

2

Agil coachen

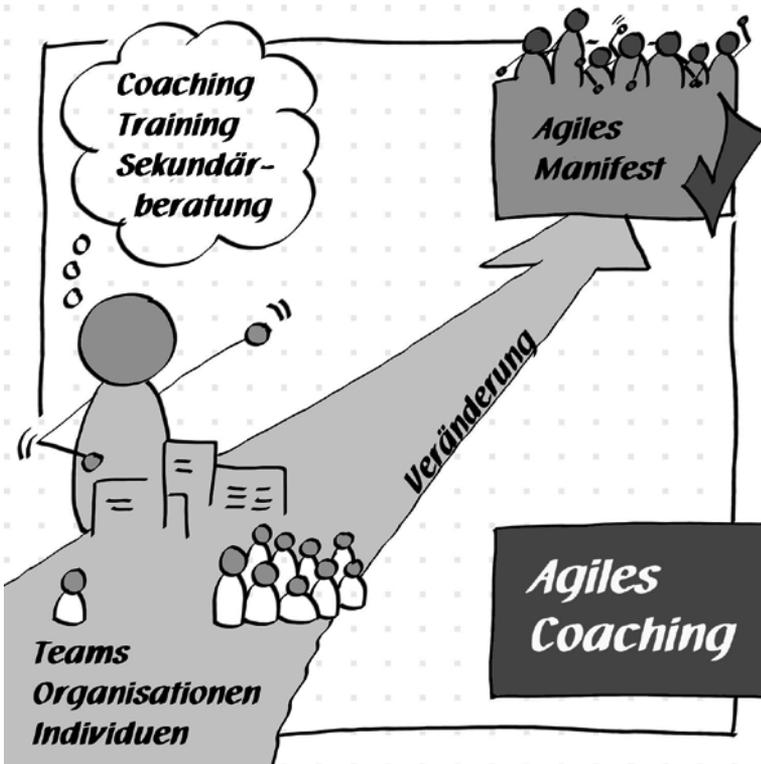


Bild 2.1 Aufgaben der agilen Coaches

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.

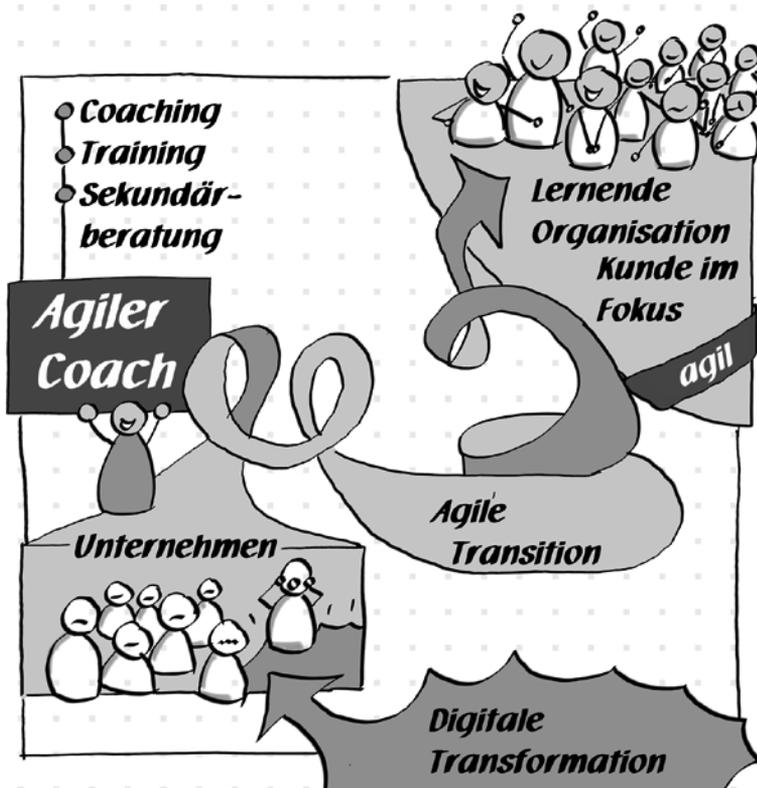


Bild 2.2 Agile Coaching im Überblick

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?