

Coaching goes agile

Bewegliche Begleitende



Foto: istockphoto/Snezhana Kudryavtseva

Durch die Nutzung agiler Methoden allein wird eine Organisation noch nicht agil. Zentral ist die Entwicklung eines agilen Mindsets, wobei die Organisationsmitglieder in aller Regel Unterstützung brauchen. Die können sehr effektiv Kolleginnen und Kollegen liefern, die zum Agile Coach ausgebildet werden. Worauf Unternehmen achten sollten, wenn sie eine entsprechende Ausbildung auswählen oder selbst aufziehen.

Corona, Klimakatastrophen, kriegerische Konflikte, Finanzkrisen ... unsere Welt scheint zunehmend anfällig für Störungen, die auch die Märkte immer wieder aus dem Tritt bringen. Um dabei nicht selbst ins Stolpern zu geraten, ist es für Unternehmen wichtig, agiler zu werden – und so schneller, flexibler und adäquater auf die immer wieder neuen Bedingungen reagieren zu können. Dieses Bewusstsein ist bei vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren gereift und gehört mittlerweile zum Common Sense. Gleichzeitig mussten viele Organisationen jedoch die Erfahrung machen: Für den Wandel in Richtung einer agilen Organisation genügt es nicht, agile Methoden einzuführen und ein paar agil organisierte Einheiten zu gründen. Vielmehr bedarf es eines umfangreichen und langfristig angelegten Transformationsprozesses, in dessen Mittelpunkt vor allem eines steht: die Entwicklung eines agilen Mindsets. Denn ohne ein solches lässt sich die Kultur – und in der Folge auch die Struktur – nicht nachhaltig in Bewegung bringen.

Insbesondere dieser notwendige Mindshift ist es, der agile Transformation so anspruchsvoll und es notwendig macht, den Abteilungen, Teams, Führungskräften und Mitarbeitenden Unterstützung an die Seite zu stellen. Eine „Unterstützungsform“, die sich dabei besonders bewährt hat: Agile Coaches. Also agile Begleiter, die individuell passende Agilisierungskonzepte mit ausarbeiten, kulturelle Fallstricke im Agilisierungsprozess identifizieren, Teams in die Nutzung agiler Methoden wie Scrum oder Entscheidungspoker einführen und sie bei deren Anwendung begleiten oder auch Führungskräfte dabei unterstützen, ihren Führungsstil zu reflektieren und ihre Teams (stärker) in die Selbstorganisation zu führen (siehe dazu auch Kasten „Mehr zum Thema“).

Agile Coaches selbst auszubilden, rechnet sich

Die Dienste agiler Coaches lassen sich einkaufen, was besonders aufgrund der Außenperspektive, die Externe mit- und einbringen, durchaus empfehlenswert sein kann. Bei einem langfristig angelegten Einsatz ist eine Inhouse-Lösung – Organisationsmitglieder werden zu Agile Coaches ausgebildet – jedoch meistens die bessere

Preview

- ▶ **Bleibende Erfahrungen:** Was dafür spricht, Organisationsmitglieder zu Agile Coaches auszubilden – statt externe Experten anzuheuern
- ▶ **Unverzichtbarer Rahmen:** Warum die agile Haltung in der Ausbildung im Mittelpunkt stehen muss
- ▶ **Werte, Prinzipien, Kompetenzen:** Die wichtigsten Felder der „Haltungsarbeit“ in Agile-Coach-Ausbildungen
- ▶ **Vermeintliche Idealbesetzungen:** Warum Scrum Master und Organisationsmitglieder mit Coachingausbildung nicht zwangsläufig gute Agile Coaches abgeben
- ▶ **Falsche Erwartungen:** Warum es so wichtig ist, bereits im Auswahlprozess ein möglichst klares Bild der Agile-Coach-Funktion zu vermitteln
- ▶ **Kurz und ungenügend:** Warum Schnell-Ausbildungen zum Agile Coach nicht zielführend sind
- ▶ **Vorteile aus beiden Welten:** Warum Agile-Coach-Ausbildungen am besten hybrid angelegt sein sollten

Option. Nicht nur aus finanzieller Sicht. Sondern auch deshalb, weil gute Organisationskenntnisse, interne Netzwerke sowie ein gewisses Standing im Unternehmen für die Rolle eines agilen Transformationsbegleiters Gold wert sind. Hinzu kommt: Die individuellen Learnings, die die Agile Coaches im Agilisierungsprozess machen, verbleiben bei einer Inhouse-Lösung innerhalb der Organisation – statt wieder „abzuziehen“.

Ausbildungen zum Agile Coach gibt es als Komplettpakete am Markt. Vor allem in größeren Unternehmen, z.B. mit professioneller Personalentwicklung, kann es jedoch auch ein Weg sein, solche Ausbildungen selbst aufzuziehen, heißt, einzelne Schritte in Eigenregie durchzuführen und sich nur gegebenenfalls für spezifische Bausteine Unterstützung zu holen. Sowohl für die Auswahl als auch die Konzeption einer passenden Ausbildung gilt: Zentral ist zu wissen, worauf es bei einer Agile-Coach-Ausbildung ankommt. Was sollte sie unbedingt beinhalten, was macht eine gute Ausbildung vor allem aus?

Die Entwicklung einer agilen Haltung muss im Mittelpunkt stehen

Der wichtigste Punkt: Eine Agile-Coach-Ausbildung sollte neben der Vermittlung der erforderlichen Methodenkompetenz unbedingt auch auf die Entwicklung einer agilen Haltung abzielen. Agile Coaches sind letztlich Multiplikatoren. Also lautet die zentrale Frage: Was multiplizieren sie? Stehen überwiegend Techniken und Methoden im Fokus ihrer Ausbildung, werden das vor allem Techniken und Methoden sein. Steht dagegen die agile Haltung im Zentrum, wird primär diese multipliziert – und genau das ist viel wichtiger. Denn eine agile Haltung ist die unverzichtbare Basis oder noch besser gesagt der Rahmen für die Anwendung agiler Methoden. Ohne die entsprechende Haltung werden diese nicht oder nur sehr bedingt funktionieren, jedenfalls werden sie niemals ihre volle Wirksamkeit entfalten können. Mitunter wird deren Anwendung sogar massiv nach hinten losgehen. Heißt: Starker Widerstand entsteht, der bis hin zu Abwanderung wertvoller Organisationsmitglieder gehen kann.

Die Entwicklung einer agilen Haltung ist weitaus zeitintensiver und bedarf mehr Unterstützung als das Erlernen agiler Techniken und Methoden, die häufig per se recht einfach sind. Diese Tatsache sollte sich auch in der Konzeption einer Agile-Coach-Ausbildung widerspiegeln. Die dazugehörige Faustformel lautet: 20 Prozent Technik und Methodik und rund 80 Prozent Haltung.

20-80 ist bei Agile-Coach-Ausbildungen eine „gut ausbalancierte“ Mischung.

Die wichtigsten Entwicklungsfelder einer agilen Haltung

Was aber gehört zur „Haltungsarbeit“ respektive sollte dazu gehören? Erstens eine intensive Auseinandersetzung mit agilen Werten wie Mut, Offenheit, Fokus und Respekt sowie mit agilen Prinzipien wie „Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge“ und „Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans“. Der entsprechende Diskurs fördert eine agile Mindset, dass wiederum den Nährboden für die Entwicklung einer agilen Haltung bildet.

Der zweite große Bereich ist die Förderung bestimmter Kompetenzen und Fähigkeiten, die auf die Entwicklung einer agilen Haltung wie ein Katalysator wirken: Je stärker diese entwickelt sind, desto eher und leichter entwickelt sich auch eine agile Haltung. Zudem haben sich diese Kompetenzen und Fähigkeiten in der Praxis als zentral erwiesen, um die Rolle eines Agile Coachs erfolgreich ausüben zu können. Im Einzelnen handelt es sich bei diesen vor allem um ...

- ▶ ... beziehungsgestaltende Kompetenzen (z.B. ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten inklusive der Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu gestalten; Team- und Kooperationsfähigkeit).
- ▶ ... kognitive und (selbst-/emotions-)regulatorische Fähigkeiten (u.a. geistige Wendigkeit, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz).
- ▶ ... die Fähigkeit zur Selbststeuerung (z.B. das eigene Verhalten beobachten, differenzieren bewerten und nachjustieren können).

In der Praxis erleichtern es diese Fähigkeiten und Kompetenzen 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.

Der Auswahlprozess als neuralgischer Punkt der Ausbildung

So wichtig die inhaltliche Ausrichtung und Konzeption einer Agile-Coach-Ausbildung auch ist, ist sie in der Praxis doch zumeist nicht ihr neuralgischer Punkt. Dieser liegt vielmehr vor der eigentlichen Ausbildung, genauer gesagt, im Auswahlprozess der Teilnehmenden. Wenn solche Ausbildungen scheitern oder zu einem unbefriedigenden Ergebnis führen, liegt das oft daran, dass auf

die Auswahlphase zu wenig Aufmerksamkeit gelegt oder diese gar ganz übersprungen wurde.

Stattdessen werden gerne jene Personen im Unternehmen zu „geeigneten Kandidaten“ und „geeigneten Kandidatinnen“ erklärt, die in der Organisationsentwicklung arbeiten, Projektmanagementenerfahrung besitzen oder – so der vermeintliche Idealfall – bereits als Scrum Master oder in einer anderen agilen Funktion arbeiten. Das muss keine schlechte Wahl sein, es ist aber auch nicht zwangsläufig eine gute. Denn Scrum Master und Co. sind manchmal sehr regelorientiert, was es ihnen schwer machen kann, eine begleitende Coachingrolle einzunehmen, in der es eben nicht darum geht, Vorgaben zu machen, sondern die Menschen in der Organisation auf dem agilen Weg zu unterstützen. Im schlimmsten Fall mutiert der Scrum Master in seiner neuen Rolle zu einer Art Methodenwächter, was die Idee des Agile Coachs geradezu konterkariert.

Andersherum fällt die Wahl häufig auch auf Personen, die zwar keine spezifische Erfahrung mit agilen Methoden besitzen, dafür aber eine Coachingausbildung. Auch diese können eine gute Wahl darstellen, aber eben genauso eine schlechte. Denn möglicherweise steht ihnen in ihrer Entwicklung zum Agile Coach ein Credo im Weg, das viele Coachs internalisiert haben: Das Gegenüber muss die Lösung stets selbst finden. In manchen Situationen kann dieses sicher auch in der Ausübung der Rolle eines Agile Coachs hilfreich sein, in anderen trägt es jedoch nicht. Denn eine aktiv beratende Funktion und mit hin die Präsentation eigener Lösungen und Ideen gehört zur Rolle des Agile Coachs dazu.

Ein klares Bild der Agile-Coach-Funktion vermitteln

Um Mismatches bei der Ausbildung zum Agile Coach zu vermeiden, ist es daher zentral, dass bereits im Auswahlverfahren ein klares Bild der Agile-Coach-Funktion gezeichnet wird. Und zwar einer Funktion, in der man in der einen Situation Coach oder Sparringspartnerin ist, in der nächsten Teamentwicklerin oder Trainer und in der wieder nächsten Konfliktberater oder Mediatorin. Gleichzeitig sollte direkt zu Beginn klar werden, welcher Zeit- und Aufwand mit der Funktion verbunden ist – zumindest dann, wenn das Unternehmen es mit der Agilisierung ernst meint. Schon so mancher Kandidat, der anfangs glaubte, die Agile-Coach-Rolle sozusagen nebenbei ausfüllen zu können, musste letztlich feststellen, dass dies doch ein Fulltime Job ist.

Ein gutes Format, um im Rahmen des Auswahlverfahrens die Rolle des Agile Coachs im wahrsten Sinne des Wortes zu klären, ist ein Agile Awareness Workshop. Wie der Name schon sagt, geht es bei einem solchen nicht nur speziell um die Rolle des Agile Coachs, sondern auch darum, was agile Transformation überhaupt bedeutet. Denn ohne sich klarzumachen, dass es eben nicht ausreicht zu „scrumifizieren“, sondern Agilisierung immer auch Veränderungen auf kultureller, struktureller und möglicherweise auch strategischer Ebene bedeutet, ist es nicht möglich, sich auch nur annähernd auszumalen, was in der Rolle eines Agile Coachs auf einen zukommt.

Um die Vorstellung der Agile-Coach-Rolle weiter zu schärfen, ist zudem eine (erste) Auseinandersetzung mit agilen Prinzipien im Rahmen eines solchen Workshops oder eines anderen Formats im Auswahlprozess sinnvoll. Idealerweise findet diese Auseinandersetzung nicht nur im moderierten Diskurs statt, sondern auch in verschiedenen (Gruppen-)Reflexionssettings. In solchen sollte auch thematisiert werden, 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 der Kernaufgaben des Agile Coachs.

Räume zur Ergründung der eigenen Motivation öffnen

Reflexion in der Gruppe bietet sich zudem an, um über die Motivation zu sprechen, ein Agile Coach zu werden. Mit ihren eigenen Motiven und Zielen bieten die anderen Bewerber und Interessentinnen eine gute Spiegelfläche, in der die Teilnehmenden ihre eigenen Beweggründe oft leichter erkennen können als im luftleeren Gedankenraum. Da Gruppendynamik jedoch auf der anderen Seite auch zu Euphorie führen kann, die die eigene Motivation (kurzfristig) verzerrt, ist es sinnvoll, entsprechende gemeinsame Reflexionen durch Selbstreflexionen zu ergänzen. Dazu kann etwa als „Hausaufgabe“ um die schriftliche Beantwortung der Frage gebeten werden: Warum will ich ein Agile Coach werden? Gut möglich, dass spätestens hier einigen der Kandidatinnen und Kandidaten klar wird: „Eigentlich ist die Rolle des Agile Coachs doch nichts für mich. In einer anderen Funktion kann ich besser zur Steigerung der Agilität im Unternehmen beitragen.“

Eine agile Haltung ist die unverzichtbare Basis für die Anwendung agiler Methoden. Ohne eine solche Haltung werden diese nicht oder nur sehr bedingt funktionieren – und eventuell sogar nach hinten losgehen.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS292AR33

Tutorial



Eine Agile-Coach-Ausbildung auswählen

Sie arbeiten Agilisierungskonzepte aus, begleiten Teams in die Nutzung agiler Methoden oder unterstützen Führungskräfte dabei, ihre Mitarbeitenden in die Selbstorganisation zu führen. Organisationsmitglieder, die zu Agile Coaches ausgebildet werden, können im Agilisierungsprozess für Unternehmen Gold wert sein. Worauf bei der Auswahl einer solchen Ausbildung zu achten ist.

Fokus auf die Haltung

Eine agile Haltung ist das A und O eines jeden Agilisierungsprozesses. Wird eine solche Haltung nicht entwickelt, wird er nicht gelingen. Um eine agile Haltung im Unternehmen fördern zu können, müssen Agile Coaches sie natürlich auch selbst verinnerlicht haben. Deswegen sollte in einer entsprechenden Ausbildung die Entwicklung der Haltung im Mittelpunkt stehen. Faustformel für eine gute konzeptionelle Mischung einer Agile-Coach-Ausbildung: 20 Prozent Techniken und Methoden, 80 Prozent Haltung.

Längerfristig angelegt

Allein schon deshalb, weil die Entwicklung und Reifung einer agilen Haltung Zeit braucht, können Ausbildungen, die auf ein paar Tage angelegt sind, nicht zielführend sein. Außerdem ist das Know-how, das man für die Ausübung dieser Rolle benötigt, viel zu umfangreich, um es binnen kürzester Zeit aufzusatteln. Gute Agile-Coach-Ausbildungen sind daher längerfristig angelegt, etwa über ein halbes Jahr, und modular aufgebaut. Für die Zeit zwischen den einzelnen Modulen sollten (Reflexions-)Aufgaben vergeben werden, und/oder es sollte in diesen Phasen organisierter Erfahrungsaustausch stattfinden, damit die Teilnehmenden am Ball und im Thema bleiben.

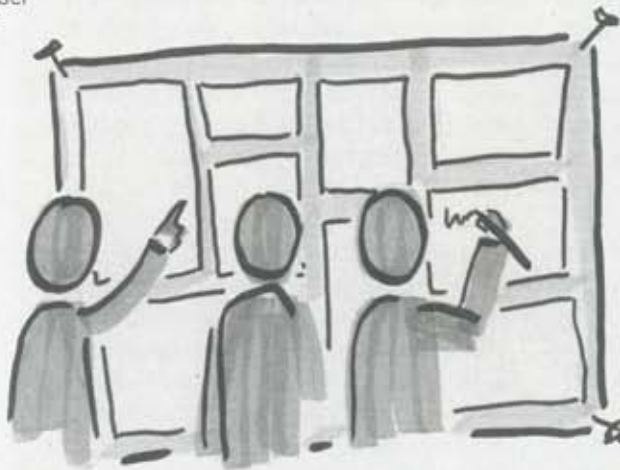
Ausführlicher Auswahlprozess

Die Auswahl der Kandidaten und Kandidatinnen ist der neuralgische Punkt einer Agile-Coach-Ausbildung. Wenn solche Ausbildungen scheitern oder zu einem unbefriedigenden Ergebnis führen, dann oft deshalb, weil auf den Auswahlprozess zu wenig Aufmerksamkeit gelegt oder dieser gar ganz übersprungen wurde.

Im Rahmen des Prozesses sollte aufseiten der Kandidatinnen und Kandidaten ein mehr als nur rudimentäres Verständnis dafür geschaffen werden, was Agilisierung genau bedeutet, und welche Rolle ein Agile Coach in diesem Prozess spielt. Nur so können sie für sich eine fundierte Entscheidung treffen: Ja, das ist etwas für mich, ich möchte Agile Coach werden. Oder: Nein, das ist doch nichts für mich, in einer anderen Funktion – etwa als Scrum Master – kann ich den Agilisierungsprozess im Unternehmen besser unterstützen.

Persönlichkeitsanalysen

Um die Teilnehmenden in der Ausbildung individuell abholen zu können, ist eine Analyse ihrer persönlichen Eigenschaftsausprägungen und Stärken unabdingbar. Zudem bieten solche Analysen einen wichtigen Ansatzpunkt für die Teilnehmenden, um ihr Verhalten zu reflektieren und sich selbst besser kennenzulernen. Eine Grundvoraussetzung für die Selbstregulation, die in jeder Coachrolle essenziell ist.



Präsenz- und Online-Module

Ausprobieren und (tiefe) Reflexion funktionieren in vielen Fällen im Präsenzkontext besser als virtuell, weshalb eine solche Ausbildung idealerweise (größere) Präsenzanteile umfasst. Genauso sinnvoll ist aber auch, dass ein gewisser Teil online durchgeführt wird. Allein schon deshalb, weil sich hierbei die Lerninhalte besser in kleine Häppchen aufteilen lassen, was es den Teilnehmenden erleichtert, die Ausbildung in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Hinzu kommt: Das Online-Lernen, -Trainieren und -Reflektieren zählt unmittelbar auf die Digitalkompetenz der Teilnehmenden ein. Was auch insofern ein Pluspunkt ist, als dass das Thema Digitalisierung im Kontext der Agilisierung immer eine mehr oder minder wichtige Rolle spielt.

Quelle: www.managerseminare.de, Katja von Berger; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Entweder noch während des Auswahlverfahrens oder unmittelbar danach sollten Instrumente zur Erfassung von Persönlichkeitsausprägungen zum Einsatz kommen. In diesen sollte zum einen auf jene bereits angesprochenen Fähigkeiten und Kompetenzen fokussiert werden, die für die Ausübung der Agile-Coach-Rolle besonders wichtig sind. Dabei geht es jedoch nicht darum, weiter „auszusieben“, indem „mangelnde Voraussetzungen“ attestiert werden. Sondern darum, die individuellen Ausgangspunkte der Teilnehmenden zu bestimmen, um eine individuelle Förderung und Entwicklung zu ermöglichen. Zum anderen sollte die Beantwortung dieser Fragebögen ein breites Bild persönlicher Stärken und Eigenschaftsausprägungen liefern. Auf dessen Grundlage können die Teilnehmenden sich selbst und ihr Verhalten fundiert reflektieren und sich selbst besser kennenlernen. Eine Grundvoraussetzung für die Selbstregulation, die in jeder Coachrolle essenziell ist.

An einem Wochenende kann niemand Agile Coach werden

Die Ausbildung der – sorgfältig ausgewählten – Teilnehmenden sollte dann modular aufgebaut sein und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, zum Beispiel sechs Monate. An einem (verlängerten) Wochenende, wie es manche Anbieter suggerieren, kann niemand zum Agile Coach werden. Allein schon deshalb nicht, weil die Entwicklung und Reifung der für diese Rolle notwendigen Haltung Zeit braucht. Eigentlich selbstverständlich, aber zu wichtig, um es nicht zu erwähnen: In allen Modulen, ob es in diesen nun um agile Prinzipien, Teaminterventionen oder auch Visualisierungstechniken geht, sollte dem Ausprobieren samt (Selbst-)Reflexion viel Platz eingeräumt sein. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass die Inhalte „kalt“ bleiben, sodass die Anwendung später sehr schwerfällt oder auch gar nicht gelingt. Und immer wieder sollte auch explizit auf das wichtigste Ausbildungselement, die agile Haltung, rekurriert werden: Welche Haltung steht hinter diesem Vorgehen? Oder: Nur aus welcher Haltung heraus wird es funktionieren?

Hybride Ausbildungen bieten die meisten Vorteile

Da Ausprobieren und (tiefe) Reflexion in vielen Fällen im Präsenzkontext besser funktioniert als virtuell, ist ein größerer Präsenzanteil bei einer Ausbildung zum Agile Coach sinnvoll. Genauso sinnvoll ist aber auch, einen gewissen Teil online durchzuführen. Allein schon deshalb, weil



Mehr zum Thema

► Sylvia Jumpertz: Spezialisten in Serie – Was macht eigentlich ein Agile Coach?

www.managerseminare.de/MS213AR07

Die Agilisierung von Unternehmen soll zwar zu eigenverantwortlich arbeitenden Teams führen, ein Selbstläufer ist sie aber nicht. Selbst bei der Einführung eines vermeintlich so leicht verständlichen agilen Projektmanagementansatzes wie Scrum kann jede Menge schiefgehen. Sogenannte Agile Coaches versuchen Unternehmen, Teams, Führungskräften und Projektmanagerinnen bei der Agilisierung unter die Arme zu greifen – handwerklich, vor allem aber auch im Umgang mit den sozialen und kulturellen Konsequenzen.

sich hierbei die Lerninhalte besser in kleine Häppchen aufteilen lassen, was es den Teilnehmenden erleichtert, die Ausbildung in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Hinzu kommt: Das Online-Lernen, -Trainieren und -Reflektieren zahlt unmittelbar auf die Digitalkompetenz der Teilnehmenden ein.

Das ist auch insofern wertvoll, als dass das Thema Digitalisierung im Kontext der Agilisierung immer eine mehr oder minder wichtige Rolle spielt. Außerdem ist Agilisierung – zumindest irgendwann – ein bereichs- oder sogar unternehmensübergreifendes Projekt, und bei solchen erfolgt die Koordination der Zusammenarbeit mittlerweile oft weitgehend digital. Und auch für diesen Aspekt der Ausbildung gilt: Es sollte nicht nur ausprobiert, sondern immer auch reflektiert werden. Etwa darüber, worauf zu achten ist, wenn ich im virtuellen Raum Diskussionsprozesse zu heiklen Themen anregen oder Commitment zu einem bestimmten Vorgehen herbeiführen möchte.

Selbst wenn im Unternehmen das Lernen ansonsten (noch) überwiegend oder gar ausschließlich analog stattfindet, ist es daher sinnvoll, eine hybride Ausbildung zum Agile Coach auszuwählen bzw. selbst aufzuziehen. Vielleicht ist eine solche ja ein gutes Startprojekt, um die Personalentwicklung (mehr) zu digitalisieren und so die Vorteile des Präsenz- und des Online-Lernens zu kombinieren.

Katja von Bergen

Die Autorin **Katja von Bergen** arbeitet als Managementberaterin für das international agierende Consulting-Unternehmen Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, das auch eine Agile-Coach-Ausbildung anbietet. Die Spezialgebiete der Betriebswirtin sind agile Transformation und Unternehmensentwicklung. Kontakt: www.kraus-und-partner.de



Foto: Katja von Bergen