PROFI-GUIDE			ENTSCHEIDER-FACTS
Branche	Anlagenbau	●●●	
	Chemie	●●●	
	Pharma	●●●	
	Ausrüster	●●●	
Funktion	Planer	●●●	
	Betreiber	●●●	
	Einkäufer	●●●	
	Manager	●●●	

Für Führungskräfte

- Agilität lässt sich im Unternehmen nicht einfach aus dem Stand einführen. Sie erfordert stattdessen einen grundlegenden Wandel der Denkweise von Führungskräften und Angestellten.
- Mitarbeiter erhalten mehr Eigenverantwortung, Führungskräfte müssen auch coachend unterstützen, und Unsicherheiten und Veränderungen gehören zum Alltag.
- Ein agiler Coach ist ausgebildet, um Teams die agile Arbeitsweise verständlich zu machen und sie so zu agilen Teams zu entwickeln.

Mit agilen COACHES agiler werden

„Wir wollen agiler werden!" - Das verkünden zurzeit viele Unternehmen. Agilität führt kein Nischendasein mehr; sie ist zu einem Trend mutiert, der alle Branchen erfasst. Sogar Konzerne wollen nun ähnlich wie Startups agieren und ihre Organisationen „agilisieren".

Dabei vergessen sie leider meist, dass Agilität eine Veränderung der Kultur in der Organisation erfordert - und nicht nur das Einführen neuer Begriffe und Methoden. Sie verfahren häufig nach folgendem Schema: Agile Teams werden eingerichtet, den Projektleitern wird das „Handbook of Scrum" in die Hand gedrückt. Und dann werden sie aufgefordert: „Jetzt seid mal agil" - oft ohne dass die Betroffenen wissen, was dies bedeutet. Entsprechend groß ist die Gefahr, dass sie „agil sein" schlicht mit „schnell sein" und „flexibel sein" gleichsetzen und vergessen, dass hinter dem Agilitätskonzept eine Philosophie steht, die ein radikales Umdenken erfordert.

Der letzte große Trend, der einen solchen Wandel der Denkweise voraussetzte, war die Lean-Philosophie. Auch sie wurde in vielen Unternehmen zunächst euphorisch aufgegriffen und dann halbherzig umgesetzt - mit der Konsequenz, dass die meisten Lean Initiativen nach gewissen Anfangserfolgen wieder einschliefen. Und der Begriff Lean? Er ist heute in den Köpfen der meisten Mitarbeiter verbrannt - und wird von ihnen nicht selten mit „abspecken", also Kosten sparen und Personalabbau gleichgesetzt.

Agilität und Lean haben eins gemeinsam: Die Grundlage beider Philosophien ist, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte, Teams und Bereiche in den Unternehmen sich selbst und ihr Handeln regelmäßig hinterfragen und reflektieren - mit dem Ziel, kontinuierlich zu lernen und besser zu werden. Eine solche Einstellung und Haltung ist in den meisten Unternehmen nicht selbstverständlich. Im Gegenteil. Wer in ihnen einen Fehler oder ein Versäumnis zugibt, hat oft verloren: Er hat versagt! Diese Denkweise

Die Autorin:

Katja von Bergen, Unternehmens- und Managementberaterin Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner

Ein agiler Coach erkennt organisationeile Blockaden und Hindernisse und coacht das Management und andere Betroffene bei der Agilisierung des Unternehmens.

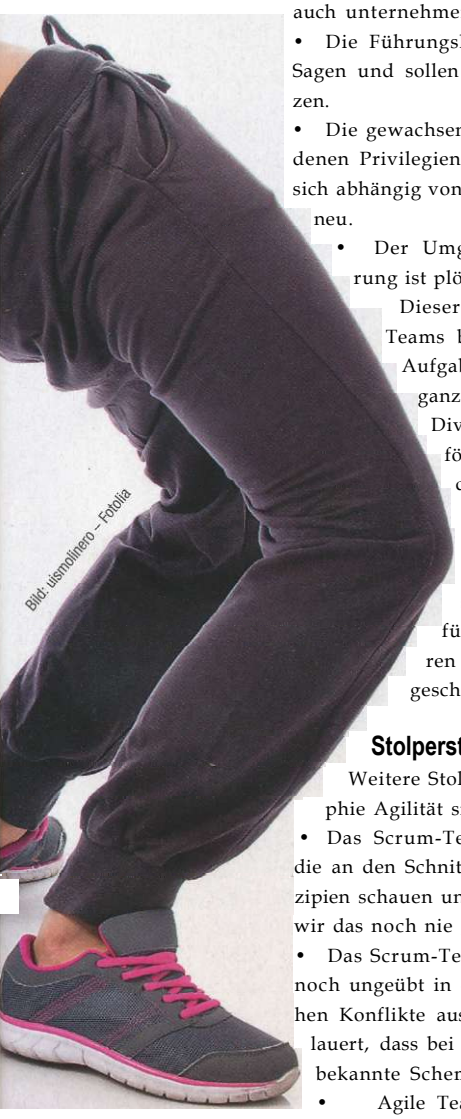
muss sich ändern, wenn die hinter den Philosophien Agilität und Lean liegenden Methoden Unternehmen zum Erfolg führen sollen. Das heißt: Die Einstellung der Mitarbeiter und die Kultur in den Unternehmen muss sich wandeln.

Ein Paradigmenwechsel ist nötig

Serum Master sowie die Mitglieder und Führungskräfte agiler Teams stehen bei ihrer Arbeit vor der Herausforderung, dass ein agiles Arbeiten einen Paradigmenwechsel in ihrer Organisation erfordert - und zwar auf vielen Ebenen:

- Mitarbeiter, die es gewohnt sind, alles „vorgesagt" zu bekommen, sollen plötzlich eigenverantwortlich und auch unternehmerisch denken und handeln.
- Die Führungskräfte haben nicht mehr das alleinige Sagen und sollen ihre Mitarbeiter coachend unterstützen.
- Die gewachsenen Hierarchien mit den damit verbundenen Privilegien werden aufgebrochen und formieren sich abhängig von den Projekten, Zielen und Ideen stets neu.
- Der Umgang mit Unsicherheit und Veränderung ist plötzlich das tägliche Brot.

Dieser Wechsel lässt sich nur mit agilen Teams bewältigen, die ausreichend für diese Aufgaben qualifiziert sind und Support von ganz oben erfahren. Dabei gilt: Eine große Diversität der Teammitglieder ist zwar förderlich für gute Ideen, sie birgt jedoch auch das Potenzial für Konflikte und Grabenbildung. Diese gilt es, durch eine Teamentwicklung aufzufangen und in ein produktives, verständnisvolles Miteinander zu überführen. Die „Andersartigkeit" der anderen muss verstanden werden, damit sie geschätzt werden kann.



Agilität als Führungsstil bedeutet mehr, als sich verbiegen zu können - agile Coaches unterstützen die Teamentwicklung.

Stolpersteine beim Einführen von Agilität

Weitere Stolpersteine beim Einführen der Philosophie Agilität sind:

- Das Scrum-Team ist eingebettet in alte Strukturen, die an den Schnittstellen ungläubig auf die agilen Prinzipien schauen und sich fragen, was das soll. „So haben wir das noch nie gemacht."
- Das Scrum-Team selbst besteht aus Mitarbeitern, die noch ungeübt in der Selbstorganisation sind. Es entstehen Konflikte aus Rollenunklarheiten, und die Gefahr lauert, dass bei Hindernissen alle wieder ins alte und bekannte Schema zurückfallen.
- Agile Teams und Strukturen sollen eingeführt werden ohne Serum. In diesem Fall gibt es kein Framework, an das sich alle halten können; ein Vorgehen mit Prinzipien der Zusammenarbeit muss erst noch entwickelt werden.

In der Serum-Philosophie und -Methodik gilt der Serum-Master als derjenige, der die Teammitglieder, Product-Owner und oft auch die am Rande beteiligten Personen bei der Einführung von Agilität coachen soll. Deshalb ist in der Szene ein neuer Begriff entstanden: der agile Coach.

Agile Coaches haben viele Funktionen

In der Regel ist dieser agile Coach der Scrum-Master. Dieser wurde in der Praxis, wenn es gut lief, in einem zweitägigen Seminar geschult und auf die Prüfung zum Serum-Master vorbereitet, die er online im Multiple-Choice-Verfahren abschließt. In dieser Prüfung, die gar nicht so leicht zu bestehen ist, geht es nur um die Theorie der Prinzipien und der Methodik. Nichts und niemand bereitet den Serum-Master jedoch darauf vor, wie er mit den Herausforderungen, die sich ihm bei der praktischen Arbeit stellen, umgeht und Teams entwickelt. Es wird einfach von ihm erwartet, dass er es kann und ohne Ausbildung wie ein agiler Coach agiert.

Ein agiler Coach hat viele Aufgaben und Funktionen:

- Er versteht und kennt die agilen Praktiken und Prinzipien und unterstützt mit Leidenschaft Teams, diese zu erlernen und anzuwenden.
- Er erkennt organisationeile Blockaden und Hindernisse und coacht das Management und andere Betroffene bei der Agilisierung des Unternehmens.
- Er ist in der Lage, mediativ, moderativ, coachend und methodisch Teams bei ihrer Entwicklung zu leistungsstarken Teams zu begleiten.
- Er kann Führungskräfte und Vorstände von den Vorteilen agiler Methoden und Prozesse überzeugen und dafür begeistern.

„Probleme" werden schnell sichtbar

Konkret bedeutet dies, ein agiler Coach muss situations- und zielabhängig in folgende Rollen schlüpfen und diese professionell wahrnehmen: Berater, Trainer, Coach, Changemanager, und oft auch wirksame Führungskraft - und das in einem Umfeld, in dem vielfach angenommen wird, Agilität sei die Lösung aller Probleme. Da kann der Scrum-Master oder agile Coach nur scheitern, sofern es ihm durch viel Aufklärungsarbeit nicht gelingt, das Bewusstsein zu schaffen: Agile Methoden und Organisationsformen lösen keine Probleme, sie machen diese lediglich sehr schnell sichtbar. Das gilt auch für die agilen Teams selbst. Wer „richtig" und „falsch" im Team ist, zeigt sich bei der Zusammenarbeit aufgrund der Gruppendynamik und Transparenz sehr schnell.

Die erkannten Probleme müssen in den Unternehmen als Chance, etwas zu verbessern, gesehen werden. Denn nur dann werden sie in der Regel konsequent gelöst. Diese Einstellung und Haltung ist auch bei der Einführung von Agilität wichtig. Besteht sie, erwächst hieraus die Chance, Probleme aufgrund der hohen Transparenz und regelmäßigen Reflektion schnell und klar aufzudecken und bei einer entsprechenden Entschlossenheit fix zu beseitigen - und das Unternehmen eine High-Performance-Organisation wird oder bleibt. •

Mehr Management-Beiträge finden Sie auf www.chemietechnik.de/1704ct612 - oder schnell und bequem über den QR-Code.