

HANSER



Leseprobe

zu

„Agiles Coaching“

von Judith Andresen

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

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

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

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

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vorwort zur 2. Auflage

Liebe Leser und Leserinnen,

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

Die zweite Auflage habe ich ergänzt und überarbeitet.

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



Definitionen

In diesen Kästen stehen Begriffsdefinitionen.



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



Erklärungen

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



Beispielfälle

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

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

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

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

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

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

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

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

Viel Vergnügen und gute Erkenntnisse bei der Lektüre wünscht

Judith Andresen

2

Agil coachen

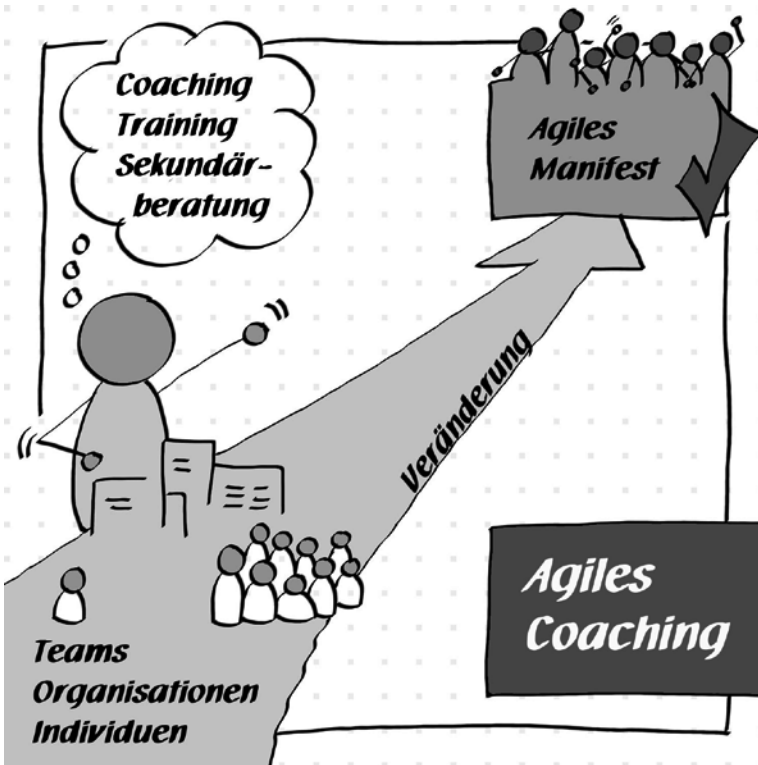


Bild 2.1 Aufgaben der agilen Coaches

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

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

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

■ 2.1 Agil mit agil einführen

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

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



Agil mit agil einführen

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

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

Insgesamt setzen agile Coaches auf Coaching, Training und Sekundärberatung.

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



„Den agilen Coaches gehört das Transitionsdesign.“

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

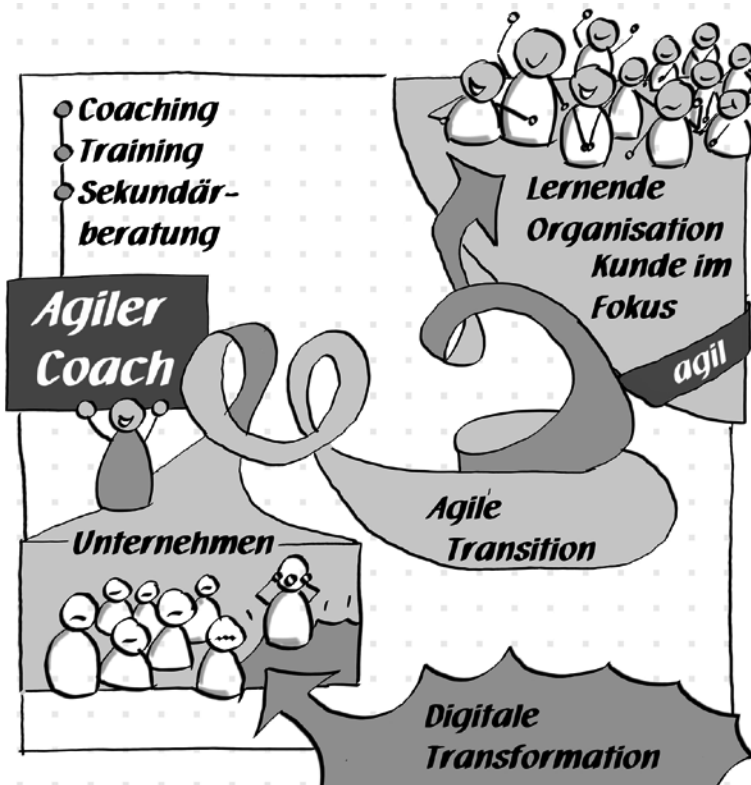


Bild 2.2 Agile Coaching im Überblick

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

Agile Coaches bestimmen nicht die Lösung für ihre Coachees.

Der für systemisch ausgebildete Coaches geltende Satz



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

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

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

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



Systemverständnis der Coachees vergrößern

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

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

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

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

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

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

■ 2.2 Aufgabe agiler Coaches kennen und leben

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



Agile Coaches

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

Sie setzen dafür auf Coaching, Training und Sekundärberatung.

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

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

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

■ 2.3 Als agiler Coach wirksam werden

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

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

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

■ *Therapeutische Allianz:*

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

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

■ *Ressourcenaktivierung:*

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

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

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

- *Problemaktualisierung:*

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

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

- *Motivationale Klärung:*

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

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

- *Problembewältigung:*

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

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

■ 2.4 Selbstreflexion „Agil coachen“

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

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

Die Autorin

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



Judith Andresen (Fotograf: Michael Dutzke)

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

Index

A

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

B

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

C

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

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

D

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

E

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

F

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

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

G

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

H

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

I

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

Intervision 163, 375
iterativ 14

J

J-Kurve 207, 336
Just do it 285

K

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

L

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

M

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

N

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

O

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

P

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

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

R

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

S

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

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

T

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

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

U

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

V

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

W

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

X

XP 33, 79

Z

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