionen und gestalten die Umsetzung selbst.

Die Grundhaltung des agilen Coachings basiert auf der Denkweise des systemischen Coachings. Systemisches Coaching basiert auf einem wertschätzenden Miteinander auf Augenhöhe. Das Attribut „agil“ führt ergänzend zur Sekundärberatung und forciert mit Lernzyklen die Coachees, direkt ins Handeln und Lernen zu kommen.

Dabei anerkennen agile Coaches, dass jeder der Beteiligten seine oder ihre eigene Wirklichkeit konstruiert und entsprechend handelt. Das systemische Coaching folgt der Idee des Konstruktivismus. Diese philosophische Schule des 20. Jahrhunderts basiert auf der grundlegenden Annahme, dass jede Erkenntnis eines Betrachters oder einer Betrachterin durch das Erkennen selbst konstruiert wird. Die Schule des Konstruktivismus geht davon aus, dass es keine allgemeine und objektive Wahrheit gibt.



Jedes Individuum konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit.

Im Rahmen des Coachings treffen Coaches auf Coachees, die jeweils eine unterschiedliche Wirklichkeit konstruiert haben und weiter konstruieren.

Als Betrachtungsweise für diese Wirklichkeitskonstruktion hat sich die Deutung in Systemen etabliert. Es entsteht eine kommunikative Beziehung zwischen Coaches und Coachees, innerhalb derer die Coachees ihr System verstehen und Handlungsoptionen für ihr Anliegen erarbeiten, ausprobieren und überprüfen.

Das Erkennen und Benennen von Systemen und innewohnenden Wirkungsmechanismen ist häufig ein Schlüssel zum Coachingerfolg. Dabei ist das Ziel eine veränderte Systembeschreibung der Coachees.

Diese Idee über die Deutung der Welt und der zugehörigen Gehirnabläufe ist nicht vollständig wissenschaftlich unterlegt. Verschiedene systemische Schulen nutzen dieses Konstrukt erfolgreich, um ihr Handeln und ihre Wirkungsweise besser beschreiben zu können.

■ 3.2 Am System arbeiten

Menschen sind verwoben in Mustern und Annahmen, das heißt zum Beispiel in Erwartungen, Hoffnungen, Erfahrungen und impliziten und expliziten Regeln zur Lösungsfindung. Eine Veränderung von Verhalten erfordert es, sich zumindest Teilen dieses Systems bewusst zu werden.

David Bright und Bill Parkin definierten 1997 mit dem Statement „*This is how we do things around here*“ den Begriff „Unternehmenskultur“ [Wikipedia 04]. Damit markierten sie Unternehmenskultur als einen indirekten Faktor. Unternehmenskultur ist ablesbar an den Handlungen und Nicht-Handlungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Handlungen beschreiben aber nicht nur Unternehmenskultur, sondern auch Systeme. Die sozialwissenschaftliche Sozialtheorie versteht unter einem System eine Menge von Handlungen. Die beteiligten Menschen sind mit einem Teil ihrer selbst Teil dieses Systems.

Menschen verhalten sich zum Beispiel in privaten Kontexten anders als in beruflichen Kontexten. Die Handlungszusammenhänge sind jeweils anders. Dabei reproduzieren sie in einem bestimmten Kontext bestimmte Handlungen, weil diese Handlungen für sie in diesem Kontext Sinn ergeben. Mit diesem Sinn verknüpfen sich *Werte*, *Normen* und explizite wie implizite *Regeln*. Eine Sammlung von Handlungszusammenhängen macht ein System von einem anderen System unterscheidbar.



Werte bezeichnen als erstrebenswert erachtete Eigenschaften oder Qualitäten, die diesem System zugeschrieben werden. *Normen* sind äußerliche Erwartungen an ein Individuum in einem System. *Regeln* beschreiben Vorschriften oder allgemein übliche Verfahrensweisen in diesem System.

Die beteiligten Menschen schließen aus dem erlebten System und den mit einem Sinn belegten Werten, Normen und Regeln auf die Zukunft. Durch diese Voraussagen und entsprechende Handlungen der Beteiligten reproduziert sich das System.



Bild 3.1 Konstruktivismus

In diesem System wird so eine Wirklichkeit erzeugt, welche die Handlungen und die Wahrnehmungen der Beteiligten prägt. Ein Coachee findet in unterschiedlichen Systemen statt. Er beziehungsweise sie reproduziert Werte, Normen, Regeln und Handlungen in diesen Systemen mit einem Teil seiner oder ihrer Selbst. Coachees können ihre Systeme und die Systemfaktoren beschreiben. Implizite Werte, Normen und Regeln können sie dabei aus Handlungen der Beteiligten ablesen.

Die Coachees können dem System damit auch Werte, Normen und Regeln zuschreiben. Systeme erzeugen so einen Eigensinn.

Das System wird aus sich heraus stabil. Auch wenn die Handlung des Einzelnen scheinbar keinen Sinn ergibt, bekommt diese Handlung im System einen Sinn. Daher sind manche Werte, Normen, Regeln und resultierende Handlungen nur aus dem System heraus zu verstehen. Diese Verflechtungen sind komplex. Wie in der Einleitung in Kapitel 1 angerissen, lassen sich komplexe Aufgabenstellungen am besten mit *Probe - Sense - Respond* bearbeiten. Coaching ist demnach keine Einzelaktion. Coachees erschließen sich Sitzung für Sitzung ihr System und damit ihren Lösungsraum.

Systeme sind ständig mit anderen Systemen im Austausch. Der Erhaltungswille von Systemen führt zu einem Spannungsfeld zwischen Öffnung und Abgrenzung: Öffnen sich Systeme zu stark, werden sie sich auflösen. Grenzen sie sich zu stark ab, werden sie zusammenbrechen.

Coaches finden zunächst in einem anderen System statt. Für ihr System gelten andere Werte, Normen und Regeln.

Sowohl den Coaches als auch den Coachees wird keine objektive Darstellung ihrer Systeme gelingen. Sie können durch eine Beschreibung der Wahrnehmungen in dem System eine Idee erzeugen, wie dieses System funktioniert. Dabei ist dies immer eine Beschreibung, eine Bewertung oder eine Deutung der Coachees. Es gibt keine einheitliche organisatorische Wirklichkeit, die allen Beteiligten bewusst und aussprechbar ist.

Im System organisieren sich die Beteiligten selbst. Neben der strukturellen Ordnung des Systems sind Handlungen oder Nicht-Handlungen als Reaktion auf das System zu erkennen. Diese werden zu einem Teil des Systems. Auf diese Selbstorganisation werden andere im System reagieren. Es entsteht ein Netz aus impliziten und expliziten Werten, Normen, Regeln und Handlungen, welche sich rückkoppeln und damit selbstverstärken können.



Systeme sind selbsterhaltend.

Organisationen sind als Systeme sehr komplex. Direkte Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind nicht gegeben. Beteiligte können nicht das gesamte System erkennen und verstehen. Außenstehende Coaches bringen ihre eigenen Systeme mit. Kommunikation ist die Brücke zur gemeinsamen Wirklichkeitsbildung.

Agile Coaches fördern das Kennenlernen des Systems durch die Coachees. Es ist nicht der Anspruch der Coaches, das System der Coachees vollständig zu verstehen. Es ist auch nicht der Anspruch der Coaches, als allwissender Coach eine Lösung für die Coachees zu entwickeln. Coaches unterstützen Coachees darin, dass diese ihr System besser kennenlernen, verstehen und damit umgehen können.

Durch Aussprechen und Benennen von Werten, Normen, Regeln und Handlungen erzeugen die Coachees für sich selbst einen Möglichkeitsraum, der andere Handlungen zulässt, womöglich für sie sogar fordert.



Systemische Coaches überlassen das Definieren der veränderten Handlungen vollständig der Selbstorganisation der Coachees: Die Experten für das Problem sind auch die Experten für die Lösung.

Damit die Coachees eine geeignete Lösung finden können, öffnen Coaches den Möglichkeitsraum der Coachees durch Impulse oder Interventionen. Sie formulieren die Impulse und Interventionen auf Basis ihrer Coachinghypothesen. Die Coachees vergrößern so ihr Verständnis der Handlungszusammenhänge der Werte, Normen und Regeln – die Coachees vergrößern ihr Systemverständnis. Impulse sind verbale Anstöße, während mit Interventionen bei Coachees erfahrungsbasiertes Lernen ausgelöst wird.



Impulse + Interventionen

Agile Coaches öffnen den Möglichkeits- und Lösungsraum der Coachees durch Impulse und Interventionen.

Auf Basis des so vergrößerten Möglichkeitsraums entwickeln Coachees alternative Handlungsoptionen. Neben Impulsen und Interventionen können agile Coaches auch Sekundärberatung als Anstöße (siehe Kapitel 5) nutzen, um das Systemverständnis der Coachees zu vergrößern.



Sekundärberatung

Agile Coaches vergrößern den Lösungsraum der Coachees durch Sekundärberatung, sofern der Reifegrad der Coachees dies notwendig macht.

Dabei überlassen sie die Entscheidung über die Handlungsoptionen im Lösungsraum den Coachees. Verantwortungsübernahme für gewählte Handlungsoptionen würde die Coaches Distanz zur Lösung verlieren lassen – damit würden sie ihre Wirksamkeit einbüßen, weil sie sich selbst zum Teil des Systems machen.

Agile Coaches arbeiten mit Teams, Organisationen und Individuen. Sie unterstützen die Beteiligten dabei, ihr System zu erkennen und Handlungsoptionen zur Veränderung zu entwickeln. Dabei zeigen sich die agilen Coaches *empathisch* gegenüber allen Beteiligten. Sie versuchen, die Werte, Normen und Regeln, in denen sich die Beteiligten befinden, zu erkennen und anzuerkennen.

Dabei erkennen sich die Coachees als Teil des Systems und markieren auch die Einflüsse aus dem System auf sich selbst. Coachees sind immer innerlich abhängig vom System. Es ist die Aufgabe des Coaches, seine oder ihre Unabhängigkeit vom System zu wahren. Ziel ist es, nicht Teil des Coachee-Systems zu werden.

Es ist von Vorteil, Situationen und Konstellationen zu kennen und zu erkennen, welche die jeweiligen agilen Coaches zum Teil des Coachee-Systems werden lassen. Agile Coaches reflektieren daher ihre Eigenanteile (siehe Kapitel 4.4.2.)

Coachees begründen ihr System mit ihren Vorstellungen, sie agieren entsprechend ihrer Werte, Normen und Regeln. Agile Coaches können durch Situationen und beschriebene Konstellationen angesprochen („getriggert“) werden, sich involvieren und so Teil des Coachee-Systems werden. So können sich Coachees genauso verhalten wie jemand, den die betreffenden agilen Coaches gut kennen und sehr schätzen (oder gar nicht mögen). Sie erkennen das Muster, das geschildert wird, und bedienen dieses mit. Sobald agile Coaches Muster der Coachees bedienen, sind sie Teil des Systems. Aber auch das Teilen von Bewertungen kann dazu führen, die Dissoziiertheit zum System zu verlieren.

Wenn die Coaches sich mit den Erfahrungen und Gedanken ihrer Coachees assoziieren, können sie auch nur den vorhandenen Lösungsraum ihrer Coachees sehen. Damit verlieren sie ihre Wirksamkeit.

Manchmal ist es der berufliche Kontext oder ein bestimmtes Vorgesetztenverhalten, das die agilen Coaches zum Teil des Systems werden lässt. Sie sympathisieren mit den Coachees, sie können sich gut einfühlen oder sie kennen das Gefühl, das die Coachees gerade beschreiben. Sobald die agilen Coaches in die Gefühlswelt der Coachees einsteigen, sind sie zum Teil des Coachee-Systems geworden. Möglichkeitsraum-öffnende Fragen können sie in der *Assoziation* nicht mehr stellen.

Werden agile Coaches Teil des Coachee-Systems, verlieren sie ihre Wirksamkeit. Ebenfalls werden sie ihre Wirkung verlieren, wenn sie eine bestimmte inhaltliche Lösung der Coachees stark bevorzugen. Raumöffnende Fragen werden ihnen in dieser Konstellation schwerfallen, weil ihnen die *Distanz zur Sache* verloren gegangen ist. Die Bewertung der Lösung prägt die Anstöße der Coaches. Ohne die notwendige Distanz wird es den agilen Coaches schwerfallen, objektiv zu beobachten. Sie „lesen“ dann die Beobachtungen mit der Brille ihrer Bewertung. Da diese Bewertung einen deutlichen Schwerpunkt hat, werden die nachfolgenden Anstöße, Impulse und Interventionen lenkend sein. In dieser Situation laufen sie Gefahr, entweder eine eigene Lösung stark zu forcieren oder ähnlich hilflos wie die Coachees zu werden.



Coachinghaltung

Agile Coaches verhalten sich empathisch, distanziert zur Sache und dissoziiert zum System.

Damit dies gelingen kann, wahren agile Coaches die *Autonomie* der Coachees, sie handeln auf *Augenhöhe* mit den Coachees, sie gehen mit allen erhaltenen Informationen *vertraulich* um und grenzen Coaching von einem therapeutischen Gespräch ab.

■ 3.3 Autonomie der Coachees wahren



Bild 3.2 Autonomie der Coachees wahren

Coachees entscheiden über ihre Handlungsoptionen alleine. Die Lösung der Coachees entsteht in Selbstorganisation der Coachees.

Agiles Coaching ist eine Hilfe zur Selbsthilfe durch die Coachees. Wenn den agilen Coaches klar wird, dass im Lösungsraum der Coachees bestimmte fachliche Lösungen nicht vorhanden sind, setzen diese agilen Coaches Sekundärberatung ein. Sekundärberatung nutzen agile Coaches bewusst und behutsam. Zu schnell wird eine Aussage, die dem Lösungsraum weitere Optionen hinzufügt, zu *der einen* Lösung, die der allwissende Coach vorgeschlagen hat.

Wenn die Coaches sich in der Wahrnehmung der Coachees nicht auf Augenhöhe mit den Coachees befinden, werden Coachees dazu neigen, die Sekundärberatung als Rat anzunehmen, ohne sie weiter zu reflektieren.

Eine derartige Lösung nimmt den Coachees Autonomie. Mit dem Verlust der Autonomie geht der Verlust der Verantwortungsübernahme durch die Coachees einher.

Da die Coaches nicht Teil des Systems der Coachees sind, fällt es diesen häufig leichter, Werte, Normen und Regeln zu erkennen. Dennoch ist Geduld gefragt. Es gilt, den richtigen Zeitpunkt für einen Anstoß gemäß der eigenen Coachinghypothese zu formulieren. Dabei mögen die Coaches sehr laut in sich den Satz „Ich weiß es, ich weiß es!“ hören. Aber das schnelle Herausposaunen ist in vielen Fällen dem Erkenntnisgewinn der Coachees nicht dienlich. Gleiches gilt für eine vorschnelle Formulierung möglicher Lösungen für die Coachees.

Die Wirksamkeit von Coaches beruht auf dem eigenen Erkenntnisgewinn der Coachees und deren verändertem Verhalten in Selbstorganisation.

Das womöglich in sich laute „Ich weiß es, ich weiß es“ gilt es zu hören, aber nicht durch die Vorwegnahme der Lösung zu stillen. Eine Lösungsvorgabe durch die Coaches nimmt den Coachees Handlungsraum und Coaches verlieren so ihre Wirkung.



Coaches setzen *Impulse* unter Wahrung der Integrität der Coachees. *Interventionen* erfolgen auf Augenhöhe mit den Coachees. Durch *Sekundärberatung* öffnen Coaches bei Bedarf den Lösungsraum der Coachees.

Zu jedem Zeitpunkt gehört die Lösung des Problems den Coachees. Coaches überprüfen in geeigneten Reflexionsformaten (siehe Kapitel 13) regelmäßig ihre Haltung. Insbesondere überprüfen sie, ob sie entsprechend des Reifegrads der Coachees korrekte Anstöße gesetzt haben. Dabei ist insbesondere zu überprüfen, ob die Coaches die Autonomie der Coachees gewahrt haben.

■ 3.4 Empathisch handeln

Coaches fördern das Verständnis der Coachees für deren eigene Situation. Durch das Erkennen von (impliziten) Normen, Werten und Regeln vergrößert sich der Möglichkeitsraum der Coachees. Diese neue Betrachtung und das Verständnis der Abläufe fördern die Entwicklung neuer Handlungsoptionen: Der Lösungsraum vergrößert sich mit der Vergrößerung des Möglichkeitsraums.

Damit dies gelingen kann, treten Coaches den Coachees mit Empathie gegenüber.



„*Empathie bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, Empfindungen, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen.*“ [Wikipedia 03]

Es gilt, nachzuvollziehen, warum jemand steht, wo er oder sie genau steht. Empathie bedeutet, dass Coaches das Verhalten und die Empfindungen der Coachees nachempfinden können – ohne sich mit diesen zu assoziieren.



Nachfühlen, nicht mitleiden

Empathie ist entscheidend.

Mitleid führt zur Unwirksamkeit als Coach.

Neben der Gefahr, sich zu stark in die jeweilige Person einzufühlen, sich entsprechend zu assoziieren und so die Wirksamkeit zu verlieren, besteht eine weitere Gefahr darin, mit den Coachees nicht auf Augenhöhe zu agieren. So sprechen viele Coachees ihre agilen Coaches auf einer Beraterebene an. Sie wünschen, dass ihnen die Verantwortung für die Lösung abgenommen wird.

Wenn agile Coaches sich auf dieser Ebene ansprechen lassen, verlieren sie die Augenhöhe zu den Coachees. Sie nehmen dann die Rolle des allwissenden Beraters, der allwissenden Beraterin oder der Scrum Mutti beziehungsweise des Papa Schlumpf (siehe Kapitel 3.13) ein, welche das gesamte System überblicken (und analysieren) können beziehungsweise sich um die Coachees sehr „kümmern“.

Berater und Beraterinnen sind in der Lage, nach einer entsprechenden Analyse des Systems gemäß *Sense - Analyse - Respond* (siehe Kapitel 1) die beste Lösung innerhalb eines Systems zu ermitteln und vorzuschlagen. Coachees in komplexen und chaotischen Umgebungen suchen nach dieser einen Lösung - für sich selbst. Sofern die Coachees den *Paradigmenwechsel* von kompliziert zu komplex noch nicht verstanden haben, suchen sie selbstverständlich nach der einen korrekten Lösung. Da sie diese nicht finden können, sprechen sie die Coaches als Berater und Beraterinnen an: „Wenn du an meiner Stelle wärest, was wäre der nächste sinnvolle Schritt?“ Wenn Coaches dieser Ansprache nachgeben und einen Lösungsweg vorschlagen, wird ihnen von den Coachees im Allgemeinen auch die Verantwortung für diese Lösung übertragen: „Du hast gesagt, dass wir das so machen sollen. Das hat nicht funktioniert. Hast du noch eine Idee?“

Die Coaches haben durch Verlassen ihrer Haltung ihre Wirksamkeit verloren. Durch die implizite Verantwortungsübernahme werden die agilen Coaches zum Teil des Systems der Coachees. Dies schränkt ihre Handlungsfähigkeit als agile Coaches stark ein. Die Frage



„Was kann ich anerkennen?“

hilft agilen Coaches, empathisch auf Augenhöhe zu handeln. Diese Frage erzwingt eine Antwort der Art:

- In der Wahrnehmung (oder globaler: der Welt) der Coachees stellt sich die Sachlage wie folgt dar: ...
- Diese Sachlage begründen und bewerten die Coachees wie folgt: ...
- Daraus ergeben sich folgende Handlungsimplicationen: ...

Gleichzeitig macht die Beantwortung der Frage „Was kann ich anerkennen?“ auch Unstimmigkeiten in der Darstellung der Coachees für die Coaches deutlich. Diese Unstimmigkeiten können die Grundlage einer neuen Coachinghypothese bilden.

Die Frage „Was kann ich anerkennen?“ bezieht sich dabei nicht nur auf die Coachees, sondern auch auf die Beteiligten im Coachee-System. *Allparteilichkeit* hilft beim bewertungsfreien Beobachten. Äußern Coachees deutliche Kritik am Verhalten ihrer Vorgesetzten, hilft diese Frage genauso wie die Annahme „Jedes Handeln ergibt Sinn“. In dieser Haltung können Coaches ein vergrößertes Systemverständnis der Coachees ermöglichen.

Um die Gefühlswelt, die Bewertung und das Verhalten der Coachees nachzuvollziehen, stellen Coaches Fragen. Diese Fragen sind in der Haltung wertschätzend und nicht bewertend. Mit der Wertschätzung geht ein offenes, wertfreies Fragen einher. Es gilt, das Coachee-System offenzulegen. Dieses Offenlegen geschieht für die Coachees und führt zu einer Bearbeitungsmöglichkeit für die Coachees.

Die Öffnung des Möglichkeitsraums der Coachees entsteht durch das Bewusstwerden und Verstehen der Coachee-Systeme durch die Coachees selbst. Für das Verstehen und Bewusstwerden benötigen die Coachees geeignete Anstöße durch die Coaches.

Diese Anstöße basieren auf Coachinghypothesen, welche auf Beobachtungen der Coaches beruhen. Beim Aufstellen der Coachinghypothesen ist es wichtig, nicht aufgrund der eigenen Werte, Normen und Regeln zu bewerten, sondern eine Überprüfung auf Stimmigkeit zum Beispiel von Aussagen und Verhalten möglichst wertfrei vorzunehmen.

Wenn die Coachinghypothese stark durch eigene Werte, Normen und Regeln der Coaches geprägt ist, ist davon auszugehen, dass die Anstöße implizit auch den Werten, Normen und Regeln der Coaches folgen. Dies beeinflusst den Möglichkeitsraum der Coachees enorm, weil eine Erkenntnis zunächst nur in dem durch die Coaches eröffneten Raum möglich sein wird.



Beispiel: PO-Team-Interaktion

Ein Produktteam setzt sich aus dem Product Owner Beeke und acht Umsetzern und Umsetzerinnen zusammen. Der agile Coach Hauke begleitet das Team auf dem Weg zum agilen Reifegrad *AR-D*. Ziel ist es,

1. dass das Team eine effiziente Zusammenarbeit etabliert und
2. dass jemand die Interimstätigkeit als Scrum Master von Hauke übernimmt.

Alle Umsetzer und Umsetzerinnen sitzen in einem Raum und versuchen sich in einem echten Teamvorgehen. Dennoch tun sich die Umsetzer und Umsetzerinnen in kleinen täglichen Entscheidungen schwer. „Ist es wohl okay, wenn ich diese User Story so umsetze?“ fragt ein Teammitglied das andere. Da die beiden sich unsicher sind, wenden sie sich an Hauke. Hauke versteht das Umsetzungsproblem sofort und sagt: „Oh, das ist blöd, dass ihr nicht weiterkommt. Damit es zügig vorangeht, mache ich bei Beeke Druck, damit wir uns bald zusammensetzen können.“

Hauke agiert als Teil des Systems. Scrum Master sind nach der Definition des Scrumguides Teammitglieder. Genauso wie die Teammitglieder geht Hauke davon aus, dass Beeke als Product Owner die Entscheidung zu treffen habe. Dies geschieht, ohne dass Hauke das mit Fragen abgeprüft hat.

Raumöffnende Fragen wären möglich gewesen:

1. Was braucht ihr, damit ihr die Frage selbst beantworten könnt?
2. Überlegt euch Vor- und Nachteile für eine Entscheidung durch euch. Verändert die Situation so, dass ihr alleine entscheiden könnt.
3. Mir erscheint es so, als würde euer Warten auf Beeke die Durchlaufzeit des Tickets stark erhöhen. Was spricht dagegen, dass ihr einfach selbst entscheidet?