

Agile Coaches als Transformationsbegleiter

In vielen Unternehmen laufen zurzeit Change- bzw. Transformationsprojekte, bei denen außer dem Weg zum Ziel auch das Ziel selbst unter Vorbehalt steht. Deshalb ist aktuell die Nachfrage nach Agile Coaches groß, die die Betroffenen in diesem Prozess unterstützen und begleiten.



„Wir müssen schneller und agiler auf Marktveränderungen reagieren.“ Nicht nur diese Erkenntnis reifte in den zurückliegenden Jahren in vielen Unternehmen. Hinzu kam die oft schmerzhaft Erfahrung: Wir sind im Betriebsalltag immer häufiger mit nicht selten unerwarteten Ereignissen - wie der Corona-Pandemie oder dem Ukraine-Krieg - konfrontiert,

- deren Folgen die bisherigen Maximen unseres Handelns obsolet werden lassen;
- bei denen wir selbst noch nicht wissen, was die richtige Problemlösung sein könnte.

Sei es, weil wir noch nicht absehen können, wie sich in einigen Jahren unser Markt gestaltet und/oder weil wir heute nur erahnen können, welche technischen Problemlösungen dann möglich oder nötig sind.

Entsprechend viele Change- und Transformationsprojekte laufen aktuell bereits in den Unternehmen, bei denen nicht nur der Weg zum Ziel, sondern auch das Ziel selbst unter Vorbehalt steht. Also zumindest die Projektverantwortlichen heute bereits wissen: Das Projektziel muss im Projektverlauf vermutlich noch häufig den veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden, weshalb auch das aktuelle Projektdesign geändert werden muss. Und davon gilt es dann auch alle Beteiligten zu überzeugen, damit diese sozusagen bei der Stange bleiben.

Das Mindset muss sich bereichsübergreifend ändern

Bei diesen Projekten sammelten viele Unternehmen die Erfahrung: Um diese zum Erfolg zu führen, genügt es nicht, in der Organisation agile Projektmanagement-Methoden einzuführen und die Strukturen zu verändern. Vielmehr ist bereichs- und funktionsübergreifend 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 aber nicht per Dekret verordnen. Es entwickelt sich allmählich in einem Change-Prozess, bei dem die Mitarbeiter und Führungskräfte meist eine aktive Unterstützung brauchen - zum Beispiel durch Agile Coaches. Darüber sind sich die Unternehmen inzwischen weitgehend einig, weshalb aktuell unter anderem eine große Nachfrage nach Agile Coaches besteht. Unklar ist aber oft noch:

- Was ist genau die Rolle/Funktion der Agile Coaches?
- Und: Welches Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil sollten diese haben?

Die künftigen Agile Coaches mit System auswählen

Nicht selten werden deshalb im Betriebsalltag noch Projektmanager, Scrum Master oder Organisationsentwickler ohne eine spezielle Vorbereitung zu Agile Coaches ernannt. Die Praxis zeigt jedoch: Eine hohe persönliche Affinität zu diesem Thema und eine mehr oder minder solide Methodenkenntnisse allein genügen in der Regel nicht, um diese Funktion adäquat wahrzunehmen. Deshalb haben inzwischen viele Unternehmen für ihre angehenden Agile Coaches Fortbildungen organisiert, die ihnen das erforderliche Know-how und Können vermitteln.

Bei deren Konzeption sollte bedacht werden: Eine Agile-Coach-Ausbildung muss den Teilnehmern auch das Mindset vermitteln, das Agile Coaches

für ihre Arbeit brauchen, denn dieses entscheidet letztlich darüber,

- was die Agile Coaches ihren Kollegen vermitteln;
- ob die Methoden adäquat eingesetzt werden.

Agile Coaches sind letztlich:

- Ermutiger neue Wege zu beschreiten oder auszuprobieren;
- Motivatoren auch bei Widerständen und Rückschlägen am Ball zu bleiben;
- Multiplikatoren von Ideen, Wissen und Erfahrung.

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

Ein Anforderungsprofil für die Agile Coaches erstellen

Die Praxis zeigt, dass für die Arbeit als Agile Coach unter anderem folgende Kompetenzen bzw. Fähigkeiten wichtig sind:

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

Diese Fähigkeiten bzw. Kompetenzen erleichtern es unter anderem,

- Ambiguitäten, also Mehrdeutigkeiten, souverän zu begegnen;
- Veränderungen offen anzugehen;
- sich schnell in einem volatilen Rahmen einzufinden, der durch wechselnde Rollen statt durch starre Strukturen und Hierarchien geprägt ist.

Den Entwicklungsbedarf mehrstufig ermitteln

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.

Deshalb empfiehlt sich in der Praxis oft folgendes mehrstufiges Vorgehen. Vor dem Start der Agil-Coach-Ausbildung führt das Unternehmen mit den potenziellen Teilnehmern zunächst einen „Agile Awareness Workshop“ durch - also einen Workshop, der ein Grundverständnis dafür schafft, was

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

So vorbereitet und informiert, erhalten die Interessenten gegen Ende des Workshops eine „Hausaufgabe“, die der nochmaligen Reflexion ihrer Motivation für die Ausbildung dient. Zudem werden sie gebeten, einen Persönlichkeitstest auszufüllen, der der Ermittlung ihrer Stärken und Lernfelder beim Wahrnehmen der Aufgaben eines Agile Coaches 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 den Themen Transformation sowie Change und Agilität nähern. Dabei werden sie spielerisch auch mit den agilen Prinzipien vertraut gemacht und setzen sich in verschiedenen Settings 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.“
- „Ich kann in einer anderen Funktion mehr zur Transformation unserer Organisation beitragen.“

Auch Agile Coaches reifen nur allmählich

Der Vorteil eines solchen mehrstufigen Auswahlverfahrens ist: Die Teilnehmer setzen sich schon vor Beginn der Agile-Coach-Ausbildung intensiv mit dem für die Themen Agilität und Transformation nötigen Mindset auseinander. Zudem wird von Anfang an deutlich, wie wichtig eine hohe Transparenz und Kommunikation auf Augenhöhe sind, damit Menschen

- ihre Einstellungen und ihr gewohntes Agieren reflektieren;
- zu einer Änderung ihrer Haltung und ihres Verhaltens bereit sind.

Dies zu erreichen, ist eine ihrer Kernaufgaben als künftige Agile Coaches.

Die Ausbildung zum Agile Coach selbst, sollte modular aufgebaut, damit bei den künftigen Agile Coaches mit der Zeit die für ihre Arbeit nötige Einstellung und Haltung reifen können. Deshalb 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 Coaches weiter, und es entsteht bei ihnen allmählich die Haltung und Verhaltenssicherheit, die sie für ihre Arbeit in einem von Veränderung geprägten Umfeld brauchen.

Die Coaches „klassisch“ oder online ausbilden?

Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie 2020 werden in vielen Agile-Coach-Ausbildungen, die ursprünglich reine Präsenzveranstaltungen waren, zumindest einige Module online durchgeführt. Dies hat oft Vorteile.

So signalisieren zum Beispiel die Teilnehmer an Online-Ausbildungen, die bereits herausfordernde Jobs in ihren Unternehmen haben, sie könnten das Online-Lernen besser in ihren Arbeitsalltag integrieren. Außerdem betonen sie nahezu übereinstimmend: Das Online-Lernen und -Trainieren sowie dessen Reflexion in der Ausbildungsgruppe erhöht unsere Digitalkompetenz.

Dies ist in mehrfacher Hinsicht wichtig. Zum einen spielt bei den meisten Change- und Transformationsprojekten in den Unternehmen auch das Thema Digitalisierung eine zentrale Rolle - und dies wird sich in den kommenden Jahren vermutlich noch verstärken, zumindest wenn das Thema „Künstliche Intelligenz“ zu einem wichtigen Change-Treiber wird. Deshalb müssen Agile Coaches in Regel auch eine gewisse Digitalkompetenz und -reife haben.

Das Thema Digitalisierung eine zentrale Rolle - und dies wird sich in den kommenden Jahren vermutlich noch verstärken, zumindest wenn das Thema „Künstliche Intelligenz“ zu einem wichtigen Change-Treiber wird. Deshalb müssen Agile Coaches in Regel auch eine gewisse Digitalkompetenz und -reife haben.

Auch eine gewisse Digitalkompetenz ist nötig

Hinzu kommt, speziell bei bereichs-, standort- oder gar unternehmensübergreifenden Projekten: In ihnen erfolgen die Koordination der Zusammenarbeit und zumindest die Alltagskommunikation meist digital. Deshalb ist es ein Plus, wenn die künftigen Agile Coaches in ihrer Agile-Coach-Ausbildung den professionellen Umgang mit den dabei genutzten Kollaboration- und Kommunikationstools bereits einüben. Außerdem, wenn sie im Kollegenkreis aufgrund der gemachten Erfahrungen zum Beispiel Fragen reflektieren wie: Worauf sollte ich als Agile Coach, wenn die Kommunikation weitgehend online erfolgt, besonders achten, wenn ich

- Diskussionsprozesse über heikle Themen anregen will;
- ein Commitment auf ein Vorgehen herbeiführen möchte.

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

Deshalb sollten Unternehmen beim Planen ihrer Agile-Coach-Ausbildung auch reflektieren: Inwieweit sollte diese online stattfinden, unter anderem weil dies eher der alltäglichen Zusammenarbeit in unserer Organisation im digitalen Zeitalter entspricht? In der Praxis werden sie sich dann nicht selten auch für hybride Ausbildungskonzepte entscheiden, die sowohl die Vorteile des Präsenz- als auch Online-Lernens nutzen.

KATJA VON BERGEN
 arbeitet als Managementberaterin für die international agierende Unternehmensberatung Kraus Et Partner, Bruchsal, die u. a. Agile Coaches ausbildet.

