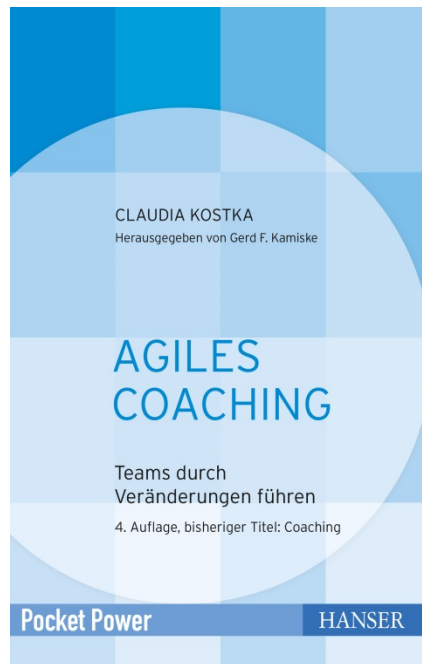


# HANSER



## Leseprobe

zu

## „Agiles Coaching“

von Claudia Kostka

Print-ISBN: 978-3-446-44651-9

E-Book-ISBN: 978-3-446-45971-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44651-9>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



Claudia Kostka

# **Agiles Coaching**

Teams durch Veränderungen führen

4. Auflage, bisheriger Titel: Coaching



Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

#### 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 einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2019 Carl Hanser Verlag München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Damaris Krieger

Herstellung: Björn Gallinger

Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44651-9

E-Book-ISBN 978-3-446-45971-7

# Inhaltsverzeichnis

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b>                 | <b>3</b>  |
| <b>1 Einleitung</b>                       | <b>5</b>  |
| <b>2 Coaching</b>                         | <b>6</b>  |
| 2.1 Begriffsklärung „Coaching“            | 6         |
| 2.2 Die Macht der Gewohnheit              | 10        |
| 2.3 Acht Phasen der Transformation        | 12        |
| 2.4 Die Reise des Helden                  | 14        |
| 2.5 Phasen des Coachings                  | 16        |
| 2.6 Mit Fragen durch Veränderungen führen | 17        |
| 2.7 Grundannahmen im Coaching             | 18        |
| 2.8 Die logischen Ebenen                  | 20        |
| 2.9 Die Rolle des Coaches                 | 23        |
| 2.10 Fähigkeiten des Coaches              | 27        |
| <b>3 Agilität</b>                         | <b>29</b> |
| 3.1 Begriffsklärung Agilität              | 29        |
| 3.2 Die Geschichte der Agilität           | 31        |
| 3.2.1 Kaizen – kontinuierlich verbessern  | 31        |
| 3.2.2 Lean Management                     | 34        |
| 3.2.3 Wissenstransfer im Kaizen           | 35        |
| 3.2.4 Agiles Manifest und Scrum-Prozess   | 36        |
| <b>4 Das agile Mindset</b>                | <b>41</b> |
| <b>5 Agile Werte und Prinzipien</b>       | <b>47</b> |
| 5.1 Der Kunde steht im Mittelpunkt        | 49        |
| 5.2 Exzellente Produkte und Prozesse      | 52        |
| 5.3 Mit Komplexität systemisch umgehen    | 55        |
| 5.4 Die Vision schrittweise verfolgen     | 60        |
| 5.5 Selbstorganisierte Teams koordinieren | 62        |
| 5.6 Raum für Austausch gestalten          | 68        |
| 5.7 Sich auf das Wesentliche fokussieren  | 73        |
| 5.8 Informationen visualisieren           | 77        |

|                                               |            |
|-----------------------------------------------|------------|
| 5.9 Reflektieren und Feedback geben           | 81         |
| 5.9.1 Aktives Zuhören                         | 82         |
| 5.9.2 Feedback                                | 85         |
| 5.10 Unermüdlich kontinuierlich verbessern    | 87         |
| <b>6 Agile Praktiken und Methoden</b>         | <b>92</b>  |
| 6.1 Der Scrum-Prozess                         | 92         |
| 6.2 Scrum Meetings                            | 97         |
| 6.2.1 Strategic Planning                      | 97         |
| 6.2.2 Sprint Planning 1: Anforderungen klären | 111        |
| 6.2.3 Sprint Planning 2: Umsetzung planen     | 114        |
| 6.2.4 Daily Scrum – Umsetzung verfolgen       | 114        |
| 6.2.5 Sprint Review – Ergebnisse präsentieren | 116        |
| 6.2.6 Sprint Retrospektive – Selbstreflexion  | 117        |
| 6.3 Artefakte: Resultate des Scrum-Prozesses  | 120        |
| 6.4 Rollen im Scrum                           | 122        |
| 6.4.1 Product Owner                           | 122        |
| 6.4.2 Scrum Master                            | 122        |
| 6.4.3 Entwicklerteam                          | 123        |
| 6.4.4 Scrum Team                              | 123        |
| 6.4.5 Kunde                                   | 123        |
| 6.4.6 Anwender                                | 123        |
| 6.4.7 Manager                                 | 124        |
| 6.5 Scrum skalieren und agil transformieren   | 124        |
| <b>7 Literatur</b>                            | <b>127</b> |

# 1 Einleitung

Mit dem digitalen Wandel wurde Coaching zur Schlüsselkompetenz für jede Führungskraft. Damit verbunden ist die Bereitschaft, sich selbst kontinuierlich zu hinterfragen, beim Lösen von Problemen miteinander zu lernen und an Widerständen zu wachsen. Fehler werden als Chancen wahrgenommen und Umwege eröffnen häufig neue Möglichkeiten. Der agile Coach hilft, Übergänge zu gestalten und eröffnet mit Fragen Erkundungs- und Gestaltungsspielräume.

Er befähigt selbstorganisierte Teams, nahe am Kunden im hochkomplexen Umfeld zu gemeinsam getragenen Zielen zu gelangen, Ergebnisse zu würdigen, regelmäßig die eigenen Verhaltensweisen zu reflektieren und sich kontinuierlich zu verbessern. Damit einher geht das Schaffen einer Kultur des partnerschaftlichen Miteinanders, des vertrauensvollen Austauschs und des schöpferischen Gestaltens.

## *Aufbau des Buchs*

Dieses Buch hat das Ziel, Ihnen einen kleinen Einblick zum Thema agiles Coaching zu geben. Sie erfahren:

- ▶ was Coaching bedeutet,
- ▶ welche Rolle der agile Coach dabei spielt,
- ▶ welche Welt sich hinter dem Begriff Agilität befindet,
- ▶ welche agilen Prinzipien und Praktiken es gibt,
- ▶ wie Sie mit Fragen komplexe Probleme zerlegen, Schöpfungskraft entfalten und Konsens herstellen können.

Dieser Pocket Power dient als Begleiter für Ihr agiles Coaching und als Orientierung für das Fragenstellen. Er zeigt Ihnen den Weg. Gehen müssen Sie ihn jedoch selbst. Viel Erfolg auf Ihrer Reise. Coaching kann jeder – heißt es!

## 2 Coaching

### WORUM GEHT ES?

Das Wesen von Coaching ist es, anderen zu helfen, ihre schlummernden Potenziale zu erschließen, Hindernisse zu überwinden und selbstgesteckte Ziele zu erreichen.

### 2.1 Begriffsklärung „Coaching“

Wahrscheinlich geht der Begriff Coaching auf die vielseitigen Fähigkeiten eines Postkutschers (Stagecoach) zurück (siehe dazu S. 24). Den Coach gab es ab 1880 zunächst als Mannschaftstrainer, der für die körperliche Fitness und sportliche Techniken seiner Schützlinge sorgte.

Im Jahr 1974 verfasste der US-amerikanische Sportpädagoge und Tenniscoach W. Timothy Gallweys „The Inner Game of Tennis“. Es wurde nicht nur das meistverkaufte Tennisbuch aller Zeiten, Gallwey wurde damit zum Begründer des Business-Coachings. Er prägte den Ausspruch: „Der Gegner im eigenen Kopf ist viel schlimmer als der Gegner auf der anderen Seite des Netzes.“ Coaching entstand aus der Erkenntnis, dass die besten Techniken versagen, wenn der Geist unter dem Druck des Gegenspielers kollabiert.

Ende der 1980er-Jahre, mit dem steigenden Bedarf an Unterstützung bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen, tauchte der Begriff „Coaching“ in der breiten Diskussion auf. Es entwickelten sich unterschiedliche Formen wie Führungs-, Konflikt-, Team- und Live-Coaching.

Ende der 1990er-Jahre etablierte sich Coaching als Methodik, die den neuen Bedürfnissen nach Veränderungen aller Art gerecht wird. Inzwischen hat es sich in nahezu allen Lebensbereichen verbreitet. Coaching umfasst heute alle Aktivitäten, die beim Erschließen von individuellen Potenzialen unterstützen. Der britische Automobilrennfahrer und Sport-

Mit zunehmender Komplexität ist es nicht mehr möglich, alles in einem umfassenden Plan zu erfassen. Komplexität zeichnet sich dadurch aus, dass wesentliche Anforderungen und mögliche Lösungsansätze unklar sind. Das erzeugt Unsicherheit.

Dieser Unsicherheit kann man begegnen, indem man Gestaltungsspielraum schafft, der sich eignet, die komplexen Probleme anzugehen. Nur durch gegenseitiges Vertrauen und wertschätzenden Umgang miteinander kann ein kreatives Lernfeld geschaffen werden. Dafür braucht es geeignete Coaching-Kompetenzen.

**Agile Werte und Prinzipien** helfen dabei, die Entwicklung von Lösungen in einem komplexen Umfeld zu gestalten. Es wird eine Planung in kleinen Schritten bzw. Etappenzielen angestrebt, an denen Zwischenergebnisse regelmäßig geprüft und reflektiert werden. Selbstorganisierte und fachübergreifende (crossfunctional) Teams tauschen sich regelmäßig in kurzen Abständen persönlich aus, berichten über Fortschritte, aber auch Fehlschläge, und finden gemeinsam Lösungen. Die Werte und Prinzipien helfen, diesen neuen Umgang miteinander zu gestalten und dauerhaft zu integrieren.

Dazu kommt, dass die eigene Tätigkeit immer wieder auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft wird und gemeinsam Lösungen zur Verbesserung der Abläufe gefunden werden. So kann man sich gemeinsam immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und miteinander lernen. Dafür werden **tägliche Praktiken** in den Arbeitsprozessen integriert, bei denen man sich bestimmter **Methoden und Tools** bedient.

Nur durch das ständige Wiederholen bzw. Anwenden von Fragetechniken zur Problemlösung, dem konsequenten Visualisieren von Ergebnissen sowie dem Reflektieren der eigenen Arbeitsweisen werden einerseits Prozesse kontinuierlich verbessert (Lean Management) und andererseits Pro-



dukte in Projekten schneller entwickelt (agiles Führen). Alles fußt auf Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Führungsverhalten auf Augenhöhe.

Agilität ist nicht eine Methode, sondern die Lebensweise einer Organisation, die eine wertebasierte (Selbst-)Führung und den wertschätzenden Umgang miteinander pflegt, sodass Veränderungen gefördert werden und sich die gesamte Organisation ständig weiterentwickelt. Die Gesamtheit aus Mindset, Werten, Prinzipien, Praktiken, Tools und Methoden formt Agilität (Bild 8).



**Bild 8:** Agile Onion – die agile Zwiebel von Simon Powers  
[www.adventureswithagile.com/2016/08/10/what-is-agile/](http://www.adventureswithagile.com/2016/08/10/what-is-agile/)

## 4 Das agile Mindset

### WORUM GEHT ES?

Wie wir denken, fühlen und handeln, ist geprägt durch unsere Erfahrungen: positive, die uns in bestimmten Bereichen ermutigen und bestärken, und ebenso negative, die unser Handeln beschränken und Lernprozesse blockieren.

Das agile Mindset steht für eine neue Art und Weise des Denkens und Handelns. Es meint eine freie und offene Denkweise, die jedem Raum lässt für neue Lösungen und neues Wissen.

Unter einem agilen Mindset wird die Fähigkeit verstanden, mit Veränderungen in komplexen Situationen souverän umzugehen, in einem hochkarätigen Expertenteam fachübergreifend gemeinsam zu lernen, dabei Ergebnisse wiederholt zu hinterfragen und neue Wege zu bestreiten.

Es setzt die Bereitschaft zur Reflexion des eigenen Verhaltens voraus, um kontinuierlich Potenziale zu erschließen und Neues zu lernen. Es orientiert sich am agilen Wertesystem, was durch die agilen Prinzipien und Praktiken unterfüttert wird.

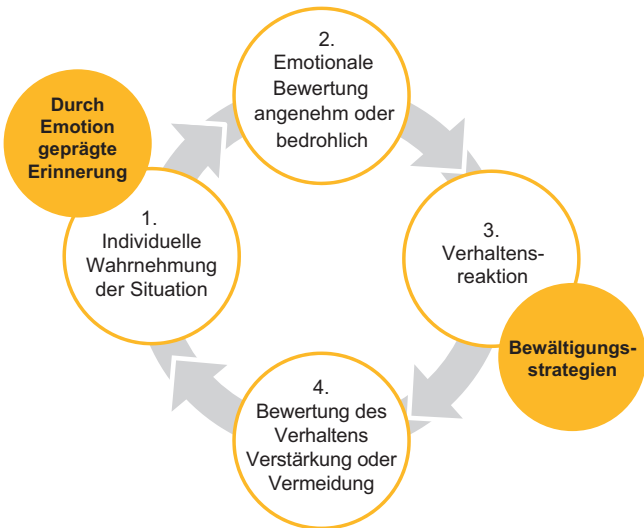


#### Die agilen Werte im Überblick

- ▶ **Commitment** (Zusage) – Alle Teammitglieder vereinbaren ein gemeinsames Ziel, passen ihre Aufgaben immer wieder an, bis die beste Lösung gefunden ist.
- ▶ **Courage** (Mut) – Es gilt, sich den Herausforderungen zu stellen, ehrlich über Projektfortschritt zu kommunizieren, um Hilfe zu bitten, wenn man nicht weiterkommt, und Feedback als Chance zur Verbesserung zu akzeptieren.
- ▶ **Fokus** – Man soll sich auf ein Ziel fokussieren und alle Bemühungen und Fähigkeiten darauf verwenden, die Zusagen einzuhalten und sich nicht ablenken zu lassen.

- **Offenheit** – Jeder Aspekt eines Projekts wird für alle sichtbar dargestellt. Alle Informationen sind zeitnah und transparent verfügbar. Es wird ein Umfeld bzw. ein sicherer Raum geschaffen, in dem sich alle offen und ehrlich begegnen und austauschen können.
- **Respekt** – Leute werden durch ihren Hintergrund und ihre Erfahrungen geformt. Es ist wichtig, die unterschiedlichen Perspektiven der Teammitglieder zu verstehen und zu akzeptieren.

Quelle: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#values>



**Bild 9:** Mindset

Das Mindset (Bild 9) beschreibt, wie wir die Welt individuell wahrnehmen (1), bewerten (2) und entsprechend darauf