

Entfaltung der Agilität: Eine Mentorreise in der Rolle des agilen Team Coaches

Zasada-Kampmann, Kaja
August 2023

Executive Summary

Agilität ist heutzutage in vielen Unternehmen fest verankert, was zu einem steigenden Bedarf an agilen Team Coaches führt. Da es auf dem Arbeitsmarkt jedoch nicht genügend qualifiziertes Personal gibt, bieten Unternehmen vermehrt eigene Ausbildungsprogramme für Quereinsteiger an, darunter auch das Mentoring. Das Mentoring basiert auf dem Prinzip, dass erfahrene Personen ihr Wissen an unerfahrene weitergeben, um deren persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern.

Diese Arbeit handelt zum einen über meine Erfahrung die ich, während der dreimonatigen Mentoring Reise erlebt habe und zum anderen wie sich die systemische Coaching Ausbildung auf die Zusammenarbeit mit meinem Mentee ausgewirkt hat.

Aus der systemischen Coaching Ausbildung werden Inhalte zu Kommunikations- und Fragetechniken erörtert, die dabei geholfen haben, die Eigenständigkeit des Mentees zu fördern, ein besseres Verständnis für die Rolle des Mentors und Mentees sowie neue Perspektiven aufzuzeigen.

Die Arbeit schließt mit dem Erfolg der Mentoring-Reise, bei der der Mentee eine bemerkenswerte Entwicklung durchlief. Diese Entwicklung war so positiv, dass ich mich dazu entschied, ihm die Verantwortung für meine Teams zu übertragen und mich neuen Herausforderungen zu stellen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Bedeutung Mentoring	3
Struktur des Mentorings	4
Mentoring Inhalte	5
Anwendungsinhalte aus der systemischen Coaching Ausbildung	6
Fragetechniken	6
OK-OK Modell.....	7
Paraphrasieren	8
Kollegiale Fallberatung	8
Feedback	9
Abschluss	10

Einleitung

Im heutigen dynamischen Geschäftsumfeld, das von ständigem Wandel und Innovationen geprägt ist, der sogenannten BANI-Welt, gewinnt die Rolle des Mentorings als Instrument zur persönlichen und beruflichen Entwicklung zunehmend an Bedeutung. Mentoring bietet eine wertvolle Gelegenheit für erfahrene Fachkräfte, ihr Wissen, ihre Expertise und ihre Erfahrungen an weniger erfahrene weiterzugeben. Dieser Prozess fördert nicht nur das Lernen und die Weiterentwicklung des Mentees, sondern schafft auch eine unterstützende Umgebung, in der Beziehung aufgebaut, Netzwerke erweitert und wertvolle Einsichten geteilt werden können.

Diese Arbeit handelt von der Bedeutung des Mentorings, die vermittelnden Inhalte für die Rolle des agilen Team Coaches und betont die systemischen Coaching Methoden, um gezielt die Reflexionen sowohl beim Mentee als auch beim Mentor zu fördern. Darüber hinaus trägt das systemische Denken dazu bei, in komplexen Situationen Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu erkennen, was wiederum eine solide Basis für das Mentoring schafft.

Bedeutung Mentoring

Mentoring ist ein Prozess, bei dem eine erfahrene Person, der Mentor, seine Kenntnisse Erfahrungen und Ressourcen mit einer unerfahrenen Person, dem Mentee, teilt. Das Ziel des Mentoring ist es, den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen und zu fördern.

Mentoring bietet eine Reihe von Vorteilen. Erstens ermöglicht es dem Mentee, von den Erfahrungen und dem Fachwissen des Mentors zu profitieren. Der Mentor kann wertvolle Einblicke, Ratschläge und Anleitung geben, um den Mentee bei der Bewältigung von Herausforderungen zu helfen und ihm bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten zu unterstützen.

Darüber hinaus kann Mentoring dem Mentee helfen, ein erweitertes Netzwerk aufzubauen, da der Mentor oft über Kontakte und Ressourcen verfügt, die dem Mentee zugutekommen können. Der Mentor dient auch als Vorbild, indem er positive Verhaltensweisen, Werte und berufliche Standards vorlebt.

Für den Mentor bietet Mentoring die Möglichkeit, sein Wissen und seine Erfahrungen weiterzugeben und einen positiven Einfluss auf das Leben und die Karriere einer anderen Person zu haben. Es ermöglicht auch die persönliche Entwicklung des Mentors, da er seine Führungs- und Coaching -Fähigkeiten weiterentwickeln kann.

Insgesamt ist Mentoring ein wertvolles Instrument zu Förderung des Wachstums, der Entwicklung und des Lernens. Es bietet eine unterstützende und förderliche Umgebung, in der der Mentee sein Potenzial entfalten kann, während der Mentor seine Expertise teilt und beide Seiten voneinander lernen können.¹

Struktur des Mentorings

Die Mentoring-Struktur besteht aus verschiedenen Komponenten, die einen Rahmen des Ablaufs vorgeben, an dem sich beide Parteien orientieren können.

1. Zielsetzung: Eine klare Definition der Ziele und Erwartungshaltung des Mentorings ist unerlässlich. Sowohl der Mentor als auch der Mentee sollten ihre individuellen Ziele identifizieren und diese miteinander abstimmen. Dies ermöglicht eine gezielte Zusammenarbeit und Fokussierung auf die gewünschten Ergebnisse.
2. Zeitrahmen: Die Mentoring-Beziehung sollte einen klar definierten Zeitrahmen haben. Dies hilft beiden Parteien, ihre Verfügbarkeit und Verpflichtungen zu organisieren. In meinem Fall beläuft sich die Mentoring Beziehung auf 3 Monate.
3. Kommunikation: Regelmäßiger Austausch ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil. Hier können Ziele überprüft werden, Herausforderungen besprochen werden, Erfahrungen ausgetauscht und Lernmöglichkeiten identifiziert werden
4. Evaluierung und Feedback: Eine kontinuierliche Evaluierung des Mentoring-Prozesses ist hilfreich, um den Fortschritt zu bewerten und mögliche Verbesserungen zu identifizieren. Sowohl der Mentor als auch der Mentee sollten die Möglichkeit haben, Feedback zu geben und ihre

¹ Vgl. Wikipedia <https://de.wikipedia.org/wiki/Mentoring> Abruf 01.08.2023

Erfahrungen zu reflektieren. Dieses Feedback wird einmal wöchentlich durchgeführt.²

Mentoring Inhalte

Im folgenden Abschnitt möchte ich Einblicke in die spezifischen Inhalte des Mentorings geben, die wir in Form einer Roadmap in zeitliche Abschnitte gelegt haben. Der Mentee begleitet mich über einen Zeitraum von drei Monaten und wird dabei die Möglichkeit haben, in beiden meiner IT-Produktteams mitzuwirken.

Folgende Inhalte wurden vermittelt:

- Erläuterung agilen Arbeitsweise
- Unternehmensinterna
- Methoden/Frameworks und warum nutze ich welche
- Umstellung Team Arbeitsweise
- Events
- Artefakte
- Agiler Reifegrad der Teams
- Tools (Jira/Confluence)
- Metriken
- Workshop Vorbereitungen
- Etablierung Feedbackkultur im Team
- Verantwortung Agile Team Coach (Haltung, Werte)
- Story Schnitt & Schärfung Akzeptanzkriterien
- Definition of Ready/Done
- User Story Mapping

Die Inhalte des Mentorings werden auf den individuellen Erfahrungs- und Wissensstand des Mentees angepasst.

² Vgl. Clutterbuck, D. (2018). Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation. Kogan Page Publishers.

https://books.google.de/books?id=4OYegB6lbQAC&pg=PA68&hl=de&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false Abruf 01.08.23

Anwendungsinhalte aus der systemischen Coaching Ausbildung im Mentoring

In diesem Abschnitt möchte ich meine persönliche Erfahrung mit dem Mentoring in der Rolle des Mentors teilen und wie mir die Coaching Ausbildung auf dieser Reise geholfen hat.

Durch die Vermittlung effektiver Kommunikationstechniken habe ich gelernt klare und offene Gespräche zu führen, meine Bedürfnisse auszudrücken aber auch die Bedürfnisse des anderen besser zu verstehen und Missverständnisse zu minimieren.

Fragetechniken

Zwei Methoden, die ich sehr häufig im Mentoring verwendet habe, sind die Wunder und zirkulären Fragen. Durch diese Ansätze habe ich meinem Mentee die Möglichkeit gegeben, selbstreflektiert und eigenständig Lösungen zu entwickeln.

Die Wunderfrage ist eine Methode, die die Vorstellungskraft des Mentees anregt. Indem ich ihn gefragt habe, wie er das Problem xy lösen würde, wenn er das Team von Grund auf neu aufbauen könnte. Dies hat den Fokus auf positive Lösungsansätze gelenkt und hat neue Perspektive eröffnet. Diese Perspektiven haben sich auch auf meine Weiterbildung ausgewirkt, da der Mentee Lösungsansätze benannt hat, über die ich selbst noch nie nachgedacht habe.

Die zirkulären Fragen hat sich in diesem Kontext als eine weitere hilfreiche Technik erwiesen. Durch das Erfragen, was getan werden müsste, damit das Problem noch schwerwiegender wird, habe ich meinem Mentee dazu angeregt, sich bewusst zu machen, welche Faktoren das Problem beeinflussen könnten und welche Auswirkungen es haben könnte. Dadurch kann ein umfassenderes Verständnis für das Problem entwickelt werden und mögliche Risiken besser eingeschätzt werden.

Ich habe besonderen Stellenwert daraufgelegt, möglichst alle meine Vorkehrung sei es die ausgewählte Arbeitsweise des Teams oder Strukturen

nicht vorzukauen und zu begründen, sondern auf Fragen gesetzt, um ein nachhaltiges Lernen zu etablieren und sicher zu gehen das er die Inhalte auch wirklich versteht.

OK-OK Modell

Durch die lange Zeit, die man miteinander verbringt, können gelegentlich störende Gefühle auftreten oder anders ausgedrückt, es kann auch gelegentlich Potential für Konflikte geben. Eine Mentoring-Beziehung durchläuft, wie jede zwischenmenschliche Beziehung, bestimmte Phasen. Zu Beginn ist diese Beziehung in der Regel harmonisch, aber mit der Zeit, wenn der Mentee mehr Wissen erlangt und seine eigenen Ansichten einbringt, möglicherweise sogar die Ansichten und Entscheidungen des Mentors in Frage stellt. Hier habe ich beobachten können, dass ich mich persönlich angegriffen gefühlt habe als der Zeitpunkt eintrat als mein Mentee meine Ansichten in Frage gestellt hat. Als ich dieses Gefühl bei mir wahrgenommen habe, begab ich mich zunächst in die Selbstreflexion und dabei half mir das OK-OK Modell sehr.

Das OK-OK Modell ist ein Kommunikations- und Konfliktlösungsmodell, um effektiver und konstruktiver mit Konflikten umzugehen und die Kommunikation zu verbessern.

Der Begriff „OK-OK“ steht für „Ich bin okay, du bist okay“ was bedeutet, dass jeder Mensch und seine Meinungen, Bedürfnisse und Gefühle wertvoll und akzeptabel sind. Das Modell besagt, dass eine konstruktive Kommunikation und Konfliktlösung nur möglich ist, wenn alle Beteiligten sich selbst und die anderen als gleichwertig betrachten.

Im Rahmen des OK-OK Modells werden bestimmte Verhaltensweisen und Denkmuster identifiziert, die zu Konflikten führen können, wie zum Beispiel das „Ich bin okay, du bist nicht okay“ (oder umgekehrt) Denken. In diesem Fall werden die eigenen Bedürfnisse und Meinungen als richtig und die des anderen als falsch betrachtet, was zu Missverständnissen und Konflikten führen kann.

In diesem Denkmuster habe ich mich wiedergefunden als ich mich persönlich angegriffen gefühlt habe, als ich das verstanden habe viel es mir leicht dieses

Denkmuster zu unterbrechen und mich wieder in den Modus „Ich bin okay, du bist okay“ zu begeben. Es ist wie ein neuer Weg der sich mit der Begehungshäufigkeit festigt. Es gibt nicht die eine Wahrheit.³

Paraphrasieren

Eine weitere Technik, die das Mentoring zum Erfolg geführt hat, ist das Paraphrasieren.

Paraphrasieren ist eine Technik des Wiedergebens eines Textes, einer Aussage oder eines Gespräches in eigenen Worten, ohne dabei den ursprünglichen Sinn zu verändern. Im Coaching ist das Paraphrasieren eine Form des aktiven Zuhörens.

Paraphrasieren war für mich besonders hilfreich, wenn ich meinem Mentee Aufgabenstellungen gegeben oder neue Inhalte vermittelt habe, um sicherzugehen, dass diese richtig verstanden wurden. Anfangs haben wir diese Technik nicht genutzt, aber im Verlauf des Mentorings haben wir erkannt, wie wichtig sie ist, da Aufgabenstellungen manchmal missverstanden wurden.

Durch das Paraphrasieren wurden Aufgabenstellungen zum einen so umgesetzt wie angefordert, zum anderen eröffnete es neue Perspektiven und Sichtweisen, die dem Mentee und mir halfen, unsere Denkweisen zu erweitern und neue Lösungsansätze zu entdecken.

Kollegiale Fallberatung

Inspiziert von der Methode der Kollegiale Fallberatung hat der Mentee in regelmäßigen Intervallen mit anderen Kollegen ausgetauscht und Fragestellungen erörtert.

Diese Vorgehensweise ermöglichte es ihm nicht nur, meine Ansichten und Arbeitsweise kennenzulernen, sondern auch den individuellen Stil der anderen agilen Team Coaches zu verstehen.

³ Vgl. Harris, T. A. (1967). I'm OK - You're OK. Harper Collins.

Dieser Ansatz bietet den Vorteil, dass der Mentee das Beste aus den verschiedenen Herangehensweisen auswählen kann, wodurch eine Bereicherung durch Erfahrungen, Wissen und vielfältige Perspektiven entsteht.

Die Methode selbst dient dem Wissensaustausch und der gegenseitigen Unterstützung unter Kollegen oder Fachexperten. Dabei bringen die Teilnehmer individuelle Fälle oder Problemstellungen aus der beruflichen Praxis in die Gruppe ein, um nach Lösungen und Perspektiven zu suchen.

Feedback

Wie im Abschnitt „Struktur des Mentorings“ unter Punkt 4 hervorgehoben wird, nimmt das Feedback im Mentoring einen zentralen Platz ein. Es ist nicht allein der Mentee, der durch das Feedback Fortschritte erzielt, sondern auch der Mentor. Eine konstruktive Mentoring-Beziehung kann nur entstehen und gedeihen, wenn regelmäßig Feedback ausgetauscht wird.

Dabei hat mir das die 3-W-Methode sehr geholfen.

3-W-Methode

Die 3-W- Methode setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

Wahrnehmung: Beschreibung der Wahrnehmung der Situation. Fokus auf die Wahrnehmung nicht auf Interpretationen.

Wirkung: Beschreibung der Wirkung auf sich selbst. Keine Vorwürfe.

Wunsch: Einen klaren Wunsch für die Zukunft formulieren und wenn möglich, Hilfe anbieten.

Die Methode hilft vor allem dabei einen Fokus auf die Objektivität zu halten, durch die Betonung von Fakten und Auswirkungen wird vermieden, dass subjektive Empfindungen oder Urteile den Dialog dominieren.

Das wir diese Feedback-Methode wöchentlich angewendet haben, fiel es mir nach einer gewissen Zeit deutlich einfacher, Feedback zu formulieren.

Besonders zu Beginn gestaltet sich dies herausfordernd, da man schnell in alte Verhaltensmuster zurückfallen kann.⁴

Abschluss

Die Mentoring-Reise war auf allen Ebenen ein voller Erfolg. Ich hatte die Möglichkeit, meine Erfahrungen an jemanden weitergeben und gleichzeitig von meinem Mentee als auch von den Inhalten, die mir während meiner Ausbildung vermittelt wurden, zu lernen.

Mein Mentee konnte mich mit der Zeit zunehmend unterstützen und hat sich sehr schnell entwickelt, sodass ich die Entscheidung traf ihm meine Teams zu überlassen und mich neuen Herausforderungen zuzuwenden.

⁴ Vgl. <https://www.start-pulse.com/de/ressourcen/wissen/feedback/geben> Abruf 01.08.23