

Erfahrungsbericht

Menschen in der agilen Transition

Das Personas-Konzept im agilen Coaching nutzen

Agile Transitionen beschäftigen sich häufig mit Methoden und Organisationen. Eine wesentliche Herausforderung besteht jedoch darin, Menschen auf diesem Weg mitzunehmen, eine Herausforderung, der sich Führungskräfte, Projektleiter und agile Coaches gleichermaßen stellen müssen. Sie versuchen in der Regel jeden einzelnen in ihrem Team zu unterstützen und seine Fähigkeiten und Kenntnisse für das Team ideal nutzbar zu machen.

Auf diesem Weg lohnt es sich, jeden einzelnen Menschen zu betrachten. Allerdings gibt es nach unseren Erfahrungen immer wieder typische Charaktere, die sich ähnlich verhalten und daher auch ähnlich zu fördern und zu fordern sind.

Dieser Artikel widmet sich der Analyse solcher typischen Charaktere und der Möglichkeiten sie in ihrer eigenen Entwicklung im Umfeld einer agilen Transition zielführend zu unterstützen. Zielführend bedeutet dabei, dass jeder Einzelne das selbstorganisierte agile Team bestmöglich unterstützt und sich und seine Stärken optimal einbringt.

Für die Analyse der Charaktere benutzen wir eine einfache Form des Personas-Konzeptes. Zur Darstellung der persönlichen agilen Entwicklung kommt ein eigenes einfaches Modell der agilen Persona-Entwicklung zum Einsatz. Diesen Ansatz haben wir im Rahmen von zwei Workshops an zwei verschiedenen Standorten erprobt. Dabei stellen wir uns und den Workshop-Teilnehmern folgende Fragen:

- Welche Personas kennen wir?
- Was sind das jeweils für Menschen?
- Wie bringen wir sie dazu, mit und für das Team das Richtige zu tun?

Im Folgenden stellen wir den von uns verwendete Personas-Ansatz, unser Modell der agilen Persona-Entwicklung sowie einige Beispiel-Personas und ihre Entwicklungsmöglichkeiten als Ergebnisse der Workshops vor.

Personas

Im Bereich der Mensch-Computer-Interaktion bietet das Personas-Konzept einen wirkungsvollen Analyseansatz, bei dessen Anwendung sogenannte Personas (lat. Maske) identifiziert werden. Die Personas stehen prototypisch für eine Gruppe von Nutzern und werden mit konkret ausgeprägten Eigenschaften und einem konkreten Nutzungsverhalten beschrieben. Das Konzept bietet eine starke Orientierungshilfe für das Design und die Entwicklung der angestrebten Software.

Diesen allgemeingültigen Ansatz übertragen wir auf die Analyse von Menschen in der agilen Transition. Dabei haben wir eine einfache Beschreibungsform gewählt, die einerseits eine hinreichende Auseinandersetzung mit den zu betrachtenden Personen ermöglicht, aber gleichzeitig für die Analyse im Rahmen eines circa zweistündigen Workshops geeignet ist. Sie umfasst folgende Aspekte:

- | | |
|-------|--|
| Name: | Ein festzulegender Name, der der Persona eine Persönlichkeit gibt. |
| Job: | Beruf der Persona. |

Privates:	Informationen zur Persona, wie Alter, Familienstand und Hobbys.
Bild:	Visuelle Darstellung der Persona bzw. ihrer wesentlichen Züge.
Persönliches:	Attribute, die die Persona in ihrer Persönlichkeit beschreiben.
Stärken:	Herausragende Stärken der Persona.
Schwächen:	Wesentliche Schwächen der Persona.
Zielbild:	Ziele der Persona und Antrieb für ihr Handeln.

Bild 1 zeigt anhand eines ersten Beispiels, wie diese Aspekte im Rahmen einer Persona-Beschreibung erfasst werden.

Modell der agilen Persona-Entwicklung

Um die agile Entwicklung von Menschen bzw. Personas beschreiben zu können, benötigen wir ein allgemeines Modell für die agilen Entwicklungen von Menschen. Zu diesem Zweck haben wir ein einfaches fünfstufiges Modell entworfen, in dem sich eine Person entwickelt:

- Traditionell geprägt
- Agilität kennen
- Agile Methoden anwenden
- Agil denken
- Agile Methoden (weiter-) entwickeln

Die Ebenen „Traditionell geprägt“ ist der Ausgangspunkt jeder agilen Entwicklung. Nach dem Kennenlernen der Agilität wird die nächsthöhere Stufe erreicht, „Agilität kennen“. Die Reihenfolge der beiden nachfolgenden Stufen, „Agile Methoden anwenden“ und „Agil denken“ kann variieren. Egal in welcher Reihenfolge diese Stufen erreicht werden, mit den nachfolgenden, „Agile Methoden (weiter-) entwickeln“, ist die höchste Stufe dieses Modells erreicht.

Der Übergang von einer Stufe zur anderen erfolgt intrinsisch aus den „Eigenschaften der Personen“ oder durch die „Förderung aus dem Team oder dem Umfeld“. Dabei nimmt die Person auch immer wieder „Einfluss auf das Team“. Diese Übergänge werde zusammen mit dem Gesamtmodell in Bild 1 am Beispiel der Persona „Opportunist“ dargestellt.

Beispiel-Personas und ihre Entwicklungsmöglichkeiten

Die folgenden Anwendungsbeispiele stammen aus zwei Workshops, die im Rahmen von Agile Talks am 19.04.2018 in Braunschweig (www.AgileTalks.de/talks/19-04-2018) und am 26.04.2018 in Hamburg (www.AgileTalks.de/talks/26-04-2018) durchgeführt wurden.

Der **Opportunist** wurde als Musterbeispiel in beiden Workshops vorgestellt. Veranschaulicht wurde er durch den Ressortleiter Bernd (s. Bild 1). Als Opportunist zählt Lächeln zu Bernds wesentlichen Gesichtszügen. Er ist begeisterungsfähig, wenn auch nur für kurze Zeit, anpassungsfähig und flexibel. Zu seinen Schwächen zählt seine Oberflächlichkeit, die sich leider auch auf sein Wissen bezieht. Bernd möchte gern Karriere machen, wenn es hart auf hart kommt, reicht es ihm aber zu überleben. Seine Flexibilität sollte ausreichen um ihn zu motivieren, Agilität kennen zu lernen. Seine Anpassungsfähigkeit bietet sich als Basis für sein agiles Denken an. Um agile Methoden anzuwenden, scheint Bernd allerdings eine klare Teameinordnung zu benötigen. Diese sollte vom Team ausgehen, kann aber durch Führungskräfte oder Coaches gefördert werden.



Bild 1: Der Opportunist (Musterbeispiel)

Eine der Personas, die im ersten Workshop in Braunschweig von den Teilnehmern entworfen wurden, war der **Buchhalter** Klaus-Günter. Seiner Korrektheit folgend lernt er Agilität in einer externen Schulung kennen (s. Bild 2). Eben diese Korrektheit hilft ihm auch in der weiteren Entwicklung, die dann abgeschlossen ist, wenn er die Agilität als Tradition anerkennt.

Auch der **Erfolgreiche** Robert ist dem ersten Workshop entsprungen. Sein erfolgreiches Wirken hilft ihm durch das Modell der agilen Entwicklung. Das analysierende Team hat seine Entwicklung so weit voraussehen können, dass ihm sogar eine zukünftige Tätigkeit zuweisen werden konnte, und zwar die eines agilen Coaches (s. Bild 3).

Der **Fachmann**, der gerne agil arbeiten würde, aber aus verschiedensten Gründen nicht dazu kommt, entstand ebenfalls im ersten Workshop. Wird seine Hartnäckigkeit erst einmal überwunden, steht seiner Entwicklung nicht mehr viel im Wege und er strahlt in seinem agilen Wirken stark auf sein Umfeld aus. Auch das Team, das diese Persona analysierte, konnte ihr im Workshop bereits einen zukünftigen Job zuweisen, den des Product Owners (s. Bild 4).



Bild 2: Der Buchhalter (Workshop 1 - Braunschweig)

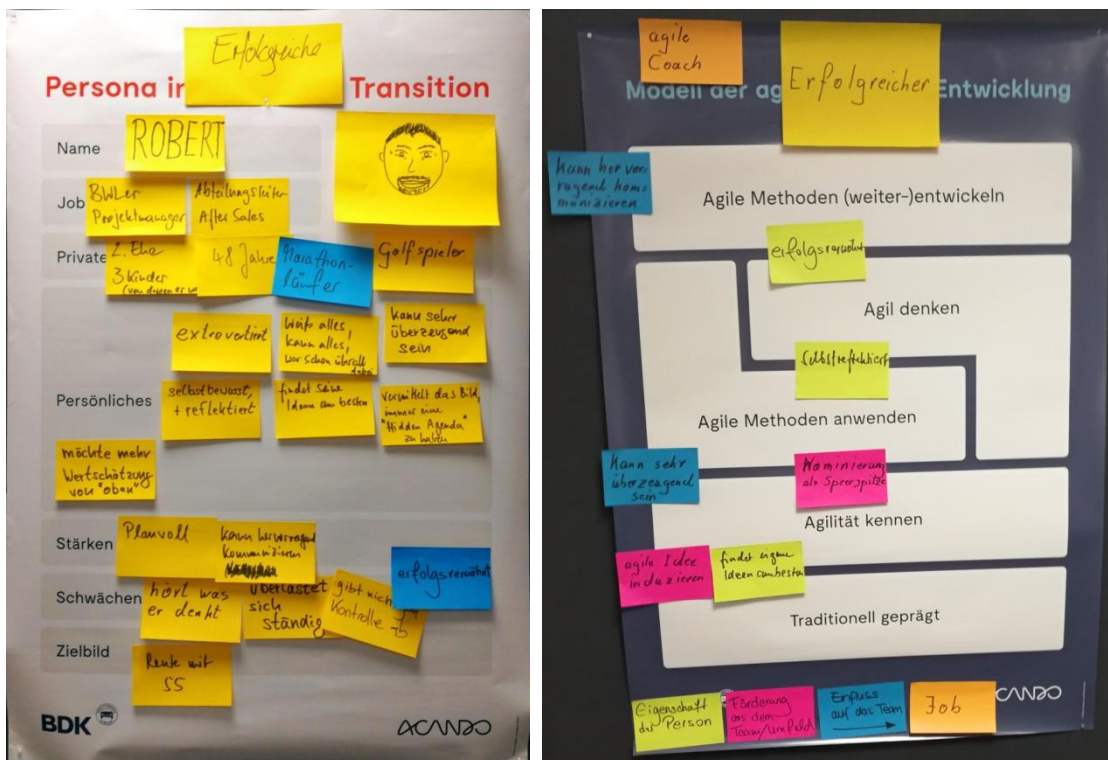


Bild 3: Der Erfolgreiche (Workshop 1 - Braunschweig)



Bild 4: Der Fachmann (Workshop 1 - Braunschweig)

Im zweiten Workshop wurden vier verschiedene Personas betrachtet. Der **Agile-Methoden-Dogmatiker** Leonhard wurde als unflexibel und kompromisslos charakterisiert. Ihm sind Prozesse wichtiger als Ergebnisse. Aufgrund dieser Voraussetzungen schien dem analysierenden Team keine Entwicklung über das bloße Anwenden agiler Methoden hinaus möglich (s. Bild 5). In der agilen Transition hat man es gewiss manchmal mit Menschen zu tun, bei denen das Erreichen dieser Entwicklungsstufe schon einen Gewinn darstellt.

Ebenfalls im zweiten Workshop wurde der **Bewahrer/Zweifler** Georg identifiziert (s. Bild 6). Seine Persona-Beschreibung ähnelt der des Buchhalters Klaus-Günter aus Workshop 1 (s. Bild 2). Allerdings wird ihm ein geringeres Entwicklungspotential zugesprochen als Klaus-Günter. Das analysierende Team sah keine Möglichkeit mit ihm die Stufe „Agil denken“ zu erreichen.

Der **Landesfürst** Rainer (s. Bild 7) weist Parallelen zu dem Erfolgreichen (s. Bild 3) auf. Dies gilt nicht nur für die Persona-Beschreibung. Beiden wurde auch ein klares Entwicklungspotential zugesprochen. Der Erfolgreiche wurde als zukünftiger agiler Coach identifiziert, der **Landesfürst** als späterer Geschäftsführer im agilen Umfeld.

Ich-mach-mein-Ding war der Titel für die vierte Persona im zweiten Workshop (s. Bild 8). Hinter ihr verbarg sich die Juristin Konstanze. Setzt man ihr fachliches Interesse und ihre Zielstrebigkeit geschickt ein, kann man ihre agile Entwicklung sehr stark fördern. An dieser Stelle beschrieb eine Workshop-Teilnehmerin eine persönliche Erfahrung mit einer zu dieser Persona passenden Person, in der die Einbeziehung der Mitarbeiterin in eine „Community of Practice (COP)“ zu einer sehr intensiven Entwicklung führte.

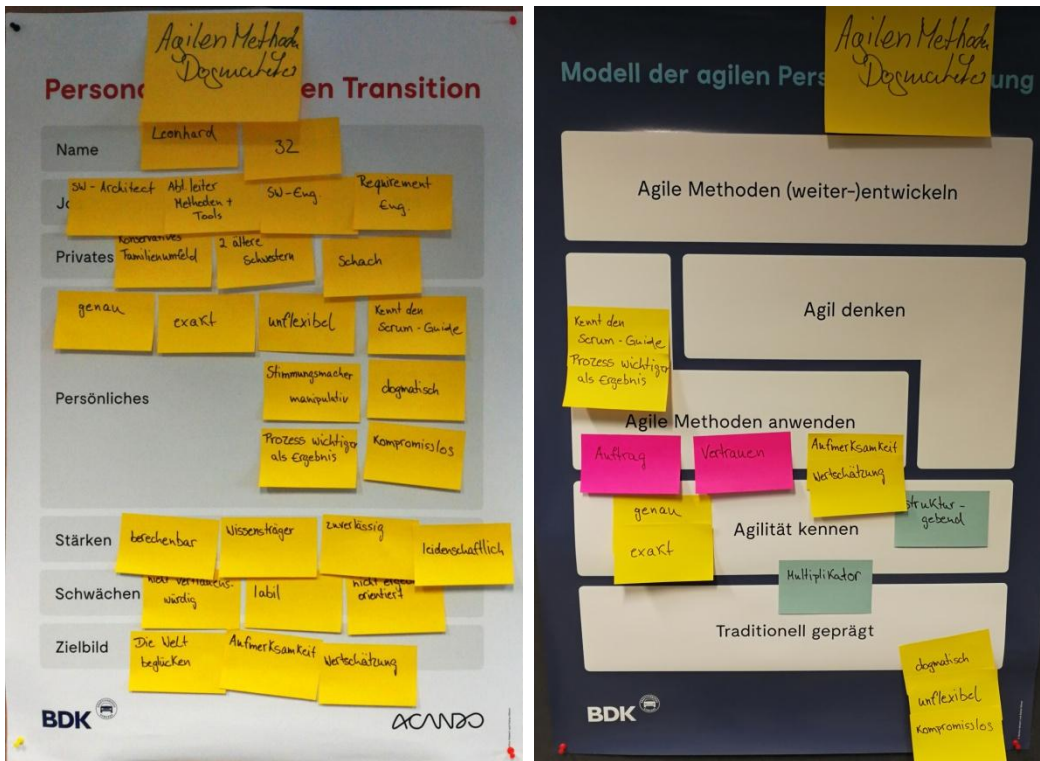


Bild 5: Der Agile-Methoden-Dogmatiker (Workshop 2 - Hamburg)



Bild 6: Der Bewahrer/Zweifler (Workshop 2 - Hamburg)

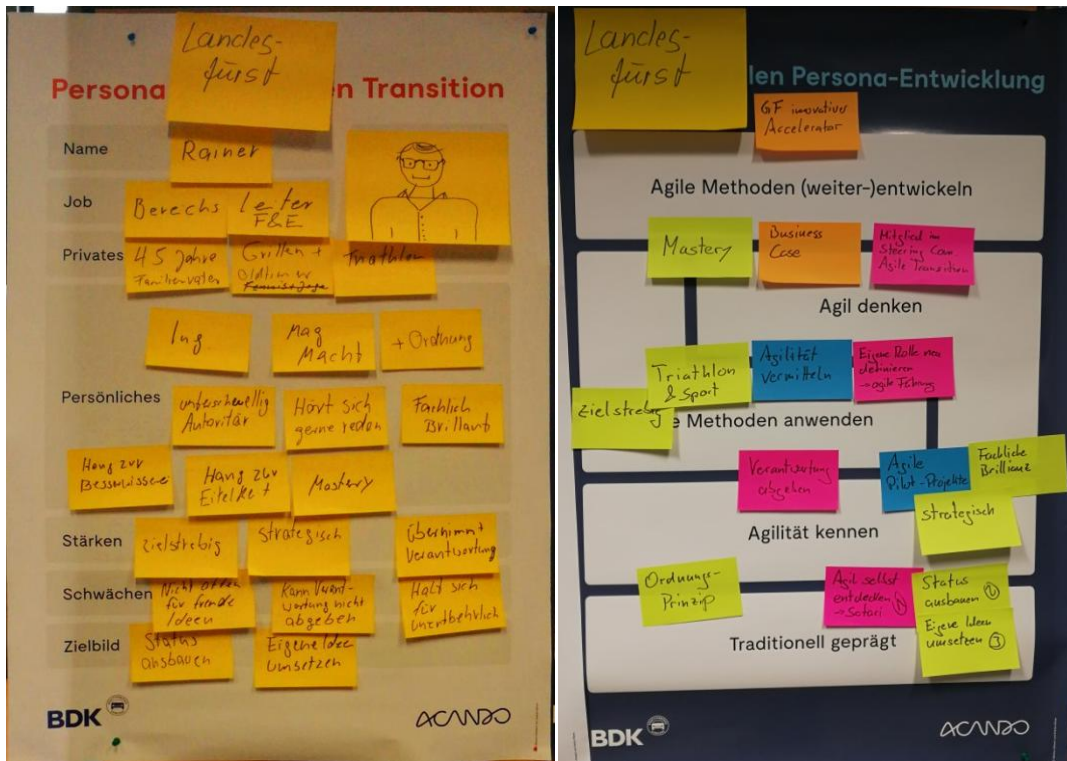


Bild 7: Der Landesfürst (Workshop 2 - Hamburg)



Bild 8: Ich-mach-mein-Ding (Workshop 2 - Hamburg)

Fazit

Mit der Kombination einer kurzen Persona-Beschreibung und eines einfachen Modells zur Persona-Entwicklung ist es gelungen, die Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen in der agilen Transition strukturiert zu analysieren und zielführende Unterstützungsmöglichkeiten in Abhängigkeit vom jeweiligen Entwicklungsstand der Persona zu finden. Zudem ist es gelungen mit anderen zu diesem Thema ins Gespräch zu kommen und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten für individuelle Entwicklungssituationen zu finden.

Zusammenfassend erscheint es lohnend, diesen Ansatz in größeren Gruppen auszuprobieren. Dabei sollte allerdings immer das jeweilige Umfeld berücksichtigt werden. Die Durchführung in einer Gruppe aus Teilnehmern, die sich als Team in einer gemeinsamen Transition befinden, erscheint nicht empfehlenswert. Bei jedem Teilnehmer könnte der Eindruck entstehen, er würde in der sprichwörtlichen „Schublade“ abgelegt.

Besonders erwähnenswert erscheint noch ein anderer Effekt. Einige Teilnehmer mussten eingestehen, sich selbst in der einen oder anderen Persona wiedergefunden zu haben. Es bleibt abzuwarten, was sie aus dieser Erkenntnis für Schlussfolgerungen zogen.

Die Autoren



Markus Seiwert

Abteilungsleiter Frontoffice der BDK, Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe GmbH in Hamburg

www.xing.com/profile/Markus_Seiwert



Stefan Hilmer

Principal Consultant der Acando GmbH in Hamburg

www.xing.com/profile/Stefan_Hilmer



*Wir wollen miteinander über Agilität reden,
in Beiträgen und Events,
in Erfahrungsberichten und gemeinsamer Diskussion.*

Im Web: www.AgileTalks.de

Bei Xing: www.xing.com/communities/groups/agile-talks-8642-1072555