

Mitarbeiterentwicklung

# Welche Kompetenzen «Agile Coaches» haben sollten

Mitarbeiter zu «Agile Coaches» auszubilden, kann ein Erfolgsfaktor sein, um die Agilität der Organisation zu fördern. Der Beitrag zeigt, worauf Unternehmen bei der Konzeption dieser Ausbildung und der Auswahl der Mitarbeiter achten sollten.

› Katja von Bergen

«Wir müssen als Organisation schneller und agiler auf Marktveränderungen reagieren.» Dieses Bewusstsein ist bei vielen Unternehmen im zurückliegenden Jahr auch coronabedingt gereift. Zudem sammelten nicht wenige beim Durchführen von Projekten zum Steigern ihrer Agilität die Erfahrung: «Für die agile Transformation unserer Organisation genügt es nicht, agile Methoden einzuführen und die Strukturen zu verändern. Vielmehr ist auch ein agiles Mindset nötig, damit die Kultur in unserem Unternehmen in Bewegung kommt und sich die Strategie mit Leben füllt.»

Ein solches Mindset lässt sich nicht per Dekret verordnen. Es entwickelt sich in einem Changeprozess, bei dem die Mitarbeiter und Führungskräfte meist eine aktive Unterstützung brauchen – zum Beispiel durch «Agile Coaches». Darin sind sich die Unternehmen inzwischen weitgehend einig.

Unklar ist ihnen aber oft noch,

- › was genau die Rolle der «Agile Coaches» ist und
- › welches Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil die «Agile Coaches» brauchen.

## Auswahl der «Agile Coaches»

Nicht selten werden deshalb Projektmanager, Scrum Master oder Organisationsentwickler ohne eine spezielle Vorberei-

### ! kurz & bündig

- › Eine «Agile-Coach»-Ausbildung muss den Teilnehmern ausser der erforderlichen Methodenkompetenz, auch das Mindset vermitteln, das «Agile Coaches» für ihre Arbeit brauchen.
- › Die Ausbildung zum «Agile Coach» selbst sollte modular aufgebaut sein und sich über einen längeren Zeitraum, zum Beispiel sechs Monate, erstrecken, damit bei den künftigen «Agile Coaches» die für ihre Arbeit nötige Einstellung und Haltung reifen können.
- › Grundsätzlich können sich alle Mitarbeiter auf die «agile Reise» begeben. Wichtig ist es aber, den Ausgangspunkt der Teilnehmer zu kennen, um eine individuelle Förderung und Entwicklung zu ermöglichen.

tung zu «Agile Coaches» ernannt. Doch eine Leidenschaft fürs Thema und eine Methodenkenntnis allein genügen in der Regel nicht, um die Rolle als «Agile Coach» adäquat wahrzunehmen. Das zeigt die Praxis. Deshalb organisieren immer mehr Unternehmen für ihre angehenden «Agile Coaches» Fortbildungen, die ihnen das erforderliche Know-how und Können für ihre künftigen Aufgaben vermitteln sollen.

Bei deren Konzeption sollte bedacht werden: Eine «Agile-Coach»-Ausbildung muss den Teilnehmern ausser der erforderlichen Methodenkompetenz auch das Mindset vermitteln, das «Agile Coaches» für ihre Arbeit brauchen – denn dieses entscheidet letztlich darüber,

- › was die «Agile Coaches» ihren Kollegen vermitteln und
- › ob die Methoden adäquat eingesetzt werden.

Deshalb sollte eine Faustregel beim Konzipieren einer «Agile-Coach»-Ausbildung lauten: 20 Prozent Technik/Methodik und rund 80 Prozent Haltung. Denn das Mindset, das zu einer agilen Haltung führt, gilt es nicht nur zu entwickeln, sondern auch zu verinnerlichen. «Agile

Coaches» sind letztlich Multiplikatoren. Also lautet die zentrale Frage: Was multiplizieren sie? Nur Methoden-Know-how oder auch die für ein agiles Arbeiten nötige Einstellung und Haltung? Die Antwort hängt ausser vom Konzept ihrer Ausbildung auch von der Auswahl der künftigen «Agile Coaches» ab.

### Hohe Rollenflexibilität nötig

Die Frage, wie die Teilnehmer einer «Agile Coach»-Ausbildung richtig ausgewählt werden, lässt sich nicht pauschal beantworten – auch weil die Auswahlkriterien oft nicht hart messbar sind. Hierfür zwei Beispiele. Angenommen, die Verantwortlichen wählen einen Mitarbeiter aus, der in der Scrum-Methodik schon fit ist und als Product Owner oder Scrum Master bereits erfolgreich in der Organisation arbeitet. Dann heisst dies nicht zwingend, dass er die Grundvoraussetzungen für einen «Agile Coach» in Gänze erfüllt.

Denn Scrum 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 Scrum Master zu einem Methodenwächter, der zwar strikt auf das Einhalten der Regeln achtet, aber bei seiner Arbeit eine geringe Coaching-Kompetenz zeigt.

Angenommen, die Verantwortlichen denken nun, ein bereits ausgebildeter Coach sei die richtige Wahl. Dann stellt sich die Frage: Steht seiner Entwicklung zum «Agile Coach» möglicherweise das Credo vieler Coaches im Weg, dass das Gegenüber stets die Lösung selbst finden muss?

Die Praxis zeigt oft, das dem so ist. Denn «Agile Coaches» müssen eine grosse Rollenflexibilität zeigen. Mal müssen sie Mitarbeiter oder Kollegen coachen, mal beraten, mal aktiv das Geschehen mitgestalten. Zudem sind sie oft Sparingspartner für das Management, wenn es um das Vortreiben der gewünschten

Ziele geht. Deshalb brauchen sie neben den «Macher-Qualitäten» auch genügend Rückgrat und ein gewisses Standing in der Organisation.

### Anforderungsprofil definieren

Also sollten sich Unternehmen, bevor sie die Teilnehmer für eine «Agile Coach»-Ausbildung benennen, intensiv mit der Frage befassen, welche Kompetenzen und welches Mindset ein Kandidat braucht, um die Rolle als «Agile Coach» erfolgreich auszuüben.

Die Praxis zeigt, dass hierfür unter anderem folgende Kompetenzen beziehungsweise Fähigkeiten wichtig sind:

- › beziehungsgestaltende Kompetenzen (zum Beispiel ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten inklusiv der Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu gestalten; Team- und Kooperationsfähigkeit, ein Agile-Leadership-Verständnis),
- › kognitive und (selbst-/emotions-)regulatorische Fähigkeiten (unter anderem geistige Wendigkeit, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz),
- › Fähigkeit zur Selbststeuerung (zum Beispiel das eigene 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 es aber, den Ausgangspunkt der Teilnehmer zu kennen, um eine individuelle Förderung und Entwicklung zu ermöglichen.

### Entwicklungsbedarf ermitteln

Deshalb empfiehlt sich folgendes mehrstufiges Vorgehen. Vor dem Start der «Agile Coach»-Ausbildung führt das Unternehmen mit den potenziellen Teilnehmern einen «Agile Awareness Workshop» durch – also einen Workshop, der ein Grundverständnis dafür schafft,

- › was agile Transformation überhaupt bedeutet,
- › welche Dimensionen dieser (Change-) Prozess berührt und
- › was die Aufgaben und Rollen unter anderem eines «Agile Coach» im Unternehmensalltag sind.

Dabei lautet ein zentrales Ziel: Bei den potenziellen Ausbildungsteilnehmern soll ein klares Bild entstehen, ob sie überhaupt ein «Agile Coach» werden möchten oder sollten. Deshalb wird den Interessenten gegen Ende des Workshops auch eine «Hausaufgabe» erteilt, die der nochmaligen Reflexion ihrer Motivation für die Ausbildung dient. Zudem werden sie gebeten, einen Persönlichkeitstest auszufüllen, der der Ermittlung ihrer persönlichen Stärken und Lernfelder beim Wahrnehmen der Aufgaben eines «Agile Coach» dient.

Danach werden die Kandidaten zu einem «Agile Attitude Development Day» eingeladen. Dort reflektieren sie im Kollegenkreis nochmals, was sie dazu motiviert, eventuell ein «Agile Coach» zu werden, und mit welcher Haltung sie sich dem Thema Agilität nähern. Dabei werden sie spielerisch auch mit den agilen Prinzipien vertraut gemacht und setzen sich in verschiedenen Lern- und Reflexionssettings mit ihren künftigen Aufgaben und sich selbst auseinander.

Gegen Ende des Workshops erhalten alle Teilnehmer ein individuelles Feedback und die Auswertung des Persönlichkeitstests, um fundiert 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.

## Modulare Ausbildung

Der Vorteil eines solchen mehrstufigen Auswahlverfahrens ist: Die Teilnehmer setzen sich schon vor Beginn der «Agile Coach»-Ausbildung intensiv mit dem für Agilität nötigen Mindset auseinander. 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 dies zu erreichen, ist eine ihrer Kernaufgaben als künftige Agile Coaches.

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

## Hybride Konzepte

Im zurückliegenden Jahr waren viele Unternehmen coronabedingt genötigt, zumindest Teile oder gewisse Module ihrer «Agile-Coach»-Ausbildung, die ursprünglich als reine Präsenzveranstaltungen geplant waren, online durch-

zuführen. Dabei zeigte die Praxis: Dies hat auch Vorteile – auf verschiedenen Ebenen.

So signalisierten zum Beispiel Teilnehmer, die bereits herausfordernde Jobs in ihren Unternehmen hatten, sie könnten das Online-Lernen besser in ihren Arbeitsalltag integrieren, weil sich hierbei die Lerninhalte leichter in kleine Häppchen und auf mehr Schulungstage verteilen liessen; zudem erhöhten das Online-Lernen und -Trainieren sowie dessen Reflexion in der Ausbildungsgruppe ihre Digitalkompetenz.

Dies ist in mehrfacher Hinsicht von Vorteil. Zum einen spielt bei den meisten Projekten, die auf ein Erhöhen der Agilität abzielen, auch das Thema Digitalisierung eine mehr oder minder wichtige Rolle. Deshalb müssen «Agile Coaches» oft auch eine gewisse Digitalkompetenz haben. Hinzu kommt, insbesondere bei bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Projekten: In ihnen erfolgen die Koordination der Zusammenarbeit sowie zumindest die Alltagskommunikation oft weitgehend digital.

Deshalb ist es ein Plus, wenn die künftigen «Agile Coaches» in ihrer «Agile Coach»-Ausbildung den professionellen

Umgang mit den dabei genutzten Kollaborations- und Kommunikationstools bereits einüben; des Weiteren, wenn sie im Kollegenkreis aufgrund der hierbei gesammelten Erfahrungen zum Beispiel Fragen reflektieren wie: Worauf sollte ich als Agile Coach, wenn die Kommunikation weitgehend online erfolgt, besonders achten,

- › wenn ich gewisse Diskussionsprozesse über heikle Themen anregen möchte oder
- › wenn ich ein Commitment für ein gewisses Vorgehen herbeiführen möchte?

Verfügen die «Agile Coaches» in diesem Bereich bereits über eine fundierte Erfahrung, hilft dies, in der Praxis viele Irritationen zu vermeiden, die bei der Online-Kommunikation und der digitalen Zusammenarbeit schnell entstehen.

Deshalb sollten Unternehmen beim Planen ihrer «Agile Coach»-Ausbildung auch reflektieren, inwieweit diese online stattfinden sollte, auch weil dies eher der alltäglichen Zusammenarbeit in der Organisation entspricht. In der Praxis werden sie sich dann nicht selten für hybride Ausbildungskonzepte entscheiden, die sowohl die Vorteile des Präsenz- als auch Online-Lernens nutzen. ‹‹



### Porträt



#### Katja von Bergen

Beraterin

Katja von Bergen arbeitet als Unternehmens- sowie Managementberaterin für die international agierende Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Deutschland), die unter anderem «Agile Coaches» ausbildet. Sie ist auf die Themenfelder Changemanagement, Projektmanagement sowie Unternehmensentwicklung spezialisiert.



### Kontakt

info@krauspartner.de  
www.kraus-und-partner.de