

## Was zählt, ist eine agile Haltung

Bei der betriebsinternen Ausbildung zu einem Agile Coach empfehlen Experten, größte Sorgfalt bei der Auswahl der richtigen Personen aufzuwenden. Es reiche nämlich nicht, am Thema interessierte Projekt-Manager, Scrum Master oder Organisationsentwickler zu schulen. Vielmehr sollten sich Unternehmen die Zeit nehmen, mit Tests festzustellen, ob die Kandidaten die Einstellung und Haltung aufweisen, die für agiles Arbeiten nötig sind.



## Agile Coaches: Warum Leidenschaft und Methodenkenntnis nicht reichen

**Welche Mitarbeiter wären die richtigen Agile Coaches? Firmen sind hier oft unsicher, geht es doch nicht nur um ausreichendes Methodenwissen, sondern auch um die richtige, auf agiles Arbeiten ausgerichtete Haltung, um die gewünschten Veränderungen zu bewirken.**

*Von Katja von Bergen und Lars-O. Böckmann, Unternehmens- und Management-Berater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal*

Viele Unternehmen haben die schmerzhafteste Erfahrung gemacht: Für die agile Transformation ihrer Organisation genügt es nicht, agile Methoden einzuführen und die Strukturen zu verändern. Vielmehr ist auch eine agile Haltung nötig, damit die Kultur im Unternehmen in Bewegung kommt und sich die Strategie mit Leben füllt. Doch das lässt sich nicht per Dekret verordnen und einführen. Es entwickelt sich erst in einem längeren Veränderungsprozess, in dem die Mitarbeiter und Führungskräfte aktive Unterstützung brauchen - etwa durch Agile Coaches.

Zwar sind sich die meisten Unternehmen darüber inzwischen weitgehend einig, unklar ist ihnen aber, was genau die Rolle der Agile Coaches ist und welches Know-how sie mitbringen sollten. Oft werden immer noch Projekt-Manager,

Scrum Master oder Organisationsentwickler aufgrund ihrer Leidenschaft für das Thema und ihrer vermeintlichen Methodennähe ohne größere Vorbereitung zu Agile Coaches ernannt. Doch Leidenschaft und Methodenkenntnis genügen nicht, um diese Rolle wahrnehmen zu können.

### Auswahl erfolgt oft ohne System

Viele Unternehmen schicken ihre angehenden Agile Coaches auf Fortbildungen, die sie für ihre künftigen Aufgaben qualifizieren sollen. Entsprechend viele Agile-Coach-Ausbildungen mit unterschiedlichen Ansätzen gibt es inzwischen auf dem Markt. Doch wie werden die Teilnehmer für diese Ausbildungen ermittelt? Es macht den Eindruck, als erfolge die Entscheidung, wer eine solche Ausbildung absolvieren darf, nach dem Zufallsprinzip. Ein Mitarbeiter erscheint den Entscheidern zum Beispiel als die logische Wahl, weil er bereits als Scrum Master in der Organisationsentwicklung tätig ist. Wieder ein anderer hat noch etwas gut für ein Projekt und interessiert sich für die Themen „Agilität“ und „Digitale Transformation“. Also bekommt er den Kurs als Incentive für die geleistete Arbeit. Fakt ist: Die Auswahl der künftigen Agile Coaches erfolgt oft noch sehr unsystematisch.



der Scrum-Methodik schon fit ist und als Product Owner oder Scrum Master erfolgreich in Ihrer Organisation arbeitet. Dann heißt dies nicht zwingend, dass er die teilweise anders gearteten Grundvoraussetzungen für einen Agile Coach erfüllt. Serum ist nur eine von vielen Methoden in der agilen Arbeitswelt, und der Nutzen jeder Methode hängt auch davon ab, mit welchem Geist sie angewendet wird. Im schlimmsten Fall mutiert der Serum Master zu einem Methodenwächter, der zwar sklavisch auf das Einhalten der Regeln achtet, sich jedoch weder als Teamentwickler noch als Coach der Mitarbeiter eignet. So hört man von erfahrenen Scrum Mastern nicht selten, dass sie „von dem ganzen psychologischen Kram“ nichts halten - entsprechend gering ist ihre Bereitschaft zur Selbstreflexion. Ein agiler Coach sollte anpassungs- sowie lern- und entwicklungsfähig sein.

### **Auswahl der Kandidaten ist nicht einfach**

Angenommen, Sie denken, ein bereits ausgebildeter Coach sei die richtige Wahl. Dann stellt sich die Frage: Steht seiner Entwicklung zum Agile Coach möglicherweise das verinnerlichte Credo vieler Coaches im Weg, dass das Gegenüber stets die Lösung in sich selbst finden muss? Die Praxis zeigt oft: ja. Denn Agile Coaches müssen bei ihrer Arbeit eine große Rollenflexibilität zeigen. Mal stehen sie vor der Herausforderung, Mitarbeiter oder Kollegen zu coachen und die Lösung tatsächlich im Klienten zu suchen; mal gilt es jedoch auch zu beraten und nicht selten auch aktiv mitzugestalten. Zudem sind sie oft Sparrings-Partner für das Management, wenn es darum geht, wie die gewünschte Entwicklung vorangetrieben werden kann. Deshalb brauchen sie, neben gewissen „Macherqualitäten“, auch Rückgrat und ein gewisses Standing in der Organisation, sonst erleiden sie schnell Schiffbruch.

Also sollten sich Unternehmen, bevor sie die Teilnehmer für eine Agile-Coach-Ausbildung benennen, intensiv mit der Frage befassen,

welche Kompetenzen und vor allem welche Haltung ein Kandidat braucht, um künftig die Rolle als Agile Coach auszufüllen. Die Praxis zeigt, dass hierfür unter anderem folgende Kompetenzen beziehungsweise Fähigkeiten wichtig sind:

- beziehungsgestaltende Kompetenzen (ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten inklusive der Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu gestalten; Team- und Kooperationsfähigkeit, ein Agile-Leadership-Verständnis),
- kognitive und (selbst-/emotions-)regulatorische Fähigkeiten (etwa geistige Wendigkeit, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz),

Verhalten beobachten, differenziert bewerten und nachjustieren können).

Diese Fähigkeiten beziehungsweise Kompetenzen erleichtern es in der Praxis unter anderem, Ambiguitäten, also Mehrdeutigkeiten, souverän zu begegnen, Veränderungen offen anzugehen und sich schnell in einen volatilen Rahmen einzufinden, der durch wechselnde Rollen statt durch starre (hierarchische) Strukturen geprägt ist. Grundsätzlich können sich alle Mitarbeiter und Führungskräfte auf die „Agile Reise“ begeben. Wichtig ist jedoch, den Start- beziehungsweise Ausgangspunkt der Reise der potenziellen Teilnehmer zu kennen.

Deshalb hat sich für die Auswahl der Reisetilnehmer folgendes Konzept bewährt, das es den Entscheidern und potenziellen Teilnehmern ermöglicht, ihren Blick dafür zu schärfen, wer wo auf seiner ganz persönlichen Reise steht. Zielführend ist es zum Beispiel, mit einem offenen „Agile Awareness Workshop“ für Interessierte zu beginnen. Dieser Workshop dient dazu, ein Grundverständnis dafür zu schaffen, was

- agile Transformation überhaupt bedeutet,
- welche Dimensionen dieser (Change-)Prozess berührt und vor allem
- was die Aufgaben und Rollen unter anderem eines Agile Coaches im Unternehmensalltag sind.

Hinzu kommt: Oft wird zu wenig berücksichtigt, dass eine Agile-Coach-Ausbildung den Teilnehmern außer der erforderlichen Methodenkompetenz auch den Mindset vermitteln muss, den die Coaches für ihre tägliche Arbeit brauchen. Er entscheidet darüber, was die Agile Coaches ihren Kollegen vermitteln und ob die Methoden richtig eingesetzt werden. Deshalb sollte eine Faustregel beim Konzipieren einer Agile-Coach-Ausbildung sein: 20 Prozent Technik und Methodik, aber rund 80 Prozent Einstellung!

### **Agile Coaches brauchen agile Haltung**

Agile Coaches sind Multiplikatoren. Also lautet die zentrale Frage: Was multiplizieren sie? Nur Methoden-Know-how oder auch die für ein agiles Arbeiten nötige Haltung? Die Antwort hängt von den Menschen, aber auch vom Konzept der jeweiligen Ausbildung ab. Die Frage, wie die Teilnehmer einer Agile-Coach-Ausbildung richtig ausgewählt werden, lässt sich nicht einfach beantworten - vor allem, weil die Ausschluss- und Einstiegsriterien hierfür, wie so oft bei der Personalauswahl und -entwicklung, nicht immer hart messbar sind.

Zwei Beispiele: Angenommen, Sie wählen als Verantwortlicher einen Mitarbeiter aus, der in



## In fünf Schritten zum agilen Coach

### 1. Agile Dimensionen

Die Unternehmensleitung sagt meist nur: „Wir wollen agil werden.“ Die Verantwortlichen müssen lernen zu differenzieren, was das für die verschiedenen Rollen bedeuten kann und wie man das überhaupt erst einmal herausfindet.

### 2. Agiles Projekt-Management

Die Scrum-Master-Prüfung ist Pflicht.

### 3. Agile Organisationsentwicklung und Change-Management

Hier geht es um Kulturanalyse und Organisationsentwicklung. Wie muss sich was ändern, damit agile Strukturen und Prozesse zum Erfolg führen? Wie viel Agilität verträgt das Unternehmen und wie kann man auch in völlig starren Strukturen einfach mal anfangen?

### 4. Agile Führung und Instrumente wie Konfliktmoderation und Coaching

Führen von agilen Teams ist eine Freude, aber auch eine Herausforderung, und zwar gerade in der Findungsphase des Teams. Reflektieren Sie Ihren eigenen Führungsstil und lernen Sie, wie Sie zum „Servant Leader“ werden können.

### 5. Agile Persönlichkeit

Agile Organisationen brauchen agile Persönlichkeiten. Da die Prinzipien und Arbeitsweisen, ähnlich der Lean-Philosophie, stark auf Eigeninitiative, Selbstverantwortung und der kontinuierlichen Reflexion der eigenen Handlungen und der Zusammenarbeit aufbauen, braucht es Menschen mit Selbstbewusstheit.

Dabei lautet ein, wenn nicht gar das zentrale Ziel: Bei den potenziellen Ausbildungsteilnehmern muss ein klares Bild entstehen, ob sie sich überhaupt auf die Reise in die Welt der Agile Coaches begeben möchten. Lautet die Antwort ja und ist ihr Interesse geweckt, sollte ein strukturierter und transparenter Weg aufgezeigt werden, wie und unter welchen Bedingungen sie für sich entscheiden können, ob sie an dieser Reise teilnehmen möchten, und wie die Auswahl der Kandidaten für eine Agile Coach-Ausbildung erfolgt. Ein solcher Workshop schafft zudem ein erstes gemeinsames Agilitätsverständnis im Unternehmen.

Wie geht es nun weiter für die Interessierten? Sie erhalten gegen Ende des Workshops eine Hausaufgabe, um die eigene Motivation für die Ausbildung zu zeigen. Diese Aufgabe kann beispielsweise lauten, sich intensiv mit einer Selbstreflexionsaufgabe zu befassen. Außerdem werden sie gebeten, ein psychologisches Persönlichkeitsinventar auszufüllen. Anschließend werden die Kandidaten zu einem „Agile Attitude Development Day“ eingeladen.

An diesem Tag wird unter anderem reflektiert, wie die Teilnehmer die Hausaufgabe angegangen sind und von welchen Einstellungen sie sich hierbei leiten lassen haben. Dies dient als Einstieg in ein Gespräch darüber, was sie motiviert, Agile Coaches zu werden, und mit welcher Haltung sie sich dem Thema Agilität nähern. Dabei werden sie in gemeinsamen Übungen auch spielerisch mit den agilen Prinzipien vertraut gemacht und setzen sich in verschiedenen Lern- und Reflexionssitzungen sowohl mit den Aufgaben als auch mit sich selbst auseinander. Gegen Ende des Workshops sollten alle Teilnehmer ein ausführliches individuelles Feedback und die Auswertung des vorab ausgefüllten Persönlichkeitsinventars erhalten, um für sich entscheiden zu können: „Ja, ich will ein Agile Coach werden“ oder „Ich kann in einer anderen Funktion mehr zum Steigern der Agilität unserer Organisation beitragen.“

Selbstverständlich liegt es auch im Interesse des Unternehmens, zu schauen, an welchem Startpunkt der (agilen) Reise seine Mitarbeiter stehen - unter anderem, um die Entwicklung aller Ausbildungsteilnehmer individuell und bedarfsorientiert zu planen. Faktisch beginnt deren Entwicklung bereits an dem „Agile Attitude Development Day“ - zumindest wenn ihnen in dem Workshop auch konkrete, individuelle Entwicklungsempfehlungen gegeben werden.

### Auch agile Coaches reifen allmählich

Der Vorteil eines solchen mehrdimensionaler Verfahrens ist: Es ist und wirkt nicht künstlich da sich die Teilnehmer bereits intensiv mit der für Agilität nötigen Mindset auseinandersetzen. Zudem wird von Anfang an deutlich, wie wichtig eine wechselseitige Wertschätzung, eine hohe Transparenz und eine Kommunikation auf Augenhöhe sind, damit Menschen ihre Einstellungen und ihr gewohntes Agieren reflektieren und zu einer Änderung ihrer Haltung und ihres Verhaltens bereit sind. Denn nicht nur für Agile Coaches gilt bezogen auf das Thema Agilität: 20 Prozent sind Technik/Methodik und 80 Prozent sind Haltung. Dies gilt auch für die Personen, die sie in dem Veränderungsprozess begleiten.

Die Ausbildung zum Agile Coach sollte modular aufgebaut sein und sich über einen längeren Zeitraum, zum Beispiel sechs oder neun Monate, erstrecken, damit bei den künftigen Agile Coaches die für ihre Arbeit nötige Einstellung und Haltung reifen können. Zudem sollte in der Ausbildung neben der Methodenvermittlung stets auch das Thema Selbstreflexion und Reflexion der gemachten Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen. Denn nur so entwickeln sich die Coaches weiter, und es entsteht bei ihnen allmählich die Haltung und damit auch Verhaltenssicherheit, die sie in ihrem Arbeitsalltag in einem sich verändernden Umfeld brauchen.