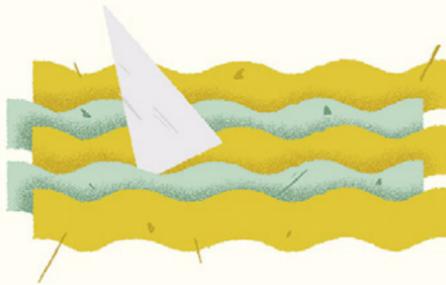


Horst Lempart

mini-handbuch

**Agiles Arbeiten für
Coaches & Trainer**



BELTZ

Leseprobe aus Lempart, Mini-Handbuch Agiles Arbeiten
für Coaches & Trainer, ISBN 978-3-407-36754-9

© 2021 Beltz Verlag, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36754-9](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36754-9)

Inhaltsverzeichnis

Was ich voranstellen möchte 7

Theorie: Die AGIL-LIGA 12

- Das AGIL-Schema nach Talcott Parsons 16
- Agile Haltung als Antwort auf VUKA 18
- Spätestens seit COVID-19 ist Agilität auch im letzten Lebenswinkel angekommen 25
- Die besondere Rolle von Coach, Trainer & Co. 27
- Ist »agil« ein neues Programm? 34
- Prozesskompetenz statt Methodenkompetenz 38
- Von Null auf Hundert: Wo ist »agil« einzuordnen? 40
- Agile Seminarmethoden und Impact Techniken 42

Praxis: Die agile Haltung leben 46

- Agile Antworten zu V (Volatilität) 52
- Agile Antworten zu U (Unsicherheit) 80
- Agile Antworten zu K (Komplexität) 112
- Agile Antworten zu A (Ambiguität) 148
- Überlegungen: Agile Antworten zu D (Distancing) 161
- Und wo sonst noch agil agiert werden kann 166

Halten wir fest 170

- Das Gute und Sinnvolle bewahren. Nicht alles muss ständig angepasst werden 170
- Gibt es zu viel »agil«? 174
- Was wäre die Alternative zu »agil«? 177
- Gibt es ein Gegenteil zu agil? Wie wär's mit Stabilität? 178
- Haltung ist ansteckend 180
- Seminarthema: Agile Seminarmethoden designen und eine agile Haltung entwickeln 181
- Zum Schluss: Ein Mach(t)wort 182

Literaturverzeichnis 185

Was ich voranstellen möchte

„DIE MEISTEN DEUTSCHEN HABEN NUR EIN GEBET:
HERR, UNSERE TÄGLICHE ILLUSION GIB UNS HEUTE.“

GUSTAV STRESEMANN, 1878–1929, FRIEDENSNOBELPREISTRÄGER

Räumen wir doch direkt einmal mit einem Aberglauben auf: Agilität gibt es nicht. Sie wird auch nicht realer, wenn sie uns als Dauermantel um die Ohren geschlagen wird. Agilität gibt es genauso wenig wie Sicherheit, Freiheit, Lebendigkeit, Realität oder Wahrheit. Agilität ist eine Illusion, eine Form der Wahrnehmungstäuschung. Wir wollen etwas handhabbar machen und verleihen ihm deshalb den Charakter des Greifbaren. Sprachlich äußert sich das in Nominalisierungen. Adjektive werden zu Substantiven umfunktioniert. Aus »agil« wird »Agilität«, aus »sicher« wird »Sicherheit«, aus »frei« wird »Freiheit«. Dadurch verschiebt sich die Bedeutung tendenziell vom Konkreten zum Abstrakten. Während ich agiles Verhalten beobachten und beschreiben kann, bleibt die Definition von Agilität in den meisten Fällen stark auf Erklärungsversuche beschränkt: Ein Hoch den Synonymen. Viele finden sich in den digitalen Nachschlagewerken: Wendigkeit, Flexibilität, Beweglichkeit, Elastizität, Vitalität etc. Immerhin vermittelt die Formulierung »Agilität« einen Hauch von Objektivität. Womöglich wird es zukünftig zu einer zentralen Fähigkeit gehören, sich im Dickicht der Sprache, ihrer Mehrdeutigkeit und ihrem Bedeutungswandel zurechtzufinden.

Wir können uns sicher fühlen, auch frei, traurig, fröhlich, gesund oder krank. Wir können Dinge für wahr halten oder für selbstverständlich. Aus all diesen subjektiven Empfindungen entsteht aber weder Sicherheit noch Freiheit, keine Krankheit und auch keine Wahrheit. Und wenn wir agil arbeiten entsteht daraus eben auch keine Agilität. Es wäre ja geradezu paradox, wenn eine agile Hal-

tung ausgerechnet in dem Begriff »Agilität« »festgeschrieben« wäre. Das agile Mindset lässt sich ja gerade *nicht* in einen Begriff packen, sondern stellt sich selbst kontinuierlich infrage, um den Rahmenbedingungen bestmöglich zu entsprechen. Dieser Wandel wäre wahrscheinlich hilfreicher in einem Verb ausgedrückt, das ich bis heute jedoch in der deutschen Sprache nicht entdeckt habe. »Mach es agil« – wäre das »agilieren«? Immerhin gibt es ja auch die Verben improvisieren, flexibilisieren, modifizieren, adaptieren usw. Bei meinen Recherchen bin ich jedoch auf einen weiteren Kracher gestoßen: Agilisierung. Die »Agilisierung« soll wohl den Weg zur Agilität beschreiben. Womöglich wissen die Verfasser selbst nicht so genau, woher sie kommen und wohin sie möchten. Aber zumindest klingt es professionell.

Warum also schreibe ich ein weiteres Buch, das sich mit der agilen Arbeitsweise beschäftigt? Ich möchte dazu zwei Gründe nennen:

1. Dieses Buch richtet sich an Coaches und Trainerinnen. An sie und ihre Arbeitsweise stellen sich neue Herausforderungen durch den immer schneller werdenden Wandel in allen Lebensbereichen. Nun sind alle anderen Berufsgruppen auch von diesen rasanten Veränderungen betroffen. Aber Coaches und Trainerinnen sind in vielen Fällen eben Lebens- und Berufsberater, die Einfluss nehmen auf die Wahrnehmung ihrer Klienten. Sie unterstützen dabei, persönliche Weltbilder zu hinterfragen und sich neugierig fremden Bildern anderer Welten zuzuwenden. Sie geben durch ihre Haltung, ihre Denk- und Arbeitsweise den Klienten einen Halt. Sie sind dadurch immer auch ein Stück »Vor-Bild«, ein Bild, das der Klient vor sich sieht. Ich finde es unglaublich wichtig, sich dessen stets bewusst zu sein. Diese besondere Rolle von Coaches und Trainerinnen macht es meiner Meinung nach notwendig, sich mit agilen Arbeits- und Denkweisen zu beschäftigen, die ich Ihnen in diesem Buch vorstelle. Selbstverständlich sind viele meiner zusammengetragenen Erfahrungen auch auf andere

Tätigkeiten anwendbar, allen voran der Rolle der Führungskraft. Agiles Arbeiten bleibt nicht einzelnen Personen oder Branchen vorbehalten, sondern ist eine Lebenshaltung, wie wir im weiteren Verlauf noch sehen werden. Nach wie vor konzentrieren sich die meisten Beiträge jedoch auf »die agile Organisation«. Dabei ist agiles Arbeiten nicht für den organisationalen Kontext reserviert. Außerdem arbeiten viele Coaches und Trainerinnen nicht ausschließlich in diesem Bereich, manche gar nicht, und haben trotzdem das Thema »agil« auf ihrer Agenda. Diesen Bedarf möchte ich mit meinem Buch abdecken. Es geht um ein agiles Lebenskonzept in den unterschiedlichsten Kontexten.

2. In den Anfangszeiten des von COVID-19 verursachten Lockdowns konnte ich in meinem Kollegenumfeld spannende Anpassungsprozesse beobachten. Nach einer anfänglichen Schockstarre analysierten einige (viele?) fleißig, welche Möglichkeiten der Geschäftstätigkeit es in »abgeschalteten« Märkten noch geben kann. Eine kluge Entscheidung, wie ich finde; habe ich auch gemacht. Innerhalb von drei Wochen nach Schließung der meisten Betriebe und der weitgehenden Versammlungsverbote schossen die Online-Angebote von Coaches und Trainerinnen durch die Decke. Jeder, der irgendwann mal geskyppt hatte oder sich mit seinen Freunden bei WhatsApp per Video traf, hatte plötzlich Online-Seminare und Online-Coachings im Angebot. Teilweise wurden die Angebotstexte einfach von fremden Seiten abgeschrieben und dann in Facebook, XING, Twitter & Co. als Corona-Sonderangebot gepostet und das Ganze dann als agiles Handeln gepriesen. Verzeihen Sie mir meine ungehobelte Art, doch das ist nicht agil, sondern doof. Erstens ist agiles Arbeiten eben nicht die Reproduktion von bereits Vorhandenem, sondern es ist Um- und Weiterdenken. Zweitens ist agiles Arbeiten nicht das, was alle anderen machen. Es gibt auch die Dummheit der Masse. Lesen Sie dazu das Buch von Gunter Dueck »Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam«. Und drittens verlangt die agile Hal-

tung nicht nur das Um- und Weiterdenken, sondern auch das Vorausdenken. Was erwartet der Kunde, wenn er nach Wochen der Isolierung, des Social Distancing, der Arbeit im Home-Office und der Video-Beschallung endlich wieder an die frische Lust darf, um andere Leute zu treffen? Bestenfalls hat er Web- und Telefonkonferenzen dann als hilfreiche Ergänzung des (Arbeits-) Alltags erlebt. Wer erst durch Corona als Coach auf die Idee kam, dass digitale Medien auch geschäftlich interessant sind, der hat großen agilen Nachholbedarf.

Eine Veröffentlichung über agiles Arbeiten kann nicht zu Ende geschrieben werden. Es ist eine Momentaufnahme, eingebettet in eine Vorgeschichte, eine Ausgangsbasis für das Danach. Ich lade Sie ein, mit mir das »agile Buch« weiterzuschreiben, indem wir Ideen zusammentragen und nichts als gegeben hinnehmen.

Drei weiterführende Perspektiven stelle ich Ihnen beispielhaft im Buch als Gastkommentare vor. Johannes Paetzel vom Systemischen Institut Frankfurt stellt dar, wie er zukünftigen Coaches und Trainerinnen eine agile Haltung in der Ausbildung vermittelt. Leonie Michaelis spielt Impro-Theater und arbeitet selbst als Coach. Sie gibt uns Einblicke in ihre agile Coaching-Arbeit mit Improvisationselementen. Und Evi Thiel ist Geschäftsführerin einer Impro-Schule. Sie erklärt uns, wie sie Coaches und Trainerinnen durch Impro-Fortbildungen noch fitter macht für die agile Arbeit.

Die Bezeichnungen Coach und Trainer verwende ich abwechselnd. Ich spreche mit meinen Äußerungen immer beide Berufsgruppen an. Viele von uns sind in beiden Märkten unterwegs. Und ich habe mich in den meisten Fällen für die männliche Form entschieden. Die männlichen Rollentitel sind meistens kürzer. Wenn ich das auf das Buch hochrechne habe ich mindestens einige hundert Tipp-Anschläge gespart! Außerdem liest es sich leichter, finde ich, wenn ich nicht ständig zwischen den Geschlechtern hin- und her-

springe. Dafür finden sich an anderen Stellen auch weibliche Protagonistinnen.

Ich freue mich sehr, wenn ich Ihre Gedanken durch meine Gedanken stimulieren kann. Ich bin kein Agil-Papst, sondern habe Ihnen meine Erfahrungen mit agiler Arbeit zu Papier gebracht. Der Einblick in meine Arbeitsweise eröffnet Ihnen die Möglichkeit, sich Ihr eigenes Bild einer agilen Haltung zu schaffen, das bestmöglich zu Ihnen passt. Bleiben Sie kritisch und wohlwollend zugleich.

Die meisten der im Buch verwendeten Abbildungen stehen Ihnen als Download für Ihre Coachings, Seminar-Handouts und Präsentationen zur Verfügung. Bitte vergessen Sie nicht, die Quelle bei der Nutzung anzugeben. Danke!



Horst Lempart

Theorie: Die AGIL-LIGA

Es wurde in den letzten Jahren viel über agiles Arbeiten, agile Haltung und Agilität geschrieben. Eine Definition für »agil«, die ich wirklich griffig und eindeutig finde, ist mir bis heute nicht begegnet. Manche fand ich mehr oder weniger plausibel. Meistens sind es Deutungsversuche oder Vergleiche. Womöglich liegt es daran, dass »agil« auch nicht auf einen allgemeingültigen Nenner zu bringen ist. Das hat der Begriff mit vielen anderen gemeinsam: Was ist schon »schön« oder »hilfreich«, wie beschreiben wir »Liebe« oder »Hoffnung«? Daran haben sich schon viele kluge Leute vor uns die Köpfe zerbrochen.

Im Hays HR-Report 2018 wird eine Definition für agile Organisationen angeboten (Quelle: hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand [Stand 29.01.2021]):

»Agile Organisationen zeichnen sich durch eine hohe und schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen und Marktsituationen aus. Flexibilität hinsichtlich der Anpassungen von Produkten, Prozessen und vor allem der Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen sind entscheidende Kriterien für erfolgreiche agile Organisationen. Agile Organisationen sind in einem hohen Grad vernetzt und die Mitarbeiter organisieren sich selbst. Zudem sind die Arbeits- und Projektteams in der Lage, in gewissem Umfang autonom Entscheidungen zu treffen. Dies erfordert eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert – auf Vertrauen der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander.«

Für meine Arbeit als Coach ist mir diese Definition zu eng. *Eine Organisation kann meiner Überzeugung nach nicht agil sein, sondern nur die Menschen, die in ihr arbeiten.* Insofern ist Agilität zwar auch ein organisationales Thema, das aber ausschließlich durch »die größte Unbekannte«, den Menschen, determiniert wird. Was Agilität aus-

zeichnet geht deutlich über die Einflussgrößen von Markt, Produkt und Arbeitsteams hinaus. Für die schwerpunktmäßige Arbeit in der Organisationsentwicklung sind die genannten Parameter sicher hilfreich. Mit meinen Überlegungen möchte ich agile Denkanstöße und Werkzeuge zur Verfügung stellen, die in erster Linie den Klienten ins Zentrum rücken: Der agile Mensch.

Ich habe mich entschieden, in meinem Buch auf einen weiteren Definitionsversuch zu verzichten. Wenn Sie weitere Erklärungsansätze suchen, werden Sie in der Fachliteratur und im Internet viele Angebote finden.

In meinen Seminaren stelle ich den Begriff »AGIL« als Akronym vor:

a chtsam
g anzheitlich
i nnitativ
l ösungsorientiert

Abb. 1: Ein Akronym. Charakteristische Eigenschaften der agilen Haltung

Damit erhebe ich nicht den Anspruch auf eine erschöpfende Beschreibung. Trotzdem erlebe ich häufig, dass mein Erklärungsansatz den Teilnehmern einen ersten praktischen Eindruck von der agilen Arbeit vermittelt. Die genannten vier Begriffe sind vielen Kollegen gut vertraut und lassen sich als erste Assoziation ganz gut gebrauchen und weiterdenken.

ACHTSAM verstehe ich als den klaren und erweiterten Bewusstseinszustand, der uns erlaubt jede innere und äußere Erfahrung im gegenwärtigen Moment vorurteilsfrei wahrzunehmen und zuzulassen.

Damit geht er über den reinen Aspekt der Aufmerksamkeit deutlich hinaus. Achtsam zu sein für die eigenen körperlichen, geistigen und seelischen Regungen und achtsam die Wahrnehmungen an unseren Klienten wirken lassen, das halte ich für eine unabdingbare Voraussetzung wertschätzender und unterstützender Beratungsarbeit.

GANZHEITLICH ist die Berücksichtigung aller relevanten Einflussfaktoren im Klientensystem, aber auch im Beratungssystem. Der Coach ist ja neben dem Klienten ebenfalls Akteur im Beratungssystem und kann daher als Wirkfaktor nicht außen vorgelassen werden. Agiles Handeln richtet sich also neben den Klientenmotiven und -zielen auch an den anderen systemrelevanten Kräften aus. Das können zum Beispiel wichtige Bezugspersonen sein, Institutionen, externe Ressourcen, gesetzliche Rahmenbedingungen usw. Agil kann in diesem Zusammenhang beispielsweise bedeuten, dass der Coach sehr unterschiedliche Eindrücke sammelt und seine Wahrnehmungen dem Klienten zurückspiegelt. Der Coach ist dabei eine Art Resonanzkörper, der auf die Denk- und Verhaltensweisen des Klienten reagiert und diese Reaktionen wertschätzend thematisiert. Dabei kann er den Klienten als bio-psycho-soziales Wesen ganzheitlich ansprechen und ihn einladen, durch Perspektivwechsel das ihn umgebende System und die damit verbundene Komplexität besser kennenzulernen.

INITIATIV ist das agile Arbeiten im Sinne der prozessualen Arbeit. Coach und Trainerin fördern mit Ihren Interventionen aktiv die Weiterentwicklung der Klienten. Dabei werden sie nicht zum Treiber, denn das Tempo bestimmt der Klient. Selbst vorübergehender Stillstand kann eine sinnvolle Phase der Konsolidierung sein. Grundsätzlich verstehe ich die Rolle des Coaches aber als eine Art »Teilchenbeschleuniger«: Wir unterstützen unsere Klienten dabei, in einem überschaubaren Zeitrahmen ihre persönlichen Ziele zu erreichen und Antworten zu finden. Wir machen immer wieder Angebote, die eine Perspektiverweiterung zur Folge haben können und damit den Klienten Wachs-

tumschancen bieten. Ob diese Angebote tatsächlich angenommen werden steht natürlich auf einem anderen Blatt.

LÖSUNGSORIENTIERT im Sinne der agilen Arbeit bedeutet für mich, den beschrittenen Lösungsweg immer wieder mit dem Ziel auf Verträglichkeit hin abzugleichen. Arbeiten wir noch an der richtigen Aufgabe, dem definierten Ziel, oder hat sich daran etwas geändert? Welche Kurskorrekturen werden dadurch notwendig? Lösungsorientierung berücksichtigt auch, dass es nicht nur eine mögliche Lösung gibt (sogar in den seltensten Fällen), sondern auch andere Lösungen bedacht werden sollten. Agiles Handeln »tanzt« also immer zwischen Problem, Ziel und Lösung hin und her und nutzt dabei den Klienten als unabdingbaren Feedback-Geber: Im Grunde kennt der Klient seine Lösung am besten. Wenn er Problem-Spezialist ist, dann ist er auch Lösungs-Spezialist.

Diese vier Grundelemente ziehen sich wie ein tragendes Fundament durch alle später vorgestellten praktischen agilen Antworten. Sie sind für mich die vier Eckpfeiler meiner Coachingarbeit und prägen meine Geisteshaltung, was heute als »agiles Mindset« übersetzt wird.

Agil heißt rückwärts »Liga«, was so viel wie »Bund« oder auch »Bündnis« bedeutet. Ich finde das ein schönes Wortspiel, weil sich die agile Arbeit tatsächlich in einer Liga abspielt, die meines Erachtens gut und gerne Bundesliga-Niveau genannt werden kann. *Agiles Handeln baut auf agilem Denken auf, das zukünftige Spielfolgen im Blick hat und gleichzeitig wachsam im Hier und Jetzt agiert.* Berufseinsteiger in Coaching und Training haben oft ein hohes Bedürfnis nach Sicherheit und Planbarkeit. Kausale Zusammenhänge werden hergestellt, um die Prozesse handhabbarer zu machen. Allerdings gibt es nicht immer verlässliche Wenn-Dann-Bedingungen. Während in der Einsteiger-Liga noch stark sequentiell gedacht und gehandelt wird, erfordert die Agil-Liga eine parallele Verarbeitung sehr komplexer Zusammenhänge. Das erfordert vom Coach eine

hohe Prozesskompetenz, wie ich an späterer Stelle noch ausführen werde. Lassen Sie sich davon nicht abschrecken. Beim Teller-Jonglieren fliegt auch mal ein Teil auf den Boden und es kracht. Mit der Zeit steigt die Fingerfertigkeit und der Blick für das Ganze – Sie finden Ihren agilen Rhythmus.

DAS AGIL-SCHEMA NACH TALCOTT PARSONS

Schon Mitte des letzten Jahrhunderts hat sich der amerikanische Soziologe Talcott Parsons mit den Grundfunktionen von Systemen beschäftigt. Er stellte sich die Frage, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit sich Systeme selbsterhalten können. Auch er bestätigte mit seiner Forschung die Tendenz, dass Systeme einen Drang zur Selbsterhaltung haben und diese Stabilität nur durch AGIL-Kompetenzen herzustellen ist:

Seiner Meinung nach müssen vier Funktionen erfüllt sein, um die Existenz eines Systems zu erhalten:

1. **Adaptation (Anpassung):** die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren, sich anzupassen.
2. **Goal Attainment (Zielverfolgung):** die Fähigkeit eines Systems, Ziele zu definieren und zu verfolgen.
3. **Integration (Eingliederung):** die Fähigkeit eines Systems, Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern.
4. **Latency (Aufrechterhaltung):** die Fähigkeit eines Systems, grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten.

Er hat diese vier Grundkompetenzen dann im Begriff »agil« zusammengefasst, wobei das Wort schon deutlich älter ist als dessen Nutzung in Form des Akronyms. Es stammt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie »beweglich« oder »wendig«. Besondere Beach-