Nachhaltig Agilität einführen

Nachhaltiges Projekt-Coaching für eine gelingende agile Transformation

Management Summary

- Startups fordern Großunternehmen heraus, schneller und flexibler zu werden. Insbesondere für stark regulierte Branchen ist dies ein Kraftakt. Es gilt, eingeschliffene Strukturen, gelebte Kulturen und hart erarbeitete Positionen infrage zu stellen und neue Meetingformate, Rollen und Methoden zu etablieren.
- Dazu eignet sich ein dreiphasiger Coaching-Ansatz, der auf Methoden und agilen Ansätzen aus dem Lean Startup und Lean Change Management basiert: Nach einer Phase der Erkenntnisgewinnung (Discovery) erfolgt die Durchführung des Coachings (Execute), die in der Nachhaltigkeitsphase (Sustain) mündet.
- Dieser schlanke und trotzdem Ergebnis-fokussierte Ansatz war Basis der Transformation von mehr als 1000 Mitarbeitern einer internationalen Großbank. Die Erfolge u.a. in den Bereichen der Vorhersehbarkeit von Softwarelieferungen und der erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit führten zu einer schnellen Etablierung des Ansatzes auf Kundenseite.
- Der nachfolgende Artikel führt in die Grundlagen der verschiedenen Phasen ein und unterstreicht die Hauptvorteile dieses Ansatzes: Transparenz, Fokus und Fortschrittsmessung. Die Anreicherung um gewonnene Erfahrungen und Eindrücke aus der Anwendungspraxis inklusive Tipps, Tricks und Vorlagen machen das Erlebte greifbarer und dienen dem besseren Verständnis.

Alexander Birke
Leiter agiler Bereich bei Accenture | SolutionsIQ

Sandro Reichlin
Coach und Berater bei Accenture | SolutionsIQ

Unternehmen sehen sich mit rasanten Marktveränderungen konfrontiert, welche sich auf ihre aktuelle Organisationskultur und auf ihre Prozesse auswirken. Damit Organisationen diese Herausforderungen bewältigen können, müssen sie anpassungsfähiger und reaktionsfähiger werden. Besonders in einer Welt, in der kleine Startups aus dem Nichts Marktstrukturen aufbrechen und nachhaltig verändern können, wie es z.B. bei Netflix und Blockbuster der Fall war.

Die Komplexität und das Tempo in der Arbeitswelt nehmen also laufend zu. Dieses Phänomen wird heutzutage häufig mit dem Akronym VUCA abgekürzt, das die Aspekte der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

und Ambiguität als Rahmenbedingungen in der heutigen Unternehmensführung beschreibt. VUCA bringt für Unternehmen eine Vielzahl von Herausforderungen und Folgen mit sich:

- Eine schnelle und effiziente Anpassung an äußere Bedingungen ist notwendig
- Für viele Führungskräfte und Mitarbeiter ist es schwierig, aus dem auszubrechen, was sie jahrelang gemacht haben und was immer sehr gut funktioniert hat.
- Dies endet häufig in Reorganisationen und Anpassungen der Hierarchien (flachere Hierarchien), womit viele in Leitungspositionen unglücklich sind, da sie Verantwortung abgeben müssen.
- Letztendlich zieht der Wandel für solche Unternehmen immer eine größere Transformation nach sich.

VUCA trifft also Unternehmen jeder Größe und jeder Branche. Auch stark regulierte Branchen, wie Banken, Automotive etc. sind betroffen. Für sie sind die Auswirkungen oft noch gravierender als für junge, wendige Startups. Basierend auf diesen Herausforderungen haben wir als Agile Coaches von Accenture I SolutionsIQ bei einem Großunternehmen im Finanzsektor einen Ansatz etabliert, mit dem der Erfolg einer agilen Transformation mit einem dreiphasigen Ansatz nachhaltig verankert und messbar gemacht werden kann.

Das Praxisbeispiel

Die international tätige Bank sah sich zusätzlich zu den eingangs erwähnten Herausforderungen für stark regulierte Branchen mit weiteren Herausforderungen konfrontiert:

- Niedrigzinsen, sinkende Erträge, eine Verschiebung des Kundenverhaltens und starker Druck durch digitale Innovationen der Konkurrenten und FinTechs zwingen Finanzunternehmen, sich an die veränderten Marktverhältnisse anzupassen.
- Traditionelle Großbanken sind wie Supertanker in einem Ozean voller Schnellbote. Kleinere Banken, Neobanken und FinTechs fluten mit neuen, günstigen Produkten den Markt. Ihnen fällt es oft leichter, sich zu transformieren, da sie häufig aus Digital Natives mit Startup-Charakter "bestehen".
- Um die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Transformation zu erhöhen, suchen Unternehmen vermehrt die nötige Unterstützung durch agile Methoden bzw. bei agilen Coaches. Für die betroffenen Change Manager oder Agile Coaches im Unternehmen stellt sich jedoch oft die Herausforderung, den Strukturwandel und den damit verbundenen Coaching-Erfolg messbar zu machen. So auch in diesem Fall.

Zur Erreichung des übergeordneten Transformationsziels wurden folgende Vorsätze für die Agilität anvisiert:

- Die agile Adoptionsrate um 25% erhöhen sowie
- eine Steigerung des Reifegrads von Agilität ("Agile Maturity Level") für laufende und neue Projekte innerhalb der mehr als 1000 Personen starken IT-Abteilung erzielen.

Aufgrund der Komplexität, Größe und inhaltlich nicht ausreichenden Erfahrung in diesem Bereich, hat der Kunde uns, Agile Coaches von Accenture I SolutionsIQ, eingebunden und bat uns, das neu gegründete Transformationsteam zu unterstützen und als treibende Kraft zu fungieren. Im Rahmen dieser Rolle ist der hier beschriebene Coaching-Ansatz entstanden.

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wie führt man nachhaltig Agilität ein?

Unseren Ansatz bezeichnen wir als Lean Agile Coaching. Er basiert auf agilen Methoden und Ansätzen wie dem Lean Startup ("The Lean Startup" von Eric Ries) und Lean Change Management ("Lean Change Management" von Jason Little). Lean Change Management ist ein Feedback-getriebener und strukturierter Change Management-Ansatz, der Organisationen auf ihrem Weg zielgerichtet durch den Wandel leitet. Dabei wird die Lean Startup-Methode auf den Change angewandt.

Lean Change ändert so den Fokus vom Managen des Wandels auf das Managen der Reaktion, die Menschen auf einen Wandel zeigen. Das Vorgehen ist in komplexen und unsicheren Umgebungen elementar – denn wenn Menschen beteiligt sind, ist nichts einfach, vorhersagbar und planbar. Besonderheiten sind der partizipative Ansatz, der vom Change Betroffene zu Mitgestaltern macht, und das Hypothesen-getriebene Vorgehen, welches vermeintliche Lösungen lediglich als Annahmen auffasst und über Change Sprints validiert.

Basierend auf diesen Grundlagen sind zentrale Merkmale unseres Coaching-Ansatzes:

- Ermöglicht schnelle und regelmäßige Lernzyklen, die zur kontinuierlichen Weiterentwicklung von agilen Teams und Organisationen beitragen.
- Ist zielorientiert ("wertschaffend") und auf den Menschen ausgerichtet.
- Macht Fortschritte durch kontinuierliches, häufiges Feedback messbarer und transparenter als bei der Anwendung anderer Methoden.
- Fördert die Entwicklung und das Engagement durch gemeinsam geplante und ausgeführte Anstrengungen.
- Bindet Werkzeuge wie Gesprächsleitfäden, Methoden wie Design Thinking und praktische Lernerfahrungen "learning by doing" als elementare Bestandteile ein.

Lean-Agile Coaching in drei Phasen

Unser Lean-Agile-Ansatz ist unterteilt in drei Phasen: die Discover-, die Execute- und die Sustain-Phase (Bild 1). Er stellt den Rahmen für ein Projekt-Coaching-Setup dar, der auf einige wenige bis hin zu Dutzenden von Teams angewendet werden kann. Ein typisches Transformationsteam beim Kunden setzt sich aus den dortigen Spezialisten für Methoden oder den fachlichen Bereichen und den internen agilen Coaches zusammen. Als Agile Coaches unterstützen wir in diversen Rollen. Das vorgegebene Ziel, die Förderung der agilen Reife durch Coaching und Mentoring, soll mit dem Hauptaugenmerk auf zwei fundamentale Eckpfeiler erreicht werden:

- Coaching-Ansatz: Implementierung eines strukturierten Coaching-Prozesses, um sich auf einen klaren Umfang aus Pain Points/Herausforderungen, anzusprechenden Themen sowie die Art und Weise der Fortschrittsmessung zu einigen.
- Coaching Engagement: Ein Coaching Engagement entspricht aus unserer Erfahrung einem in der Regel drei- bis fünfmonatigem Zeitraum, unterteilt in mehrere Iterationen von jeweils zwei Wochen. Die inhalt-

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

lichen Schwerpunkte der einzelnen Iterationen legt das Transformationsteam im Abstimmungsmeeting zu Beginn einer jeden Iteration mit den jeweils beteiligten Stakeholdern fest.

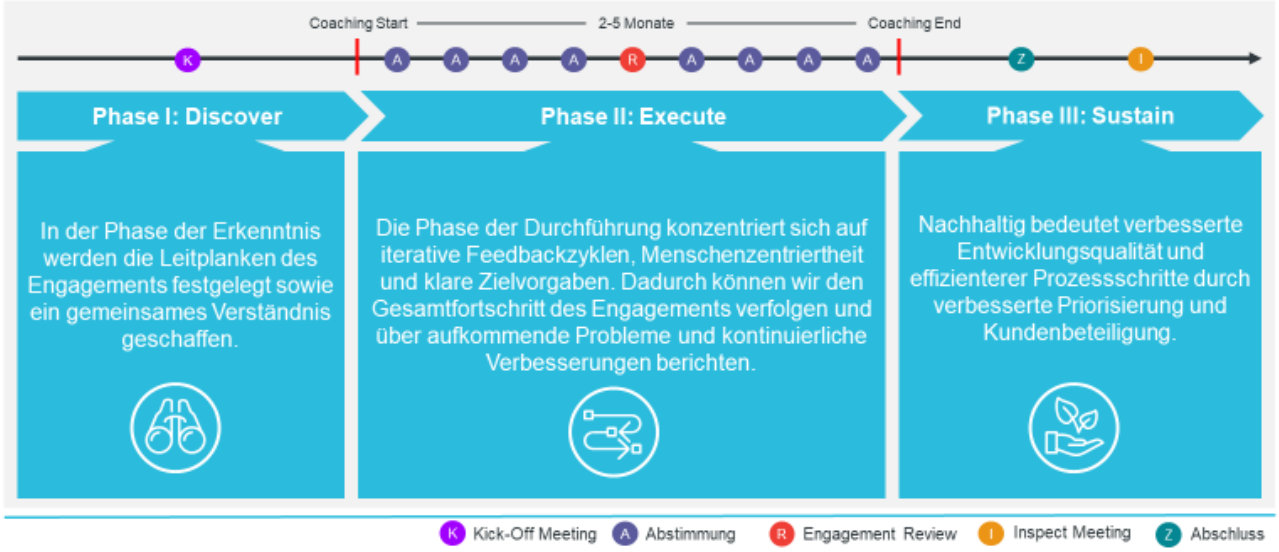

Bild 1: Die drei Phasen des Lean-Agile-Coaching-Ansatzes

Discover: die Phase der Erkenntnis

In der Discovery-Phase werden die Leitplanken des Engagements festgelegt, die Grundbausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt sowie ein gemeinsames Verständnis geschaffen. Die Phase dauert zwei bis drei Wochen und besteht aus zwei Schritten, einem initialen Assessment bzw. der Bestimmung des Ist-Standes und dem Kick-off zur Festlegung der Ziele. Wir empfehlen mit einem Agile Assessment zu starten, um den aktuellen agilen Reifegrad der involvierten Projektteams zu bestimmen.

Dies kann im einfachsten Falle anhand eines selbst entworfenen Fragebogens passieren, der neben Standardfragen z.B. auch kontextspezifische Gegebenheiten inkludiert. Mit Interviews oder via Selbstreflexion geführten Workshops findet man gemeinsam mit den involvierten Personen positive Gegebenheiten oder vermeintliche Verbesserungsideen (empfohlene Fokusbereiche und Interviewfragen finden Sie im Praxisbeispiel). Alternativ kann man auf vordefinierte Produkte zurückgreifen, z.B. AgilityHealth als kommerzielle Lösung oder eine eher einfache Form wie Henrik Knibergs Scrum Health Check, der in vielen Sprachen erhältlich ist.

Dieser erste Erkenntnis-Schritt fixiert weder ein Ziel noch bestimmt er, was verbesserungswürdig und was in Ordnung ist. Er dient dazu, eine objektive Standortbestimmung zur aktuellen Situation zu erhalten. Größere Abweichungen zum Idealzustand eines Assessment-Faktors und damit verbunden mögliche Schwächen können als Indikation für mögliche Coaching-Schwerpunkte dienen. Zum Tragen kommen sie aber nur, wenn sie priorisiert werden.

Das passiert im abschließenden Teil der Phase, im Kick-off Meeting, in dem im Rahmen von ein bis zwei Stunden die Erkenntnisse mit allen involvierten Stakeholdern geteilt werden. Agile Coaches und die kundenseitigen Stakeholder, z.B.

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

die Geschäftsführung oder die Management-Ebenen, definieren auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse zusammen das Engagement mit Umfang, Zeitrahmen, Zielen und Coaching-Kapazitäten.

Die Frage nach dem "Wie lange wird es dauern, bis wir Punkt XY erreicht haben?" ist dabei schwer zu beantworten. Faktoren, von denen das abhängt, sind die Anzahl der Coaches, die Anzahl der Teams sowie die Erreichbarkeit der gesteckten Ziele. Mit Abstand am wichtigsten, aber auch am wenigsten kalkulierbar, ist das Engagement der zu coachenden Personen.

Das Ergebnis dieser Phase ist ein einheitliches Verständnis zwischen den involvierten Parteien sowie eine gemeinsam definierte "Verpflichtung" (Commitment) in Form eines Engagement-Auftrags (Bild 2). Um trotz der Unsicherheit beim Coaching große Enttäuschungen zu vermeiden, einigen wir uns mit den Stakeholdern auf einen Zielkorridor bzw. mindestens einen Fokusbereich. Wir empfehlen, sich hier auf ein wichtiges Kernziel zu fokussieren, welches als realistisch erreichbar eingeschätzt wird. Zusätzlich kann man auch ein oder zwei weitere Ziele aufnehmen.

Die für das Coaching priorisierten Bereiche sowie die in diesem Kontext verwendeten Assessment-Fragen bilden gleichzeitig auch die Basis für die Fortschrittsmessung im Rahmen einer Halbzeit-Bestandsaufnahme (Engagement Review) oder dann für das Abschlussmeeting bzw. den finalen Ergebnis-Workshop.

Praxisbeispiel

Die Transformation beim vorgestellten internationalen Finanzdienstleister wurde mit der Discovery-Phase eingeleitet. Dazu wurde das große Transformationsprojekt in kleinere Subprojekte aufgeteilt, bei denen jeweils ein agiler Coach bis zu fünf Teams gleichzeitig über einen Zeitraum von zwei bis fünf Monaten begleitet und gecoacht hat. Nach Abschluss einer Phase wurde die Transformation mit neuen Teams in Angriff genommen, bis nach eineinhalb Jahren alle involvierten Mitarbeiter die Transformation durchlaufen hatten.

Speziell bei diesem Projekt war, dass unsere Coaches zu Beginn des Projekts das Gefühl einer allgemeinen Abneigung gegenüber der Transformation aller Beteiligten wahrnahmen. Aus diesem Grund haben wir uns als Coaches dazu entschlossen, in der Discovery-Phase zusätzliche Coaching-Gespräche in Form von eher informellen "Interviews" mit den Beteiligten durchzuführen. Das half, sich gegenseitig besser kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen und individuelle Painpoints und Meinungen zu sammeln.

Zentral hierbei war, verstärkt die "emotionalen" Schwingungen wahrzunehmen. Die Antworten auf nachfolgende Fragen nutzen die Coaches, um ein Gefühl zum Team und den einzelnen Mitgliedern zu bekommen. Dies half schließlich, das Coaching auf verschiedene Rollen bzw. Personen bestmöglich anzupassen. Neben dieser inhaltlichen Komponente wird aber auch klar, wo man auf gegenteiliges Mindset bzw. wenig Veränderungsbereitschaft trifft. Man findet bei solchen Gesprächen schnell heraus, welche Personen für einen Wandel brennen und welche sich dagegen wehren werden.

Fragen, um die Personen kennenzulernen und zu verstehen:

- Wie hat Sie Ihre Karriere hierhergeführt?
- Was ist das Schönste an Ihrer Arbeit?

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Was ist das Unerfreulichste an Ihrer Arbeit?
- Was ist Ihre Ansicht über die Arbeit im Team? Wie ist das Teamwork, werden die Ziele erreicht?
- Wie denken Sie über das Management und die Führung des Teams?
- Wie transparent ist der Fortschritt der Arbeitspakete?
- Wenn Sie eine Sache ändern könnten, was würden Sie ändern?
- Sind sie zufrieden mit ihren / den Teamergebnissen?
- Was können wir tun, damit Sie sich im Änderungsprogramm/Coaching Engagement engagieren?

Reifegradbestimmung

In unserem Kontext haben wir im agilen Assessment den Reifegrad u.a. in folgenden Bereichen erfasst: Business Involvement, Software Release-Frequenz und Scope Management. Dazu ein paar Beispiele: Beim Business Involvement wurde bestimmt, wie die Zusammenarbeit zwischen IT und Business (Fachbereichen) läuft und inwiefern sich Personen aus dem Business in die IT-Aktivitäten mit einmischen.

Bei der Release-Frequenz fragten wir: Wie häufig finden Software Releases statt? Je mehr Releases möglich sind, desto agiler arbeiten Teams normalerweise. Trotzdem gilt: Häufiger zu releasen bringt unter Umständen ab einem gewissen Grad keine zusätzliche Wertschöpfung mehr ("optimale Agilität" statt Agilität, um der Agilität willen). Flankierend zur Release-Frequenz ist sicher die gelieferte Qualität dieser Releases von entscheidender Bedeutung.

Zum Thema Scope Management wollten wir wissen: Wie werden die Anforderungen gehandhabt? Wie werden sie erfasst und an Entwickler weitergegeben und abgestimmt? Wie werden Anforderungen priorisiert?

Dieses Agile Assessment hat gezeigt, dass in vielen Teams die einzelnen Teammitglieder dem Prinzip der "sozialen Erwünschtheit" (was will man von mir hören) folgen und den Reifegrad des eigenen Teams hinsichtlich Agilität höher bewerten als er tatsächlich ist. Daher ist es immer wieder wichtig, dass die Coaches aufzeigen, dass es beim Assessment insbesondere darum geht, dass sich die möglichen Haupthandlungspunkte (Painpoints) herauskristallisieren und so das Coaching richtig aufgesetzt werden kann.

Um den Effekt der sozialen Erwünschtheit abzumildern, haben wir die Teammitglieder einzeln oder ohne ihre Vorgesetzten befragt. Standardisierte Beurteilungsmethoden stellen je Interview-Frage konkrete Antwortausprägungen zur Auswahl (Skala von 1-5 oder die Likert-Skala (trifft zu (1), trifft eher zu (2), teils-teils (3), trifft eher nicht zu (4), trifft nicht zu (5)).

Diese konkreten Ausprägungen helfen per Gruppendiskussionen geführte Assessments objektiver zu führen.

Das anschließende Kick-off Meeting fand zunächst in einer einstündigen Besprechung nur mit Product Owner und Scrum Master je Scrum Team statt. Es wurde jedoch schnell klar, dass das ganze Team beteiligt wer-

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

den muss, um nicht noch weiter die Lead-Rollen, d.h. Product Owner und Scrum Master, zu stärken und so eine verzerrte Sicht bzw. einen verzerrten Handlungsfokus zu bekommen.

Es bewährte sich in den nachfolgenden Subprojekten schnell, auch Teammitglieder in die Kick-off Meetings einzuladen. Wir haben vor allem gute Erfahrungen mit Personen wie einem Lead-/Senior-Entwickler, Architekten oder jungen, charismatischen Kollegen gemacht.

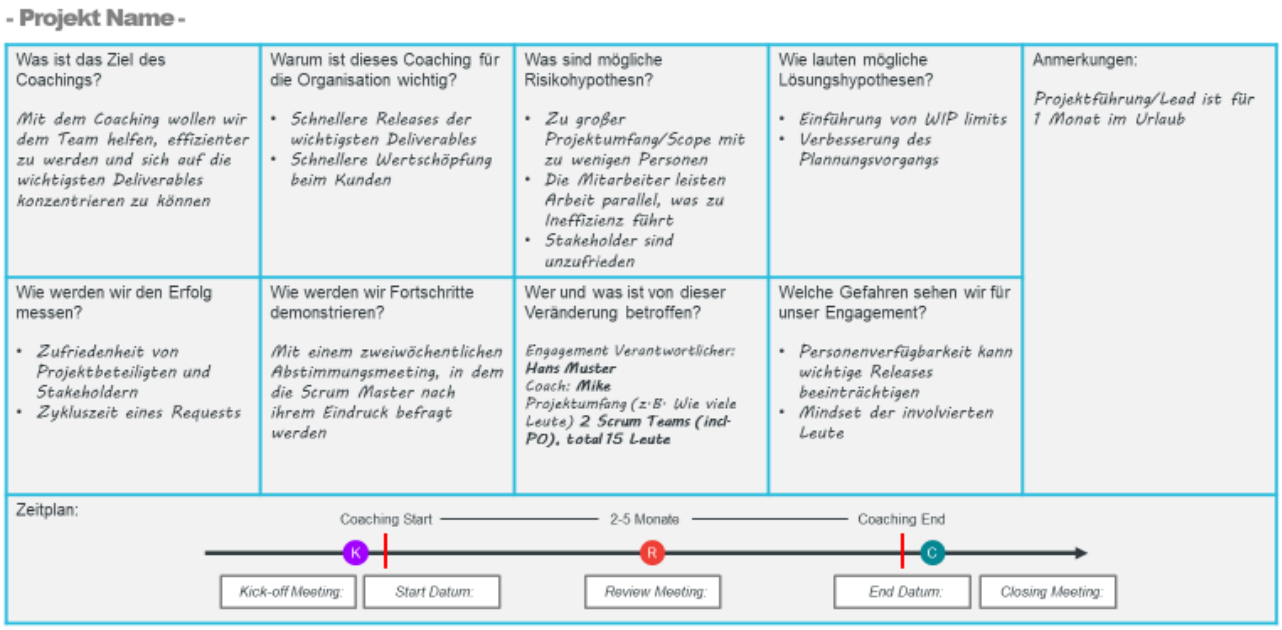

Bild 2: Zielvereinbarung für das Coaching mit dem Coaching Canvas

Zielvereinbarung für Coaching Engagement festhalten

Eine beispielhafte Vereinbarung, der sogenannte Coaching Canvas (Bild 2), legt klare Ziele für das Coaching fest, betont die Bedeutung des Coaching Engagements und definiert den Umfang sowie die Messverfahren. Wichtig dabei ist, einen realistischen Zeitplan mit kleinen Schritten aufzustellen und erreichbare Ziele festzulegen, damit im Folgenden der Fortschritt besser aufgezeigt werden kann.

Bei jedem Kick-off Meeting für ein Team starteten wir im Projekt mit einem leeren Template und einer sachlich aufbereiteten Darstellung der Ergebnisse. Das Team konnte damit ein erstes Mal reflektieren und an seinem gemeinsamen Umfang, seinen Zielen und einer generellen Vision arbeiten. Wir wollten explizit nicht etwas von den Coaches Vorgegebenes.

Bei den gemeinsam ausgewählten Coaching-Zielen bzw. Aktionen war es uns wichtig, im agilen Mindset zu bleiben und alle Aktionen als Hypothesen zu behandeln. Das heißt, auch wenn eine ausgewählte Aktion für alle eine gute Idee zu sein schien, nahmen wir uns vor, zu validieren, ob sie wirklich passt, bevor wir großen Aufwand investierten. Wir hatten z.B. einmal den Fall, dass Coaches ein Playbook für die komplette Projektmethodik schreiben sollten.

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wir haben diese Aufgabe zum einen in kleinere Pakete zerlegt, weil wir nur da, wo wirklich Bedarf existierte, etwas Schriftliches produzieren wollten. Zum anderen haben wir nach Fertigstellung eines Pakets, z.B. "Best Practices fürs Sprint Planning", über ein Tool geprüft, welches URL Aufrufe verfolgt (z.B. cutt.ly), ob diese Inhalte überhaupt von jemandem genutzt wurden und ob es Kommentare dazu gab.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass der Zweck und der Wert des Coachings und der Transformation klar definiert und aufgezeigt werden muss. Es muss sichergestellt sein, dass das Team versteht, warum das Coaching durchgeführt wird und wie es vor allem auch ihm helfen wird, sich weiterzuentwickeln und seine Ziele besser zu erreichen: Dazu helfen Praxisbeispiele (Story Telling) sowie aussagekräftige und für die Praxis nachvollziehbare Vorteilsübersetzungen (z.B. es hat sich gezeigt, dass durch agiles Arbeiten die Produktivität in Teams um X % gesteigert wurde), die die Vorteile von Agilität untermauern oder erfolgreiche Praktiken verdeutlichen.

Zum Festhalten des Umfangs des Coachings und der Ideen bzw. dem Abarbeiten in Iterationen empfiehlt sich ein Coaching Backlog. Das ist eine nach Priorität geordnete Liste von ersichtlichen Problemen und möglichen Änderungen. Die Coaches starten auf der Grundlage der aus dem Projekt gewonnenen Eindrücke ab dem ersten Tag mit der Erstellung eines solchen Backlogs. Jeder dieser Änderungspunkte wird aufgrund der Wichtigkeit und Umsetzbarkeit priorisiert sowie für seine Umsetzung strukturiert und näher beschrieben – alles unter Einbeziehung von Team und u.U. Stakeholdern. Unser Backlog haben wir anhand von vier Kriterien strukturiert:

1. Agile Muster: Jeder Eintrag im Backlog wurde einem agilen Muster oder einer Praktik wie etwa einem Scrum Meeting zugewiesen, um Cluster zu bilden und einen Fokusbereich bzw. das Verbesserungspotenzial hervorzuheben.
2. Zielbegünstigte – für wen tun wir hier etwas: Wer ist der primäre Kunde/Empfänger des Coachings? Dies kann eine einzelne Rolle innerhalb eines Projekts oder auch ein gesamtes Scrum Team betreffen.
3. Akzeptanzkriterien – wann sind wir erfolgreich? Alle Einträge müssen klare und verständliche Akzeptanzkriterien haben, die es ermöglichen, zu prüfen, ob die Änderung erfolgreich durchgeführt wurde. Die Definition von guten Akzeptanzkriterien hat sich sehr oft als schwierig herausgestellt. Das Prozedere gehört aber unsere Meinung nach definitiv zu den Erfolgsfaktoren eines erfolgreichen Coaching Engagements.
4. Schätzung: Schließlich wurde jeder Backlogeintrag mit einer relativen Aufwandsschätzung (in Form von Story Points) versehen.

Die Pflege und der Aufbau des Backlogs sind optimale Voraussetzungen, dass in der zweiten Phase die Coaching-Aktivitäten schnell gestartet werden können.

Execute: die Phase der Durchführung

Im Anschluss an die erste Phase folgt die eigentliche Durchführung des Coachings. Diese Projektphase dauert, je nach Anforderungen des Engagements, zwischen zwei und fünf Monaten und ist in mehrere, kürzere Iterationen unterteilt. Sie dauern jeweils zwei bis vier Wochen (ähnlich den Sprints in Scrum). Kernelemente der Durchführungsphase sind iterative Feedbackzyklen, die darin involvierten Personen und klare Zielbeschreibungen.

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Es geht darum, Einstellungen und Arbeitsweisen nachhaltig zu verändern und nicht einfach Arbeitsschritte anzupassen. Es sollen nicht nur kurzfristig Kennzahlen optimiert werden, ohne dabei einen nachhaltigen Einfluss (Phase drei) zu erzielen. Das Vorgehen ermöglicht es, den Gesamtfortschritt des Engagements zu verfolgen und über kontinuierliche Verbesserungen zu berichten sowie Probleme oder nicht effektive Aktionen frühzeitig zu erkennen und zu adressieren.

Der Coach begleitet den Kunden bei der täglichen Arbeit, indem er die Teams und auch Personen mit wichtigen Schnittstellen zu den Teams coacht. Meist findet das auf einer Prozess-, Methoden- und Rollenebene statt. Basierend auf einer Zielsetzung aus der ersten Phase im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserungsinitiative könnte der Coach z.B. dem Scrum Master erklären, welche alternativen Retrospektiven-Formate genutzt werden können oder wie Pair Work angeleitet werden kann. Coachings können sich aber auch auf alle anderen Rollen beziehen, z.B. um dem gesamten Team eine Kanban-Einführung zu geben oder dem Product Owner die Notwendigkeit für regelmäßige Arbeiten an der Architektur bewusst zu machen.

Ein Wort zur Rolle der Coaches: Der Coach leitet und führt nur durch den Prozess. Letztendlich muss das Team selbst seine Transformation durchleben. Eine vollständige Steuerung von außen ohne Erkenntnisprozess der Teammitglieder ist selten nachhaltig.

Erfolgreich waren wir, wenn Aktivitäten von Teams gemeinsam mit den Coaches angegangen wurden. Teil davon ist, dass Teams oft initial geschult und befähigt wurden, damit die jeweiligen Aktivitäten anschließend selbstständig ausgeführt werden konnten. So mussten die Teams in der Großbank je nach agiler Reife folgende Kompetenzen erwerben oder vertiefen: Stories schätzen, sie besser schreiben oder in kleinere Bestandteile zerlegen, Retrospektiven durchführen, Planning Meetings verbessern oder sogar zusätzliche Meetings zum Backlogmanagement einführen.

Aufgabe der Coaches war es auch, die Reflexion über Ziele des Coachings und das Erreichte zu moderieren, um sicherzustellen, dass die geplanten Aktivitäten in passender Weise auf die Ziele einzahlten. In unserem Falle, in dem es sich nicht um ein Coaching im Sinne einer Verbesserung, sondern um eine Transformation handelte, hatte das übergeordnete Transformationsteam einen starken Einfluss auf die Ziele.

In regelmäßigen, ein- oder zweiwöchentlichen Abständen fanden einstündige Abstimmungsmeetings zwischen den Coaches, den Stakeholdern sowie den involvierten Mitarbeitern statt, in denen jeweils der aktuelle Fortschritt des Coaching Engagements reflektiert und besprochen wurde. Nach dem Vorbild des Scrum Frameworks erfolgt der Rückblick und die Planung gemeinsam. Folgende Punkte wurden dabei besprochen:

- Was hatten wir uns vorgenommen und was haben wir in der letzten Iteration erreicht? Was lief gut und mit was hatten wir Probleme?
- Was planen wir auf dieser Basis für die nächste Iteration?
- Sind wir gegenüber unseren definierten übergeordneten Engagementzielen auf Kurs?
- Haben wir Probleme oder Risiken, die es zu besprechen und gemeinsam zu beheben gilt?

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Um die Durchführung möglichst effizient zu gestalten, entwickelten wir Vorlagen. Diese sind in der Arbeitshilfe (1-3) vorzufinden. Das Coaching Backlog mit den offenen Aufgaben wird daraufhin überprüft und angepasst.

Damit diese Abstimmung eine gewisse Stringenz und objektive Klarheit hat, werden der Coaching-Fortschritt bzw. die Metriken/KPIs sowohl in Bezug auf das Team (siehe Bild 3 links) als auch auf den übergeordneten Coaching Support (siehe Bild 3 rechts) bewertet. Die Übersicht visualisiert mögliche qualitative und quantitative Metriken, die je nach Typ des Coachings und abhängig vom Umfeld vorab zu definieren sind. Sie werden dann jeweils während oder am Ende der Iterationen gesammelt. Die hier angeführten Kennzahlen sind als Beispiele zu verstehen, die wir bereits mehrmals mit guten Erfahrungen in Projekten genutzt haben.

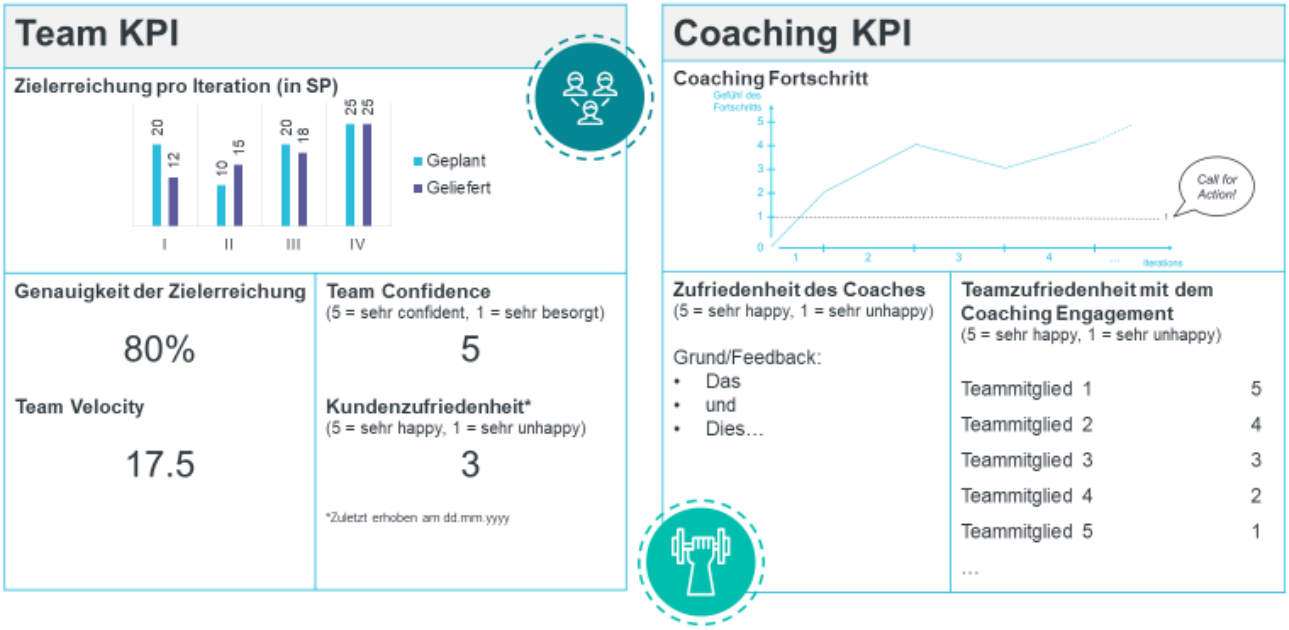

Bild 3: Die Metriken zur Messbarkeit des Erfolgs

Zu Beginn werden diese Metriken gemeinsam mit den Coaches definiert. In Folge sollte das Team ermutigt werden, aktiv und selbstständig über das Engagement und die Metriken zu diskutieren: Was ist wichtig, was nimmt das Team sich vor, wie viel davon hält es für erreichbar und wie beurteilt es seinen Fortschritt?

Zu erwähnen ist, dass nicht alle Datenpunkte in jeder Iteration erhoben werden. Die Kundenzufriedenheit wurde z.B. erst nach mehreren Iterationen, bei uns in den "Halbzeit-Reviews" sowie während des Abschlussmeetings, erhoben. Die Maturitätseinschätzung zu den in der Discovery-Phase anvisierten Zielen wurde nur am Anfang und am Schluss gemacht.

Dies lässt sich natürlich je nach Bedarf und Kundenbedürfnissen flexibel anpassen. Wählt man jedoch die Metriken der regelmäßigen Erfolgsmessung für den Iterationsstatus zu teamspezifisch, so führt das zum einen in einer skalierten Umgebung mit mehreren Teams zu einer sehr unterschiedlichen Statusdarstellung. Deshalb versuchten wir, möglichst allgemeingültige Kennzahlen zu verwenden, welche sich auf alle Teams anwenden ließen.

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ein Nebeneffekt der regelmäßigen Reflexion nach jeder Iteration ist, dass bei den Akteuren ein Gefühl des Vorankommens und Fortschritte-Machens entsteht. Je nach Umfeld ist das auch häufig essenziell für das Management bzw. Sponsoren. Letzteres bedeutet, dass zusätzlich auch Fortschritte rasch aufgedeckt und sichtbar gemacht werden müssen. Projekt-Updates und Reportings wie in Bild 3 gehören damit zu wichtigen Ergebnissen während der Durchführung.

Dabei muss auch sichergestellt werden, dass die dahinterliegenden Detail-Ergebnisse und Aktivitäten gut dokumentiert und transparent abgelegt werden, damit alle Beteiligten (auch nach dem Engagement) Zugang haben. Hier bieten sich weitverbreitete agile Projektmanagement-Tools oder Wikis wie Jira, Confluence oder Microsoft Teams gut an.

Je nach Bedarf und Länge des Engagements empfiehlt es sich zur Halbzeit, ein etwas ausführlicheres, normalerweise mindestens zweistündiges Engagement Review durchzuführen. Im Vergleich zu den normalen, in der Iteration vorgesehenen Abstimmungen, wird im Engagement Review die ursprünglich definierte Engagement-Vereinbarung mit dem Gesamtfortschritt verglichen, gemeinsam bewertet und gegebenenfalls entsprechend Anpassungen vereinbart.

Um solche grundlegenden Entscheidungen, wie Änderung des Ziels oder eine Verlängerung des Engagements, treffen zu können, nehmen oft weitere Interessenvertreter an dieser Sitzung teil. Das sind oft die Leitungs- bzw. Koordinationsebene sowie weitere Stakeholder und Sponsoren des gesamten Projekts bzw. aus dem übergreifenden Kontext. Mögliche Ergebnisse sind eine Verstärkung des Auftrags mit weiteren oder spezifischeren Coaches, eine Änderung (Erweiterung/Kürzung) des Initial-Auftrags oder eine Verlängerung der Dauer des Coachings.

Praxisbeispiel

Bei unseren Abstimmungsmeetings im Projekt des Finanzinstituts haben wir gemerkt, dass wir viel mehr Einsatz und Verpflichtung kreierten, wenn wir die Teilnehmer beim Diskussionspunkt "Welche Aktivitäten machen wir in der nächsten Iteration?" fragten, was ihre Wünsche waren bzw. welchen Fokus das Coaching in der nächsten Iteration haben sollte. So schafften wir auch eine Umgebung, welche weniger aus "wir Teams – ihr Coaches" bestand, sondern viel mehr ein "ihr Coaches als Teil vom Team".

Zudem haben wir bei den Abstimmungsmeetings immer die Frage gestellt: "Wie zufrieden seid ihr mit dem Coaching?" So fühlten sich alle Beteiligten abgeholt und wir Coaches konnten uns in der nächsten Iteration insbesondere auf die weniger zufriedenen Teilnehmer fokussieren. Hier ging es nicht rein um pure Zufriedenheit mit dem Coaching, sondern auch um die Gesamtzufriedenheit und Entwicklung des Einzelnen. Ein Team ist oft nur so stark wie sein schwächstes Teammitglied. Zusätzlich war Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei Wissensarbeitern schon immer ein wichtiges Leistungsmerkmal.

In der Execute-Phase planten wir neben den Aktivitäten, die jeweils von Iteration zu Iteration neu geplant wurden, auch Puffer für wiederkehrende Aktivitäten ein, z.B. in Form des "Wir coachen den Coach" für Schlüsselrollen im Projekt. Weitere Beispiele waren Schulungsbausteine oder Brownbag Sessions nach dem Motto "Was haben wir gelernt und wie kann das Gelernte weitergegeben werden?"

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wie in den meisten zu coachenden Teams bei anderen Kunden wiederholte sich auch bei unserer Großbank das Phänomen "Too busy to improve". Es hat zur Folge, dass die Coaching-Aktivitäten de-priorisiert werden.
Wir wirkten diesem Phänomen entgegen, indem wir die Coaching-Aktivitäten so planten, dass diese einen großen Mehrwert boten und auf die Problemlösung der aktuellen Haupt-Painpoints abzielten. Das fand z.B. statt, indem wir mit den Product Ownern eine Woche vor dem Program Increment (PI) Planning – ein zweitägiger Planungs-workshop aus dem ScaledAgile Framework über mehrere Teams und mehrere Sprints, aber weniger detailliert als ein Sprint Planning – ihre Epics/User Stories anschauten oder direkte Unterstützung bei JIRA-Problemen anboten.

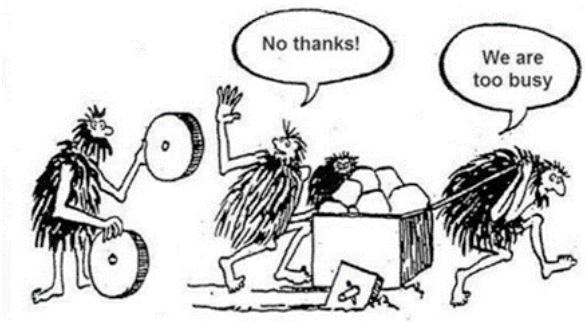

Bild 4: Das Phänomen "Too busy to improve". Quelle: https://oranjutanj.com/2019/10/29/a-call-to-action-for-software-companies/

Sustain: die Phase der Nachhaltigkeit

Die dritte Phase bildet den Abschluss unseres Coaching-Ansatzes und enthält zwei Bestandteile:

- Ein finales Assessment, um die Fortschritte gegenüber dem Projektstart aufzuzeigen und hervorzuheben. Diesbezüglich werden die auf die Fokusbereiche passenden Bereiche des Assessments vom Engagement-Beginn durchgeführt. Das macht Verbesserungen und Veränderungen vor allem in den Ziel- bzw. Fokus-bereichen des Auftrags ersichtlich.
- Das Coaching Engagement findet sein Ende im Abschlussmeeting. Zusammen mit allen Beteiligten lassen wir die gesamte Projektphase Revue passieren und heben Highlights hervor. Diese Abschlussmeetings finden innerhalb der einzelnen Teams statt. Daraus werden zukünftige Handlungspunkte ersichtlich, aus denen sich wiederum nächste Schritte ableiten lassen, die nun die Basis für ein eigenständig bzw. vom Scrum Master geführtes Continuous Improvement sein können.

In der Praxis zeigen wir jeweils im Abschlussmeeting die ganze Transformationsreise sowie die Unterschiede in der Auswertung des Agile Maturity Assessment nochmals auf. Es war in der Vergangenheit oft so, dass das Delta mit Vorsicht zu interpretieren war, da es nicht immer der Fall war, dass genau die gleichen Personen wie zu Beginn das Assessment diskutierten und ausfüllten. Folglich sind Änderungen oder Nicht-Änderungen im Delta auch auf unterschiedliche Probandengruppen zurückzuführen.

Den Schlusspunkt bildet eine Zusammenfassung über die festgestellten Verbesserungsbereiche sowie ein Ausblick auf die Handlungspunkte, welche in naher Zukunft angegangen werden sollten. Damit soll erreicht werden, dass sich das Team in die Lage versetzen kann, sich stetig zu verbessern und seine agile Reife zu pflegen bzw. kontinuierlich zu steigern.

Für die soeben beschriebenen Schritte haben wir Vorlagen entworfen, welche es den Coaches erlauben, Ergebnisse und Aktionspunkte einfach und effizient zu definieren und damit verständlich und transparent wei-

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

terzugeben. Die vier beispielhaften Vorlagen finden Sie in der beigefügten Arbeitshilfe (ab Engagement-Zusammenfassung I).

Je nach Bedarf und Kundenwunsch werden in regelmäßigen Abständen von drei bis vier Monaten mit oder ohne den Coach noch zusätzliche "Inspect Meetings" aufgesetzt, um den Fortschritt der definierten Handlungspunkte zu überprüfen und die agile Nachhaltigkeit zu verfolgen. Agile Nachhaltigkeit wird sichtbar in Form von verbesserter Entwicklungsqualität, der Schaffung effizienter Prozessschritte und durch Effektivität über verbesserte Priorisierung und Kundenbeteiligung.

Tipps für eine möglichst erfolgreiche Phase der Nachhaltigkeit:

- Definieren und besprechen Sie frühzeitig klare, nachhaltige und erreichbare Aktionspunkte, sodass am Ende keine Überraschungen oder Unmut über das Gesamtengagement aufkommt.
- Machen Sie Erfolge anhand der Metriken bereits zwischendurch sichtbar und besprechen Sie diese frühzeitig mit dem Team - das erhöht die Chancen einer erfolgreichen zukünftigen Implementierung.

Praxisbeispiel

Das Abschlussmeeting haben wir zuerst auf 45 Minuten angesetzt, jedoch danach auf 90 Minuten verlängert. So konnten wir uns mehr Zeit nehmen, um nochmals genau die Zielerreichung, aber insbesondere auch das "Wie geht's weiter?" zu besprechen und so das Coaching konstruktiv und stressfrei abzuschließen.

Wie ging es weiter?

Bereits nach einem halben Jahr konnten wir dank des Coaching-Ansatzes folgende Erfolge messen:

- Konsistente, vorhersehbare und nachhaltige Lieferungen von Software
- Verbesserte Softwarequalität, die eine schnellere, zukünftige Lieferung ermöglicht
- Mehr selbstorganisierende Teams
- Erhöhte Zufriedenheit über das gesamte Programm/Projekt hinweg
- Erhöhte Agile Maturität (gemessen mit dem Agile Maturity Assessment und verglichen mit den Resultaten zu Beginn des Engagements)
- Kultur der kontinuierlichen Verbesserung etabliert

Der Coaching-Ansatz hat sich inzwischen so etabliert, dass er nun im Rahmen eines größeren agilen Transformationsprogramms weiter skaliert wird, d.h., Themen wie DevOps und Nutzung der Cloud wurden in die Coachings integriert. Insbesondere die Zusammenarbeit von Agile, DevOps und Cloud

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Coaches wird den Ansatz und die Templates weiterentwickeln. Zudem konnten wir den Ansatz bereits erfolgreich bei neuen Kunden einsetzen, verproben und auf die jeweiligen Bedürfnisse anpassen.

Künftig wird auch das Assessment der Teams mehr in eine Selbstreflexion umgewandelt, um so eine lernende Gemeinschaft zu schaffen, die sich ihrer selbst bewusst ist und kritisches Denken anwendet, um sich kontinuierlich zu verbessern.

Fazit

Abschließend lassen sich einige Punkte zusammenfassen, welche maßgeblich zum Erfolg dieses Coaching-Ansatzes beigetragen haben:

- Das gesamte Scrum Team involvieren und miteinbeziehen: Alle Beteiligten müssen für die Coachingreise an Bord geholt und für die bevorstehenden Veränderungen begeistert werden. Dies kann durch Selbstständigkeit und Ermächtigung des Teams gefördert werden. Erfolge aufzeigen und hervorheben – aber auch das Scheitern gehören dazu.
- Klaren Fokus setzen, d.h., "lieber weniger und das mit mehr Zeit und richtig machen": Versuchen Sie z.B. als Coach nicht mehr als drei bis vier Scrum Teams in einem Engagement-Zyklus zu coachen (Reife des Teams bzw. Vorhandensein von Scrum Mastern vorausgesetzt). Die Gefahr, dass man den Fokus verliert, ist viel zu groß.
- Transparenz und Abstimmung schaffen: In allen Phasen des Engagements müssen die Interessengruppen mit einbezogen werden und von den Teams oder Coaches mit Updates sowie den erzielten Fortschritten und Erfolgen versorgt werden.
- Geduld bewahren: Erwarten Sie nicht, dass alles schnell gelöst wird. Eine Transformation ist ein langer, steiniger Weg, der eine Übergangsphase mit sich bringt ("Tal der Tränen"), in der nicht immer alles nach Wunsch verläuft.
- All diese Punkte führen dazu, dass die Beteiligten motiviert sind – das ist letztlich was zählt, denn sie selbst müssen den Change im Sinne einer Nachhaltigkeit durchführen.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

zum Artikel

© 2020 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion