

Agilität im Kontext von Organisationsentwicklung, Führung und Coaching

Agilität im Kontext der Organisationsentwicklung - Klaudia Söllner

Aufgrund der hohen Komplexität und Dynamik in vielen Marktbereichen, besteht in Organisationen die Notwendigkeit, schneller und agiler zu reagieren. Prozesse werden ständig neu überdacht und umorganisiert. Bestehende Systeme werden hinsichtlich ihrer Veränderbarkeit in Richtung Kundenorientierung und Digitalisierung überprüft.

Neue Strategien und agile Strukturen entwickeln ihren Nutzen nur dann vollständig, wenn dieser Rahmen von den Mitarbeitern mit neuen Werten, Handlungsmodellen und Haltungen gefüllt wird. Um eine Vision der Zusammenarbeit in agilen Organisationen zu entwickeln, braucht es ein klares Verständnis für die gelebte Kultur. Daraus lassen sich Veränderungsthemen ableiten, die Agilität und Dynamik fördern.

Anders ausgedrückt: An welchen kulturellen Stellschrauben müssen wir drehen, um eine Transformation in eine agile Unternehmenskultur zu initiieren?

Die Kunst aller Beteiligten (Management, Führungskräfte, Betriebsrat, Mitarbeiter und Berater) ist es, zu erkennen, an welchen Stellen Stabilität und Kontinuität sinnvoll ist, weil dort Stärken des Unternehmens liegen. Gleichzeitig braucht es Mut und Energie, Agilitätspotenziale zu erkennen und notwendige Veränderungen zu benennen. Schon in dieser Phase sollten möglichst viele Mitarbeiter in die Diagnose eingebunden werden, um agile Arbeitsweisen zu erleben.

Im Spannungsfeld Rollenverständnis wird deutlich, dass sich Selbstverantwortung und Selbstorganisation nicht verordnen lassen. Mitarbeiter brauchen dazu notwendige Kompetenzen und Gestaltungsspielräume. Wurde diese Haltung in der Vergangenheit nicht gelebt oder gar vermieden, kann diese Veränderung eher zu Überforderung und Angst führen.

Gleichzeitig müssen Führungskräfte lernen los zu lassen, sie müssen aushalten können, dass Mitarbeiter zu anderen Lösungen kommen. Als Berater stellen wir uns die Frage, wie viel Stabilität braucht es, um Orientierungslosigkeit und Überforderung zu vermeiden? Welche Interventionen oder Veränderungen schaffen Räume und Erfolge für agile Zusammenarbeit?

Unsere Erfahrung zeigt, dass es kein einheitliches Lösungsmodell gibt. Mit der Roadmap als Diagnoseinstrument lassen sich unterschiedliche Handlungsfelder identifizieren und daraus passende Interventionen ableiten.

Für Kulturentwicklung gibt es keine einheitlichen Standards, jede Organisation zeichnet sich durch individuelle Merkmale, Gewohnheiten, Stärken und Schwächen aus. Die Agilitäts-Roadmap zeigt das Spannungsfeld zwischen stabilisierenden und agilisierenden Kulturfaktoren.

Erläuterung der Agilitäts-Roadmap

Zunächst unterscheiden wir Stabilitäts- und Agilitätsfaktoren.

Im nächsten Schritt differenzieren wir die unterschiedlichen Kulturmerkmale.

Die Ausprägungen der Kulturmerkmale differenzieren wir nach stabilisierender und agilisierender Wirkung.

Auszug aus der Agilitäts-Roadmap:

Stabilitätsfaktoren	Kulturmerkmale	Agilitätsfaktoren
	Unternehmensentwicklung	Strategieerarbeitung mit Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften
Strategie Top down		Geschäftsprozesse werden bewusst in Frage gestellt
Stabile Geschäftsprozesse		Strukturen und Prozesse werden im Hinblick auf Kundenorientierung ständig neu bewertet
Strukturen und Prozesse sind nicht veränderbar	Grundhaltungen und Rollenverständnis	Mitarbeiter und Teams erhalten Entscheidungsspielräume
Detaillierte Vorgaben, wenig Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter		Jeder Mitarbeiter verantwortet in seinem Handlungsrahmen Arbeitsergebnisse
Verantwortung für Zielerreichung liegt bei den Führungskräften		Führungsteams mit unterschiedlichen Schwerpunkten: Leader-Innovation / Manager-Organisation
Personenzentrierte Hierarchie		Kompetenzen zur Übernahme von Eigenverantwortung und Selbstorganisation werden vermittelt; Problemlösungskompetenz wird von allen Mitarbeitern erwartet
Traditionelle hierarchische Denkweise; hoher Bürokratieaufwand führt zu zeitlichen Verzögerungen		Vertrauen
Kontrolle		Bereichsübergreifende Netzwerke
Silodenken	Interaktionskultur	Intensive Lieferantenbeziehungen; aktiver Austausch führt zu Optimierung und Nutzen für alle Beteiligten
Kosten-/Nutzen Fokussierung, Abhängigkeiten bei Lieferanten, Vorgaben und Bedingungen prägen die Zusammenarbeit		Umgang mit Rückschlägen und Fehlern; Lern- und Entwicklungsfähigkeit ist Kernkompetenz
Rückblick auf erfahrungsbasierte Stärken		Verantwortungsübernahme für Entscheidungen
Verschleierung und Vermeidung von Fehlerdiskussionen auf Führungs- und Mitarbeiterebene		Entwicklung eines neuen Wertesystems unter Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter
Starre Kommunikationsmuster; strenge Hierarchie; unflexible Arbeitszeiten; direktives Führungsverständnis	Belohnungs- und Sanktionsmuster	Persönliche Auseinandersetzung und konstruktive Konfrontation zur Verbesserung der Situation und Leistung
Formelle Sanktionen		Teamwissen schafft Mehrwert für alle Beteiligten
Einzel- und Spezialwissen verleiht Status und Ansehen		Teamorientierte Leistungsbeurteilung
Personenorientierte Leistungsbeurteilung		Leistungskriterien orientieren sich an Kreativität, Innovationsfähigkeit, Rollenflexibilität, Verantwortungsbereitschaft und Akzeptanz
Leistungskriterien orientieren sich an Zeit, Funktion und Hierarchieebene		Fehler werden kommuniziert und Lösungen erarbeitet, sie dienen als Lernerfahrung
Sanktionierung von Fehlleistungen; Karriereeinschränkungen, Degradierung; Null-Fehler-Mentalität		

Diese Roadmap zeigt einen Ausschnitt der zahlreichen Kulturmerkmale, die eine Organisation prägen. Gemeinsam mit dem Kunden diagnostizieren wir die Ist-

Situation und erarbeiten mit Vertretern aus allen Mitarbeitergruppen die Veränderungsbedarfe.

Zielsetzung ist es, die Faktoren zu identifizieren, die eine hohe Wirksamkeit haben und deren Veränderungen Agilität spürbar und erlebbar machen.

Unsere Rolle als Berater sehen wir in folgenden Phasen:

- Unterstützung im Rahmen der Diagnose
- Beratung bei der Auswahl zielgerichteter Interventionsmaßnahmen
- Begleitung und Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen der Organisations- und
- Personalentwicklung

Fr- agile Führung? - Luise Lohkamp

Ohne Agilität geht in aktuellen Zeiten der VUKA-Welt gar nichts. Egal, ob in Management-Meetings, in Change Prozessen, im Führungstraining, bei Beratertreffen etc.. Irgendwann kommt ein Kommentar, wahlweise: „im Zuge der Agilität wollen wir...“ oder „da wir noch nicht agil genug sind, werden wir...“. Wenn ich die beteiligten Führungskräfte befrage, was sie denn unter Agilität verstehen, resultieren kluge bis skurrile Antworten. Es fallen Stichworte wie „flexibel und innovativ agieren“ über „keine Ahnung“ bis hin zu „Lounge-Sofas“.

Leider ereignet sich der übliche „Modewort-Effekt“: es ist in aller Munde, nicht jeder versteht es und gleichzeitig setzt es jeder nach seinem subjektiven Verständnis um oder tut zumindest so. Was auch immer darunter verstanden wird, es stellt sich die Frage: Wie fragil ist nun agil?

Was heißt denn nun Agilität für Führungskräfte?

Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv und anpassungsfähig sowie mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren. Der Erfolg von Agilitätsvorhaben hängt entscheidend von den Führungskräften ab. Für mich bedeutet Agilität für Führungskräfte die Beweglichkeit im Denken, Fühlen und Handeln. Dazu gehört die Bereitschaft, eingetretene Pfade zu verlassen und sich Neue zu suchen, sich mit der eigenen Neugier sowie der Option zu scheitern, gut angefreundet zu haben. Es kommt darauf an, offen zu sein, tradierte Werte und Paradigmen kritisch zu überprüfen.

Und wie sieht die Praxis aus?

Ich erlebe in Unternehmen die ganze Bandbreite: von sinnvoller Veränderung, eher agitativem Wirbeln ohne wirkliche Veränderung bis hin zur Nicht-Veränderung – natürlich unter Benennung harmloser Agilitäts-Projekte.

Es gibt Ansätze von grundlegendem Paradigma-Wechsel als tiefgreifende Voraussetzung für Agilität im modernen Verständnis. Der viel zitierte Frederic Laloux (2015) beschreibt, wie sich Organisationen auf der Basis einer integral-evolutionären Perspektive sowohl neuen Werten als auch neuen Organisationsformen zuwenden. Sie reagieren mit Beweglichkeit auf vielfältigste Herausforderungen und formen aktiv

eine sinnstiftende Zukunftsperspektive. In solchen Organisationen haben Führungskräfte eine völlig andere Rolle, abseits von jeglicher Hierarchie. Sie werden zu Beratern und Unterstützern von Ideen, Kollegen und Teams. Eine Menge Praxisbeispiele dieser Art sind beispielsweise bei Arnold (2016) beschrieben.

Mir begegnen allerdings auch Unternehmen, die zwar auf einer Handlungsebene mit viel guter Motivation ihre Zusammenarbeitsformen, Meetingstrukturen und Projektbearbeitungen auf agile Methoden umstellen, die aber weiterhin auf der Basis alter Strukturen und Paradigmen agieren. Hier bekommen Führungskräfte eher eine Methoden-Innovationsaufgabe, welche ihre hierarchische Führungsrolle nicht zwingend infrage stellt. So gibt es dann beispielsweise neben agilen Scrum-Teams mit ihren jeweiligen Scrum-Mastern Linien-Führungskräfte. Es bleibt unklar, wer nun welchen Part an Führung übernimmt und die Führungskräfte stellen sich die Frage, ob es sie in einer überwiegend projektgesteuerten Organisation überhaupt noch braucht. Einigen Führungskräften gelingt es, mit sinnvollen Führungsaufgaben die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung und Motivation zu unterstützen, andere Führungskräfte ziehen sich frustriert auf ihre oft geliebten Fachaufgaben zurück.

Und ich erlebe Unternehmen, die tatsächlich noch weit von jeglicher Agilität im oben beschriebenen Sinne entfernt sind. Es werden die Zeichen der Zeit und die zukünftigen Herausforderungen entweder gar nicht erst gesehen oder in ihrer Bedeutsamkeit abgewertet. Und somit folgen alle Formen passiver Verhaltensweisen im Sinne einer Vermeidung von Problemlösung. Es wird nichts getan, sich an Erwartungen beispielsweise vom Vorstand überangepasst, es wird ohne Wirkung agitiert oder mit Gewalt (im Sinne von sich oder andere schädigenden Verhaltensweisen, z.B. anbrüllen) reagiert. Dies führt unweigerlich zu einer großen Verunsicherung bei allen Beteiligten einer Organisation.

Wer hat einen Nutzen von der Nicht-Veränderung? Vielleicht das obere und mittlere Management? Agilität auf Augenhöhe bedeutet halt auch Machtverlust. Und die Macht hat in Unternehmen viele Verkleidungen: hierarchische Macht, politische Macht, Wissens-Macht etc. Dieses aufzugeben und sich auf unsicheres neues Terrain zu begeben, ist nicht leicht. Und solange das Managementteam einer Organisation sich nicht auf ein Paradigma und die Tiefe der angestrebten Veränderung in Richtung Agilität geeinigt hat, profitieren Teamleiter und Mitarbeiter nicht wirklich von „schicken“ Agilitäts-Methoden.

Agile oder fr-agile Führung?

Die Häufigkeit und Frequenz bisher erlebter und durchstandener Veränderungen sind noch kein Garant für das Gelingen von Agilität bei Führungskräften. Nur dort, wo Führungskräfte gut unterstützt werden, Veränderungen bewusst und wirksam für die Organisation, für das eigene Team und für sich selbst zu gestalten, wird der „Change“-Muskel auf gute Weise für Agilität trainiert. Denn um einen Paradigmenwechsel zu gestalten, sind unsichere Führungskräfte, die wie aufgeschreckte Hühner dem neuen Agilitätstrend hinterherrennen ebenso wenig hilfreich wie die stoischen Aussitzer, die keine Veränderungsbereitschaft zeigen. Fr-agile Führung in diesem Sinne ist der Garant für Stillstand und Verschlimmbesserung.

Erst wenn sich Führungskräfte – begonnen beim Top-Management – „gönnen“,

Mitarbeitern wirklich auf Augenhöhe zu begegnen und in ihrer Verantwortung für das Unternehmen einzubinden, besteht die Chance auf Agilität. Wenn Mitarbeiter den Sinn ihres Handelns und der gesamten Unternehmung erkennen, sich ernst genommen fühlen und ihre ganz individuelle Wirksamkeit erleben können, dann sind sie bereit, in Verantwortung zu gehen und mit all ihrer Motivation mitzugestalten. Und hier ist ganz entscheidend die Führungsriege gefragt!

Dies gilt übrigens nicht erst seit der Diskussion von Führung 4.0 und Agilität. Aber vielleicht haben wir in aktuellen Zeiten eine besondere Chance auf das Gelingen. Das von den Urvätern des agilen Managements Rigby, Sutherland und Takeuchi (2016) aufgestellte „Agilitätsmanifest“ kann mit seinen Prinzipien an dieser Stelle wegweisend sein:

- Menschen sind wichtiger als Prozesse und Tools
- Auf Veränderungen reagieren, statt einen Plan abzuarbeiten
- Funktionierende Prototypen sind wichtiger als übermäßige Dokumentation
- Zusammenarbeit mit den Kunden ist wichtiger als starre Verträge.

Wie können wir aus internen und externen Rollen heraus Führungskräfte in ihrer Agilität unterstützen?

Als systemische interne oder externe Berater sind wir gefordert, nicht nur die Gruppe der Führungskräfte im Blick zu haben, sondern immer auch die gesamte Organisation. Es gilt, das System als Ganzes in seinem Entwicklungsstand zu betrachten. Je nach Bereitschaft des Systems, Agilität wirklich in der Organisation Einzug halten zu lassen, können Führungskräfte entsprechend unterstützt werden. Sei es auf einer Handlungs-, Einstellungs- oder Persönlichen Ebene.

Interessante Fragen für agilitätstaugliche Führungs-Kompetenzen können sein:

- Welche Tools und Methoden nutzen Führungskräfte für agiles Handeln?
- Wie veränderungsaffin und innovativ sind die Führungskräfte?
- Wie gut gelingt ihnen das Loslassen von Bewährtem?
- Welche Möglichkeiten haben Führungskräfte, konstruktiv mit eigenen Emotionen, beispielsweise Ängsten, umzugehen?
- Inwieweit haben Führungskräfte eine Idee davon, wie sie Mitarbeiter durch Veränderungen führen und emotional begleiten?
- Wie passt der individuelle Führungsstil zur Idee von Agilität auf Augenhöhe?
- Wie teamfähig ist die jeweilige Führungskraft?
- Wie reif ist die Persönlichkeit der Führungskräfte entwickelt, um trotz Wildwasser eine gute innere Stabilität zu halten?
- Was sind alte Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster, in die Führungskräfte immer wieder hineinrutschen in Situationen, die sie als stressig bzw. unsicher erleben?
- Wie gehen Führungskräfte mit Werte- und Sinnfragen bewusst um und nutzen diese als Basis ihres beruflichen Agierens?

Je stabiler Führungskräfte in ihrer Persönlichkeit sind, desto eher sind sie in der Lage, sich auf wirklich Neues einzulassen. Diese persönliche Stabilität gibt ihnen die

Grundlage für eine Beweglichkeit im eigenen Denken, Fühlen und Verhalten und somit die Grundlage für das Gelingen von Agilität in Organisationen.

Literatur

- Arnold, H. (2016): Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert. Haufe Verlag, München
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Verlag Franz Vahlen, München
- managerSeminare: Führen in der digitalen Welt. Leadership 4.0., Heft 222, September 2016
- Rigby, D.K.; Sutherland, J.; Takeuchi, H.(2016): Schnell und flexibel <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-146757099.html>

Agilität und Coaching - Christiane Jost

Gibt es DIE eine Erklärung für agile Transformation?

Kann es diese geben, soll es diese überhaupt geben? Vielleicht wären wir dann schon gar nicht mehr agil, denn es herrscht doch wohl Einigkeit darüber, dass Agilität auch kontinuierliches Lernen bedeutet. Organisationen werden sich als Ganzes weiterentwickeln und sind gefordert, individuelle Lösungswege zu gehen, um sich den permanenten Veränderungen der Marktgegebenheiten anzupassen. Ob man nun von einem Paradigmenwechsel, einer Revolution oder von einem weiteren Trend spricht, darüber gibt es unterschiedliche Meinungen. Auf jeden Fall gibt es sehr viele Interpretationen und Ausprägungen von Agilität.

Agilität ist mehr als die Anwendung bestimmter Methoden, vielmehr handelt es sich um die Etablierung eines neuen Wertesystems, das auf der Kulturebene einer Organisation seine Basis findet und auf alle Abteilungen und Mitarbeiter seine Auswirkungen zeigt.

Da Agilität nicht allein durch das Festlegen neuer Rollen und neuer Vorgaben erfolgt, braucht es meinen Erfahrungen zufolge eine völlig veränderte Grundhaltung von allen Beteiligten. Diese erfordert jeweils unterschiedliche Unterstützungsangebote, wobei das Coaching eine zentrale Rolle einnimmt. Die Rollen von Vorgesetzten und auch Mitarbeitern wandeln sich grundlegend. Komplexität, Vernetzung und Interaktion sind die wesentlichen Elemente der neuen Arbeitswelt.

Während früher Wissen des Einzelnen, Dokumentationen, Prozesse und Planerfüllung durch Delegation und Kontrolle reguliert wurden, kommt es jetzt darauf an, sich durch Querdenken, aktiven Austausch auch über Abteilungsgrenzen hinweg, Selbstverantwortung und Transparenz Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Hier setzt Coaching an unterschiedlichen Stellen an:

Zunächst gilt es abzuklären, inwieweit die Akteure in Organisationen die innere Bereitschaft für die agilen Innovationen besitzen oder was sie ggfs. brauchen, um die

Weiterentwicklung mitzugestalten. Die positive Haltung eines jeden Beteiligten zu einem agilen Prozess ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Transition. Das Setting eines Coachings bietet dazu einen optimalen Rahmen, um zum einen persönliche Ressourcen, beispielsweise Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungskompetenz oder eine schnelle Reaktionsfähigkeit zu ermitteln sowie zum anderen auch diesbezügliche Grenzen, wie zum Beispiel Belastbarkeit und mangelnde Teamorientierung zu erkennen.

In einem Agilitätsprozess gibt es unterschiedliche Adressaten für die Unterstützung durch Coaching. Auch wenn Führungskräfte weiter eine zentrale Rolle einnehmen, so gilt es ebenso die Mitarbeiter zu stärken, den Mut in neue Entscheidungswege und das Selbstvertrauen in die eigenen Möglichkeiten einzusetzen.

Eine Führungskraft wird abseits von jeglicher Hierarchie zum Mentor, Unterstützer, Förderer oder auch Berater. Das fordert ein völlig neues Rollenverständnis, das insbesondere persönliche Stärken wie vermehrte Empathie, Kommunikation, Motivation und Informationsweitergabe verlangt. Dabei spielen in den Coachings die Themen „Unsicherheit, Machtverlust und eine völlig neue Positionierung“ eine große Rolle.

Von den Mitarbeitern wird ein hohes Maß an Eigenverantwortung erwartet, das oft neu und ungewohnt ist, wenn sich alte Strukturen über einen langen Zeitraum etabliert haben. So wird das Coaching neben der Stärkung der Selbstverantwortung auch zum Schutz vor Überforderung wirksam.

Was kann Coaching in diesem Kontext leisten?

Wenn wir jetzt davon ausgehen, dass das Management die Struktur und die Orientierung für agiles Arbeiten bereitstellt, bringen diese Entwicklungen auch Veränderungen für die Inhalte im Coaching mit sich, die über das bisherige Aufgabenfeld in Change Prozessen hinausgehen. Weiterhin geht es darum, auf allen Ebenen einer Organisation, das Bewusstsein für Wandel und damit für dauerhaften Erfolg zu schärfen. Zunehmend gewinnen Themen, wie das Loslassen von lieb gewonnenen Verantwortlichkeiten und beharrlich beständigen Rollen an zentraler Bedeutung. Darüber hinaus ist es neu und nicht immer gern gesehen, dass das Team mehr in den Vordergrund rückt und die eigene Persönlichkeit einer Führungskraft gefragt ist, um das Team situativ optimal zu unterstützen. Die Kooperation und Kollegialität rückt vermehrt in den Vordergrund und fordert eine offene Kommunikation und Transparenz auf allen Ebenen. Die Führungskraft soll sich in jeder Rolle kraftvoll fühlen und unterschiedliche Typen verkörpern.

Auch hier bietet das Coaching ein Forum für Reflexion und Weiterentwicklung. Wenn wir als Coach im Rahmen von agiler Transformation aktiv sind, sollten wir von agilen Werkzeugen und ihrer Komplexität überzeugt sein, sie schätzen und andere mit unserer Begeisterung anstecken. Wir setzen uns in diesem Kontext auch mit der Analyse von Wissenssilos auseinander und sind Begleiter beim Übergang einer hierarchischen Struktur in eine Netzwerkstruktur. Verstärkte Aufmerksamkeit gilt zudem dem Umgang mit Risiken und der Etablierung einer Feedback- und Fehlerkultur. Inhalte im Coaching werden verstärkt auch darauf gelenkt, welche persönlichen Eigenschaften vermehrt benötigt werden und welche ggfs. auch nicht mehr gefragt sind. Es zeigt sich sehr deutlich, dass für die Professionalisierung in

den Rollen das Coaching einen wichtigen Baustein darstellt, um den Übergang in die agilen Arbeitswelten zu gestalten.

Meine Erfahrung macht mir deutlich, dass sich durch diese Entwicklungen nicht nur die Inhalte, sondern auch die Realisierungsarten im Coaching erweitern bzw. verändern. Möglich wurden die agilen Bestrebungen letztlich erst durch die vielfältigen Kommunikationstechnologien, die Netzwerke und Wissensverteilung garantieren. So nutzen wir auch im Coaching zum Teil jetzt auch die mediale Kommunikation, die in meinen Augen nie das persönliche Gespräch ersetzen wird, sich aber mittlerweile als Ergänzung gerade in agilen Kontexten etabliert, auch um den Ansprüchen der Schnelligkeit und der Komplexität zu entsprechen.

Als Coaches sehen wir eine schöne Herausforderung darin, unsere Methoden und Interventionen laufend agil zu gestalten. Letztlich freuen wir uns darüber, dass wir immer wieder neue Vorgehensweisen zusammen mit unseren Klienten entwickeln.

Einen weiteren Aspekt, den ich vermehrt in Organisationen beobachte, möchte ich nicht unerwähnt lassen. Durch das Begleiten einer Führungskraft in ihre neue Rolle im agilen Kontext wird die Sensibilität für eine konstruktive Kommunikation im Team und agile Handlungsorientierung durch das Coaching verstärkt. Der Klient erlebt im Coachingprozess oft genau das, was von ihm in seiner neuen Rolle gefordert wird: Herausfordernde Unterstützung, den eigenen Weg zu gehen, eine kritische Reflexion eigener Handlungsfelder und eine offene Fehler- und Feedbackkultur. Mir wurde dieses gerade aktuell von einer Klientin in einem Abschlussgespräch nach einem mehrmonatigen Coachingprozess gespiegelt. Somit ist und bleibt das Coaching ein geniales Instrument für Weiterentwicklung für alle Beteiligten auch im Rahmen von agiler Transformation.