

AGILE COACH LEITFADEN

2024

v.1.0



Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	- 4 -
1.1	ZIELE DES LEITFADENS.....	- 4 -
2	IN WELCHEM UMFELD LEBEN WIR? (VUCA, STACEY, CYNEFIN)	- 4 -
2.1	VUCA-UMFELD (VOLATILITÄT, UNSICHERHEIT, KOMPLEXITÄT UND AMBIGUITÄT).....	- 4 -
2.2	DAS STACEY-MATRIX-MODELL.....	- 5 -
2.3	DAS CYNEFIN-FRAMEWORK	- 5 -
2.4	FAZIT.....	- 5 -
3	WAS IST AGILITÄT?.....	- 6 -
4	WAS IST BUSINESS AGILITY?	- 6 -
5	AGILE COACH, AGILE FÜHRUNG, MENTORING UND FACILITATOR: WIE SIE ZUSAMMENHÄNGEN.....	- 7 -
5.1	AGILE COACH.....	- 7 -
5.2	AGILE FÜHRUNG	- 7 -
5.3	MENTORING.....	- 7 -
5.4	FACILITATOR	- 7 -
5.5	WIE SIE ZUSAMMENWIRKEN.....	- 8 -
5.6	WAS IST EIN AGILE COACH?.....	- 8 -
5.7	INTERNE, EXTERNE UND GEMISCHTE AGILE COACHES.....	- 8 -
5.8	AGILE COACH TEAM	- 8 -
5.9	AGILE COACHING-MINDSET	- 8 -
5.10	AGILE TRANSFORMATIONSTEAM	- 8 -
5.11	DEFINITION DER AGILE-TEAM-FAZILITATION.....	- 9 -
5.12	VERANTWORTLICHKEITEN UND FÄHIGKEITEN EINES AGILE COACH	- 9 -
5.13	UNTERSCHIEDE ZWISCHEN COACH, MENTOR UND FACILITATOR	- 9 -
5.14	EINSCHRÄNKUNGEN DES AGILEN COACHINGS.....	- 9 -
5.15	INTERNE VS. EXTERNE COACHES	- 9 -
5.16	DEFINITION DES VERTRAGSCOACHINGS	- 9 -
5.17	GESTALTUNG EINER COACHING-ALLIANZ	- 10 -
6	WARUM SIND SOFT SKILLS FÜR EINEN AGILE COACH WICHTIG?	- 10 -
6.1	KOMMUNIKATION.....	- 10 -
6.2	EMPATHIE	- 10 -
6.3	KONFLIKTMANAGEMENT	- 10 -
6.4	FÜHRUNG OHNE HIERARCHIE	- 10 -
6.5	ANPASSUNGSFÄHIGKEIT	- 11 -
6.6	COACHING UND MENTORING	- 11 -
6.7	FÖRDERUNG VON ZUSAMMENARBEIT	- 11 -
6.8	EMOTIONALE INTELLIGENZ.....	- 11 -
6.9	SOZIALE INTELLIGENZ.....	- 11 -
6.10	AKTIVES ZUHÖREN	- 11 -
6.11	DIE FÄHIGKEIT, KRAFTVOLLE FRAGEN ZU STELLEN,	- 12 -
6.12	DIREKTE KOMMUNIKATION.....	- 12 -
6.13	FESSELNDE PRÄSENTATIONEN.....	- 12 -
6.14	WISSEN, WIE MAN PRÄSENTIERT	- 12 -
6.15	STAMMES- UND TEAMDYNAMIK FÖRDERN	- 12 -
6.16	FAZIT.....	- 12 -
7	WAS IST GESCHÄFTLICHE AGILITÄT?	- 13 -
7.1	WICHTIGE ELEMENTE DER GESCHÄFTLICHEN AGILITÄT:	- 13 -
7.2	BEISPIEL FÜR GESCHÄFTLICHE AGILITÄT	- 13 -
7.3	ASPEKTE, DIE BEI DER GESCHÄFTLICHEN AGILITÄT ZU BEACHTEN	- 14 -

7.4	KULTUR TRANSFORMIEREN	- 14 -
7.5	MISSION, VISION, ZWECK.....	- 14 -
7.6	GESCHÄFTLICHE AGILITÄT	- 14 -
7.7	AGILES MINDSET IM MANAGEMENT UND CEO.....	- 14 -
7.8	AGILE STRATEGIE	- 15 -
7.9	FAZIT.....	- 15 -
8	MANAGEMENT 3.0 UND AGILE LEADERSHIP FÜR EINEN AGILE COACH.....	- 15 -
8.1	KULTURELLE TRANSFORMATION VON ORGANISATIONEN	- 15 -
8.2	CHANGE MANAGEMENT 3.0.....	- 16 -
8.3	AGILE FÜHRUNG	- 16 -
8.4	MANAGEMENT 3.0.....	- 16 -
8.5	FÜHRUNGSTYOLOGIEN	- 16 -
8.6	TYOLOGIEN VON UNTERNEHMEN, TEAMS, PRODUKTEN ODER DIENSTLEISTUNGEN	- 16 -
8.7	TYOLOGIEN VON TEAMS	- 16 -
8.8	GEWINNERTEAM	- 17 -
8.9	VISUELLES MANAGEMENT	- 17 -
9	WAS IST AGILE?	- 17 -
9.1	AGILES MINDSET UND UNTERNEHMENSKULTUR.....	- 17 -
9.2	AGILE & SCRUM WERTE & PRINZIPIEN	- 17 -
9.3	AGILE MANIFEST	- 18 -
9.4	AGILE & SCRUM ORGANISATIONEN (WIE MAN SCRUM IMPLEMENTIERT ODER MIGRIERT)	- 18 -
10	AGILE TRANSFORMATION	- 18 -
10.1	ROADMAP ZUR AGILEN TRANSFORMATION.....	- 18 -
10.2	WIRKUNGSBEREICHE	- 19 -
10.3	PHASEN DER AGILEN TRANSFORMATION	- 19 -
10.4	TRANSFORMATIONSBEREICHE.....	- 19 -
10.5	AGILE TRANSFORMATIONSMATRIX	- 19 -
10.6	AGILE BÜRO	- 19 -
10.7	SWOT/SWOT/PERT	- 20 -
10.8	CHAPTERS/GUILDS/COMMUNITIES OF PRACTICE	- 20 -
10.9	SQUADS/TRIBES	- 20 -
10.10	FORMALE UND INFORMALE FÜHRUNG.....	- 20 -
11	HOCHLEISTUNGS-AGILE TEAMS	- 20 -
11.1	SELBSTORGANISIERT	- 21 -
11.2	CROSS-FUNKTIONAL	- 21 -
11.3	T-PROFILE	- 21 -
11.4	PUNKT-, LINIEN-, MISCHPROFILE	- 21 -
11.5	COACHING, MENTORING IN AGILEN TEAMS.....	- 22 -
11.6	EMPOWERMENT-MATRIX.....	- 22 -
12	EINFÜHRUNG ZU LOGISCHEN ORGANISATIONSSTRUKTUREN	- 22 -
12.1	HOLAKRATIE	- 22 -
12.2	SOZIOKRATIE.....	- 23 -
12.3	PROJEKTE/DIENSTLEISTUNGEN	- 23 -
12.4	FUNKTIONAL	- 23 -
12.5	AGILE TRANSFORMATION UND DUALE MODELLE	- 23 -
13	EINFÜHRUNG ZU AGILE SKALEN.....	- 24 -
13.1	ANPASSBAR	- 24 -
13.2	SCRUM OF SCRUMS.....	- 24 -
13.3	LESS (LARGE SCALE SCRUM).....	- 24 -
13.4	NEXUS.....	- 24 -
13.5	SCRUM@SCALE	- 25 -

13.6	HYBRIDE	- 25 -
14	TRANSFORMATION PHYSISCHER RÄUME IN UNTERNEHMEN.....	- 25 -
14.1	OFFENE ARBEITSBEREICHE	- 25 -
14.2	RÄUME FÜR ZUSAMMENARBEIT UND KREATIVITÄT	- 25 -
14.3	RÜCKZUGSORTE UND FOKUSZONEN	- 26 -
14.4	AGILE BOARDS UND VISUALISIERUNGSTOOLS.....	- 26 -
14.5	FLEXIBILITÄT UND MOBILITÄT	- 26 -
14.6	RÄUME FÜR RETROSPEKTIVEN UND MEETINGS	- 26 -
15	TRANSFORMATION VON HR ZU AGILE HR.....	- 26 -
15.1	FLEXIBLE ORGANISATIONSSTRUKTUREN UND ARBEITSMODELLE	- 27 -
15.2	ITERATIVE HR-PROZESSE	- 27 -
15.3	MITARBEITERZENTRIERUNG UND EMPOWERMENT.....	- 27 -
15.4	AGILE FÜHRUNG UND COACHING.....	- 27 -
15.5	KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG UND LERNEN	- 27 -
15.6	AGILES PERFORMANCE MANAGEMENT	- 28 -
15.7	HR ALS STRATEGISCHER PARTNER	- 28 -
16	EINFÜHRUNG ZU RAHMENWERKE UND AGILE METHODEN.....	- 28 -
16.1	SCRUM	- 28 -
16.2	KANBAN.....	- 29 -
16.3	LEAN	- 29 -
16.4	DESIGN THINKING	- 29 -
16.5	LEAN START-UP	- 29 -
16.6	KAIZEN	- 29 -
16.7	KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG	- 30 -
17	EINFÜHRUNG ZU HOCHLEISTUNGS-AGILEN TEAMS.....	- 30 -
17.1	MERKMALE	- 30 -
17.2	COACH, MENTOR, FACILITATOR.....	- 31 -
17.3	WERTORIENTIERUNG	- 31 -
18	EINFÜHRUNG ZU AGILE BÜROS.....	- 31 -
18.1	SCRUM-BÜRO	- 31 -
18.2	AGILE PMO (AGILES PROJEKTMANAGEMENTBÜRO)	- 32 -
18.3	SCRUM COMPETENCE CENTER.....	- 32 -
18.4	HYBRIDE	- 32 -
19	DANKSAGUNGEN	- 32 -

1 Einleitung

1.1 Ziele des Leitfadens

Diese Anleitung wurde entwickelt, um ein tiefes und fundiertes Verständnis des Agile Coachings zu vermitteln, wobei sowohl theoretische Prinzipien als auch deren praktische Anwendung behandelt werden. Sie richtet sich an Fachleute, die die Grundlagen der Agilität kennenlernen und als Agile Coach anwenden möchten, aber auch an diejenigen, die bereits über Kenntnisse in agilen Methoden verfügen. Der Leitfaden vertieft die Komplexität und Feinheiten des Agile Coachings, bietet fortgeschrittene Einblicke, reale Beispiele und Best Practices, um die Implementierung in verschiedenen organisatorischen Umgebungen zu optimieren. Die Anleitung und der Inhalt sind so konzipiert, dass sie von jedem Agilitäts- und Coaching-Profi in jedem Sektor genutzt werden können, sei es in der Softwareentwicklung, im Ingenieurwesen, im Rechtswesen, in der Architektur, im Kulturbereich usw.

2 In welchem Umfeld leben wir? (VUCA, Stacey, Cynefin)

Agile Coaches arbeiten oft in komplexen, dynamischen und unsicheren Umgebungen. Um diese Umgebungen besser zu verstehen und Teams durch sie zu führen, ist es hilfreich, Modelle wie VUCA, Stacey und Cynefin zu kennen. Diese Modelle helfen uns, die Natur von Unsicherheit und Komplexität in verschiedenen Situationen zu erkennen und entsprechend zu handeln.

2.1 VUCA-Umfeld (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität)

Das VUCA-Modell beschreibt das moderne geschäftliche Umfeld, das durch vier Hauptfaktoren charakterisiert wird:

- **Volatilität** (Volatility): Bezieht sich auf die Geschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen. Ein Beispiel wäre die rapide Veränderung von Technologien oder Marktbedingungen, die von heute auf morgen ganze Geschäftsmodelle beeinflussen können. Agile Coaches müssen Teams dabei unterstützen, flexibel zu reagieren und sich schnell anzupassen.
- **Unsicherheit** (Uncertainty): In einem VUCA-Umfeld ist es oft schwierig, zukünftige Entwicklungen vorherzusagen. Das Fehlen von Informationen oder klare Antworten erfordert es, mit Unsicherheiten umzugehen. Agile Coaches fördern hier einen experimentellen Ansatz, indem sie kurzfristige Iterationen planen und kontinuierliches Feedback einholen.
- **Komplexität** (Complexity): In einem komplexen Umfeld gibt es viele vernetzte Variablen, die das Verständnis und die Vorhersage von Ergebnissen erschweren. Beispiel: Ein globales Unternehmen muss rechtliche, kulturelle und wirtschaftliche Unterschiede in verschiedenen Märkten berücksichtigen. Agile Coaches helfen dabei, diese Komplexität zu meistern, indem sie Teams auf Zusammenarbeit und systemisches Denken vorbereiten.
- **Ambiguität** (Ambiguity): Situationen sind oft mehrdeutig, und es gibt keine klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Das kann beispielsweise in einem neuen Markt

auftreten, in dem die Nachfrage noch nicht klar ist. Ein Agile Coach unterstützt Teams, indem er Unklarheiten akzeptiert und auf kreative Problemlösung setzt.

2.2 Das Stacey-Matrix-Modell

Die Stacey-Matrix zeigt auf, wie kompliziert oder chaotisch Entscheidungsfindung in verschiedenen Situationen sein kann. Sie klassifiziert die Probleme, mit denen eine Organisation konfrontiert ist, anhand von zwei Dimensionen: Einigkeit über Ziele und Klarheit über Lösungen.

- **Einfache und komplizierte Probleme:** Diese befinden sich am unteren Rand der Matrix, wo Ziel und Lösung klar sind. Hier kann man auf bewährte Methoden zurückgreifen, und agile Praktiken sind oft nicht notwendig.
- **Komplexe und chaotische Probleme:** Hier ist das Umfeld am schwierigsten zu managen. Die Ziele und Lösungen sind unklar, und es gibt keine bewährten Methoden, auf die man sich stützen kann. In diesem Bereich ist Agilität von entscheidender Bedeutung. Agile Coaches müssen Teams dabei unterstützen, iterative Prozesse zu nutzen, Experimente durchzuführen und auf ständiges Feedback zu setzen.

2.3 Das Cynefin-Framework

Das Cynefin-Framework von Dave Snowden hilft dabei, die Art von Problemen, mit denen man konfrontiert ist, in fünf Domänen zu klassifizieren:

- **Einfach:** Hier gibt es klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Bestehende bewährte Praktiken sind anwendbar.
- **Kompliziert:** Fachwissen ist erforderlich, aber die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung kann mit Analyse bestimmt werden.
- **Komplex:** Die Ursache-Wirkung-Beziehungen können nur rückblickend erkannt werden. In dieser Domäne müssen Experimente und Tests durchgeführt werden, um Muster zu erkennen.
- **Chaotisch:** Es gibt keine klare Ursache-Wirkung-Beziehung. Sofortiges Handeln ist erforderlich, und später können Lösungen getestet werden.
- **Unordnung:** Diese Domäne tritt auf, wenn man nicht weiß, in welche der anderen Kategorien die Situation gehört.

Ein Agile Coach nutzt dieses Framework, um Teams zu helfen, Situationen richtig einzuschätzen und die richtige Herangehensweise zu wählen. Zum Beispiel kann in einem **chaotischen** Umfeld zunächst schnelles Handeln erforderlich sein, während in einem **komplexen** Umfeld kleine Experimente und iterative Prozesse der Schlüssel sind.

2.4 Fazit

Ein Agile Coach muss nicht nur die agilen Methoden verstehen, sondern auch die Natur des Umfelds, in dem das Team arbeitet. Modelle wie VUCA, Stacey und Cynefin helfen dabei, die Komplexität moderner Arbeitswelten zu navigieren und die richtigen agilen Praktiken

anzuwenden. Durch das Verständnis dieser Modelle können Agile Coaches besser auf die Bedürfnisse ihrer Teams eingehen und effektivere Strategien entwickeln, um in unsicheren und komplexen Umgebungen erfolgreich zu sein.

3 Was ist Agilität?

Agilität bezieht sich auf die Fähigkeit von Teams und Organisationen, flexibel und anpassungsfähig auf Veränderungen zu reagieren. Ursprünglich stammt das Konzept der Agilität aus der Softwareentwicklung, wo es darum geht, inkrementelle und iterative Prozesse zu nutzen, um schneller und effizienter auf Kundenanforderungen einzugehen. Es wird ein flexibles und kooperatives Arbeitsumfeld gefördert, bei dem kleine, funktionsübergreifende Teams selbstorganisiert arbeiten und kontinuierlich auf Feedback reagieren, um ihre Arbeit stetig zu verbessern.

Zu den wichtigsten agilen Prinzipien gehören:

- **Kundenfokus:** Den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden höchste Priorität einzuräumen.
- **Anpassungsfähigkeit:** Die Fähigkeit, schnell auf sich ändernde Anforderungen oder Marktbedingungen zu reagieren.
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Ständige Reflektion der eigenen Arbeit und das Streben nach Optimierung von Prozessen und Ergebnissen.

4 Was ist Business Agility?

Business Agility erweitert die Agilität über die Grenzen einzelner Teams oder Abteilungen hinaus auf die gesamte Organisation. Es beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich nicht nur in der Softwareentwicklung, sondern in sämtlichen Geschäftsbereichen (Marketing, HR, Vertrieb, Finanzen, etc.) an Veränderungen anzupassen und schnell auf Marktentwicklungen zu reagieren.

Im Kern bedeutet Business Agility, dass das gesamte Unternehmen in der Lage ist, in einer dynamischen und unsicheren Umgebung flexibel und effizient zu agieren, indem es:

- **Kundenzentriert arbeitet:** Den Kunden in den Mittelpunkt aller Entscheidungen stellt.
- **Flexibel auf den Markt reagiert:** Prozesse so gestaltet, dass sie schnelle Anpassungen an sich verändernde Marktanforderungen ermöglichen.
- **Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg:** Funktionsübergreifende Teams, die durch eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und des Lernens unterstützt werden.
- **Dezentralisierte Entscheidungsfindung:** Ermächtigung von Teams und Individuen, schnelle Entscheidungen auf der Grundlage der aktuellen Situation zu treffen.

Ein Beispiel für Business Agility ist ein Unternehmen, das nicht nur agile Teams in der IT hat, sondern auch in Bereichen wie Personalmanagement agile Prinzipien umsetzt, um schneller auf Marktveränderungen oder interne Bedürfnisse zu reagieren.

5 Agile Coach, Agile Führung, Mentoring und Facilitator: Wie sie zusammenhängen

Ein **Agile Coach** spielt eine zentrale Rolle in der agilen Transformation von Organisationen. Er ist verantwortlich dafür, Teams und Führungskräfte auf dem Weg zu einer agilen Arbeitsweise zu begleiten und zu unterstützen. Dabei setzt er verschiedene Techniken und Ansätze ein, die in den Bereichen **Agile Führung**, **Mentoring** und **Facilitation** liegen.

5.1 Agile Coach

Der **Agile Coach** agiert als Berater, Trainer und Unterstützer, der Teams hilft, agile Prinzipien und Praktiken zu verstehen und umzusetzen. Sein Ziel ist es, eine Kultur der Selbstorganisation und kontinuierlichen Verbesserung zu fördern. Agile Coaches arbeiten eng mit Führungskräften zusammen, um eine agile Denkweise im gesamten Unternehmen zu verankern.

5.2 Agile Führung

Agile Führung bezieht sich auf einen Führungsstil, der auf den Prinzipien der Agilität basiert. Anstatt autoritäre Entscheidungen zu treffen, konzentrieren sich agile Führungskräfte darauf, ihre Teams zu ermächtigen, selbstorganisiert zu arbeiten und schnelle, dezentrale Entscheidungen zu treffen. Ein Agile Coach unterstützt Führungskräfte dabei, diese agilen Prinzipien zu verstehen und in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen. Agile Führung betont Vertrauen, Zusammenarbeit und kontinuierliches Lernen, was entscheidend für den Erfolg eines agilen Teams ist.

5.3 Mentoring

Mentoring ist ein wichtiger Teil der Arbeit eines Agile Coaches. Ein Mentor gibt sein Wissen und seine Erfahrung weiter, um andere zu unterstützen. Im agilen Kontext kann ein Agile Coach als Mentor fungieren, indem er Teammitglieder oder Führungskräfte auf ihrem Weg begleitet, ihnen Ratschläge gibt und ihnen hilft, Herausforderungen zu überwinden. Mentoring zielt darauf ab, das individuelle Wachstum zu fördern und langfristige Lernbeziehungen aufzubauen.

5.4 Facilitator

Ein **Facilitator** sorgt dafür, dass Teamprozesse reibungslos ablaufen und dass Meetings, Workshops und Entscheidungsfindungen effizient gestaltet werden. Der Agile Coach übernimmt oft die Rolle des Facilitators, indem er sicherstellt, dass agile Rituale wie Daily Stand-ups, Retrospektiven und Sprint-Planungen effektiv durchgeführt werden. Dabei fördert er die Zusammenarbeit und sorgt dafür, dass alle Teammitglieder in den Prozess eingebunden werden.

5.5 Wie sie zusammenwirken

Ein **Agile Coach** vereint in seiner Rolle die Aspekte der **Agilen Führung**, des **Mentorings** und der **Facilitation**. Während er Führungskräfte dabei unterstützt, eine agile Kultur zu fördern, fungiert er gleichzeitig als Mentor für Teammitglieder und Führungskräfte, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln. Als Facilitator stellt er sicher, dass die Prozesse und Meetings effizient ablaufen und das Team auf seine Ziele hinarbeitet. Diese Rollen ergänzen sich und tragen zusammen dazu bei, dass agile Prinzipien erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden.

5.6 Was ist ein Agile Coach?

Ein **Agile Coach** ist ein Experte, der Organisationen und Teams dabei unterstützt, agile Methoden und Denkweisen zu implementieren und zu fördern. Er hilft dabei, Prozesse zu optimieren, Selbstorganisation zu stärken und die Zusammenarbeit zu verbessern. Der Agile Coach agiert als Berater, Mentor und Facilitator, um eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu schaffen.

5.7 Interne, externe und gemischte Agile Coaches

Interne Agile Coaches arbeiten innerhalb der Organisation, kennen die internen Strukturen und unterstützen das Unternehmen langfristig bei der agilen Transformation. **Externe Agile Coaches** bringen eine neutrale Perspektive und frisches Wissen von außerhalb ein, während **gemischte Coaches** eine Kombination aus beiden Ansätzen bieten, um sowohl interne als auch externe Expertise zu nutzen.

5.8 Agile Coach Team

Ein **Agile Coach Team** besteht aus mehreren Agile Coaches, die gemeinsam an der Unterstützung von Teams und Abteilungen arbeiten. Das Ziel eines solchen Teams ist es, die agile Transformation auf breiterer Ebene voranzutreiben, indem sie Wissen teilen, Strategien entwickeln und verschiedene Aspekte der Agilität in der Organisation fördern.

5.9 Agile Coaching-Mindset

Das **Agile Coaching-Mindset** bezieht sich auf die Denkweise, die ein Agile Coach haben sollte. Es umfasst Offenheit, Lernbereitschaft, Empathie und die Fähigkeit, Veränderungen zu fördern. Ein Agile Coach muss Teams ermutigen, sich kontinuierlich zu verbessern, und eine Umgebung schaffen, in der Fehler als Lernmöglichkeiten betrachtet werden.

5.10 Agile Transformationsteam

Das **Agile Transformationsteam** ist ein spezielles Team innerhalb der Organisation, das die Verantwortung für die agile Transformation trägt. Dieses Team setzt sich aus Führungskräften, Agile Coaches und anderen wichtigen Stakeholdern zusammen, die zusammenarbeiten, um agile Prinzipien in der gesamten Organisation zu implementieren.

5.11 Definition der Agile-Team-Fazilitation

Die **Agile-Team-Fazilitation** bezieht sich auf die Rolle, die ein Agile Coach oder Facilitator in der Unterstützung von Teams spielt, um effizienter zusammenzuarbeiten und Hindernisse zu überwinden. Der Facilitator sorgt dafür, dass Meetings und Workshops reibungslos ablaufen und dass das Team in der Lage ist, seine Ziele effektiv zu erreichen.

5.12 Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten eines Agile Coach

Ein **Agile Coach** hat die Verantwortung, Teams bei der Einführung und Anwendung agiler Methoden zu unterstützen. Zu seinen Fähigkeiten gehören unter anderem starke Kommunikationsfähigkeiten, Konfliktlösung, Coaching-Fähigkeiten, Mentoring und die Fähigkeit, agile Praktiken in verschiedenen Kontexten anzuwenden. Er fördert kontinuierliche Verbesserung, Anpassungsfähigkeit und Zusammenarbeit.

5.13 Unterschiede zwischen Coach, Mentor und Facilitator

Ein **Coach** hilft dem Team, eigene Lösungen zu finden, indem er durch Fragen und Feedback die Reflexion anregt. Ein **Mentor** hingegen gibt sein Wissen und seine Erfahrung weiter, um das Team zu unterstützen. Ein **Facilitator** sorgt dafür, dass Meetings und Prozesse effizient verlaufen und fördert die Zusammenarbeit. Die Rollen überschneiden sich, sind jedoch in ihrem Fokus unterschiedlich.

5.14 Einschränkungen des agilen Coachings

Die **Einschränkungen des agilen Coachings** betreffen die Tatsache, dass ein Agile Coach zwar Methoden und Denkweisen vermitteln kann, jedoch oft auf Widerstand oder organisatorische Barrieren stößt. Wenn eine Organisation nicht bereit ist, sich auf eine agile Transformation einzulassen, kann die Wirkung eines Agile Coaches begrenzt sein.

5.15 Interne vs. externe Coaches

Interne Coaches haben den Vorteil, die Organisationskultur gut zu kennen und langfristig eingebunden zu sein. **Externe Coaches** bringen hingegen frische Perspektiven und Unvoreingenommenheit mit, die helfen können, blinde Flecken zu identifizieren. Beide Ansätze haben ihre Vor- und Nachteile, und die Wahl hängt von den spezifischen Bedürfnissen der Organisation ab.

5.16 Definition des Vertragscoachings

Das **Vertragscoaching** bezieht sich auf eine formelle Vereinbarung zwischen dem Agile Coach und der Organisation oder dem Team. In diesem Vertrag werden die Ziele, Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt, um klare Rahmenbedingungen für das Coaching zu schaffen.

5.17 Gestaltung einer Coaching-Allianz

Die **Coaching-Allianz** beschreibt die vertrauensvolle Beziehung zwischen dem Coach und dem Team oder den Individuen, die gecoacht werden. Eine starke Coaching-Allianz basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Transparenz und klaren Erwartungen. Diese Allianz ist entscheidend für den Erfolg des Coachings, da sie eine offene Kommunikation und Zusammenarbeit ermöglicht.

6 Warum sind Soft Skills für einen Agile Coach wichtig?

Die Rolle eines **Agile Coach** erfordert weit mehr als nur technisches Wissen über agile Methoden und Frameworks. **Soft Skills** – also zwischenmenschliche Fähigkeiten – sind entscheidend für den Erfolg eines Agile Coaches, da dieser in engem Kontakt mit Teams, Führungskräften und anderen Stakeholdern arbeitet. Hier sind die Gründe, warum Soft Skills von zentraler Bedeutung sind:

6.1 Kommunikation

Ein Agile Coach muss in der Lage sein, klar und effektiv zu kommunizieren. Dies umfasst nicht nur das Vermitteln von Informationen, sondern auch aktives Zuhören und die Fähigkeit, auf unterschiedliche Kommunikationsstile innerhalb eines Teams einzugehen. Gute Kommunikation fördert das Vertrauen und die Transparenz, die in einem agilen Umfeld unverzichtbar sind.

6.2 Empathie

Agile Coaches arbeiten mit Menschen, die möglicherweise durch Veränderungen und Unsicherheiten herausgefordert werden. Empathie hilft dem Coach, die Perspektiven und Emotionen der Teammitglieder zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Dies stärkt die Beziehung zwischen dem Coach und dem Team und schafft eine positive, unterstützende Umgebung.

6.3 Konfliktmanagement

In agilen Teams können Konflikte auftreten, da unterschiedliche Meinungen und Ideen aufeinandertreffen. Ein Agile Coach mit starken Fähigkeiten im Konfliktmanagement kann helfen, diese Konflikte konstruktiv zu lösen und das Team auf gemeinsame Ziele auszurichten, ohne dass Spannungen den Fortschritt behindern.

6.4 Führung ohne Hierarchie

In einem agilen Umfeld gibt es oft flache Hierarchien. Ein Agile Coach muss in der Lage sein, Einfluss auszuüben und Teams zu führen, ohne formale Autorität auszuüben. Dies erfordert Fähigkeiten wie Überzeugungskraft, Coaching und die Fähigkeit, durch Vorbild zu führen.

6.5 Anpassungsfähigkeit

Ein Agile Coach muss sich schnell an wechselnde Umstände und Anforderungen anpassen können. Agiles Arbeiten bedeutet, dass sich Prioritäten ändern können, und der Coach muss in der Lage sein, das Team durch diese Veränderungen zu führen, indem er Flexibilität und Offenheit vorlebt.

6.6 Coaching und Mentoring

Der Kern der Arbeit eines Agile Coaches besteht darin, Teams und Einzelpersonen zu coachen und zu mentorieren. Dies erfordert Geduld, die Fähigkeit, tiefgehende Fragen zu stellen, und die Bereitschaft, andere auf ihrem Lernweg zu begleiten, anstatt ihnen fertige Lösungen zu präsentieren.

6.7 Förderung von Zusammenarbeit

Agile Teams leben von der Zusammenarbeit. Der Agile Coach muss in der Lage sein, eine Umgebung zu schaffen, in der die Teammitglieder effektiv zusammenarbeiten, ihre Ideen teilen und gemeinsam an Lösungen arbeiten. Dies erfordert Teamdynamik zu verstehen und Vertrauen aufzubauen.

6.8 Emotionale Intelligenz

ist die Fähigkeit, eigene Emotionen sowie die Gefühle anderer zu erkennen, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Für einen Agile Coach ist emotionale Intelligenz entscheidend, um Spannungen im Team zu erkennen und proaktiv zu entschärfen, um eine positive und vertrauensvolle Arbeitsumgebung zu schaffen. Sie hilft dem Coach, das emotionale Klima im Team zu steuern und ein hohes Maß an Engagement und Motivation zu fördern.

6.9 Soziale Intelligenz

bezieht sich auf die Fähigkeit, soziale Beziehungen und Netzwerke erfolgreich zu navigieren. Für einen Agile Coach bedeutet dies, sensibel auf die Dynamiken und ungeschriebenen Regeln innerhalb eines Teams oder einer Organisation zu reagieren. Ein Coach mit hoher sozialer Intelligenz versteht es, zwischenmenschliche Interaktionen zu managen, Konflikte zu moderieren und zwischen verschiedenen Persönlichkeiten zu vermitteln.

6.10 Aktives Zuhören

bedeutet, sich bewusst und aufmerksam auf das zu konzentrieren, was andere sagen, ohne sofort zu bewerten oder zu unterbrechen. Für einen Agile Coach ist diese Fähigkeit von entscheidender Bedeutung, um die wirklichen Anliegen und Probleme der Teammitglieder zu verstehen. Es fördert nicht nur die Kommunikation, sondern auch das Vertrauen, da sich die Teammitglieder gehört und respektiert fühlen.

6.11 Die Fähigkeit, kraftvolle Fragen zu stellen,

ist ein zentraler Bestandteil des Coaching-Prozesses. Ein Agile Coach stellt Fragen, die zum Nachdenken anregen, um neue Perspektiven zu eröffnen und die Selbstreflexion der Teammitglieder zu fördern. Diese Fragen helfen, tiefergehende Einsichten zu gewinnen und oft selbst verborgene Hindernisse oder Lösungen aufzudecken.

6.12 Direkte Kommunikation

bedeutet, klar und präzise zu kommunizieren, ohne Unklarheiten oder Missverständnisse zu hinterlassen. Für einen Agile Coach ist es wichtig, offen und transparent zu kommunizieren, um Missverständnisse zu vermeiden und den Teams ehrliches Feedback zu geben. Direkte Kommunikation fördert eine Kultur der Offenheit und sorgt dafür, dass Probleme schnell und effektiv angesprochen werden.

6.13 Fesselnde Präsentationen

Ein Agile Coach muss in der Lage sein, **fesselnde Präsentationen** zu halten, die nicht nur Informationen vermitteln, sondern das Publikum auch inspirieren und motivieren. Dabei geht es darum, komplexe Inhalte verständlich und ansprechend zu präsentieren, um das Engagement und die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu sichern.

6.14 Wissen, wie man präsentiert

Ein Agile Coach sollte **wissen, wie man präsentiert**, um die Aufmerksamkeit des Teams zu gewinnen und die wichtigsten Botschaften effektiv zu vermitteln. Dies umfasst sowohl die Strukturierung von Inhalten als auch den Einsatz von visuellen Hilfsmitteln und Storytelling-Techniken, um komplexe Konzepte zugänglich zu machen und die Zuhörer in die Präsentation einzubeziehen.

6.15 Stammes- und Teamdynamik fördern

bedeutet, das Verständnis und die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams zu stärken. Ein Agile Coach muss die "Stämme" (Gruppen oder Untergruppen innerhalb eines Teams) erkennen und unterstützen, indem er die Teammitglieder zu einer besseren Zusammenarbeit motiviert. Ziel ist es, eine kohärente und leistungsstarke Teamdynamik zu schaffen, in der sich alle Mitglieder wertgeschätzt und eingebunden fühlen. Dies trägt maßgeblich zum Erfolg agiler Methoden bei.

6.16 Fazit

Soft Skills sind für einen Agile Coach unerlässlich, da sie die Grundlage für erfolgreiche Interaktionen mit Teams und Führungskräften bilden. Während technisches Wissen über agile Methoden wichtig ist, sind es die zwischenmenschlichen Fähigkeiten, die einen Agile Coach befähigen, echte Veränderungen und Verbesserungen in einer Organisation zu bewirken. Ein Coach mit ausgeprägten Soft Skills kann Vertrauen schaffen, Konflikte bewältigen und Teams dazu befähigen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

7 Was ist Geschäftliche Agilität?

Geschäftliche Agilität (Business Agility) bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, schnell und flexibel auf Veränderungen im Markt, bei den Kundenanforderungen und in der Technologie zu reagieren. Es geht darum, dass nicht nur einzelne Abteilungen, wie IT oder Produktentwicklung, sondern das gesamte Unternehmen agile Prinzipien verinnerlicht und anwendet, um in einer dynamischen und oft unvorhersehbaren Geschäftswelt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Unter **geschäftlicher Agilität** versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an neue Gegebenheiten anzupassen, Innovationen voranzutreiben und gleichzeitig den größtmöglichen Wert für den Kunden zu liefern. Dies erfordert flexible Strukturen, die Fähigkeit zu schnellem Lernen und Anpassungsfähigkeit in allen Geschäftsbereichen.

7.1 Wichtige Elemente der geschäftlichen Agilität:

1. **Anpassungsfähigkeit:** Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Strategien, Prozesse und Produkte schnell zu ändern, wenn sich die Marktbedingungen verändern. Dies betrifft nicht nur die Reaktion auf externe Veränderungen, sondern auch die proaktive Weiterentwicklung.
2. **Kundenzentrierung:** Geschäftliche Agilität stellt den Kunden in den Mittelpunkt. Unternehmen müssen kontinuierlich Feedback von ihren Kunden einholen und ihre Produkte und Dienstleistungen entsprechend anpassen, um maximalen Nutzen zu bieten.
3. **Agiles Mindset und Führung:** Führungskräfte und das Management spielen eine zentrale Rolle bei der Förderung von geschäftlicher Agilität. Ein agiles Mindset fördert Vertrauen, Offenheit, dezentrale Entscheidungsfindung und kontinuierliche Verbesserung.
4. **Funktionsübergreifende Zusammenarbeit:** Geschäftliche Agilität erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, um Silos aufzubrechen und die Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen. Teams arbeiten gemeinsam daran, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren und Lösungen zu entwickeln.
5. **Iterative Strategieentwicklung:** Anstatt langfristige, starre Pläne zu verfolgen, basiert geschäftliche Agilität auf einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung von Strategien. Dies ermöglicht es Unternehmen, schnell auf neue Chancen und Bedrohungen zu reagieren.

7.2 Beispiel für geschäftliche Agilität

Ein Unternehmen, das geschäftliche Agilität erfolgreich umsetzt, ist in der Lage, neue Markttrends frühzeitig zu erkennen und seine Produkte oder Dienstleistungen entsprechend anzupassen. Ein praktisches Beispiel wäre ein Softwareunternehmen, das durch regelmäßige Kundeneinbindung seine Produkte kontinuierlich verbessert und in kurzen Entwicklungszyklen neue Versionen veröffentlicht, um den sich ändernden Bedürfnissen der Nutzer gerecht zu werden.

7.3 Aspekte, die bei der Geschäftlichen Agilität zu beachten

Bei der Umsetzung der **Geschäftlichen Agilität** gibt es mehrere zentrale Aspekte, die für eine erfolgreiche Transformation berücksichtigt werden müssen. Zunächst ist der **Kulturwandel** entscheidend, da eine agile Organisation eine offene, flexible und lernbereite Unternehmenskultur benötigt, die Transparenz und Zusammenarbeit fördert. Weiterhin spielt **agile Führung** eine wichtige Rolle, bei der Führungskräfte Teams befähigen und unterstützen, anstatt autoritär zu führen. **Kundenzentrierung** ist ebenfalls ein Schlüsselprinzip, da agile Unternehmen sich darauf konzentrieren, kontinuierlich Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Schließlich ist die **Anpassungsfähigkeit** der Organisation ein kritischer Faktor, um auf Veränderungen in der Marktlandschaft schnell und effektiv reagieren zu können, während gleichzeitig die internen Prozesse kontinuierlich optimiert werden.

7.4 Kultur transformieren

Die **Transformation der Unternehmenskultur** ist ein zentraler Bestandteil der geschäftlichen Agilität. Es geht darum, starre, hierarchische Strukturen in flexible, anpassungsfähige und kollaborative Arbeitsweisen umzuwandeln. Ein Agile Coach spielt eine wichtige Rolle dabei, die Unternehmenskultur hin zu einer Kultur der Transparenz, des Vertrauens und der kontinuierlichen Verbesserung zu verändern. Diese Transformation ist entscheidend, um agile Prinzipien in allen Bereichen des Unternehmens zu verankern.

7.5 Mission, Vision, Zweck

Mission, Vision und **Zweck** bilden das Fundament eines jeden Unternehmens und geben die langfristige Richtung vor. In einem agilen Kontext müssen diese Elemente flexibel und anpassungsfähig sein, um sich schnell ändernden Marktbedingungen gerecht zu werden. Ein Agile Coach hilft dem Management und den Teams, ihre Mission, Vision und ihren Zweck klar zu definieren und sicherzustellen, dass alle Aktivitäten des Unternehmens darauf ausgerichtet sind, diesen übergeordneten Zielen zu dienen.

7.6 Geschäftliche Agilität

Geschäftliche Agilität (Business Agility) bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation, sich schnell an Marktveränderungen und Kundenanforderungen anzupassen. Es bedeutet, dass das gesamte Unternehmen – nicht nur IT oder Produktentwicklung – agile Prinzipien übernimmt, um schneller und flexibler auf neue Chancen und Herausforderungen zu reagieren. Ein Agile Coach unterstützt dabei, diese Agilität durch funktionsübergreifende Zusammenarbeit, schnelle Entscheidungsfindung und kontinuierliche Innovation zu fördern.

7.7 Agiles Mindset im Management und CEO

Ein **agiles Mindset** im Management und beim CEO ist entscheidend für den Erfolg der geschäftlichen Agilität. Das Führungsteam muss die Prinzipien der Agilität nicht nur verstehen, sondern auch vorleben. Dies bedeutet, dass Führungskräfte flexibel auf Veränderungen reagieren, das Lernen und Experimentieren fördern und Entscheidungen

dezentralisieren. Ein Agile Coach arbeitet eng mit Führungskräften zusammen, um ihnen zu helfen, dieses Mindset zu entwickeln und in der gesamten Organisation zu verankern.

7.8 Agile Strategie

Eine **agile Strategie** ist keine statische, langfristige Planung, sondern ein dynamischer, kontinuierlicher Prozess, der auf Flexibilität und schnelles Reagieren auf Veränderungen ausgelegt ist. Anstatt einen festen Plan über Jahre hinweg zu verfolgen, basiert eine agile Strategie auf regelmäßiger Überprüfung und Anpassung an neue Informationen und Markttrends. Ein Agile Coach hilft dabei, diesen iterativen Ansatz zur Strategieentwicklung im Unternehmen zu implementieren, indem er eine Kultur der ständigen Überprüfung und Anpassung fördert.

7.9 Fazit

Geschäftliche Agilität ist entscheidend, um in einem sich schnell verändernden und wettbewerbsintensiven Umfeld zu überleben und zu wachsen. Sie ermöglicht es Unternehmen, flexibel, innovativ und kundenorientiert zu arbeiten. Ein Agile Coach spielt hierbei eine Schlüsselrolle, indem er Teams und Führungskräfte dabei unterstützt, agile Prinzipien im gesamten Unternehmen zu implementieren.

8 Management 3.0 und Agile Leadership für einen Agile Coach

Management 3.0 ist ein innovativer Führungsansatz, der Führung als eine verteilte Verantwortung betrachtet, bei der jeder in der Organisation zur Verbesserung von Prozessen, Teams und der Unternehmenskultur beiträgt. Es fördert die Zusammenarbeit, Selbstorganisation und kontinuierliche Weiterentwicklung. Ein **Agile Coach** spielt in diesem Modell eine zentrale Rolle, indem er Teams unterstützt, autonom zu arbeiten und eine agile Denkweise zu entwickeln. **Agile Leadership** ergänzt Management 3.0, indem Führungskräfte ermutigt werden, nicht als traditionelle Autoritätspersonen aufzutreten, sondern als Mentoren und Facilitators, die Hindernisse beseitigen, das Potenzial ihrer Teams entfalten und die kontinuierliche Verbesserung fördern. Gemeinsam ermöglichen Management 3.0 und Agile Leadership eine dynamische, flexible und anpassungsfähige Organisation.

8.1 Kulturelle Transformation von Organisationen

Die **kulturelle Transformation** einer Organisation ist der Prozess, bei dem die Denkweise, Werte und Arbeitsweisen einer Organisation grundlegend verändert werden, um agiler und anpassungsfähiger zu werden. Ein Agile Coach oder ein Führungsteam, das im Rahmen von **Management 3.0** arbeitet, fördert eine offene, kollaborative Kultur, die Flexibilität und kontinuierliches Lernen unterstützt. Dieser Prozess erfordert die aktive Teilnahme des gesamten Unternehmens, insbesondere der Führungskräfte.

8.2 Change Management 3.0

Change Management 3.0 konzentriert sich darauf, Veränderungen in Organisationen agil und iterativ zu gestalten. Es geht darum, Veränderungen nicht als etwas Bedrohliches zu betrachten, sondern als Chance für Wachstum und Verbesserung. Ein Agile Coach hilft, Change-Management-Prozesse zu gestalten, die sich auf die Bedürfnisse der Teams konzentrieren und sicherstellen, dass Veränderungen organisch und mit minimalem Widerstand eingeführt werden.

8.3 Agile Führung

Agile Führung beschreibt einen Führungsstil, der Flexibilität, Selbstorganisation und Empowerment in Teams fördert. Agile Führungskräfte konzentrieren sich darauf, Hindernisse zu beseitigen, Teams zu unterstützen und ihnen die Werkzeuge zu geben, die sie brauchen, um autonom zu arbeiten. Sie sind eher Mentoren als traditionelle Manager und legen Wert auf kontinuierliches Feedback und Anpassungsfähigkeit.

8.4 Management 3.0

Management 3.0 ist ein innovativer Führungsansatz, der von Jurgen Appelo entwickelt wurde. Es betrachtet Management nicht als die Aufgabe einiger weniger Personen an der Spitze, sondern als eine gemeinsame Verantwortung, die alle Mitglieder einer Organisation tragen. Dieser Ansatz konzentriert sich auf die Motivation von Teams, die Verbesserung von Arbeitsprozessen und die Förderung einer kollaborativen und dezentralen Führungskultur.

8.5 Führungstypologien

Führungstypologien beziehen sich auf verschiedene Führungsstile, die in einem Unternehmen existieren können. Dazu gehören autokratische, demokratische, transformative und agile Führungsstile. Ein Agile Coach muss in der Lage sein, den passenden Führungsstil je nach Team, Situation und Organisationsstruktur zu erkennen und zu fördern, um die Produktivität und Zufriedenheit der Teams zu maximieren.

8.6 Typologien von Unternehmen, Teams, Produkten oder Dienstleistungen

Die **Typologie von Unternehmen, Teams, Produkten oder Dienstleistungen** beschreibt die Kategorisierung und Unterschiede, die in diesen Bereichen bestehen können. Unterschiedliche Unternehmensstrukturen erfordern unterschiedliche Ansätze in der Führung und im Management. Ein Agile Coach muss diese Typologien verstehen, um die richtigen agilen Methoden und Frameworks anzuwenden, die zu den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens oder Teams passen.

8.7 Typologien von Teams

Es gibt verschiedene **Teamtypen** in einer Organisation, wie funktionsübergreifende Teams, selbstorganisierte Teams oder traditionelle hierarchische Teams. Jedes Team erfordert einen anderen Führungs- und Coaching-Ansatz. Ein Agile Coach hilft dabei, Teams zu

identifizieren und den besten Weg zu finden, um sie zu unterstützen und zu optimieren, je nachdem, wie sie strukturiert sind.

8.8 Gewinnerteam

Ein **Gewinnerteam** ist ein Team, das durch Zusammenarbeit, Vertrauen, Eigenverantwortung und kontinuierliche Verbesserung herausragende Leistungen erbringt. Agile Coaches arbeiten eng mit solchen Teams zusammen, um ihre Stärken zu fördern, Hindernisse zu beseitigen und sie auf eine Weise zu unterstützen, die nachhaltige Erfolge ermöglicht. Gewinnerteams zeichnen sich durch eine starke gemeinsame Vision und ein hohes Maß an Engagement aus.

8.9 Visuelles Management

Visuelles Management ist eine Methode, die verwendet wird, um Informationen und Arbeitsprozesse sichtbar und transparent zu machen. In einem agilen Umfeld werden oft Tools wie Kanban-Boards, Burndown-Charts oder andere visuelle Darstellungen verwendet, um den Fortschritt eines Teams zu überwachen. Ein Agile Coach unterstützt das Team bei der Implementierung von visuellem Management, um Transparenz zu schaffen und die Zusammenarbeit zu verbessern.

9 Was ist Agile?

Agile ist ein iterativer und inkrementeller Ansatz zur Projektabwicklung und Produktentwicklung, der auf Flexibilität, schnelle Anpassung an Veränderungen und kontinuierliche Verbesserung abzielt. Ursprünglich in der Softwareentwicklung entstanden, hat sich Agile als Methode in vielen anderen Branchen etabliert. Agile betont die enge Zusammenarbeit zwischen Teams und Kunden, die Lieferung von wertvollen Ergebnissen in kurzen Zyklen und die Fähigkeit, auf neue Anforderungen und Herausforderungen flexibel zu reagieren.

9.1 Agiles Mindset und Unternehmenskultur

Ein **agiles Mindset** ist die Denkweise, die die Prinzipien der Agilität verkörpert: Offenheit für Veränderungen, Lernbereitschaft, Selbstorganisation und Zusammenarbeit. Es steht im Mittelpunkt einer agilen Unternehmenskultur, die von Vertrauen, Transparenz und kontinuierlicher Verbesserung geprägt ist. In einem agilen Unternehmen wird die Kultur gefördert, in der jeder im Team Verantwortung übernimmt und Entscheidungen auf Grundlage von Zusammenarbeit und Feedback trifft. Ein Agile Coach spielt eine Schlüsselrolle dabei, diese Denkweise zu fördern und zu verankern.

9.2 Agile & Scrum Werte & Prinzipien

Die **Agile & Scrum Werte** und **Prinzipien** sind die Leitplanken, die agiles Arbeiten definieren. Zu den zentralen Werten gehören:

- **Individuen und Interaktionen** über Prozesse und Werkzeuge.

- **Funktionierende Software** über umfassende Dokumentation.
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** über Vertragsverhandlungen.
- **Reagieren auf Veränderung** über das Befolgen eines Plans.

Diese Werte werden durch Prinzipien wie kontinuierliche Lieferung, enge Zusammenarbeit, Anpassungsfähigkeit und Einfachheit unterstützt. In Scrum, einem der am häufigsten verwendeten agilen Frameworks, wird besonderer Wert auf Transparenz, Inspektion und Anpassung gelegt, um kontinuierliche Verbesserungen sicherzustellen.

9.3 Agile Manifest

Das **Agile Manifest** ist das grundlegende Dokument der agilen Bewegung, das 2001 von einer Gruppe von Softwareentwicklern erstellt wurde. Es definiert die vier Werte und zwölf Prinzipien, die die Grundlage der agilen Philosophie bilden. Das Manifest betont die Wichtigkeit von Zusammenarbeit, Flexibilität und der kontinuierlichen Lieferung von funktionierender Software (oder anderen Produkten) und hat die Art und Weise, wie moderne Teams und Organisationen arbeiten, revolutioniert.

9.4 Agile & Scrum Organisationen (Wie man Scrum implementiert oder migriert)

Die Implementierung von **Agile & Scrum** in einer Organisation erfordert eine umfassende Transformation der Arbeitsweisen. **Scrum**, ein agiles Framework, wird durch die Einführung von Rollen wie dem Scrum Master, Product Owner und dem Entwicklungsteam umgesetzt. Um Scrum erfolgreich zu implementieren oder in eine bestehende Organisation zu migrieren, müssen klare Prozesse für die Durchführung von Sprints, Daily Stand-ups, Sprint Reviews und Retrospektiven definiert werden. Ein Agile Coach hilft dabei, diese Prozesse anzuleiten und sicherzustellen, dass das Team die Scrum-Prinzipien lebt und kontinuierlich verbessert. Die Migration auf Scrum erfordert oft auch eine Veränderung der Unternehmenskultur, um Selbstorganisation, Transparenz und schnelles Feedback zu fördern.

10 Agile Transformation

Die **Agile Transformation** ist der Prozess, bei dem eine Organisation ihre Strukturen, Prozesse und Kultur anpasst, um agile Prinzipien und Praktiken zu übernehmen. Dieser Prozess umfasst sowohl technische als auch kulturelle Veränderungen und erfordert, dass die gesamte Organisation flexibel, anpassungsfähig und kundenorientiert arbeitet. Agile Transformation geht über die bloße Einführung agiler Methoden hinaus – sie beinhaltet eine tiefgreifende Veränderung in der Denkweise und Führung.

10.1 Roadmap zur agilen Transformation

Eine **Roadmap zur agilen Transformation** ist ein detaillierter Plan, der die Schritte und Meilensteine auf dem Weg zur Einführung agiler Prinzipien und Praktiken in einer Organisation beschreibt. Diese Roadmap hilft, den Übergang in überschaubare Phasen zu unterteilen, um sicherzustellen, dass Veränderungen schrittweise und effektiv eingeführt

werden. Sie umfasst Ziele, Zeitrahmen und die Ressourcen, die für die Transformation benötigt werden.

10.2 Wirkungsbereiche

Die **Wirkungsbereiche** der agilen Transformation umfassen verschiedene Teile der Organisation, wie IT, Produktentwicklung, HR, Marketing, Vertrieb und sogar Führungsebenen. Jede Abteilung muss agil werden, um eine echte Transformation zu ermöglichen. Ein Agile Coach hilft dabei, die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen jeder Abteilung zu identifizieren und sicherzustellen, dass die agilen Prinzipien auf allen Ebenen umgesetzt werden.

10.3 Phasen der agilen Transformation

Die **Phasen der agilen Transformation** umfassen typischerweise:

1. **Initialisierung:** Erkennen des Bedarfs an Veränderung.
2. **Planung:** Entwicklung einer Transformationsstrategie.
3. **Implementierung:** Einführung agiler Methoden und Prozesse.
4. **Stabilisierung:** Sicherstellen, dass agile Praktiken verankert sind.
5. **Kontinuierliche Verbesserung:** Iteratives Lernen und Anpassen.

Diese Phasen bieten eine strukturierte Herangehensweise, um sicherzustellen, dass die Transformation nachhaltig ist und messbare Ergebnisse liefert.

10.4 Transformationsbereiche

Transformationsbereiche beziehen sich auf die spezifischen Bereiche, die im Rahmen der agilen Transformation verändert werden müssen. Dies können organisatorische Strukturen, Prozesse, Kultur, Technologien und Führungsstile sein. Jeder dieser Bereiche erfordert eine besondere Aufmerksamkeit, um sicherzustellen, dass sie mit den Prinzipien der Agilität in Einklang stehen.

10.5 Agile Transformationsmatrix

Die **Agile Transformationsmatrix** ist ein Tool, das verwendet wird, um den Fortschritt der agilen Transformation in verschiedenen Bereichen der Organisation zu bewerten. Es hilft, die Reife der Agilität in verschiedenen Abteilungen und Teams zu messen und Bereiche zu identifizieren, in denen zusätzliche Unterstützung oder Schulung erforderlich ist.

10.6 Agile Büro

Das **Agile Büro** ist eine zentrale Einheit in der Organisation, die den agilen Transformationsprozess unterstützt. Es koordiniert die Einführung agiler Methoden, bietet Schulungen und Ressourcen an und hilft dabei, Hindernisse zu identifizieren und zu beseitigen. Dieses Büro arbeitet eng mit Agile Coaches und Führungskräften zusammen, um

sicherzustellen, dass die Transformation im gesamten Unternehmen effektiv umgesetzt wird.

10.7 SWOT/SWOT/PERT

SWOT (Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen) und **PERT** (Program Evaluation and Review Technique) sind Analysewerkzeuge, die bei der Planung und Durchführung einer agilen Transformation eingesetzt werden können. Eine **SWOT-Analyse** hilft dabei, interne und externe Faktoren zu identifizieren, die den Erfolg der Transformation beeinflussen könnten, während **PERT** verwendet wird, um Zeitpläne und die Abfolge von Aktivitäten zu planen.

10.8 Chapters/Guilds/Communities of Practice

Chapters, **Guilds** und **Communities of Practice** sind organisatorische Strukturen, die in agilen Organisationen verwendet werden, um den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zu fördern. Ein **Chapter** besteht aus Personen mit ähnlichen Fachkenntnissen, während **Guilds** funktionsübergreifende Gruppen sind, die gemeinsame Interessen verfolgen. **Communities of Practice** dienen als Plattform für den Austausch von Best Practices und Erfahrungen zwischen Fachleuten aus verschiedenen Teams.

10.9 Squads/Tribes

Squads und **Tribes** sind agile Strukturen, die aus der Spotify-Modellierung stammen. Ein **Squad** ist ein kleines, funktionsübergreifendes Team, das an einem bestimmten Produkt oder Projekt arbeitet und weitgehend autonom agiert. Mehrere Squads bilden einen **Tribe**, der die übergreifende Koordination und Zusammenarbeit fördert. Diese Strukturen helfen, die Arbeit in größeren Organisationen zu organisieren, während die Agilität erhalten bleibt.

10.10 Formale und informale Führung

In einer agilen Organisation gibt es sowohl **formale** als auch **informale Führung**. **Formale Führung** bezieht sich auf die traditionellen Führungsrollen mit klar definierten Verantwortlichkeiten, während **informale Führung** auf natürliche Weise entsteht, wenn einzelne Teammitglieder aufgrund ihres Wissens, ihrer Fähigkeiten oder ihres Einflusses Führungsrollen übernehmen. Ein Agile Coach erkennt die Bedeutung beider Führungsstile und fördert eine Kultur, in der informale Führung eine wichtige Rolle spielt, um die Selbstorganisation und das Engagement zu stärken.

11 Hochleistungs-agile Teams

Hochleistungs-agile Teams sind Gruppen von selbstorganisierten, cross-funktionalen Mitgliedern, die sich durch ein hohes Maß an Zusammenarbeit, Flexibilität und Eigenverantwortung auszeichnen. Diese Teams bestehen aus Fachkräften mit **T-Profilen**, die sowohl über tiefgehende Expertise in ihrem Spezialgebiet als auch über breites Wissen in anderen Bereichen verfügen, was eine hohe Anpassungsfähigkeit ermöglicht. Ein **Agile Coach** spielt eine zentrale Rolle, indem er die Teams durch **Coaching** und **Mentoring**

unterstützt, ihre Selbstorganisation fördert und die kontinuierliche Verbesserung sicherstellt. Durch die Nutzung von Tools wie der **Empowerment-Matrix** werden diese Teams befähigt, autonom Entscheidungen zu treffen und Hindernisse eigenständig zu überwinden. Die Kombination aus klarer Kommunikation, gegenseitigem Vertrauen und einem agilen Mindset ermöglicht es hochleistungs-agilen Teams, ihre Ziele effizient und effektiv zu erreichen und dabei auf Veränderungen schnell zu reagieren.

11.1 Selbstorganisiert

Ein **selbstorganisiertes Team** ist ein zentrales Element eines hochleistungsfähigen agilen Teams. Diese Teams haben die Autonomie, ihre Arbeit zu planen, Entscheidungen zu treffen und sich selbst zu verwalten, ohne ständige Anweisungen von außen zu benötigen. Sie übernehmen Verantwortung für ihre Ziele und Ergebnisse, was zu mehr Engagement und höherer Motivation führt. Ein Agile Coach unterstützt diese Teams, indem er sie befähigt, Hindernisse zu überwinden und kontinuierlich zu lernen.

11.2 Cross-funktional

Ein **cross-funktionales Team** besteht aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Fachkenntnissen, die gemeinsam an der Erreichung eines gemeinsamen Ziels arbeiten. In agilen Teams bedeutet dies, dass alle Fähigkeiten im Team vorhanden sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung vollständig zu liefern. Durch die funktionsübergreifende Zusammenarbeit kann das Team schneller und flexibler auf Änderungen reagieren. Ein Agile Coach fördert die Integration von Wissen und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Disziplinen im Team.

11.3 T-Profil

Ein **T-Profil** beschreibt ein Teammitglied, das über tiefe Fachkenntnisse in einem bestimmten Bereich (der vertikale Teil des „T“) verfügt, aber auch breit gefächerte Fähigkeiten und Wissen in anderen Bereichen hat (der horizontale Teil des „T“). Diese Fähigkeit, in einem spezialisierten Bereich zu glänzen und gleichzeitig in anderen Bereichen zu unterstützen, macht T-förmige Teammitglieder besonders wertvoll in agilen Teams. Der Agile Coach unterstützt die Entwicklung solcher T-Profile, um die Flexibilität und Zusammenarbeit im Team zu fördern.

11.4 Punkt-, Linien-, Mischprofile

Diese Begriffe beziehen sich auf unterschiedliche Kompetenzprofile in einem Team:

- **Punktprofil:** Eine Person hat tiefe Expertise in einem sehr spezifischen Bereich, aber wenig Wissen in anderen Bereichen.
- **Linienprofil:** Eine Person hat breites Wissen in vielen Bereichen, aber keine tiefgehende Expertise in einem speziellen Feld.
- **Mischprofil:** Eine Kombination aus beiden, wo eine Person sowohl tiefe als auch breite Kenntnisse hat.

In einem agilen Team ist ein Mix dieser Profile ideal, um sicherzustellen, dass sowohl spezialisierte Aufgaben erledigt werden als auch eine breite Flexibilität im Team vorhanden ist. Ein Agile Coach sorgt dafür, dass diese Profile optimal genutzt werden, um die Teamleistung zu maximieren.

11.5 Coaching, Mentoring in agilen Teams

Coaching und Mentoring in agilen Teams sind entscheidend, um die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Teammitglieder zu fördern. **Coaching** hilft dem Team, eigene Lösungen zu entwickeln und sich kontinuierlich zu verbessern. **Mentoring** bietet die Möglichkeit, von erfahrenen Fachkräften zu lernen und Wissen weiterzugeben. Ein Agile Coach übernimmt oft beide Rollen, um das Team zu unterstützen, sein Potenzial auszuschöpfen und Selbstorganisation zu fördern.

11.6 Empowerment-Matrix

Die **Empowerment-Matrix** ist ein Tool, das verwendet wird, um den Grad der Autonomie und Verantwortung eines Teams zu bewerten und zu stärken. Sie hilft dabei, Bereiche zu identifizieren, in denen das Team mehr Entscheidungsmacht haben könnte, und bietet einen Rahmen, um die Delegation von Verantwortung zu optimieren. Der Agile Coach nutzt diese Matrix, um Teams zu befähigen, eigenständig zu handeln und ihre Entscheidungsfreiheit schrittweise zu erweitern, was zu einer besseren Leistung und höherer Motivation führt.

12 Einführung zu logischen Organisationsstrukturen

Logische Organisationsstrukturen sind Ansätze, die darauf abzielen, Flexibilität, Transparenz und Effizienz in der Führung und Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation zu fördern. Traditionelle hierarchische Modelle werden zunehmend durch neue Strukturen ersetzt, die eine dezentralisierte Entscheidungsfindung, Selbstorganisation und funktionsübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen. Zu diesen neuen Modellen gehören Konzepte wie **Holokratie** und **Soziokratie**, die auf Agilität und Anpassungsfähigkeit in dynamischen Geschäftsumfeldern abzielen. Diese modernen Strukturen unterstützen Unternehmen dabei, Projekte und Dienstleistungen effizienter zu managen und eine Balance zwischen Stabilität und Agilität durch **duale Modelle** in der agilen Transformation zu finden.

12.1 Holokratie

Holokratie ist ein Organisationsmodell, das auf Selbstorganisation und verteilter Autorität basiert. Anstatt einer traditionellen hierarchischen Führung, arbeiten Teams in **Kreisen** zusammen, die jeweils für bestimmte Aufgaben oder Projekte verantwortlich sind. Entscheidungen werden dezentral getroffen, und jedes Teammitglied hat klar definierte Rollen mit spezifischen Verantwortlichkeiten. Ein **Agile Coach** in einer holokratischen Organisation unterstützt die Teams dabei, autonom zu arbeiten und die Entscheidungsprozesse effizient zu gestalten, während er die Selbstorganisation fördert.

12.2 Soziokratie

Die **Soziokratie** ist ein Governance-Modell, das darauf abzielt, Entscheidungen auf Basis von Konsent, also der Abwesenheit schwerwiegender Einwände, zu treffen. In einer soziokratischen Organisation wird die Macht gleichmäßig unter den Mitgliedern verteilt, und es gibt klare Kreise, die für bestimmte Aufgabenbereiche verantwortlich sind. Jeder Kreis hat die Autonomie, Entscheidungen innerhalb seines Bereichs zu treffen, wobei Vertreter aus den Kreisen übergeordnete Themen koordinieren. Der Agile Coach unterstützt in dieser Struktur durch Moderation von Entscheidungsprozessen und fördert die Zusammenarbeit zwischen den Kreisen.

12.3 Projekte/Dienstleistungen

In einer agilen Organisationsstruktur werden **Projekte und Dienstleistungen** oft funktionsübergreifend und iterativ bearbeitet. Teams, die sich auf Projekte oder Dienstleistungen konzentrieren, haben die Flexibilität, ihre Prozesse kontinuierlich zu verbessern und sich an neue Anforderungen anzupassen. Agile Coaches spielen hier eine wichtige Rolle, indem sie den Teams helfen, ihre Arbeit zu priorisieren, effiziente Arbeitsprozesse zu entwickeln und dabei die Bedürfnisse der Kunden stets im Fokus zu behalten.

12.4 Funktional

Eine **funktionale Organisation** ist eine traditionellere Struktur, bei der die Mitarbeiter nach ihren spezifischen Fachkenntnissen und Funktionen in Abteilungen organisiert sind. Diese Struktur bietet Stabilität und klare Verantwortlichkeiten, kann jedoch in einem agilen Umfeld durch die Schaffung von Silos die Zusammenarbeit behindern. Ein Agile Coach hilft dabei, Brücken zwischen den funktionalen Teams zu schlagen und funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern, um den Informationsfluss und die Innovation zu verbessern.

12.5 Agile Transformation und duale Modelle

Die **agile Transformation** beschreibt den Wandel einer Organisation hin zu agilen Arbeitsmethoden und Denkweisen. Dabei kommen oft **duale Modelle** zum Einsatz, die eine Balance zwischen traditioneller Stabilität und agiler Flexibilität finden. In dualen Modellen arbeitet ein Teil der Organisation weiterhin nach traditionellen Strukturen, während ein anderer Teil agil arbeitet. Ein Agile Coach unterstützt diese Übergangsprozesse, indem er Teams dabei hilft, die neuen agilen Prinzipien zu verstehen und gleichzeitig sicherstellt, dass die Koordination zwischen beiden Strukturen reibungslos funktioniert.

13 Einführung zu Agile Skalen

Agile Methoden wie Scrum sind in der Regel auf kleine Teams ausgerichtet. Wenn jedoch größere Organisationen agil arbeiten möchten, müssen die agilen Prinzipien auf mehrere Teams und Abteilungen skaliert werden. **Agile Skalen** beziehen sich auf die Anpassung agiler Methoden und Frameworks, um sie in großen Organisationen mit mehreren Teams gleichzeitig anzuwenden. Dabei werden verschiedene skalierbare Frameworks eingesetzt, um sicherzustellen, dass alle Teams kohärent arbeiten und die Organisation als Ganzes flexibel und anpassungsfähig bleibt. Die richtige Anwendung dieser Frameworks ist entscheidend für den Erfolg einer agilen Skalierung.

13.1 Anpassbar

Die Fähigkeit eines Unternehmens, agil zu skalieren, hängt von seiner **Anpassungsfähigkeit** ab. Dies bedeutet, dass die Methoden und Prozesse, die für kleinere agile Teams entwickelt wurden, so skaliert und angepasst werden müssen, dass sie auf viele Teams oder ganze Organisationen anwendbar sind. Ein Agile Coach hilft dabei, agile Methoden zu flexibilisieren und sicherzustellen, dass sie an die spezifischen Bedürfnisse der Organisation und ihrer verschiedenen Abteilungen angepasst werden können, ohne die Prinzipien der Agilität zu verlieren.

13.2 Scrum of Scrums

Scrum of Scrums ist eine Methode zur Skalierung von Scrum, bei der mehrere Scrum-Teams koordiniert zusammenarbeiten. Um die Kommunikation und Abstimmung zwischen den Teams zu erleichtern, wird ein zusätzliches Meeting eingeführt, das als „Scrum of Scrums“ bezeichnet wird. In diesem Meeting treffen sich Vertreter jedes Teams, um Fortschritte zu besprechen und Abhängigkeiten zu klären. Diese Methode ermöglicht es, dass Teams unabhängig arbeiten können, während sie dennoch auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Ein Agile Coach moderiert diese Meetings und hilft dabei, Hindernisse zu identifizieren und zu lösen.

13.3 LeSS (Large Scale Scrum)

LeSS (Large Scale Scrum) ist ein Framework, das auf den Prinzipien von Scrum basiert, aber für große Organisationen mit mehreren Teams entwickelt wurde. In LeSS arbeiten alle Teams an einem Produkt mit einem gemeinsamen Product Owner und Backlog. Es fördert die einfache und flexible Skalierung von Scrum, indem es die Anzahl der Rollen und Meetings minimiert. Der Agile Coach unterstützt in einem LeSS-Umfeld, indem er sicherstellt, dass alle Teams dieselben agilen Prinzipien und Praktiken anwenden und die Zusammenarbeit optimiert wird.

13.4 Nexus

Nexus ist ein skalierbares Scrum-Framework, das speziell entwickelt wurde, um die Zusammenarbeit mehrerer Teams zu verbessern, die an einem gemeinsamen Produkt arbeiten. Nexus fügt dem traditionellen Scrum-Framework zusätzliche Elemente hinzu, wie

das Nexus Integration Team, das dafür verantwortlich ist, den Integrationsprozess zu erleichtern und Abhängigkeiten zwischen Teams zu verwalten. Ein Agile Coach im Nexus-Umfeld unterstützt die Teams bei der Koordination und Integration ihrer Arbeit, um sicherzustellen, dass alle Teams synchron arbeiten und ein kohärentes Produkt entsteht.

13.5 Scrum@Scale

Scrum@Scale ist ein flexibles Framework, das Scrum in großen Organisationen skaliert, indem es sich auf zwei zentrale Komponenten konzentriert: das **Scrum of Scrums** und die **Executive Action Team**-Struktur. Diese Komponenten ermöglichen die Koordination und Führung von Scrum-Teams auf allen Ebenen der Organisation. Scrum@Scale bietet die Flexibilität, agile Praktiken in verschiedenen Bereichen und Abteilungen anzupassen, ohne die Autonomie der Teams zu beeinträchtigen. Ein Agile Coach spielt eine Schlüsselrolle dabei, Scrum@Scale erfolgreich zu implementieren und sicherzustellen, dass die Organisation agil bleibt, während sie wächst.

13.6 Hybride

Ein **hybrides** Framework kombiniert agile Methoden mit traditionellen oder anderen nicht-agilen Ansätzen. Hybride Ansätze sind in Organisationen nützlich, die sich in einem Übergang befinden oder in denen verschiedene Teams unterschiedliche Arbeitsweisen benötigen. Beispielsweise kann ein Unternehmen Scrum für die Produktentwicklung verwenden, während es traditionelle Projektmanagementmethoden für andere Abteilungen einsetzt. Der Agile Coach unterstützt dabei, die verschiedenen Methoden miteinander zu verknüpfen und sicherzustellen, dass die Agilität erhalten bleibt, wo sie am meisten benötigt wird.

14 Transformation physischer Räume in Unternehmen

Transformation **physischer Räume** in Unternehmen ist ein entscheidender Faktor für die Unterstützung der agilen Arbeitsweisen und der Förderung von Zusammenarbeit und Innovation. Unternehmen, die sich einer agilen Transformation unterziehen, erkennen, dass die Arbeitsumgebung eine wichtige Rolle dabei spielt, die gewünschte Kultur und Arbeitsweise zu unterstützen. Hier sind einige wichtige Aspekte dieser Transformation:

14.1 Offene Arbeitsbereiche

In agilen Umgebungen werden **offene Arbeitsbereiche** bevorzugt, um die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern zu fördern. Diese offenen Räume erleichtern spontane Diskussionen und den schnellen Austausch von Ideen, was die Teamkommunikation verbessert und die Reaktionsfähigkeit erhöht. Flexible Sitzordnungen und mobile Möbel ermöglichen es den Teams, ihre Arbeitsbereiche nach Bedarf anzupassen.

14.2 Räume für Zusammenarbeit und Kreativität

Unternehmen schaffen oft **Kollaborationsräume** oder **Design Thinking Labs**, die speziell dafür konzipiert sind, kreative und kollaborative Prozesse zu unterstützen. Diese Räume sind

mit Whiteboards, Post-its, digitalen Tools und flexiblen Sitzmöglichkeiten ausgestattet, um den kreativen Fluss und die Problemlösungsprozesse zu erleichtern.

14.3 Rückzugsorte und Fokuszonen

Neben offenen Bereichen brauchen agile Teams auch **Rückzugsorte** oder **Fokuszonen**, wo Einzelpersonen oder kleinere Gruppen in Ruhe und Konzentration arbeiten können. Diese Räume bieten die Möglichkeit, sich vor Ablenkungen zu schützen und an Aufgaben zu arbeiten, die tiefes Nachdenken und Fokus erfordern.

14.4 Agile Boards und Visualisierungstools

In physischen Räumen von agilen Unternehmen sind **agile Boards** wie Kanban- oder Scrum-Boards weit verbreitet. Diese visuellen Management-Tools sind an den Wänden oder auf digitalen Bildschirmen angebracht und ermöglichen es den Teams, ihren Fortschritt transparent zu verfolgen und gemeinsam zu priorisieren. Ein Agile Coach unterstützt dabei, diese Visualisierungstools effektiv einzusetzen, um Transparenz und Verantwortung zu fördern.

14.5 Flexibilität und Mobilität

Ein wesentliches Merkmal agiler physischer Räume ist die **Flexibilität**. Mobile Möbel, wie zum Beispiel Tische auf Rollen oder verstellbare Arbeitsplätze, ermöglichen es den Teams, den Raum an ihre Bedürfnisse anzupassen. Auch die Integration von Technologien wie drahtlosen Netzwerken und mobilen Geräten trägt zur Mobilität bei, sodass die Mitarbeiter ortsunabhängig arbeiten können.

14.6 Räume für Retrospektiven und Meetings

Agile Unternehmen brauchen **dedizierte Räume** für Retrospektiven, Sprint-Reviews und andere Meetings, in denen Teams ihre Prozesse reflektieren und verbessern. Diese Räume sind so gestaltet, dass sie offene Diskussionen und den Ideenaustausch fördern, oft durch den Einsatz von moderner Präsentationstechnologie und flexiblen Sitzordnungen.

Die **Transformation physischer Räume** ist somit ein wichtiger Bestandteil der agilen Transformation eines Unternehmens. Sie fördert nicht nur die Effizienz und Produktivität der Teams, sondern unterstützt auch die agile Kultur, die auf Zusammenarbeit, Flexibilität und kontinuierlicher Verbesserung basiert.

15 Transformation von HR zu Agile HR

Die **Transformation von HR zu Agile HR** bedeutet eine grundlegende Neugestaltung der traditionellen HR-Funktionen hin zu einem agilen Ansatz, der Flexibilität, Zusammenarbeit und kontinuierliche Verbesserung in den Vordergrund stellt. Agile HR unterstützt nicht nur die Einführung agiler Methoden in anderen Bereichen des Unternehmens, sondern wird selbst zu einem zentralen Treiber der agilen Transformation, indem es Prozesse und Strukturen so gestaltet, dass sie auf Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit ausgerichtet sind.

15.1 Flexible Organisationsstrukturen und Arbeitsmodelle

Die Transformation zu **Agile HR** beginnt oft mit der Schaffung von **flexiblen Strukturen**. Traditionelle hierarchische Modelle werden durch flexiblere, selbstorganisierte Teams ersetzt, die eigenständig arbeiten können. Agile HR-Teams entwickeln und unterstützen **Cross-funktionale Teams** und flexible Arbeitsmodelle wie Remote-Arbeit, um die Agilität der gesamten Organisation zu fördern. Diese neuen Strukturen erlauben es, schneller auf Veränderungen im Markt oder bei den Anforderungen der Mitarbeiter zu reagieren.

15.2 Iterative HR-Prozesse

Agile HR transformiert auch klassische HR-Prozesse wie **Leistungsbeurteilung, Recruiting und Mitarbeiterentwicklung**. Anstatt jährliche Leistungsbeurteilungen durchzuführen, setzt Agile HR auf **kontinuierliches Feedback** und **regelmäßige kurze Gespräche**. Diese iterativen Prozesse erlauben es, schneller auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu reagieren und die persönliche und berufliche Entwicklung besser zu fördern. Im Recruiting wird Agilität durch schnellere und flexiblere Einstellungsverfahren umgesetzt, um die besten Talente rechtzeitig zu gewinnen.

15.3 Mitarbeiterzentrierung und Empowerment

Im Zentrum der agilen HR-Arbeit steht der **Mitarbeiter**. Agile HR fördert eine **mitarbeiterzentrierte Kultur**, in der die Bedürfnisse, Wünsche und das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. **Empowerment** spielt dabei eine entscheidende Rolle: Mitarbeiter werden ermutigt, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und aktiv zur Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung beizutragen. HR unterstützt diese Kultur, indem es Programme entwickelt, die Autonomie und Selbstorganisation fördern.

15.4 Agile Führung und Coaching

Agile HR unterstützt die Entwicklung einer neuen Art von Führung, die auf **Agile Leadership** und **Coaching** basiert. Führungskräfte in agilen Organisationen agieren als **Mentoren und Coaches**, die Teams dabei unterstützen, ihre Ziele eigenverantwortlich zu erreichen. Agile HR-Teams helfen dabei, Führungskräfte zu schulen, sodass sie agiles Denken verinnerlichen und ihre Teams befähigen können, agil zu arbeiten.

15.5 Kontinuierliche Verbesserung und Lernen

Einer der Grundpfeiler von Agile HR ist das Prinzip der **kontinuierlichen Verbesserung**. Agile HR-Abteilungen fördern eine Kultur des Lernens und der Weiterentwicklung, sowohl auf individueller Ebene als auch auf Teamebene. **Learning Journeys**, regelmäßige Retrospektiven und Anpassungen der HR-Prozesse gehören zu den Schlüsselmaßnahmen, um sicherzustellen, dass sich das HR kontinuierlich an die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeiter anpasst.

15.6 Agiles Performance Management

Traditionelle Methoden des **Performance Managements** weichen agilen Ansätzen, die auf **Zielen, Feedback und Anpassungen in kurzen Zyklen** basieren. Agile HR setzt auf transparente, messbare Ziele (OKRs – Objectives and Key Results), die regelmäßig überprüft und angepasst werden. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern und Teams, sich schnell an neue Prioritäten anzupassen und ihre Leistung kontinuierlich zu verbessern.

15.7 HR als strategischer Partner

Durch die agile Transformation wird HR zu einem **strategischen Partner** im Unternehmen. Agile HR unterstützt die Geschäftsstrategie aktiv, indem es agiles Arbeiten in allen Bereichen der Organisation fördert und die Teams dabei unterstützt, schneller, flexibler und anpassungsfähiger zu werden. Es wird eine enge Verbindung zwischen HR und den Unternehmenszielen hergestellt, um sicherzustellen, dass HR nicht nur eine unterstützende Funktion hat, sondern ein Treiber der Unternehmensentwicklung ist.

Die **Transformation von HR zu Agile HR** ist ein wesentlicher Bestandteil einer umfassenden agilen Transformation in Unternehmen. Durch die Anwendung agiler Prinzipien in HR-Prozessen und die Förderung einer mitarbeiterzentrierten, flexiblen Kultur trägt Agile HR maßgeblich dazu bei, dass Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren und eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit aufbauen können.

16 Einführung zu Rahmenwerke und agile Methoden

Agile Methoden und Rahmenwerke haben die Art und Weise revolutioniert, wie Unternehmen Projekte verwalten und Produkte entwickeln. Sie bieten einen flexiblen und anpassungsfähigen Ansatz, der es Teams ermöglicht, schnell auf Veränderungen zu reagieren, die Zusammenarbeit zu fördern und kontinuierlich Verbesserungen vorzunehmen. Die Wahl des richtigen Rahmens oder der Methode hängt von den spezifischen Anforderungen des Teams und der Organisation ab. Hier sind einige der bekanntesten Rahmenwerke und Methoden, die in der agilen Welt weit verbreitet sind.

16.1 Scrum

Scrum ist ein weit verbreitetes agiles Framework, das speziell für die Entwicklung und das Management komplexer Projekte entwickelt wurde. Es basiert auf kurzen, iterativen Entwicklungszyklen, den sogenannten **Sprints**, die in der Regel zwischen zwei und vier Wochen dauern. Während eines Sprints arbeiten cross-funktionale Teams gemeinsam an der Fertigstellung eines inkrementellen Produkts. Scrum umfasst spezifische Rollen wie den **Scrum Master**, der das Team unterstützt, und den **Product Owner**, der die Produktvision vertritt. Ein wichtiger Bestandteil von Scrum sind die regelmäßigen Meetings, wie das **Daily Stand-up**, das **Sprint Review** und die **Retrospektive**, um Transparenz zu fördern und kontinuierliche Verbesserungen sicherzustellen.

16.2 Kanban

Kanban ist eine visuelle Methode zur Verwaltung von Arbeitsprozessen, die ursprünglich aus der Lean-Produktion stammt und heute häufig in agilen Softwareentwicklungs- und Serviceprozessen verwendet wird. In Kanban werden Aufgaben auf einem **Kanban-Board** visualisiert, das in Spalten unterteilt ist, um den Fortschritt von Aufgaben von "To-Do" über "In Arbeit" bis "Erledigt" darzustellen. Diese Methode fördert **kontinuierlichen Workflow** und Anpassung an Änderungen, ohne festgelegte Iterationen wie bei Scrum. Teams verwenden Kanban, um Engpässe zu identifizieren und den Workflow zu optimieren, indem sie die Anzahl gleichzeitiger Aufgaben begrenzen.

16.3 Lean

Lean ist eine Philosophie und Methodik, die darauf abzielt, **Wertschöpfung** zu maximieren und **Verschwendung** zu minimieren. Ursprünglich aus der Automobilindustrie (Toyota Production System) kommend, wird Lean heute in vielen Branchen und agilen Teams angewendet. Der Schwerpunkt liegt auf der **Effizienz** und der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen, um Produkte schneller und kosteneffizienter zu liefern. Agile Teams setzen Lean-Prinzipien ein, um den Kundenwert zu erhöhen und unnötige Schritte zu eliminieren, die keinen direkten Beitrag zur Wertschöpfung leisten.

16.4 Design Thinking

Design Thinking ist eine **kundenorientierte** Methode zur Lösung komplexer Probleme, die sich auf das Verständnis der Bedürfnisse der Benutzer konzentriert. Der Prozess umfasst mehrere Phasen: **Verstehen, Definieren, Ideen entwickeln, Prototypen erstellen und Testen**. Design Thinking wird oft verwendet, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, indem es die Perspektiven und Erfahrungen der Endbenutzer in den Mittelpunkt stellt. Agile Teams nutzen Design Thinking, um iterativ zu arbeiten und Lösungen zu entwickeln, die den tatsächlichen Anforderungen der Benutzer entsprechen.

16.5 Lean Start-Up

Das **Lean Start-Up**-Prinzip zielt darauf ab, Produkte mit minimalem Aufwand und in kürzester Zeit auf den Markt zu bringen, indem es den **Build-Measure-Learn**-Zyklus verwendet. Dies bedeutet, dass ein **Minimum Viable Product (MVP)** entwickelt wird, um schnell Feedback vom Markt und den Kunden zu erhalten. Auf dieser Grundlage können Unternehmen iterativ Verbesserungen vornehmen und sich schnell an Kundenanforderungen anpassen. Diese Methode wird häufig von Start-ups und innovativen Unternehmen angewendet, um ihre Geschäftsmodelle und Produkte schnell zu validieren und zu optimieren.

16.6 Kaizen

Kaizen ist eine japanische Philosophie, die **kontinuierliche Verbesserung** bedeutet. Sie konzentriert sich darauf, kleine, inkrementelle Änderungen im täglichen Arbeitsablauf vorzunehmen, um Prozesse und Ergebnisse schrittweise zu verbessern. Kaizen wird oft in

Lean- und agilen Umgebungen angewendet, um das Engagement der Mitarbeiter zu fördern und sie zu ermutigen, ständig nach Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Arbeitsweise zu suchen. Teams, die Kaizen praktizieren, streben danach, Prozesse zu standardisieren und diese dann iterativ zu verfeinern.

16.7 Kontinuierliche Verbesserung

Die **kontinuierliche Verbesserung** ist ein zentrales Prinzip in allen agilen und Lean-Methoden. Sie zielt darauf ab, Arbeitsprozesse, Produkte und Dienstleistungen ständig zu hinterfragen und zu optimieren, um die Effizienz zu steigern und den Wert für den Kunden zu maximieren. In agilen Teams erfolgt dies durch regelmäßige **Retrospektiven**, in denen das Team reflektiert, was gut funktioniert hat und wo Verbesserungen notwendig sind. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist eine fortlaufende, niemals endende Praxis, die es Teams ermöglicht, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und ihre Arbeitsweise stetig zu verfeinern.

17 Einführung zu Hochleistungs-agilen Teams

Hochleistungs-agile Teams zeichnen sich durch ihre außergewöhnliche Fähigkeit aus, in einem agilen Umfeld kontinuierlich und effektiv wertschöpfende Arbeit zu leisten. Diese Teams arbeiten autonom, sind selbstorganisiert und stark auf Zusammenarbeit, Lernen und kontinuierliche Verbesserung fokussiert. Ihr Hauptziel ist es, die Kundenbedürfnisse schnell zu erfüllen und dabei hochwertige Ergebnisse zu liefern. Hochleistungs-agile Teams setzen agile Prinzipien wie Anpassungsfähigkeit, Transparenz und Zusammenarbeit optimal um und fördern eine Kultur der Verantwortung und Innovation.

17.1 Merkmale

Die **Merkmale** eines hochleistungsfähigen agilen Teams umfassen eine Reihe von Schlüsselqualitäten, die es diesen Teams ermöglichen, ihre Aufgaben effizient und effektiv zu erfüllen:

- **Selbstorganisation:** Hochleistungs-Teams sind in der Lage, ihre eigenen Arbeitsprozesse zu steuern und Entscheidungen unabhängig zu treffen.
- **Cross-funktionalität:** Die Teammitglieder bringen unterschiedliche Fachkenntnisse ein, sodass das Team alle erforderlichen Fähigkeiten besitzt, um Aufgaben vollständig zu bearbeiten, ohne auf externe Ressourcen angewiesen zu sein.
- **Anpassungsfähigkeit:** Diese Teams können sich schnell an neue Anforderungen und Veränderungen im Projekt oder Markt anpassen.
- **Transparenz und Kommunikation:** Klare, offene Kommunikation innerhalb des Teams und mit Stakeholdern ist unerlässlich, um Missverständnisse zu vermeiden und Probleme frühzeitig zu erkennen.
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Durch regelmäßige Reflexion, z.B. in Retrospektiven, suchen die Teams nach Wegen, um ihre Arbeitsweise stetig zu verbessern.

17.2 Coach, Mentor, Facilitator

In einem hochleistungsfähigen agilen Team spielt der **Agile Coach** eine entscheidende Rolle, indem er das Team unterstützt, Hindernisse aus dem Weg räumt und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung fördert. Der Coach agiert oft auch als **Mentor**, indem er Wissen und Erfahrung teilt, und als **Facilitator**, indem er den Prozess des Teamworkings leitet und sicherstellt, dass agile Prinzipien befolgt werden.

- **Coach:** Unterstützt das Team bei der Selbstorganisation und fördert die Umsetzung agiler Werte und Praktiken.
- **Mentor:** Teilt Wissen und Erfahrungen, um die Fähigkeiten der Teammitglieder zu entwickeln.
- **Facilitator:** Moderiert Meetings wie Retrospektiven, hilft dem Team bei der Entscheidungsfindung und löst Konflikte.

17.3 Wertorientierung

Hochleistungs-agile Teams arbeiten **wertorientiert**, das heißt, ihr Fokus liegt darauf, kontinuierlich **Wert für den Kunden** zu schaffen. Dies bedeutet, dass alle Aktivitäten und Entscheidungen im Hinblick auf den Mehrwert, den sie für das Produkt oder die Dienstleistung bieten, priorisiert werden. Teams setzen Techniken wie **User Stories**, **Minimum Viable Products (MVP)** und regelmäßiges Feedback vom Kunden ein, um sicherzustellen, dass der entwickelte Wert den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden entspricht. Die Wertorientierung sorgt dafür, dass die Teams sich auf das Wesentliche konzentrieren und Ressourcen effizient einsetzen, um Ergebnisse zu liefern, die für den Markt relevant sind.

18 Einführung zu Agile Büros

Agile Büros spielen eine zentrale Rolle in der agilen Transformation von Unternehmen. Sie dienen als strategische Einheiten, die agile Prozesse unterstützen, koordinieren und optimieren. Agile Büros, wie z.B. ein Scrum-Büro oder ein Agile PMO (Project Management Office), sind dafür verantwortlich, sicherzustellen, dass agile Methoden und Prinzipien in der gesamten Organisation effektiv implementiert werden. Diese Einheiten helfen dabei, die Zusammenarbeit zwischen Teams zu verbessern, Hindernisse zu beseitigen und den Fortschritt zu überwachen, um sicherzustellen, dass die Ziele des Unternehmens effizient erreicht werden.

18.1 Scrum-Büro

Ein **Scrum-Büro** ist eine spezielle Einrichtung innerhalb einer Organisation, die die Implementierung von **Scrum**-Praktiken und -Prozessen unterstützt. Das Scrum-Büro bietet Schulungen, Ressourcen und Coaching für Teams, um sicherzustellen, dass sie Scrum korrekt anwenden. Es kann auch die Einführung von Scrum in neuen Teams koordinieren, Best Practices entwickeln und sicherstellen, dass alle Teams nach denselben Prinzipien arbeiten. Das Scrum-Büro fungiert als zentrale Anlaufstelle für Fragen und Herausforderungen rund um die Einführung und Anwendung von Scrum.

18.2 Agile PMO (Agiles Projektmanagementbüro)

Das **Agile PMO** (Agile Project Management Office) ist eine Weiterentwicklung des traditionellen PMO, die auf die Unterstützung agiler Methoden ausgerichtet ist. Während ein klassisches PMO sich auf die Steuerung und Überwachung von Projekten konzentriert, sorgt ein Agile PMO dafür, dass die agilen Prinzipien in allen Projekten angewendet werden. Es unterstützt Teams bei der Einführung agiler Praktiken, bietet Schulungen und Workshops an und fungiert als Koordinationsstelle für agile Projekte. Ein Agile PMO überwacht den Fortschritt auf einer höheren Ebene, stellt jedoch sicher, dass die Teams selbstorganisiert und flexibel arbeiten können.

18.3 Scrum Competence Center

Das **Scrum Competence Center** ist eine zentrale Einheit, die dafür verantwortlich ist, das Wissen und die Expertise in Bezug auf Scrum in der gesamten Organisation zu verbreiten und zu vertiefen. Es bietet Schulungen, Zertifizierungen und Coaching für Scrum-Teams an und stellt sicher, dass die Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten und das Wissen haben, um Scrum effektiv zu implementieren. Darüber hinaus arbeitet das Scrum Competence Center daran, die Scrum-Praktiken in der Organisation kontinuierlich zu verbessern und Best Practices zu identifizieren und zu verbreiten. Es agiert als Kompetenzzentrum, das die agile Entwicklung der Organisation unterstützt.

18.4 Hybride

Ein **hybrides** agiles Büro kombiniert traditionelle und agile Ansätze, um den Bedürfnissen einer Organisation gerecht zu werden, die sich in einer Übergangsphase befindet oder in der verschiedene Teams unterschiedliche Arbeitsweisen bevorzugen. In einem hybriden Setup arbeiten einige Projekte oder Teams weiterhin nach traditionellen Projektmanagementmethoden, während andere agile Methoden wie Scrum oder Kanban anwenden. Ein hybrides agiles Büro stellt sicher, dass beide Ansätze harmonisch koexistieren und fördert die Flexibilität, indem es den Übergang zur vollständigen Agilität unterstützt, ohne dass die Effizienz oder Projektsteuerung verloren geht.

Agile Büros sind wesentliche Katalysatoren für die agile Transformation einer Organisation, da sie die Implementierung agiler Methoden unterstützen, koordinieren und sicherstellen, dass die Teams die notwendigen Ressourcen und das Wissen haben, um in einem agilen Umfeld erfolgreich zu sein.

19 Danksagungen

Diese Anleitung wurde von **David Marti**, **Yvonne Agnes** und **Silke Schöll** verfasst und ins Deutsche übersetzt. Für Rückfragen können Sie uns gerne kontaktieren:

- **David Marti:** david@europeanscrum.org, <https://www.linkedin.com/in/davidmarti>
- **Yvonne Agnes:** yvonne@europeanscrum.org
- **Silke Schöll:** slike@europeanscrum.org