

Abschlussarbeit – Ausbildung Systemisches Coaching

# **Systemische Coaching-Ansätze in Agilen Teams**

Johanna Kobelt

April 2024

Was hat mich dazu bewegt, diese Arbeit zu schreiben?

Seit gut zwei Jahren bin ich für einen IT-Dienstleister tätig und arbeite, je nach Projektkontext, als Scrum Masterin oder Agile Coachin. Ich begleite also Teams dabei, agile Werte, Prinzipien und Praktiken zu adaptieren. Durch die systemische Coaching-Ausbildung erhoffte ich mir viele Impulse, Perspektiven und handfeste Methoden, die mir in der Arbeit mit Teams weiterhelfen. Natürlich hat sich unsere Ausbildung überwiegend mit 1:1 Coaching befasst. Und dennoch wurde meine Hoffnung erfüllt. Ich bin sogar positiv überrascht, wie viele der Ansätze, die wir kennengelernt haben, gut im Teamkontext anwendbar sind. Natürlich sind hier an vielen Stellen kleine Adaptionen und etwas Kreativität nötig.

Und so habe ich entschieden, diese Arbeit zu nutzen, um die Brücke zwischen unserer Ausbildung und meiner Arbeit als Agile Coachin zu bauen.

In **Teil 1** der Arbeit reflektiere ich, inwieweit ein systemischer Ansatz und speziell systemisches Coaching und Agilität bzw. Agile Coaching überhaupt mit vereinbar sind. Dabei stelle ich fest:

- Es gibt erstaunlich viele Parallelen zwischen den grundlegenden Prinzipien der Systemik und der Agilität. Und:
- Systemische Coaching-Ansätze und Methoden lassen sich hervorragend in die Arbeit einer Agile Coachin\* integrieren.

Für **Teil 2** habe ich meinen Methoden-Rucksack, der sich mit jedem Ausbildungsmodul praller gefüllt hat, ausgepackt, jede Methode unter die Lupe genommen, und auf die Anwendbarkeit und die Wirksamkeit in der Arbeit mit agilen Teams analysiert. Dabei habe ich sechs „Wirkungsbereiche“ identifiziert, in denen die Methoden meiner Einschätzung nach effektiv sein können:

- 1) Das Etablieren und kultivieren von psychologischer Sicherheit im Team
- 2) Die Erarbeitung von Zielen und Visionen
- 3) Das Entdecken und Nutzen von Team-Ressourcen (sowohl die Ressourcen der einzelnen Teammitglieder als auch die des Teams als Ganzem)
- 4) Die Unterstützung des Teams im „Continuous Improvement“-Prozess
- 5) Hilfe bei der Überwindung von Hindernissen (so genannten „Impediments“)
- 6) Konfliktresolution

Passende Methoden habe ich dann diesen Wirkungsbereichen zugeordnet. Exemplarisch stelle ich die ersten drei Wirkungsbereiche und die zugehörigen Methoden genauer vor. Warum sind Coaching-Ansätze in diesem Wirkungsbereich sinnvoll? Welche Methode bietet sich zu welchem Zweck an? Und wie lassen sich die Methoden konkret in der Arbeit mit agilen Teams anwenden?

\* In dieser Arbeit wird der Lesbarkeit halber überwiegend die weibliche Form verwendet. Liebe Herren, bitte seht es mir nach und fühlt euch weiterhin herzlich eingeladen, euch angesprochen zu fühlen!

# - Teil 1 -

## 1.1 Wie passen Agilität und ein systemischer Ansatz zusammen?

Allgemein wird unter Agilität die „Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.“ (Häusling, 2017)<sup>1</sup> Agilität steht demnach im Kern für „Schnelligkeit“ und „Anpassungsfähigkeit“.

Seit der Veröffentlichung des berühmten „Agilen Manifests“<sup>2</sup> ist Agilität vor allem in der Softwareentwicklung populär. In diesem Feld entstanden zahlreiche agile Praktiken und „Frameworks“, wie beispielweise *Scrum*<sup>3</sup>, sowie neue Berufsfelder wie *Scrum Masterin* und *Agile Coachin*. Agile Prinzipien und Arbeitsweisen lassen sich jedoch nicht nur in der Entwicklung von Softwareprodukten anwenden (Lüthi, 2021)<sup>4</sup>. In einer KPMG-Umfrage von 2019 erklärten 91% der befragten Unternehmen es als strategische Priorität, zu einer agilen Organisation zu werden (KPMG, 2019)<sup>5</sup>.

Im Laufe meiner systemischen COACHING-Ausbildung fielen mir immer wieder Parallelen zwischen dem systemischen Ansatz und agilen Werten und Prinzipien auf. Und tatsächlich findet sich bereits in Fachliteratur zu Agilität aus den frühen 1990er Jahren eine systemische Betrachtungsweise, der zufolge Agilität einen Gleichklang aus Technik, Organisation und Mensch erfordert (Häusling, 2017).

Auch Frederick Meseck (2021)<sup>6</sup>, ein systemisch-agiler Berater, sieht in der Systemtheorie nach Luhmann eine passende theoretische Grundlage für Agilität. Er entwickelte ein „Systemisch-agiles Modell der 5 Ebenen.“ Demzufolge liegen agilen Praktiken eine systemische Haltung zugrunde.:

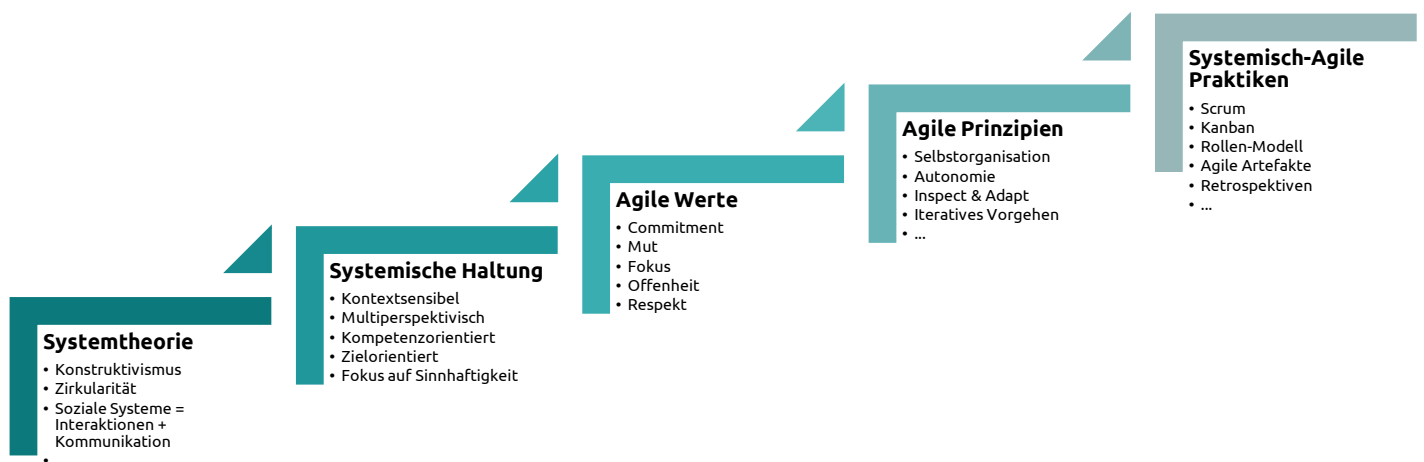


Abb. 1: Eigene Darstellung nach Meseck (2021)<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Häusling, A. (2017). *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere*. Haufe-Lexware.

<sup>2</sup> <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

<sup>3</sup> [What is Scrum? | Scrum.org](https://www.scrum.org/)

<sup>4</sup> Lüthi, C. (o. D.). *Scrum beyond IT: Agile product development beyond software*. 109. Deutscher Bibliothekartag in Bremen 2021, Deutschland. <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docid/17611>

<sup>5</sup> KPMG (2019). *2019 Survey on Agility* <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2019/11/agile-transformation.pdf>

<sup>6</sup> Meseck, F. (2021, 17. Februar). Systemisch-agil: eine Einführung: Veränderungen bei voller Fahrt auf hoher See.

<https://meseck.eu/>. Abgerufen am 21. April 2024, von <https://meseck.eu/Trainingsmaterial/Systemisch-Agil-Einfuehrung-Meseck.pdf>

<sup>7</sup> Meseck, F. (2021, 17. Februar). Systemisch-agil: eine Einführung: Veränderungen bei voller Fahrt auf hoher See.

<https://meseck.eu/>. Abgerufen am 21. April 2024, von <https://meseck.eu/Trainingsmaterial/Systemisch-Agil-Einfuehrung-Meseck.pdf>

## 1.2. Wie viel „Coaching“ steckt in „Agile Coaching“?

Wenig überraschend ist es daher, dass die Begriffe Coaching und Agilität immer wieder miteinander in Verbindung gebracht werden. Inzwischen hat sich der Begriff des „Agile Coaching“ sowie das Berufsbild „Agile Coachin“ etabliert. Letzteres beschreibt laut dem Business Agility Institute (2022)<sup>8</sup> eine Person, die "Organisationen, Teams und Einzelpersonen dabei hilft, agile Praktiken und Methoden zu übernehmen und gleichzeitig agile Werte und Denkweisen zu verankern."

Wohlgemerkt ist die Rolle einer Agile Coachin deutlich breiter ausgelegt als der Titel „Coachin“ vermuten lassen würde. Die Liste der möglichen Tätigkeitsfelder oder Teilrollen ist lang: So können Agile Coachinnen als COACHES, Trainerinnen, Consultants, Prozessbegleiterinnen (Van der Wardt, 2024)<sup>9</sup>, Kulturvermittlerinnen, Moderatorinnen, Mediatorinnen, Facilitator, und Change Manager auftreten (Schroers, 2024)<sup>10</sup>.

Allerdings wird „professional COACHING“ als eine Kernkompetenz von Agile Coachinnen angesehen. Schließlich ist es ein wirkungsvoller Weg, Teams zu befähigen „für sich selbst zu denken“ – und somit den Weg zur Selbst-Organisation zu ebnen (Turner 2021)<sup>11</sup>

Der Agilist, Trainer und Autor Ralf Kruse (2020)<sup>12</sup> stellt differenziert dar, wie er als Agile Coach verschiedene Rollen ausbalanciert: Er hält wenig davon, Teams und Organisationen in durch reines *Consulting* zu *der einen* Lösung zu führen, da dies respektlos, riskant und nicht nachhaltig sei. COACHING wiederum gibt Kunden auch längerfristig die Kompetenz, sich selbst stetig zu verbessern und ist so deutlich wirksamer. Jedoch begegnet Kruse bei vielen Kunden eine Dringlichkeit zur Veränderung, in der ihnen das „schrittweise Entdecken der Lösung“ durch COACHING zu lange dauere. Sie haben die Erwartung, unmittelbar durch die inhaltliche Expertise eines Agile Coaches zu profitieren. Der Autor versucht daher, eine ideale Mischung aus COACHING, *teaching*, *mentoring* und *advising* anzuwenden und dabei so viel wie möglich zu coachen. Er bemängelt aber, dass seiner Erfahrung nach viele Agile Coaches einen zu engen Fokus auf *teaching* und *consulting* legen und zu selten als COACH auftreten.

Möglicherweise lässt sich diese Beobachtung auch auf fehlende Qualifikation von Agile Coaches zurückführen: Tatsächlich gaben 2022 nur 19% von über 2000 befragten Agile Coaches an, eine akkreditierte COACHING-Zertifizierung zu besitzen. (Business Agility Institute et al., 2022) In derselben Befragung gaben aber 50% der Agile Coaches an, ihre „Professional COACHING skills“ vertiefen zu wollen.

---

<sup>8</sup> Business Agility Institute, Scrum Alliance & ICAgile. (2022). State of Agile Coaching Report. In <https://Businessagility.Institute/>. Abgerufen am 21. April 2024,

von <https://api.businessagility.institute/storage/files/download-library/State-Of-Agile-Coaching-Report-2022.pdf>

<sup>9</sup> Van der Wardt, R. (2024, 12. Februar). *Scrum Master vs. Agile Coach: Was unterscheidet die Rollen in der Praxis?* Agile Scrum Group. <https://agilescrumgroup.de/scrum-master-vs-agile-coach/#die-agile-coach-rolle>

<sup>10</sup> C.Schroers. (2024, 17. April). *Agile Coach Guide 2023: Alles zum Coaching agiler Teams*. Me & Company. <https://www.me-company.de/magazin/agile-coach/>

<sup>11</sup> Turner, L. R. (2021). Ebook: *Becoming Agile: Coaching Behavioural Change for Business Results*. McGraw-Hill Education (UK).

<sup>12</sup> Kruse, R. (2020, 26. Juli). *My understanding of effective Agile Coaching*. Agile42. <https://www.agile42.com/en/blog/effective-agile-coaching>

Kaltenecker et al. (2011) betonen die Vorteile für Agile Coaches, professionelle bzw. systemische COACHING-Praktiken anzuwenden. In den folgenden *Prinzipien des systemischen COACHINGS* sehen sie einen „exzellenten Leitfaden für das COACHING von agilen Praktikern, Führungskräften oder Projektteams“:

#### Systemisches COACHING...

- Ist **ziel- und lösungsorientiert**.
- Ist **kontextuell**, d.h. die Umwelt der Coachees einbeziehend.
- Ist **ressourcen-orientiert**; auf Stärken und Kompetenzen der Coachees aufbauend.
- Passiert auf **Augenhöhe**; Coaches besitzen die Expertise für eine lösungsorientierte Methodik und Coachees die Expertise für ihr spezifisches Organisationsumfeld und ihre Arbeitssituation.
- Ist **respektvoll**; basierend auf dem Glauben, dass Menschen und Organisationen entwicklungsfähig sind.
- Geht davon aus, dass **individuelles Verhalten**, auch in Form kleiner Veränderungen, die Arbeitssituation der Coachees beeinflussen kann.
- Nutzt den „**systemic loop**“ (Informationen sammeln -> Hypothesen aufstellen -> Interventionen planen -> Intervention durchführen -> usw..) als Grundlage jeder Coaching-Aktivität.

Allgemein muss natürlich betont werden, dass Agile Coaches fast nie „in Reinform“ als Coaches auftreten können, wie wir es im Rahmen unserer Ausbildung kennengelernt haben. Schließlich fehlt ihnen in den meisten Fällen das explizite Mandat und der Auftrag zu coachen. Außerdem ist eine Agile Coach nicht nur ihren Coachees verpflichtet, sondern auch der Organisation sowie den agilen Prinzipien. Es muss also vielmehr davon gesprochen werden, dass eine Coaching-Haltung bzw. Coaching-Methoden angewandt werden.

## - Teil 2 -

### 2.1. In welchen Kontexten bieten sich COACHING-Ansätze an?

Wie oben erwähnt streckt sich der Einflussbereich von Agile Coaches über die drei Ebenen Organisation, Teams und Einzelpersonen.

Auf allen 3 Ebenen können COACHING-Ansätze wirkungsvoll sein.

#### 2.1.1. Die Organisation

Oft wird davon gesprochen, dass Agile Coaches „die Organisation hin zu mehr Agilität COACHEN“. Dies kann sich einerseits auf das COACHING einzelner Personen beziehen, die zwar nicht direkt Teil eines agilen Teams sind, aber dennoch Einfluss auf die Rahmenbedingungen agilen Arbeitens haben. Hierzu können z.B. Product Owner, Führungskräfte oder Stakeholder zählen. In diesem Fall begleiten Agile Coaches diese Individuen durch die teils radikalen Veränderungen, die eine agile Transformation mit sich zieht.

Im abstrakten Sinne kann sich eine systemische Coaching-Haltung jedoch auch auf die Organisation als Ganzes beziehen: Eine Organisation lässt sich als ein Organismus verstehen, in dem Wechselwirkungen, Muster und Dynamiken existieren. Es lassen sich Hypothesen über dieses System formen und in Form von Experimenten oder Interventionen überprüfen.

#### 2.1.2. Einzelpersonen

Dies ist der Kontext, der dem systemischen Coaching, wie wir es in der Ausbildung kennengelernt haben, am nächsten kommt. Agiles Arbeiten bringt viele Vorteile für Teammitglieder mit sich, jedoch auch einige Herausforderungen. Es erfordert ein hohes Level an Commitment, aber auch eine hohe Offenheit und Flexibilität. Ein agiles Team funktioniert nur, wenn alle Teammitglieder agile Grundwerte verinnerlichen und das setzt häufig persönliche Veränderungen voraus.

Coaching kann ein sehr wirksames Tool sein, um Mitglieder eines agilen Teams ganz individuell und lösungsorientiert zu unterstützen. Es handelt sich hier um einen 1:1 Kontext und ein typischer Coaching-Prozess (bsp. das GROW-Modell) kann angewandt werden.

Auch hier muss allerdings beachtet werden, dass häufig kein explizites Coaching-Mandat existiert. Außerdem ist die Neutralität der Coachin hier nicht gegeben, ist die Agile Coachin doch selber Teil des Systems.

#### 2.1.3. Team

Ein großer Anteil der Arbeit einer Agilen Coachin richtet sich an das agile Team. Aus diesem Grund wird sich der zweite Teil der Arbeit mit eben dieser Wirkungsebene befassen.

Agile Teams sind in hohem Maße selbstorganisiert, cross-funktional und streben nach kontinuierlicher Verbesserung („Continuous Improvement“). Für letzteren Punkt sieht z.B.

das Framework *Scrum* ein eigenes, regelmäßiges Meeting vor: In der Retrospektive kommt das Team zusammen und identifiziert Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit oder arbeitet Konflikte auf. Klassischerweise wird diese Retrospektive von einer Agilen Coaching oder Scrum Masterin vorbereitet und moderiert. Eine Retrospektive eignet sich hervorragend dafür, Coaching-Ansätze anzuwenden und damit das Team zu unterstützen, eigene Lösungen zu entwickeln.

Franziska Beck (2023)<sup>13</sup>, Scrum Masterin und Systemische Coachin, beschreibt, wie lösungsorientierte Coaching-Methoden Team-Retrospektiven verbessern können. Tatsächlich sehen viele klassische Retro-Formate vor, dass das Team sich intensiv mit den Problemen auseinandersetzt, die im Meeting angesprochen werden. Doch eine ausführliche Problemanalyse kann zu vergeblichen Diskussionen bzw. Schuldzuweisungen führen. Das Team befindet sich in einer Art Problem-Trance. Beck schlägt stattdessen vor, sich intensiver mit dem Ziel- oder Wunsch-Zustand des Teams auseinanderzusetzen. Hierbei können bekannte Coaching-Fragen und -Methoden helfen, wie wir auch im zweiten Teil dieser Arbeit sehen werden.

Neben der Retrospektive, die wie erwähnt fest im agilen Arbeiten vorgesehen ist, arbeiten Agile Coachinnen mit diversen Workshop-Formaten. Auch hier werden wir sehen, dass Coaching-Ansätze einen hohen Mehrwert erbringen können.

---

<sup>13</sup> Beck, V. F. (2023, 24. Januar). *Lösungsorientiertes Coaching in Retrospektiven anwenden*. Andrena Objects. <https://www.andrena.de/blog/artikel/loesungsorientiertes-coaching-in-retrospektiven-anwenden>

## 2.2. Welche konkreten Coaching-Methoden eignen sich für die Arbeit mit agilen Teams?

Zu Beginn dieses Abschnitts möchte ich ausdrücklich betonen, dass diese Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat und die Auswahl sowie Zuordnung der Methoden auf meiner subjektiven Einschätzung basieren.

Erstens betrachte ich lediglich die Methoden, die wir im Rahmen unserer Ausbildung kennengelernt haben. Wohlwissend, dass dies nur ein kleiner Ausschnitt des Coaching-Repertoires darstellt. Zweitens basiert meine Auswahl auf meiner persönlichen Erfahrung und Einschätzung.

Ich bin der Meinung, dass die u.g. Methoden sich relativ einfach und wirkungsvoll in der Arbeit mit agilen Teams einsetzen lassen.

Die Methoden wurden der Übersichtlichkeit halber sechs Themenbereichen zugeordnet, die die typischen Themen und Herausforderungen in der Arbeit einer Agile Coachin repräsentieren. Manche Methoden lassen sich aber sicherlich für verschiedene Zwecke einsetzen.



Abb. 2: Eigene Darstellung



## 2.2.1. Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit ist eine zentrale Voraussetzung für „High Performing Teams“ und eine wichtige Grundlage, um erfolgreich agil arbeiten zu können.

Es handelt sich dabei um “a shared belief by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking.” (Edmondson, 1999)<sup>14</sup>

Sie ist gegeben, wenn ein hohes Vertrauen im Team herrscht, Teammitglieder (TM) sich verletzlich zeigen können, Ideen einbringen können und auch das Gefühl haben, Fehler machen zu dürfen. Psychologische Sicherheit muss initial in einem Team aufgebaut werden und anschließend kontinuierlich gepflegt werden. Dabei können folgende Coaching-Ansätze hilfreich sein:

Psychologische Sicherheit			
Methode/ Ansatz	Warum?	Wie?	Ressourcen/ Beispiele
Positives Spekulieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wohlwollende und optimistische Grundhaltung im Team etablieren</li> <li>• erhöhtes Selbstwertgefühl der TM</li> <li>• Grundlage für wertschätzenden Umgang miteinander</li> </ul>	am Anfang eines Workshops oder einer Retrospektive einbauen.  Leitfragen z.B:  <i>„Welche Qualitäten, glaubst du, bringt TM x mit, die uns als Team helfen, ein tolles Produkt zu entwickeln?“</i>  <i>„Was glaubst du, wird TM x einbringen, um uns im nächsten Sprint erfolgreicher zu machen?“</i>	<a href="#">Template</a> <sup>15</sup> für virtuelles Whiteboard
Coaching- Karten/ Positionierungs- karten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit mit Bildern spricht die Intuition und Kreativität des Teams an</li> <li>• TM können Befindlichkeiten ausdrücken, die sie schwer verbalisieren können.</li> <li>• TM können einfacher negative Emotionen teilen und sich verletzlich zeigen.</li> </ul>	Check-In am Anfang von Retros; Meetings, z.B.:  <i>„Welcher Ort auf dieser Schatzkarte spiegelt am besten wieder, wie du dich gerade fühlst.“</i>  <i>„Bitte kennzeichne den Ort auf diesem Bild, der dein aktuelles Bedürfnis widerspiegelt.“</i>	<a href="https://coachingcard.de/">https://coachingcard.de/</a>
OK-OK Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann als Grundlage für konstruktive Zusammenarbeit im Team gelten</li> </ul>	Theoretischer Impuls durch Agile Coaching, als Grundlage für Meeting-Regeln oder Zusammenarbeits-Regeln (z.B. Team-Charta)	

<sup>14</sup> Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

<sup>15</sup> <https://miro.com/miroverse/positive-speculation-solutions-template/>

## 2.2.2. Ziel- und Visionsarbeit

Damit ein selbst-organisiertes, agiles Team effektiv sein kann ist es erforderlich, dass die Ziele und die Vision, auf die das Team hinarbeitet, klar definiert sind. In der agilen Produktentwicklung sind eine Produktvision sowie Cycle- oder Sprintziele ein zentraler Bestandteil. Nur durch klar abgesteckte Ziele kann das Team mit dem nötigen Fokus arbeiten. Und nur, wenn das Team weiß, wohin die Reise gehen soll, kann es innerhalb des gesetzten Rahmens autonom und flexibel entscheiden, wie es am besten zum Ziel kommt. Henrik Kniberg beschreibt diesen Zustand als „Aligned Autonomy“.

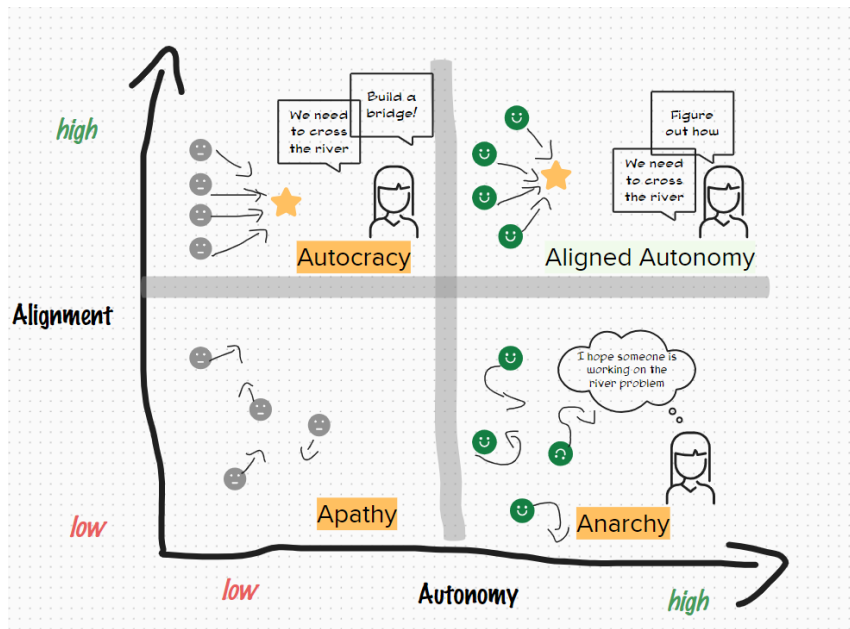
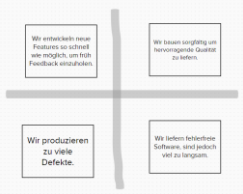


Abb. 3: Eigene Darstellung nach Henrik Kniberg (2019)<sup>16</sup>

Das agile Arbeitsmodell Scrum sieht vor, dass die Product Ownerin für die Formulierung der Produktvision verantwortlich ist. Häufig wird sie hierbei durch eine Agile Coachin unterstützt, oder die Vision wird gemeinsam mit dem Team erarbeitet. Sobald eine Produktvision existiert, liegt es oft beim Team, Zwischenziele zu definieren.

Als Agile Coachin ist man also gut beraten, Instrumente in seinem Repertoire zu haben, die o.g. Prozesse unterstützen:

<sup>16</sup> Henrik Kniberg. (2019, 30. Juli). *Spotify Engineering Culture - Part 1 (aka the „Spotify Model“)* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Yvfz4HGtoPc>

Ziel- und Visionsarbeit			
Methode/ Ansatz	Wozu?	Wie?	Ressourcen/ Beispiele
Everest Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft verlieren sich Teams in kurz- oder mittelfristigen, operativen Zielen</li> <li>• Everest Ziele helfen, daraus eine Produktvision zu entwickeln</li> <li>• Ambitioniert &amp; „groß denkend“</li> <li>• Aber dennoch motivierend und inspirierend</li> </ul>	<p>Z.B. Durch folgende Frage erarbeiten:</p> <p><i>Wenn dieses Ziel nur die erste Stufe auf einer zehnstufigen Treppe wäre: Was ist dann die zehnte Stufe?</i> (Hein, 2024)<sup>17</sup></p> <p>Dann Everest-Ziel überprüfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geht über die bisherigen Überlegungen und Perspektiven deutlich hinaus und wirkt inspirierend (positive Abweichung)</li> <li>- hat einen Eigenwert in sich</li> <li>- Team verwirklicht sich mit seinen eigenen Potenzialen und Stärken bei der Umsetzung des Ziels (Potenzialverwirklichung)</li> <li>- Das Ziel ist so erstrebenswert, dass es motiviert und Energien freisetzt (Energetisierung)</li> <li>- Das Ziel ist ein Beitrag für etwas Größeres</li> </ul> <p>(Schräer-Drewer, 2022)<sup>18</sup></p>	
Zirkuläre Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z.B. um den Fokus auf den Kundennutzen zu lenken</li> <li>• Falls Teams sich nur mit dem <i>Was</i> beschäftigen (der Button soll rot sein) aber nicht mit dem <i>Warum</i> (die Nutzerinnen sollen den Button schneller finden)</li> </ul>	<p>Ziele hinterfragen durch Fragen wie:</p> <p><i>„Was glaubt Ihr, würde eine Nutzerin/Kundin zu dieser Änderung sagen?“</i></p> <p><i>„Was würde einer Nutzerin am meisten gefallen?“</i></p> <p><i>„Was müssten wir tun, um sicherzustellen, dass Kundinnen auch langfristig von diesem Produkt/Feature profitieren?“</i></p> <p><i>„Wie würdet ihr dieses Feature aus der Sicht einer neuen Kundin betrachten?“</i></p>	
Werte- und Entwicklungsquadrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Team unterstützen, von „weg von“ zu „hin zu“-Zielen zu kommen.</li> <li>• Um Zielkonflikte sichtbar zu machen &amp; einen geeigneten Mittelweg zu finden</li> </ul>	<p>Falls das Team, Kundinnen oder die Product Ownerin Aspekte am Produkt bemängeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negativen Aspekt unten links festhalten, dann erarbeiten:</li> <li>- <i>„Was ist der positive Kern?“</i></li> <li>- <i>„Wovon könnten wir mehr gebrauchen?“</i></li> <li>- <i>„Worauf sollten wir dabei aber aufpassen?“</i></li> </ul>	 <p><b>Abb. 5: Eigene Darstellung</b></p>

<sup>17</sup> Hein, M. (2024, 1. Februar). *Everest-Ziele – So schaffen Sie Begeisterung für Ihre Ziele*. MARCUS HEIN. <https://www.marcus-hein.de/everest-ziele/>

<sup>18</sup> Schräer-Drewer, U. (2022). *Positive Psychologie im systemischen Coaching: Grundlegendes und Auswahl an Methoden*. <https://www.in-konstellation.de/wp-content/uploads/2022/06/Positive-Psychologie-Utschi-Schraeer-Drewer.pdf>

### 2.2.3. Die Ressourcen des Teams herausarbeiten

Es ist nachgewiesen, dass Teams, die stärkenbasiert (Sprich: Mit Fokus darauf, was Teammitglieder *können* und weniger auf ihre Defizite) deutlich bessere Ergebnisse erzielen. (Koopmann et al., 2022)<sup>19</sup>

Inzwischen sehen viele Teamentwicklungsmethoden vor, die Stärken oder Ressourcen der *individuellen* Teammitglieder zu identifizieren und bestmöglich im Teamkontext anzuwenden.

(s. z.B. Peláez Zuberbuhler et al., 2023<sup>20</sup>) Der gleiche Ansatz lässt sich jedoch auch auf ein Team als Ganzes anwenden: Was haben wir als Team bisher gemeistert? Was können wir als Team besonders gut? Wie bereits in Kapitel 2.1.3. beschrieben, besteht in agilen Retrospektiven das Risiko, sich überwiegend mit den Problemen des Teams zu beschäftigen. Dies kann demotivierend und entmutigend sein und so den Handlungswillen des Teams einschränken (S.a.: Bradbury, 2011)<sup>21</sup>.

Folgende Methoden können hilfreich sein, den Fokus auf die Ressourcen des Teams und oder der Teammitglieder zu lenken:

Ressourcenarbeit			
Methode/ Ansatz	Wozu?	Wie?	Ressourcen/ Beispiele
Narrativer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonders geeignet, wenn Teams schon länger zusammenarbeiten</li> <li>• Stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl</li> <li>• Bewusstsein schaffen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Welche Herausforderungen haben wir als Team schon gemeistert?</li> <li>○ Was macht uns aus?</li> <li>○ Wo kommen wir her &amp; wie weit haben wir es schon geschafft?</li> <li>○ Wo wollen wir hin?</li> </ul> </li> </ul>	Das Team animieren, Geschichten zu erzählen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team auffordern, „Geschichten“, die das Team ausmachen, zu sammeln, dann zentrale oder emotionsbehaftete Geschichten auswählen &amp; von einem TM erzählen lassen. Dann fragen: „<i>Welche Moral steckt in der Geschichte?</i>“ „<i>Welchen Team-Wert spiegelt sie wider?</i>“ (Schäfer, 2021)<sup>22</sup></li> <li>- Oder: „<i>Wenn der vergangene Sprint/das vergangene Jahr/... ein Märchen/ein Hollywood-Film/... wäre – wer wären die Heldinnen? Was wäre die Handlung? Was der Wendepunkt? Wie sieht das Happy End aus? Wie wollen wir die Geschichte weiterschreiben?</i>“</li> </ul>	<a href="#">Anwendungsbeispiel<sup>22</sup></a>  Beispiel: <a href="#">Team Narrative in Sport teams<sup>23</sup></a>

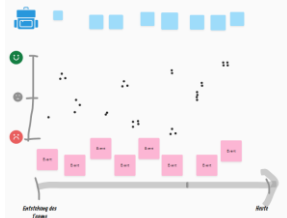
<sup>19</sup> Koopmann, A., Koopmann, A. & Koopmann, A. (2022, 10. November). *The Benefits of a Strengths-Based Team*. Anne Koopmann - Leadership Coach Melbourne |<https://annekoopmann.com/the-benefits-of-a-strengths-based-team/>

<sup>20</sup> Peláez Zuberbuhler, J., Salanova, M. & WANT Research Team, University Jaume I, Spain. (2023). Strengths-based team coaching: A positive psychological intervention to enhance well-being and performance at work. *Psychosoziale und Medizinische Rehabilitation*, 36–218, 218–227. <https://doi.org/10.2440/008-0006e>

<sup>21</sup> Bradbury, D. (2011, 19. September). Appreciative Inquiry Retrospectives. 8th Light. <https://8thlight.com/insights/appreciative-inquiry-retrospectives>

<sup>22</sup> Schäfer, S. (2021). *COACHING TOOLS IM TEAM*. <https://www.in-konstellation.de/wp-content/uploads/2021/05/Coaching-Tools-im-Team-Sebastian-Schnfer-2021.pdf>

<sup>23</sup> Toph, C. (2022, 8. August). Creating team narratives. *Youth Soccer Coaching*. <https://coachtoph.substack.com/p/creating-team-narratives>

<p>Timeline</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ähnlich wie Narrativer Ansatz</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Die Timeline geht von Entstehung des Teams bis heute</li> <li>2) TM sammeln Ereignisse, die sie als prägend empfunden haben, auf Post-It</li> <li>3) Alle TM bewerten die Ereignisse: Sind sie emotional positiv oder negativ behandelt?</li> <li>4) Zu jedem Ereignis sammeln: Was haben wir daraus gelernt? Was nehmen wir mit?</li> <li>5) Zum Schluss: Was heißt das für unsere aktuelle Situation? Nächste Schritte definieren</li> <li>6) Mögl. im Anschluss: „Remember the Future“-Retro</li> </ol>	 <p>Abb. 6: Eigene Darstellung</p>
<p>Appreciative Inquiry</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Wahrnehmung des Teams von negativen Aspekten auf positive Aspekte leiten</li> <li>• Erfolgsrezepte entwickeln, basierend auf dem, was schon gut klappt</li> </ul>	<p>Jedes TM kann eigenständig zu den Fragen reflektieren, oder die TM interviewen sich gegenseitig in 2er Teams. Fragen z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann hast du dich zuletzt bei der Arbeit richtig energetisiert und motiviert gefühlt?</li> <li>- Auf welches Arbeitsergebnis bist du besonders stolz? Warum?</li> <li>- Welches Meeting war richtig konstruktiv? Warum?</li> <li>- Schieb deine Bescheidenheit mal zur Seite: Was ist deine beste Eigenschaft, die du in das Team einbringst?</li> </ul> <p>Anschließend reflektieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtest du Muster?</li> <li>- Wovon willst du mehr machen?</li> <li>- Hast du Tipps für die anderen?</li> </ul>	<p>Retro <a href="#">Erfahrungsbericht</a><sup>21</sup> Anleitung: <a href="#">Retro-Format</a><sup>24</sup></p>

## Zu guter Letzt

Abschließend möchte ich betonen, dass die Verbindung zwischen systemischem Coaching und Agilität eine fruchtbare und vielversprechende ist. Die Parallelen zwischen den grundlegenden Prinzipien beider Ansätze sowie die mögliche Integration systemischer Coaching-Methoden in die Arbeit einer Agilen Coachin zeigen das Potential dieser Verbindung auf. Ich hoffe, dass diese Arbeit einen praktischen Leitfaden für Agile Coachinnen bietet, um Teams effektiv zu unterstützen. Durch die Anwendung dieser Methoden können Agilität und der systemische Ansatz noch enger miteinander verflochten werden, was letztendlich zu einer nachhaltigen Entwicklung von Teams und Organisationen führt.

<sup>24</sup> Retromat: *Appreciative Inquiry* (#65). (o. D.). <https://retromat.org/en/?id=65>

## Literaturverzeichnis

Beck, V. F. (2023, 24. Januar). *andrena objects ag*. Andrena Objects.

<https://www.andrena.de/blog/artikel/loesungsorientiertes-coaching-in-retrospektiven-anwenden>

Bradbury, D. (2011, 19. September). Appreciative Inquiry Retrospectives. *8th Light*.

<https://8thlight.com/insights/appreciative-inquiry-retrospectives>

Business Agility Institute, Scrum Alliance & ICAgile. (2022). State of Agile Coaching

Report. In <https://Businessagility.Institute/>. Abgerufen am 21. April 2024, von

<https://api.businessagility.institute/storage/files/download-library/State-Of-Agile-Coaching-Report-2022.pdf>

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*.

SAGE.

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2018). *The Complete Handbook of Coaching*.

<http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB15989098>

C.Schroers. (2024, 17. April). *Agile Coach Guide 2023: Alles zum Coaching agiler Teams*.

Me & Company. <https://www.me-company.de/magazin/agile-coach/>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.

*Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Häusling, A. (2017). *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten -*

*Beispiele agiler Pioniere*. Haufe-Lexware.

Hein, M. (2024, 1. Februar). *Everest-Ziele – So schaffen Sie Begeisterung für Ihre Ziele*.

MARCUS HEIN. <https://www.marcus-hein.de/everest-ziele/>

Henrik Kniberg. (2019, 30. Juli). *Spotify Engineering Culture - Part 1 (aka the „Spotify*

*Model“)* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Yvfz4HGtoPc>

- Kaltenecker, S., Myllerup, B. & Scrum Alliance. (2011). Agile and Systemic Coaching. In *ScrumAlliance.org*. [https://www.agile42.com/wp-content/media/documents/Agile\\_\\_Systemic\\_Coaching.pdf](https://www.agile42.com/wp-content/media/documents/Agile__Systemic_Coaching.pdf)
- Koopmann, A., Koopmann, A. & Koopmann, A. (2022, 10. November). *The Benefits of a Strengths-Based Team*. Anne Koopmann - Leadership Coach Melbourne | Lead Like YOU! <https://annekoopmann.com/the-benefits-of-a-strengths-based-team/>
- Kruse, R. (2020, 26. Juli). *My understanding of effective Agile Coaching*. Agile42. <https://www.agile42.com/en/blog/effective-agile-coaching>
- Lüthi, C. (o. D.). *Scrum beyond IT: Agile product development beyond software*. 109. Deutscher Bibliothekartag in Bremen 2021, Deutschland. <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/17611>
- Meseck, F. (2021, 17. Februar). Systemisch-agil: eine Einführung: Veränderungen bei voller Fahrt auf hoher See. . . . <https://meseck.eu/>. Abgerufen am 21. April 2024, von [https://meseck.eu/Trainingsmaterial/Systemisch-Agil\\_Einfuehrung\\_Meseck.pdf](https://meseck.eu/Trainingsmaterial/Systemisch-Agil_Einfuehrung_Meseck.pdf)
- Passmore, J., Peterson, D. & Freire, T. (2012). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*. John Wiley & Sons.
- Peláez Zuberbuhler, J., Salanova, M. & WANT Research Team, University Jaume I, Spain. (2023). Strengths-based team coaching: A positive psychological intervention to enhance well-being and performance at work. *Psychosoziale und Medizinische Rehabilitation*, 36–218, 218–227. <https://doi.org/10.2440/008-0006e>
- Retromat: Appreciative Inquiry (#65)*. (o. D.). <https://retromat.org/en/?id=65>
- Schäfer, S. (2021). *COACHING TOOLS IM TEAM*. <https://www.in-konstellation.de/wp-content/uploads/2021/05/Coaching-Tools-im-Team-Sebastian-Schnfer-2021.pdf>
- Schräer-Drewer, U. (2022). *Positive Psychologie im systemischen Coaching: Grundlegendes und Auswahl an Methoden*. <https://www.in-konstellation.de/wp-content/uploads/2022/06/Positive-Psychologie-Uschi-Schraeer-Drewer.pdf>

Stelter, R. & Law, H. (2010). Coaching – narrative-collaborative practice. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), 152–164.

<https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2010.5.2.152>

Toph, C. (2022, 8. August). Creating team narratives. *Youth Soccer Coaching*.

<https://coachtoph.substack.com/p/creating-team-narratives>

Turner, L. R. (2021). *Ebook: Becoming Agile: Coaching Behavioural Change for Business Results*. McGraw-Hill Education (UK).

Van der Wardt, R. (2024, 12. Februar). *Scrum Master vs. Agile Coach: Was unterscheidet die Rollen in der Praxis?* Agile Scrum Group. <https://agilescrumgroup.de/scrum-master-vs-agile-coach/#die-agile-coach-rolle>