

Abschlussarbeit

Systemischer Coach

InKonstellation

# AGILE COACH

COACHING IN DER VUCA-WELT

Anica Schmitz-Remy

OKTOBER 2021

## Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzzusammenfassung</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Die Welt verändert sich</b> .....	<b>3</b>
1.1. <i>Einleitung</i> .....	3
1.2. <i>Digitalisierung</i> .....	3
1.3. <i>Globalisierung</i> .....	4
1.4. <i>VUCA Welt</i> .....	4
<b>2. Die Arbeitswelt wird komplex</b> .....	<b>5</b>
2.1. <i>Kompliziert vs. Komplex</i> .....	5
2.1. <i>Veränderte Kundenanforderungen</i> .....	6
<b>3. Agilität als (mögliche) Antwort</b> .....	<b>6</b>
3.1. <i>Agile Grundwerte und das Agile Manifesto</i> .....	7
<b>4. Agile Coach</b> .....	<b>10</b>
4.1. <i>Rollenverständnis</i> .....	10
4.1.1. <i>Auftrag und Ziel</i> .....	11
4.2. <i>Agile Coach als (Systemischer) Coach</i> .....	11
4.2.1. <i>Systemische Haltung</i> .....	11
4.2.2. <i>Werkzeuge</i> .....	12
4.3. <i>Agile Coach als Trainer</i> .....	12
4.4. <i>Agile Coach als Berater</i> .....	13
4.5. <i>Scrum Master als Agile Coach (und umgekehrt)</i> .....	13
4.5.1. <i>Scrum</i> .....	13
4.5.2. <i>Scrum Master</i> .....	14
<b>5. Quellenverzeichnis:</b> .....	<b>16</b>

## **Kurzzusammenfassung**

Das Zeitalter der Digitalisierung und die Globalisierung sorgen für eine immer komplexer werdende Welt. Die VUCA Welt macht Veränderungsprozesse – Transformationen und Transitionen - in Unternehmen notwendig. Gleichzeitig ist jedes Individuum ein komplexes Wesen.

Viele Unternehmen begegnen der Herausforderung durch mehr Agilität auf Basis der Werte und Prinzipien des Agile Manifesto.

Damit die Mitarbeiter und Teams im agilen Umfeld auf Grundlage der agilen Werte zusammenarbeiten, werden häufig Agile Coaches engagiert. Deren Rolle unterscheidet sich je nach Verständnis und Auffassung. Ziel ist es, aufzuzeigen, welche Rollen der Agile Coach hat und in welchen Bereichen die systemische Ausbildung zum Tragen kommt.

# 1. Die Welt verändert sich

## 1.1. Einleitung

Ein Systemischer Coach kann in einer Vielzahl Feldern tätig und wirksam werden. Ein Bereich, der in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat, ist das agile Umfeld. Agilität ist, häufig als Buzzword, in aller Munde und große Unternehmen „agilisieren“ ihre Prozesse. Unterstützen soll dabei oftmals ein Agile Coach. Gefragt ist dabei häufig auch Wissen über Systemtheorie und systemisches Arbeiten.

Um zu begreifen, was Coaching in agilen Umfeldern bedeutet und warum dies in der heutigen Zeit immer mehr nachgefragt und gefordert wird, ist es wichtig zu verstehen, was die aktuelle, sich verändernde (Arbeits-)welt ausmacht und zu klären wie wir uns an diese Veränderung anpassen.

Vorweg möchte ich betonen, dass die Rolle des Agile Coaches sehr vielfältig ist und einem steten Wandel unterliegt. Darüber wird die Rolle, je nach Organisation und Hintergrund, sehr unterschiedlich aufgefasst. Es gibt hierzu kein einheitliches Theoriekonstrukt. In dieser Arbeit kann es also keinesfalls um eine vollständige Darstellung gehen, sondern um einen Überblick über die Facetten der Rolle und den Bezug zum systemischen Coaching.

## 1.2. Digitalisierung

Wir leben im Zeitalter der Digitalisierung, das viele gesellschaftliche Veränderungen mit sich bringt, die sich auch beruflich stark auswirken. Begonnen hat das „Zeitalter der Digitalisierung“ ca. im Jahr 1990 mit dem Aufkommen der digitalen Vernetzung durch PCs. Auch wenn zu Beginn nur ein kleiner Teil der Menschen an das Internet angeschlossen war, wurde die Nutzung immer intensiver. E-Mails wurden mehr und mehr zur Kommunikation genutzt und Informationen im Internet gesucht und gefunden. Anfangs galt das Internet nur als weiterer Kommunikations- und Informationskanal, was sich jedoch recht schnell änderte. War es am Anfang vor allem die stationäre Vernetzung über Rechner, wurde ab ca. 2000 die Vernetzung immer mobiler. Durch die Verbreitung des ersten iPhones ab 2007 wurde endgültig der Zugang zum Internet mobil.

Die Digitalisierung verändert Prozesse und Lebensbereiche wie Dienstleistungen, Bildung, Reisen und natürlich die Kommunikation. Auch die Automatisierung von Prozessen geht stetig voran und verändert viele Berufsfelder bedeutend. Prognostiziert wird ein Ende des Zeitalters ca. um das Jahr 2030.

Insbesondere in den Jahren 2020 und 2021 wurde der Prozess durch das Corona-Virus beschleunigt. Plötzlich mussten die Menschen sich vorwiegend in den eigenen vier Wänden aufhalten. Sie mussten vielfach nicht nur ins Homeoffice wechseln, sondern auch online Verträge abschließen, vom Sofa aus mit Freunden kommunizieren und Kleidung bestellen. Die Corona Pandemie gilt daher als starker Beschleuniger der Digitalisierung.

### 1.3. Globalisierung

Auch die Globalisierung spielt eine große Rolle bei der Veränderung der (Arbeits-)welt. Kommunikation und Handel geschieht über Ländergrenzen hinweg. Die ganze Welt ist miteinander vernetzt. Hierbei kommt es zu großen Abhängigkeiten, denn eine Störung oder Krise betrifft nie mehr nur eine Region, sondern macht sich weltweit bemerkbar. Auch dies hat sich bei der Coronapandemie deutlich gezeigt. Verschiedene Kulturen, Sprachen, Zeitzonen und Mentalitäten sorgen zusätzlich für Komplexität.

### 1.4. VUCA Welt

Der Begriff VUCA wurde in den 1990er Jahren von der US-Armee geprägt und bezeichnete zunächst einmal die Veränderungen nach dem Kalten Krieg. Heute wird der Begriff verwendet, um das aktuelle Umfeld der Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung und Automatisierung zu beschreiben. Klassische Vorgehensweisen wie langfristig geplante Prozesse, z.B. eine Planung nach dem Wasserfallprinzip, funktionieren in diesem Umfeld, wenn überhaupt, nur teilweise.



VUCA besteht aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe *Volatility* (Volatilität), *Uncertainty* (Unwissenheit/Unsicherheit), *Complexity* (Komplexität ) sowie *Ambiguity* (Ambiguität). Dabei werden mit den Begriffen folgende Eigenschaften verbunden, die Einfluss auf Privatleben, aber vor allem auch auf Organisationen und die gesamte Wirtschaft haben.

*Volatility*: Veränderungen finden zunehmend und mit hoher Geschwindigkeit statt. Dabei herrscht eine hohe Intensität von Schwankungen.

*Uncertainty*: Da die Veränderungen so schnell und schwankend stattfinden, sind sie immer schwerer vorhersehbar. Es herrscht häufig ein Mangel an Informationen und Wissen.

*Complexity:* Die Welt ist komplex durch Ursachen und Wirkungen mit unklarer Korrelation. Es gibt eine große Zahl an externen Einflussfaktoren und Abhängigkeiten voneinander, die nicht mehr durchdrungen werden können und intransparent sind.

*Ambiguity:* Der Begriff umschreibt, dass einzelnen Situationen und Umfeldern mehrdeutig gedeutet werden können. Es gibt keine eindeutigen Schlussfolgerungen mehr.

## 2. Die Arbeitswelt wird komplex

Dass die Arbeitswelt sich verändert wird deutlich. Im Zeitalter der Industrialisierung und in der darauf folgenden Zeit wurden überwiegend lineare Prozesse etabliert. Das ist in der digitalen und globalen VUCA-Welt nicht mehr der Fall. Planbarkeit ist in vielen Fällen nicht bzw. nur kurzfristig gegeben. Aufgrund der hohen Volatilität entsteht eine große Unsicherheit, denn Umfeldern, Vorgaben und Maßnahmen sind kaum vorhersehbar.

### 2.1. Kompliziert vs. Komplex

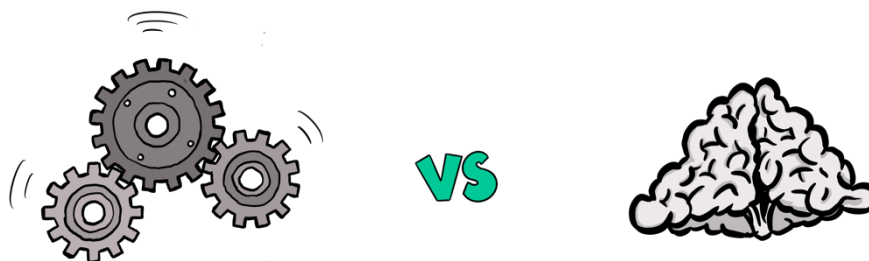


Abbildung: Kompliziert vs. Komplex (Illustration: Jens Kafurke)

Die Begriffe kompliziert und komplex werden häufig synonym verwendet, bedeuten jedoch zwei unterschiedliche Dinge. Wenn etwas kompliziert ist, ist es zwar nicht unbedingt auf den ersten Blick verständlich und ggf. muss ich mir Wissen zum Verständnis aneignen. Es gibt aber klare Regeln und Abhängigkeiten, sodass ich ein Problem mit den nötigen Kenntnissen lösen kann. Komplizierte Systeme sind vorhersehbar und es gibt zur Lösung Methoden und Tools. Komplex ist hingegen alles, was nicht vorhersehbar ist. Auch mit dem nötigen Wissen kann niemand eindeutig herleiten, wie sich ein komplexes System verhält. Der Mensch als solcher ist ein komplexes Wesen.

## **2.1. Veränderte Kundenanforderungen**

Die hohe Volatilität und Unsicherheit betrifft auch die Entwicklung von Produkten, vor allem von digitalen Produkten. War eine Entwicklung – beispielsweise der Bau einer Brücke oder eines Autos - kompliziert, so ist die Entwicklung eines digitalen Produkts – zum Beispiel die Erstellung einer Software – komplex.

Dazu kommt: Wurden früher vor allem Produkte weiterentwickelt und auf bestehenden Systemen und Ideen aufgebaut, so geht es immer stärker darum Kunden wirklich zu überzeugen, indem ein echter Mehrwert für den Kunden geschaffen wird. Es verändern sich nicht nur die Technologien und Märkte, sondern auch die Erwartungen der Kunden und der Mitarbeiter. Insgesamt kommt es durch die Digitalisierung also zu einem starken Druck auf Organisationen. Sie müssen sich anpassen. Dabei kommt es entweder zu einer Transformation durch Druck von außen oder zu einer Transition von innen durch eine aktive Entscheidung des Unternehmens.

Über viele Jahrzehnte hinweg wurden Projekte und die Entwicklung von Produkten anhand der Wasserfall Methode durchgeplant. Das bedeutet, dass Projekte vollumfänglich im Voraus geplant und möglichst alle Faktoren berechnet wurden. Diese Pläne wurden etappenweise von spezialisierten Abteilungen oder Experten abgearbeitet. Die Darstellung in Gantt-Charts, bei der der Prozess wie eine Treppe oder ein stufenweiser Wasserfall abgebildet ist, gab der Methode Ihren Namen.

## **3. Agilität als (mögliche) Antwort**

Wie gehen wir also mit der VUCA Welt um? Wie schaffen Organisationen es, Kunden zu begeistern? Wie soll mit der schnelllebigen Welt und der Unsicherheit umgegangen werden? Eine mögliche Antwort, die derzeit in fast allen Organisationen mehr oder weniger laut herumgeister ist: Agilität.

Der Begriff agil stammt vom lateinischen agilis ab und bedeutet „beweglich, behände, rasch“. Der Begriff agere aus dem lateinischen heißt „bewegen, in Bewegung setzen, treiben“. Agilität ist somit das Gegenteil von Stillstand, sondern bedeutet Beweglichkeit und eine hohe Anpassungsfähigkeit an äußere Umstände.

Hervorzuheben ist, dass Agilität als Antwort nur in solchen Umfeldern Sinn ergibt, die tatsächlich als komplex zu sehen sind. Je mehr Informationen vorliegen, je mehr Anforderungen klar und je mehr das Wissen und die Fähigkeiten in einem Team vorhanden sind, desto weniger sinnvoll ist es, auf agile Weise im Sinne der nächsten Kapitel vorzugehen.

Agilität macht also nur in komplexen Umfeldern Sinn. Ralph Douglas Stacey hat zur Visualisierung eine Matrix erstellt, die dies aufzeigt.

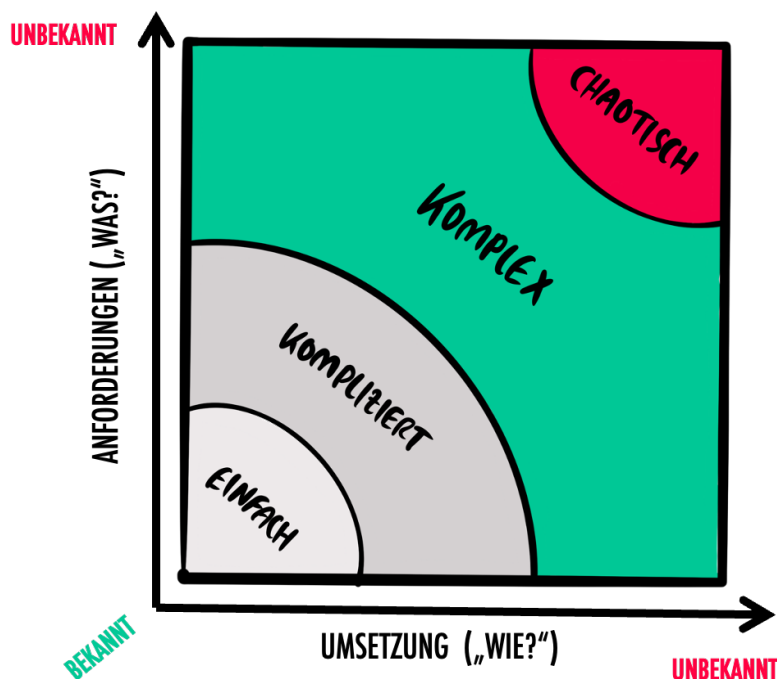


Abbildung: Stacey Matrix nach Ralph Douglas Stacey (Illustration:Jens Kafurke)

### 3.1. Agile Grundwerte und das Agile Manifesto

Das agile Manifesto wurde 2001 in Utah von 17 Personen (hauptsächlich Software-Entwicklern) entwickelt und unterschrieben. Es bildet heute die Grundlage agilen Arbeitens. Die Beteiligten suchten nach einem Weg effektiver und wirkungsvoller Softwareprojekte umzusetzen. Die Mehrheit der IT-Projekte scheiterte zu dieser Zeit, sowie häufig auch noch heute, aufgrund der Komplexität und Praktiken. Die Beteiligten wollten weg von langfristigen Plänen der Wasserfall-Methode, bei der Schritte und Meilensteine für einen längeren Zeitraum fix definiert sind. Ihr Ziel war es, flexibler auf neue Anforderungen und Umgebungen reagieren zu können.



Hatten die Unterzeichner damals vor allem die Software Entwicklung im Blick, wird das agile Manifest inzwischen auf sämtliche Prozesse angewendet, die als komplex gelten.

Das Agile Manifesto wurde online auf <https://agilemanifesto.org/> veröffentlicht und ist darüber in vielen Sprachen der Welt einsehbar.

Im agilen Manifest gibt es vier Grundwerte und zwölf Prinzipien.

Die vier Grundwerte sind:

- **Individuen und Interaktionen** haben Vorrang vor **Prozessen und Werkzeugen**
- **Funktionsfähige Produkte** haben Vorrang vor **umfassender Dokumentation**
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** hat Vorrang vor **Vertragsverhandlungen**
- **Reaktion auf Änderungen** hat Vorrang **strikter Befolgung eines Plans**

Dabei bedeuten diese Grundsätze nicht, dass es keine Prozesse, Werkzeuge, Dokumentation, Vertragsverhandlungen oder Pläne mehr geben soll. Diese gelten trotzdem als wichtige Hilfe, damit am Ende ein funktionsfähiges Produkt entsteht, bei dem gewisse Standards eingehalten werden und kein Wissensverlust entsteht. Für die Neuentwicklung eines Produkts steht jedoch der Kundennutzen im Vordergrund. Explizit wichtig zur Erreichung des Ziels sind die Beteiligten, ihre Kommunikation und die spontane Möglichkeit auf Anpassungen.

Diese Aussagen werden in 12 Prinzipien genauer ausgeführt.

*Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.*

*Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.*

*Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.*

*Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.*

*Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.*

*Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.*

*Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.*

*Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.*

*Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.*

*Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.*

*Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.*

*In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.*

(Quelle: <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>)

Übertragen auf Produktentwicklung und Projekte, auch außerhalb der Software-Entwicklung, lässt sich feststellen, dass diese Werte und Prinzipien Grundsätze haben, die in vielen bestehenden Organisationen nicht oder nur teilweise gelebt werden. Hierarchische Strukturen, langfristige Planungshorizonte, mangelnde Transparenz, Micro-Management und nicht zuletzt eine demotivierende Arbeitsatmosphäre stehen im Gegensatz zu den hier deklarierten Werten und Prinzipien.

Entscheidet sich ein Unternehmen jedoch dazu, komplexen Herausforderungen durch den Einsatz agiler Arbeitsweisen (z.B. durch agile Frameworks wie SCRUM) zu begegnen, ist es erforderlich, einen Veränderungsprozess durchzuführen. Bei diesen Prozessen werden Unternehmen häufig von Agile Coaches begleitet. Aber auch wenn ein Unternehmen bereits agil aufgestellt ist, sind Agile Coaches häufig Teil der Teams oder der Bereiche. Sie sind entweder festangestellt oder werden extern eingekauft.

Da in agilen Umfeldern die Zusammenarbeit der Menschen und somit komplexer Wesen noch stärker als in klassischen Umfeldern eine Rolle spielt, sind die Fähigkeiten und die Haltung von Coaches besonders wichtig.

## **4. Agile Coach**

Wenn wir die vier Grundwerte des Agilen Manifesto betrachten wird direkt im ersten Wert deutlich, dass „Individuen und Interaktionen“ im Vordergrund stehen. Auch die Zusammenarbeit mit dem Kunden wird betont. Betrachten wir die Prinzipien geht es auch hier um gelungene Zusammenarbeit, Motivation und Reflexion. Von besonderer Wichtigkeit ist der Kundennutzen, der bei allen Aktivitäten im Vordergrund steht. Deutlich ist, dass es sich um komplexe Umfelder handelt.

Darüber hinaus sind agile Prozesse stetig auch Veränderungs- und Anpassungsprozesse. Geprägt ist die Entwicklung von Ausprobieren und iterativem Handeln. Insgesamt handelt sich also um klassischen Themenfelder für Coaching.

Egal ob Transformation oder Transition – die Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte einer Organisation stehen vor Veränderungen. Dies ist das Arbeitsfeld eines Agile Coaches.

### **4.1. Rollenverständnis**

Je nach Auffassung wird der Jobtitel bzw. die Rolle „Agile Coach“ sehr divergent definiert und beinhaltet eine ganze Reihe an Aufgaben. Selten ist die alleinige Aufgabe des Agile Coaches im systemischen Sinne zu coachen. Dies wird zum Teil auch kritisch betrachtet: Betrachten wir die systemische Haltung eines Agiles Coaches so ist es wichtig, dass er nicht selbst Teil des Systems wird, sondern von außen dazu kommt. Dies kann, je nachdem, wie der Agile Coach eingesetzt wird, zu einer Herausforderung werden.

In der Realität der „agilen Szene“ ist es tatsächlich so, dass die Rollen verschmelzen und nicht mehr klar voneinander abgegrenzt werden. Häufig ist einer Agile Coach von vornherein Teil des Systems. Meist ist gleichzeitig auch Trainer und Berater. Die meisten Organisationen wünschen sich von einem Agile Coach, dass dieser explizit agile Frameworks kennt und Wissen hierzu verbreitet. Die Auftraggeber haben den Nutzen im Sinn. Es soll z.B. eine agile Arbeitsweise in einem Unternehmensbereich etabliert werden. Dabei die Rolle „Coach“ dem Ergebnis untergeordnet, so dass auch Training oder Beratung situativ gefragt sein kann. Hinzu kommt, dass die Begriffe Agile Coach und Scrum Master zum Teil synonym verwendet werden und die Rolle des Scrum Masters viel mit einem Coach gemein hat.

Aus diesem Grund möchte ich im Folgenden die verschiedenen Rollen, die ein Agile Coach

einnimmt, erläutern. Dies ist weder vollständig noch soll hier eine Wertung vorgenommen werden.

#### **4.1.1. Auftrag und Ziel**

Auftragsklärung und Zielsetzung sind für einen Agile Coach genauso unerlässlich, wie für alle anderen Coaches. Zu Beginn des Coaching Prozesses muss immer klar werden, welchen Auftrag der Coach hat und welches Ziel er verfolgt. Unabhängig davon kann ein Agile Coach für eine individuelle Person, Teams oder auch die gesamte Organisation engagiert werden.

Wichtig ist im gesamten Prozess den Auftrag stetig zu prüfen und zu reflektieren, ob dieser noch im Mittelpunkt steht und erfüllt wird. Hierfür kann zum Beispiel auch Supervision hilfreich sein.

#### **4.2. Agile Coach als (Systemischer) Coach**

Der Titel Agile Coach beinhaltet explizit das Wort Coach, weshalb zunächst der Agile Coach in der Rolle als Coach beleuchtet wird. Dies ist die Rolle, die ihm wohl als erstes zugeordnet wird.

Naheliegender ist, dass ein agiles und somit komplexes Umfeld in der Arbeitswelt eine systemische Grundhaltung erfordert. Als Agile Coaches werden daher häufig explizit Personen mit systemischer Coachingausbildung gesucht.

##### **4.2.1. Systemische Haltung**

Agile Coaches verstehen sich als Begleiter und Impulsgeber von Organisationen, Teams und Mitarbeitern, die sich in agilen Umfeldern bewegen und sich in Lernprozessen befinden. Dabei werden die Coachees idealerweise als Experten angesehen, die sowohl Problem als auch Lösung kennen. Die Coachees sind also Experten, auch da der Coach von außen niemals das System des Coachees vollständig durchschaut. Der Coach erkennt sich selbst als nichtwissend an und betrachtet voller Neugier den Coachee und dessen eigene Lösungsmöglichkeiten. Er unterstützt beim Finden der eigenen Potentiale und Wege.

Von großer Bedeutung ist in darüber hinaus auch eine konstruktivistische Grundhaltung. Jeder Coachee konstruiert seine eigene Wirklichkeit, welche vom Coach wertschätzend anerkannt wird. Bewertungen sind hier nicht angebracht.

Grundsätzlich wird immer der Coachee vor dem Hintergrund seines Systems betrachtet. Für einen Agile Coach bedeutet dies vor allem, den Coachee in seiner Rolle z.B. als Führungskraft,

Scrum Master oder Entwickler vor dem Hintergrund des ihn umgebenden (Organisations-)Systems zu betrachten. Aber auch der Coach selbst bringt sein eigenes System mit.

Ein Agile Coach mit einer systemischen Haltung bringt also durch passende Interventionen, Methoden und Impulse den Coachee dazu, seine eigenen Lösungen zu finden.

#### **4.2.2. Werkzeuge**

Für den Coachingprozess stehen dem Agile Coach eine ganze Reihe an Möglichkeiten – ein „Werkzeugkoffer“ – zur Verfügung.

Von großer Bedeutung ist das Stellen von Fragen zum Verständnis, aber auch zur Klärung des Auftrags und später zur Unterstützung des Coachees bei der Lösungsfindung. Wichtig ist, dass diese Fragen offen gestellt werden und nicht eine klare Richtung vorweggenommen wird.

Genauso bedeutsam ist aktives Zuhören, wobei nicht nur der Inhalt des Gesagten, sondern auch Gefühle und Emotionen erfasst werden. Nonverbal unterstützt der Coach durch eine freundliche Ausstrahlung, Nicken und Augenkontakt. Darüber hinaus gibt es weitere Techniken, wie das Paraphrasieren, Verbalisierung von Emotionen und Nachfragen. Hilfreich sind auch Zusammenfassungen des Gesagten. So kann das Gegenüber ggf. ergänzen oder widersprechen. Im Agilen Coaching werden auch diverse Interventionstechniken z.B. die paradoxe Intervention angewandt.

Zusätzlich hat jeder Coach – je nach Auftrag, individueller Ausbildung und Vorlieben – eine große Anzahl weitere Methoden für unterschiedliche Situationen, wie zum Beispiel Entscheidungsprozesse oder Konflikte im Gepäck.

#### **4.3. Agile Coach als Trainer**

So ist es häufig auch Aufgabe des Agile Coaches als Trainer zu fungieren. Dies kann zum Beispiel vonnöten sein, wenn Teams zu agilen Frameworks und Methoden geschult werden sollen, aber auch, wenn das Verständnis für Agilität noch nicht ausreicht. Hier wird explizit der Agile Coach als Trainer eingesetzt. Es ist daher für einen Agile Coach in der Regel sehr wichtig neben einem Verständnis für systemische Zusammenhänge und Kenntnissen im Coaching auch konkretes Wissen zu Frameworks, Methoden und Tools zu haben. Dies können zum Beispiel Scrum, Kanban, XP oder Design Thinking sein.

Bei einem Scrum Master ist das Training und die Verbreitung von Wissen sogar explizit angezeigt (s.unten).

#### **4.4. Agile Coach als Berater**

Häufig dienen Agile Coaches auch als Berater, insbesondere in Situationen in denen die Lösung nicht (allein) durch den Coachee gefunden werden kann, weil Wissen fehlt oder aufgrund seiner Rolle in der Organisation Grenzen entstehen. Auch als Berater für die gesamte Organisation und Führungsriege werden Agile Coaches häufig eingesetzt. Idealerweise sorgen Agile Coaches in ihrer eigentlichen Coach-Rolle trotzdem dafür, dass Entscheidungen vom Coachee getroffen werden und dieser auch entsprechend die Verantwortung trägt. Auch hier ist Wissen und Erfahrung gefragt, um eine Organisation oder Mitarbeiter gut beraten zu können.

Häufig übernimmt der Agile Coach auch weitere Rollen, beispielsweise als Organisationsentwickler oder Mentor.

#### **4.5. Scrum Master als Agile Coach (und umgekehrt)**

Scrum Master und Agile Coach werden als Jobtitel zum Teil synonym verwendet. Daher möchte ich hier noch einmal expliziter auf die Rollen eingehen. Häufig gibt es hier Diskussionen, ob dies überschneidende, gleiche oder aber komplett unterschiedliche Rollen sind. Dies liegt auch stark an der Auslegung und dem Auftrag. Ein Scrum Master ist zunächst einmal eine feste Rolle in einem sogenannten Scrum Team.

##### **4.5.1. Scrum**

Bei Scrum handelt es sich um ein agiles Framework/Rahmenwerk, welches durch Jeff Sutherland und Ken Schwaber 1995 zum ersten Mal in einem Konferenzbeitrag publiziert wurde. Scrum ist eines der bekanntesten agilen Frameworks und wird am häufigsten genutzt. Wichtigste Leitlinie bildet im Scrum immer der Kundennutzen bzw. der Mehrwert (Value).

2010 erschien der erste Scrum Guide, der als Manual für alle dient, die mit Scrum arbeiten möchten. Es handelt sich beim Scrum Guide explizit um ein Dokument, welches sich laufend an die Bedürfnisse der Welt anpasst. Es werden dort keine expliziten Techniken erläutert, sondern nur ein Rahmen vorgegeben, der inhaltlich gefüllt werden muss.

Das Framework Scrum wurde zunächst für die Software-Entwicklung entwickelt, wird heutzutage jedoch auch in vielen weiteren Bereichen eingesetzt. Trotzdem bildet Software Entwicklung immer noch den Schwerpunkt. Es geht bei Scrum immer um eine Produktentwicklung, auch wenn häufig von agilem Projektmanagement die Rede ist.

Das wichtigste Prinzip ist iterativ-inkrementelles Arbeiten. Iteratives Vorgehen beschreibt einen Vorgang, bei dem sich schrittweise einer Lösung genähert wird. Dabei werden immer wieder Inkremente, kleine Puzzleteile des großen Ganzen, entwickelt. Der Kunden/Stakeholder wird dabei von Anfang an in die Produktentwicklung mit eingebunden. Die Produktentwicklung geschieht in sogenannten Sprints, Zeitabschnitten von bis zu einem Monat, an dessen Anfang ein Planning und am Ende ein Review mit den Stakeholdern und eine Retrospektive stehen.

In einem Scrum Team gibt es drei Rollen: Zunächst braucht ein Scrum Team einen Product Owner. Der Product Owner ist derjenige, der stetig den Mehrwert eines Produkts für den Kunden im Blick hat. Dabei ist er der einzige aus dem Team, der den Kontakt zum Kunden hat. Ganz wichtig ist, dass er weiß, was der Kunde haben möchte und braucht. Er greift dabei nicht aktiv in den Entwicklungsprozess ein.

Das Team der Developer setzt die Anforderungen des Kunden um. Wer Teil des Teams ist, hängt davon ab, was entwickelt werden soll. So sind nicht nur IT Entwickler Teil des Teams, sondern es können jegliche Experten Teil des Teams sein. Die Personenanzahl des Teams darf jedoch nicht größer als neun sein. Wichtig ist, dass das Team selbstorganisiert ist, d.h. es gibt keine Vorgaben von außen, wie die jeweiligen (Sprint-) Ziele erreicht werden.

#### **4.5.2. Scrum Master**

Erforderlich für ein Scrum Team ist auch ein Scrum Masters. Dieser sorgt auf verschiedenen Wegen dafür, dass das Entwicklerteam möglichst effektiv und ungestört arbeiten kann. Seine Aufgaben sind vielfältig. Er muss dafür sorgen, dass sämtliche Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, die das Entwicklerteam davon abhalten erfolgreich zu arbeiten. Darüber hinaus moderiert er Meetings und ist dafür verantwortlich, dass das Wissen über Scrum im Team und in der Organisation bereitgestellt und verbreitet wird. Er kümmert sich außerdem darum, dass die Scrum Werte gelebt und die wenigen Regeln umgesetzt werden.

Besonders entscheidend ist seine Rolle als Team Coach, weshalb es auch dazu kommt, dass Agile Coach und Scrum Master häufig synonym verwendet werden. Die Fähigkeiten eines Coaches finden immer wieder Anwendung z.B. bei den regelmäßig stattfindenden Retrospektiven, aber auch bei Konflikten und Entscheidungsprozessen. Der Scrum Master ist hier derjenige, der in der Rolle des Coaches versucht, die selbstorganisierten Teams zu einer Lösung zu führen. Er nimmt sich dabei sowohl einzelne Personen an, wenn diese Herausforderungen bei der Erledigung der Arbeit haben, als kümmert er sich auch um Probleme in der Organisation oder in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern.

Es zeigt sich also, dass der Scrum Master einen hohen Anteil an Coaching Aufgaben hat. Nichtsdestotrotz ist auch er als Trainer und Berater in verschiedenen Angelegenheiten unterwegs. In der Praxis arbeitet jedoch zum Beispiel auch ein Agile Coach als Scrum Master für mehrere Teams.

Man könnte also sagen, dass ein Scrum Master immer auch ein Agile Coach ist, währenddessen ein Agile Coach nicht unbedingt ein Scrum Master sein muss.



## 5. Quellenverzeichnis:

Illustrationen: Jens Kafurke. [www.jenskafurke.de](http://www.jenskafurke.de)

Andresen, Judith: Agiles Coaching. Die neue Art, Teams zum Erfolg zu führen. München 2019.

Hoffmann, Jürgen; Roock, Stefan: Agile Unternehmen. Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren.

Nickel, Susanne; Keil, Gunhard: So geht Agilität. Die besten agilen Methoden im Job. Freiburg 2020.

<https://agilemanifesto.org/>

<https://www.vuca-welt.de/wohervuca/>

<https://www.veraenderungskraft.de/definition-agile-coach/>

<https://www.digitale-talente.com/digitales-zeitalter/>

<https://agilescrumgroup.de/scrum-master-vs-agile-coach/>