



□ Marion Eickmann

(E-Mail: marion.eickmann@agile42.com)

ist einer der Gründer und Geschäftsführer der agile42 GmbH, die sich auf Agile Coaching und Lean Management spezialisiert hat. Gemeinsam mit ihrem Partner, Andrea Tomasini, und ihrem internationalen Team unterstützt sie weltweit Unternehmen bei der Einführung agiler und lean Methoden, coacht und trainiert Managementteams und engagiert sich für die Agile Community.

Agil zu werden ist nicht schwer, agil zu sein dagegen sehr ...

Die Einführung agiler Vorgehensweisen wie Scrum, Kanban o. Ä., so einfach sie auf den ersten Blick auch erscheinen mag, ist nicht trivial. Der Grund dafür ist, dass die Umstellung auf agile Methoden nicht nur Prozesse im Unternehmen verändert, sondern auch das "Mindset" aller Beteiligten. Teams bekommen mehr Verantwortung, der Führungsstil ändert sich von "Command & Control" zu "Agile Leadership" und auch das strategische Management ist gefordert den "Agile Change" mit der richtigen Kommunikationsstrategie zu unterstützen. Aber wie gelingt es, all diese Veränderungen erfolgreich einzuführen? Die Antwort lautet Coaching. Nur gezieltes, rollenbezogenes Coaching, das gleichzeitig die strategische Ausrichtung und die neuen Prozesse einbindet, führt zu nachhaltigem Erfolg.

Warum ist Coaching wichtig für die Einführung agiler Prozesse im Unternehmen?

Derzeit läuft eine Werbung im deutschen Fernsehen mit dem Tenor, dass man als junger Mensch lernt, Verantwortung zu übernehmen, Risiken einzugehen, neue Wege einzuschlagen und innovativ zu sein. Warum, so lautet die Frage in der Werbung, werden diese Fähigkeiten im Beruf nicht genutzt sondern unterdrückt [tel]?

Unabhängig davon, ob man Werbung mag oder nicht, bringt die eingebettete Fragestellung den agilen Gedanken auf den Punkt.

Kindern erlauben wir, eigene Erfahrungen zu machen. Wir setzen ihnen Grenzen, fördern sie aber auch gleichzeitig darüber hinaus zu denken. Wir erziehen sie zu eigenständigen Menschen und erwarten von ihnen, Verantwortung zu übernehmen. Wir geben ihnen Ziele, die sie erreichen können ...

Im Job ist die Situation und die Erwartungshaltung dann häufig eine völlig andere:

- Aufgaben werden vorgegeben.
- Vorgehen werden bis ins Detail definiert und beschrieben.
- Ziele werden nicht sinnvoll kommuniziert.

- Delegation wird nicht gelebt.
- Neue Ideen werden durch langwierige Genehmigungsverfahren im Keim erstickt.
- Gehaltserhöhungen reichen oft nicht mehr aus, um gute Leute im Unternehmen zu halten.
- Menschen arbeiten jeder für sich und nicht im Team, weil ihnen ein gemeinsames Ziel fehlt.

Sind es nicht genau diese und viele andere Aspekte, die uns dazu veranlassen heute über neue Wege und Methoden nachzudenken?

Das agile Manifest, das bereits vor vielen Jahren verfasst wurde, macht in vier kurzen Statements deutlich, was sich ändern muss:

- Individuals and interactions over processes and tools
- Working software over comprehensive documentation
- Customer collaboration over contract negotiation
- Responding to change over following a plan

Klingt einfach und logisch in der Theorie. Die Schwierigkeit ist jedoch, diese Prinzipien auf Unternehmen, Teams und

Strukturen anzuwenden, die viele Jahre genau andersherum gedacht und gearbeitet haben. Prozesse kann man definieren oder beschreiben und Tools lassen sich konfigurieren. Doch egal wie groß unsere Bemühungen sind, Prozesse so detailliert wie möglich zu beschreiben oder die bestmöglichen Tools zu kaufen, wir unterliegen oft der Annahme, dass es keine oder nur wenige Veränderungen gibt und unsere Arbeit mechanischer und nicht kreativer Natur ist. Zudem vergessen wir häufig, dass nicht Prozesse arbeiten und denken, sondern die Menschen in ihnen.

Anstatt die Beteiligten einzuengen, sollten Prozesse Hilfsmittel für mehr Effizienz und Produktivität sein. Das gelingt jedoch nur, wenn alle Beteiligten die Möglichkeit haben, sie nach ihren Bedürfnissen anzupassen.

Wenn wir also agil arbeiten wollen, müssen wir nicht nur unsere Arbeitsweisen überdenken, sondern auch das Verhalten und die Denkweisen aller Beteiligten müssen sich ändern. Darum ist agiles Coaching wichtig, denn nur durch gezieltes und gutes Coaching kann eine nachhaltige Veränderung des Verhaltens erreicht werden – der sogenannte "Agile Change".

Googelt man nach Begriffen wie „Agile Transition“ oder „Agile Coach“, so be-

kommt man eine unüberschaubare Anzahl an Treffern. Treffer von Personen oder auch Unternehmen, die sich alle auf ihre Fahnen geschrieben haben, bei der Einführung von agilen Methoden zu unterstützen. Die Wahl des richtigen Partners ist kritisch und fällt daher schwer. Darum möchte ich ein paar Hinweise geben, worauf man bei der Einführung agiler Methoden oder der Auswahl eines Coaches achten sollte.

Coach versus Consultant

Ein Beispiel

Der Begriff Coaching wird in der IT-Branche häufig mit dem Begriff Consulting gleichgesetzt und verwechselt. Während beim Consulting häufig Lösungen vorgegeben werden oder ein bestimmtes Vorgehen angeraten wird, will ein Coach befähigen, Lösungen und Vorgehen selbst zu entwickeln.

Wer sich ein bisschen mit der Methode Scrum beschäftigt, wird schnell auf den Satz stoßen: "Der ScrumMaster sollte nicht auch gleichzeitig Entwickler sein". Diese Aussage führt bei vielen Teams zu Zweifeln, ob sie dann überhaupt nach Scrum arbeiten können, wenn sie keinen dedizierten ScrumMaster haben. Man will es ja schließlich richtig machen.

Wie würde nun ein Consultant/Berater auf eine solche Fragestellung reagieren?

Zum einen wäre vorstellbar, er bestätigt schlichtweg, dass es in diesem Fall nicht Scrum sei und ein ScrumMaster eingestellt oder abgestellt werden muss, um im Sinne von Scrum agil zu arbeiten. Eine andere mögliche Antwort könnte sein, in diesem Fall einfach einen rotierenden ScrumMaster aus dem Team zu benennen. Diese oder ähnliche Vorschläge könnten von einem Consultant gemacht werden und ja, alle könnten auch funktionieren. Wo also liegt das Problem?

Ein Coach macht in dieser Situation in der Regel keine konkreten Vorschläge, sondern hinterfragt zunächst, warum Scrum empfiehlt einen dedizierten ScrumMaster einzusetzen, welche Aufgaben er im Team übernehmen soll und wie er das Team unterstützen kann. Gemeinsam mit dem Team unterstützt er so die Lösungsfindung und bringt das Team dazu beim nächsten Mal eine Entscheidung alleine, aber mit der selben Herangehensweise treffen zu können.

Der Coach führt, leitet an und hilft dem Kunden eigene Schlüsse zu ziehen und

Lösungen zu erkennen, denn nur dann wird das Team, die Person oder auch das Management einer Firma in die Lage versetzt, auch ohne den Coach den agilen Weg nachhaltig weiter zu beschreiten.

Wo ist agiles Coaching sinnvoll?

Coaching ist immer da sinnvoll, wo Verhalten langfristig und nachhaltig verändert werden soll. Und es ist notwendig, wenn es nicht nur darum geht, ein spezifisches Problem zu lösen, sondern Menschen oder Teams zu befähigen eigene Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Da agiles Arbeiten – und das ist der Knackpunkt – nicht nur die Prozesse und Abläufe verändert, sondern auch eine Veränderung der Einstellung und der erlernten Arbeitsweisen voraussetzt, ist Coaching hier von besonderer Bedeutung. Denn diese Veränderungen sind häufig Ursache für Ängste und Widerstände, die es zu verstehen und zu überwinden gilt.

Bei der Umstellung auf agiles Arbeiten oder der Einführung von agilen Methoden im Unternehmen sollte dementsprechend das Coaching verschiedene Ebenen betrachten:

1. Die Organisation
2. Den Ist-Stand
3. Das individuelle Verhalten

Systemic Coaching

Das systemische Coaching betrachtet diese drei Dimensionen nicht getrennt voneinander, sondern stellt den Bezug zwischen ihnen her. Die Erfahrung zeigt, dass die Einführung agiler Methoden immer dann nachhaltig gelingt, wenn diese drei Dimensionen beleuchtet werden, Abhängigkeiten dargelegt werden und diese als Grundlage und Startpunkt für die agile Veränderung dienen.

Aber was bedeutet dies nun für diejenigen die den "Agile Change" für ihr Unternehmen anstreben?

Team Coaching

Hier lernen die Teams, was agil bedeutet, verstehen ihre Rollen und die Verantwortlichkeiten, die damit einhergehen und lernen, sich gegenseitig zu unterstützen und zu respektieren. Die Teams durchlaufen dabei in der Regel verschiedene Phasen, die die Certified Scrum Coaches Bent Myllerup und Andrea Tomasini näher beleuchten (siehe [MuT1] und [MuT2]).

Management Coaching

Ebenso wie die Teams muss auch das Management verstehen, welche Veränderungen agile Methoden mitsichbringen. Diese Veränderungen beinhalten zum Beispiel die Fragestellungen:

- "Was ist Agile und Lean Leadership?"
- "Wie funktioniert unser Bonussystem in einer agilen Umgebung?"
- "Wie wird unser gesamtes Unternehmen agil?"

Die Umstellung für das Management lässt sich kurz und bündig zusammenfassen: Manager werden befähigt die Verantwortung und die Koordination für den agilen Wandel zu übernehmen.

Coaching einer Organisation

Natürlich kann man eine Organisation als solche nicht coachen. Ich möchte diesen Aspekt aber dennoch gerne etwas genauer beleuchten, denn nicht nur Menschen, sondern auch Unternehmen haben Fähigkeiten, Stärken und Schwächen, und dieser Aspekt wird häufig außer acht gelassen, wenn wir darüber nachdenken agile Methoden einzuführen oder einen agile Coach suchen.

Stellen wir uns die Organisation als Netzwerk vor, als Umgebung, in der sich an unterschiedlichsten Stellen und zu unterschiedlichen Zeiten Rahmenbedingungen, Anforderungen, Strukturen u. a. verändern. Neben der Tatsache, dass diese Veränderungen gesamtheitlich in Bezug auf die Organisationsstruktur betrachtet werden müssen, fokussiert das agile Coaching darüber hinaus auf die sogenannten weichen Faktoren, wie z. B. die Unternehmenskultur.

Ein Beispiel: Nehmen wir ein Start-up-Unternehmen, das aufgrund guter Auftragslage stetig größer wird. Dieses Wachstum verursacht eine Zunahme der Komplexität, die Folge: Es kommt zu Überraschungen. Diesen Überraschungen versucht man mit neuen Strukturen entgegenzuwirken, was wiederum die Komplexität erhöht. Die Folge: Neue Strukturen werden eingeführt und so weiter und so fort.

Was dabei häufig auf der Strecke bleibt, sind die Menschen, die sich zu Beginn bei einem Start-up-Unternehmen beworben und für dieses gearbeitet haben und die sich nach all diesen Umstrukturierungen plötzlich nicht mehr wohlfühlen.

Um diese und andere Faktoren und deren Auswirkungen zu verstehen, eignen sich

sehr gut interaktive Simulationen, wie z. B. die System Thinking Challenge™ von agile42. Der Zweck dieser Simulation ist es, die systemischen Effekte zu erleben und die Notwendigkeit einer Supply Chain und des Netzwerk Managements darzustellen. Hierdurch wird aufgezeigt, wie einzelne Teile eines Systems sich gegenseitig beeinflussen und wie der individuelle Optimierungsgedanke dem Gedanken das Ganze zu optimieren im Weg stehen kann.

Nur wenn wir verstehen, wie das Gesamtsystem funktioniert, wie Menschen, Prozesse, Strukturen und Entscheidungen miteinander interagieren, wird der “Agile Change” nachhaltig funktionieren.

Training und Coaching – eine zielführende Kombination

Wie beschrieben, bedeutet agile zu sein nicht nur neue Vorgehensweisen zu erlernen, sondern sie im Kontext zu sehen und vor allen auch die Hintergründe zu verstehen, warum diese neue Arbeitsweise zielführend ist.

Ein Training dient in der Regel dazu vier wichtige Aspekte zu beleuchten:

- Eine gemeinsame “Sprache” zu etablieren,

- fachliche Hintergrundinformationen zu liefern,
- neue Konzepte zu verstehen,
- Techniken und Tools zu erlernen.

Auch wenn diese Aspekte im Training in einem praxisrelevanten Kontext betrachtet werden, reicht dies dennoch oft nicht aus, das Erlernte auch auf die tägliche Arbeit zu übertragen. Hier kommt nun das agile Coaching ins Spiel.

Coaching hilft, das neue, im Training erworbene Wissen auf die Praxis zu übertragen. Gutes Coaching passt sich dem Kontext und der Situation an und unterstützt Personen/Teams darin, eigene Werkzeuge oder Regeln zu definieren, mit deren Hilfe ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann. Durch dieses indirekte “Role

Modeling” werden Ängste reduziert und dauerhafte Lerneffekte erzielt.

Die Kombination aus Training und Coaching ermöglicht so den bestmöglichen Erfolg bei der Einführung agiler Methoden.

Fazit

Richtiges Coaching verändert fundamental und nachhaltig das Verhalten von Menschen und Teams, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Ein guter Coach setzt demnach verschiedene Tools zur Wissensvermittlung ein, fördert Experimente, verdeutlicht Konsequenzen und fördert kontinuierliche Verbesserungen. Und all dies immer mit dem Ziel, den Menschen Gelegenheiten und vor allem auch Mut zur Selbstreflexion zu geben, damit Veränderung – in unserem Fall der “Agile Change” – geschehen kann. ■

Referenzen

[tel] <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/1037992>

[MuT1] <http://www.scrumalliance.org/articles/98-coaching-scrum-teams>

[MuT2] <http://www.agile42.com/en/blog/2009/10/19/team-spirit-scrum/>