

AGILE COACHES FÜR DEN WANDEL DES LICHTS

Wie können agile Projektcoaches Unternehmen bereichern und Mitarbeiter:innen zu **Agile Coaches** werden? Im Interview berichtet **Sabine Dachs** von OSRAM über das interne Entwicklungsprogramm, die gemachten Erfahrungen und den Einfluss der **Agile Coaches** auf den Wandel des Unternehmens. Ergänzt werden ihre Aussagen durch die persönlichen Highlights von **Sandra Lengler**, dem Lead Agile Coach der Haufe Akademie während der Weiterbildung.



Das Interview führte Agnes Malik, Consultant Entwicklungsprogramme, Haufe Akademie

Agile Coaches sind in aller Munde und das Berufsbild der Stunde. Was hat Sie dazu bewegt, sich für eine Weiterbildung zum Agile Coach zu entscheiden?

Ich komme aus dem klassischen Projektmanagement. Bei uns im Unternehmen häufen sich jedoch Fragestellungen, die mit agiler Herangehensweise einfacher und besser zu lösen sind. Die eigentliche Herausforderung ist, agile Vorgehensweisen nicht nur theoretisch zu verstehen, sondern in der Praxis umzusetzen und zu leben. Um

Kolleg:innen hierbei Hilfestellung geben zu können, haben wir die Idee der Agile Coaches geboren.

Agile Werte und Denkmuster sprechen mich auch persönlich sehr an. Deshalb entstand bereits in einer frühen Phase der Konzeption mein Wunsch, die Agile-Coach-Gruppe nicht nur zu initiieren und aufzusetzen, sondern dort auch tatkräftig mitzuwirken.

Weshalb ist für Sie die Haufe Akademie der richtige Partner für ein solches Qualifizierungsprogramm?

Ich schätze besonders die Kompetenz innerhalb der Haufe Akademie sowie deren Flexibilität und Zu-

verlässigkeit. Bereits in der Auftragsphase wurden wir von Mitarbeiter:innen betreut, deren Ziel es war, das für uns wirklich passende Produkt zu finden, und die auch bereit waren, Inhalte und Rahmenbedingungen an unsere Bedürfnisse anzupassen. Außerdem verfügen alle Trainer:innen und Coaches,



Sabine Dachs

Sabine Dachs ist seit 7 Jahren bei OSRAM in unterschiedlichen Beratungs- und Operational-Excellence-Funktionen tätig, aktuell in der IT für Communication und Change Management verantwortlich, PMP®, zertifizierter Agile Coach & Scrum Master.

mit denen wir bis jetzt in Kontakt waren, über ein sehr hohes Fachwissen und breite Praxiserfahrung. Das steigert nicht nur die Glaubhaftigkeit und das Lernerlebnis im Training, sondern vereinfacht auch den Transfer des Gelernten in die Praxis.

Welchen Herausforderungen mussten sich die Teilnehmer:innen während der Durchführung stellen? Wie haben sie diese gelöst?

Die Teilnehmer:innen stammen aus den unterschiedlichsten Bereichen und Hierarchieleveln im Unternehmen. Die Fragestellungen waren damit eher divers. Ebenso unterschiedlich war der agile „Reifegrad“ der Teilnehmer:innen.

Gelöst hat die Gruppe das ganz im Sinne agiler Kultur – als selbstorganisiertes Team mit dem entsprechenden „Empowerment“. So haben wir uns z.B. zwischen den Lerneinheiten als Gruppe regelmäßig getroffen, um unsere Erfahrungen zu teilen und Herausforderungen gemeinsam zu besprechen. Ein anderer Ansatz war, schwierige Coachingaufgaben zu zweit anzugehen. Letztendlich hat die Diversität die Gruppe unglaublich belebt und in die Lage versetzt, ein breites Anforderungsspektrum abzudecken.

Wo standen Sie vor der Weiterbildung mit Ihrem agilen Skill- und Mindset und wo stehen Sie jetzt? Inwiefern hat diese Entwicklung eine Veränderung hin zu einer agileren Organisation auf den Ebenen der Prozesse & Strukturen, der Kultur und der Führung angestoßen?

Ich bin mit einigermaßen fundierten theoretischen Kenntnissen, aber wenig Praxiserfahrung gestartet.

Jetzt unterstütze ich das größte Digitalisierungsprojekt im Unternehmen.

Wir befinden uns bei OSRAM in einem grundlegenden Veränderungsprozess. So bilden der laufende Kulturwandel und die neuen „Leadership Principles“ unter anderem agile Werte ab. Unsere organisatorischen Strukturen haben je nach Einheit einen unterschiedlichen Reifegrad bezüglich Agilität.

Die Agile Coaches sind nur ein kleiner, aber wichtiger Treiber der Veränderung, die sich insgesamt auf eine viel größere Menge an Führungskräften und Mitarbeiter:innen stützt. Man kann sich das gut als Puzzle vorstellen, dessen Einzelteile wir gerade zusammenlegen. Das „Big Picture“ ergibt sich gerade erst. Die Agile Coaches sind eines dieser Puzzleteile.

Welche Highlights nehmen Sie aus der Weiterbildung für sich selbst und für Ihre Rolle als Agile Coach in der Organisation mit?

Die Kombination aus Methoden- und Softskill-Training innerhalb der Agile-Coach-Weiterbildung ist sehr lehrreich. Während mein Fokus am Anfang noch stark auf den Feinheiten der Methode lag, verschiebt sich das nun mit zunehmendem eigenen „agilen Reifegrad“ in Richtung Softskill-Themen, die in der Weiterbildung durch die Trainingseinheiten zum Coachen und zum PASSION-Modell unterstützt wurden. Highlights in der Weiterbildung waren auch die Coaching-Sessions mit unserem Lead Agile Coach von der Haufe Akademie, weil dort auf die Situation jedes/jeder Einzelnen eingegangen wurde. In meinem Fall sprachen wir z.B. intensiv über das notwendige Change Management innerhalb der Organisation auf dem Weg zur agilen Transformation.

Welchen Beitrag hat die Qualifizierung geleistet, um agile Werte, Prinzipien und Arbeitsweisen in Ihrem Unternehmen einzuführen und zu etablieren?

Im Rahmen des Projektmanagements haben wir uns in einer Online-Community zusammengeschlossen, die mittlerweile fast 500 Teilnehmer:innen global zählt. Hier ist „agiles Projektmanagement“ das wichtigste Thema, das wir jetzt dank der Agile Coaches kompetent unterstützen können. Viele Projektleiter:innen überlegen heute, ob und wie sie am besten agile Methoden in ihren Projekten einführen können, durchaus auch in einem ersten Schritt als hybrides Modell. Diese Entwicklung hat sicher auch mit der Projektunterstützung und den Informationssessions zu tun, die wir als Agile Coaches bis jetzt geleistet haben.

Wo liegt Ihrer Ansicht nach aktuell der größte Fokus auf der jetzigen Arbeit der Agile Coaches?

Ein Fokus liegt weiterhin darauf, Projekte zu unterstützen, die agile oder hybride Vorgehensweisen anwenden möchten. Wir haben in unserem Unternehmen nur zu einem Teil reine Software-Projekte, für die es intern und extern bereits „Proof Points“ gibt. Für uns wesentlich ist aber auch die Frage, ob agile Methoden für Hardware-lastige Projekte überhaupt sinnvoll sind und wie diese gewinnbringend für alle eingesetzt werden können. Deshalb brauchen wir für Software- und Hardware-Projekte weiterhin gut laufende Piloten, um das Management und unsere Kolleg:innen von agilen Vorgehensweisen zu überzeugen und Veränderungen voranzutreiben. Damit einhergehend liegt ein weiterer Fokus auf der „Aufklä-

rungsarbeit“. Was kann „agil“? Und für welche Fragestellungen bleibt man doch besser bei klassischen Methoden.

Was empfehlen Sie anderen Unternehmen, die eine Agile-Coach-Weiterbildung inhouse durchführen möchten? Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgskriterien für eine nachhaltige und wirksame Qualifizierung zu diesem Thema?

Zuallererst müssen die Fragen geklärt werden, warum ein Unternehmen Agilität einführen möchte, ob die agile Kultur zu den Unternehmenswerten passt, ob man bereit ist, die einhergehenden Veränderungen im Unternehmen zuzulassen. Und natürlich, wie das Set-up der Agile-Coach-Gruppe aussehen soll: in einem Pool, eventuell sogar freigestellt, oder als Netzwerk mit Agile Coaches in einer Doppelrolle.

Unsere Erfolgsfaktoren sind aus meiner Sicht die Diversität in unserer Agile-Coach-Gruppe, die Individuen innerhalb der Gruppe, deren breite Vernetzung und das unbürokratische Vorgehen bei Anfragen zur Unterstützung. Als nächsten Schritt im Hinblick auf eine nachhaltige Qualifizierung sehe ich einen weiteren Ausbau der Coaching-Fähigkeiten. Den werden wir durch den Austausch und die Zusammenarbeit mit systemischen Coaches innerhalb der Firma erreichen, aber auch durch weitere externe Qualifizierungsmaßnahmen, die wir aktuell mit der Haufe Akademie planen.



Erschienen in fokus Projekt- & Change Management, 11/2019

Antworten von Sandra Lengler, Lead Agile Coach

Welche persönlichen Highlights nehmen Sie als Lead Agile Coach aus dem Qualifizierungsprojekt bei OSRAM mit?

Die Teilnehmer:innen haben sich die Denkipulse aus den Reflexionschleifen mit dem Lead Agile Coach zu Herzen genommen. Das konnte ich daran messen, dass die Teilnehmer:innen aus den unterschiedlichen Business Units in ihren aktuellen Projekten den Fokus auf den beteiligten Menschen verstärkt haben. So sicherte ein geringer Resonanzboden für Unklarheiten den Rahmen für die agilen Werte. Das Miteinander hat sich verbessert und der Austausch auf Augenhöhe hat sich weiterentwickelt. Feedback war hier eine wertvolle Quelle für das Spielfeld Product Owner und Stakeholder.

Wie haben Sie die Teilnehmer:innen bei der Bearbeitung der Fallarbeiten unterstützt und gecoacht?

Durch webbasierte 1:1-Coachingsessions wurden die offenen Fragestellungen der Teilnehmer:innen auf ihre konkrete Situation hin reflektiert. Hier haben insbesondere die ressourcenorientierten und systemischen Coachingfragen den Teilnehmer:innen geholfen, aus eigenen Erfahrungen neue Lösungsimpulse zu entwickeln. Die Erkenntnis in Transformationsprozessen ist, dass insbesondere Agile Coaches auch auf ihr Mindset den Fokus legen müssen.

Welchen Nutzen kann aus Ihrer Sicht eine solche Weiterbildung generell für Einzelpersonen und Unternehmen stiften und welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden?

Im Idealfall ist die Organisation vom Management Board bis zum:zur Mitarbeiter:in mit Herzen von ihrer Unternehmensvision überzeugt. Die digitale Transformation ist auch hier eine Welle der Veränderung, die alle Unternehmen mit unterschiedlichem Impact trifft. Das Entwicklungsprogramm zum Agile Coach ist ein Vehikel, um mit den betroffenen Mitarbeiter:innen diese Wellen zu surfen. Je besser die Mitarbeiter:innen befähigt sind, hier zu surfen, desto mutiger werden sie, neue Veränderungswellen zu meistern. Das Mindset wird gestärkt. Die Organisation gewinnt an Veränderungskraft und Veränderungsfreude. Das ist das Fundament für zukunftsfähige Unternehmen.



Sandra Lengler

Diplom-Kauffrau, zertifizierter systemischer Business Coach & Change Manager, leitende Trainerin & Coach der Haufe-Akademie-Ausbildungen: Agile Coach, Systemischer Projekt-Management Coach, Change-Management intensiv