

Coaching und agiles Arbeiten - Analogien



Coaching
agiles Arbeiten

Mathias Holterhoff

Die Welt, in der wir leben - VUCA

Wir leben in einer sich immer schneller drehenden Welt. In den letzten 20 Jahren haben neue Technologien und der digitale Fortschritt dazu geführt, dass die gesamte Welt enger vernetzt ist, Informationen rasend schnell um die Welt gehen und wir in kürzester Zeit alle Informationen und Produkte erhalten können, für die wir uns interessieren. Sowohl im privaten, als auch im beruflichen Umfeld prasseln täglich eine Vielzahl von Informationen und Veränderungen auf uns ein, die wir täglich verarbeiten.

Die Corona-Pandemie ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie rasant Informationen um die Welt gehen und wie schnell neue Erkenntnisse wieder veraltet sind. Die Welt steht fast still und dreht sich doch rasend schnell, sie ist hochkomplex. Alles, was heute ist, kann morgen schon wieder anders sein.

„Nichts ist so beständig, wie der Wandel“ sagte Heraklit von Ephesus bereits vor mehr als zweitausend Jahren und doch erscheint es aktueller denn je.

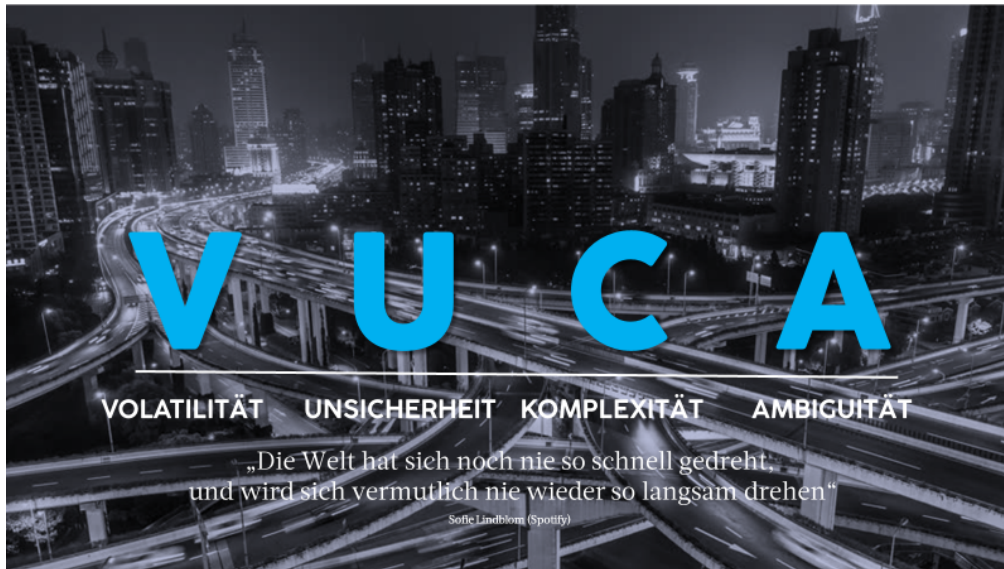
Im Unternehmenskontext spricht man bei dieser Schnelllebigkeit von der VUCA-Welt.

VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe

- Volatility - Volatilität
- Uncertainty - Unsicherheit
- Complexity - Komplexität und
- Ambiguity - Mehrdeutigkeit

Definition:

VUCA beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Der Begriff entstand in den 1990er Jahren am United States Army War College (USAWC) und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später bereitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft.



Eine Strategie zum Überleben in der VUCA-Welt leitet sich ebenfalls von der Abkürzung ab, nämlich: Vision „Vision“, understanding „Verstehen“, clarity „Klarheit“, agility „Agilität“. (Quelle: Wikipedia)



Die oben genannte Strategie zum Überleben in der VUCA-Welt beinhaltet das Wort „Agilität“. Viele Unternehmen vollziehen derzeit eine agile Transformation und stellen sich neu auf, um auf Veränderungen schneller reagieren zu können.

Auch hier dient die Corona-Pandemie als gutes Beispiel. Unternehmen, die bereits agil arbeiten, fiel es leichter, auf die neue Situation während des Lock-

downs zu reagieren. Hier werden die Vorteile des agilen Arbeitens deutlich: schneller Einfluss aller Beteiligten, effektivere Arbeitsabläufe, Flexibilität, frühes Erkennen von Fehlern und schnelle Behebung der Fehler und somit effektivere und schnellere Ergebnisse.

Das Menschenbild im agilen Arbeiten

Das agile Arbeiten basiert auf der Theorie, dass Menschen grundsätzlich neugierig, interessiert und leistungsfähig sind und dass sie ihren Beitrag zu einem gemeinsamen Ziel leisten möchten.

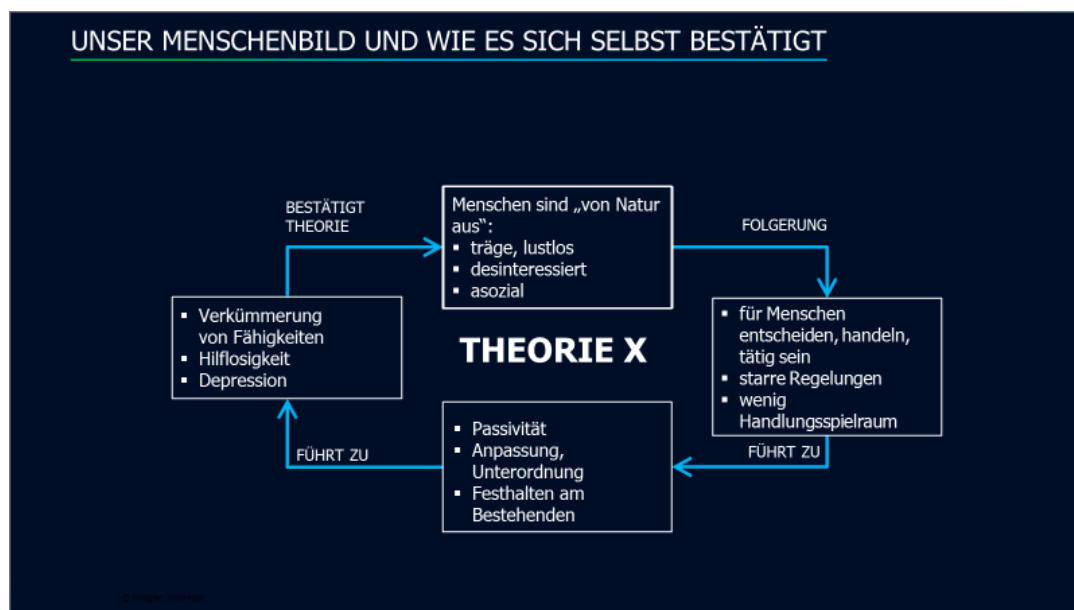
In den 1960er Jahren entwickelte Douglas McGregor die XY-Theorie, welche auf unterschiedlichen Menschenbildern basiert. McGregor favorisierte bereits damals die Theorie Y.

Die X-Theorie basiert auf einem autoritären Führungsstil und der Annahme, dass der Mensch unwillig und faul ist, sowie starke Anreize braucht.

Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Wege zu gehen wo irgendwie möglich. Durch seine Arbeitsunlust muss er meistens gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, damit er einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leistet. Er will „an die Hand genommen“ werden, da er zu wenig Ehrgeiz besitzt, Routineaufgaben vorzieht und nach Sicherheit strebt. Er scheut sich vor jeder Verantwortung. Deshalb muss der Manager jeden Handlungsschritt detailliert vorgeben, energisch anleiten und führen sowie streng kontrollieren. Nur auf diese Weise ist eine effiziente Arbeitsausführung möglich. Entlohnung alleine kann Menschen nicht dazu bringen, sich genügend zu bemühen. Das heißt bei Zuwiderhandeln gegen die Regeln bedarf es externer Kontrollen und Strafen sowie Zwang. Sein Verhalten richtet sich nach der Mehrheitsmeinung. (Quelle: Wikipedia)

Bei dem hier zugrunde liegenden klassischen Menschenbild dient der Mitarbeiter¹ dem Management bzw. der Führungskraft.

Wenn man unterstellt, dass ein Mensch von Natur aus faul und desinteressiert ist, folgt daraus, dass er starre Regeln benötigt und man ihm weder viel Handlungsspielraum geben, noch Entscheidungen überlassen darf. Dies führt zu Unterordnung und Passivität und dazu, dass der Mitarbeiter stets am Bestehenden festhalten wird, was wiederum zu Verkümmern von Fähigkeiten und Hilflosigkeit führt, womit die Theorie X sich selbst bestätigt.



Die Y-Theorie hingegen basiert auf einem kooperativen Führungsstil und der Annahme, dass der Mensch engagiert ist und Verantwortung übernehmen möchte.

Für den Menschen hat Arbeit einen hohen Stellenwert und ist wichtige Quelle der Zufriedenheit, denn er ist von Natur aus leistungsbereit und von innen motiviert. Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und das Streben nach Selbstverwirklichung. Daher sind Bedingungen zu schaffen, die den Menschen motivieren, beispielsweise durch mehr Selbstbestimmung und Selbstorganisation, größere Verantwortungsbereiche, flexiblere Organisati-

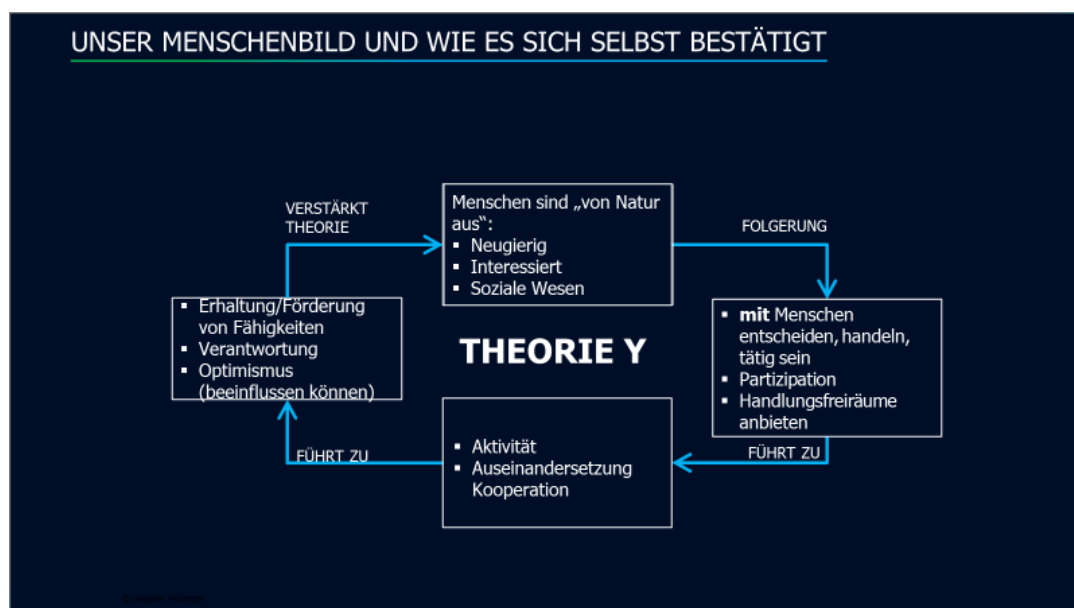
¹ Wenn bei bestimmten Begriffen, die sich auf Personengruppen beziehen, nur die männliche Form gewählt wurde, so ist dies nicht geschlechterspezifisch gemeint, sondern dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit

onsstrukturen, Gruppen- und Projektarbeit etc. Identifiziert sich der Mensch mit den Zielen der Organisation, dann sind externe Kontrollen nicht notwendig. Denn er wird Verantwortung übernehmen und Eigeninitiative entwickeln. Auch Kreativität wird gefördert und gefordert. Da sich dieser Mensch den Zielen seiner Unternehmung verpflichtet fühlt, wird er zugunsten der Organisationsziele handeln. Der Mensch besitzt einen hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe, um organisatorische Probleme zu lösen. (Quelle: Wikipedia)

Bei diesem modernen Menschenbild dient das Management dem Mitarbeiter, in dem es dem Mitarbeiter das zur Verfügung stellt, was er für erfolgreiche Arbeit benötigt.

Unterstellt man dem Menschen, dass er von Natur aus neugierig, interessiert und sozial ist, folgt daraus, dass man ihm Handlungsspielräume anbieten und ihm Entscheidungen überlassen kann. Dies führt zu Aktivität, Kooperation und einer direkten Auseinandersetzung mit der Aufgabe. Hierdurch werden die Fähigkeiten der Menschen nicht nur erhalten, sondern auch gefördert. Der Mensch übernimmt Verantwortung und merkt, dass er aufgrund seiner Fähigkeiten Einfluss hat, was wiederum zu Interesse und Neugier führt.

Die Theorie Y bestätigt sich ebenfalls von selbst, stellt den Menschen jedoch wesentlich positiver dar und zeigt, wie wertvoll freigesetzte Ressourcen sein können.



Ist das klassische Menschenbild nun überholt und das Menschenbild der Y-Theorie die einzige Basis für erfolgreiche Arbeit? In dem Kapitel „Menschenbild und Arbeitsweise - richtig oder falsch“ gehe ich auf diese Fragen detailliert ein.

Menschenbild und Ursprung des agilen Arbeitens

Das zuvor beschriebene Menschenbild der Y-Theorie findet man im agilen Arbeiten wieder.

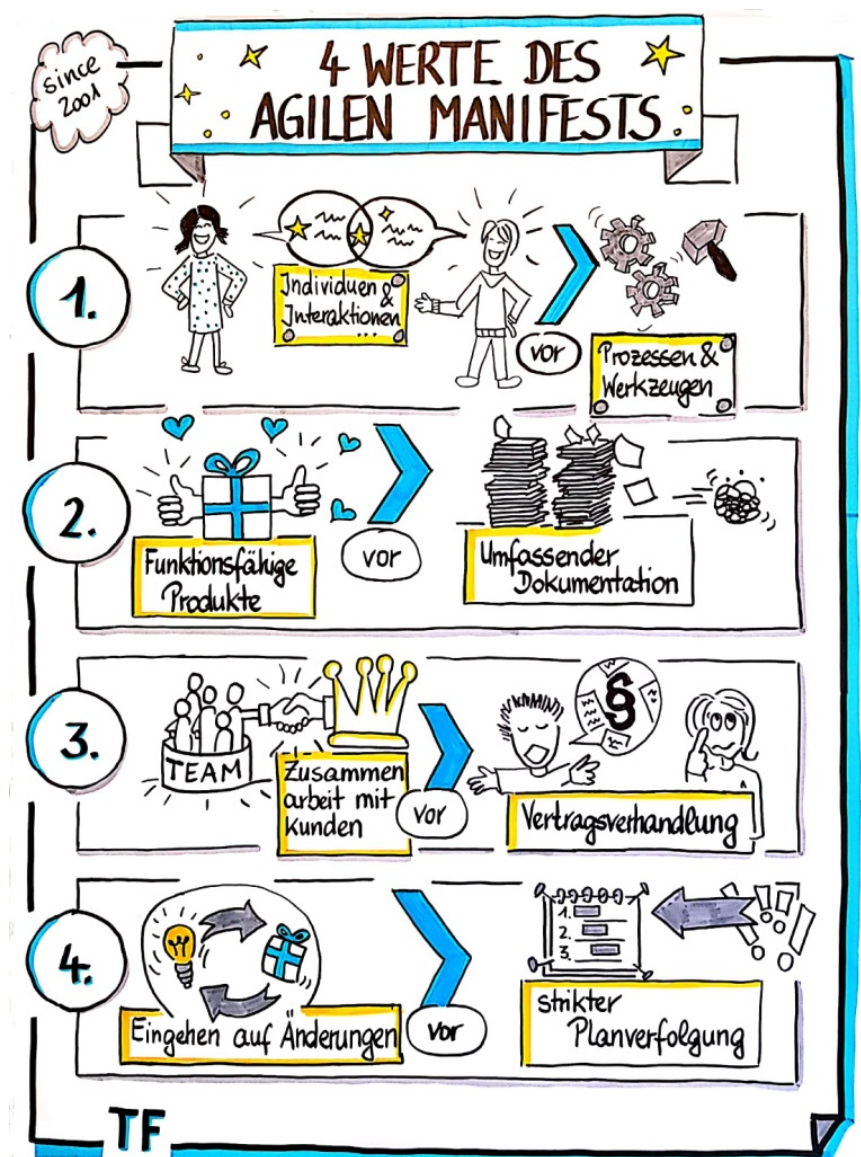
Mitarbeiter verfügen über die benötigten Ressourcen und bekommen vom Management den benötigten Rahmen, um ihre Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Sie bekommen ein Ziel vorgegeben, aber kein striktes Arbeitsmuster. Agiles Arbeiten zeichnet sich durch kleine und selbstorganisierte Teams aus und setzt auf die Freiwilligkeit eines jeden einzelnen. Wer sich mit dem Ziel, der Aufgabe und dem Unternehmen identifiziert, ist leistungsbereit und von sich aus motiviert, das Ziel zu erreichen. Wie das Ziel erreicht wird, wird nicht vorgegeben, sondern von den Mitarbeitern erarbeitet.

Aus diesem Grund ist für agile Organisationen ein Unternehmensleitbild oder auch der „Purpose“ unerlässlich. Es ist die Basis für alle Mitarbeiter, aus der weitere Strategien abgeleitet werden. Ein gutes Unternehmensleitbild beantwortet die Frage nach dem „warum“ - und zwar für Mitarbeiter und Kunden - und zeigt den Wertbeitrag auf, den das Unternehmen für die Gesellschaft leistet. Der Mitarbeiter übernimmt aufgrund des Leitbildes Verantwortung und ist motiviert, sich und das Unternehmen weiter zu entwickeln. (vgl. Simon Sinek „Golden Circle“; das „Wie“ und das „Was“ umkreisen das „Wofür“).

Die Idee des agilen Arbeitens ist keinesfalls neu. Seinen Ursprung findet das agile Arbeiten in der Softwareentwicklung. Die ersten Ansätze stammen aus den 1990er Jahren. Auf einem Netzwerktreffen von erfahrenen Softwareentwicklern

in Utah ist schließlich im Jahr 2001 die Bezeichnung agil entstanden. Alle Teilnehmer des Treffens teilten eine anhaltende Frustration der damals etablierten Entwicklungsmethoden. Die lange Zeitspanne zwischen Kundenwünschen, Auftragsvergabe und Lieferung von Ergebnissen bzw. des Endprodukts führte oftmals dazu, dass Projekte eingestellt wurden. Bei diesem Treffen wurden vier Werte formuliert, auf denen das agile Arbeiten basiert. Diese Werte wurden als das agile Manifest bekannt.

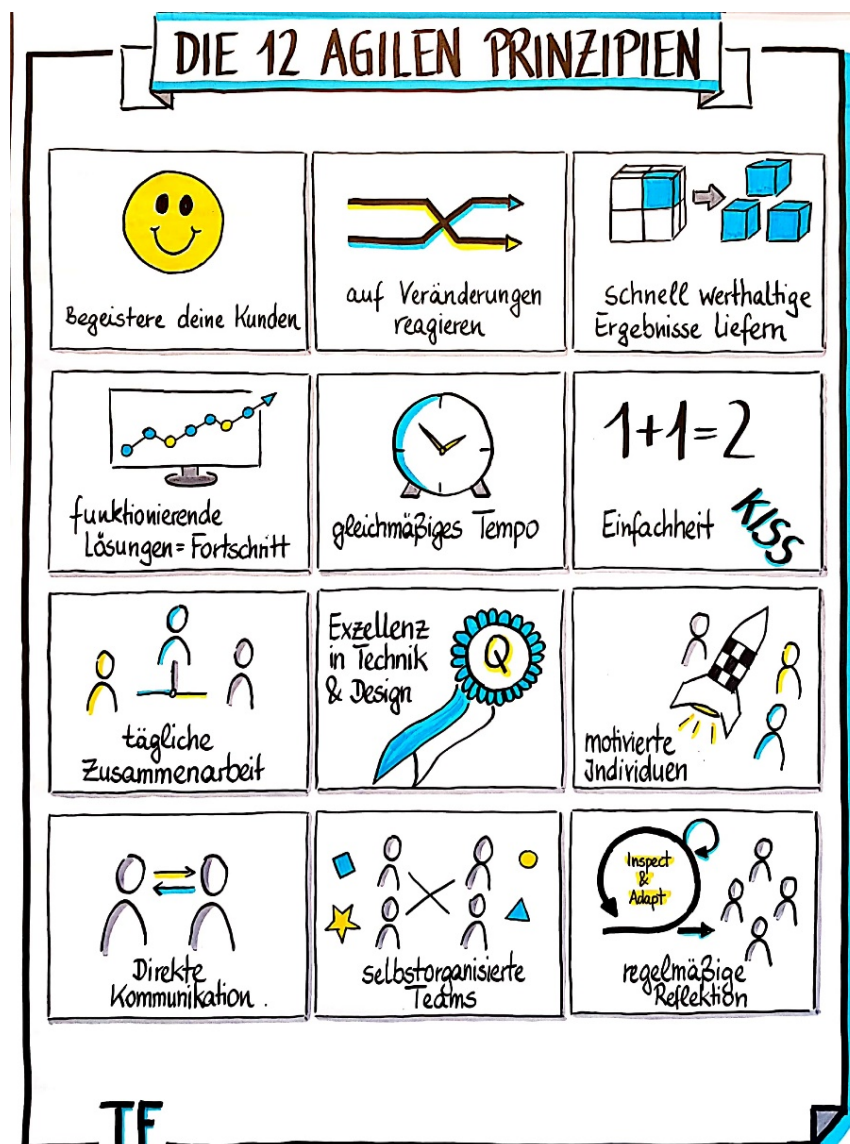
Die vier Werte des agilen Manifests



Durch diese Werte wird deutlich, dass beim agilen Arbeiten eine Fokussierung auf das Wesentliche, nämlich das Ziel und die direkt beteiligten Personen erfolgt.

Prozesse und Werkzeuge, Dokumentation, Vertragsverhandlungen und strikte Planverfolgung rücken in den Hintergrund oder werden ganz abgelöst. Stattdessen stehen die Individuen und Interaktionen, funktionsfähige Produkte, die Zusammenarbeit mit dem Kunden und die direkte Umsetzung von Änderungen im Vordergrund.

Neben den vier Werten des agilen Manifests wurden zwölf Prinzipien verfasst, die als wichtige Grundlagen für erfolgreiches agiles Arbeiten angesehen werden können.



Diese Prinzipien verdeutlichen, dass die Motivation der Mitarbeiter, die direkte Kommunikation inkl. regelmäßiger Reflexion und Feedbackrunden, die sofortige Reaktion auf Veränderungen und die Begeisterung des Kunden eine sehr große Rolle einnehmen. Dies ist wohl, neben dem Menschenbild, der größte Unterschied zur klassischen Arbeitsweise.

Beim agilen Arbeiten gibt es verschiedene Methoden. Am Beispiel der Methode „Scrum“ werden die Vorteile des agilen Arbeitens nachstehend verdeutlicht:

Vorgegeben wird ein klares Ziel bzw. das „WAS“, jedoch nicht der Weg dorthin (das „WIE“). Das Projekt oder die Aufgabe wird in kleine Intervalle, sogenannte Sprints, unterteilt. In regelmäßigen Abständen werden die Zwischenergebnisse begutachtet und ggfs. Anforderungen ergänzt oder neu priorisiert. Dadurch werden Schwierigkeiten und Problemstellungen frühzeitig sichtbar und können in die kommenden Intervalle bewusst und zielführend integriert werden.

Der Vorteil für den Kunden bzw. Auftraggeber ist, dass er schnell Zwischenergebnisse erhält, auf die er Feedback geben kann und somit die Möglichkeit erhält, Anforderungen zu ergänzen und während der laufenden Entwicklung neue Ideen einfließen zu lassen. Die Kunden bzw. Auftraggeber werden somit in den Entwicklungsprozess eingebunden.

Auch das agile Entwicklungsteam gibt sich regelmäßig Feedback und nutzt Retrospektiven, um sich zu verbessern und weiterzuentwickeln, Prozesse zu optimieren und alle Teammitglieder immerzu mit einzubinden. Schließlich ist das Entwicklungsteam für viele Entscheidungen verantwortlich.

Gemeinsamkeiten von Coaching und agilem Arbeiten

Der Grundgedanke des Menschenbildes im agilen Arbeiten ist der gleiche, wie im Coaching. Die Wertschätzung der einzelnen Personen, sei es Coachee oder Mitarbeiter, steht über allem (= humanistisches Weltbild). Zudem werden sowohl dem Coachee, als auch dem Mitarbeiter die erforderlichen Ressourcen unterstellt, Probleme zu lösen, sich weiterzuentwickeln und diese Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.

Der Coach nutzt verschiedene Fragetechniken und Interventionen, um den Coachee dabei zu unterstützen, den Blickwinkel zu ändern und die Fragestellung aus verschiedenen Positionen zu betrachten. Dabei wird er systemisch agieren und versuchen, alle betroffenen Personen in die Gedanken mit einzubinden. Sollten manche Fragen beim Coachee nicht treffen, bzw. keine Wirkung zeigen, nutzt der Coach im nächsten Schritt andere Fragen. Auch dies kann man in das agile Arbeiten übertragen. Dadurch, dass es keine feste Arbeitsschritte gibt kann z.B. das Entwicklungsteam ein zu lösendes Problem aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten, um die beste Lösung zu finden. Sollte irgendetwas gegen diese Lösung sprechen, fällt dies aufgrund der Arbeitsweise schnell, spätestens beim Sprintwechsel, auf und kann korrigiert werden. Auch hier wird bei den Problemlösungen versucht, den systemischen Blick anzuwenden und alle betroffenen Personen und weiteren Arbeitsschritte mit zu betrachten.

Sowohl für ein erfolgreiches Coaching, als auch für erfolgreiches agiles Arbeiten, gibt es vier Voraussetzungen, die erfüllt sein sollten, um den Prozess erfolgreich durchführen zu können.

Freiwilligkeit

Nutzt der Coachee die Möglichkeit des Coachings aus freien Stücken, so hat er ein eigenes Interesse daran und ist an neuen Impulsen interessiert. Wird das Coaching hingegen verordnet, so sind Widerstände meistens vorprogrammiert.

Kann ein Mitarbeiter an einem agilen Projekt aus freien Stücken teilnehmen bzw. kann sich seine Themengebiete selbst aussuchen, so ist die Akzeptanz und die Motivation, die Aufgaben schnell und erfolgreich zu bearbeiten höher, als wenn diese aufgetragen werden oder der Mitarbeiter einem Projektteam ohne Mitspracherecht zugeteilt wird.

Diskretion

Im Coachingprozess ist Diskretion unerlässlich. Der Coachee muss dem Coach vertrauen und voraussetzen können, dass die Inhalte des Coachings nicht nach außen gelangen. Vor allem im Business Coaching, wenn der eigentliche Auftraggeber das Unternehmen ist, ist dieses Vertrauen unerlässlich, da der Mitarbeiter sich sonst nicht für ein Coaching öffnen würden.

Das Projektteam bzw. das agile Team tritt nach außen immer als Einheit auf. Unstimmigkeiten werden intern angesprochen und gelöst. Hierzu dienen die regelmäßigen Feedbackrunden, in denen Unstimmigkeiten angesprochen und intern behoben werden.

Selbstreflexion

Der Coachee muss bereit sein, sich selbst zu reflektieren und seine bisherige Handlungsstrategie zu hinterfragen. Nur wenn er zur Selbstreflexion bereit ist, kann das Coaching zielgerichtet erfolgen und dem Coachee die gewünschten Impulse bringen.

Auch im agilen Arbeiten ist Selbstreflexion wichtig, da nur durch die Bereitschaft der intensiven Selbstreflexion eine persönliche Weiterentwicklung stattfinden kann und zukünftige Aufgaben/Projekte optimiert werden können.

Veränderungsbereitschaft

Der Coachee sollte eine generelle Veränderungsbereitschaft mitbringen. Oftmals werden im Coaching Bereiche aufgedeckt, bei denen dem Coachee Veränderungen besonders schwerfallen und somit Widerstände überwunden werden müssen. Hat der Coachee jedoch eine generelle Bereitschaft zur Veränderung und nicht grundsätzlich den Hang, aktuelle Verhaltensweisen zu bewahren, so können diese Widerstände im Rahmen des Coachingprozesses leichter überwunden werden (Inspect & Adapt).

Das agile Arbeiten lebt davon, schnell auf Veränderungen reagieren zu können (siehe Seite 2, VUCA). Ohne eine generelle Veränderungsbereitschaft wären die Herausforderungen, die die Arbeitswelt mit sich bringt, im Rahmen des agilen Arbeitens nicht erfolgreich zu bewältigen. Das agile Arbeiten ist auf ständige Korrekturen, Anpassungen und auf Reaktionen auf sich verändernde Rahmenbedingungen ausgelegt.

Sowohl die Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching, als auch für die erfolgreiche Umsetzung des agilen Arbeiters sind somit identisch.

Auch das humanistische Menschenbild lässt sich vom Coaching eins zu eins ins agile Arbeiten übertragen.

Menschenbild und Arbeitsweise - richtig oder falsch

Ist das Menschenbild der Y-Theorie nun das Richtige und das der X-Theorie das Falsche? So einfach ist die Frage bei bei Weitem nicht zu beantworten, denn die Haltung dazu funktioniert wie eine selbsterfüllende Prophezeiung. Meiner Meinung nach ist das Menschenbild, das die Y-Theorie zeichnet, ein zeitgemäßes Bild, welches viel Innovation hervorrufen kann und welches Mitarbeitern und Coachees die nötige Wertschätzung entgegenbringt und ihnen zeigt, wie wichtig ihre eigenen Ressourcen sind und zu was sie in der Lage sind. Durch dieses Menschenbild entsteht Motivation und Motivation steigert wiederum Neugier auf Neues.

Das klassische Menschenbild der X-Theorie ist nicht mehr zeitgemäß und steht dem Fortschritt und der Förderung von Mitarbeitern im Weg. Es gibt durchaus Menschen, die sich in einer starren Struktur wohler fühlen, jedoch können auch diese durch Wertschätzung und Förderung von Fähigkeiten motiviert werden ihre Ressourcen zu erkennen und abzurufen.

Man stelle sich vor, im Coaching würde das Menschenbild der Theorie X vorherrschen. Die Coachingprozesse wären nahezu sinnlos und würden eher in Beratung bzw. im Vorgeben von Verhalten enden.

Meiner Ansicht nach ist daher das Menschenbild der Theorie Y das Menschenbild, welches heutzutage stets vorherrschen sollte.

Detaillierter muss man die Frage erörtern, ob agiles Arbeiten immer sinnvoller ist, als die klassische Arbeitsweise.

Es gibt bei den verschiedenen Arbeitsweisen kein generelles Richtig und Falsch. Wichtig ist, dass man sie dort um- bzw. einsetzt, wo sie sinnvoll sind. Jedoch sollte man bei jeder Arbeitsweise hinterfragen, welches Menschenbild man zugrunde legt und wie man die Menschen sehen und ihnen gegenüber treten möchte.

Unterstützung bei der Entscheidung, ob für eine bestimmte Aufgabe eine agile Arbeitsweise sinnvoll ist, bietet zum Beispiel die Stacey-Matrix, welche auf den Professor für Management Ralph Douglas Stacey zurück geht oder auch das Cynefin-Framework, welches von Dave Snowden entwickelt wurde und der Stacey-Matrix ähnelt. (vgl. lean-agility.de und projektmagazin.de)

Einfach dargelegt besagen beide Modelle, dass die Anwendung von agilen Methoden am sinnvollsten ist, je komplizierter bzw. komplexer die zu bewältigenden Aufgaben sind.

Da die Welt immer komplizierter und komplexer wird („VUCA-Welt“ s.o.), ist die Konzentration auf den Menschen der richtige Weg. Hierdurch können Entwicklungsmöglichkeiten gefördert werden, die ohne diese Fokussierung nicht sichtbar würden.

Wir sollten den Mitarbeiter nicht als Ressource sehen, sondern die Ressourcen bei dem Mitarbeiter. Wenn man den Mitarbeiter schließlich noch nach eigenen Interessen und in Bereichen einsetzt, in denen seine Fähigkeiten und Talente für das Unternehmen am wertvollsten sind, können ungeahnte Synergien - sowohl bei dem Mitarbeiter, als auch im Unternehmen - freigesetzt werden.

Executive Summary

Das Menschenbild der Y-Theorie, welches die Grundlage des agilen Arbeitens ist, ist identisch mit dem Menschenbild im Coaching. Unser Gegenüber steht im Mittelpunkt und wird stets als wertvoll wahrgenommen. Jeder Mensch bringt Ressourcen mit, die ihn in seiner Entwicklung weiterbringen und die er in der Arbeitswelt sinnvoll einsetzen kann - manchmal brauchen wir nur Begleitung dabei, diese Ressourcen zu erkennen und freizusetzen. Sowohl im Coaching, als auch im agilen Arbeiten setzt man auf Veränderungen. Das Verlassen von gewohnten Pfaden und Strukturen setzt neue Gedanken und Ideen frei und fördert unsere eigene Entwicklung. Das Wissen, sich einbringen zu können und Prozesse aktiv mitgestalten zu können, fördert ein intensiveres Auseinandersetzen mit der Fragestellung bzw. der Aufgabe.

Ich halte es für ausgesprochen wichtig, den Blickwinkel zu verändern und sich zu trauen, neue Wege zu gehen - sowohl im beruflichen, als auch im privaten Umfeld. Nur durch den Mut, Gewohntes neu zu denken und zu hinterfragen, können Innovation und Weiterentwicklung entstehen.

Denn es ist Mut gefragt, gewohnte Strukturen zu verlassen und auf die VUCA-Welt mit VUCA (vision, understanding, clarity, agility) zu antworten.

Dieser Mut ist auch im bzw. vor dem Coachingprozess notwendig. Der Coachee bringt den Mut auf, über eine Fragestellung, ein Problem oder ein Gefühl zu sprechen und eine grundsätzliche Bereitschaft, Veränderungen einzugehen. Er erfährt vom Coach hierfür größtmögliche Wertschätzung und zugleich jegliche Begleitung, seine eigenen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.

Wir sehen also, dass die Themen Coaching und agiles Arbeiten viele Gemeinsamkeiten haben und die Menschen in dem bestärken und fördern, was sie haben: ihre Stärken und Ressourcen - wir müssen uns nur trauen, sie freizulassen und benötigen ein Umfeld, welches uns dies ermöglicht.

Quellenangaben:

Grafiken von Thomas Fütting

Handbuch Systemisches Coaching, 3. Auflage, Eckard König und Gerda Volmer

Einführung in das systemische Coaching, 4. Auflage, Sonja Radatz

Auf dem Weg zur agilen Organisation, Thorsten Scheller

www.coach-datenbank.de

www.fuehrung-erfahren.de

www.edutrainment-company.com