

Dienstag, 7:29

Ein agiler Coach nimmt Fahrt auf

Bislang war das echt nicht sein Tag. Zuerst hatte Nikolas Gauss ewig gebraucht, um aus den Federn zu kommen. Dann funktionierte das Warmwasser wieder einmal nicht, sodass er sich mit einer Katzenwäsche begnügen musste. Und zu guter Letzt hatte ihm sein Kühlschrank nur gähnende Leere serviert: Die Essiggurken und eine angebrochene Dose Sardinen, die sich noch darin befanden, erschienen ihm nicht wirklich frühstückstauglich. Wie sollte es auch anders sein, schließlich war er gestern wieder so spät aus der Firma gekommen, dass die Geschäfte bereits geschlossen hatten. Das war ärgerlich. Noch viel mehr ärgerte ihn jedoch, dass er gestern Abend zu müde für die Vorbereitung auf das heutige Meeting gewesen war.

In Wahrheit hatte der ganze Ärger eine lange Vorgeschichte. Immerhin wusste Gauss seit mehreren Wochen, dass heute das erste Retrospektive-Meeting zu ihrem teamübergreifenden Kanban-Board anstand. Im Grunde war dafür alles vorbereitet gewesen: Die wichtigsten Arbeitszusammenhänge waren für alle gut sichtbar auf dem Board dargestellt und der Informationsfluss zwischen den Teams und ihren jeweiligen Vertretern funktionierte bereits gut. Statt langwierige Statusmeetings abzuhalten, konzentrierte man sich nunmehr auf das Wesentliche. Deswegen hatte man bereits viele der Probleme lösen können, die früher so oft unter den Teppich gekehrt wurden.

Aus Gauss' Sicht war alles für die angekündigte Retrospektive bereit. Es war höchste Zeit für eine gemeinsame Reflexion. Zurückschauen, Einsichten gewinnen, nächste Verbesserungsschritte festlegen – das war das, was er für sich den Dreisprung der Retrospektive nannte. Wenn ihm eine gute Moderation gelang, würde ihnen dieses Meeting zweifellos einen neuen Entwicklungsschub geben. Zum einen würde es der gesamten Kanban-Initia-

tive, also der Einführung von visuellem Arbeitsmanagement in allen Bereichen, den Rücken stärken; zum anderen würde es das unternehmensweite Lernen fördern, das natürlich um einiges aufwendiger war als die Reflexion auf Teamebene. Deswegen hatte sich Gauss ja auch ausreichend Zeit für die Ausarbeitung des Moderationsplans reserviert.

Doch dann ließ er sich dazu hinreißen, seine Vorbereitungsarbeit immer weiter aufzuschieben. Natürlich hatte man als agiler Coach in einem dynamischen Umfeld viel zu tun. Das war ja auch ein guter Gradmesser für den Wert der eigenen Arbeit, wenn es viele Anfragen um Unterstützung gab. Trotzdem hätte es ihm nicht passieren dürfen, dass er immer alles andere wichtiger nahm als seine eigene Reflexionszeit. Bis er schließlich mit seinem Anspruch auf eine professionelle Vorbereitung am gestrigen Abend gelandet war. Wo er prompt, inmitten seiner Unterlagen, auf dem Sofa einschlief.

Wo war nur sein Sinn für Prioritäten geblieben? Fokus war doch ein zentrales Element des agilen Vorgehens? Oder hatte er sich bloß die ganze Zeit etwas vorgemacht? Schließlich redete er zwar ständig von der notwendigen Einschränkung paralleler Arbeiten, selbst hielt er sich aber kaum daran. War er nicht seit eh und je geradezu zwanghaft darauf programmiert, möglichst viele Bälle gleichzeitig zu jonglieren?

Während sich Gauss ein Glas Wasser einschenkte, schaute er aus dem Fenster. *Freud* verkündete das Museum, das genau gegenüber seiner Küche lag. Unvermutet fiel ihm der alte Witz wieder ein, der zu seinem Fensterblick passte, wie die sprichwörtliche Faust aufs Auge: Neurotiker bauen Luftschlösser, Psychotiker wohnen darin und Psychiater kassieren die Miete. In welche Kategorie er wohl selbst fiel?

Grundsätzlich wohnte Gauss gerne in der Berggasse. Seine Wohnung lag quasi mitten im Stadtzentrum. Mit dem Fahrrad brauchte er keine fünf Minuten zum Stephansplatz. Und zum Donaukanal oder in den Augarten war es ebenfalls nur ein Katzensprung. Gauss genoss die Nähe zu dem historischen Ort, zu dem so viele Menschen aus der ganzen Welt pilgerten. Allerdings hatte er schon öfters das Gefühl gehabt, dass der Ahnherr der Psychoanalyse Gauss' gute Vorsätze regelrecht sabotierte. Konnte ihm das Unbewusste, dessen Erforschung hier wurzelte, nicht wenigstens einmal zu Hilfe kommen? Idealerweise jetzt sofort?

Doch solche Wunschträume erfüllten sich bekanntlich nur im Märchen. In der echten Welt war es gleich halb acht und es gab noch nicht den kleinsten Baustein von jenem ausgeklügelten Moderationsplan, den er sich vorgenommen hatte. Dann musste er also einmal mehr auf sein Improvisationstalent vertrauen – und auf einen dieser kreativen Schübe, die er beim Fahrradfahren immer wieder erlebte. Hastig stopfte er seine Unterlagen in die Tasche, schlüpfte in seine Jacke und nahm sein Bike von der Wand.

Nach exakt 9 Minuten und 43 Sekunden traf er am Hannoveraner Markt ein. Er blickte noch einmal auf die Stoppuhr auf seinem Handy. Unter zehn Minuten: Das war zweifellos eine neue Rekordzeit! Im nächsten Augenblick sprang die Ampel auf Grün und er stemmte sich wieder in die Pedale. Vor der nächsten Kreuzung blickte Gauss kurz über die Schulter, streckte seinen Arm aus und bog in voller Fahrt in die Jägerstraße. Kaum, dass er sich in den Fließverkehr eingefädelt hatte, tauchte bereits die wuchtige Brigittakirche vor ihm auf. Dahinter konnte er bereits die Fassade der *SafeIT* erkennen. Bei Schönwetter spiegelte sich um diese Zeit immer die Morgensonne im obersten Stockwerk.

Er ließ die Kirche hinter sich, nahm die letzte Rechtskurve und rollte auf das Gebäude zu. Wenig später war sein Fahrrad mit seinem verrosteten Fahrradschloss abgeschlossen, das ihm nach wie vor Probleme machte. Heute aber ließ es sich problemlos öffnen und schließen. Mit wenigen Schritten hatte er das Firmenportal erreicht. »Morgen!«, rief er Monika Watzinger zu, die heute am Empfang saß. Im Vorüberlaufen hob er noch kurz die Hand zur Schläfe, als wollte er salutieren. »Wunderschönen guten Morgen!«, grüßte seine Kollegin zurück und schenkte ihm ein strahlendes Lächeln. »Auf dass uns die Sonne den ganzen Tag erleuchte!«

Jetzt musste auch Gauss lächeln. »Dein Wort in Petrus Ohr«, entgegnete er, bevor er mit neuem Elan die Treppe hinauf eilte. Zwei Stufen auf einmal nehmend, spürte er, wie sich seine Laune mit jedem Schritt besserte. Als er im dritten Stock angekommen war, atmete er auf. Er blickte auf das Landschaftsfoto, das einen hier willkommen hieß und bei dem er jedes Mal an Sommerurlaub denken musste. Irgendwo im Süden, ging ihm durch den Kopf: vielleicht Italien oder Spanien oder doch eher Kroatien? Egal. Jetzt ging es nicht um Urlaub, sondern um die Ideen, die ihm auf der Herfahrt gekommen waren. Er brannte darauf, diese zu Papier zu bringen.

Als er das Großraumbüro betrat, war es mucksmäuschenstill. Kein Wunder, schließlich war die Firma um diese Zeit noch ziemlich ausgestorben. Gauss genoss diese Ruhe, die dann ab 8 Uhr 30 nach und nach jener chaotischen Betriebsamkeit wich, bei der er schon oft an einen Ameisenhaufen denken musste. Deswegen war er in den letzten Jahren zum echten Frühschichtler geworden: Zwischen sechs und acht war mittlerweile seine produktivste Zeit. Obwohl er heute deutlich später dran war als üblich, wollte er jede freie Minute nutzen, die ihm noch blieb, bevor es hier so richtig losging.

Auf dem Weg zum Materialschrank hielt Gauss überrascht inne. Er war ja doch nicht allein! In der hinteren Ecke des Großraumbüros sah er jemand sitzen, noch dazu direkt neben dem Kanban-Board, das sie zur teamübergreifenden Koordination verwendeten. Er riskierte einen zweiten Blick: War das etwa Paul Steiner? Konnte das wirklich sein? Schließlich galt Paul Steiner als ausgesprochener Nachtarbeiter, der oft lange blieb, aber so gut wie nie vor 9 Uhr ins Büro kam.

Noch erstaunlicher war allerdings, dass sein Kollege das Kanban-Board konzentriert zu betrachten schien. Bis jetzt war er dem visuellen Arbeitsmanagement nämlich sehr skeptisch gegenübergestanden. Änderte sich das gerade? Hatte er, gewissermaßen über Nacht, den Nutzen der Visualisierung entdeckt? Als er gestern Abend noch einmal mit ihm gesprochen hatte, klang das allerdings noch ganz anders.

Oder bereite Steiner bloß seinen nächsten Coup vor? Überlegte er, wie er das agile Vorgehen noch besser ausbremsen konnte? Vielleicht sollte Gauss einfach zu ihm hingehen und ihn das direkt fragen. Doch der bloße Gedanke daran rief heftigen Widerwillen in ihm hervor. Immerhin waren die letzten Begegnungen mit Steiner allesamt unangenehm verlaufen. Und für verklemmten Smalltalk hatte er weder Zeit noch Lust.

So warf Gauss seinem Kollegen nur einen schnellen Gruß zu. Er wunderte sich noch kurz, dass Steiner überhaupt nicht darauf reagierte. Andererseits passte das durchaus in dessen Verhaltensmuster: Ignoranz allerorten. Oder war Steiner etwa vor dem Board eingeschlafen? Egal. So würde er wenigstens ungestört arbeiten können.

Gauss nahm den Moderationskoffer aus dem Schrank, ging zu einem der Steharbeitsplätze und fuhr den Laptop hoch. Kurze Zeit später war der Raum wieder von einer geradezu friedlichen Stille erfüllt. Nur das leise

Klappern der Tastatur war zu hören, während seine Finger über die Buchstaben tanzten.

Zwischendurch blickte Gauss noch einmal in Richtung seines Kollegen. Einen Augenblick lang schien es ihm nämlich, als hätte ihm Steiner zugewunken. Er stellte seinen Blick scharf, konnte aber keinerlei Bewegung erkennen. Weder hatte sich Steiner zu ihm umgedreht noch schien er seine Sitzposition verändert zu haben. Litt Gauss bereits an Halluzinationen? Oder spielte ihm bloß sein schlechtes Gewissen einen Streich? Immerhin hatte er sich fest vorgenommen, die Situation mit Steiner vor der Retrospektive zu klären. Doch die Klärung hatte er ebenso aufgeschoben wie seine Vorbereitung – bis es zumindest für erstere zu spät war.

Kein Wunder, dass das persönliche Gespräch, zu dem er sich gestern Abend durchrang, nichts gebracht hatte. Dafür verlief die Auseinandersetzung mit Steiner schon viel zu lange nach dem Muster *Und täglich grüßt das Murmeltier*: immer dieselben Vorwürfe, dieselben Rechtfertigungen, dieselben Emotionen. Bill Murray ließ grüßen!

Der Klärungsanspruch blieb freilich. Als agiler Coach war er nun einmal dafür verantwortlich, dass die Probleme nicht zugedeckt wurden. Und nach all den fruchtlosen Versuchen, die Spannungen bilateral zu klären, gemeinsam mit Kollegen zu thematisieren oder mithilfe einer externen Mediation zu lösen, führte wohl kein Weg mehr an einer Eskalation vorbei. Gauss musste zugeben, dass sich das ein bisschen nach Niederlage anfühlte. Im Sinne des Selbstorganisationsprinzips hätte er das lieber ohne Hilfe der Geschäftsführung gelöst. Andererseits wollte er damit ja keinen Richterspruch erwirken, sondern sich mit Heidrun und Ferdinand beraten. In Bezug auf Paul Steiner war er mit seinem eigenen Latein am Ende, das konnte er sich mittlerweile eingestehen.

Genau genommen war nichts daran auszusetzen, dass er sich in dieser Situation Unterstützung holte. Vielmehr entsprach sein Vorgehen genau jenen neuen Formen von Führung und Management, die die *SafeIT* propagierte. Erst im letzten unternehmensweiten Meeting hatte Heidrun Glaser betont, dass die konstruktive Teamarbeit und die Arbeitszufriedenheit jedes Einzelnen zwei unverzichtbare Erfolgsfaktoren seien, und versichert, dass sie gemeinsam mit ihrem Bruder alles dafür tun wolle, um die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Oder war das am Ende des Tages

doch nur Managementrhetorik? Bloß heiße Luft, wenn es hart auf hart kam? Immerhin war Steiner dem Unternehmen seit über 20 Jahren in ganz besonderer Weise verbunden.

Mal sehen, wie es heute lief, riss sich Gauss aus seinem trüben Gedankenfluss. Vielleicht passierte ja doch ein Wunder und Paul Steiner machte gerade seine große Läuterung vor dem Kanban-Board durch!

Vorerst ging es aber ausschließlich darum, das Retrospektive-Meeting zu gestalten. Wie so oft gelang es ihm auch dieses Mal, alles auszublenden, was ihn davon ablenkte. Keine unerledigten Aufgaben mehr, die ihn beschäftigten, kein schlechtes Gewissen, keine ungeklärten Konflikte, deren Brennpunkt nach wie vor auf der anderen Seite des Raums saß. Gauss liebte dieses Gefühl, ganz in seiner Arbeit zu versinken.

Dann waren seine Vorbereitungen endlich abgeschlossen. Er blickte auf die Uhr. Konnte es wirklich sein, dass er fast 40 Minuten vor sich hin gearbeitet hatte? Egal. Wichtig war nur, dass er sich nun bereit für die Retrospektive fühlte, fokussiert und kraftvoll. Gauss streckte seinen Rücken durch und setzte sich in Bewegung.

In der einen Hand trug er den Moderationskoffer, während er mit der anderen das Flipchart in Richtung des Kanban-Boards zog. Auf halbem Weg nahm er noch schnell den Ausdruck seiner Notizen aus dem Drucker. Von ihm aus konnte es losgehen. Er war neugierig, wann die anderen Kollegen eintreffen würden. Hoffentlich nicht zu spät – so wie das in letzter Zeit wieder häufiger passiert war.

»Hola Nikolas«, hörte er schon im nächsten Moment eine vertraute Stimme in seinem Rücken. Noch bevor er sich umgedreht hatte, wusste Gauss, dass es sich um Eleanore Ortiz handelte. Der dunkle, stets ein wenig rauchige Klang ihrer Stimme war unverkennbar.

»Guten Morgen, Ele! Du kommst ja wie gerufen«, begrüßte er sie lächelnd. »Leider bist du heute nur die Zweite!«, sagte er in Anspielung an den Pünktlichkeitswettbewerb, den sie kürzlich wieder gestartet hatten. »Paul ist nämlich schon da.«

Ortiz folgte dem in Richtung Kanban-Board gestreckten Arm von Gauss und nickte. »Schade, dass mir die heutige Belohnungsschokolade entgeht«, entgegnete sie grinsend und leckte sich demonstrativ über die Lippen. »Aber

dass ich einmal von Paul geschlagen werde, hätte ich im Traum nicht gedacht.«

Lachend zog Gauss das Flipchart weiter. Kurz bevor er an dem kleinen Ablagetisch links vom Board angekommen war, grüßte er erneut: »Guten Morgen, Paul. Na, gut geschlafen?«

Plötzlich schrie Gauss auf: »Nein!«

»Was ist denn los?«, rief Ortiz erschrocken, bevor sie auf ihren erstarrten Kollegen zulief.

»Das gibt's doch nicht«, stammelte Gauss und deutete nach links. Nun sah auch Ortiz den Grund für die Reaktion ihres Kollegen. Vor ihnen saß Paul Steiner und starrte mit leicht geöffnetem Mund auf das Kanban-Board – als ob er gerade fragen wollte, wer ihm diese Wunde auf der Stirn verpasst hatte, aus der sich ein dünner Blutfaden über sein leichenblasses Gesicht zog.