

Agilität ist lernbar

Welche Mitarbeitende sollen wir zu Agile Coaches ausbilden? Diesbezüglich sind sich Unternehmen oft unsicher. Denn Agile Coaches brauchen neben erforderlichem Methoden-Know-how ein passendes Mindset und eine agile Haltung, um gewünschte Veränderungen zu bewirken.

Text: Katja von Bergen, Lars-O. Böckmann



Katja von Bergen arbeitet als Unternehmens- und Managementberaterin für die international agierende Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. kraus-und-partner.de

Lars-O. Böckmann studierte Betriebswirtschaftslehre sowie Arbeits- und Organisationspsychologie. Er arbeitet ebenfalls als Unternehmens- und Managementberater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner.

Damit die Kultur im Unternehmen in Bewegung kommt und sich die Strategie mit Leben füllt, ist ein agiles Mindset nötig. Dieses lässt sich nicht per Dekret vorordnen und einführen.

Es entwickelt sich in einem Changeprozess, bei dem Mitarbeitende und Führungskräfte meist Unterstützung benötigen zum Beispiel durch sogenannte «Agile Coaches» in der Organisation.

Unklar ist oft, welche Rolle ein Agile Coach einnehmen soll und welches Kompetenzprofil er erfüllen muss. Deshalb werden Projektmanagen, Scrum Master oder Organisationsentwickler häufig ohne spezielle Vorbereitung zu Agile Coaches ernannt. Beispielsweise aufgrund ihrer Leidenschaft für das Thema und ihrer vermeintlichen Methodennähe. Diese Eigenschaften genügen jedoch meist nicht, um eine Rolle als Agile Coach adäquat wahrzunehmen. Deshalb senden immer mehr Unternehmen angehende Agile Coaches auf Fortbildungen. Entsprechend groß ist die Vielfalt der Ausbildungen mit unterschiedlichen Ansätzen, die den Teilnehmenden das erforderliche Know-how und Können vermitteln sollen.

Doch wie werden in den Unternehmen die Teilnehmer für diese Ausbildungen ermittelt? Was macht den Eindruck, als erfolge die Entscheidung oft nach dem Zufallsprinzip. Ein Mitarbeiter erscheint zum Beispiel als die logische Wahl, weil er be-

reits Scrum-Master und im Bereich Organisationsentwicklung tätig ist. Wieder ein anderer hat noch «etwas zu gut» für ein erfolgreiches Projekt und interessiert sich für die Themen «Agilität und Digitale Transformation». Also bekommt er die Fortbildung sozusagen als Belohnung für seine geleistete Arbeit. Fakt ist: Die Auswahl der künftigen Agile Coaches erfolgt meist sehr unsystematisch.

Agile Coaches sind letztlich Multiplikatoren. Also lautet die zentrale Frage: Was multiplizieren sie? Nur Methoden-Know-how oder eine für das agile Arbeiten nötige Einstellung und Haltung? Die Antwort hängt neben der Auswahl der künftigen Coaches vom Konzept ihrer Ausbildung ab. Deshalb sollten in einer Agile-Coach-Ausbildung 20 Prozent Technik und Methodik sowie 80 Prozent Haltung vermittelt werden. Ein Mindset, das zu einer agilen Haltung führt, muss nicht nur entwickelt, sondern auch verinnerlicht werden.

Die Auswahl der Kandidaten ist schwer

Angenommen, Sie wählen einen Mitarbeiter aus, der in der Scrum-Methodik fit ist und als Product Owner oder Scrum Master erfolgreich in Ihrer Organisation arbeitet. Damit erfüllt er nicht zwingend alle Grundvoraussetzungen als Agile Coach. Denn Scrum ist nur eine von vielen Methoden in der agilen



Arbeitswelt. Zudem hängt der Nutzen jeder Methode davon ab, mit welchem Geist diese angewendet wird.

Angenommen Sie denken, ein bereits ausgebildeter Coach sei die richtige Wahl. Dann stellt sich die Frage: Stellt seiner Entwicklung zum Agile Coach möglicherweise das verinnerlichte Credo vieler Coaches im Weg, dass das Gegenüber stets die Lösung in sich selbst finden

«Agile Coaches müssen bei ihrer Arbeit eine grosse Rollenflexibilität zeigen. Mal müssen sie Mitarbeitende oder Kollegen coachen. mal beraten und nicht selten etwas aktiv mitgestalten.»

muss? Die Praxis zeigt oft: Ja. Denn Agile Coaches müssen bei ihrer Arbeit eine grosse Rollenflexibilität zeigen. Mal müssen sie Mitarbeiter oder Kollegen coachen. mal beraten und nicht selten etwas aktiv mitgestalten. Oft sind sie Sparringspartner des Managements. Etwa, wenn es darum geht, eine gewünschte Entwicklung voranzutreiben. Deshalb benötigen sie nebst «Macher-Qualitäten» Rückgrat und ein gewisses Standing in der Organisation: Sonst erleiden sie mit ihrem Vorhaben schnell Schiffbruch.

Vorab ein Anforderungsprofil definieren

Also sollten sich Unternehmen, bevor sie die Teilnehmendefür eine Agile-Coach-Ausbildung benennen, intensiv mit der Frage belassen, welche Kompetenzen und welches Mindset ein Kandidat braucht, um eine Rolle als Agile Coach erfolgreich auszuüben. Hierfür ist Folgendes nötig:

- beziehungsgestaltende Kompetenzen (z.B. ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten inkl. der Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen; Team- und Kooperationsfähigkeit, ein Agile Leadership-Verständnis)
- kognitive und (selbst-/emotions-) regulatorische Fähigkeiten (unter anderem geistige Wendigkeit, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz)
- Fähigkeit zur Selbststeuerung (beispielsweise das eigene Verhalten beobachten, differenziert bewerten und nachjustieren können)

Diese Fähigkeiten und Kompetenzen ermöglichen Agile-Coaches Mehrdeutigkeiten souverän zu begegnen. Veränderungen offen anzugehen und sich schnell in verändernden Rahmenbedingungen zurechtzufinden, die durch wechselnde Rollen statt durch starre (hierarchische) Strukturen geprägt sind.

Grundsätzlich können sich alle Mitarbeitende und Führungskräfte auf eine «agile Reise» begeben. Wichtig ist, den Start- beziehungsweise den Ausgangspunkt der Reise der potenziellen Teilnehmer zu kennen. Dies, um ihnen als Mensch in ihrer individuellen Lebenswelt und persönlichen Entwicklungsstufe adäquat zu begegnen.

Auf zu einer mehrstufigen Reise

Für die Auswahl der ReisetTeilnehmer empfiehlt sich ein offener Agile Awareness Workshop. Dieser dient dazu,

ein Grundverständnis dafür zu schaffen, was agile Transformation überhaupt bedeutet, welche Dimensionen dieser (Change-)Prozess berührt und was die Aufgaben und Rollen eines Agile Coaches im Unternehmensalltag sind.

Dabei lautet ein, wenn nicht gar das zentrale Ziel: Bei den potenziellen Ausbildungsteilnehmenden soll ein klares Mindset entstehen, ob sie sich überhaupt auf die Reise in die Welt der Agile Coaches begeben möchten. Am Ende des Workshops sollten alle Teilnehmenden fundiert entscheiden können:

- «Ja, ich will ein Agile Coach werden» oder
- «Ich kann in einer anderen Funktion mehr dazu beitragen, dass unsere Organisation agiler wird.»

Die Ausbildung zum Agile Coach sollte modular aufgebaut sein und sich über einen längeren Zeitraum, zum Beispiel sechs oder neun Monate, erstrecken, damit die nötige Einstellung und die korrekte Haltung reifen. Zudem sollten in der Ausbildung neben der Methodenvermittlung stets die Selbstreflexion und die Reflexion der gemachten Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen. Denn nur so entwickeln sich Coaches weiter und es entstehen allmählich die Haltung und die Verhaltenssicherheit, die sie in ihrem Arbeitsalltag brauchen.

iStockphoto

