

**Claudia Thonet**

# **Agiler Coach: Skills und Tools**

**Kompetenzsammlung für die Team- und Mitarbeiterentwicklung auf dem Weg zur agilen Transformation**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell



Vorwort.....7

## 1. Der agile Coach als zentrale Rolle im Wandel .....8

Wozu braucht die Arbeitswelt agile Coachs? .....8

Anforderungen an die neue Arbeitswelt .....9

Agiles Grundverständnis und Definitionen ..... 12

Die Kernelemente der Agilität ..... 14

Was ist ein agiler Coach? .....20

Der agile Coach und die weiteren agilen Rollen..... 24

Wie wird man zum agilen Coach? ..... 30

## 2. Wie unterscheiden wir Mindset, Skillset, Toolset? .....34

Mindset, Skillset, Toolset .....34

Das agile Mindset.....36

## Mindset..... 43

## 3. Mindset und Prinzipien agiler Coachs .....43

Wie entwickeln wir als Coach ein agiles Mindset? ..... 44

Zehn Grundannahmen des agilen Coachs ..... 49

Das agile Manifest .....60

Agile Prinzipien als Coach .....65

Agile Werte ..... 79

## Skillset..... 83

## 4. Skillset zu Veränderungsdynamiken .....84

Vorab..... 84

Die Veränderungs-Waage oder: Bewahren versus Verändern  
austarieren .....85

Das Veränderungs-Paradoxon .....87

Run frisst Change.....89

Veränderungstypen nach Rogers: Wie gehen Menschen mit Veränderungen um? .....	92
Psychodynamik für agile Coachs .....	94
<b>5. Skillset Organisationsdynamik .....</b>	<b>98</b>
Vorab .....	98
Typische Organisationsdynamiken .....	99
Gruppendynamische Gesetzmäßigkeiten .....	102
Typische Teamdynamiken .....	107
<b>6. Skillset Kulturwandel .....</b>	<b>124</b>
Vorab .....	124
Kultur erkennen mit dem Seerosenmodell .....	127
Das Kulturwandelhaus .....	130
Kulturebenen einschätzen mit Graves-Modell und 7S-System .....	139
Agile Transformationsphasen und ihre Gestaltung .....	147
Checkliste zur Klärung bei Transformationsprozessen .....	152
Herausforderungen beim Coaching von Transformationsvorhaben begegnen.....	154
Dualität der Agilität oder: Die drei Seiten .....	157
<b>7. Skillset zum Coaching Einzelner und Gruppen/Teams.....</b>	<b>162</b>
Auftragsklärung .....	162
Der Coaching-Prozess als Ausgangspunkt.....	165
Eine Arbeitsgrundlage schaffen.....	167
Start und Ablauf des Coachings klären.....	169
Anliegen verstehen und Ziele klären .....	173
Durch wirkungsvolle Fragen Lösungen entwickeln.....	180
Feedback geben.....	184
Transfer ermöglichen.....	186
Spezielle Coaching-Methoden für spezielle Situationen .....	189
Coaching von Teams: Grundlagen, hilfreiche Schritte und Methoden.....	195
<b>8. Skillset zum Coaching der Führung .....</b>	<b>197</b>
Vorab .....	197
Die fünf Handlungsfelder agiler Führung .....	199
Die fünf Level von agiler Führung .....	203
Die acht typischen Führungs-Dilemmata.....	207
<b>9. Skillset zum Umgang mit Spannungen und Hindernissen.....</b>	<b>211</b>
Vorab .....	211
Typische Spannungsfelder agiler Teams – und Lösungsansätze.....	212

Typische Hindernisse erkennen und nutzen..... 214  
Mit den fünf typischen Widerständen umgehen ..... 216  
Mit Spannungen und Konflikten umgehen..... 222

**10. Skillset agile Methoden ..... 230**  
Vorab ..... 230  
Die Stacey-Matrix: einfach, kompliziert oder komplex? ..... 231  
Cynefin-Framework ..... 233  
Zusammenhänge verstehen mit der Baum-Metapher ..... 235  
Der agile Kreislauf..... 237  
Kanban ..... 241  
Scrum & Scrumban..... 245  
Design Thinking Framework..... 251  
Objectives and Key Results: OKRs ..... 255

**Toolset ..... 261**

**11. Toolset an Canvas und Boards..... 262**  
Team-Canvas ..... 262  
Rollen-Canvas ..... 266  
Leadership-Canvas ..... 269  
Business-Model-Canvas ..... 273  
Vision-Canvas ..... 275  
Kulturwandel-Canvas ..... 278

**12. Toolset Modelle/Checklisten zur Einschätzung der Agilität ..... 283**  
Agilitätsgrad von Teams/Bereichen – Selbsttest ..... 283  
Agile Flughöhe einschätzen ..... 286  
Reflexionsbogen Agiles Mindset ..... 290  
Fragebogen Agiler führen ..... 292  
Prinzipien-Checkliste ..... 295

**13. Toolset Entscheidungen..... 298**  
Delegation Board und Delegation Poker ..... 298  
Entscheidungsmatrix & Co. .... 301

**14. Toolset zu Hindernissen und Abhängigkeiten..... 305**  
Vorab ..... 305  
Hindernisse beschreiben mit der Impediment Map ..... 306  
Mit Dependency Boards Abhängigkeiten transparent machen ..... 309  
Grundsätzliches zur Meeting-Moderation ..... 311

<b>15. Toolset agile Meetings.....</b>	<b>311</b>
Der agile Meeting-Zyklus.....	313
Meeting Board.....	316
Dailies/Weeklies moderieren .....	322
Plannings moderieren.....	324
Reviews moderieren .....	326
Retrospektiven .....	329
Retro-Tools für die Forming-Phase .....	332
Retro-Tools für die Storming-Phase .....	340
Retro-Tools für die Norming-Phase .....	349
Retro-Tools für die Performing-Phase .....	360

## Anhang..... 369

Literatur/Quellen .....	370
Stichwortverzeichnis.....	372

## Download-Ressourcen



Das nebenstehende Icon weist im Buch auf Arbeitshilfen hin, die als Download-Ressource zur Verfügung stehen. Der Link dazu befindet sich in der hinteren Umschlagklappe des Buchs (print) bzw. unter den bibliographischen Angaben (E-Book). Hier die Arbeitshilfen im Überblick:

- Schnelltest statisches und dynamisches Mindset (S. 41 und S. 291)
- Checkliste zum Framing für agile Projekte (S. 153)
- Checkliste zur Auftragsklärung (S. 162)
- Matrix zur Einschätzung agiler Führung (S. 202)
- Aufbau eines Team-Canvas (S. 263)
- Aufbau eines Rollen-Canvas (S. 267)
- Aufbau eines Leadership-Canvas (S. 270)
- Aufbau eines Business-Model-Canvas (S. 274)
- Aufbau eines Vision-Canvas (S. 275)
- Aufbau eines Kulturwandel-Canvas (S. 279)
- Fragebogen zum Agilitätsgrad von Teams & Organisationen (S. 284)
- Checkliste zur agilen Flughöhe einer Organisation (S. 288)
- Fragebogen zum Agilitätsgrad der Führung (S. 293)
- Checkliste agile Prinzipien (S. 297)
- Impediment Map (S. 306)
- Der Weg zum passenden Meeting-Format (S. 312)



# Wozu braucht die Arbeitswelt agile Coachs?

## 1. Der agile Coach als zentrale Rolle im Wandel

Ist der agile Coach ein ernstzunehmendes neues Berufsbild oder nur eine Modeerscheinung?

Erfahrene agile Coachs gehören zu den begehrtesten Berufsbildern am Arbeitsmarkt. Meine Kollegen und ich bekommen fast täglich Angebote als interner oder externer agiler Coach und als Inhouse-Ausbilder für agile Coachs. Das ist nicht verwunderlich, denn Kundenzentrierung, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft sind schon längst keine Modeerscheinung mehr, sondern fester Bestandteil jeder Organisation, die morgen noch erfolgreich sein möchte. Schon im Zuge der Digitalisierung, die den Informationsfluss massiv beschleunigte, waren Organisationen dazu gezwungen, schneller und flexibler zu arbeiten. Das Thema „Agilität“ im Allgemeinen, aber speziell im Zusammenhang mit agilem Projektmanagement verspricht hier Lösungsansätze. Design Thinking, Scrum oder Kanban sind als neue und agile Arbeitsmethoden seitdem mehr und mehr gefragt, doch lange noch nicht überall tatsächlich angekommen.

Selbst in der Politik ist die agile Transformation zur Chefsache erklärt worden und ein fester Bestandteil der Koalitionsvereinbarung. Unter dem Titel „Mehr Fortschritt wagen“ will die Regierung in den Verwaltungen zukünftig auf „interdisziplinäre Problemlösung setzen“ und dafür sorgen, dass „konsequent aus Nutzerperspektive heraus“ gedacht wird. Außerdem hat die Koalition zum Ziel erklärt, das Silodenken zu überwinden und „feste Ressort- und behördenübergreifende agile Projektteams und Innovationseinheiten mit konkreten Kompetenzen“ auszustatten. Das klingt verlockend und zaubert jedem Agilisten ein Lächeln ins Gesicht. Doch die Kehrseite ist leider genauso stark vertreten: Unternehmen und Berater erleben haufenweise missglückte Versuche, agile Methoden on top zum üblichen operativen Dauerlauf in Linienorganisationen einzuführen und scheitern dabei reihenweise an den alten Strukturen und der tief verankerten Kultur. Eine Studie von Porsche Consult (M. Zacherl, W. Freibichler, S. Pannes & N. Dersch (2020): Change Management Kompass) stellt bei strategischen Transformationen eine Erfolgsquote von nur 20 Prozent fest, bei denen die gewünschten Ergebnisse erreicht werden. Einer der relevantesten Faktoren für den Erfolg, resümieren die Berater, ist das Vorleben des Top-Managements und ein einheitliches Zielbild. Erst wenn die Voraussetzungen stimmen und der Kulturwandel die notwendige Pflege und Aufmerksamkeit erhält, kann die Arbeit agiler Coachs Früchte tragen.



# Was ist ein agiler Coach?

## Die vier Hauptaufgaben des agilen Coachs

Trotz der Relevanz ist gerade die Rolle des agilen Coachs häufig sehr unklar und wird oftmals mit anderen Rollen durcheinandergebracht. Die einen sagen, der agile Coach ist der neue Organisationsentwickler, die anderen verstehen darunter einen Sammelbegriff für alle Scrum- oder OKR-Master. Für uns ist der agile Coach ähnlich dem Business-Coach ein Begleiter von Teams und Einzelnen im agilen Kontext. Dabei nimmt er je nach Bedarf die Rolle des Begleiters, des Beraters oder des Moderators ein und hilft in seinem Einsatzbereich, Hindernisse zu erkennen und zu adressieren, um kundenzentrierter und anpassungsfähiger auf dem Markt agieren zu können. Somit lassen sich vier Hauptaufgaben identifizieren, mit denen es der agile Coach zu tun hat.

### 1. Business-Coach

Bereits zum Business-Coaching gibt es völlig unterschiedliche Definitionen. Unser Verständnis orientiert sich an der Definition des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC): „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bezüglich primär beruflicher Anliegen. Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens/der Organisation gefördert werden.“ (Quelle: [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de))

Auch der agile Coach ist unserer Erfahrung nach als Berater, Begleiter und Unterstützer von Führungsrollen oder einzelner Teammitglieder gefragt, doch das ist nur ein kleinerer Aspekt seiner typischen Aufgaben.

### 2. Teamcoach

Agiles Arbeiten basiert auf interdisziplinärer Teamarbeit. Folglich ist der agile Coach viel mehr Team- als Einzelcoach. Doch auch hier gibt es Verwirrungen: Was ist Teamentwicklung, was unterscheidet Teambuilding vom Teamcoaching? Wir betrachten diese Begriffe als Synonyme, wobei Teamcoaching im Vergleich zu Teambuilding eher einen Entwicklungsprozess über einen längeren Zeitraum bedeutet und in der Regel keine

einmalige Intervention darstellt. Das Coaching-Magazin definiert Team-coaching treffend:

„Team-Coaching ist eine teambasierte Lern- und Entwicklungsmaßnahme, bei der das Team als System betrachtet und die gemeinsam auf das gesamte Team angewendet wird. Der Fokus liegt auf der Teamleistung und dem Erreichen eines gemeinsamen Teamziels (oder Teilziels). Das Lernen im Team wird durch spezifische Team-Coaching-Aktivitäten zur Selbst- und Teamreflexion ermöglicht, die vom Team-Coach (oder mehreren) durch die Anwendung von Coaching-Techniken wie effektives, reflexives Fragen erleichtert werden, die das Reflexionsvermögen stärken, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und die Kommunikation verbessern. Ein Team-Coach gibt dem Team keine Ratschläge oder Lösungen. Team-Coaching erfordert vom Coach erweiterte Coaching-Fähigkeiten wie das gleichzeitige Betrachten mehrerer Perspektiven und das Beobachten und Interpretieren dynamischer Interaktionen. Es wird in der Regel über eine Reihe von Sitzungen und nicht als einmalige Intervention angeboten.“  
(Quelle: [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de))

### 3. Agiler Botschafter/Experte

Doch es gibt noch einen weiteren wesentlichen Unterschied zum Business- und Team-Coach: Der agile Coach ist nämlich zusätzlich auch sehr stark in der Beratung und Wissensvermittlung gefragt: Insofern könnte man ihn sogar als Trainer bzw. Fachexperten für agile Arbeitsweisen bezeichnen. Zumindest braucht er Wissen zu den diversen Frameworks, nicht unbedingt in der Tiefe wie der Scrum-Master oder der OKR-Coach. In der Breite jedoch muss er sich auskennen und seine Kunden beraten, wann welches Framework wie wirkt und wo es zielführend eingesetzt werden kann. Das macht die Rolle sehr komplex: Nicht nur Coachingkompetenz von Einzelpersonen und Teams ist gefragt, auch Wissenskompetenz bezüglich der Frameworks, Methoden und Skalierungsmodelle braucht der agile Coach im Gepäck.

### 4. Laterale Führung

Auch die laterale Führung wird oftmals im Zusammenhang mit der Rolle genannt. Laterale Führung bedeutet eine Führung von der Seite her, sie ist weder disziplinarisch noch hierarchisch, sondern eine Verantwortungsübernahme zum Zweck der Agilitätssteigerung. Immer wieder begegnet uns die irriige Annahme (allerdings nur in Bereichen, die noch wenig Berührungspunkte mit echten agilen Teams hatten), agile Teams seien chaotisch oder gar undiszipliniert. Wenn es besonders „wir“ zugeht, wird das als „agil“ bezeichnet. Echte agile Teams, die nach Scrum



*Die Herausforderung lateraler Führung: Sie geschieht auf gleicher Augenhöhe*

oder Kanban arbeiten, sind genau das Gegenteil: diszipliniert, stringent, stetig im Austausch und klar ausgerichtet auf den Kunden. Im agilen Kontext wird mehr geführt, disziplinierter gehandelt und konsequenter entschieden als in klassischen Teams. Führungskräfte, die vorher klassisch geführt haben und sich jetzt als agiler Coach weiterentwickeln, stöhnen: Sie haben wesentlich mehr Führungsarbeit als vorher – nur in anderer Form. Laterale Führung geschieht auf Augenhöhe innerhalb selbstorganisierter Teams. Raus aus der Komfortzone heißt es so auch für die laterale Führungsrolle: Fehler machen und ständig Neues ausprobieren, das erfordert Mut und eine gehörige Portion Selbstreflexion und Veränderungsfreude. Gleichzeitig ist diese Art von Führung viel befriedigender und effektiver, weil sie Selbstaktualisierung in dem Sinne erfordert, sich ständig selbst zu hinterfragen und die eigenen Hypothesen

### **Case Study: Vom Teamleiter zum agilen Coach**

Bei der Transformation eines Vertriebsbereichs haben die acht Teamleiter die Wahl: Entweder sie wechseln den Bereich und bewerben sich dort auf eine Teamleiterfunktion, oder sie lassen sich umschulen zum agilen Coach in ihrem Bereich. Wenn sie beides nicht wollen, können sie mit entsprechender Abfindung das Unternehmen verlassen. Sechs Teamleiter entscheiden sich für die neue Rolle des agilen Coaches; zwei verlassen das Unternehmen. Nach anfänglicher Euphorie für die neue laterale Führungsrolle ohne disziplinarische Funktion kämpfen alle sechs mit den neuen Anforderungen: Statt Ansagen zu machen, müssen sie die Teamdynamiken nicht nur lenken, sondern in Retrospektiven die Teams weiterentwickeln. In Einzelgesprächen sind sie gefordert, Beobachtungen auszusprechen und die Kollegen stärkenorientiert zu entwickeln. Und darüber hinaus müssen sie selbst Kanban als Framework verstehen und die Workshops und Meetings moderieren. Außerdem gilt es, Hindernisse zu erkennen, zu visualisieren und an der passgenauen Stelle in der Organisation zu eskalieren, wenn dies erforderlich erscheint. Nach einem Jahr geben zwei Kollegen auf und entscheiden sich, Teammitglied zu werden, statt die Coach-Rolle weiterzuführen: Der eine ist schlicht und einfach überfordert mit den Moderationen und den vielen Anforderungen an die Rolle und die andere wird vom Team gebeten, ihre Rolle abzulegen. Sie begrenzt das Team zu stark durch ihre dominante Art und lässt dadurch dem Team zu wenig Freiraum für Selbstorganisation: Sie kann die alte Führungsrolle nicht abstreifen.

konsequent wieder neu zu denken. Das ist unbequem und erzeugt Unsicherheiten, hält aber geistig beweglich und gibt letztlich die Sicherheit, sich selbst anpassen zu können. Somit ist diese Form der Führung das perfekte Training, um sich selbst in ein wahrhaft agiles Mindset „hineinzustrecken“.

Eine wichtige Aufgabe der Führung besteht darin, Hürden zu identifizieren und zu überwinden. Im agilen Arbeitsleben werden Hürden und Hindernisse offensichtlicher und verstecken sich nicht länger unter dem Teppich der Gepflogenheiten. Hinzu kommt die Aufgabe, dem Team und Einzelnen zuzuhören, Fragen zu stellen und die Menschen so zu befähigen, wie es ihnen entspricht. Konsequente Reflexion anzuregen sowie prüfendes und vergleichendes Nachdenken kann nicht verordnet werden, aber die Führung kann den Raum schaffen und mit gutem Beispiel voranschreiten. Das gelingt nur auf der Basis von Vertrauen und psychologischer Sicherheit.

Diese Form der Wissensvermittlung gepaart mit Team- und Mitarbeiterentwicklung nimmt auf dem Weg zur agilen Transformation eine zentrale, aber nicht im klassischen Sinne „führende“ Rolle ein.

**Fazit:** Der agile Coach ist die optimale Besetzung, um Selbstorganisation, Innovation und ein neues Rollenverständnis zu implementieren. Denn er hat neben der Befähigung von Teams und der Einführung agiler Arbeitsweisen vor allem die Aufgabe, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, damit Teams störungsfrei Ergebnisse erzielen können.



Um die Dynamiken in Organisationen als Coach zu erkennen, ist es wichtig zu verstehen, was eine Organisation ausmacht. Die traditionelle betriebswirtschaftliche Organisationslehre sieht in Organisationen zielorientierte, absichtsvoll und rational gestaltete Gebilde, innerhalb derer Menschen zweckrational agieren. Die systemische Theorie rückt hingegen mehr die Komplexität und Dynamik von lebenden Systemen ins Blickfeld. Nach dem Verständnis der Organisationsberaterin Roswita Königswieser (Einführung in die systemische Organisationsentwicklung, 2011) ist eine Organisation ein mehrdimensionales soziales System, das zwar ein eigenes Innenleben hat, aber eigentlich nur existiert und existieren kann, indem es ein Subsystem mit anderen Systemen ist bzw. mit anderen Systemen kommuniziert und Beziehungen aufbaut.

Daraus resultiert als Wesensmerkmal von Organisationen ihre Ambivalenz und Widersprüchlichkeit und das Konflikt- und Prozesshafte. Die Akteure sind Menschen als komplexe Wesen mit allen ihren Bedürfnissen, Wünschen, Ängsten, Prägungen, Geschichten etc. Zu der Komplexität der Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden kommen noch die Gemeinschaften hinzu, in denen diese leben, und von denen sie geprägt werden. Zu der zwischenmenschlichen Interaktion kommt dann noch die Zweckebene hinzu, bei der Prozesse, Systeme, Produktions- und Informationsprozesse mit dem Ziel gesteuert werden müssen, dass die Organisation Geld verdient und wettbewerbstauglich agiert.

# Typische Teamdynamiken



Teams haben eine eigene Identität, ein eigenes Selbstverständnis und eine eigene Kultur innerhalb einer Organisation. Sie entwickeln ihre Motivation aus der Überzeugung ihrer Rolle im Unternehmen und ihrem Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Dieser Wert eines Teams erzeugt die Motivation seiner Mitglieder, die entsprechenden Fähigkeiten und Verhaltensweisen einzusetzen, um die Ziele zu erreichen. Die Werte, Überzeugungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Teammitglieder sind die tragenden Ressourcen eines Unternehmens.

Der Selbstwert eines Teams bildet sich aus den Aufgaben, Überzeugungen, dem Kommunikationsklima und dem Rollenverständnis. Ihre Fähigkeiten erzeugen die Teams selbst, indem von den einzelnen Mitgliedern erkannt wird, was verbessert oder ergänzt werden muss. Teams üben ihre Tätigkeiten einerseits sachorientiert und mit Fokus auf das Erreichen von Ergebnissen aus, andererseits arbeiten sie sozial orientiert, um ein gemeinsames Verständnis herzustellen, Funktionen und Kompetenzen zu teilen. Dazu sind erhebliche Kommunikationsfähigkeiten erforderlich.

Auch in modernen Zeiten gelten zwischenmenschlich die gleichen Interaktionsmuster wie vor Jahrzehnten oder sogar wie vor Jahrhunderten. Vor allem die Konfliktfähigkeit hat sich offensichtlich noch nicht wesentlich weiterentwickelt. Jedenfalls offenbart der Blick auf die politische Lage kaum intelligentere Umgangsweisen mit unterschiedlichen Interessen, als das im Mittelalter der Fall war – sieht man einmal von der subtileren Art der Kriegsführung oder Machtausübung ab. Zum Glück sind die meisten Teams in Unternehmen und Organisationen reifer und schlagen sich in der Regel nicht die Köpfe ein. Trotzdem bleibt der Umgang mit Unterschiedlichkeit eine Herausforderung. Und genau die wollen wir in agilen Teams fördern: Denn Divergenz ist ein Erfolgsfaktor zur Perspektivenvielfalt und Ideengenerierung. Statt homogener Harmonie wollen wir kontroverse Diskussionen, um bessere Lösungen zu entwickeln. Was sind die Voraussetzungen, damit dies gelingen mag?

*Unterschiedlichkeit bleibt eine Herausforderung, sie zu fördern, erst recht*

Selbstorganisierte Teams sind nicht nur im agilen Kontext „in“. Viele Führungskräfte finden die Vorstellung, das operative Management und die tägliche Organisation an die Teams selbst abzugeben, auf den ersten Blick mehr als attraktiv. Auf den zweiten Blick wird ihnen dann bewusst, wie

viel mehr Selbstorganisation beinhaltet und wie weitreichend die Auswirkungen auf sie als Führungskraft sein werden.

Um die Dynamiken in Teams zu verstehen, erweist sich das vereinfachte Teamphasen-Modell von Bruce Tuckman immer noch als äußerst nützlich, um die facettenreiche Realität der Beziehungsdynamiken von Teams abzubilden. Auch heutzutage braucht ein Team mindestens ein Jahr, bis es in eine Hochleistungsphase gelangt. Im Vergleich zu konventionellen Teams durchlaufen allerdings selbstorganisierte Teams die Phasen schneller, denn sie sind genau deshalb gezwungen, sich mehr auszutauschen. Das kommt zum einen daher, dass sie mehr Verantwortung als Team übernehmen und Entscheidungen treffen, und zum anderen durch die regelmäßigen Retrospektiven, in denen sie gemeinsam die Zusammenarbeit in einem geschützten Raum reflektieren.

*Psychologische Sicherheit: das Fundament für leistungsfähige Teams*

Gute Retros sind ein entscheidender Nährboden für eine schnelle und gesunde Teamentwicklung, denn sie fördern psychologische Sicherheit. Wie die amerikanische Psychologin Amy Edmondson erforscht hat, ist diese psychologische Sicherheit der wichtigste Faktor für Teamintelligenz. Nur wenn Menschen sich trauen, auch brenzlige Dinge auszusprechen, werden Teams in der Lage sein, sich zu korrigieren, Fehler zu analysieren und zu beheben. „Die besten Teams machen die meisten Fehler“, provoziert Edmondson gerne in ihren Vorträgen. Was im ersten Moment wie ein Widerspruch erscheint, ist im zweiten Moment sehr wohl nachvollziehbar: Gute Teams machen mehr Fehler, weil sie zum einen die Fehler nicht vertuschen und zum anderen den Mut haben, Neues zu lernen und auszuprobieren. Nur mit einer offenen Fehlerkultur, die auf dem Vertrauen und der gefühlten Sicherheit jedes Einzelnen basiert, ist Weiterentwicklung möglich.

Heutzutage können wir Menschen nicht mehr jene Sicherheit im Beruf bieten, die unsere Eltern erlebt haben, 30 Jahre und mehr Betriebszugehörigkeit sind in Zukunft kaum noch vorstellbar. Sicherheit muss sich heute anders definieren als über einen gesicherten Arbeitsplatz für die nächsten Jahrzehnte. Was können wir stattdessen an Sicherheiten bieten? Meiner Beobachtung nach ist die wirkungsvollste Sicherheit, die wir Menschen anbieten können, die Gewissheit, als Mensch einen wichtigen Beitrag zu leisten und dazuzugehören: Ist mein Beitrag relevant, wird er gehört? Kann ich mich geben, so wie ich bin? Sind meine Talente und Stärken gefragt? Darf ich Fehler machen und mich dabei weiterentwickeln? Werde ich unterstützt und von anderen gesehen? Wenn jeder in einem Team diese Fragen mit Ja beantworten kann, hat das Team ein sicheres Fundament für alle geschaffen.

## Was unterscheidet die Gruppe vom Team?

Gruppen und Teams haben andere Dynamiken, weswegen deren Unterscheidung relevant ist, um diese zu verstehen. Teams brauchen ein gemeinsames Ziel, bei dessen Erreichung sie gegenseitig voneinander abhängen. Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Wenn eine Gruppe von Menschen in einem Ausflugsbus sitzt, haben diese zwar ein gemeinsames Ziel, sie sind zu dessen Erreichen aber nicht voneinander abhängig, sondern vom Busfahrer, der in dieser Rolle die Führungskraft repräsentiert. Hat der Bus allerdings eine Panne mitten in den Bergen bei Kälte und ohne Mobilfunknetz, wird aus der Gruppe ein Team. Jetzt müssen alle zusammenarbeiten, um zu überlegen, wie sie ihr Ziel gesund und heil erreichen.

Im letzteren Fall wird deutlich, wie viel mehr Kommunikation, Aufgabenverteilung, Kompetenzen der Einzelnen, Verzahnung, Zielklärung etc. erforderlich wird im Vergleich zu den Menschen, die im gleichen Bus sitzen.

Nach Klaus Eidenschink hat ein Team bezüglich des Ziels ein Dilemma zu bewältigen: Es muss einerseits die Ziele so stabil halten oder anpassen können, dass es im Hinblick auf die Außenwelt erfolgreich ist. Dieser Erfolg ist in der Regel nur möglich, wenn dabei Synergieeffekte erzielt werden, ansonsten ist auch Einzelkämpfertum ausreichend. Daher muss das Team andererseits die Ziele so gestalten, dass die Teammitglieder motiviert bleiben, sich damit zu identifizieren und nicht davonzulaufen.

Daraus lässt sich aber auch ableiten, dass Teams nicht endlos wachsen können. Wenn die Zahl der Teammitglieder zu groß wird, werden die Passivitätszumontungen an den Einzelnen zu groß – man kommt einfach zu selten zu Wort – und es werden sich Untergruppen, Abspaltungen oder Abwanderungen ergeben. Eine Faustregel besagt, dass Teams zwischen fünf und zehn Mitgliedern haben können. Darunter entsteht zu wenig Teamdynamik und Variabilität und darüber entstehen Untergruppen und Abspaltungen.

*5 bis 10 Mitglieder  
– die ideale Größe,  
um Teamdynamik zu  
entfachen*

## Die drei Funktionen von Teams

Einbindung und Selbstorganisation sind der neue Treibstoff für Teams, neue Entscheidungsarten aus dem holistischen Denken sind das dazugehörige Werkzeug und die Kollaboration ist das erforderliche Bindemittel. Ein echtes Spitzen- bzw. agiles Team ist ein reifes und entwickeltes Team, das sich durch folgende Eigenschaften auszeichnet:

- ▶ Es erhöht die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen und ist somit äußerst leistungsstark.
- ▶ Es lernt voneinander und entwickelt sich stetig weiter.
- ▶ Es schafft hohe Identifikation und Leistungsbereitschaft.
- ▶ Es kreiert neue Ideen und setzt diese zielstrebig um.
- ▶ Es handelt lösungsorientiert und im pro-aktivem Sinne der Unternehmensziele.
- ▶ Es hat eine hohe Anpassungsleistung und Resilienz gegenüber Wandel.
- ▶ Es hat Spaß und Freude und ist stressresistent.

Bei alledem, was Teams heutzutage übernehmen sollen, sind es vor allem drei Funktionen, die ein Team erfüllen muss, um erfolgreich und motiviert zu sein und zu bleiben.

### 1. Die Aufgabenfunktion von Teams

Als Teamcoach bist du gefragt, die einzelnen Aspekte der Aufgabenfunktionen eines Teams immer wieder mit allen Beteiligten zu reflektieren und zu optimieren. Denn egal wie gut die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind: Wird das Team seinen Anforderungen auf der Sachebene nicht gerecht, wird es seine Motivation und damit auch seinen Teamspirit verlieren. Teams sind Zweckgemeinschaften, die in erster Linie ihren Auftrag – und damit folgende konkrete Aufgaben – erfüllen müssen:

- ▶ **Erkennen und verstehen:** Jeder versteht die Aufgabenstellung und die Ziele, die gemeinsam erreicht werden sollen. Daraufhin werden die Wege zur Umsetzung mit den notwendigen Ressourcen und Kompetenzen analysiert und bewertet.
- ▶ **Initiative und Mitwirkung:** Jedes Mitglied es gefordert, Lösungen, neue Ideen, neue Definitionen des Problems, neue Vorgehensweisen oder eine Neuorganisation der Abläufe und Materialien vorzuschlagen.
- ▶ **Informationssuche:** Jeder fragt nach, um Vorschläge genauer abzuklären, man verlangt nach zusätzlichen Informationen, Fakten, Materialien etc.
- ▶ **Meinungssuche:** Jeder erfragt aktiv die (unterschiedlichen) Meinungen, die von den einzelnen Teammitgliedern bezüglich eines Problems vertreten werden. Dies kann unterschiedliche Werte aufdecken sowie neue Vorschläge und Ideen bringen.
- ▶ **Informationen geben:** Jede Person teilt mit den Teammitgliedern Erfahrungen, die für das vorliegende Problem eine Bedeutung haben könnten.
- ▶ **Meinungen äußern:** Jeder äußert seine Meinung oder Überzeugung in Bezug auf einen oder mehrere Aspekte der Themen, die es zu lösen gilt.

*Teamspirit erwächst  
aus der gemeinsamen  
Aufgabe*

- ▶ **Ausarbeiten von Vorschlägen:** Man klärt und wägt verschiedene Informationen ab, gibt Beispiele und spielt die verschiedenen Konsequenzen eines Vorschlags durch.
- ▶ **Koordination:** Vorschläge und Ideen werden zusammengefasst sowie die Tätigkeiten der verschiedenen Untergruppen miteinander verbunden.
- ▶ **Entscheiden:** Alle werden an wichtigen Entscheidungen, die das Team betreffen, beteiligt. Je nach Kontext wird das passende Entscheidungsformat gewählt.
- ▶ **Ausführen:** Alle engagieren sich für die tatkräftige Umsetzung der Entscheidungen, überwachen und optimieren sie kontinuierlich.
- ▶ **Abschließen:** Alle prüfen gemeinsam die Zielerreichung, Fehler werden ausgewertet und Gelerntes reflektiert.

## 2. Die Sozialfunktion von Teams

Im komplexen Umfeld ist es nicht nur „in“, mit agilen Teams zu arbeiten. Es ist auch unausweichlich notwendig, um voranzukommen. Kontrolle mag im klassischen Umfeld ihre Berechtigung haben und auch teilweise noch funktionieren, wenn die Führungskraft das Team mit Micromanagement führt. Je komplexer jedoch die Aufgaben sind, die das Team bewältigt, desto mehr ist Vertrauen erforderlich, um mit dem Schwierigkeitsgrad zurechtzukommen. Vertrauen braucht tragfähige Arbeitsbeziehungen und erfordert somit eine gute Sozialfunktion von Teams.

Ein weiterer Vorteil von Vertrauen ist die Motivation: Kontrolle führt auf Dauer zu Demotivation, Vertrauen hingegen zur Steigerung der Motivation. Und Motivation ist nicht nur ein „Feel-Good“-Faktor, sondern führt eindeutig zu Steigerung der Leistungsfähigkeit und Zielerreichung. Die Sozialfunktion von Teams kann der Teamcoach stärken, indem er grundlegende personale Bedürfnisse wie Nähe und Distanz, Freiheit und Sicherheit sowie Einzigartigkeit und Zugehörigkeit im Team fördert. Dazu dienen u.a. Retrospektiven, Teamentwicklungsmaßnahmen, Einzelgespräche oder Mediationen bei Konflikten.

## 3. Die Zeitfunktion von Teams

Je komplexer unser Umfeld ist, desto wichtiger ist es für den Coach, die Zeitdimension zu beachten. Der Coach Klaus Eidenschink benennt das wesentliche Phänomen in diesem Kontext mit dem Begriff Paradoxon. Aus zeitlicher Perspektive ist die Welt paradox: Sie ist voller Gegensätze, Widersprüchlichkeiten, Antinomien, Ambivalenzen, Dilemmata und



Konflikte. Diese Gegensätze lassen sich weder verhindern noch versöhnen, es gibt sozusagen keinen Mittelweg und keine Verhandlung darüber.

Teammitglieder können sich nicht gleichzeitig nah und fern sein, auch wenn beides wichtig ist. Wir können als Coach nicht gleichzeitig alle mitreden lassen und schnelle Entscheidungen treffen, auch wenn beides wichtig ist. Wir können nicht gleichzeitig vertrauen und kontrollieren, auch wenn beides wichtig ist. Teams können nicht die Qualität erhöhen und gleichzeitig schneller werden, auch wenn beides wichtig ist. Es gibt

### **Intervention „Fünf Felder der Auftragsbewältigung“**

Eine wirksame Intervention zur Aufgabenfunktion als Coach aus dem Fachbuch „Professionell coachen“ nutze ich gerne in abgewandelter Form (Ryba, Paw, Ginati, Rietmann (Hrsg.), 2014).

**Erkennen:** Im ersten Schritt klärst du als Coach mit dem Team folgende Fragestellungen zum Auftrag und den Aufgaben.

- ▶ Wofür sind wir verantwortlich?
- ▶ Wozu tun wir das? Für wen tun wir das?
- ▶ Was soll erreicht werden?
- ▶ Woran messen wir das Ergebnis?
- ▶ Welche Ressourcen haben wir zur Verfügung?
- ▶ Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Talente brauchen wir dazu?

**Verstehen:** Im zweiten Schritt werden die gesammelten Informationen gemeinsam analysiert und interpretiert.

- ▶ Welche Wege führen ans Ziel?
- ▶ Wie bewertet das Team Risiken und Gefahren?
- ▶ Welche Alternativen des Vorgehens sind denkbar?
- ▶ Welche Fehlerquellen gibt es?
- ▶ Herrscht über die Interpretation, wie die Aufgabe zu bewältigen ist, Klarheit?

**Entscheiden:** Im dritten Schritt führst du als Coach zu den wichtigen Entscheidungen und sorgst für Klarheit.

- ▶ Aufgaben verteilen
- ▶ Prioritäten setzen
- ▶ Wer macht was bis wann mit wem und wie?

eine Vielzahl dieser Paradoxien und jedes Team steht vor der Herausforderung, mit diesen zu arbeiten. Ein Teamcoach muss also darauf achten, welche Paradoxa im Spiel sind, wie sie gelebt werden und welche Auswirkungen dies für die Motivation der Teammitglieder und die Zielerreichung hat. Hilfreich ist es, die verschiedenen Aspekte zu verschiedenen Zeiten zu bearbeiten: Im Review geht es um die Aufgabe, in der Retrospektive um das Soziale. Im Daily geht es um Schnelligkeit, in den Achtsamkeitspausen um Besinnung.

**Ausführen:** Die wichtige Umsetzung der getroffenen Entscheidungen ist dann der nächste Schritt, den du als Coach begleitest.

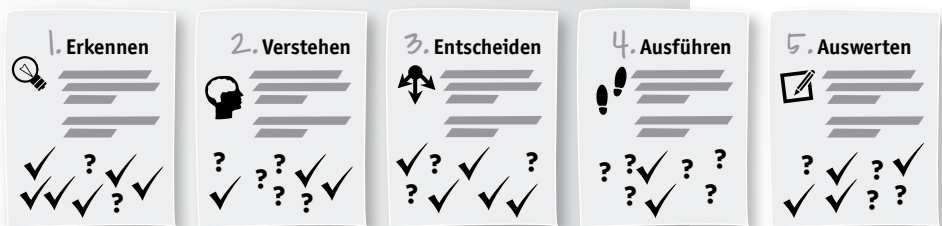
- ▶ Wie halten wir durch?
- ▶ Wie sorgen wir für Kraft und Durchsetzung bei der Umsetzung?
- ▶ Wie gewährleisten wir kontinuierlichen Fortschritt?

**Umsetzung:** Die letzte Stufe der Aufgabenbewältigung dient der Überprüfung der Zielerreichung:

- ▶ Wie bewerten wir die Ergebnisse?
- ▶ Was haben wir daraus gelernt?
- ▶ Wie erhalten wir Gelungenes aufrecht?

Nutze Häkchen, Ausrufezeichen o.Ä. als Visualisierungshilfe, die jedes Teammitglied bei den fünf Aufgabenfeldern verteilen kann. So hat das Team einen guten Überblick, welche Punkte klar sind und wo es noch der Klärung oder Schärfung der Felder bedarf (siehe [Abb. 5](#)).

Abb. 5: Fünf Felder der Aufgabenbewältigung von Teams



## Die fünf Kompetenzfelder von Teams

Gute Teams sind einer der größten Erfolgshebel für Organisationen. Mitarbeiter gehen wegen schlechter Führung und bleiben wegen guten Teams! Diese Hypothese lässt sich in Organisationen immer wieder als zutreffend beobachten. Das Phänomen verstärkt sich durch die aktuellen Anforderungen: Denn je komplexer die Anforderungen an die Aufgaben in den Unternehmen werden, desto wichtiger ist die Performance von Teams. Dem agilen Coach kommt dabei eine ganz entscheidende Rolle zu: Er sorgt mit passenden Seminaren und Coachings für das effektive Set-up eines Teams und gestaltet darüber hinaus die kontinuierliche Entwicklung hin zu einem selbstorganisierten Team.

*Gute Teams – das beste Instrument zur Mitarbeiterbindung*

Funktionale Teams verfügen über fünf Kompetenzen, die je nach Reifegrad unterschiedlich stark ausgebildet sind. Inspiriert von den Dysfunktionen nach Patrick Lencioni (*Death by Meeting*, 2004) sowie deren Übertragung und Weiterentwicklung auf selbstorganisierte Teams sind die in **Abbildung 7** genannten fünf Kompetenzfelder quasi das Destillat aus 350 persönlichen Moderationen von Teams.

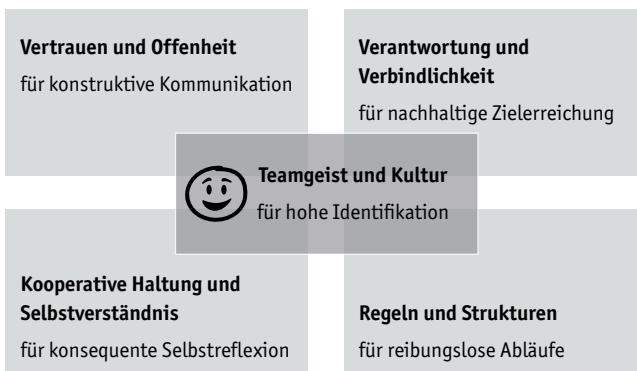


Abb. 7: Die fünf Kompetenzfelder von Teams

Vorab: Die Expertise in dem erforderlichen Aufgabengebiet setze ich dabei als Kompetenz voraus und ebenso ein grundsätzliches Vorhandensein von Team- respektive sozialer Kompetenz. Diese sind das Fundament, auf dem sich die Teamleistung und der Outcome aller aufbauen. Steve Jobs galt als ein Visionär, der seine Teams zu hoher Innovationsfreude ermutigt hat. Gleichzeitig war er berüchtigt dafür, allen Mitarbeitern augenblicklich zu kündigen, wenn sie ihren Aufgaben nicht gewachsen waren. Achtet demnach bei der Einstellung und Einarbeitung unbedingt auf die für die Aufgaben erforderlichen fachlichen und sozialen Fähigkeiten. Denn der beste Fachexperte sprengt jedes Team, wenn er keine soziale Kompetenz

mitbringt. Aufbauend darauf entwickelt sich ein Team synergetisch in den folgenden Gebieten weiter und ergänzt sich dabei.

### 1. Teamgeist und Wir-Kultur für hohe Identifikation

Teams werden keine Wir-Kultur, geschweige denn einen inspirierenden Teamgeist implementieren, ohne die kulturellen und strukturellen Voraussetzungen dafür zu haben. Solange die Führung weiterhin ausschließlich Einzelziele verfolgt und misst oder Aufgaben und Rollen definiert und zuteilt, ist die Entstehung einer Wir-Kultur zum Scheitern verurteilt. Die Transparenz der Einzelleistungen und Beiträge ist wichtig für ein Team, doch der Erfolg muss sich an der Teamleistung als Ganzem messen. Outcome statt Output sollte die Devise sein.

*Outcome vor Output,  
Impact vor Outcome*

Unter Output versteht man die Leistungen, die messbar bei einer Aufgabenstellung erbracht werden. Demgegenüber ist der Outcome die Wirkung, die auf unterschiedlichen Ebenen durch die Aufgabe erzielt wurde. Wenn ein Team beispielsweise Leads durch Blogposts generieren soll, wäre der Output die Anzahl der Posts, die das Team verfasst. Der Outcome zeigt sich in den neuen Kunden, die die Leistung des Unternehmens konkret in Anspruch nehmen. Solche Outcomes entstehen nur, wenn ein Team gemeinsam über den Tellerrand schaut und weiterdenkt. Noch einen Schritt weitergedacht, kann sich ein Team auch mit dem Impact beschäftigen, seinem Beitrag auf gesellschaftlicher Ebene. Einen Impact werden Teams erzielen und stolz darauf sein, indem Sie beispielsweise die Kunden auf ökologische Zusammenhänge hinweisen und Lösungen anbieten, die nicht nur dem Kunden und Unternehmen, sondern auch der Umwelt Nutzen bringen.

Nachweislich identifizieren sich Mitarbeitende mit ihrem Team umso stärker, je mehr der Impact im Vergleich zum reinen Output zählt. Die Ergebnisse des Meinungsmonitors des Weiterbildungsmagazins *manager-Seminare* (2018) ergab als wichtigste Faktoren, die Teams gut machen: 56 Prozent gemeinsamer Sinn/Purpose; 54 Prozent Empathie und Sozialkompetenz; 52 Prozent Klarheit in Bezug auf Rolle und Aufgaben sowie 45 Prozent intensive Interaktion und breite Kommunikation.

**Fazit als Coach:** Ein gemeinsamer Sinn entsteht, wenn der emotionale und rationale Nutzen des Auftrags eines Teams klar und greifbar ist und der Kunde dabei im Zentrum steht. Im Team-Set-up achtest du als Teamcoach auf eine gemeinsame Vision und Mission, die du mit dem Team erarbeitest. Dabei sorgst du dafür, dass jedes Teammitglied den eigenen Beitrag und Nutzen für sich selbst im Ganzen erkennt. Wozu sind wir da? Was ist

unser Auftrag als Team aus Kunden- und Unternehmenssicht? Nur wenn sich alle im Teamcoaching und auch generell an dem Purpose ausrichten können und wollen, ist die Basis für Selbstorganisation geschaffen.

## 2. Vertrauen und Offenheit für konstruktive Kommunikation

Die Basis jeder guten Teamleistung ist das Vertrauen, die eigene Meinung vertreten zu können und als Mensch und Individuum grundsätzlich angenommen zu werden. Diverse Forschungen bestätigen die Relevanz von Vertrauen und psychologischer Sicherheit. Google veröffentlichte in der New York Times 2014 seine eigene Studie „Projekt Aristoteles“, in dem das Unternehmen 180 eigene Teams hinsichtlich der perfekten Teamzusammensetzung untersuchte. Der Name leitete sich aus dem passenden Aristoteles-Zitat ab: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Als entscheidende Faktoren für gute Teamarbeit kamen die Sicherheit und das Vertrauen heraus.

Vor allem geht es dabei um jene Gewissheit, die man braucht, um auch Dinge zu sagen oder zu tun, mit denen man ein persönliches Risiko eingeht. Sehr deutlich zeigt sich dieses Verhalten, wenn sich Teammitglieder trauen, gegen den Strich zu denken und die einheitliche Meinung eines Teams zu einem Thema zu hinterfragen oder eine ganz andere Position dazu zu vertreten. Vertrauen ist nicht nur existentiell bei Meinungsverschiedenheiten, es ist auch die Basis für eine gute Fehlerkultur. Ohne Vertrauen werden Fehler schlichtweg vertuscht, was wiederum zu immensen Problemen und letztlich Kosten führt. Früher konnte man erkennen, wenn in einer Fabrikhalle eine Maschine defekt war oder irgendetwas schiefging: Es qualmte und stank. Heute erkennt niemand mehr auf Anhieb die Probleme und Fehler, wenn er durch Büros geht. Nichts qualmt und stinkt, doch es geht ebenso viel schief wie früher – es sieht nur keiner direkt. Umso wichtiger ist der Mut, Fehler offenzulegen und frühzeitig zu beheben. „Fail fast and often“ ist ein beliebtes und häufig genutztes Credo, um neue Ideen zu entwickeln und innovativ zu sein. Doch ohne wirkliche Fehlerkultur bleibt davon nur ein hohler Satz auf dem Whiteboard übrig.

*Eine gute Fehlerkultur setzt Vertrauen voraus*

**Fazit als Coach:** Fang als Coach damit an, von eigenen Fehlern zu berichten und deine Learnings gemeinsam mit dem Team abzuleiten. Sprich nicht nur von Vertrauen, sondern schenke es dem Team und den einzelnen Mitarbeitern. Meiner Erfahrung nach ist es falsch, zu warten, bis sich ein Team oder Einzelne Vertrauen „verdient“ haben. Vertrauen ist eine aktive Handlung und Haltung, die jeder nur geben kann.

*Gemeinsame  
Ziele brauchen  
gleichgerechtigte  
Teilhabe*

### 3. Verantwortung und Verbindlichkeit für nachhaltige Zielerreichung

Verantwortung und Beteiligung ist ein entscheidendes Merkmal agiler Teams. Kein Mensch will Verpflichtungen für etwas übernehmen, das er nicht selbst vertreten kann oder, besser noch, selbst entschieden und entwickelt hat. Menschen verpflichten sich zu Lösungen und Umsetzungen, die sie selbst als sinnvoll und zielführend erachten. Das ist unter anderem ein Problem von dominanten Einzelpersonen in Teams. Wenn sich wenige immer durchsetzen und sowohl den höchsten Rede- als auch den Ideenanteil im Team innehaben, dann schalten andere auf Durchzug und identifizieren sich nicht mehr mit den Lösungen. Demzufolge sinken Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit in der Umsetzung. Zielführender ist es, einen Rahmen zu gestalten und dem Team vorzugeben, innerhalb des Rahmens eigene Lösungen zu besprechen und zu beschließen.

**Fazit als Coach:** Dominante Personen lassen sich durch entsprechende Moderationstechniken wie Kartenabfragen oder Gruppenarbeiten zu Ideen eingrenzen, was zugleich den Introvertierteren im Team Raum gibt, ihre Vorschläge gleichberechtigt einzubringen. Schon eine kleine Sanduhr hilft dabei, solche Dynamiken aufzubrechen, indem jeder zu einem Thema die gleiche Redezeit erhält. Eine hohe Verbindlichkeit erkennst du bei Teams, wenn Mitarbeiter sich gegenseitig konstruktiv und dennoch konsequent in die Verpflichtung nehmen, dann leistet das Team in diesem Kompetenzfeld gute Arbeit.

### 4. Kooperative Haltung und Selbstverständnis für konsequente Selbstreflexion

*Retrospektiven  
als Lernfeld für  
Selbstreflexion*

„Never change a winning team“ oder „Don't change a running system“ sind Sprüche, die jeder kennt. Doch genau dieses Verhalten wollen wir an dieser Stelle überdenken. Erst wenn ein Team in der Lage ist, sich konsequent immer wieder zu hinterfragen und die eigenen Verhaltensweisen und Problemlösestrategien zu überdenken, hat es eine hohe Kompetenz in diesem Feld. Scrum-Teams in der Softwareentwicklung haben diese Kompetenz zur Reflexion mehr oder weniger zufällig erworben. Durch die Retrospektiven nach jedem Sprint (also nach zwei bis vier Wochen), die regelmäßig im Framework festgeschrieben sind, lernt ein Team nach und nach sozusagen als Nebeneffekt die Fähigkeit der Selbstspiegelung. Wo sonst nehmen sich normale Teams Zeit für Feedback und Rückblick auf die Zusammenarbeit? Das machen sie meistens erst dann, wenn etwas schief läuft, die Leistung des Teams zu wünschen übriglässt oder Konflikte nicht länger unter den Teppich gekehrt werden können.

**Fazit als Coach:** Gut moderierte Retros verändern Teams in jedem Fall und erhöhen gleichzeitig das Reflexionsniveau. Entscheidend dabei sind die

abwechslungsreiche Moderation, die Kenntnis wirksamer und passender Retrospektiven-Formate sowie der wertschätzende Umgang miteinander. Dazu müssen alle vorher beschriebenen Kompetenzen im Team vorhanden sein: Vertrauen, Wir-Gefühl und Verantwortlichkeit.

## 5. Regeln und Strukturen für reibungslose und effektive Abläufe

Bisweilen trifft man immer noch auf die Vorstellung, agile Teams seien spaßige Angelegenheiten, bei denen es locker zugeht und jeder machen kann, was er will. Das ist Unsinn. Ich kenne keine disziplinierteren und strukturierteren Arbeitsweisen als agile Frameworks. Die Regelwerke geben genaue Prozessabläufe, Prinzipien und Strukturen vor, die in einer engen Zeittaktung (timeboxing) durchgeführt werden. Struktur schafft Verhalten und formt damit Kultur. Das haben wir bereits im ersten Kapitel erfahren und es zeigt sich auch in diesem Kompetenzfeld. Durch die Struktur schaffen wir sicherheitsspendende Abläufe wie ein Schienensystem und sorgen gleichzeitig für kurzzyklische Überprüfung und Anpassung. Strukturen wirken zusätzlich wie Rituale, über die man nicht mehr nachdenken muss und die dadurch Gewissheit im Ungewissen ermöglichen.

*Prinzipien und  
Strukturen:  
Leitplanken für  
effektives Arbeiten*

**Fazit als Coach:** Sorge dafür, dass sich das Team für ein Framework entscheidet und die iterativen Strukturen einhält. Das Team kann nach einer Weile jedes Framework für sich anpassen, doch dabei dürfen die Strukturen nicht verwässern.

## Diese fünf Störfelder blockieren Teams

Analog zu den Kompetenzfeldern gibt es auch Störfelder bei Teams. Es geht niemals darum, Störfelder zu vermeiden, es geht darum, sie zu erkennen, zu verstehen und die daraus resultierende Entwicklungsaufgabe des Teams zu identifizieren.

### 1. Fehlende Identifikation mit dem Sinn, kein Wir-Gefühl

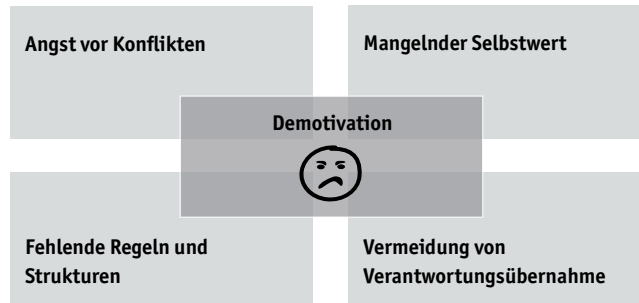
Die meisten Menschen möchten mit ihrer Arbeit einen Beitrag leisten und einen Sinn in ihren Handlungen erkennen. Wer will schon die meiste Zeit seines Lebens mit sinnlosen Tätigkeiten verbringen? Obwohl das so einleuchtend und simpel erscheint, sind immer noch viele Vertriebsbereiche auf das Streben nach Umsatzzielen und Gewinnmaximierung getrimmt. Jedem Vertriebler ist klar, wie wichtig das finanzielle Wohlergehen des Unternehmens ist, doch reicht das nicht aus. Wie bereits beschrieben, ist der stärkste Motivator der Beitrag zum Gemeinwohl der Gesellschaft.

Erkennt ein Team keinen gemeinsamen Nutzen für den Kunden, das Unternehmen, die Kollegen oder zumindest für jeden einzelnen selbst, dann fehlt das Bindemittel. Da helfen auch keine Lippenbekenntnisse von Managern.

### 2. Angst vor Konflikten

Der Blick in die Tageszeitung zeigt uns ein trauriges Bild von der Realität: Handelskriege, Anschläge, Diffamierungen, Mobbing etc. machen deutlich, wie wenig sich die Menschen im konstruktiven Umgang mit Konflikten weiterentwickelt haben. Keine Wunder also, wenn Konflikte Angst machen und als bedrohlich empfunden werden. Ich empfehle Teams in der ersten Zeit der Zusammenarbeit, ausschließlich positives Feedback miteinander zu teilen: alles was untereinander stärkend, motivierend und

Abb. 8: Fünf Störfelder, die Teams blockieren



ermutigend wirkt. Erst wenn das Team in Feedback geübt ist und einen guten Teamgeist entwickelt hat, kann sich jeder sicher und geborgen fühlen. Psychologische Sicherheit ist in Zeiten des schnellen Wandels die Basis für Vertrauen. Doch ohne Vertrauen gibt es auch keine Konfliktbereitschaft. Die entsteht erst, wenn sich jeder als Individuum akzeptiert fühlt und heikle Themen sanktionsfrei besprochen werden können. Das ist das Fundament, um in kleinen Schritten durch gut moderierte Retrospektiven auch mal kritische Themen zu beleuchten und sich mit gegenseitigen Wünschen und Bedürfnissen zu konfrontieren. Doch Vorsicht: Vermeiden Sie weiterhin konsequent Schuldzuweisungen oder gegenseitiges Erziehen.

### 3. Vermeidung von Verantwortungsübernahme

Teams übernehmen nur dann die Verantwortung für Aufgaben und Abstimmungen untereinander, wenn sie Kompetenzen und Entscheidungsfreiräume dafür erhalten. Führungskräfte müssen loslassen und dem



Team das Vertrauen schenken, Teams müssen schwimmen lernen ohne die lähmende Angst vor dem Ertrinken. Ohne das Zutrauen in die Selbstwirksamkeit wird keiner seine Hand für ein Thema ins Feuer legen.

#### **4. Mangelnder Selbstwert**

Selbstwirksamkeit entsteht durch Selbstwert. Mangelt es an Selbstwert, dann haben Teams weder den Mut, Fehler zu machen, noch für etwas einzustehen. Je geringer der Selbstwerttopf gefüllt ist, desto eher werden Fehler vertuscht, Konflikte unter den Teppich gekehrt – und es wird übereinander statt miteinander geredet. Jeder ist eine Zehn (siehe S. 49 f.)! Auf der Skala von 1 bis 10 ist nicht einer eine Fünf und der andere eine Neun, nein, alle Menschen sind gleich wertvoll und wichtig. Das heißt, nicht fehlerfrei und schon gar nicht fertig entwickelt – aber gleichwertig wichtig, so wie sie sind.

#### **5. Fehlende Regeln und Strukturen**

Es wurde bereits gesagt: Agil arbeitende Teams sind mithin die diszipliniertesten, die es gibt. Klare Regeln und definierte Strukturen und Abläufe kennzeichnen agile Methoden und Frameworks. Deswegen sind sie so effektiv. „Struktur schafft Verhalten“, denn ohne die strukturelle Basis bleiben Veränderungen im Verhalten nur Lippenbekenntnisse. Ohne klare Regeln, Vereinbarungen, Arbeits- und Kommunikationsstrukturen bleiben Teams weit unter ihrer Leistungsfähigkeit.

# Agilitätsgrad von Teams/Bereichen – Selbsttest

Oftmals hören wir als Coach den Satz: „Wir sind doch schon agil!“ Gemeint ist damit bestenfalls eine gewisse Flexibilität und Innovationskraft, die dazu führt, weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Häufig steht der Satz aber eher für: „Wir agieren spontan-planlos, chaotisch und schmeißen jeden Tag die Entscheidungen von gestern über den Haufen.“ Solches Verhalten wird leider auch mit Agilität verwechselt.

Dieser Selbsttest ist dann eine gute Möglichkeit, sehr subjektive Vorstellungen von Agilität transparent und die Bedeutung sowie die verschiedenen Reifegrade von Agilität bewusst zu machen. Anhand der Themenfelder und aufsteigenden Agilitätsgrade erhalten die Teams eine bessere Selbsteinschätzung und erkennen, welche Potenziale ausbaufähig sind.



## Was bringt's?

Der Test führt erfahrungsgemäß zu einem regen Austausch zwischen den Teammitgliedern. Durch den Selbst- und Fremdbildabgleich entsteht ein klareres Bild von den eigenen Begrenzungen und den unausgeschöpften Möglichkeiten. Bisweilen führt das Ergebnis auch zur Ernüchterung. Wo agil draufsteht, ist noch lange nicht agil drin. Letztlich ist das eine positive Enttäuschung, denn das Ende der Täuschung ist auch der Startpunkt zu einer heilsamen Selbsterkenntnis. Ziel ist es, den Hebel zur Steigerung der Agilität zu finden und Maßnahmen abzuleiten, die das Team reifer werden lässt.



## Wie läuft es ab?

Erkläre als Coach die vier Reifegrade der Agilität und dass diese Reifegrade aufeinander aufbauen. Agilitätsgrad 4 schließt also alle anderen inhaltlichen Beschreibungen der Stufen 1 bis 3 mit ein. Jede Einzelne im Team oder im Bereich füllt die Selbsteinschätzung für sich aus. Folgende Themen werden in dem Selbst-Test erfragt und diskutiert:

- **Kundenzentrierung:** Wie kundenzentriert denkt und handelt ein Team, welche Hierarchiehürden bremsen?



- ▶ **Selbstorganisation:** Auf welcher Stufe managt das Team sich selbst? Fachlich und inhaltlich, zielbestimmt oder auch wirtschaftlich?
- ▶ **Rollen:** Werden Rollen stärkerorientiert verteilt und gleichwertig gelebt? Kann das Team die Rollen selbst wählen und abwählen?
- ▶ **Vernetzung:** Wie vernetzt und auf welcher Flughöhe arbeitet das Team?
- ▶ **Cross-Funktionalität:** Wie cross-funktional und interdisziplinär ist das Team aufgestellt?
- ▶ **Frameworks:** Wie wirksam werden agile Frameworks und Methoden genutzt?
- ▶ **Kommunikation/Meetings:** Wie effektiv und entwicklungsfördernd sind die Meetings und Kommunikationsstrukturen?

Abb. 8: Fragebogen Agilitätsgrad von Teams und Organisationen



Nach dem individuellen Ausfüllen des Tests bietet es sich gegebenenfalls an, die Unterschiede bei der Einschätzung des Agilitätsgrads in den fünf



Agilitätsgrad 1

Unser Team/unsere Teams denken und handeln kundenorientiert.

Unser Team/unsere Teams können sich fachlich und inhaltlich jederzeit einbringen und Vorschläge zur Verbesserung machen.

Unser Team/unsere Teams haben Teamziele statt Einzelziele.

Unser Team/unsere Teams haben ein Budget zur Verfügung.



Agilitätsgrad 2

Unser Team/unsere Teams arbeiten mit „Personas“, um die Kundensicht in alle Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu integrieren.

Unser Team/unsere Teams entscheiden fachlich und inhaltlich selbstständig, wie sie Themen umsetzen.

Unser Team/unsere Teams werden in die Bestimmung der Teamziele einbezogen.

Unser Team/unsere Teams haben ein Budget zur Verfügung, über welches sie selbstständig entscheiden.



Agilitätsgrad 3

Unser Team/unsere Teams haben immer neue Ideen und Initiativen zur Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen.

Unser Team/unsere Teams arbeiten fachlich und inhaltlich selbstständig und stimmen sich lediglich untereinander ab.

Unser Team/unsere Teams bestimmen ihren Beitrag zum Unternehmensziel selbstständig.

Unser Team/unsere Teams bestimmen über die Höhe des Budgets und planen sämtliche Ausgaben und Einnahmen.



Agilitätsgrad 4

Unser Team/unsere Teams setzen konsequent neue Ideen zur Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen um und binden dabei die Kunden ein.

Unser Team/unsere Teams organisieren sich fachlich und inhaltlich komplett selbstständig und entscheiden in diesem Rahmen autark.

Unser Team/unsere Teams werden in die Ziele des Unternehmens einbezogen und bestimmen/messen selbstorganisiert ihren Beitrag dazu.

Unser Team/unsere Teams sind betriebswirtschaftlich eigenständig und selbstorganisiert.

Bereichen sichtbar zu machen und diese zu diskutieren. Diese sind ein guter Ansatzpunkt für real erlebte Defizite in den eigenen Agilitätsbemühungen.

- ▶ Die Aussagen des Tests werden von den Teilnehmenden sehr unterschiedlich interpretiert, wodurch keine klaren Ergebnisse herauskommen. Hier hilft es, vorher die Aussagen durchzugehen und bei der Interpretation zu helfen.
- ▶ Die Einschätzungen können sehr stark voneinander abweichen. Hier unbedingt nachfragen, womit das zusammenhängt (s.o.).
- ▶ Manche Teams erkennen durch den Test, dass sie sich noch nicht einmal auf Reifegrad 1 befinden. In dem Fall ist es erlaubt, das Kreuz auch vor der 1 zu machen.

*Was sind typische Hindernisse?*



Agilitätsgrad 1

Unser Team/unsere Teams kennen die Stärken jedes Einzelnen und setzen diese bewusst für das Team ein.

Unser Team/unsere Teams tauschen sich regelmäßig mit anderen Bereichen/Unternehmen aus.

Unser Team/unsere Teams akzeptieren Unterschiedlichkeiten untereinander.

Unser Team/unsere Teams kennen agile Frameworks und Methoden.

Unser Team/unsere Teams nutzen Meetings zum Austausch der Bearbeitungszustände und Hindernisse.

Agilitätsgrad 2

Unser Team/unsere Teams fördern neben den Teamzielen die Ziele und Bedürfnisse jedes Einzelnen.

Unser Team/unsere Teams nutzen bewusst unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen zur Innovation und Entwicklung.

Unser Team/unsere Teams nutzen bewusst unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen zur Innovation und Entwicklung.

Unser Team/unsere Teams nutzen agile Frameworks und Methoden.

Unser Team/unsere Teams machen darüber hinaus regelmäßig Reviews mit Kunden/Stakeholdern zu den Inkrementen.

Agilitätsgrad 3

Unser Team/unsere Teams besetzen die Rollen und Aufgaben im Team selbstorganisiert.

Unser Team/unsere Teams arbeiten empirisch und teilen gewonnenes Wissen mit internen und externen Netzwerken.

Unser Team/unsere Teams sind crossfunktional aufgestellt und haben eine Teamgröße von 7 (±2) Teamern mit konvergenten und divergenten Denkern.

Unser Team/unsere Teams sind Experten in der Umsetzung agiler Frameworks und Methoden.

Unser Team/unsere Teams beteiligen sich alle aktiv in Meetings und sorgen für gemeinsame Effizienz.

Agilitätsgrad 4

Unser Team/unsere Teams hinterfragen darüber hinaus regelmäßig ihre Routinen und optimieren Prozesse, Strukturen und Interaktionen.

Unser Team/unsere Teams arbeiten empirisch und iterativ und kooperieren mit internen und externen Netzwerken.

Unser Team/unsere Teams sind selbstorganisierte, cross-funktionale, agile Keimzellen, die nach den agilen Werten und Prinzipien handeln.

Unser Team/unsere Teams entwickeln die Frameworks und Methoden darüber hinaus für ihre Belange stetig weiter.

Unser Team/unsere Teams reflektieren und hinterfragen darüber hinaus regelmäßig in Retros ihre Zusammenarbeit.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen