

Agile Coaches – die Tattoo Retter der Wirtschaft?



Katja von Bergen und Ami Prössl, Agile Coaches und Senior Beraterinnen bei Dr. Kraus & Partner

Agilität ist ...

... eine gemeinsame Vision synchronisiert, abgestimmt und gemeinsam getaktet anzustreben; Grundlage der Zusammenarbeit sind die agilen Prinzipien. Wesentliches Kennzeichen sind die hohe Kundennähe, um auf Veränderungen leicht eingehen zu können und Selbstorganisation.

Das ist unsere derzeitige Definition dieses „Wolkenwortes“ in der Wirtschaft.

Das hört sich ganz leicht an – wenn wir aber die Bestrebungen von Unternehmen, vor allem der größeren Konzerne, in den letzten 20 Jahren beobachten, fällt auf, dass sie schon lange daran arbeiten, agiler zu werden.

Was sind denn die agilen Prinzipien? Zum Beispiel: Kundennähe, Zusammenarbeit, Transparenz, Einfachheit usw. Das sind Werte, die in vielen Organisationen seit Jahren auf bunten Plakaten in den Fluren hängen.

Werden sie deshalb gelebt? Wohl eher nicht. Warum? Führungskräfte werden geschult, ein *servant leader* zu werden. Mitarbeiter werden überall darauf hingewiesen, dass sie selbstver-

antwortlich handeln sollen. Und doch macht es keiner. Weder werden Führungskräfte in hierarchisch orientierten Unternehmen plötzlich dienend, noch übernehmen die Mitarbeiter mehr Verantwortung als sie es gewohnt sind.

Dafür mag es verschiedene Gründe geben. **Einer ist der Mangel an Gelegenheit das neue Verhalten zu üben.** Ein Manager kommt vielleicht inspiriert aus einem Seminar und findet die Inhalte grundsätzlich richtig, weiß aber nicht, wie er es im Alltag tatsächlich umsetzen kann. Um etwas wirklich zu verinnerlichen, braucht es Routine. Fahrrad fahren können nur die wenigsten direkt nach dem Satteln des Drahtesels. Es braucht dauerhaftes, unermüdliches Üben der Fähigkeiten, die benötigt werden.

Agile Prozesse lösen einen Teil dieses Dilemmas. Es sind feste Events vorgesehen, in denen geübt wird, miteinander über die Zusammenarbeit und über die Gründe für Dysfunktionen zu reflektieren. Auch die synchronisierte Taktung verspricht eine bessere Abstimmung und

weniger Redundanzen. Wenn dieses Vorgehen begleitet wird von jemandem, der bei Schwierigkeiten die essentiellen Knackpunkte klar ansprechen kann, wird sich Verhalten langfristig ändern.

Was wir seit einiger Zeit im Markt beobachten ist das Phänomen, dass agile Unternehmensberatungen stark gebucht sind und die Unternehmen vor allem darin unterstützen, agile Prozesse einzuführen. Damit allein ist es aber nicht getan.

Agilität braucht ein anderes Mindset, eine andere Kultur als traditionelle Formen der Zusammenarbeit. Viele Berater bedienen den Irrglauben, man müsse nur die richtige Struktur samt neuer Prozesse implementieren, dann würde sich die Kultur schon automatisch anpassen. Das mag ein vertrauter und verlockender Gedanke sein. So funktioniert es allerdings diesmal nicht – falls es das überhaupt je getan hat.

Was bei missglückter Agilisierung entsteht, nennen wir „algi“. Es erinnert an ein Urlaubs-Tattoo – in der Euphorie eines Sommerabends entstanden und eine permanente schlechte Erinnerung daran, die tief unter der Haut sitzt. **Irgendwie will man den Fehler wieder loswerden und sucht verzweifelt nach Abhilfe**. Mit kühlem Kopf bedacht wäre das nicht passiert. Geht man die Agilisierung aktionsistisch an, ist eine gute Bewegung schnell verbrannt und eine weitere Möglichkeit wirklich etwas zu verändern wurde vertan. Richtig angegangen hat eine agile Transformation durchaus Aussicht auf Erfolg. Lasst Euch aber



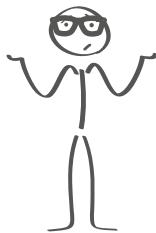
nicht erzählen, irgendwer wisse genau, wie es bei Euch gehen muss. Es gibt nicht „die eine richtige agile Transformation“. Vielmehr wird jedes Unternehmen in Selbstorganisation und begleitet durch erfahrene Begleiter seinen ganz eigenen Weg zur Agilität finden müssen. Dabei bieten agile Rahmenwerke eine gute Orientierung und die nötigen Routinen, um es diesmal besser zu machen.

Wenn diese Strukturen jedoch dogmatisch übergestülpt werden und dabei der gesunde Menschenverstand ausgeschaltet wird, führt das nicht zum gewünschten Erfolg – sondern zu „algi“. Was wir also brauchen, sind agile Coaches, die in den Unternehmen beim „Entrümpeln“ nicht mehr benötigter starrer Regeln und Gewohnheiten sowie bei der Einführung agiler Prozesse unterstützen und dabei die Menschen befähigen, neues Verhalten auszuprobieren und zu verfestigen.

Wir sehen leider viele sogenannte agile Transformationen, in denen nur die strukturellen Veränderungen vorgenommen werden und nicht ausreichend über schwieriges und nicht förderliches Verhalten oder Rahmenbedingungen gesprochen wird.

MIT DEM 4X4 CHANGE-MODELL BEGLEITEN WIR IHRE AGILE TRANSFORMATION STRUKTURIERT UND GANZHEITLICH

Die vier Change-Hebel



„ICH ÄNDERE MEIN VERHALTEN, FALLS ...“

Einsicht und Motivation

„... ich weiß, warum ich mich verändern muss, ich einverstanden bin, und es bedeutsam für mich ist.“

Fähigkeiten

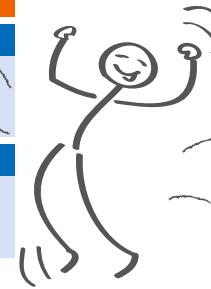
„... ich die Fähigkeiten habe, mich auf die neue Weise zu verhalten.“

Vorbilder und Kultur

„... meine Führungskräfte und Kollegen sich auf die neue Weise verhalten.“

Strukturen und Prozesse

„... ich von Strukturen, Prozessen und Systemen dabei unterstützt werde.“



Je nach Phase im Change-Prozess sind die Schwerpunkte bei den Change-Hebeln unterschiedlich

Das vierphasige 4x4 Change-Modell



fotolia.com/Truefelpix

Mit unserem Veränderungsmodell haben wir sowohl die strukturelle als auch die kulturelle Seite bei jedem Veränderungsvorhaben immer im Blick.

Es ist klar, dass man nicht alle Bereiche einer Organisation auf Knopfdruck umstellen kann und man irgendwo anfangen muss. **Unserer Ansicht nach sollte ein so fundamentaler Change aber ganzheitlich angegangen werden.** Mit einer gewissen Leichtigkeit und dem Wissen, welche möglichen Hindernisse zu erwarten sind, um ihnen entspannt und mit Experimentierfreude entgegen zu treten.

Gut ausgebildete agile Coaches sind dabei die Pfadfinder.

Wir unterstützen Sie gerne dabei, Ihre Kultur in einen Nährboden für Agilität zu verwandeln. Wir begleiten Sie bei Ihrer agilen Transformation und kommen zu Ihnen als Ihre agile Coaches, die den Wandel begleiten.

Wir bilden aber auch gern in Ihrem Unternehmen interne agile Coaches als Multiplikatoren aus. Ganzheitlich, systemisch und bodenständig. Für Ihren zukünftigen Erfolg.



DR. KRAUS & PARTNER
Die Change Berater

[www.kraus-und-partner.de/academy-events/
academy/ausbildung-zum-agile-coach-agilitaet](http://www.kraus-und-partner.de/academy-events/academy/ausbildung-zum-agile-coach-agilitaet)