

1 Einleitung

1.1 Wozu dieses Buch und für wen?

Die Welt verändert sich zunehmend schneller. Neue Technologien tragen maßgeblich dazu bei. Immer mehr Leistung wird in immer kürzeren Zeiträumen benötigt, um im wirtschaftlichen Konkurrenzkampf die Nase vorne behalten zu können. Wichtige Entscheidungen zu treffen ist heute häufig reine Gefühlssache [Kahneman 2012], da zu viele – oft widersprüchliche – Informationen und begrenzte Zeit ein wohlüberlegtes Abwägen unmöglich machen. Negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit auf allen Ebenen im Unternehmenskontext sind die Folge von immer schnelleren und dadurch unpersönlicheren Kommunikationswegen.

Der Einsatz von Coaching-Techniken kann hier wirksame Unterstützung zum gegenseitigen Verständnis und zu einem Mehr an erlebter Sicherheit und Vertrauen innerhalb von Teams beitragen. Die Kooperationsbereitschaft und der gemeinsame Zug zum Erfolg werden so nachhaltig gesteigert.

In diesem Buch geht es um lösungsfokussiertes Coaching von agilen Teams. Wir sind seit Jahren in diesem Bereich praktisch tätig. Unseren Kunden, all den vielen Teams, mit denen wir arbeiten, verdanken wir unsere Erfahrung. Sie zeigen uns immer wieder, was gut funktioniert und wie Teamcoaching-Prozesse verbessert werden können. Wir möchten mit unserem Wissen dazu beitragen, dass Sie künftig in der einen oder anderen Situation Handlungsalternativen zur Verfügung haben, die es Ihnen erleichtern, rasch und souverän zu agieren oder auch zu reagieren.

Wir sind begeistert von unserer Entdeckung, wie gut die beiden Welten – die lösungsfokussierte und die agile – mit ihren Werten und Prinzipien zusammenpassen. Diese Begeisterung möchten wir mit Ihnen teilen und unsere Erkenntnisse für Sie nutzbar machen.

Die Erfahrung zeigt, dass die konsequente und kontinuierliche Anwendung lösungsfokussierter Methoden das agile Arbeiten verbessert. Und auch wenn sich dieses Buch auf Coaching bezieht, sind wir doch davon überzeugt, dass dieses Vorgehen auch eine Antwort auf die Frage bietet, wie Führung im agilen Umfeld funktionieren kann.

Nicht zuletzt soll dieses Buch ein Nachschlagewerk darstellen. Wir würden uns freuen, wenn Sie darin hilfreiche Ideen und Tipps für den Umgang mit herausfordernden Situationen finden können. Dabei liegt es jeweils an Ihnen selbst zu entscheiden, welche der hier angebotenen Inhalte und Techniken für Sie gerade passend sind und welche nicht. Da manche der beschriebenen Vorgehensweisen und Übungen in unterschiedlichen Situationen anwendbar sind und dieses Buch auch kapitelweise lesbar sein soll, finden Sie regelmäßig kleine Wiederholungen und Querverweise.

Wenn Sie also in irgendeiner Form mit Teams zu tun haben, kann dieses Buch für Sie hilfreich und nützlich sein. Ob Sie nun Scrum Master sind, Product Owner oder Projektleiter, Abteilungsleiter oder auch Agile Coach – wir hoffen und denken, dass Sie hier wertvolle Anregungen bekommen, die Sie selbst als praxisrelevant einstufen werden und in Ihrer täglichen Arbeit anwenden können. Wenn das gelingt, sind wir zufrieden.

In diesem Buch werden Sie, lieber Leser und liebe Leserin, oft direkt angesprochen. Wir hoffen, das ist okay für Sie. Wir haben entschieden, aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf Genderformalitäten zu verzichten. Wann immer die männliche Form gewählt wird – z.B. der Mitarbeiter, der Gesprächspartner –, sind gleichzeitig die Mitarbeiterin, die Gesprächspartnerin etc. gemeint.

Vielleicht bekommen Sie während der Lektüre auch Lust, uns direkt anzusprechen. Wenn Sie Fragen an uns haben, Ihre Gedanken teilen oder über Ihre Erfahrungen berichten möchten, freuen wir uns über Ihre Nachrichten an:

office@sinnvoll-fuehren.com

1.2 Wovon handelt dieses Buch?

Die Grundidee dieses Buches ist es zu zeigen, wie mit dem gezielten Einsatz von lösungsfokussierten Coaching-Methoden mehr Erfolg im beruflichen Alltag erzielt werden kann. Dabei liegt der inhaltliche Schwerpunkt auf der Arbeit mit Teams.

Auch das lösungsfokussierte Coachen von Einzelpersonen ist als Thema berücksichtigt. Die Anliegen Einzelner haben schließlich wesentliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team.

Aus den zahlreichen Coaching-Ansätzen, die heute erfolgreich eingesetzt werden, haben wir uns auf das lösungsfokussierte Kurzzeit-Coaching spezialisiert. Primär wollen wir Menschen dabei unterstützen, schnell und ohne Umschweife zu ihren eigenen Lösungen zu gelangen. Dazu nutzen wir zusätzlich hilfreiche Erkenntnisse aus der Positiven Psychologie, der modernen Gehirnforschung, der Logotherapie, den Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften und nicht zuletzt natürlich auch aus der eigenen Praxis.

Wir möchten Ihnen mit dem lösungsfokussierten Coaching-Modell einen für Sie vielleicht neuen Weg zeigen, wie Sie, Ihre Kollegen und Mitarbeiter durch den Einsatz entsprechender innerer Haltungen und Kommunikationstechniken noch erfolgreicher sein können. Unsere Hoffnung ist, dass Sie – in welcher Rolle und Funktion Sie auch derzeit tätig sind – hier passende Ideen für Ihre eigenen Alltagssituationen finden werden, weil die Grundsätze des lösungsfokussierten Ansatzes leicht auf unterschiedliche Bereiche anwendbar sind. Zu beachten ist dabei jeweils ein Ausspruch von Steve de Shazer, einem der Begründer des lösungsfokussierten Ansatzes, der zur Anwendung seiner Erkenntnisse gemeint hat: »It's simple, but not easy.« (»Es ist einfach, jedoch nicht leicht.«) Am besten finden Sie selbst heraus, inwieweit dieser Ausspruch auf Sie persönlich zutrifft.

1.3 Der Aufbau

Dieses Buch ist in neun Kapitel unterteilt. Je nach Zeit, Vorwissen und Interesse können Sie entweder – ganz traditionell – eines nach dem anderen von der ersten bis zur letzten Seite studieren oder punktuell Antworten zu Ihren aktuellen Fragen suchen. Als vorletzten Teil am Ende eines jeden Kapitels finden Sie einige Reflexionsfragen, um das Gelesene bei Bedarf noch einmal überdenken zu können. Im Anschluss an den Reflexionsteil haben wir jeweils Experimente und Übungen zusammengestellt, die es Ihnen ermöglichen sollen, die Inhalte direkt in die Praxis umzusetzen.

- Hier, in Kapitel 1, *Einleitung*, möchten wir unsere Motivation, dieses Werk zu schreiben, und den Aufbau dieses Buches vorstellen. Sie werden mit Begrifflichkeiten vertraut gemacht, die im Buch immer wieder vorkommen.
- Kapitel 2, *Lösungsfokussiertes Coaching*, beschreibt die Eckpfeiler des lösungsfokussierten Vorgehens im Teamcoaching. Hier finden Sie jene Haltungen und Prinzipien, die aus unserer Sicht die Basis für alle weiteren Kapitel bilden. Wenn Sie bisher noch keine Erfahrung mit dieser Art zu arbeiten gesammelt haben, empfehlen wir diesen Teil als Grundlage.
- Das dritte Kapitel liefert eine Zusammenstellung von Fragetechniken und anderen sprachlichen Interventionen, die zum Teil – und nicht ausschließlich – aus dem lösungsfokussierten Coaching kommen. Was alle vorgestellten Interventionen gemeinsam haben, ist, dass wir sie immer wieder gerne in unserer Arbeit mit Teams und Einzelpersonen nutzen.
- Im vierten Kapitel dreht sich alles um den Ablauf und die Struktur lösungsfokussierter Gespräche im Teamcoaching. Zur Orientierung haben wir dafür *Die Lösungspyramide* als anschauliches Modell entwickelt, das Ihnen in den folgenden Kapiteln immer wieder begegnen wird.

- Es folgen in Kapitel 5 einige Gedanken zum Thema *Einzelcoaching*. Wir haben dort für Sie praktische Tipps für Gespräche mit Einzelpersonen zusammengestellt. Dazu erfahren Sie, was bei Feedback oder Kritik zu beachten ist, sodass Ihr Gesprächspartner die Inhalte möglichst gut für sich nutzen kann, und wie Sie persönliche Weiterentwicklung wirksam begleiten können.
- In Kapitel 6 stellen wir Ihnen unser *E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung* vor. Dazu finden Sie erprobte Interventionen und Werkzeuge, die Sie direkt in der Praxis mit Ihren Teams anwenden können.
- Das große Thema *Konflikte im Team* wird im siebten Kapitel beleuchtet. Unser Anspruch ist es, theoretisches wie auch praktisches Rüstzeug zur Verfügung zu stellen, das Ihnen künftig in herausfordernden Situationen zur Seite stehen soll.
- Kapitel 8 trägt den Titel *Meetings lösungsfokussiert gestalten* und begleitet Sie mit Ideen und Übungen durch viele der agilen Meeting-Formate. Auch Tipps für die Arbeit mit großen Gruppen oder für den Umgang mit besonderen Gegebenheiten, wie zum Beispiel mit unvorhergesehenen Störungen, denen Sie in Besprechungen begegnen können, sind hier beschrieben.
- Das neunte und letzte Kapitel, *Tipps für den Coach*, ist uns ein spezielles Anliegen. Es beschäftigt sich damit, wie Sie in Ihrer Rolle als Coach gut auf Ihre eigenen Ressourcen achten können. Dass Sie dieses Buch zur Hand genommen haben, lässt vermuten, dass Sie hohe Ansprüche an Ihre eigene Wirksamkeit in der Arbeit mit Teams und Einzelpersonen stellen. Um diesen Ansprüchen langfristig genügen zu können, ist es wichtig, dass Sie Ihre eigene Arbeit reflektieren, sich immer wieder Auszeiten gönnen und dabei Ihre persönlichen Bedürfnisse nicht aus dem Blick verlieren.

1.4 Geschichte des lösungsfokussierten Arbeitens

Der lösungsfokussierte Beratungsansatz kommt ursprünglich aus der Familientherapie und wurde in den 70er- und 80er-Jahren von Steve de Shazer, seiner Frau Insoo Kim Berg und einem Team von Therapeuten in Milwaukee/Wisconsin entwickelt. Sie hatten in zahlreichen Therapiesitzungen mit Patienten beobachtet, dass manche schneller bereit und fähig waren, Lösungswege für ihre jeweilige Situation zu erarbeiten als andere. Wie genau diesen Personen das gelungen ist und was sie dabei konkret anders machten als jene, die länger an ihrem Problem festhielten, stand im Mittelpunkt des Interesses der Therapeuten.

Die durch sorgfältige Beobachtung gewonnenen Erkenntnisse verpackten sie in sprachliche Interventionen, die lösungsfokussierten Fragetechniken. Mit ihnen gelang es, die Denkprozesse der Patienten in Richtung einer Ziel- und Lösungsfoкусierung positiv zu beeinflussen. Das Ergebnis war eine kürzere Therapiedauer mit einer schnelleren und trotzdem nachhaltigen Besserung des jeweiligen Zustandes.

Der lösungsfokussierte Ansatz war in der Therapie vielleicht das, was die agile Entwicklung für die Softwareindustrie gewesen ist – eine kleine Revolution. Es entstand eine Vorgehensweise, deren Vertreter behaupteten und in Studien nachweisen konnten, dass man damit schneller zu Therapieerfolgen gelangen konnte als zuvor. Einen Überblick über diese Studien und deren Ergebnisse haben [Gingerich & Peterson 2013] zusammengestellt und bewertet. Die lösungsfokussierte Vorgehensweise wurde – und wird teilweise auch heute noch – als radikal betrachtet, weil sie den Problemfokus und damit die Problemanalyse vermeidet. Sie können sich vermutlich vorstellen, dass diese Idee in der klassischen psychotherapeutischen Welt zunächst befremdlich war und immer noch ist.

Die gesammelten Erkenntnisse wurden vielfach in der Literatur beschrieben und auch in anderen Wirkungsbereichen angewendet. Beispiele bieten u.a. [De Jong & Berg 2008] in der Kurzzeittherapie, [Lueger & Korn 2006] im Führungsbereich, [Meier & Szabó 2008] im Coaching, [Bamberger 2010] in der Beratung, [Lueger 2014] in der Pädagogik und sogar beim Testen von Software [Schirmer 2014]

1.5 Lösungsfokus und agile Welt

Bei näherer Betrachtung gibt es einige Gemeinsamkeiten von agiler Denkweise und lösungsfokussierter Coaching-Arbeit.

- Vergleichbar zu Steve de Shazers, in seinen Workshops oft getätigten Aussage über lösungsfokussiertes Arbeiten, »It's simple, but not easy« gibt es auch von [Sutherland 2013] einen Ausspruch zu Scrum: »Scrum is easy to understand, but hard to implement.« (»Scrum ist leicht zu verstehen, jedoch schwer umzusetzen.«)
- Das zehnte Prinzip des Agilen Manifests [AgileManifesto 2001] lautet: »Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.« Steve de Shazer, der ebenfalls immer nach der Einfachheit, die zum Erfolg führt, suchte, hätte diesen Satz vielleicht in »Einfachheit – maximiere die Menge der ungesagten Wörter« abgeändert und so für die lösungsfokussierte Lehre nutzbar gemacht.
- Sowohl das agile als auch das lösungsfokussierte Arbeiten leiten sich aus der Beobachtung von erfolgreichem Verhalten ab. Beide Vorgehen sind revolutionär in dem Sinne, dass vorherrschende Ansichten und Praktiken durch neue radikal ersetzt wurden. Im Zentrum der Methoden stehen dabei Werte und Prinzipien. Die konkrete Ausprägung in der Praxis kann von den Anwendern selbst gestaltet werden.
- In jeder der beiden Vorgehensweisen geht es um das Zusammenwirken zweier Parteien – eines Kunden, im Coaching wird er häufig *Coachee* genannt, und eines Dienstleisters, also des Coachs oder des agilen Teams. Beide Parteien

beeinflussen sich gegenseitig und so entsteht jeweils eine sehr individuelle Beziehung zwischen ihnen.

- Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit benötigen die Parteien viel Vertrauen zueinander. Der Coachee vertraut darauf, dass der Coach ihn unterstützt, methodisch führt und verschwiegen ist. Der Kunde vertraut dem agilen Team, dass es hochqualitative Arbeit leistet, die den aktuellen professionellen Möglichkeiten entspricht.
- In beiden Welten, der agilen und der lösungsfokussierten, bewegen sich die Menschen in einem dynamischen Umfeld, das sie durch ihr Verhalten wiederum beeinflussen. In diesem Sinne sind beide, Lösungsfokus wie auch Agilität, systemisch. Wenn beispielsweise neue Funktionalitäten in der Software veröffentlicht werden, reagieren Mitbewerber und Nutzer darauf und verändern so den weiteren Weg der Softwareentwicklung. Ähnlich ist es beim lösungsfokussierten Arbeiten. Wenn der Coachee sein Verhalten ändert, dann werden seine Mitmenschen darauf reagieren, was wiederum das Verhalten des Coachee beeinflusst.
- Im Mittelpunkt der jeweiligen Arbeit steht der Erfolg des Kunden. Seine Bedürfnisse und Anliegen sind zentral. Der Kunde ist verantwortlich für das Ziel und nur er kann beurteilen, ob er dort angekommen ist. Die Anwesenheit des Kunden und die enge Zusammenarbeit mit ihm sind wesentliche Bestandteile des Erfolgsrezeptes, sowohl in der agilen als auch in der lösungsfokussierten Welt.
- Die kontinuierliche Dynamik ist es auch, die die Arbeitsweise beeinflusst. Beispielsweise, so schreibt [Koerner 2005], arbeiten die Vertreter beider Ansätze in in sich abgeschlossenen Arbeitseinheiten. In der agilen Welt nennt man sie Iterationen oder Sprints. Dort dauern solche Einheiten zumeist eine bis wenige Wochen. Im Coaching sind diese dagegen nur eine bis einige Stunden lang. In beiden Ansätzen hat jede Einheit ein eigenes Ziel, das jeweils dazu beiträgt, ein dahinterliegendes großes Ziel zu erreichen.
- In beiden Modellen wird stark empirisch vorgegangen. Es wird geschaut, wo man gerade ist und wo man hin möchte. Dann plant man die nächsten Schritte. Hinsichtlich der Ausführung wird den handelnden Personen vertraut. Anschließend geht der Zyklus wieder von vorne los, und zwar so lange, bis keine weiteren Verbesserungen auf dem Weg zum Ziel mehr angestrebt werden. Der Kunde entscheidet letztlich, wann die Kooperation endet. Somit kann jede Einheit auch die letzte sein. Im Coaching bedeutet dies, dass der Kunde sich sicher fühlt, die weiteren Schritte alleine gehen zu können.

1.6 Das agile Team

[AgileManifesto 2001] postuliert vier Wertepaare und zwölf Prinzipien für eine erfolgreiche agile Softwareentwicklung. Die agile Gemeinschaft schätzt

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge,
- funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation,
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung,
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.

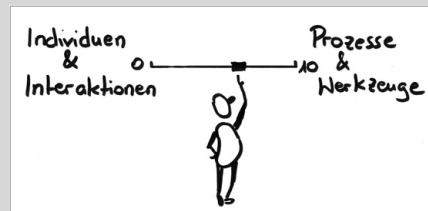
Viele Unternehmen und Teams arbeiten gemäß dieser Wertepaare und der zwölf Prinzipien bereits »agil« oder wollen agil sein.



Agilität darstellen

Oft verwendet man für die Darstellung der zusammengehörenden Wertepaare nur einen Slider. Dabei entsteht fälschlicherweise der Eindruck, dass ein Mehr von dem einen gleichzeitig ein Weniger bei dem anderen Wert bedeuten muss.

Das ist hier jedoch nicht gemeint. Um zu verdeutlichen, dass diese Werte unabhängig sind, wird die Verwendung von jeweils zwei einzelnen Slidern vorgeschlagen, wie in der Abbildung »Agile Wertepaare« zu sehen ist.



Charakteristisch für *agile Teams* ist unter anderem, dass sie selbstorganisierend tätig sind. Das bedeutet, dass sie alle wichtigen Fähigkeiten zur Ausführung eines Auftrags in sich vereinen und scheinbar ohne äußere Einwirkungen und Direktive dazu in der Lage sind, diese Fähigkeiten in der gemeinsamen Arbeit wirksam zusammenzuführen. Sie verlassen sich aufeinander, springen bei Bedarf füreinander ein, sie kennen und befolgen die ihnen eigenen Regeln für ein optimales Zusammenspiel.

Die Idee ist gut, und nicht neu. Auch in anderen Branchen als der Softwareindustrie, zum Beispiel im Automobilbau, wurden und werden autonom arbeitende Teams mehr oder weniger erfolgreich etabliert. Doch wie funktionieren *agile Teams* am besten? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um als Team

selbstorganisierend und erfolgreich arbeiten zu können? Wie können diese Bedingungen geschaffen werden? Bei unserer Arbeit mit *agilen Teams* hilft uns die Erfahrung aus dem lösungsfokussierten Coaching sehr. Wir zeigen Ihnen, wie wir mit diesen Teams arbeiten, um Zusammenarbeit, Agilität und Erfolg zu fördern.

1.7 Der Agile Coach

Der Begriff *Agile Coach* (die englische Sprechweise ist auch im deutschen Sprachraum üblich) wird zunehmend als Berufsbezeichnung verwendet. Am 19. März 2017 gab es zum Beispiel auf xing.de 75, auf stepstone.de 64 und bei der Bundesagentur für Arbeit 35 Stellenanzeigen für einen Agile Coach. Oft wird gleichzeitig auch nach einem Scrum Coach gesucht. Die Begriffe werden offenbar von einigen Unternehmen synonym verwendet. In den Anzeigen wird die Aufgabe des Agile Coach u.a. folgendermaßen beschrieben:

- Förderung des agilen Mindsets
- Implementierung der agilen Methoden
- Unterstützung und Beratung der Scrum-Teams und Entwickler beim Anwenden der agilen Methoden
- Unterstützung bei der Zusammenarbeit mit dem Product Owner
- Den Fachbereichen bei Fragen zur Seite stehen
- Mehrere Teams lenken
- Strategischer Geschäftspartner sein
- Hilfestellung bei Konflikten bieten
- Professionelles Leiten von Meetings für die optimale Zielerreichung
- Analysieren und Unterstützen bei der Verbesserung der (agilen) Entwicklungsprozesse
- Für Transparenz bei der Qualität der gelieferten Ergebnisse sorgen
- Das agile Vorgehen im Unternehmen weiter entwickeln
- Führen als Vorbild
- Aktiv, als Change Agent eines nachhaltigen Kulturwandels, zur agilen Entwicklung über Organisationsgrenzen hinweg und in verschiedene Hierarchieebenen hineinwirken
- Trainings und Workshops konzipieren und diese durchführen
- Mentor für neue Mitarbeiter sein
- Coaching zu agilen Methoden

Agiles Coaching ist eine Form des Consultings. In [Champion+ 1990] unterscheiden die Autoren folgende Consulting-Rollen:

- Reflektierender Beobachter
- Technischer Berater
- Hands-on-Experte
- Moderator
- Lehrer
- Vorlebendes Modell
- Ratgeber
- Coach
- Partner

Ein *Agile Coach* beobachtet, gibt Feedback, fördert Lernen und bringt anderen etwas bei. Er unterstützt das Team bei dessen konstruktiver Kommunikation, Zusammenarbeit und der Bewältigung schwieriger Situationen [Davies & Sedley 2010]. Dabei wird er auch immer wieder als inhaltlicher Experte gefordert. Als *Agile Coach* kann man sich bezeichnen, wenn man [Adkins 2010]

- agile Praktiken bei Teams eingeführt hat,
- neue agile Teams gebildet hat,
- Teammitglieder einzeln begleitet hat,
- ein ganzes Team begleitet hat,
- Product Owner begleitet hat,
- Außenstehende unterstützt hat,
- das Team durch Veränderungen begleitet hat,
- das Team auf den Weg zu Höchstleistungen gebracht hat,
- die Ideen vom Team über die eigenen Ideen stellt,
- sich selbst beherrschen kann,
- durch Konflikte hindurchgeführt hat,
- sich selbst weiterentwickelt,
- einen gesellschaftlichen Beitrag leistet.

Wenn man nun all diese Beschreibungen, was ein Agile Coach tun und können sollte, überdenkt und ernst nimmt, kommt man möglicherweise zu dem Schluss, dass diese Anforderungen von einer Person alleine kaum vollständig erfüllt werden können. Ein professionell arbeitender Agile Coach kennt seine Stärken und Grenzen. Entsprechend wird er diesbezüglich transparent sein und sich gegebenenfalls Unterstützung holen.

Und wie passt ein inhaltlicher Experte für agiles, strategisches, technisches und konfliktlösendes Vorgehen mit dem Bild eines allparteilichen Coachs, der absichtslosen Haltung des Nicht-Wissens und der Entscheidungsstärke der vorlebenden Führungskraft zusammen? Wenn zum Beispiel ein Konflikt über die Einführung von Pair Programming entbrennt, wie verhält sich dann der Agile Coach, der den Auftrag angenommen hat, eXtreme Programming in der Organisation einzuführen?

Wir möchten an dieser Stelle unsere persönliche Sichtweise auf das Berufsbild des Agile Coach dazustellen und es Ihnen selbst überlassen, inwieweit Sie sich dieser Beschreibung anschließen:

Der Agile Coach

ist Experte für agile Vorgehensmodelle, deren Komponenten und (Zusammen-) Wirkungsprinzipien. Dieses Wissen stellt er in den Dienst von Organisationen und Teams, um sie in ihrer Entwicklung hin zu höherer Wirksamkeit und Zufriedenheit nachhaltig zu unterstützen. Dabei ist sein Ziel als Coach, die eigenständige Lösungskompetenz, das Vertrauen in diese und so das Selbstvertrauen seiner Kunden zu stärken. Er baut mit Wertschätzung auf dem Wissen und der Expertise seiner Kunden auf und entwickelt mit ihnen gemeinsam ein individuell zugeschnittenes Vorgehen. Sollte er bei seiner Arbeit in einen Rollenkonflikt geraten oder den gestellten Anforderungen nicht entsprechen können, erkennt er diesen Umstand an und kümmert sich aktiv um Unterstützung.

Lösungsfokussierung für den Agile Coach

[Adkins 2010] und auch [Kaltenecker & Myllerup 2011] argumentieren, dass Agile Coachs von systemisch arbeitenden Coachs wichtige Fertigkeiten lernen können. Der in diesem Buch vorgestellte lösungsfokussierte Ansatz, ebenfalls ein systemischer Ansatz, kann für einen Agile Coach bei der Ausübung vieler seiner Rollen hilfreich sein.

Für manche seiner Aufgaben sind zusätzliche Kenntnisse erforderlich. Für die Rolle als Lehrer beispielsweise kann die Idee der *Potenzialfokussierten Pädagogik* spannend und nützlich sein [Lueger 2014].

Für [Adkins 2010] ist der Agile Coach zusätzlich auch Problemlöser und Konfliktnavigator. Das Lösen von Problemen wird in dem hier vorgestellten Ansatz jedoch dem Team und anderen Beteiligten überlassen und vom Coach lediglich unterstützt. Beim Lösen von Konflikten nimmt der Coach eine moderierende Rolle ein, während die inhaltliche Expertise bei den Konfliktparteien verbleibt.

1.8 Teamcoaching

Nachdem dies ein Buch über Teamcoaching ist, stellt sich zunächst die Frage, was genau man unter dem Begriff *Coaching* versteht. Es gibt in der Literatur und im World Wide Web unzählige unterschiedliche Beschreibungen. Wir verwenden in diesem Buch die folgende Definition:

Was ist Coaching?

Coaching ist eine individuelle, interaktive, zeitlich begrenzte und vertrauensvolle Kooperation von Experten, die auf freiwilliger Basis und im beruflichen Kontext stattfindet. Der Coach, als Experte für den Ablauf des Coachings, ist dabei inhaltlich absichtslos und geht mit den erhaltenen Informationen stets behutsam und diskret um. Der Coachee, der seinerseits Experte für den Inhalt und das Ziel ist, wird bei der Nutzbarmachung seiner bereits vorhandenen Ressourcen vom Coach durch gezielt eingesetzte Methoden unterstützt. Coaching kann für die Unterstützung von Einzelpersonen, Gruppen oder auch Teams eingesetzt werden.

Vielleicht wollen Sie gar kein Coach im Sinne dieser Definition sein? Vielleicht möchten Sie lediglich das Handwerkszeug von Coaches kennenlernen, um Ihre Kollegen und Teams im beruflichen Umfeld damit bestmöglich zu unterstützen? Vielleicht sind Sie sogar selbst Coach und möchten sehen, ob es hier etwas Neues für Sie zu erfahren gibt? All das soll Ihnen dieses Buch ermöglichen.

Die Herausforderung im Teamcoaching

Um zu beschreiben, welche Unterschiede es in der Arbeit mit einem Team gegenüber jener mit einer Einzelperson im Coaching gibt, soll hier erst einmal der Fokus darauf gelegt werden, was ein Team ausmacht. Nach [Hochreiter 2012] gibt es folgende Merkmale, die ein Team beschreiben:

- Teams entstehen rund um ein gemeinsam angestrebtes Ziel, das nur gemeinsam erreicht werden kann. Dieses Ziel gibt dem Team seinen Zweck.
- Jedes Teammitglied verspricht sich von seiner Mitwirkung einen persönlichen Nutzen, den es ohne seine Mitwirkung nicht erlangen könnte.
- In Hochleistungsteams ist Spaß am gemeinsamen Tun, Freude sowie Leichtigkeit bei der Arbeit und im Miteinander zu beobachten. Es entsteht dann eine positive Dynamik, ein Teamspirit [Owen 2008], der dafür sorgt, dass Erfolg sich scheinbar von alleine einstellt.

Erst das Verfolgen eines gemeinsamen Ziels macht also eine Gruppe zum Team. Das Herausarbeiten eines von allen Teammitgliedern angestrebten Sollzustandes ist daher unerlässlich. Vielen Unternehmen, Abteilungen oder Teams, in denen wenig persönlicher Antrieb und Motivation bei den Mitarbeitern zu spüren ist,

fehlt das gemeinsame Ziel. Damit ist nicht gemeint, dass die Chefetage vorgibt, wo es hingehen soll. Vielmehr muss eine Vision gemeinsam erarbeitet werden. Nur so haben die Mitarbeiter die Gewissheit, gestaltende Mitglieder des Ganzen zu sein und nicht nur Ausführungsgehilfen.

Ein Weg dazu ist das Agile Chartering [Larsen & Nies 2011], ein Workshop, dessen Ziel es ist, eine gemeinsame Vision zum Produkt und zur Zusammenarbeit zu entwickeln. Das Ergebnis ist ein leichtgewichtiges Dokument (manchmal einfach ein paar Flipcharts), in dem Eckpfeiler zum Projekt, dem Sinn der Arbeit und zur Zusammenarbeit niedergeschrieben sind. Dies beinhaltet unter anderem den Projektnamen und die Namen der Teammitglieder, die Produktvision, die Projektmission, gemeinsame Werte und Prinzipien, Arbeitsvereinbarungen sowie auch Projektgrenzen und gegenseitige Erwartungen.

Gemeinsame Ziele lassen sich jedoch nur schwer finden – und halten. [Merl 2012] beschreibt, dass jedes System – also auch jedes Team – zu jedem Zeitpunkt bestrebt ist, seine Abläufe zu verbessern. Auf die gemeinsame Zielfindung wirkt sich dieser Umstand ungünstig aus, weil jedes Teammitglied gleichzeitig versucht, seine persönlichen Ziele mit jenen des Teams in Einklang zu bringen. Wann immer also das System etwas verändert, ist die Einzelperson gefordert, sich anzupassen und umgekehrt. Das erfordert Kraft und Ausdauer. Im Team verzichtet daher manchmal ein Teammitglied auf die Befriedigung eigener Bedürfnisse zugunsten der Teamziele. Oder die persönlichen Ziele werden ohne Rücksichtnahme verfolgt. Beides richtet Schaden an – sowohl im Team als auch in der Person selbst. Die Erreichung gemeinsamer Ziele wird so behindert

Den Schlüssel zur Lösung sieht Merl in dem Wissen darüber, dass jeder Mensch nach Anerkennung als Person und seiner eigenen Fähigkeiten strebt. Je höher die empfundene Wertschätzung der einzelnen Teammitglieder, desto größer ist auch die Kooperationsbereitschaft und Energie zur produktiven Mitwirkung im System gegeben. Dann kann es auch häufiger gelingen, die eigenen Ziele und jene des Teams miteinander zu verbinden und so zum Teamerfolg beizutragen.

Im Teamcoaching geht es also in erster Linie um die ehrliche Wertschätzung und Anerkennung der Bedürfnisse und Fähigkeiten der Teammitglieder. Erst wenn das gelingt, können andere Themen, wie das Aushandeln von Teamzielen, Teamregeln oder das Definieren von konkreten nächsten Schritten, erfolgreich bearbeitet werden.

Regeln im Teamcoaching

Die Regeln des Teamcoachings folgen im Wesentlichen jenen des Einzelcoachings, wobei durch die Anzahl der Anwesenden (>1) einige weitere Dinge zu beachten sind. Bei der Arbeit mit Gruppen oder Teams muss der Coach zusätzliche Fokuspunkte im Auge behalten und auch andere Interventionsmethoden anwenden.

Schließlich sind die Anforderungen an ein Teamcoaching hoch: Ein gemeinsames Ziel soll gefunden werden, das auch alle erreichen wollen. Dafür braucht es eine wertschätzende und offene Atmosphäre und Gesprächskultur. Den anstehenden Problemen aller Teammitglieder soll Raum gegeben werden, ohne die Zeit der angesetzten Besprechung zu überschreiten. Alle Teammitglieder sollen sich aktiv einbringen – und zwar freiwillig. Und schließlich geht es auch darum, Schritte zu definieren, die umgesetzt werden, damit Verbesserungen eintreten. Nur *wer* genau soll diese Schritte umsetzen? Die Verteilung der Aufgaben muss natürlich fair sein – was immer das bedeutet ...

Sie bemerken schon: Ein Teamcoaching erfolgreich anzuleiten, ist oft eine echte Herausforderung. Dieses Buch soll dafür einiges an Rüstzeug zur Verfügung stellen, das schon in vielen Situationen gute Dienste geleistet hat.