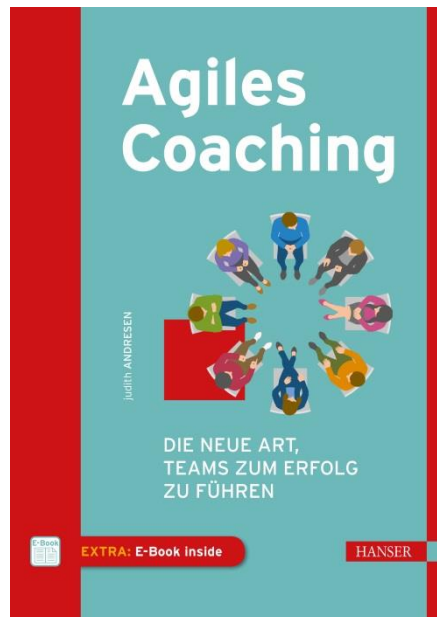


# HANSER



## Leseprobe

zu

## Agiles Coaching

**Die neue Art, Teams zum Erfolg zu führen**

von Judith Andresen

ISBN (Buch): 978-3-446-45168-1

ISBN (E-Book): 978-3-446-45264-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43465-3>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>Die Autorin</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1 Digital transformieren</b> .....	<b>1</b>
1.1 Produktentwicklung in den Fokus des Unternehmens stellen .....	3
1.2 Mutig handeln .....	7
1.3 Das Unternehmen echt entwickeln .....	9
1.4 Selbstreflexion „Digital transformieren“ .....	10
<b>2 Agil coachen</b> .....	<b>13</b>
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
<b>3 Klare Haltung zeigen</b> .....	<b>19</b>
3.1 Andere Wirklichkeitskonstruktionen anerkennen .....	19
3.2 Das richtige Handlungsfeld erkennen .....	20
3.3 Autonomie der Coachees wahren .....	24
3.4 Empathisch handeln .....	25
3.4.1 Erwartungen aussprechbar machen .....	27
3.5 Dissoziiertheit zum System wahren .....	28
3.5.1 Coachinghaltung wahren .....	30
3.6 Distanz zur Sache halten .....	31
3.6.1 Auf Stimmigkeit untersuchen .....	31
3.6.2 Nicht beraten, sondern in der Coachinghaltung bleiben .....	33
3.7 Sekundär beraten .....	34
3.8 Coachen, nicht therapieren! .....	35
3.9 Vertrauen wahren .....	38
3.9.1 „Nicht ins Boot einsteigen“ .....	40
3.10 Agile Coaches reflektieren regelmäßig ihren Auftrag .....	41

3.11 Die Systemerkenntnis der Coachees ermöglichen .....	42
3.12 Bewusst und reflektiert agieren .....	43
3.13 Nicht zur Scrum Mutti oder zum Papa Schlumpf werden .....	44
3.14 Selbstreflexion „Klare Haltung zeigen“ .....	45
<b>4 Coachinghypothesen entwickeln .....</b>	<b>47</b>
4.1 Offene Fragen stellen .....	48
4.2 Aktiv zuhören .....	49
4.3 Feedback im Dreiklang geben .....	52
4.4 Coachinghypothesen bewusst nutzen .....	55
4.5 Selbstreflexion „Coachinghypothesen entwickeln“ .....	58
<b>5 Impulse, Interventionen und Sekundärberatung einsetzen .....</b>	<b>61</b>
5.1 Anstöße passend zum Reifegrad formulieren .....	62
5.1.1 Reifegrad R1: „Anweisen“ .....	65
5.1.2 Reifegrad R2: „Verhandeln“ .....	66
5.1.3 Reifegrad R3: „Beraten“ .....	66
5.1.4 Reifegrad R4: „Abgeben“ .....	67
5.2 Den Coachees einen Anstoß geben, um deren Systemverständnis zu verändern .....	67
5.3 Impulse setzen .....	68
5.3.1 Feedback geben .....	70
5.3.2 Lösungsorientierte Fragen stellen .....	71
5.3.3 Konfrontieren .....	72
5.3.4 Paradoxe Impuls .....	73
5.3.5 Perspektivwechsel .....	74
5.3.6 Ressourcenorientierte Fragen .....	75
5.3.7 Skalierungsfragen .....	76
5.4 Interventionen formulieren .....	77
5.4.1 Gruppenspiele zur Kommunikation, Feedback und/oder Führung ..	78
5.4.2 Interventionen als Hausaufgaben .....	79
5.4.3 Paradoxe Intervention .....	79
5.5 Sekundärberatung nutzen .....	80
5.6 Trainieren .....	83
5.6.1 Grob- und Feinlernziele definieren .....	84
5.6.2 Auf Basis des Reifegradmodells trainieren .....	86
5.7 Selbstreflexion „Impulse, Interventionen + Sekundärberatung“ .....	87
<b>6 Mission: Agilität vorantreiben .....</b>	<b>89</b>
6.1 Agiles Manifest erfüllen .....	91
6.1.1 Manifesto for Agile Software Development .....	91
6.1.2 Principles behind the Agile Manifesto .....	91

6.2	Agile Reifegrade anstreben	92
6.2.1	SWBLM: So wie beim letzten Mal	94
6.2.2	AR-D: Echt im Team arbeiten	94
6.2.3	AR-C: Im großen Team liefern	98
6.2.4	AR-B: Führung an Teams ausrichten	101
6.2.5	AR-A: In und mit der Organisation lernen	104
6.3	Agilität in eurem Team oder in eurer Organisation überprüfen	105
6.4	Schritt für Schritt lernen	107
6.4.1	PDCA <i>Plan</i>	108
6.4.2	PDCA <i>Do</i>	109
6.4.3	PDCA <i>Check</i>	110
6.4.4	PDCA <i>Act</i>	110
6.4.5	Gemba	111
6.5	Lernen ermöglichen	111
6.5.1	Experimentieren	112
6.5.2	Aus fehlgeschlagenen Experimenten lernen	115
6.5.3	Alle Kontakte im Coachingprozess nutzen	117
6.5.4	Lernen als agiler Coach	118
6.5.5	In eine Lernkultur kommen	118
6.5.6	Voneinander lernen	122
6.6	Erst die Prozesse, dann die Strukturen definieren	125
6.7	Ins Handeln kommen	128
6.8	Selbstreflexion „Mission: Agilität vorantreiben“	130
<b>7</b>	<b>Den Coachingprozess aufsetzen und durchlaufen</b>	<b>131</b>
7.1	Dreifach den PDCA-Zyklus durchlaufen	131
7.2	Das Anliegen verstehen und erste Zielformulierungen ermöglichen	133
7.2.1	Inhaltliche Fragen an die potenziellen Coachees stellen	134
7.3	Das notwendige Transitionsdesign ableiten	135
7.4	Ziele vereinbaren	135
7.5	Den Auftrag annehmen	136
7.5.1	Formale Fragen rund um den Auftrag klären	136
7.5.2	Eigene Fragen beantworten	137
7.5.3	Beiderseitig in den Prozess starten	137
7.6	Mit formaler Beauftragung umgehen	137
7.7	Just do it!	138
7.8	Coachingsitzung moderieren	139
7.8.1	Ankommen	140
7.8.2	Orientierung	140
7.8.3	Bearbeitung	141
7.8.4	Vereinbarungen	141
7.8.5	Abschluss	143
7.8.6	Über Hausaufgaben intervenieren	143

7.9	Den Auftrag beenden	143
7.10	Ergebnisse nachhaltig sichern	144
7.11	Mit Störungen umgehen	144
7.11.1	Störungen Vorrang geben	144
7.11.2	Ausfallende Sitzungen als Symptom erkennen	145
7.11.3	Weinen	146
7.12	Selbstreflexion „Den Coachingprozess aufsetzen“	147
<b>8</b>	<b>Den richtigen Hebel finden</b>	<b>149</b>
8.1	Aus dem Anliegen den ersten Schritt ableiten	151
8.2	Mit der „richtigen“ Gruppe arbeiten	155
8.3	Transitionsdesign definieren	157
8.3.1	Veränderungen in einem Team begleiten	159
8.3.2	Den Zielraum übers <i>Machen</i> erreichen	160
8.3.3	<i>AR-D</i> anstreben	161
8.3.4	<i>AR-C</i> anstreben	161
8.3.5	<i>AR-B</i> anstreben	166
8.3.6	<i>AR-A</i> anstreben	166
8.4	Selbstreflexion „Den richtigen Hebel finden“	168
<b>9</b>	<b>Den Auftrag klären</b>	<b>169</b>
9.1	Den Auftrag herausarbeiten	170
9.2	Selbstbeauftragung vermeiden	171
9.3	Inhaltlichen Auftrag der Coachees klären	175
9.4	Auftrag an Ziele koppeln	176
9.5	In der Rolle bleiben	177
9.6	Dreiecksbeziehungen managen	179
9.7	Einen formalen Auftrag einholen	184
9.8	Transition designen	186
9.9	Aufträge annehmen oder ablehnen	186
9.9.1	Fehlerwartungen begegnen	188
9.9.2	Den eigentlichen Auftrag ermöglichen	188
9.10	Aufträge beenden oder abbrechen	190
9.10.1	Den Auftrag beenden, wenn die Zeit gekommen ist	190
9.10.2	Aufträge abbrechen	191
9.11	Mit einer Globalbeauftragung umgehen	192
9.12	Sich am agilen Manifest ausrichten	193
9.13	Selbstreflexion „Den Auftrag klären“	195
<b>10</b>	<b>Ergebnisse sichern</b>	<b>197</b>
10.1	Das Vertrauen wahren!	197
10.2	Coachees visualisieren lassen	199
10.2.1	Dokumentation	200

10.3	Eigene Notizen machen	201
10.4	Selbstreflexion „Ergebnisse sichern“	202
<b>11</b>	<b>Modellbasiert Beobachtungen interpretieren</b>	<b>203</b>
11.1	Impulse, Interventionen und Sekundärberatung begründen	204
11.2	Jedes Handeln ergibt Sinn	205
11.3	Die Lernzone nutzen	208
11.4	Veränderungen kosten zunächst Produktivität	210
11.5	Das „Tal der Tränen“ wird kommen	212
11.6	Status der Organisation erkennen	214
11.7	Veränderungen attraktiv gestalten	216
11.7.1	S: Status	218
11.7.2	C: Certainty	218
11.7.3	A: Autonomy	219
11.7.4	R: Relatedness	220
11.7.5	F: Fairness	220
11.8	Agile Reifegrade	221
11.8.1	SWBLM: So wie beim letzten Mal	222
11.8.2	AR-D: Echt im Team arbeiten	223
11.8.3	AR-C: Im großen Team liefern	223
11.8.4	AR-B: Führung an Teams ausrichten	223
11.8.5	AR-A: In und mit der Organisation lernen	223
11.9	Transaktionsanalyse: die Gesprächsebene erfassen	224
11.9.1	Im Erwachsenen-Ich kommunizieren	224
11.9.2	Dramadreiecke erkennen und aussteigen	228
11.10	Übertragungen und Projektionen erkennen	229
11.10.1	Übertragungen erkennen	230
11.10.2	Gegenübertragung	235
11.10.3	Projektion	236
11.10.4	Paradigmenwechsel gestalten	239
11.11	Teams bewusst entwickeln	243
11.11.1	Teamkriterien	243
11.11.2	Teamphasen nach Tuckman	244
11.11.3	Fünf Dysfunktionen eines Teams	249
11.12	Teamfunktionen verstehen und nutzen	254
11.12.1	Gruppenaufgabe/Gegenüber <i>G</i>	255
11.12.2	Leitung <i>alpha</i>	255
11.12.3	Beratung <i>beta</i>	255
11.12.4	Gegenposition <i>omega</i>	256
11.12.5	Mitglied <i>gamma</i>	256
11.12.6	Formale und Teamfunktionen voneinander trennen	257
11.13	Systemische Wiederholung erkennen und benennen	259
11.13.1	Systemische Wiederholung offenlegen und Handlungs- alternativen erarbeiten lassen	260

11.14	Situatives Führen .....	262
11.15	Konflikte erkennen und lösen .....	263
11.15.1	Win-Win .....	265
11.15.2	Win-Lose .....	266
11.15.3	Lose-Lose .....	268
11.15.4	Konfliktlösungen ermöglichen, ohne zu assoziieren .....	269
11.15.5	Kalte Konflikte erkennen und damit umgehen .....	271
11.15.6	Stellvertreterkonflikte erkennen und einen Umgang finden .....	272
11.16	Basis für Motivation legen .....	273
11.16.1	Motivation mit Gerald Hüther verstehen .....	274
11.16.2	Motivation nach Daniel Pink untersuchen .....	274
11.17	Entscheidungen nachvollziehen .....	275
11.18	Organisationskultur verstehen und verändern .....	278
11.19	Ablauf der Innovationsannahme nutzen .....	281
11.20	Unterschiedliche Führungsformen erkennen .....	283
11.20.1	Managementformen nach St. Gallen identifizieren und zuordnen .....	283
11.20.2	Unterschiedliche Führungsformen identifizieren .....	285
11.20.3	Führungsleitfragen erkennen und zuordnen .....	287
11.21	Riemann-Thomann-Modell kennen und anwenden .....	288
11.21.1	Distanz .....	289
11.21.2	Nähe .....	289
11.21.3	Dauer .....	289
11.21.4	Wechsel .....	290
11.21.5	Flächenhafte Darstellung der Grundausrichtung erstellen und bewerten .....	290
11.22	Vier Seiten einer Nachricht identifizieren .....	291
11.22.1	Sachbotschaft .....	292
11.22.2	Selbstkundgabe .....	292
11.22.3	Beziehungsbotschaft .....	292
11.22.4	Appell .....	293
11.23	Selbstreflexion „Modellbasierte Hypothesen bilden“ .....	294
<b>12</b>	<b>Agile Methoden kennen und anwenden .....</b>	<b>295</b>
12.1	Lernen .....	296
12.2	Delegationspoker .....	298
12.3	Feedback geben + nehmen können .....	299
12.3.1	Feedback im Dreiklang .....	300
12.3.2	Kudokarten .....	301
12.4	Geschenk des Zuhörens machen .....	302
12.5	Katas durchführen .....	303
12.6	Im „Pair“ arbeiten .....	304
12.7	Mit Nemawashi Veränderungen in die Organisation tragen .....	305

12.8	Open Reviews .....	305
12.9	Open Space als Basis nutzen .....	306
12.10	Produkte agil managen .....	309
12.11	Retrospektiven .....	310
12.12	Re-Briefings durchführen .....	311
12.13	Slack verwenden .....	312
12.14	True North formulieren .....	312
12.15	Vom Kundennutzen her denken .....	313
12.16	Über Matrizen ins Handeln kommen .....	315
12.17	Zusammen an einem Ort arbeiten .....	316
12.18	Selbstreflexion „Agile Methoden kennen und anwenden“ .....	316
<b>13</b>	<b>Die Coachingleistung überprüfen .....</b>	<b>317</b>
13.1	An den Fertig- und Fähigkeiten agiler Coaches arbeiten .....	319
13.2	Reflexion einpreisen .....	321
13.3	Mit Kollegen und Kollegen reflektieren .....	322
13.3.1	Intervision: Fertig- und Fähigkeiten des agilen Coaches im Mittelpunkt .....	323
13.3.2	Kollegiale Fallberatung: Inhaltliches im Mittelpunkt .....	323
13.3.3	Coaching agiler Coaches .....	325
13.3.4	Reflecting Team .....	325
13.4	Sich supervidieren lassen .....	326
13.5	Unterstützende Arbeitsformen .....	327
13.5.1	Arbeit im Tandem .....	327
13.5.2	Arbeiten im Team .....	328
13.6	Selbstreflexion „Die Coachinghaltung überprüfen“ .....	328
<b>14</b>	<b>Bewährte Impulse und Interventionen .....</b>	<b>329</b>
14.1	Agiles Manifest überprüfen .....	329
14.2	Bedürfnisse in Teams klären .....	330
14.3	Drei Begründungen liefern .....	331
14.4	Entscheidungsmatrix .....	332
14.5	Entwicklung in Modellen vorwegnehmen und Maßnahmen entsprechend planen .....	333
14.6	Feedback-Übungen .....	334
14.6.1	Bei der größten Herausforderung unterstützen .....	334
14.6.2	Einmal ins Feedbackkarussell, bitte! .....	335
14.6.3	Warmer Regen fürs Team .....	336
14.7	Mission + Constraints für Transitionsteams ermitteln .....	337
14.8	Nachpokern von Entscheidungen .....	337
14.9	Papierflieger falten .....	338
14.10	Projekte in Cynefin einordnen .....	339



14.11 Retrospektiven im PDCA-Zyklus durchführen .....	340
14.12 Scrum Ball Game .....	340
14.13 Teamuhr bestimmen und stellen .....	342
14.14 Teufelskreise visualisieren .....	343
14.15 Transaktionsanalyse überprüfen .....	344
14.15.1 Drei Ich-Zustände im Kommunikationsverhalten finden .....	345
14.15.2 Dramadreieck im Alltag identifizieren .....	345
14.15.3 Kommunikation mittels Transaktionsanalyse verstehen .....	345
14.16 ... um was zu erreichen? .....	346
14.17 Was möchtest du lernen? .....	346
14.18 Werte-Entwicklungsquadrat .....	347
14.19 Zielraum in Tätigkeiten entwickeln .....	348
14.20 Selbstreflexion „Bewährte Impulse und Interventionen“ .....	349
<b>15 Typische Stolperfallen vermeiden .....</b>	<b>351</b>
15.1 Coachinghaltung verlieren .....	352
15.1.1 Empathie verlieren .....	352
15.1.2 Distanz zur Sache verlieren .....	353
15.1.3 Mit dem System assoziieren .....	355
15.2 Verharren, weil der Konsens nicht kommt .....	357
15.3 Direktes Dankeschön erwarten .....	358
15.4 Zu viel planen .....	359
15.5 „Wir sind agil, wir sind innovativ!“ .....	360
15.6 Den eigentlichen Auftrag im initialen Gespräch hören wollen .....	361
15.7 Kulturwandel zum Ziel erklären .....	362
15.8 Scrum-Master-Aufgaben mit agilem Coaching mischen .....	363
15.9 Konflikte nicht gehen .....	363
15.10 Zu vorsichtig sein, nicht führen .....	364
15.11 Sich über den eigenen Rollentitel selbst beauftragen .....	365
15.12 Sich der Meetingkultur des Ladens ergeben .....	365
15.13 Selbstreflexion „Stolperfallen vermeiden“ .....	366
<b>16 Weitere Rollen annehmen .....</b>	<b>367</b>
16.1 Coaching, Training + Sekundärberatung .....	368
16.2 Ausbilden .....	368
16.3 Arbeitstreffen moderieren .....	369
16.4 Konflikte moderieren und mediatieren .....	373
16.4.1 Konfliktmoderation .....	374
16.4.2 Konfliktmediation in sieben Schritten .....	376
16.5 Disziplinarisch führen .....	377
16.6 Selbstreflexion „Weitere Rollen annehmen“ .....	377

<b>Danke!</b> .....	<b>379</b>
<b>17 Literatur</b> .....	<b>381</b>
17.1 Quellenangaben .....	381
17.2 Literaturhinweise .....	383
<b>Index</b> .....	<b>385</b>

# Die Autorin



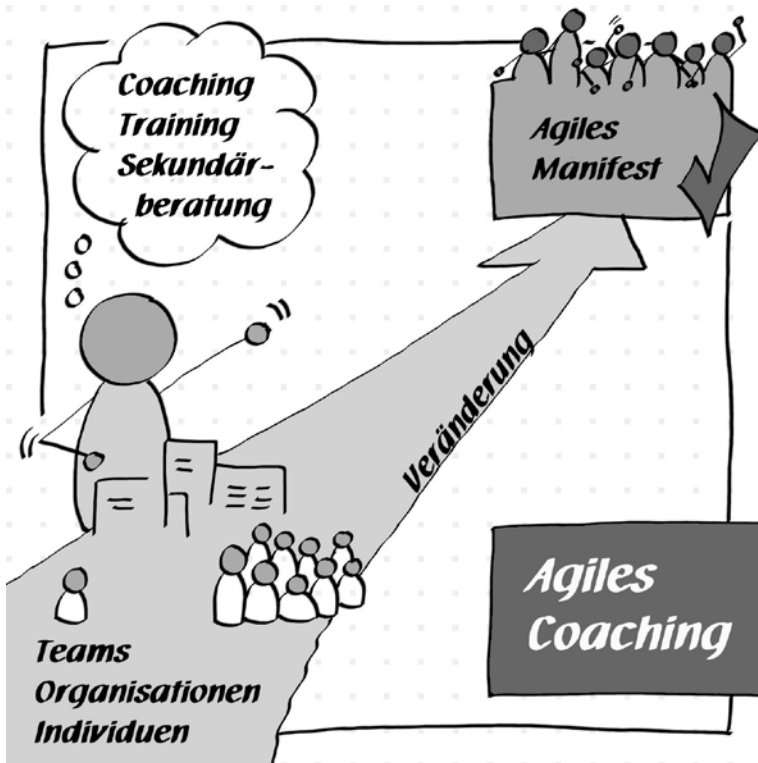
Judith Andresen ist agiler Coach und Organisationsentwicklerin, die Teams und Unternehmen bei der Einführung agilen Arbeitens, agilen Denkens und Führens unterstützt. Schwerpunkt­mäßig begleitet sie Organisationen in die agilen Reifegrade *AR-C* und *AR-B*.

Die Begleitung der Teams und Organisationen erfolgt mit dem Team der BERATUNG JUDITH ANDRESEN.

Sie bloggt regelmäßig, schreibt Fachartikel und hält Vorträge über die Erkenntnisse und Erlebnisse ihrer Arbeit.

# 2

## Agil coachen



**Bild 2.1** Aufgaben der agilen Coaches

Unternehmen, die sich der digitalen Transformation stellen, stellen sich einer komplexen Aufgabe. Anders formuliert: Eine Veränderung der Prozesse und Strukturen, so dass das Unternehmen die digitale Transformation gehen kann, ist komplex.

Komplexe Aufgaben sind nach dem Cynefin-Framework 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*)<sup>1</sup>. Komplex ist bereits das Einführen und Leben einer agilen Methode (*AR-D*) beziehungsweise die Integration der Wertschöpfungskette in ein Team (*AR-C*).

## ■ 2.1 Agil mit agil einführen

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

Daraus ergeben sich wiederum häufig Forderungen an eine veränderte Organisationsstruktur. Agile Coaches begleiten alle Beteiligten auf diesem Weg. Je nach Stufe der Veränderung ergeben sich andere Schwerpunkte in der Coaching-Arbeit. Diese Entwicklung lässt sich mit agilen Reifegraden beschreiben (siehe Kapitel 6.2).



Eine agile Transition ist ein komplexes Vorhaben. Komplexe Vorhaben sind iterativ – inkrementell – lernend am besten zu bewerkstelligen. *Agil ist mit agil einzuführen.*

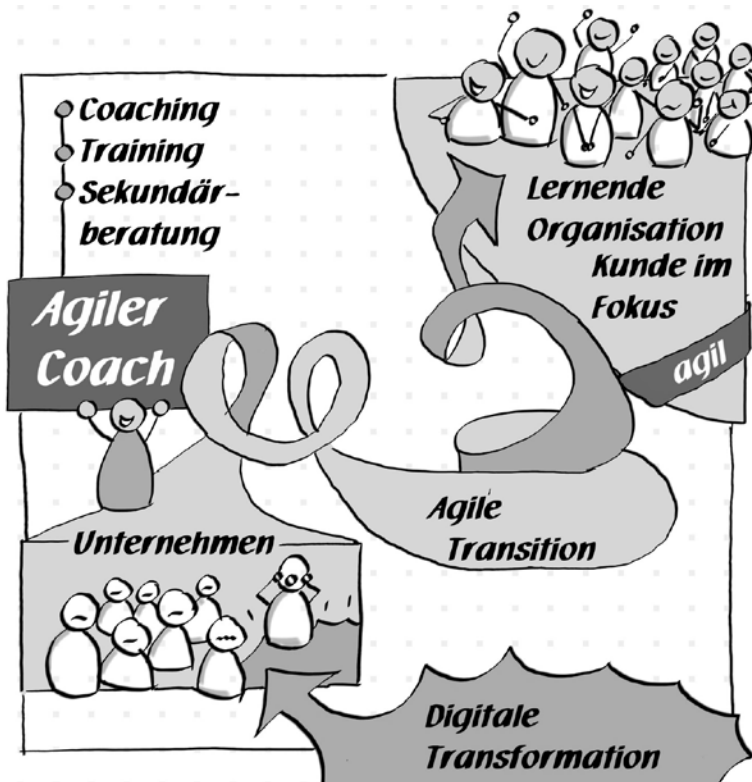
Im Wesen eines Coaches ist das iterativ-inkrementelle Vorgehen angelegt. Daher begleiten agile Coaches Teams und Organisationen auf ihrem Weg in die Agilität. Einen sehr guten Zielraum für komplexe Umgebungen liefert das agile Manifest selbst. Es kann notwendig werden, neben der Gruppenbegleitung auch mit Einzelpersonen zu arbeiten. Dabei setzen die agilen Coaches auf Coaching, Training und Sekundärberatung.

Agile Coaches haben den Zielraum der agilen Transition des Teams oder Unternehmens verstanden und begleiten die Beteiligten dorthin.



„Den agilen Coaches gehört das Transitionsdesign.“

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



**Bild 2.2** Agile Coaching im Überblick

Dabei wird das Transitionsdesign maßgeblich von den 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 dabei am PDCA-Zyklus, der von Individuen, Teams oder Organisationen durchlaufen wird (siehe Kapitel 8.3). Die Veränderung erfolgt Schritt für Schritt. Die Coachees selbst beschließen Schritt für Schritt über Experimente und Veränderung.

Agile Coaches bestimmen nicht die Lösung für ihre Coachees. Sie begleiten ihre Coachees in ihrer Veränderung.

Der für systemisch ausgebildete Coaches geltende Satz



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

ist auch für agile Coaches handlungsleitend. Der Lösungsraum der Coachees ist in Bezug auf agile Führung, Organisation oder Methoden nicht immer ausreichend groß. Ist dieser Lösungsraum nicht groß genug zur Lösung des durch die Coachees artikulierten Problems, setzen agile Coachees 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 und erreichen können. Sie unterstützen Coachees darin, dass sie ihr System gut verstehen und daraus sinnvolle Handlungsoptionen entwickeln können.



Agile Coaches sind nicht allwissend. Es sind die Coachees darin zu unterstützen, dass diese ihr System verstehen.

Agile Coaches kennen also mögliche Lösungen für die Systeme ihrer Coachees. Um Sekundärberatung gut einsetzen zu können, ist es notwendig, Begründungen für diese agilen Lösungen zu kennen. *Warum* gibt es diese Methode oder diesen Methodenbaustein? Wenn neue agile Methoden aufkommen, ist es nicht nur notwendig, den Ablauf und das Vorgehen zu verstehen, sondern auch *wozu* diese Methode dient – und was sie von anderen Methoden unterscheidet.

Dabei begleiten agile Coaches Teams und Organisationen in ihrer Veränderung im Sinne des agilen Manifests. In Abständen ist es notwendig, mit einzelnen Personen im Rahmen dieser Veränderung zu arbeiten. So ist die Umstellung für klassisch geprägte Führungskräfte zum Teil so gravierend, dass ein individuelles Coaching notwendig ist. 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 unterstützen Teams, Organisationen und Individuen in ihrer Veränderung im Sinne des agilen Manifests. Sie nutzen dafür 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 verbleibt.

Agile Coaches bedienen sich in allen Unterstützungsformen, insbesondere Training und Sekundärberatung, einer coachenden Haltung. Haltung und Coachingprozess werden in Kapitel 3 und Kapitel 7 im Detail erklärt.

Der Zielraum des Coachings ergibt sich aus dem Auftrag des Teams oder des Unternehmens. Aus diesem Auftrag lassen sich die Rechte und Pflichten als agile Coach 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 des agilen Coachings 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 Coachinghaltung und Vertraulichkeit auf eine hohe Bindungsqualität ab. „Jedes Handeln ergibt Sinn“ fördert diese Haltung (siehe Kapitel 11.2).

- *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, wenn der Lösungsraum der Coachees zu klein ist.

- *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.

- *Motivationale Klärung*: Der Patient oder die Patientin wird im Laufe der Therapie ein Bewusstsein über den Ursprung, den Hintergrund und den Zustand stützende 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 diese Begründungen gefunden und 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?
- 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?

# Index

## A

Abwertung 54, 75, 209, 230  
Agil mit agil einführen 10, 14  
Agiler Reifegrad 14, 78, 92, 164, 221  
– AR-A 104, 365  
– AR-B 101, 127, 166  
– AR-C 31, 69, 98, 161, 214  
– AR-D 26, 31, 65, 94, 161, 214  
– SWBLM 31, 94, 155  
Agiles Manifest 6 f., 14, 16, 89, 93, 98, 193, 239, 329  
– Prinzipien 6, 8, 33, 91, 106, 295, 313  
Aktives Zuhören 47, 49 f., 85, 311  
Allparteilichkeit 26  
alpha 187, 245 f., 251 f., 254 f.  
Anliegen 19, 75, 84, 108, 132 ff., 170, 175, 179, 184, 324  
Anstoß 23, 61, 67, 82, 105, 171, 177, 203 ff.  
Appelo, Jurgen 103, 298, 304  
AR-A 362  
AR-B 101, 103 f.  
Arbeitstreffen 365, 369  
AR-D 36  
Assoziation 23, 28, 30, 40, 68, 181, 204, 321, 355  
Auftrag 135, 184, 295  
– formal 175, 179  
Auftragsabbruch 191  
Auftragsablehnung 191  
Auftragsannahme 39, 134, 136 f., 186  
Auftragsklärung 177, 186, 200  
Augenhöhe 24, 26, 54, 74  
Autonomie 24, 219

## B

Barcamp 308  
Berne, Eric 224  
beta 254 f.  
Betriebsvereinbarung 39  
Blanchard, Ken 62  
Bloom, Benjamin 84  
Bungay, Stephen 311

## C

Capability Maturity Model Integration 214  
*siehe* CMMI  
Card – Conversation – Confirmation 299  
Change 4, 15, 93, 157, 218, 239  
CMMI 214, 216  
Coach  
– allwissend 22, 71, 204  
Coachee-System 23, 26, 48, 51, 72, 77, 179, 204  
coachende Haltung 10  
Coaching 83  
Coachinghaltung 30, 86, 97, 164, 174, 181  
Coachinghypothese 43, 47, 55, 68, 78, 106, 152, 203, 236  
Coachingprozess 63, 79, 105, 112, 117, 131  
Coachingsitzung 177  
Command and Control 2, 4, 6, 34, 102  
Community of Practice 102, 322  
Competency Matrix 304  
Culture Book 193  
Cynefin 2, 4, 13, 164, 339, 365  
– Act – Sense – Respond 7

- Disorder 4, 7
- Probe - Sense - Respond 2, 10, 13, 21, 101, 159
- Sense - Analyse - Respond 2, 93

## D

- Daily StandUp 163
- Delegation 120, 240, 337
- Delegation Poker 78, 81, 298
- Deming, Edwards 107
- Der Satz, der bleibt 84
- Design Thinking 111, 313, 316
- Digitale Transformation 92, 99
- Direktion 241
- Disagree + Commit 358
- Dissoziation 51
- Dissoziiertheit 23, 28, 51
- Distanz 23, 33, 82, 97, 130, 174
- Dokumentation 198, 200, 370
- Dramadreieck 228

## E

- Eigenanteil 43, 137, 173, 238 f., 361
- Eigensinn 21
- Elefant 73
- Elektrifizieren 4
- Emotion 146
- Empathie 25, 182
- Entrollen 235
- Entwicklungsteam 32
- Experiment 34, 99, 105, 112, 114 f., 128

## F

- Feedback 54, 70, 78, 244 f., 251, 299, 334, 356, 375
  - im Dreiklang 47, 51, 70, 300, 303, 335
  - ist eine Einbahnstraße 54, 85
  - ressourcenorientiert 75
  - über Dritte 40, 356
- Feedback-Matrix 321
- Fehlerkultur 96, 118, 240
- Feinlernziel 85
- Fisher-Wright, Halee 122
- Flipchart 199, 201
- Fotoprotokoll 201

- Frage 27
  - geschlossen 48, 71
  - lösungsorientiert 63, 71 f.
  - offen 48
  - ressourcenorientiert 76
  - Skalierung 76
- Führung 4, 14, 101, 223, 233, 246
  - dienend 377
  - disziplinarisch 103, 161, 377
  - formal 255
  - lateral 16, 33, 103, 161, 211
  - mit Auftrag 311
  - wirksam 217
- Führungskraft 16, 62
- Führungsteam 103

## G

- gamma 254, 256
- Gegenübertragung 229, 235
- Gesetz der Füße 308
- gewaltfreie Kommunikation 300
- Globalbeauftragung 192

## H

- Haltung 19, 295
- Handeln ergibt Sinn 205 f., 216
- Handlung 20 f.
- Handlungskompetenz 62
- Handlungsoption 23, 63, 107, 139, 333
- Hausaufgabe 73, 143
- Henry Ford 3
- Hersey, Paul 62

## I

- Impuls 19, 22, 25, 42, 53, 61, 67, 79, 112, 116, 159, 204, 329
- inkrementell 14
- Innovation 162, 313, 360
- Innovation Days 312
- Inspect + Adapt 77
- Internet 1, 6
- Interpretation 42, 56, 68, 72, 152, 203
- Intervention 19, 22, 25, 42, 61, 67, 77, 79, 116, 204, 296, 329
  - paradoxe 79

Intervision 323  
IT 7  
iterativ 14

## J

J-Kurve 164, 210  
Just do it! 157, 240, 360

## K

Kaikaku 95, 104  
Kaizen 95, 104  
Kanban 50, 95, 295  
Kata 303  
King, John 122  
Kollegiale Fallberatung 323  
Komfortzone 208, 210  
Konflikt 175, 230, 245 f., 251, 373  
– heiß 246, 373  
– kalt 246 f., 363, 373  
Konfrontation 72, 214  
Konsens 159, 357, 372  
Konsent 159, 358, 372  
Konstruktivismus 19  
Kudokarte 251, 301  
Kultur 119, 160  
Kulturwandel 362  
Kundennutzen 5, 7, 96, 313  
Kündigung 183

## L

Larsen, Diana 93  
Lean Coffee-Session 162  
Lego 78  
Leitung  
– dienend 240  
Lernen 27, 34, 84, 115, 118, 133, 209, 213  
Lernende Organisation 90, 124, 296  
Lernkultur 118, 240  
Lernmodus 124  
Lernmoment 109, 156, 240, 297  
Lernzone 208  
Lessons learned 133  
Logan, Dave 122  
Lösung 1

Lösungsraum 10, 15, 22 f., 25, 38, 62, 71, 74,  
80 f., 126, 178

## M

Machteingriff 246, 373  
Management 2, 7  
Marshmallow Challenge 79  
Matrix 315, 333  
McGoff, Chris 149  
Mediation 246, 373  
Metakommunikation 184  
Methode 9, 86  
– agil 14, 16, 66, 99, 295  
Minimal Viable Product 93  
Minimum Viable Product 17, 164, 240  
Mission 165, 194  
Mission + Constraints 96, 242, 244, 337  
Mitleid 25  
Mitschrift 201  
Modell 178, 203, 243  
Moderation 139, 174, 246, 311, 369  
Möglichkeitsraum 22 f., 25, 74, 98  
Motivation 17, 245, 248  
Muster 23

## N

Nemawashi 305  
Norm 20 ff., 25, 49, 68

## O

oberste Direktive 74, 207, 375  
omega 254, 256  
One > Some > Many 110 f., 138, 157  
Open Review 162 f., 305  
Open Space 162, 306  
Organigramm 239  
Organisationsentwicklung 14, 162, 239, 305  
Organisationsstruktur 14

## P

Pair Programming 99, 295, 304, 315  
Panikzone 208  
Papa Schlumpf 44, 102, 251, 376

Papierfalter 78  
 Papierflieger 338  
 Paradigmenwechsel 7, 77, 81, 110, 112, 114,  
 142, 145, 239  
 Paradoxer Impuls 73  
 PDCA-Zyklus 15, 77, 93, 95, 107, 128, 131,  
 138, 157, 209, 215, 240, 252, 295, 310  
 – Act 110  
 – Check 110, 317  
 – Do 109  
 – Gemba 110  
 – Plan 108  
 Peer-Review 99  
 Perspektivwechsel 27, 54, 75, 182, 207, 332  
 Pessimierung 74, 214  
 Plan 114  
 Planning 133, 163  
 Problemaktualisierung 17  
 Problemorientierung 71  
 Product Owner 16, 27, 50, 69, 73, 113  
 Produkt 1, 3, 6, 309  
 Produktivität 94, 210  
 Projektion 229, 236, 239, 243  
 Prozesssicherheit 133, 161  
 Psychologie 178, 203, 230  
 Psychotherapie 35, 37, 51, 68, 178

## R

R1 65  
 Rangdynamikmodell 254, 257  
 Re-Brief 311  
 Re-Briefing 368  
 Reflecting Team 325  
 Reflexion 19, 191, 229  
 Regel 20 ff., 25, 49, 68  
 Reifegrad 22, 61, 64, 81, 86, 164, 295, 298, 364  
 – R1 65, 86  
 – R2 66, 86  
 – R3 66, 86  
 – R4 67, 86  
 Ressourcenaktivierung 17  
 Ressourcenorientierung 54  
 Retrospektive 110, 133, 163, 174, 198, 244, 251,  
 297, 310  
 Review 110, 133, 161, 240  
 Ritual 8, 85, 99, 119, 160, 205, 241, 244, 253  
 Rule of Three 112, 127, 138, 154, 157, 360

## S

SCARF 164, 216  
 Schindler, Raoul 254, 257  
 Scrum 32, 74, 95, 295  
 Scrum Ball Game 78, 340  
 Scrum Master 16, 97, 102, 150, 164, 174, 363  
 Scrum Mutti 44, 102, 251, 376  
 Sekundärberatung 10, 15, 19, 25, 33, 61, 68,  
 80, 83, 173, 204, 368  
 Selbstbeauftragung 97, 171  
 Selbstorganisation 14, 22, 24, 27, 32, 44, 49,  
 126, 183, 220, 240, 242, 306, 312  
 Selbststeuerung 49  
 Shewhart, Walter Andrew 107  
 Shore, James 93  
 Shuhari 144, 303, 368  
 Situatives Führen 62  
 Skalierungsfrage 76, 106, 329  
 Slack 312  
 Stimmigkeit 31, 34, 47, 109, 204, 225  
 Störung 144  
 Störungen haben Vorrang 233, 366, 370  
 Story Card 310  
 Story Map 309  
 Stresshormon 218  
 Supervision 19, 31, 41, 201, 239, 244, 326  
 System 19 ff.  
 Systemerkennntnis 42  
 Systemverständnis 58, 67 f., 77, 81, 116 f., 121,  
 133, 141, 178, 199, 333

## T

Tabu 50, 363  
 Tal der Tränen 213  
 Tandem 328  
 Target and Track 2, 34  
 Team 96, 103, 126, 151, 233, 243 f., 249  
 – Adjourning 244, 248  
 – crossfunktional 233, 240  
 – echt 243  
 – Forming 244 f.  
 – interdisziplinär 313  
 – Norming 244, 246  
 – Performing 244, 247  
 – Storming 244 f., 254  
 Teamphase  
 – Performing 74  
 – Storming 74

Teamregel 140  
Teamuhr 98, 220, 245, 249, 342  
Teamziel 241, 244, 252, 256  
Testen 27  
Teufelskreis 343  
Training 78, 83, 99, 295, 368  
Transaktion 225  
Transaktionsanalyse 224, 228, 345  
Transformation 10  
– digital 4, 13  
Transition 9, 14, 90, 111, 113, 115, 143, 158,  
239  
Transitionsboard 163  
Transitionsdesign 15, 19, 30, 62, 93, 131, 135,  
154, 157, 186, 190, 203, 317  
Transitionsteam 31f., 65, 117, 126, 133, 162f.,  
176, 214, 222, 305  
Trauerkurve 212  
  *siehe* Veränderungskurve  
Triade 102  
True North 193, 244, 312  
Tuckman, Bruce 244

## U

Übertragung 229f., 235, 239, 243  
Unconference 308  
Unternehmenskultur 20  
User Story 309, 315

## V

Vegas-Regel 38, 182, 198, 375  
Veränderungskurve 164, 212

Vertrauen  
– verbindlich 247  
– verletzlich 247, 250  
Vertraulichkeit 24, 38, 182, 197  
Visualisierung 42, 198f., 201  
Vorgesetzte 53, 182, 198, 238

## W

Wahrheit 19  
Wahrnehmung 21  
Wert 20 ff., 25, 49, 68  
Werte-Entwicklungsquadrat 347  
Wertschätzung 26, 94  
Widerstand 79, 144, 213, 218  
Win or learn 115, 351  
Wirklichkeit 19, 21f.  
Wirksamkeit 17, 22f., 25, 28, 30, 51, 182, 359  
Wirkung 25  
Wissensaufbau 295  
Wissenstransfer 94, 98, 165, 220, 244, 312

## X

XP 32, 70, 94, 295

## Z

Ziel 133, 141, 176, 184, 190, 200  
Zielraum 81, 90, 154, 161, 163, 190, 200, 242  
Zielvereinbarung 131, 176, 218, 221  
Zukunftswerkstatt 308