

Information für Projektvermittler

Agile Coaching mit Stephan Schwab



email sns@caimito.net
Telefon +49 151 6162 3277

Durch dieses Dokument erhalten Sie eine kurze Zusammenfassung zum Thema Agile Coaching, um die Qualität bei Ausschreibungen und der Kandidatenauswahl zum Wohle unserer gemeinsamen Kunden zu verbessern.

Was Ihre Kunden suchen

Ihre Kunden versprechen sich in der Regel durch die Einführung agiler Methoden in der Softwareentwicklung eine Beschleunigung von Software-Lieferungen und höhere Qualität. Man möchte „agil werden“ oder „Agile nutzen“. Der Begriff „Scrum“ kommt dabei häufig vor und ist fast schon zu einem Synonym für „Agile“ geworden.

„Scrum“ ist eine Methode, um zu erkennen wie gut man arbeitet und wo man sich verbessern sollte. Jedoch wurde „Scrum“ häufig als Methode zum Projektmanagement missverstanden und so suchen viele Ihrer Kunden nun z.B. nach einem „agilen Projektmanager“ unter dem Begriff „Scrum Master“.

Unter „Scrum Master“ stellen sich viele Ihrer Kunden auch einfach einen operativen Mitarbeiter vor, der die Methode „Scrum“ einsetzt, um eine Gruppe von Programmierern zu leiten oder zu steuern. Das ist dann eine Art Teamleiter oder Gruppenleiter.

Es hat sich eingebürgert IT-Vorhaben als Projekt durchzuführen. Entsprechend möchten Ihre Kunden viele Rollen und Positionen möglichst nur für die Dauer des jeweiligen Projektes besetzen.

Scrum Master

„Scrum“ ist derzeit sehr bekannt und beschreibt explizit verschiedene Rollen: Entwickler, „Product Owner“ und „Scrum Master“.

Sehr häufig erhalten Sie Anfragen nach „Scrum Master“, weil diese Rolle auch mit der Einführung der Methode „Scrum“ betraut ist.

Scrum Master ist eine Führungskraft

„Scrum“ ist im „Scrum Guide“ vollständig auf ca. 20 Seiten dokumentiert. Die aktuelle Version von Juli 2013 sagt zur Rolle „Scrum Master“:

“Der Scrum Master ist ein Servant Leader für das Scrum Team. Der Scrum Master hilft denjenigen, die kein Teil des Scrum Teams sind, zu verstehen, welche ihrer Interaktionen mit dem Team sich hilfreich auswirken und welche nicht. Der Scrum Master hilft dabei die Zusammenarbeit so zu optimieren, dass der durch das Scrum Team generierte Wert maximiert wird.”

Der englische Begriff „Servant Leader“ bedeutet dienende Führungskraft. Führung in diesem Zusammenhang bedeutet das Vorgeben einer Richtung, das Etablieren von Verhaltensweisen, aber auch das Einfordern von Ergebnissen. Dienend ist der „Scrum Master“, weil er Schwierigkeiten für das Entwicklungsteam aus dem Weg räumt. Das kann mit der Beschaffung einer Software-Lizenz oder eines neuen Computers beginnen und könnte beispielsweise auch das Lösen von Konflikten innerhalb des Teams oder innerhalb des Gesamtunternehmens beinhalten.

Sehr häufig erwarten Ihre Kunden jedoch nicht, daß der „Scrum Master“ eine Führungskraft ist. Im Gegenteil wird dieser Teil der Rollenbeschreibung gern ignoriert und es wird stattdes-

sen eher ein Projektleiter gesucht, der Projekte mittels „Scrum“ leitet und nach den Vorgaben der im Unternehmen existierenden Führungskräfte tätig ist. Aufgrund dieser Unkenntnis wird daher auch gern nach einem „Scrum Master“ für Stundensätze, wie sie für Projektleiter üblich sind, gesucht.

Agile/Scrum Coaching ist Ausbildung

Tatsächlich geht es bei „Agile“ und bei „Scrum“ um die Verbesserung der technischen und organisatorischen Fähigkeiten aller Mitarbeiter des Unternehmens. Das schließt Führungskräfte und auch die Geschäftsleitung mit ein.

Agile Coaching – seltener ist der Begriff Scrum Coaching – besteht aus einer Vielzahl von situativ eingesetzten Ausbildungsmaßnahmen sowie aus der Beratung der Geschäftsleitung, um Rahmenbedingungen im Unternehmen zu schaffen, welche die Durchführung der Ausbildungsmaßnahmen ermöglichen.

Rahmenwerke wie Scrum, Kanban und darauf aufbauende Methoden helfen die Ausbildung der Mitarbeiter zu leiten und in laufenden Projekten bessere Ergebnisse zu erzielen.

Im Gegensatz zu anderen Ausbildungsformen findet Agile Coaching immer am Arbeitsplatz und in laufenden Projekten und nicht im Klassenraum statt.

Das Thema Agile Coaching ist noch sehr neu und entsprechend groß ist die Verwirrung auf dem Markt. Ihre Kunden fragen auch oft nach Dingen, die ein Widerspruch zu den Prinzipien des Agilen Manifestes (2001) sind. Das passiert, weil Ihre Kunden sich agile Software-Entwicklung mit ihrem bekannten Wissen erklären. So wird dann z.B. aus einem Projektleiter mit PMP-Zertifikat ein Projektleiter mit Scrum-Zertifikat.

Aktuelles Rollenverständnis

International hat sich in den letzten Jahren in etwa die folgende Sicht herausgebildet:

- Wenn Scrum genutzt wird: der Scrum Master ist Coach für eines oder mehrere Teams
 - Wenn Kanban benutzt wird: der Team Coach betreut ein oder mehrere Teams
 - Der Scrum oder Agile Coach betreut als Coach die gesamte Organisation, vom Vorstand bis hin zum operativen Mitarbeiter
- Dies schließt die Arbeitsebenen auf denen sich Scrum Master und Team Coach bewegen ein. Häufig bildet der Agile Coach die anderen auch berufsbegleitend aus.

Ein Agile Coach ist somit in vielen Bereichen tätig und einem Organisations-Entwickler und Topmanagement-Berater näher als einem Trainer für Softskills, woraus sich auch deutlich höhere Honorarvorstellungen erfahrener Kandidaten ableiten.

Rahmenvereinbarungen mit Ihren Kunden verhindern die Beauftragung eines Agile Coach

Vermutlich existieren gerade mit den größeren Ihrer Kunden Rahmenvereinbarungen für die Beschaffung temporärer Mitarbeiter. Darin gibt es typischerweise Listen mit Tätigkeiten oder Rollen und eine Spanne für den vom Kunden akzeptierten Stundensatz. Möglicherweise geht auch daraus hervor, daß der von Ihnen zu suchende temporäre Mitarbeiter die in Deutschland übliche Arbeitszeit von 40 Wochenstunden tätig sein soll.

Derartige Rahmenbedingungen machen für Agile Coaching keinen Sinn.

Ein erfahrener Agile Coach wird, allein schon aufgrund seiner eigenen Reisekosten und der typischerweise eher kurzen Einsatzdauer sowie des mit jedem Einsatz verbundenen Risikos, seine Leistung für einen Tagessatz anbieten, der weit oberhalb der in solchen Rahmenvereinbarungen gezogenen Grenzen liegt.

Die Tagessätze orientieren sich eher an in der Unternehmensberatung üblichen Honoraren.

Dennoch ist Agile Coaching überraschend günstig. Selbst wenn ein Tagessatz von 2.000 € als Honorar erwartet wird können die monatlichen Kosten dennoch in der Gegend von nur 16.000 € liegen.

Vollzeitbeauftragungen sind kontraproduktiv

Agile Coaching wird allgemein als ein „notwendiges Übel“ bezeichnet. Entsprechend will ein Agile Coach nur so wenig Zeit bei seinem Kunden verbringen wie unbedingt notwendig. Es ist ja eine Ausbildungsform und der Ausbilder will nicht den Studenten eines Faches unnötig lange begleiten.

Ein Agile Coach wird seine Tätigkeit in einer der nachfolgenden Formen ausführen:

- **Gemeinsame Arbeit als Paar**
Der Coach arbeitet am selben Schreibtisch zusammen mit einem Mitarbeiter an seiner Aufgabe. Dies kann gemeinsames Programmieren, Testen, Erstellen eines Projektberichtes oder die Analyse eines Geschäftsprozesses sein. Oder beliebige andere Tätigkeiten.
- **Einzelgespräche**
Allen Mitarbeitern steht der Coach für Einzelgespräche im Bereich Management, technische und soziale Aspekte von Softwareentwicklung, Techniken und Vorgehensweisen, Produktdesign, etc. zur Verfügung. Es spielt keine Rolle, ob diese Gespräche informell beim Kaffee oder nach Terminabsprache erfolgen.
- **Gruppenarbeit**
In Kleingruppen wird eine Aufgabe durch die Teilnehmer unter Anleitung und Mithilfe des Coaches erledigt.
- **Simulationen**
Zur Verdeutlichung von Zusammenhängen werden mitunter Simulationsworkshops eingesetzt, z.B. unter zur Hilfenahme von *Lego Serious Play*
- **Retrospektive**
In regelmäßigen Abständen moderiert der Coach eine Retrospektive, wie sie beispielsweise Scrum vorsieht.

Die bei weitem wichtigste Form von Agile Coaching ist das Arbeiten als Paar mit einzelnen Mitarbeitern. Etwa 70% der gesamten Arbeit besteht aus der Begleitung und Unterstützung der einzelnen Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz bei der Durchführung ihrer täglichen Arbeit und/oder dem Erlernen neuer Techniken oder Vorgehensweisen.

Agile Coaching ist sehr intensiv. Die volle Aufmerksamkeit der Coachees (Mitarbeiter, deren fachliche Entwicklung Ziel des Coaching sind) ist erforderlich. Daher erfolgt Agile Coaching nach Terminabsprache.

Fachfremde Scrum Master

Viele Scrum Master, die nicht aus der Software-Entwicklung kommen, sind fachlich nicht in der Lage alle oben aufgeführten Dinge zu tun. Insbesondere trifft das auf die Arbeit als Paar zu. Daher beschränken sich viele Scrum Master auf das Einhalten der Regeln von Scrum und das Moderieren der in Scrum vorgesehenen Zeremonien. Oft wird der Schwerpunkt auf Projektmanagement gelegt - aufgrund der eigenen Herkunft aus diesem Bereich - und die operativen Belange des Entwicklungsteams und das Gesamtunternehmens bleiben unberücksichtigt. Häufig wird dann die Schuld bei der Methode Scrum gesucht: „**Scrum funktioniert nicht!**“

Agile Coaching in Vollzeit würde dem Unternehmen schaden

Würde man die oben aufgeführten Maßnahmen im Umfang von 40 oder mehr Wochenstunden tatsächlich durchführen, so würde die operative Tätigkeit im Unternehmen vollständig zum Erliegen kommen. Das ist sicher nicht im Sinne Ihrer Auftraggeber.

Der Agile Coach hilft allen Mitarbeitern – egal auf welcher Hierarchiestufe – wertschöpfende Prozesse besser zu verstehen und die Arbeit sinnvoll am Kundennutzen und für das eigene Unternehmen auszurichten. **Er führt keinerlei operative Tätigkeit aus.** Dies ist Kernaufgabe der festangestellten Mitarbeiter des Unternehmens oder externer, operativ tätiger Mitarbeiter (Entwickler, Tester etc.), welche Sie vielleicht bereits erfolgreich dem Kundenunternehmen vermittelt haben.

Insofern gelten für seine Tätigkeit andere Rahmenbedingungen als bei der klassischen Vermittlung temporärer Arbeitskräfte für ein Projekt.

Auftraggeber muss die Geschäftsführung des Unternehmens sein

Seit der ersten öffentlichen Vorstellung von Scrum im Jahre 1996 konnten inzwischen viele Erfahrungen bei dessen Einführung in Unternehmen gewonnen werden.

Eine wichtige und inzwischen auch in zahlreichen Büchern dokumentierte Erfahrung ist dabei die aktive Verhinderung von Veränderungen durch das mittlere Management aufgrund von Macht- und Kontrollverlustängsten.

Eine Beauftragung eines Agile Coaches durch einen Projekt-, Team- oder Abteilungsleiter bedeutet daher in vielen Fällen „den Bock zum Gärtner zu machen“.

Einem in altem Führungsdenken verhafteten Mittelmanager wird es schwer fallen seinen Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen. Somit wird er aktiv und passiv versuchen mit allen Mitteln – bis hin zu Sabotage – die Einführung agiler Methoden und damit das Wirken des Agile Coaches zu verhindern.

Es kommt dabei nicht selten vor, dass der beauftragende Mittelmanager aktiv in das Geschehen eingreift, dem Coach Weisung erteilt diese Themen nicht anzusprechen oder einzelne Workshops nicht durchzuführen. Oft mündet dieses Verhalten in der sofortigen Beendigung der Zusammenarbeit durch den beauftragenden Projekt- oder Teamleiter.

Es kann daher nicht im Interesse des beauftragenden Unternehmens, des Projektvermittlers oder des Coaches sein, dass er an eine mittlere oder untere Führungsebene berichtet und sein Auftrag budgetär von diesen Personen abhängt.

Scrum Master in zwei Tagen

Eine Menge Menschen werden derzeit zum „*Scrum Master*“ ausgebildet:

Dies erfolgt in der Regel in einem Kurs, welcher 2 oder 3 Tage dauert und von einem durch die Scrum Alliance (CST) oder Scrum.org zertifizierten Trainer (PST) durchgeführt wird. Innerhalb des Kurses werden die Teilnehmer grundlegend über die Methode Scrum und den damit verbundenen Wertekontext informiert. Naturgemäß ist es in der kurzen Zeit jedoch nicht möglich, wirklich tiefes Wissen zu vermitteln oder gar die Teilnehmer zu echten Scrum-Coaches auszubilden. Ebenso müssen die notwendigen Werkzeuge, die zur Veränderung von Kultur und Verhalten oder gar dem Dialog mit der Geschäftsleitung über die Struktur eines Unternehmens notwendig wären auf der Strecke bleiben. Der Kursteilnehmer erhält lediglich einen ersten Vorgeschmack und kann entscheiden, ob er mehr über Scrum erfahren und sich auf die herausfordernde Reise der Entwicklung zum Agile Coach begeben möchte.

In den meisten Fällen nutzen Unternehmen diese Schulung zum Scrum Master als allgemeine Informationsveranstaltung über Scrum, jedoch nicht als Beginn einer ernsthaften Ausbildung aller Teilnehmer zu Scrum Masters.

Manche Unternehmen schicken lediglich Projekt- oder Teamleiter zum Scrum Master Kurs und erhoffen sich danach, daß diese Personen nun Scrum zur Durchführung ihrer Aufgaben nutzen.

Dort nimmt bereits das Problem und das Missverständnis hinsichtlich der Zielsetzung seinen Anfang: Diese Unternehmen sind oft noch nicht bereit für den harten Weg der Wandlung zu einer Lernenden Organisation und benötigen ganz besonders intensive Begleitung durch erfahrene Agile Coaches.

Leiten Sie dieses Dokument an Ihre Kunden weiter

Jene Unternehmen, die Scrum als Methode zum Projektmanagement oder zum hierarchisch geprägten Führen falsch verstehen, beauftragen Sie mit der Suche nach einem operativen Mitarbeiter für ein bestimmtes Projekt. In diesem Fall sollten Sie als Projektvermittler Ihren Ansprechpartnern die in diesem Dokument aufgeführten Informationen zukommen lassen. Sollte dies bei den Kunden Unverständnis erzeugen ist es sehr wahrscheinlich, dass das Unternehmen im Moment noch nicht bereit für Agile Coaching oder Scrum ist. In diesem Fall ist es für alle Beteiligten die beste Option, überhaupt niemanden an das Unternehmen zu vermitteln.