

## ■ 11.1 Agilität

Seit geraumer Zeit bekommen wir „Buzzwords“ wie „Agilität“ und „Agiles Mindset“ um die Ohren gehauen. Diese Worte werden stark inflationär verwendet. Agilität wird bereits als Ausrede für alles Mögliche genutzt. Kommt jemand zu spät, ist er agil. Möchte er Arbeit erst später machen, weil er keine Lust hat, sagt er, er sei agil.

Aber was bedeuten diese Begriffe nun genau?

### 11.1.1 Was ist Agilität?

Agilität bedeutet im mitteleuropäischen Sprachgebrauch „geistig und körperlich gewandt“. Eine Definition im agilen Produktherstellungskontext könnte folgendermaßen lauten: „Wir erschließen bessere Wege, Ergebnisse zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Das Vorgehen basiert auf festen Werten und Vorgehensregeln.“



#### **Agilität im allgemeinen Sprachgebrauch**

Wenn mein Opa im Alter von 82 Jahren jeden Tag 5 Kilometer mit dem Fahrrad über einen Hügel zum Einkaufen fährt, nennen wir das „körperlich agil“. Wenn meine Oma mit 76 Jahren die komplexesten Kreuzworträtsel in Rekordzeit löst, nennen wir das „geistig agil“.

Agil zu sein, ist das Gegenteil von schwerfällig, träge, unbeweglich. Für die Teamarbeit bedeutet das, wir versuchen schwerfällige Planung aufzubrechen und offen zu sein für schnell auftretende Veränderungen. Wir wollen leichtfüßige Abläufe einführen und überbordende Bürokratie auf ein vernünftiges Maß zurechtstutzen.

Die Basis für Agilität im Berufsleben ist das „Agile Manifest“ (Abschnitt 13.3). Für dessen Erstellung haben sich 2001 namhafte Entwickler getroffen und dieses, unter Berücksichtigung von Vorgehensweisen der Softwareentwicklung wie Kanban, Scrum oder Xtreme-Programming, festgelegt. Es besteht aus zwölf Regeln, die in vier Kernaussagen zusammen-

gefasst sind. Heute findet die Anwendung von agilen Frameworks nicht nur in der Softwareentwicklung, sondern auch in vielen anderen Bereichen statt.



### Agile Prinzipien

Im agilen Kontext sprechen wir nicht von Regeln, sondern von Prinzipien. Wenn wir Regeln folgen, lassen diese keinen Spielraum. Prinzipien hingegen stecken einen Rahmen ab, in dem wir uns kreativ bewegen können.

Aber Vorsicht! Agilität sollte nicht um jeden Preis entwickelt und eingesetzt werden. Es gibt durchaus Bereiche, wo Agilität stört oder fehl am Platz ist:

- Bei hoch reproduzierenden Tätigkeiten
- Bei feingranularen Zielen (Qualitätssicherung)
- Bei festvorgeschriebenen Arbeitsabläufen
- Bei der Einhaltung von Normen (ISO)



### Wie erkennen wir einen agilen Menschen?

Für einen Scrum Master ist es wichtig zu erkennen, ob und inwieweit eine Person agil ist. Dies ist erkennbar, wenn auf das Vorhandensein folgender Eigenschaften geachtet wird:

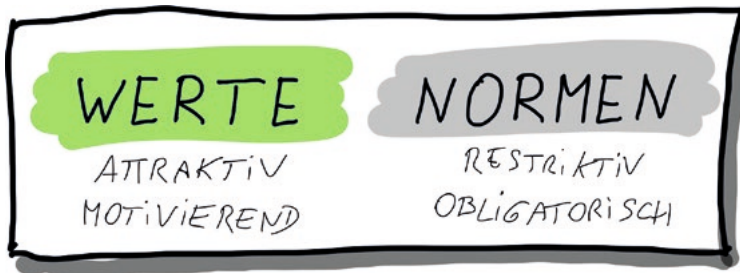
- Sehr guter Umgang mit komplexen Problemen, und das ohne vorhandene Musterlösung oder Präzedenzfall
- Fähigkeiten: Flexibel, iterativ, funktional, selbstreflektiert, vernetzt, selbstorganisiert, vertrauensvoll
- Im Umgang mit anderen: Verhaltensflexibel, ambiguitätstolerant, selbstreflektiert, allgemein kommunikationsfähig, neugierig, aufgeschlossen

## 11.1.2 Wozu brauchen wir agile Werte?

Wir unterscheiden zwischen „Werten“ und „Normen“. Diese stellen zwei gegensätzliche Pole dar, die jedoch in einem System coexistieren.

Jede Gruppe oder Gesellschaft hat bestimmte Grundwerte, damit ihr Zusammenleben funktionieren kann. Dies sind erstrebenswerte Zustände, die ein Zusammenleben oder arbeiten für den Einzelnen angenehmer machen und den Erhalt und die Funktion des Systems erhalten. In Deutschland sind dies beispielsweise Redefreiheit oder Gleichberechtigung.

Normen sind Verhaltensweisen, die in bestimmten Situationen erwartet oder gefordert werden. Damit Normen eingehalten werden, übt eine übergeordnete Instanz Kontrolle aus. Je wichtiger die Norm, desto strenger wird die Einhaltung überwacht.



**Bild 11.1** Werte vs. Normen

Während Normen strikte Vorgaben machen und dadurch Handlungen ausschließen, ermöglichen Werte neue Handlungsmöglichkeiten (Bild 11.1).

Die Basis von Scrum sind immaterielle, moralische, innere Werte wie Fokus, Offenheit, Respekt, Mut und Selbstverpflichtung.

## ■ 11.2 Das Agile Mindset

Wer über eine Internetabfrage herauszufinden versucht, was nun dieses vielzitierte „Agile Mindset“ genau ist, wird sehr viele, teilweise widersprüchliche, Aussagen finden. Aber was ist dieses „Agile Mindset“ nun genau?

### 11.2.1 Agile Methoden und Agile Kultur

Selbst Menschen, die schon einige Erfahrung mit Scrum und Agilität haben, verwechseln oft Methoden mit Kultur:

- **Agile Methoden:** Wenn wir beispielsweise Scrum-Sprints, Kanban-Boards und verschiedene agile Events einführen, setzen wir Methoden ein. Leider reicht dies nicht, um wirklich agil zu werden. Ohne die Basis, also eine agile Kultur, bleiben diese Methoden leere Hüllen, die oft sogar Mehraufwand für die Teammitglieder bedeuten, anstatt ihnen das Arbeiten zu erleichtern.
- **Agile Kultur:** Eine agile Kultur bedeutet, dass alle Beteiligten, und dazu gehören nicht nur das Team, sondern auch dessen Umfeld wie Führungskräfte und Stakeholder, Agilität verstanden haben und diese zu leben versuchen. Die Basis für eine Agile Kultur ist das vielzitierte „Agile Mindset“.

### 11.2.2 Was ist ein „Mindset“?

Der Begriff „Mindset“ bedeutet, dass wir gedanklich Filter im Kopf haben, durch die wir unsere Umwelt wahrnehmen. Diese Filter bestimmen, was wir in bestimmten Situationen aufnehmen, wie wir bestimmte Situationen empfinden, und steuern dadurch auch, wie wir auf bestimmte Situationen reagieren. Das alles spielt sich unbewusst ab. Ehe wir eine bewusste Entscheidung treffen, hat unser Unterbewusstsein bereits für uns entschieden.

Diese „Filter im Kopf“ sind Synapsenverschaltungen im Gehirn, die sich aufgrund des von uns seit der Kindheit Erlebten gebildet haben. Diese sind bei keinem Menschen dieser Welt identisch. Das bedeutet, niemand nimmt die Welt so wahr wie wir.

Nun besteht die Möglichkeit, die Wahrnehmung einer Situation zu justieren, indem wir unser Mindset, also die Sicht der Dinge, ändern. Dies wirkt sich dann automatisch auf unsere Handlungen aus.

Menschen, die sich an ihre Komfortzone klammern und alles tun, um sich nicht ändern zu müssen, haben ein „Fixed Mindset“. Das sind Personen, die beispielsweise der Überzeugung („Glaubenssatz“) sind, alles ist, wie es ist, und lässt sich ohnehin nicht ändern.

Menschen mit einem „Growth Mindset“ haben die Überzeugung, dass sie alles erreichen können, wenn sie nur genug dafür tun. Das ist auch die Basis für das „Agile Mindset“.

### 11.2.3 Das Agile Mindset

Es geht hierbei um eine spezielle Geisteshaltung, Einstellung und Herangehensweise, also eine spezielle Art zu denken. Einen Teil dieser inneren Haltung kennen wir vielleicht unter dem Slogan „think positive“. Wir erkennen, dass es in allem, was schlecht ist, auch eine positive Seite gibt.

Aber es ist nur ein Aspekt, in plötzlich auftauchenden Problemen eine Chance zu sehen. Ein weiterer Punkt ist, dass agile Menschen überzeugt sind, dass jeder besser werden kann, wenn er daran arbeitet. Dazu gehört es, die Komfortzone zu verlassen und oft unbequeme Wege zu beschreiten.

„Wer in seiner aktuellen Starre verharrt, wird bald vom Leben überholt.“ Dieser Spruch war noch nie so wahr wie in unserem modernen Berufsalltag, in dem sich vieles sehr schnell ändern kann.

Immer wieder erlebe ich, dass bei Fehlern viel Energie darauf verwendet wird, einen Schuldigen zu finden. Es wird Runde um Runde gedreht, um das Problem zu besprechen, von vorne nach hinten und von links nach rechts durchgekaut und sich tierisch darüber aufgeregt, dass es passiert ist. So geht extrem viel wertvolle Energie verloren.

Diese Energie sollte in eine lösungsorientierte Denkweise investiert werden. Das bedeutet, wir lassen den Fehler möglichst schnell hinter uns, er ist ja schon passiert und wir können nichts mehr daran ändern. Besser konzentrieren wir unsere Energie darauf, eine Lösung des Problems zu finden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Umgang mit Ungewissheiten. Es soll gelernt werden, Ungewissheiten auszuhalten, Glaubenssätze zu hinterfragen und sich „scheibchenweise“

an die Lösung eines Problems heranzuarbeiten. Dabei lernen wir wiederum aus den Fehlern, die passieren.

Ein wichtiger Aspekt des „Agilen Mindsets“ ist auch der Glaube, dass wir ununterbrochen lernen und „schlauer werden“. Am besten lernen wir dabei aus unseren eigenen Fehlern („Positive Fehlerkultur“). Insbesondere, wenn wir etwas selber tun und erleben.



#### **Der wichtigste Glaubenssatz des Agilen Mindsets**

„Ich kann nur etwas ändern, wenn ich selber etwas dafür tue.“

Es ist ein weitverbreiteter Fehler, zu denken, dass sich „die anderen“ ändern können und sollen, ohne dass ich etwas dazu beitrage.

### **11.2.4 Das Agile Mindset im beruflichen Kontext**

Die beschriebene Geisteshaltung wird nun im beruflichen Kontext um einige Punkte erweitert:

- Gruppenentscheidungen werden den Entscheidungen Einzelner vorgezogen.
- Ein Team ist immer mehr als die Summe der Einzelmitglieder.
- Als Scrum Master lernen wir, dass wir dem Team vertrauen können.
- Bei allem, was wir tun, hinterfragen wir, ob der Nutzen für den Kunden vorhanden und groß genug ist, damit sich eine Umsetzung auch lohnt.
- Agile Prozesse werden konsequent umgesetzt. Wenn möglich, nutzen wir agile Vorgehensweisen statt klassische Prozesse.

### **11.2.5 Emotionale Agilität**

Es gibt noch einen wichtigen Aspekt, den ich gerne ansprechen würde und der oft außer Acht gelassen wird, wenn es um Agilität geht. Wir betrachten aufgrund des beruflichen Kontexts viel zu selten unsere Gefühlswelt und die unserer Teammitglieder.

Die „sieben großen Emotionen“ sind Angst, Wut, Trauer, Ekel, Scham, Interesse (Neugier) und Freude. Alle anderen Gefühle sind eine Mischung aus diesen sieben. Melancholie ist beispielsweise eine Mischung aus Trauer und Freude.

Wir unterteilen Gefühle oft in positiv („sollten wir haben“) und negativ („dürfen nicht sein“). Und das ist schade, denn wir entwerten damit zum Beispiel Trauer oder Wut.

Emotionale Agilität bedeutet, auch diese negativ gefärbten Gefühle anzunehmen, sich bewusst für sie zu entscheiden. Denn was wäre Freude ohne Trauer? Interesse ohne Angst? Erst der Unterschied macht Gefühle möglich.

Als Scrum Master gilt es, negative Gefühle bei Teammitgliedern zuzulassen. Es ist nicht unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sich jede Entscheidung des Teams für alle gut anfühlt.

Es gibt sicher auch Einzelentscheidungen von Vorgesetzten, die nicht auf allgemeine Zustimmung treffen. Dann ist es ok, wenn man wütend oder verunsichert ist. Diese Gefühle haben genauso ihre Berechtigung wie Freude oder Zufriedenheit. Wichtig ist nur, dass solche Gefühle nicht die Performance des Teams beeinträchtigen. Sollte dies so sein, ist es Aufgabe des Scrum Masters, die Spannungen aufzulösen.

Sobald wir ein Agiles Mindset etabliert haben, werden wir auch erkennen, dass Kritik, selbst wenn sie in uns oft Widerstand oder Wut hervorruft, nichts Schlechtes ist. So gesehen sind auch die vermeintlich negativen Gefühle gut für unsere Weiterentwicklung.



### **Die Bedeutung des Agilen Mindsets für den Scrum Master:**

Die Geisteshaltung Agiles Mindset macht für uns als Scrum Master Folgendes aus:

- Denke positiv – Probleme sind Chancen.
- Sei lösungsfokussiert – weg vom problemzentrierten, hin zum lösungsorientierten Denken.
- Sei ambiguitätstolerant – halte Unsicherheiten aus.
- Komplexität ist abbaubar – große Aufgaben kann man immer in so kleine Scheiben schneiden, dass diese einfach lösbar sind.
- Fehlerkultur – wir lernen am besten aus unseren Fehlern und dann aus denen der anderen.
- Lernkultur – Lernen und Arbeiten verschmelzen immer mehr.
- Kollektive Intelligenz wird bevorzugt – glaube an die „Schwarmintelligenz“.
- Der Kundennutzen steht im Fokus.
- Wir priorisieren agile Prozesse.
- Systemischer Ansatz – jede Veränderung beginnt zuerst bei mir selbst. Um etwas ändern zu wollen, muss ich mich zuerst ändern.
- Emotionale Agilität – es gibt keine negativen Gefühle!

## **11.3 Wertearbeit**

### **11.3.1 Was sind Werte?**

Wir arbeiten im agilen Umfeld mit agilen Werten. Aber jeder Mensch hat abgesehen davon auch persönliche Werte, in Form von Überzeugungen oder Eigenschaften. Meistens sind das nur drei bis fünf, jedoch beeinflussen diese unbewusst unser ganzes Verhalten. Wenn wir etwas tun, bei dem wir uns gut fühlen, bedienen wir diese Werte. Wenn wir etwas tun, bei dem wir uns schlecht fühlen, arbeiten wir gegen diese Werte. Je besser oder schlechter wir uns fühlen, desto mehr oder weniger arbeiten wir für oder gegen unsere Werte.

Wenn wir die Werte eines Menschen kennen, verstehen wir auch, warum er so ist wie er ist und warum er so reagiert wie er reagiert. Dadurch können wir Vorhaben so verpacken, dass diese die Werte der Person bedienen. Somit können Widerstände sehr gut abgebaut werden. Zu den persönlichen Werten eines Menschen zählen beispielsweise Sicherheit, Liebe, Harmonie, Selbstbestimmung, Abenteuer, Treue und Zuverlässigkeit. Es gibt verschiedene Listen mit der Aufzählung von Werten, ich nutze für meine Arbeit immer die „große Werteliste“ (Abschnitt 13.1).

### 11.3.2 Die eigenen Werte erkennen

Um die eigenen Werte herauszufinden, empfiehlt es sich, mit Unterstützung eines Wertecoaches, mehrere Coachingsitzungen zum Thema zu absolvieren.

Es gibt natürlich auch eine Methode, um selbst grob die eigenen Werte zu bestimmen. Diese Ergebnisse sollten jedoch zur Sicherheit immer noch mal von einem Wertecoach nachbearbeitet werden.



#### Herausfinden der eigenen Werte

Im ersten Schritt sehen wir uns die Werte der „großen Werteliste“ (Abschnitt 13.1) an und markieren die, die eine wichtige Rolle in unserem Leben spielen. Dabei ist es notwendig, in sich hineinzuhören und auf das eigene Bauchgefühl zu achten. Wir sollten auf keinen Fall den Fehler begehen, die Werte zu markieren, die gut klingen oder moralisch in unserer Gesellschaft hoch angesehen sind. Diese Liste soll ja auch niemand anderes zu Gesicht bekommen.

Wir sollten uns bewusst sein, dass es darum geht, nur die für uns wichtigsten Werte zu markieren, was aber nicht bedeutet, dass wir alle anderen ablehnen, nur weil sie nicht markiert sind.

Nun notieren wir jeweils einen der von uns markierten Werte auf ein Kärtchen oder einen Klebezettel. Es sollten nicht mehr als 20 sein. Sollte es Werte geben, die in der großen Werteliste fehlen, können diese natürlich auch auf einen Zettel geschrieben werden.

Im nächsten Schritt geht es nun darum, die Werte zu priorisieren, also festzustellen, welche dieser Werte auf den Zetteln für uns am wichtigsten sind. Das ist oft gar nicht so einfach. Daher dazu ein Tipp: Wir nehmen einen Wert und legen die Karte vor uns hin. Nun nehmen wir den nächsten Wert zur Hand und überlegen, ob er für uns wichtiger oder unwichtiger ist als der Wert, der schon vor uns liegt. Je nachdem legen wir die Karte dann links (wichtiger) oder rechts (unwichtiger) neben die erste Karte.

Im nächsten Schritt nehmen wir die nächste Karte, vergleichen diese einzeln mit jedem der bereits vorliegenden Werte und platzieren die Karte entsprechend links (wichtiger), rechts (nicht so wichtig) oder zwischen den Karten.

Wenn wir diesen Vergleich nun mit jeder Karte machen, ist dies zwar zeit-aufwendig, aber wir bekommen so eine zuverlässige Priorisierung unserer persönlichen Werte.

Dieses Vorgehen nennt sich „vergleichende Priorisierung“ und ich nutze diese auch für Personen, die sich schwertun, eine Reihenfolge nach Wichtigkeit herzustellen. Auf diese Art kann ich zum Beispiel einen Product Owner unterstützen, wenn er mit der Priorisierung von User Stories Probleme hat, oder einen Kunden, der seine Anforderungen alle als „gleich wichtig“ erachtet, diese aber trotzdem priorisieren soll.

Nun sollten wir eine Reihe von Karten haben, deren Werte von links („für mich wichtig“) nach rechts („für mich nicht so wichtig“) sortiert sind.

Als nächsten Schritt entfernen wir alle Werte bis auf die ersten sechs auf der linken Seite.

Jetzt stellen wir uns für jeden einzelnen der übriggebliebenen sechs Werte die Frage „Was bekomme ich davon?“. Es kann passieren, dass wir merken, dass sich ein Wert irgendwie doch nicht so gut anfühlt. Wir sollten da unbedingt auf unser Bauchgefühl achten. Fühlt sich die Sache nicht gut an, entfernen wir den Wert. Es kann auch sein, dass wir einen Wert durch einen anderen ersetzen oder ihn in der Reihenfolge verschieben.

Als Ergebnis der Übung haben wir nun unsere sechs wichtigsten Werte, die uns unbewusst steuern, ermittelt.

Diese Übung kratzt nur an der Oberfläche dieses sehr komplexen Themas. Jeder, der sich mit seinen Werten intensiver beschäftigen will, sollte zu einem speziell dafür ausgebildeten Coach gehen. Aber für eine erste Orientierung reicht dies in der Regel erst mal.

Nun sollten wir auch verstehen, warum wir in gewissen Situationen richtig zufrieden mit uns sind, in anderen Situationen jedoch unglücklich oder einfach ein schlechtes Gefühl haben.

### 11.3.3 Werte anderer erkennen

Die eigenen Werte zu erkennen ist oft nicht einfach, funktioniert jedoch ganz gut, wenn wir bei der Übung, wie sie im vorherigen Kapitel beschrieben wurde, schonungslos ehrlich zu uns selbst sind. Die Werte anderer zu erkennen ist leider um ein Vielfaches schwieriger, da es hier um Themen geht, die eben sehr persönlich sind. Wie erkennen wir als Scrum Master nun die Werte unserer Teammitglieder?

Ich nähere mich dazu den einzelnen Teammitgliedern, indem ich die Werte betrachte, die für sie am Arbeitsplatz wichtig sind. Dadurch bekomme ich auch ein gutes Bild über die persönlichen Vorlieben.

Dazu nutze ich das Werkzeug „Human Motivators“, eine Abwandlung des agilen „Moving Motivators“ aus Jürgen Appelo’s „Management 3.0“ (Abschnitt 13.3.1).



Das Tool besteht es aus einem Kartensatz mit elf Karten, auf denen die wichtigsten Werte („Motivatoren“) im Job benannt werden:

- Wertschätzung
- Werte
- Status
- Fairness
- Verbundenheit
- Fortschritt
- Können
- Sicherheit
- Sinn
- Autonomie
- Wirksamkeit

Das Vorgehen ist nun ähnlich wie im vorherigen Beispiel (Abschnitt 11.3.2). Jeder Teilnehmer bekommt einen Satz der „Moving Motivators“-Karten ausgehändigt. Nun hat jeder die Aufgabe, seine Karten so nebeneinander zu legen und zu sortieren, dass die für ihn persönlich wichtigste ganz links und die für ihn unwichtigste ganz rechts liegt. Dadurch entsteht von links nach rechts eine Kartenreihe entsprechend der persönlichen Wichtigkeit der Werte (Bild 11.2).



**Bild 11.2** Mögliches Ergebnis einer von links nach rechts entsprechend persönlicher Wichtigkeit sortierten Wertereihe

Nun werden alle Werte, welche durch die Arbeit im Scrum Team „bedient“ werden, nach oben geschoben. Die Werte, die im Job zu kurz kommen, werden nach unten verschoben. Wenn ein Wert durch den Job weder bedient noch unterdrückt wird, bleibt er in der mittleren Reihe liegen (Bild 11.3).



**Bild 11.3** Mögliches Ergebnis einer Sortierung nach „Wert wird von meiner Teamrolle bedient oder nicht bedient“

Diese drei Reihen geben bereits Aufschluss darüber, welche Werte dem Teammitglied wichtig sind und welche Werte ihm aktuell in seiner Rolle im Team als gefördert oder unterdrückt erscheinen. Dies kann als guter Coaching-Ansatz genommen werden, um gemeinsam herauszufinden, was zu tun ist, um die wichtigsten Werte (ganz links in der Reihe) nach oben zu bekommen, wenn sie in der unteren Reihe liegen sollten.

Es gibt noch viel mehr Möglichkeiten, mit dem Kartenspiel aktiv zu arbeiten. Beispielsweise können Ängste oder Hoffnungen in Bezug auf Veränderung im neuen Job oder im Umfeld aufgezeigt werden und als Ansatz für eine weitere Bearbeitung genutzt werden.



### Beispiel für die Arbeit mit den Karten

Ich hatte ein Mitglied in meinem Scrum Team, dessen Teamrolle auf eigenen Wunsch und den des Teams vom Entwickler zum Product Owner geändert werden sollte. Daraufhin hielt ich eine Coaching-Session mit dieser Person ab, um mittels der „Human Motivators“-Karten ihre Erwartungshaltung abzufragen.

- **Schritt 1:** Auflegen der Karten in der Reihenfolge nach Wichtigkeit (links die wichtigsten, rechts „nice to have“). Das zeigt, welche Werte dem Teilnehmer wichtig sind.
- **Schritt 2:** Werte, die in der aktuellen Rolle als Entwickler nicht bedient werden, wurden nun nach unten geschoben. Karten, die in der aktuellen Teamrolle als Entwickler bedient wurden, nach oben. Dies spiegelte also die aktuelle Sicht der Rolle wider, den „Ist-Zustand“.
- **Schritt 3:** Werte, die in der neuen Rolle als Product Owner voraussichtlich bedient werden, nach oben verschieben, Werte, die nicht bedient werden, nach unten. Dies spiegelt nun die Erwartungshaltung der Kollegin wider, den „Soll-Zustand“. Hier erkennen wir dann auch die Werte, welche die Kollegin dazu motiviert haben, die neue Rolle anzunehmen. Dies sollten die ersten zwei bis drei Werte, ganz links in der oberen Reihe, sein.
- **Schritt 4:** Nun liegt es an uns, als Scrum Master, die weitere Entwicklung gut zu beobachten und dafür zu sorgen, dass die Werte in der oberen Reihe in Zukunft auch wirklich bedient werden, und wenn nicht, gemeinsam eine Vorgehensweise festzulegen, wie dies erreicht werden kann.

Das Schöne an den „Moving Motivators“-Karten ist, dass man sie in jeder Art von Veränderungssituation nutzen kann, um eine aktuelle Situation (Rolle, Projekt, Job, Lebenssituation) zu visualisieren, aber auch um Wünsche oder Hoffnungen in Bezug auf eine zukünftige Situation abzufragen.

Ich nutze die angeführten Techniken nicht nur, um den „Ist-Zustand“ und die voraussichtliche Veränderung zu visualisieren, sondern auch um einen gewünschten Zielzustand aufzuzeigen. Alle Ergebnisse dieses Vorgehens ermöglichen es nun, weitere Ableitungen in Bezug auf Coachingbedarf (sogenannte „Action Points“) zu definieren.

## ■ 11.4 Richtige Kommunikation

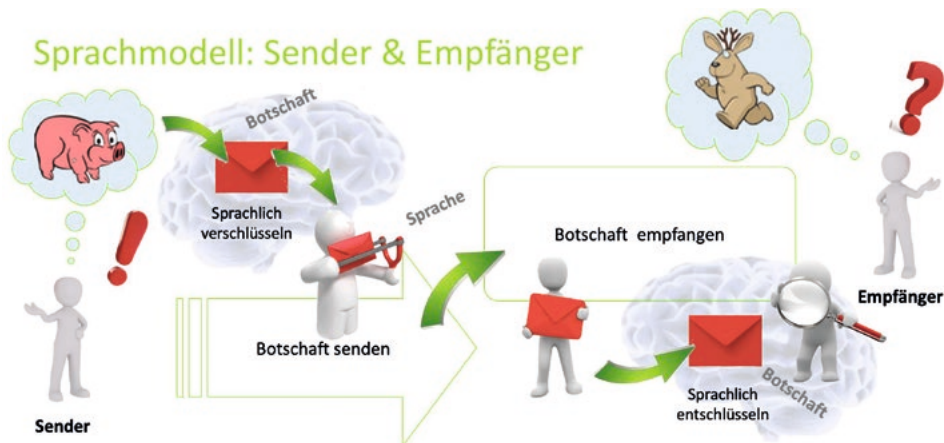
Das „A und O“ einer erfolgreichen Teamzusammenarbeit, aber auch fürs Privatleben, ist richtige Kommunikation. Ich habe festgestellt, dass mehr als 80% aller Konflikte aufgrund von falscher Kommunikation entstehen. Warum das so ist und was wir dagegen tun können, werde ich nun in diesem Abschnitt erklären. In unserem mitteleuropäischen Umfeld nutzen wir zur direkten Kommunikation in erst Linie das gesprochene Wort, ergänzt durch Körpersprache. Daher fokussiere ich mich erst einmal darauf.

### 11.4.1 Die Sprache

Sprache macht den Menschen zum Menschen. Wir versuchen, durch die Sprache bei anderen etwas zu erreichen: Verständnis, Handlungen, Reaktionen. Wenn das Gesprochene, also die Botschaft, jedoch falsch ankommt und missverstanden wird, kann die Auswirkung ganz anders ausfallen, als wir es uns vorstellen. Das gibt Stoff für Konflikte! Was können wir nun tun, um richtig verstanden zu werden?

### 11.4.2 Das Sprachmodell

Stellen wir uns folgende Situation vor (Bild 11.4): Person A (Sender) möchte Person B (Empfänger) etwas erklären.



**Bild 11.4** Das Sprachmodell, einfach dargestellt

Dazu wandelt das Gehirn des Senders das Bild des zu beschreibenden Gegenstands, in unserem Fall ein Schweinchen, in eine Botschaft um, die im Gehirn in Worte übersetzt wird und per Sprache an den Empfänger gesendet wird. Dessen Ohren nehmen die Schallwellen der gesprochenen Worte über das Ohr auf und leiten diese ins Gehirn weiter, welches nun

die Botschaft, also die gehörten Worte, „entschlüsselt“ und wieder in ein Bild zurück umwandelt.

In unserem Beispiel drückt der Sender sich jedoch nicht richtig aus. Vielleicht hat er ja die falschen Worte gewählt oder undeutlich gesprochen? Anstatt zu verstehen, dass es hier um ein Schweinchen geht, denkt der Empfänger nun, es geht um einen „Wolpertinger“, ein Fabelwesen aus Bayern (Abschnitt 13.3.1).

Wenn dies nun im Alltag passiert, schieben wir die Schuld gleich auf den Empfänger, halten ihn für dumm oder jemanden, der nicht richtig zuhören kann.

Jedoch ist alleine der Sender dafür verantwortlich, dass die Botschaft beim Empfänger richtig ankommt!



### Basisgesetz der richtigen Kommunikation

„Nicht was wir meinen, zählt, sondern das, was ankommt!“

Ich kann ja auch nicht, wenn ich ein Scrum-Master-2.0-Training durchführe, einfach davon ausgehen, dass mich alle Teilnehmer verstehen, wenn ich so „vor mich hin erzähle“. Es ist alleine meine Aufgabe, die Inhalte immer unter Rücksichtnahme auf alle Kommunikationstypen (Abschnitt 11.4.4) und Kommunikationsebenen (Abschnitt 11.4.5) einer Botschaft zu vermitteln.

## 11.4.3 Behindernde Kommunikationsprozesse

Es gibt drei Kommunikationsprozesse, die eine gute Kommunikation erschweren. Diese werde von uns seit unserer Kindheit unbewusst angewendet, wenn wir reden. Der Grund ist unser Gehirn. Es versucht sich laufend zu optimieren, indem es effizient mit der Energie umgeht, die ihm vom Körper zur Verfügung gestellt wird. Das bedeutet, es versucht mit möglichst wenigen und vereinfachten Mitteln zu kommunizieren, was eine klare Aussage oft erschwert.

1. **Verallgemeinerungen/Generalisierung:** Wir lassen Ausnahmen und bestimmte Bedingungen weg, um nicht zu langatmig zu werden. Das kommt daher, dass unser Gehirn gleiche oder ähnliche Ereignisse sortiert und einander zuordnet.

Ein typisches Beispiel ist eine Hundephobie. Wurde eine Person einmal von einem Hund gebissen, wird sie in Zukunft immer Angst davor haben, wenn ein Hund in der Nähe ist. Daraus entstehen sehr schnell sogenannte „Glaubenssätze“ (Schwarz-Weiß-Denken) wie beispielsweise: „Alle Taxifahrer wollen mich übers Ohr hauen“, „Flüchtlinge kommen nur zu uns, weil sie nicht arbeiten wollen“ oder „Egal wie sehr ich mich anstrenge, mein Chef sieht es ohnehin nicht“.

Wenn wir diese Glaubenssätze hinterfragen, werden wir feststellen, dass die Person aufgrund von einem oder zwei Vorfällen auf eine ganze Gruppe schließt. Und das verbaut dieser Person sehr viele gute Erfahrungen sowie eine geistige Weiterentwicklung.

2. **Verzerrungen:** Wir vereinfachen und verzerren damit eine Bedeutung. Mittels dieses Prozesses können wir unsere Wahrnehmung selber kreieren.

Das ist die Basis, um kreativ zu sein, Romane zu schreiben oder Bilder zu malen. Nachteile entstehen dadurch, dass wir bereits Geschehenes umdeuten, wie zum Beispiel: „Die Entscheidung bereue ich.“ Dadurch erstarrt die Tatsache zu einem nicht mehr umzuwandelnden Ereignis. Und durch Verzerrungen „reden wir uns etwas schön“.

3. **Tilgungen:** Wir selektieren nur gewisse Informationen, die uns im Moment wichtig erscheinen, und lassen andere weg.

Das bedeutet, dass wir aus einer Botschaft nur die vermeintlichen „Kernaussagen“ heraushören. Andere Eindrücke werden einfach ausgeblendet. Das kann praktisch sein, wenn wir in einem lauten Umfeld in Ruhe ein Buch lesen wollen, ist aber kontraproduktiv, wenn wir eine komplexe Botschaft übermittelt bekommen.

#### 11.4.4 Kommunikationstypen

Es gibt unterschiedliche Kommunikationskanäle, die jeder Mensch nutzt. Jedoch hat jede Person einen favorisierten Kanal und ist dadurch ein spezieller Kommunikationstyp. Wird nun eine Botschaft auf einem anderen Kanal übertragen, führt dies schnell zu einer schlechteren Informationsaufnahme und damit zu Missverständnissen aufgrund von mangelhaft selektierten Informationen. Und wie wir bereits wissen: Missverständnisse schüren Konflikte!

Wir kennen alle folgende Situation: Jemand erklärt seinem Kollegen 40 Minuten lang einen Sachverhalt und trotzdem will der Groschen beim Kollegen nicht so recht fallen. Erst durch eine kleine Zeichnung versteht der Kollege sofort, um was es geht. Warum ist das so?



##### Die fünf Kommunikationstypen

Es gibt fünf Kommunikationstypen, jedoch werden in unserem Kontext nur die ersten drei genutzt:

1. **Visuelle:** Diese Menschen wollen Informationen sehen. Bilder, Skizzen und Filme sind die Medien, über die Botschaften am besten ankommen.
2. **Auditive:** Diese Menschen wollen Informationen hören. Erzählungen, Podcasts und Hörbücher sind die Medien, über die Botschaften am besten ankommen.
3. **Kinästhetische:** Diese Menschen wollen Informationen durch „selber Hand anlegen“ bekommen. Wenn sie Dinge ausprobieren und anfassen können, erreicht sie die Botschaft am besten.
4. **Gustatorische:** Dabei geht es ums Schmecken. Informationen werden über Zunge und Gaumen gesammelt. Dies ist beispielsweise wichtig für Köche.
5. **Olfaktorische:** Hierbei geht es darum, Informationen mit dem Geruchssinn zu erlangen. Das ist wichtig für Personen, die Parfüms mischen und Düfte kreieren.

Es ist also immer wichtig, eine Botschaft so zu verpacken, dass sie auf der Kommunikationsebene des Empfängers der Botschaft ankommen kann. Somit sorgt man als Sender für die entsprechende Aufmerksamkeit und eine hohe Dichte der Informationsaufnahme, was die Gefahr von Missverständnissen minimiert.

Leider ist dies aber alles noch nicht genug. Die Botschaft selber hat ebenfalls noch einige Dimensionen, die Kommunikationsebenen.

### 11.4.5 Die Kommunikationsebenen



#### Ein Beispiel falscher Kommunikation

Ich habe vor einiger Zeit folgende Situation erlebt: Früh morgens gehe ich in die Küche, um mir einen Kaffee zu machen. Ich habe dazu einen Kaffeevollautomaten, der frische Bohnen zur Zubereitung mahlt. Dieses Vorhaben, mit dem ich gerne den Arbeitstag starte, klappte nur leider nicht, da keine Kaffeebohnen mehr in der Maschine waren.

„Oh je, kein Kaffee mehr da!“, sagte ich halblaut zu mir selbst. Plötzlich schallte die Stimme meiner Lebenspartnerin in ziemlich scharfem Tonfall aus dem Schlafzimmer: „Wie bitte? Willst du damit sagen, dass ich keine gute Hausfrau bin? Du kannst ja selber welchen einkaufen, wenn du siehst, dass er alle ist!“

Ich war erst mal starr vor Schreck. Ich hatte doch ohne Hintergedanken oder die aktuelle Lage zu interpretieren festgestellt, dass keine Kaffeebohnen in der Maschine sind. Warum dachte dann meine bessere Hälfte plötzlich, ich wolle damit Kritik an ihr üben?

Solche Situationen passieren uns jeden Tag. Wir sagen etwas, aber es löst eine ganz andere Reaktion bei unserem Gegenüber aus als angenommen. Warum das so ist, erkläre ich anhand der „Vier Ebenen einer Botschaft“, auch als „Kommunikationsquadrat“ bekannt [Schulz1981].

#### ■ Ebene 1: Die Sachebene

Hier senden wir Daten, Fakten und Tatsachen. Die meistens Männer in Mitteleuropa bewegen sich auf dieser Ebene, da sie dies durch Erziehung und kulturelle Prägung von Kind an so gewöhnt sind.

#### ■ Ebene 2: Die Appellebene

Damit wollen wir etwas bewirken oder beeinflussen, also bestimmte Reaktionen hervorrufen. Viele mitteleuropäische Frauen bewegen sich auf dieser Ebene, wenn sie kommunizieren.

#### ■ Ebene 3: Die Beziehungsebene

Hier drücken wir uns durch Tonfall, Körpersprache und Formulierungen aus. Dies stellt die Beziehung zum Empfänger her.

#### ■ Ebene 4: Die Selbstoffenbarungsebene

Hier kommunizieren wir in Richtung Empfänger, was in uns vorgeht. Dies ist eine Ich-Botschaft, es werden Gedanken und Gefühle beschrieben.

Das mag jetzt erst mal sehr theoretisch klingen. Wie wenden wir nun dieses Wissen praktisch an?



#### Richtige Anwendung der vier Kommunikationsebenen

Wenn wir etwas sagen, also eine Botschaft an einen Empfänger senden, sollten wir versuchen, die Botschaft so zu verpacken, dass wir damit alle vier Ebenen bedienen, sonst könnte die Botschaft missverstanden werden.

Fragt eine Frau ihren Mann: „Schatz, steht mir das neue Kleid?“, erwartet sie selten eine Information, die sich nur auf der Sachebene bewegt, wie beispielsweise: „Ja, passt. Nur um die Hüften gibt es da ein paar Falten.“

Hier sollte der Mann unbedingt auch alle anderen Ebenen abholen, sonst wird diese Aussage eventuell missverstanden. Der Mann bewegt sich auf der Sachebene („Passt“, „Falten um die Hüften“), ohne zu werten.

Die Frau denkt aber eventuell, dass ihr Mann auf der Appellebene kommuniziert (sie hat das ja selbst vielleicht auch gemacht, um nicht nur „passt“ zu hören, sondern auch Komplimente zu bekommen, wie gut sie darin aussieht) und schon haben wir einen Konflikt erzeugt.

Gehen wir noch einmal zurück zu unserem Beispiel mit dem Kaffee. Ein richtiges Verhalten, um unmissverständlich zu kommunizieren, wäre gewesen:



#### Ein Beispiel falscher Kommunikation, diesmal richtig

„Oh je, kein Kaffee mehr da (Sachebene). Das ist aber nicht so schlimm, trinke ich eben Tee (Selbstoffenbarungsebene). Ich kann ja später noch Kaffee einkaufen gehen, Schatz (Appellebene).“

Wenn das Ganze noch in einem freundlichen Ton erfolgt (Beziehungsebene), kommt alles authentisch rüber und dann sollte die Botschaft auch so ankommen, dass sie nicht missverstanden werden kann.

Natürlich ist es erst einmal sehr anstrengend bei allem, was wir jemandem mitteilen wollen, an die vier Ebenen zu denken. Aber von einem reflektierten Scrum Master wird nun mal erwartet, dass er klar kommuniziert und damit auch ein Vorbild für sein Team ist.



#### Eine kleine Übung

Wir sollten versuchen, bei einer Veranstaltung zu erkennen, auf welcher Ebene der Redner unterwegs ist. Jede Art von Vortrag hat eigene Schwerpunkte. Wenn dieser durch einen Sachexperten erfolgt, der sich mit den Inhalten sehr

gut auskennt, bewegt er sich in erster Linie auf der Sachebene. Hier werden Daten und Fakten vermittelt. Gute Redner erhöhen den „Merkwert“ des Inhalts jedoch, indem sie noch die andere Ebenen unterstützend hinzunehmen, zum Beispiel durch „Story Telling“.

Eine Rede, also ein Monolog ohne Publikumsbeteiligung, beispielsweise bei einer Hochzeit, bewegt sich meistens weniger auf der Sachebene, sondern mehr auf der Beziehungs- und Selbstoffenbarungsebene.

Versuchen wir nun festzustellen, welche Ebenen von guten Rednern genutzt werden, um ihr Publikum in den Bann zu ziehen, und warum manch andere Reden einfach nur langweilig sind.

### 11.4.6 Schweigen als Kommunikationsmittel

Schweigen ist scheinbar das Gegenteil von Kommunikation. Aber es wird von guten Rednern bewusst als Stilmittel eingesetzt. Es gibt viele Arten von Schweigen:

- Vorwurfsvolles Schweigen
  - Beredtes Schweigen
  - Demonstratives Schweigen
  - Schweigen als kommunikativer Kunstgriff
  - Schweigen ist manchmal Gold
  - Wichtiges Instrument im Coaching-Prozess, um Raum für weitere Gedanken zu schaffen
- Gründe, warum Menschen in einem Gespräch oder einer Diskussion schweigen, können vielfältig sein:
- **Anspruchsbefürchtungen:** Es besteht die Sorge, dass die Äußerungen zu banal und undurchdacht oder uninteressant sind.
  - **Blockade:** Die Person ist stark mit einem inneren Thema beschäftigt, das nicht ausgesprochen oder benannt werden kann oder soll.
  - **Fehlende Passung:** Es besteht die Befürchtung, dass die Inhalte nicht zum Thema oder zur Diskussion passen könnten.
  - **Meditatives Schweigen:** Persönliche Themen richten alle Gedanken nach innen.
  - **Verwirrung:** Die Dichte, Vielfalt und Menge der Informationen oder ihre Intensität erschweren eine Äußerung.
  - **Intimitätsschutz:** Die Person hat intime oder persönliche Informationen, die sie nicht veröffentlichen will.
  - **Verweigerung:** Die Person handelt als „abwehrender Charakter“, um sich deutlich vom Geschehen abzugrenzen.

Wenn Schweigen bewusst als „Kunstkniff“ bei einem Vortrag genutzt wird, können diese Pausen sehr großes Gewicht bekommen. Wir sind in unserer lauten, schnellen Welt oft






nicht gewöhnt, ruhig zu sein. Werden Pausen eingelegt, bekommt das vorher Gesagte mehr Gewicht. Wir geben den Zuhörern Zeit zum Nachdenken und das Gesprochene wirkt nach. Stellen wir eine Frage, um danach eine lange Pause einzulegen, gibt dies außerdem Raum zum Nachdenken, ehe geantwortet wird.

Schweigen ist auch ein probates Mittel, um Emotionen aus einem Gespräch zu nehmen. Wenn mich jemand beleidigt, werde ich still, lächle ihn an und mache eine lange Pause. Oft verwirrt das den Angreifer, da er die klassischen Reaktionen „Kampf“ oder „Flucht“ erwartet.

### 11.4.7 Das Feedbackmodell

Das Feedbackmodell ist eine sehr gute Möglichkeit, jemandem etwas Unangenehmes mitzuteilen, ohne dass beide Parteien in einen Konflikt geraten. Es ist folgendermaßen aufgebaut (Tabelle 11.1):

**Tabelle 11.1** Gebrauchsgrafiken für das Feedbackmodell

	1. <b>Information:</b> „Ich nehme wahr, ich sehe ...“
	2. <b>Interpretation:</b> „Ich schließe daraus, ich glaube zu erkennen ...“
	3. <b>Wunsch:</b> „Ich wünsche mir ...“

Stellen wir uns folgende Situation vor: Ein Teammitglied kommt seit zwei Wochen total verschwitzt und unangenehm riechend in die Firma. Jeder im Team bemerkt es, findet es sehr unangenehm und die Kollegen sprechen heimlich auch darüber. Aber der betroffene Kollege ist sehr nett und angesehen und niemand möchte ihn verletzen. Daher sagt auch niemand etwas zu ihm.

In so einem Fall ist das Feedbackmodell ideal, um solch ein unangenehmes Thema anzusprechen. Dazu lade ich den Kollegen zu einem Vier-Augen-Gespräch ein und erkläre ihm die Lage, indem ich das Feedbackmodell als Leitfaden für mich nutze, in etwa so:



### Praktische Anwendung des Feedbackmodells

1. **(Information):** „Lieber Kollege, ich habe bemerkt, dass du seit zwei Wochen jeden Morgen unangenehm riechend in die Firma kommst. Außerdem habe ich gesehen, dass ein paar Teamkollegen immer Abstand von dir nehmen, wenn du den Raum betrittst.“
2. **(Interpretation):** Ich schließe daraus – berichtige mich bitte, wenn ich falsch liege –, dass du ein Problem mit der Körperpflege hast oder einfach deine Dusche kaputt ist.
3. **(Wunsch):** Ich wünsche mir, dass du ab morgen frisch geduscht und nicht mehr unangenehm riechend ins Büro kommst.

Was habe ich nun getan?

Zuerst legte ich die Beobachtungen, die ich gemacht habe, als Fakten dar (erste Informationen). Darauf habe ich meine Interpretation (zweite Interpretation) aufgebaut, mit dem Hinweis, dass ich mich ja auch irren könnte. An diesem Punkt versteht nun der Gesprächspartner, warum ich so denke, auch wenn ich mich vielleicht irre, weil ich falsche Fakten habe. Er kann dann aber meine Missdeutung nachvollziehen und diese berichtigen. Im dritten Schritt kommuniziere ich nun, wie eine Änderung aussehen könnte (drittens Wunsch).

In den meisten Fällen, in denen wir das Feedbackmodell nicht bewusst anwenden, gehen wir leider sofort in die Interpretation (zweitens). Und das löst Konflikte aus, wenn diese Aussage nicht stimmt, weil unser Gegenüber nicht versteht, warum wir so denken.

### Zusatz: Ankerfrage

Ich habe mir angewöhnt, bei einer Zustimmung auf meinen Wunsch (3.) noch eine „Ankerfrage“ nachzuschieben. Sagt der Kollege also: „Ja, ok, ab morgen komme ich nicht mehr übelriechend in die Firma“, frage ich ihn: „Wie kannst du es denn sicherstellen, dass du das auch machst?“

Viele Menschen sagen nämlich erst mal „Ja, wird erledigt“ zu unserem Wunsch und haben auch den Vorsatz, ihn umzusetzen, ohne darüber nachzudenken, wie das gelingen könnte. Wenn wir die Ankerfrage „Wie kannst du denn sicherstellen, dass ...“ nutzen, beginnt die Person sofort über eine Lösung nachzudenken und wir können uns diese erklären lassen.

Diese Art der Frage wende ich auch sehr gerne in Events an, in denen sich Personen bereit-erklären, eine Aufgabe zu übernehmen.



### Streit vs. Diskussion

Wenn zu einer Diskussion Gefühle hinzukommen, wird diese zum Streit und damit zum Konflikt. Daher sollten wir versuchen, in einer Diskussion Gefühle zu vermeiden und auf der Sachebene bleiben.

### 11.4.8 Gespräche führen

Ich bin mir sicher, dass der eine oder andere Leser sich fragen wird, wozu es ein eigenes Kapitel zum „Miteinander reden“ gibt. Das tun wir doch jeden Tag unzählige Male mit vielen verschiedenen Menschen.

Es ist richtig, dass wir gewöhnt sind, viel verbal zu kommunizieren. Daher denken wir nicht an die Form des Gesprächs, sondern immer an die Inhalte, während wir es tun. Und dadurch konzentrieren wir uns automatisch auf die Aussage, die wir machen wollen, und nicht die Form, in der wir diese tätigen. So entstehen Missverständnisse beim Empfänger unserer Botschaft, weil wir diese nicht so verpacken, dass diese auch wirklich ankommt, wie sie gemeint ist (Abschnitt 11.4.2).

Wir wissen jetzt, dass wir idealerweise eine Botschaft auf der Kommunikationsebene des Empfängers senden und dabei alle vier Ebenen der Botschaft bedienen. Bei unangenehmem Feedback nutzen wir noch zusätzlich das Feedbackmodell.

Jetzt kommen im Gespräch aber noch zwei weitere Themen hinzu, die eine gute Kommunikation schnell torpedieren können:

- **Kein aktives Zuhören:** Oft ist es so, dass wir, während unser Gegenüber noch spricht, bereits über unsere eigene Antwort nachdenken. Das lenkt vom Inhalt der Botschaft unseres Gesprächspartners ab und wir hören nicht mehr genau zu. Dadurch kommt es oft zu Missverständnissen, weil wir die Aussage nicht komplett erfasst haben. Also sollten wir uns mit unserer Antwort erst dann beschäftigen, nachdem wir versucht haben, die komplette Aussage unseres Gesprächspartners zu erfassen.
- **Wir lassen uns nicht genug Zeit:** Sobald unser Gesprächspartner mit seiner Aussage fertig ist, senden wir sofort unsere Botschaft, über die wir ja bereits fälschlicherweise nachgedacht haben.

Um diese beiden Punkte in einem Gespräch zu vermeiden, empfehle ich folgendes Vorgehen:

- **Genaues Zuhören**, um die gesamte Dimension der Aussage unseres Gesprächspartners zu verstehen.
- **Ausreden lassen.** Danach eventuell noch Fragen stellen, wenn der Inhalt nicht klar ist.
- Kurz das Verstandene mit **eigenen Worten erklären** und fragen, ob wir das so richtig verstanden haben.
- Wenn ja, erst danach über unsere **eigene Antwort nachdenken** und erst dann antworten.

### 11.4.9 Teamtransfer

Die hier beschriebenen Kommunikationskonzepte bringe ich den Mitgliedern meines Scrum Teams bei und achte darauf, dass diese Techniken im Arbeitsalltag auch eingesetzt werden. Wird dies regelmäßig getan, gehen die Praktiken bald in „Fleisch und Blut“ über. Sie sind dann nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel im Team.

Das Ergebnis sind weniger Konflikte aufgrund von falscher Kommunikation. Als angenehmer Nebeneffekt fördert dies die persönliche Weiterentwicklung jedes Teammitglieds, denn die Techniken wirken sich auch positiv auf Bereiche außerhalb des Jobs aus.

## ■ 11.5 Teamentwicklung

In Scrum bauen wir alle unsere Vorhaben und Entscheidungen auf der Stärke des Teams auf. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass ein Team gemeinsam mehr schafft als die Summe seiner Mitglieder, wenn diese als „Einzelkämpfer“ unterwegs wären.

Daher ist es so wichtig, aus einer Gruppe von Personen, die zusammenarbeiten sollen, ein Team zu formen. Der Scrum Master hat die Verantwortung, die Teamentwicklung zu unterstützen und erfolgreich zu machen („Teambuilding“).



### Definition des Begriffs „Team“

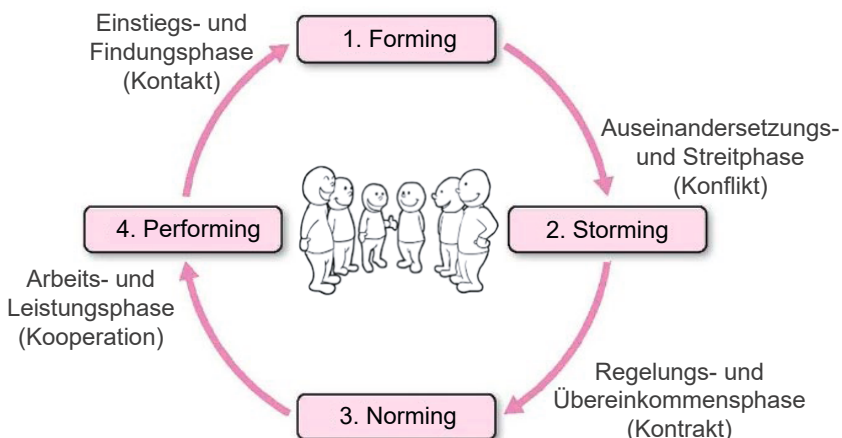
Die Definition eines Teams ist für mich folgende: Es handelt sich um eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten, arbeitstechnisch voneinander abhängig sind und dasselbe Ziel verfolgen.

Es kann nicht oft genug betont werden, dass Teamentwicklung nicht mit einem oder zwei Workshops erledigt ist. Von der Gruppe zum funktionierenden „High-Performance-Team“ braucht es Zeit. Je nach Zusammensetzung der Teilnehmer kann solch ein Prozess schon mal mehrere Monate dauern.

### 11.5.1 Von der Gruppe zum Team

Eine Gruppe von Menschen wird zusammengestellt, um gemeinsam ein Ziel, zum Beispiel die Herstellung eines Produkts, zu erreichen. Im Idealfall haben wir in dieser Gruppe alle Personen, die wir benötigen, um das Produkt anzufertigen.

Die Teamentwicklung verläuft dann folgendermaßen (Bild 11.5):



**Bild 11.5** Die Entwicklungsphasen einer Gruppe zum Team

In der Anfangsphase (**Kontaktphase**) lernen sich die Teammitglieder kennen. Es wird geschaut, wer sympathisch ist, wo es gleiche Interessen gibt und bei wem man etwas vorsichtiger ist mit seinem Auftreten und der eigenen Meinung.

In der darauf folgenden **Konfliktphase** sucht sich jeder seinen Platz im Team, es gibt Konflikte und Reibereien.

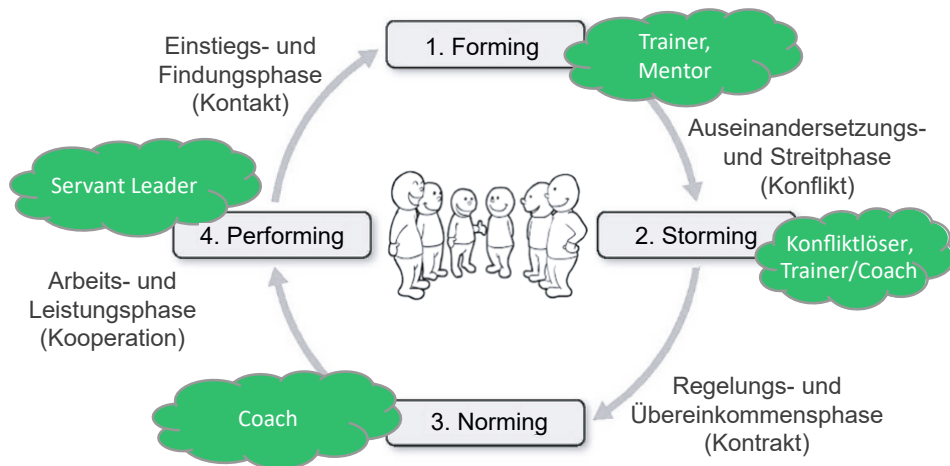
Früher oder später hat jeder seinen Platz und seine Rolle im Team gefunden. Dies ist dann die **Kontraktphase**.

Erst danach ist das Team bereit, mit der Arbeit richtig loszulegen und sich laufend zu verbessern. Dies nennt sich dann die **Kooperationsphase**. Erst ab hier sind gute Leistungen möglich. Ab jetzt geht es um die laufende Optimierung des Teams.

Es gibt auch eine fünfte Teamstufe, die **Auflösungsphase**, die dann greift, wenn das Team sich wieder auflöst. Ich gehe auf diese Phase hier jedoch nicht ein.

### 11.5.2 Die Rolle des Scrum Masters in der Teamentwicklung

Im Verlauf der Teamentwicklungsphasen (Abschnitt 11.5.1) ändert sich auch die Rolle (Abschnitt 4.4) des Scrum Masters (Bild 11.6).



**Bild 11.6** Rollenänderung des Scrum Masters in der Teamentwicklung

In der **Kontaktphase** wird Basiswissen bezüglich Scrum und Agilität durch die Scrum-Master-Rolle des **Trainers** an das Team vermittelt. Anfangs haben die Teammitglieder noch viele Fragen und brauchen Erklärungen. Diese Einstiegs- und Findungsphase wird durch die **Mentorenrolle** des Scrum Masters begleitet.

In der **Auseinandersetzungsphase** kommt es zu vielen Konflikten. Hier ist der Scrum Master als **Konfliktlöser** gefragt. Um die agilen Techniken und selbstorganisierten Teamprozesse zu vertiefen und weitere zu etablieren, wird dazu sowohl die **Trainer-** als auch die **Coach-**Rolle bemüht.

In der **Kontraktphase** tritt der Scrum Master sehr stark als **Coach** in den Vordergrund. Hier geht es an die Feinjustierung der Beziehungen der Teammitglieder zueinander. Dies ist der Grundstein für die weitere Entwicklung in der vierten Phase (Performing).

In der **Kooperationsphase** wird der Scrum Master in erster Linie als **Servant Leader** gefordert. Hier geht es darum, etabliertes Vorgehen weiter zu verbessern und eine Optimierung des Teams zu begleiten.

## ■ 11.6 Stressmanagement

Als Scrum Master sollten wir verstehen, was Stress bedeutet und wie er zustande kommt. Dies hilft uns, wenn wir die Teammitglieder unterstützen, stresstoleranter zu werden, Stress vorzubeugen oder stressige Situationen zu „entstressen“.



### Was ist „Stress“?

Stress (englisch für „Druck“ oder „Anspannung“) ist eine Reaktion unseres Körpers auf eine vermeintliche Bedrohung. Die Reaktion auf Stress ist in unserem Stammhirn verankert und stammt noch aus der Urzeit. Dabei spielen das „Sympathicus“-Nervensystem und die Stresshormone „Adrenalin“ und „Cortisol“ eine Rolle.

Adrenalin versetzt den Körper in die Lage, für kurze Zeit extreme Kraftreserven zu mobilisieren, und Cortisol sorgt dafür, dass diese Leistung über längere Zeit aufrechterhalten werden kann. Nach dieser körperlichen Anstrengung wird immer eine Erholungspause eingelegt, um neue Kraft zu schöpfen.

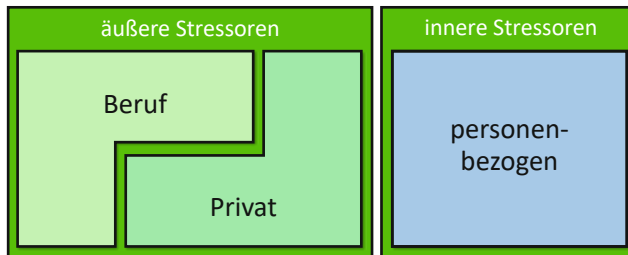
Heutzutage müssen wir in der Regel nicht vor wilden Tieren flüchten oder mit Feinden kämpfen. Trotzdem reagiert der Körper auf gewisse unvorhergesehene Situationen mit einer Stressreaktion. Leider besteht danach meistens nicht die Möglichkeit, sich auszu-ruhen, um neue Energie zu tanken, im Gegenteil. Nach einer Stresswelle kommt oft schon die nächste. Auf Dauer schädigt dies aber unseren Organismus.

Wenn wir es nicht schaffen, uns nach einer Stresswelle mindesten 12 Stunden zu erholen, wird sich unser Körper früher oder später mit psychosomatischen Warnsignalen melden. Dies kann mit Kopfschmerzen oder verspannter Schulter- und Nackenmuskulatur beginnen und bei Magengeschwüren, chronischen Magen-Darm-Erkrankungen und Bluthochdruck enden. Im Extremfall kommt es zum Herzinfarkt oder Schlaganfall.

Das dabei freigesetzte Cortisol sorgt auch dafür, dass Wasser im Körper eingelagert werden kann, verursacht dadurch Übergewicht und schwächt die Abwehrkräfte. Fettleibigkeit bei manchen Managern ist daher oft nicht auf ungesundes Essen, sondern auf Stress zurück-zuführen.

### 11.6.1 Wie kommt Stress zustande?

Die Reizschwelle, ab wann eine innere oder äußere Beeinflussung in Stress ausartet, ist bei jedem Menschen und in jeder Situation unterschiedlich. Daher ist es notwendig, dass das Stressverhalten jedes Teammitglieds gesondert betrachtet wird.



**Bild 11.7** Gründe für Stressaufbau

Beeinflussungen, die in Stress ausarten können, kommen als äußere Stressoren von außen oder als innere Stressoren von uns selber (Bild 11.7).

#### Äußere Stressoren (Berufsumfeld)

- **Ineffektive Vertreterregelungen:** Oft gibt es für Kollegen, die krank oder in Urlaub sind, keinen oder nur ungenügenden Ersatz. Das kann die eigene Arbeit stark behindern oder sogar verhindern. Ist der Druck, trotzdem zeitgerecht zu liefern, groß, artet dies in Stress aus, auch wenn die liefernde Person nichts für die Verzögerung kann.
- **Ungleiche Anforderungs-/Fähigkeitsbalance:** Es wird mehr gefordert, als sich ein Teammitglied zutraut, vor allem, wenn niemand Rücksicht auf die tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten nimmt.
- **Permanenter Erfolgs- und Zeitdruck:** Es wird dauernd Leistung gefordert, ohne zwischendurch Erholungspausen einzulegen, und/oder die Zeit zur Umsetzung ist zu knapp.
- **Multitasking-Anforderungen:** Es ist nachweisbar, dass Multitasking die Arbeiten verlangsamt. Ist es trotzdem notwendig, an mehreren Themen gleichzeitig zu arbeiten, kann dies ebenfalls in Stress ausarten.
- **Dunkle, hemmende Arbeitsumgebungen:** Das Team fühlt sich nicht wohl im Teambüro. Daher ist es wichtig, mit den Teammitgliedern die Büros entsprechend aufzuwerten. Oft reicht schon etwas mehr Licht, ein paar Grünpflanzen oder eine Sitzecke zum Entspannen.
- **Ergonomisch inadäquate Arbeitsmittel:** Schreibtische, Bürostühle oder sonstige Arbeitsmittel sind unbequem oder lassen sich nicht entsprechend ergonomisch einstellen.
- **Unfreundliches Arbeitsklima:** Es finden ständige Konflikte und Schuldzuweisungen statt.
- **Keine geregelten Pausen:** Viele Entwickler vergessen, während der Arbeit Pausen zu machen. Ununterbrochenes Arbeiten über mehrere Stunden ist da keine Seltenheit. Dies ist auf Dauer nicht nur schlecht für den Körper, sondern kann starken, unbewussten Stress erzeugen.

### Äußere Stressoren (privates Umfeld):

- **Soziale Beziehungen:** Ärger mit Nachbarn oder im Bekanntenkreis.
- **Familiäre Situation:** Ärger und Konflikte in der Familie.
- **Wohnsituation:** Keine angenehme Wohnatmosphäre vorhanden oder Unzufriedenheit mit der aktuellen Wohnsituation.
- **Sonstiges Umfeld:** Freiberufliche Berater beispielsweise sind oft in Hotels unterwegs und wochenlang weg von zu Hause. Dieses Bewegen in fremden Umfeldern kann regelmäßig Stress erzeugen.

### Innere Stressoren (immer personenbezogen):

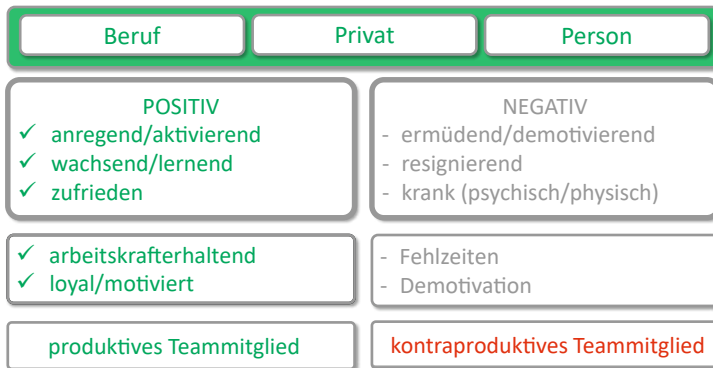
- **Fehlendes Wissen oder fehlende Fähigkeiten zur Aufgabenlösung:** Oft wird mehr verlangt, als das Teammitglied sich zutraut.
- **Negative Erfahrungen mit Veränderungen:** Miterleben von gescheiterten Veränderungsprozessen.
- **Anspruchsniveau:** Menschen, die alles perfekt machen wollen, setzen sich unter Dauerdruck, da nichts im Leben perfekt ist. Hier sollte diesen Personen das Pareto-Prinzip (Abschnitt 13.3) nahegebracht werden.
- **Fehlendes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten:** „Das schaffe ich nie“ oder „Ich kann das nicht“ sind die gängigsten Aussagen, wenn sich jemand nicht zutraut, eine Aufgabe zu lösen.
- **Fehlender Einfluss auf die Arbeitssituation:** Das Gefühl, in seinem Jobumfeld keine Entwicklung anstoßen zu können.
- **Umgang mit Belastung:** Es ist sehr unterschiedlich, wie stark jemand physisch oder psychisch belastbar ist. Erfolgt eine Dauerbelastung, führt dies ebenfalls unweigerlich zu Stress.

## 11.6.2 Eustress und Distress

Es gibt zwei Kategorien von Stress: den **negativen Distress** und den **positiven Eustress**. Positiver Stress entsteht, wenn wir beispielsweise unverhofft ein tolles Geburtstagsgeschenk erhalten oder eine große Summe im Lotto gewinnen. Fakt ist aber, dass Eustress genauso schädlich für uns werden kann wie Distress, wenn er langfristig anhält.

In jedem privaten und beruflichen Bereich gibt es Eustress und Distress, egal ob die Stressoren von innen oder außen kommen (Bild 11.8). Wenn Eustress auftritt, kann dies anregend und motivierend sein, Distress hingegen ermüdet und demotiviert. Das Ergebnis sind auf der einen Seite loyale, motivierte Mitarbeiter und auf der anderen Seite demotivierte Personen. Auch die Fehlzeiten erhöhen sich dadurch auffällig.





**Bild 11.8** Auswirkungen von Stress auf die Produktivität

### 11.6.3 Das Zeitdilemma

In unserer modernen Gesellschaft schaffen viele Menschen in derselben Zeit mehr Arbeit als früher. Die Technik unterstützt uns dabei und nimmt uns viele Aufgaben ab. Trotzdem haben wir das Gefühl, weniger freie Zeit als früher zu haben. Warum ist das so?

Betrachten wir einmal die Unterschiede zwischen einem repräsentativen Lebensmodell des Mittelalters und einem der aktuellen Zeit.

- **Mittelalter (serielles Arbeiten):** Hier konnten Arbeiten von einer Person nur aufeinanderfolgend abgearbeitet werden. Die Hausfrau beispielsweise ging zum Fluss, um Wäsche zu waschen, danach wurde die Wäsche auf die Wäscheleine gehängt. Anschließend wurde am Markt eingekauft. Dann holte sie am Dorfbrunnen Wasser. Nachfolgend wurde zu Hause gekocht und dann nach dem Essen das Geschirr gewaschen.
- **Neuzeit (paralleles Arbeiten):** Während die Waschmaschine die Wäsche für uns wäscht, kocht der Hausmann Essen mit frischen Lebensmitteln, die schon seit gestern im Kühlschrank bereitliegen, und entnimmt dabei Wasser aus dem Wasserhahn. Nach dem Essen reinigt der Geschirrspüler das Geschirr, während die Wäsche im Trockner getrocknet wird.

Theoretisch sollte also unser Hausmann viel mehr Freizeit haben, da ihm viele seiner Tätigkeiten von der modernen Technik abgenommen werden und er somit mehrere Tätigkeiten gleichzeitig ausführen, oder ausführen lassen, kann. Trotzdem ist das Gefühl, keine Zeit mehr zu haben, immer präsent.

Ein Grund dafür ist unser modernes, beschleunigtes Leben. Vergleichen wir dazu einmal das Jahr 1980 mit dem Jahr 2020.

- **1980:** Actionfilme hatten eine viel „langsamere“ Handlung, mit einigen wenigen Actionhöhepunkten und einem großen „Show-down“ am Ende. Wir hatten Zeit, um stundenlang Zeitung zu lesen. Eine Recherche dauerte oft Tage, unter Nutzung von Bibliotheken, Telefonaten und persönlichen Gesprächen. Dabei mussten wir uns an Öffnungszeiten und die Verfügbarkeit der Gesprächspartner tagsüber halten. Wir waren in erster Linie per Festnetztelefon erreichbar. Waren wir nicht zu Hause, gab es den Anrufbeantworter für Nachrichten oder wir waren eben nicht erreichbar.

- **2020:** Actionfilme wurden rasend schnell, ein Effekt jagt den anderen, die schnellen Szenenwechsel erinnern oft an Musikvideosequenzen. Wir arbeiten eine Flut von News am Handy und Tablet per Apps ab. Recherche passiert per Google und in wenigen Minuten, rund um die Uhr. Erreichbarkeit ist permanent gegeben, dank Mobilnetztelefon, WhatsApp, Messenger und ähnlichen Diensten. Melden wir uns dabei nicht in kürzester Zeit auf Nachfragen, wird dies bereits als Rücksichtslosigkeit gewertet.

Eine Aufgabe jagt also die andere. Die Welt dreht sich schneller, wir mit ihr. Wir haben viel mehr Verpflichtungen als früher und das in kürzerer Zeit. Wir versuchen unsere als knapp empfundene Zeit effektiver zu nutzen und möglichst viele Aufgaben dort reinzupressen. Dinge mit liebevoller Sorgfalt in Ruhe zu beenden, ist bereits Luxus geworden.

### 11.6.4 Entschleunigung

Wie sieht nun die Lösung dieses Zeitdilemmas aus, dem unsere Nerven und unsere Gesundheit immer mehr zum Opfer fallen?

Stress haben wir nicht aufgrund der Menge von Aufgaben, sondern daher, wie wir mit der Aufgabenlösung umgehen. Wir sollten uns entschleunigen. Das bedeutet nicht, weniger zu tun, sondern es mit einer inneren Ruhe und Gelassenheit anzugehen. Diese Ruhe kommt aber immer von innen. Man kann sich nicht von außen entschleunigen lassen.



#### Wie können wir Gelassenheit herstellen?

- **Gelassenheit kann nur von innen kommen**, nie von außen. Wir sind selber dafür verantwortlich, wie wir auf Aufgaben reagieren, hektisch und genervt oder gelassen und ruhig. Mehr als arbeiten kann man nun mal nicht. Wir erledigen eine Aufgabe, alles andere bleibt so lange liegen. Wenn wir vorher unsere Aufgaben priorisiert haben, werde wir ohnehin nur die unwichtigen liegen lassen, um sie eventuell später zu erledigen.
- **Hören wir auf unsere Gefühle**, die wollen uns was sagen! Wenn wir unser „Bauchgefühl“ berücksichtigen, merken wir, was gut für uns ist.
- **Kognition durch Intuition ersetzen**. Nicht stur abarbeiten, sondern überlegen, wie Aufgaben einfacher und effektiver erledigt werden können.
- **Aufgaben akzeptieren und sich ihnen widmen**: Denken wir nicht an die noch vor uns liegenden Aufgaben, sondern befinden wir uns im aktuellen Zeitpunkt, indem wir uns ganz der aktuellen Aufgabe widmen. Solange wir diese abarbeiten, zählt nichts anderes.
- **Multitasking funktioniert nicht**. Jede Sache sollte in Ruhe und mit Gewissenhaftigkeit einzeln erledigt werden.
- **Wir machen nach jeder Arbeit eine kleine Pause**, um sie innerlich abzuhaken und den Kopf für die nächste Herausforderung freizubekommen. Auch diese kleinen Pausen erfordern volle Aufmerksamkeit. Denken wir in der Pause nicht an die bevorstehende Arbeit.

- **Wenn wir ein Thema vor uns herschieben**, haben wir noch keine Beziehung dazu aufgebaut. Die brauchen wir aber, um uns ihr voll und ganz widmen zu können. Daher: Thema visualisieren und der Intuition vertrauen. Unsere Intuition wird zur rechten Zeit eine Umsetzungsidee bereitstellen.

## ■ 11.7 Konfliktmanagement

Eine Erkenntnis ist für einen Scrum Master sehr wichtig: Er muss nicht jeden Konflikt lösen! Manche Konflikte sind sogar gut für das Team. Merken wir jedoch, dass die Leistung des Teams unter einem Konflikt leidet, ist es unsere Aufgabe, einzuschreiten.



### Was bedeutet Konfliktmanagement?

Konfliktmanagement in unserem Kontext, also einem Berufsumfeld, wo Agilität und klassische Strukturen aufeinanderprallen, bedeutet eine Gesamtheit der Maßnahmen zur Lösung von persönlichen Konflikten zwischen verschiedenen Personen.

An folgenden zwei Punkten erkennen wir sehr gut, ob ein Konflikt schlecht für unser Team ist:

1. Die allgemeine Stimmung im Team verschlechtert sich.
2. Die Velocity der Sprints zeigt eine absteigende Tendenz.



### Konflikt oder Diskussion? Die Meinung macht's!

Wenn zwei Parteien unterschiedlicher Meinung sind, jedoch offen für die Argumente des anderen, ergibt dies eine Diskussion. Es wird also von beiden erwogen, eventuell die eigene Meinung zu ändern.

Wenn zwei Parteien unterschiedlicher Meinung sind, jedoch in der Gewissheit, dass ihre Meinung die einzig richtige ist, kommt es zu einem Konflikt. Es wird auf keine andere Meinung Rücksicht genommen und man versucht, die eigene Meinung durchzusetzen.

## 11.7.1 Der Umgang mit Teamkonflikten

Der richtige Ort, um erkannte Konflikte an das gesamte Team zu adressieren, ist die Sprint-Retrospektive. Hier beschreiben wir unsere Beobachtung, am besten mittels „Feedbackmodell“ (Abschnitt 11.4.7), und fragen, wie wir gemeinsam damit umgehen wollen. Der Ball wird also ins Team gespielt und die Teamkollegen überlegen sich ein Vorgehen.

Es wird jedoch auch vorkommen, dass wir als Scrum Master merken, dass im Team Konflikte bestehen, über die niemand sprechen möchte oder die dem Team gar nicht bewusst sind. Solche unterschwellig Themen bauen sich mit der Zeit immer mehr auf und schwächen das gesamte Scrum Team. Daher ist es wichtig, diese zu identifizieren und Gegenmaßnahmen abzuleiten. Dazu untersuchen wir folgende vier Konfliktfelder:



### Die vier Felder zur Untersuchung versteckter Konflikte

Wenn es versteckte Konflikte im Team gibt, sind diese immer in einem dieser vier Themenbereiche zu finden. Jeder Konflikt in einem der ersten drei Bereiche beeinflusst jedoch auch den vierten.

- **Ziele** („Was soll erreicht werden?“): Wenn die Teammitglieder eine unterschiedliche Vorstellung von den gemeinsam zu erreichenden Zielen haben, führt dies unweigerlich zu Konflikten. Ob die gemeinsamen Ziele klar und bekannt sind, kann einfach abgefragt werden, indem jedes Teammitglied seine Sicht stichpunktartig aufschreibt und vorstellt. Danach werden die Ergebnisse abgestimmt, um nochmals eine klare Zielschärfung zu erreichen. Sollte hier jedoch alles in Ordnung sein, wende ich mich dem nächsten Untersuchungsfeld zu.
- **Prozesse & Kommunikation** („Wie arbeitet das Team?“): Es ist wichtig, dass jeder im Team die gemeinsamen, internen Arbeitsprozesse kennt und auch die festgelegten Kommunikationswege. Auch hier kann das gemeinsame Verständnis geklärt werden, indem jeder seine Sicht darlegt und daraus gemeinsam definiert wird, wie das Team arbeiten soll. Sollte auch hier alles passen, untersuchen wir den nächsten Schwerpunkt.
- **Rollen & Verantwortungen** („Wer übernimmt was?“): Hier betrachten wir, ob dem Team alle Rollen klar sind, also ob jeder weiß, welche Rolle im Team welche Lieferobjekte, Befugnisse und Verantwortungen hat. Ist hier auch alles klar, untersuchen wir das vierte Themenfeld.
- **Interaktionen & Beziehungen** („Wie gehen wir miteinander um?“): Hier sollten wir die Beziehungen der Teammitglieder zueinander klären. Das kann durch einfache Fragetechniken geschehen, durch Aufstellungsarbeit oder Einzelgespräche.

## 11.7.2 Umgang mit schwierigen Personen

Egal ob cholerische Chefs, destruktive Teammitglieder oder meckernde Kunden. Jedem begegnen früher oder später schwierige Personen. Diese behindern uns oft, indem sie uns Zeit, Nerven und Energie rauben, die wir für Besseres nutzen könnten, als Konflikte auszugetragen, deren Ausgang meistens zu noch mehr Konflikten und verhärteten Fronten führt. Dies kann unser emotionales Gleichgewicht aus der Bahn werfen und sogar unsere Lebensfreude mindern.

### Was ist eine „schwierige Person“?

Eine „schwierige Person“ ist jemand, der uns mit seinem Verhalten spontan überfordert. Uns fehlt in diesem Moment die soziale Kompetenz, angemessen zu reagieren, was in uns Stress auslöst (Abschnitt 11.6.1), der wiederum eine Abwehr- oder Rückzugsreaktion bewirkt.

Wir dürfen nicht vergessen, dass unter gewissen Bedingungen jeder Mensch schwierig werden kann. Die Auslöser sind natürlich von Person zu Person unterschiedlich und für uns oft nicht nachvollziehbar. Jeder hat nun einmal sein eigenes System (Abschnitt 11.8) mit seinen eigenen Belastungsgrenzen. Daher dürfen wir nie den Fehler machen, von uns auf andere zu schließen. Situationen, die wir gelassen sehen, können für andere Menschen wie ein rotes Tuch wirken und umgekehrt.



Nicht unsere Realität ist die einzig wahre, nach der sich alle anderen zu richten haben. Es gibt so viele Lebensmodelle wie Menschen, wir dürfen nicht erwarten, dass unseres für alle Menschen gilt.

Wenn wir mit schwierigen Menschen souverän umgehen wollen, müssen wir zuerst für unsere eigene emotionale Stabilität und Selbstsicherheit sorgen. Sehen wir uns erst einmal an, warum Personen plötzlich „schwierig“ werden können:

- **Überforderung:** Zu hoher Druck verändert uns. Wir reagieren dann so, wie wir unter „normalen Umständen“ nicht reagiert hätten. Und dies erzeugt Konflikte, da Kollegen eine andere Reaktion auf eine bekannte Situation erwartet haben.
- **Unterschiedliche Ziele:** Wenn ein Teammitglied den Auftrag hat, seine Arbeit in der höchstmöglichen Qualität abzuliefern, sein Arbeitspartner jedoch den Auftrag möglichst schnell liefern soll, führt dies unweigerlich zu Konflikten. Beide wollen die Arbeit abliefern, aber haben verschiedene Ansprüche.
- **Verhaltensspiegelung:** Wenn jemand dauernd mit einem schwierigen Umfeld zu tun hat, übernimmt er früher oder später dieses Verhalten. Besteht ein Team oder eine Abteilung aus ständig nörgelnden, schwarzsehenden Mitgliedern, passt man sich unbewusst an und wird selber so ein schwieriger Zeitgenosse.

Diese Bedingungen können auch uns schwierig machen, darum ist es so wichtig, dass wir für unsere eigene emotionale Stabilität und Selbstsicherheit sorgen.

Wir sollten uns immer vor Augen halten, dass es in einem Konflikt immer eine Person gibt, die manipuliert („Konflikttäter“), und eine Person, die manipuliert wird („Konfliktopfer“).

Wenn eine Person verbal-aggressiv auf uns zukommt und wir uns verteidigen oder selber verbal-aggressiv zurückschlagen, sind wir erst mal die Manipulierten, die andere Person der Manipulierer. Wir sollten uns in solchen Situationen immer fragen, ob wir für diese „Opferrolle“ tatsächlich zur Verfügung stehen wollen.

### Verständnis für den „Konflikttäter“ aufbringen

Die Antwort auf die Frage „Wollen wir Konfliktopfer sein?“ sollte „Nein“ lauten und daher müssen wir aktiv und bewusst einen Schritt aus dieser Situation zurücktreten. Und dies können wir, indem wir versuchen, Verständnis für den Standpunkt des „Konflikttäters“ aufzubringen.

Natürlich klingt das einfach, denn am liebsten würden wir diesen Querulanten ja „auf den Mond schießen“. Wir sollten uns aber einiger Tatsachen bewusstwerden, ehe wir diese Person verurteilen:

- Zu einem Konflikt gehören immer zwei Personen. Einer, der ihn „anzettelt“ (Täterrolle), und einer, der ihn zulässt (Opferrolle).
- Wir bewerten eine Situation oder einen Menschen oft ohne alle Fakten zu kennen oder diese berücksichtigt zu haben. Dadurch verfallen wir häufig in die Unart, Menschen, die nicht unserer Meinung sind, als „Querulanten“, „Störenfriede“ oder Ähnliches zu bezeichnen. Dabei vergessen wir, dass diese Person aus ihrer Sicht gute Gründe hat, sich so zu verhalten.
- Es ist immer so, dass eine Person Beweggründe für ihr Handeln hat. Diese Person möchte damit etwas erreichen. Und auch wenn es seltsam klingt, in dem Moment, wo dieser Mensch einen Konflikt anstößt, fühlt er sich gut.
- Selbst wenn wir jemanden verabscheuen für das, was er gerade tut, bleibt er doch ein Mensch mit seinen Sorgen und Nöten. Vielleicht ist diese Person zu Hause ein liebender Ehemann oder zieht zwei kleine Hunde groß oder macht sich Sorgen um seine Tochter, wenn sie abends zu lange ausbleibt.

### Emotionalen Abstand gewinnen

Ich weiß, es ist schwer, einen Menschen von seinen Handlungen zu trennen. Aber das ist notwendig, um den entsprechenden emotionalen Abstand zu einer Situation zu bekommen. Wenn wir das schaffen, erweitern wir unsere Empathie und unser allgemeines Verständnis für Menschen.

Das bedeutet jedoch nicht, dass wir uns alles gefallen lassen, wenn wir jemandes Beweggründen verstehen oder zumindest akzeptieren. Auch wenn wir Vorgehensweisen anwenden, um einen Konflikt zu stoppen, weil wir uns oder unser Team schützen wollen, sollte immer das Verständnis für die Gegenseite vorhanden sein.

Nun ist Empathie gefragt, auch für Zeitgenossen, die wir so gar nicht mögen. Statt sie gleich als „Störenfriede“ oder „Querulanten“ abzustempeln, sollten wir uns fragen: „Was hat er denn persönlich davon? Was für ein Bedürfnis hat er in diesem Moment?“

Wenn wir diesem Bedürfnis auf den Grund gehen, werden wir merken, dass dies etwas ist, was viele Menschen haben. Anerkennung, Hilflosigkeit, Unterstützung oder das Gefühl, benötigt zu werden. Dies sind nur ein paar der Beweggründe.

Diese entstammen immer den persönlichen Werten dieses Menschen (Abschnitt 11.3). Der Konfliktauslöser bedient also die Werte dieser Person. Da wir die Werte oft nicht kennen, missverstehen wir dieses Bemühen und die Person „eckt bei uns an“.

Daher sollten wir zuerst einmal Verständnis, oder zumindest Nachsicht, für den Konflikttäter aufbringen. Wenn wir von der Annahme ausgehen, er hat seine guten Gründe, die wir erst mal nicht verstehen, nimmt dies schon etwas Druck von uns. Denn das Problem liegt nicht bei der Person, sondern bei uns. Wir haben keine angemessene Reaktion auf den Angriff des Konflikttäters. Unser Unvermögen ist es, was uns zum „Konfliktopfer“ macht.

## Resilienzentwicklung

Es ist also wichtig, uns unserer eigenen Bedürfnisse und Grenzen auf Basis unserer Werte (Abschnitt 11.3.2) bewusst zu sein und diese auch zu vertreten. Andere Personen können wir nicht ändern, außer sie wollen das, aber wir können uns ändern und weiterentwickeln. Und damit ändern wir auch den ganzen Kontext, unser System (Abschnitt 11.8), in dem der Konflikt stattfindet.



### Was bedeutet Resilienz?

Resilienz ist die innere Stärke und seelischen Widerstandskraft, in schwierigen Situationen einen kühlen Kopf zu behalten.

Dazu ist jedoch Arbeit an uns selbst notwendig. Im ersten Schritt werden wir uns klar, wie wichtig es uns ist, in Konflikten nicht das Konfliktopfer zu sein, und wie dringend wir etwas dagegen machen wollen. Es besteht ja noch die Möglichkeit, das Problem an Kollegen oder Vorgesetzte zu delegieren, den Konfliktpartner einfach zu ignorieren und ihm aus dem Weg zu gehen, sich Verbündete zu holen und gegen den Konfliktpartner Intrigen zu schmieden. Zugegeben, dies sind Methoden, die eines guten Scrum Masters nicht würdig sind. Aber viele Menschen wählen solche Wege, weil sie bequem sind und sie dadurch ihre Komfortzone nicht verlassen und sich so nicht weiterentwickeln müssen. Diese Personen sind aber dann keine Hilfe bei der Unterstützung für eine Weiterentwicklung eines Teams.

Ich gehe davon aus, dass wir uns weiterentwickeln möchten. Daher hier eine kleine Übung:



### Kennenlernen der eigenen Entwicklungsbereitschaft

- Stellen wir uns eine bestimmte Person vor. Das sollte ein Kollege oder Vorgesetzter sein, den wir als „schwierig“ erachten.
- Versetzen wir uns nun gedanklich in eine Konfliktsituation mit dieser Person.
- Wir überlegen nun alle Möglichkeiten, die uns einfallen, um einen Konflikt zu entschärfen. Wir schreiben jede diese Lösungsvorschläge auf.
- Nun notieren wir für jeden der Lösungsvorschläge auf einer Skala von eins bis acht, wobei „eins“ gar nicht und acht „total“ ist, wo unser Wille liegt, uns zu verändern, um diesen Punkt zu nutzen und einzusetzen. Eines

dürfen wir nicht vergessen: Wir müssen unser Verhalten ändern, damit sich etwas ändert.

- Wenn wir nun unsere sechs persönlichen Werte (Abschnitt 11.3.2) den Skalen der Lösungsvorschläge gegenüberstellen, werden wir verstehen, warum bei manchen eine hohe und bei anderen eine niedrige Punktzahl stehen.

Wichtig ist es, zu verstehen, was uns zu unserer Entscheidung antreibt, egal wie diese aussieht. Welche Bedürfnisse verstecken sich dahinter? Wenn wir unsere Werte kennen, wird uns das die Augen öffnen.

Erst wenn wir erkennen, was uns fehlt im Konflikt mit einem anderen Menschen, können wir daran arbeiten, es zu bekommen. Dazu die zweite Übung:



### Erkennen, was in der Konfliktbeziehung fehlt

- Nun überlegen wir, wie die perfekte Beziehung zu unserem Konfliktpartner aus Teil 1 der Übung aussehen könnte. Wir malen uns aus, wie wir im Idealfall miteinander umgehen, wie sich das anfühlt und welche unserer Bedürfnisse und Werte dabei bedient werden.
- Nun versetzen wir uns wieder in einen Konflikt mit dieser Person und achten darauf, wie sich das anfühlt und spüren nach, gegen welche unserer Werte dabei verstoßen wird.
- Als nächsten Schritt denken wir nach, was es dazu braucht, so mit der Person umgehen zu können, dass eine perfekte Beziehung entsteht.

Anbei noch ein paar Tipps, um mit Konflikten etwas einfacher umgehen zu können:

- **Positiv bleiben.** Auch wenn die Situation verfahren scheint und der Konfliktgegner übermächtig erscheint.
- **Dinge akzeptieren, wie sie sind, aber ohne Wertung.** Es ist erst mal, wie es ist. Punkt.
- **Nach Lösungen suchen.** Es gibt immer eine Lösung, aus der alle Parteien zufrieden aus einem Konflikt gehen, sie muss nur gemeinsam gefunden werden.
- **Selbstbestimmung.** Ich alleine bestimme, wie es weitergeht. Ich muss mich nicht von der schlechten Laune oder den Angriffen meines Gegenübers runterziehen lassen.
- **Humor.** Oft hilft es, Situationen mit Humor zu betrachten. Ich vergleiche beispielsweise einen cholerisch herumwütenden Manager mit Homer Simpson, wenn er seinen Sohn Bart würgt.
- **Komplizenschaft.** Sehen wir doch in einem vermeintlichen Gegner jemanden, der Bedürfnisse hat. Wir signalisieren ihm, dass wir ihm helfen wollen, diese auch zu bekommen, soweit es nicht unsere emotionalen oder persönlichen Grenzen überschreitet.
- **Kontrolle behalten.** Wir dürfen uns nicht gefühlsmäßig mitreißen lassen, sondern sollten sachlich bleiben. Sobald sich der Konflikt auf eine emotionale und persönliche Ebene



begibt, muss dies sofort transparent gemacht werden, mit der klaren Aussage, dass wir da nicht mitmachen werden.

- **Katastrophenfrage.** Wenn alles nichts hilft, fragen wir uns, was das Schlimmste ist, was nun passieren kann. Und wenn wir uns diese Frage beantwortet haben, fragen wir uns ehrlich, wie wahrscheinlich es ist, dass dies auch eintritt. Die Antwort wird uns sehr entlasten.
- **Beziehungen pflegen.** Es ist wichtig, Beziehungen zu seinem Partner, Freunden oder Kollegen zu pflegen. Diese geben uns Energie und lassen uns Konfliktsituationen auch besser aushalten (Resilienzsteigerung).



### Konfliktnachbearbeitung

Ich empfehle immer eine Nachbetrachtung eines Konflikts, egal wie er ausgeht. Dabei stelle ich mir selber folgende Fragen und beantworte diese auch ehrlich:

- Was kann ich persönlich daraus lernen?
- Welche Kompetenzen habe ich bewusst eingesetzt?
- Welche meiner Kompetenzen kamen zu kurz und wo habe ich dadurch noch Entwicklungsbedarf?
- Wie habe ich es geschafft Ruhe zu bewahren und wenn nicht, was braucht es dafür für das nächste Mal?
- Was kann ich tun, um in Zukunft mit solch einem Problem schneller und effektiver umgehen zu können?

Noch ein kleiner Tipp: Ehe ich in ein (geplantes) Konfliktgespräch gehe, erinnere ich mich an Erfolge, die ich in letzter Zeit gehabt habe. Das kann ein toller Workshop gewesen sein, den ich für mein Team abgehalten habe, oder eine erfolgreiche Coaching-Session mit einem Manager. Mit diesem „Gefühl der eigenen Wertigkeit“ lassen sich viele Situationen dann in der Konfliktsituation besser aushalten. Das steigert die persönliche Resilienz.

Für das Konfliktmanagement und den Umgang mit schwierigen Personen gibt es leider kein Patentrezept. Fakt ist jedoch, dass, wenn wir uns selber ändern, sich auch die Situation entspannen kann.

Es ist also wichtig, dass wir Resilienz entwickeln, unsere Werte kennen und auch die „Trigger“, die irrationales Handeln bei uns auslösen. Das sind in der Regel starke Verstöße gegen einen oder mehrere unserer Werte. Diese werden oft noch verstärkt durch Erlebnisse aus unserer Vergangenheit, die wir unbewusst noch mit uns herumschleppen.

### Der Umgang mit schwierigen Teammitgliedern

Im Umgang mit schwierigen Teammitgliedern haben wir, anders als bei Personen, zu denen wir nicht so ein Nahverhältnis haben, die Chance, in Einzelgesprächen den Problemen auf den Grund zu gehen.

Dazu ist es notwendig, der Person mitzuteilen, was wir wahrgenommen haben, wie es uns dabei geht und was wir gerne anders haben möchten. Wir arbeiten also mit „Ich-Botschaf-

ten“ und erklären nicht, was der andere gemacht hat und was er ändern soll. Denn dies stößt in der Regel auf Widerstand. Druck erzeugt leider immer Gegendruck.

Vielmehr sollten wir die Person so abholen, dass sie versteht (und im Idealfall mitfühlt), was in uns vorgeht und warum wir einen Leidensdruck aufgebaut haben, der hoch genug ist, dass wir ihn ändern wollen. Das bedeutet: Wir sollten unserem Gegenüber offen sagen, was sein Verhalten in uns auslöst, was es mit uns macht, klar zu kommunizieren, was wir uns wünschen und wie wir das gemeinsam umsetzen könnten. Dazu kann das Feedbackmodell (Abschnitt 11.4.7) sehr gut genutzt werden.

Oft haben wir aber gar nicht die Möglichkeit, der Person, aufgrund ihrer hohen Konfliktenergie, die sie gerade verbreitet, in Ruhe zu erklären, wie es uns geht. Daher müssen wir zuerst diese Energie ableiten und unser Gegenüber wieder „auf den Boden holen“.

Dazu gibt es verschiedene Methoden. Ich nutze auch dafür gerne das Feedbackmodell (Abschnitt 11.4.7). Dieses besteht ja aus drei Schritten:

1. Daten und Fakten spiegeln
2. Kommunizieren, was wir daraus ableiten
3. Wunsch aussprechen

Ein Beispiel für die Anwendung könnte dann so aussehen: Ein hochrangiger Manager geht aggressiv und mit verbalen Attacken in eine Diskussion mit uns. Nun ist es wichtig, dass wir ruhig bleiben und die Person ausreden lassen. Ich weiß, das ist nicht einfach. In einer Situation, in der uns jemand anschreit und mit aggressiver Körpersprache Druck auf uns ausübt, wollen wir uns wehren oder zurückziehen.

Wenn wir frühzeitig Gegendruck erzeugen würden, indem wir unser Gegenüber unterbrechen oder ihm widersprechen, wird dieser noch mehr Energie in seine Attacken investieren und die Auflösung der Situation noch schwieriger. Unser Ziel ist es ja, die Situation durch Ablassen der emotionalen Energie zu entspannen und nicht noch mehr zu verschärfen.

Nun ist es wichtig, dass wir diese Angriffe erst mal aushalten und äußerlich ruhig bleiben. Danach beginnen wir in die erste Schleife unseres Feedbackmodells zu gehen:

In aller Ruhe erklären wir, was wir soeben wahrgenommen haben (Stufe 1). Wichtig dabei ist, dass wir noch nicht in eine Wertung gehen (Stufe 2). Das könnte in etwa so aussehen:



„Ich habe gerade wahrgenommen, dass Sie mit lauter Stimme unflätige Wörter benutzt haben, um Ihren Stuhl herumspringen und dabei die Fäuste geballt haben.“

Wir müssen dabei unbedingt darauf achten, nicht versehentlich in Schritt 2 zu kommen, also eine Wertung abzugeben. Das wären Aussagen wie „Ich sehe, dass Sie wütend sind“, „Sie ärgern sich über ...“ oder „Ich mache Sie wohl aggressiv.“.

Dies ist nicht einfach, weil wir gewohnt sind, unbewusst sofort eine Situation einzuschätzen und zu bewerten. Wenn wir eine Einschätzung abgeben, ohne vorher die Fakten aufzuzählen, um unserem Gegenüber transparent zu machen, warum wir zu einem Schluss gekommen sind, stoßen wir sofort auf Widerstand, wenn wir damit falsch liegen.

Daher ist es so wichtig, zuerst die Fakten aufzuzählen und erst im zweiten Schritt zu werten. Das könnte dann so aussehen:



„Ich habe gerade wahrgenommen, dass Sie mit lauter Stimme unflätige Wörter benutzt haben, um Ihren Stuhl herumspringen und dabei die Fäuste geballt haben. Ich schließe nun daraus – bitte berichtigen Sie mich, wenn ich mich irre –, dass mein Verhalten oder etwas, was ich gesagt habe, Sie sehr aufgebracht haben muss.“

Mit dieser Aussage habe ich nicht nur erklärt, warum ich zu dem soeben gezogenen Schluss gekommen bin, wodurch ein Irrtum meinerseits leichter nachzuvollziehen ist, sondern auch indirekt zugegeben, dass ich mich auch irren kann („... berichtigen Sie mich, wenn ...“). Damit baue ich im Vorhinein eventuellen Widerstand ab, wenn ich falsch liegen sollte.

Nun kommt noch Stufe 3, der Wunsch. Das könnte dann alles so aussehen:



„Ich habe gerade wahrgenommen, dass Sie mit lauter Stimme unflätige Wörter benutzt haben, um Ihren Stuhl herumspringen und dabei die Fäuste geballt haben. Ich schließe nun daraus – bitte berichtigen Sie mich, wenn ich mich irre –, dass mein Verhalten oder etwas, was ich gesagt habe, Sie sehr aufgebracht haben muss. Ich wünsche mir jetzt, im Sinne unseres Weiterkommens bei diesem Meeting, dass wir unsere Diskussion mit weniger Emotionen fortsetzen und uns mehr auf die Faktenlage konzentrieren.“

Wenn wir in dieser Feedbackschleife bleiben, sollten wir entspannt wirken und mit freundlichem Ton und offener Körperhaltung sprechen, im Idealfall sitzen wir dabei, das fällt leichter.

Nun gibt es in der Regel zwei Reaktionen, die von unserem Diskussionspartner kommen können:

- Er beruhigt sich wieder, die Emotionen „verpuffen“.
- Er wird noch emotionaler und aggressiver als vorher.

Wenn wir die erste Reaktion mit unserem Feedback erreicht haben, dann ist das gut. Die Emotionen sind weg und wir können uns wieder auf einer Ebene der Tatsachen, Fakten und Daten bewegen, die nicht durch Gefühle verfälscht werden.

Sollte sich unser Gegenüber jedoch noch mehr aufregen, dann ist es wichtig, wieder in die Feedbackschleife zu gehen und das ganze Spiel von vorne zu beginnen. Das könnte dann in etwa so aussehen:



„Ich nehme wahr, dass Sie nun noch lauter schreien, noch unflätigere Wörter benutzen, Ihren Stuhl umgeschmissen haben und immer noch Ihre Fäuste ballen. Ich schließe daraus – bitte berichtigen Sie mich, wenn ich mich irre –, dass mein Verhalten oder etwas, was ich gesagt habe, Sie nun noch mehr aufgebracht hat. Ich wünsche mir, dass wir unsere Diskussion nun mehr auf die Faktenlage konzentrieren.“

Auch hier sollten wir die Reaktion unseres Gegenübers abwarten und dabei nach außen ruhig und gelassen wirken. Spätestens jetzt werden sich bei den anderen Teilnehmern des Meetings bereits erste Reaktionen auf die Situation zeigen. Einige werden vielleicht die Person ermahnen, nun endlich ruhiger zu werden, es gibt vielleicht auch jemanden, der missbilligend den Kopf schüttelt, und ein anderer grinst vielleicht belustigt in den Raum.

Oft merkt unser Gegenüber dann, wie unprofessionell er sich verhält und fährt langsam seinen Emotionspegel runter. Sollte dies nicht geschehen, empfehle ich die Feedbackschleife noch einmal zu wiederholen. Spätestens danach wird die negative Energie verpuffen oder unser Konfliktpartner aufspringen und wütend die Veranstaltung verlassen.

Beide Ergebnisse sind gut, denn sie entspannen die Situation schlagartig. Und als Moderator sind wir auf der sicheren Seite, da wir weder beleidigend noch unrealistisch gehandelt, sondern bestimmt und höflich auf der Basis von Fakten agiert haben.

## ■ 11.8 Systemisches Coaching

Eine systemische Ausbildung kann zwischen sechs Monaten und drei Jahren dauern, je nach Tiefe und Richtung der Ausbildung. Ich erkläre nun kurz, um was es bei der Systemik geht und welche Teile wir davon einfach und sinnvoll als Scrum Master einsetzen können.

### 11.8.1 Was ist Systemik?

Der systemische Ansatz ist eine spezielle Art, die Wirklichkeit zu sehen. Dabei wird der Blick von einer linearen Betrachtungsweise auf eine ganzheitliche Sicht gelenkt. Anstatt nur Ausschnitte einer Situation isoliert zu betrachten, wird die Gesamtsituation mit allen ihren komplexen Zusammenhängen und Wechselwirkungen berücksichtigt.

Der Ansatz kommt aus der Familientherapie. Wenn ein Kind sich ungewöhnlich verhält, wird nicht nur der isolierte Blick auf das Verhalten des Kindes betrachtet, sondern auch das Verhalten der Eltern, Geschwister, Mitschüler, also das gesamte Umfeld, „System“ genannt. Wenn sich das Umfeld anders verhalten würde, würde sich auch das Kind anders verhalten.

Jedes System, egal ob in Chemie, Physik oder Psychologie, hat den Drang, sich vom unsortierten Chaos in eine Stabilität zu begeben. Und wir alle leben in unserem eigenen System. Das ist beispielsweise der tägliche Weg zur Arbeit, der Ort, wo wir regelmäßig einkaufen, das Fitnesscenter in das wir gehen, der Weg zur Wohnung unseres besten Freundes, der Weg zu den Eltern und so weiter.

Jede dieser Personen (der Trainer im Fitnesscenter, unsere Eltern, die Kassiererin in unserem Stammsupermarkt) hat wiederum ihr eigenes System, also ihre eigene Wirklichkeit. Und all diese Systeme hängen zusammen und beeinflussen sich gegenseitig.

Wenn wir nur einen Parameter in unserem eigenen System ändern, herrscht kurzzeitig Chaos, ehe sich das System nach einer gewissen Zeit wieder stabilisiert. Und dies beeinflusst auch alle anderen angrenzenden Systeme.



### Ein Beispiel

Wenn ich mir eine neue Wohnung suche, die fünf Kilometer von meiner bisherigen entfernt ist, ändert dies mein ganzes System. Ich muss sehen, was der beste Weg in die Arbeit sein wird, ich werde in einem anderen Laden einkaufen, der näher an meiner neuen Wohnung liegt, eventuell werde ich auch das Fitnesscenter wechseln. Erst mal ist alles sehr durcheinander (Chaos), aber nach einer gewissen Zeit habe ich meinen neuen Lieblingssupermarkt gefunden und der Weg zur Arbeit ist auch klar. Das System hat sich wieder stabilisiert.

Das wirkt sich natürlich auch auf die Systeme aus, die bisher an mein System grenzten. Ich sehe die Kassiererin meines ehemaligen Stammsupermarkts nicht mehr, nutze andere Straßen auf dem Weg zur Arbeit, was wiederum neue Systeme beeinflussen kann und so weiter.

Wir betrachten in der Systemik also nicht nur die eine Änderung in unserem System, sondern auch die Aus- und vor allem Wechselwirkungen auf unser Umfeld, die anderen Systeme. Das hat den Vorteil, dass kleine Änderungen in meinem System oft große Wirkungen in anderen Systemen auslösen können. Und wir wissen ja nun: Nur wenn ich mich ändere, kann ich etwas ändern.

## 11.8.2 Was bedeutet Coaching?



### Die Definition von Coaching

Die Definition von Coaching gemäß der „Europäischen Coaching Vereinigung (ECA)“:

*„Klientenzentriertes professionelles Coaching ist lösungs-, potenzial- und zielorientierte, gleichberechtigte und partnerschaftliche Beratung und Begleitung, unter Berücksichtigung der persönlich zu entwickelnden Fähigkeiten und Ziele des Klienten.“*

Die Rolle des Coaches grenzt sich deutlich von der Rolle des Trainers, Mentors oder Beraters (Abschnitt 4.4). Der Coach begleitet den Klienten („Coachee“) bei der Findung seiner persönlichen Lösung für ein Problem („prozessorientiert“). Dies wird durch den Einsatz von speziellen Fragetechniken und unter Einsatz von Coaching-Tools ermöglicht. Dadurch, dass die Lösung vom Klienten kommt, ist der Erfolg der Umsetzung sehr hoch, im Gegensatz zu Lösungen, die „von außen“ kommen, beispielsweise von Beratern, die Lösungen vorschlagen.

Coaching kann bei der Findung von Lösungen für viele Probleme helfen. Das können Impulse für Veränderungen sein, Klarheitsfindung zu einem Thema, Motivationen zu aktivieren, ein Thema endlich anzupacken, positiven Umgang mit Stress entwickeln („Resilienzsteigerung“), besseren Umgang mit schwierigen Teammitgliedern lernen oder einfach ein Entlastungsgespräch in schweren Zeiten.



Der Begriff „Coach“ kommt ursprünglich aus dem ungarischen Sprachgebrauch und bedeute „Kutsche“, also ein Gefährt, das jemanden vom aktuellen Ort zu einem entfernten Ziel bringt.

Ausgebildete Coaches haben einen Kodex bzw. ein Regelwerk, an das sie sich halten:

- Klar definierte Zielsetzung
- Klarer Zeitrahmen
- Freiwillige Verschwiegenheitsverpflichtung
- Der Klient bestimmt die Inhalte, der Coach leitet den Rahmen („Prozess“)
- Eigenverantwortung des Klienten
- Störungsfreies Setting im Coaching
- Freiwilligkeit des Klienten
- Zielorientierung, weg von der Problemzentrierung

Der Ablauf einer Coachingsitzung folgt in etwa folgendem Schema:

- **Beratung und Vereinbarung:** Der Coach bespricht mit dem Klienten, was möglich ist, und vereinbart ein übergeordnetes Ziel. Ein ungefährender Zeithorizont sowie Anzahl und Zeitaufwand der Sitzungen, wird vereinbart.
- **Zielschärfung:** Nun wird der Soll-Zustand festgelegt, also was genau am Ende der Sitzung(en) erreicht werden soll.
- **Aufnahme aktueller Stand:** Als Nächstes wird der aktuelle Ist-Zustand festgestellt („Anamnese“).
- **Umsetzungsphase:** Nun geht es in die Intervention. Hier arbeitet der Coach mit dem Klienten an der Lösung.
- **Evaluierungsphase:** Der Coach wertet aus, was sich bereits geändert hat.
- **Feedback:** Der Klient berichtet, wie es ihm geht und was sich bereits verändert hat.
- **Abschluss:** Festlegung des weiteren Vorgehens.

Das Besondere beim Coaching ist, dass der Klient unbewusst schon die Lösung seines Problems kennt, dieses Wissen ihm jedoch noch fehlt. Der Coach hilft nun, die Problemlösung „zu Tage zu bringen“. Dadurch, dass die Lösung aus dem Unterbewusstsein des Klienten kommt und dieses genau weiß, was für ihn möglich ist, ist die Lösung verhältnismäßig und auch erfolgreich umsetzbar.

### 11.8.3 Systemische Fragen

Als Coach stellt man in erster Linie viele Fragen. Es gibt unzählige Bücher und Ratgeber zu Coachingfragen. Die Idee hinter systemischen Fragen ist, ins Detail zu gehen und Dinge fertig durchzudenken, damit der Klient lösungsorientiert agieren kann. Ich stelle hier einige Fragekategorien vor:

- **Musterfragen:** Der Klient bewegt sich oft „im Kreis“, er hat gewisse Muster, die dafür sorgen, dass er immer wieder denselben Fehler macht. Um diese Muster zu finden, anbei ein paar Fragen:
  - Wie reagieren Sie in dieser Situation normalerweise?
  - Wie fühlt sich diese Situation an?
  - Was denken Sie in dieser Situation?
  - Wie haben Sie sich vor dieser Situation verhalten?
  - Wie haben Sie sich nach dieser Situation verhalten?
- **Diskrepanzfragen:** Diese Art von Fragen dient dazu, ein Problem besser zu verstehen, indem wir Fragen zur Differenzierung stellen:
  - Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 „gar nicht“ und 10 „total“ bedeutet, wo würden Sie das Problem aktuell einordnen?
  - Wer außer Ihnen ist noch an dieser Situation beteiligt?
  - Was ist gegenüber anderen Situationen anders?
  - Gibt es Situationen, in denen das Problem stärker auftritt?
  - Gibt es Situationen, in denen das Problem schwächer auftritt?

Die „Skala von 1 bis 10“-Frage nutze ich auch, um die Situation oder die Stimmung des Klienten jeweils vor und nach dem Coaching abzufragen.

- **Zielorientierungsfragen:**
  - Was wäre eine gute Lösung, um das Problem zu lösen?
  - Was könnte Sie dabei unterstützen?
  - Wer könnte Sie dabei unterstützen?
- **Wunderfrage:** Ich nutze diese sehr oft und gerne, damit der Coachee sich ein „Zukunftsbild mit Sogwirkung“ konstruieren kann. Dies hat die Wirkung einer guten Projekt- oder Produktvision (Abschnitt 8.3). Ein Beispiel dazu:



#### **Beispiel einer „Wunderfrage“**

Wir haben eine Coachingsitzung mit Herrn Müller. Er sucht einen neuen Job, weiß aber noch nicht, in welche Richtung er sich orientieren soll. Er würde gerne den perfekt zu ihm passenden Job finden.

Um die entsprechenden Gedankengänge anzustoßen, stelle ich nun die „Wunderfrage“: „Herr Müller, stellen Sie sich vor, Sie gehen abends ins Bett und während Sie schlafen, kommt die gute Fee und erfüllt Ihnen Ihren Wunsch, den perfekten Job. Leider haben Sie, weil Sie ja geschlafen haben, nicht mitbekommen, dass in der Nacht die gute Fee da war und Ihnen diesen Wunsch erfüllt hat. Wenn Sie morgens aufstehen, woran würden Sie merken, dass Sie nun den perfekten Job haben?“

Die „Wunderfrage“ kann so adaptiert werden, dass sie mit allen Problemstellungen genutzt wird („Woran würden Sie als Erstes bemerken, dass Sie reich sind?“, „Woran würden Sie als Erstes bemerken, dass Ihr Chef Ihre Arbeit nun würdigt?“, „Woran würden Sie als Erstes bemerken, dass Ihr Team plötzlich superagil ist“ etc.).

- **Verhaltensänderungsfragen:** Bei dieser Art von Fragen geht es darum, aus einer festgefahrenen Situation herauszukommen:
  - Wie könnten Sie sich verhalten, damit sich etwas ändert?
  - Was tragen Sie denn selber bei, dass diese Situation so schwierig ist?
  - Was haben Sie in erfolgreichen Situationen getan, was Sie hier nicht getan haben?
- **Gegenteilbildung:** Durch Übertreibung und Gegenteilbildung kann die Situation oft auch klarer für den Klienten werden:
  - Was könnten Sie machen, damit das Problem für alle so richtig, richtig unerträglich wird?
  - Was müssten Sie machen, damit Sie Ihr Ziel auf keinen Fall erreichen?

Dies waren nun nur ein paar wenige Fragetypen, aber mit diesen können wir schon gut arbeiten, um das Denken des Klienten in andere Bahnen zu lenken. Die Fragetechniken helfen genauso gut bei Gesprächen mit Teammitgliedern oder im Konfliktmanagement.

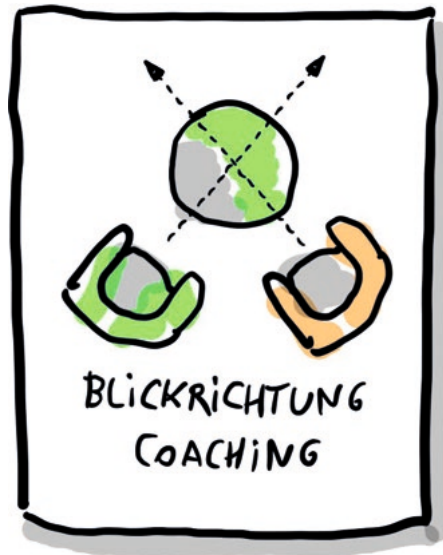
#### 11.8.4 Das Setting

Die Chemie zwischen Coach und Coachee sollte stimmen. In der Sitzung werden oft sehr persönliche Themen besprochen und es wird ein großer, geschützter Vertrauensraum aufgebaut. Das klappt nicht, wenn der Coach dem Klienten unsympathisch ist. Andersrum gibt es da weniger Probleme, da der Coach aufgrund seiner Ausbildung gelernt hat, persönliche Befindlichkeiten zurückzustellen.

Der Raum, in dem die Coachingsitzung stattfindet, sollte ruhig, angenehm temperiert und gemütlich sein, jedoch nicht zu überladen, damit es keine Ablenkungen für den Klienten gibt. Wichtig ist, dass ein störungsfreies, vertrauliches Gespräch möglich ist.

Idealerweise sitzen sich die beiden Teilnehmer nicht gegenüber. Der Coach sitzt in einem Winkel von etwa 140 oder 240 Grad schräg neben dem Coachee (Bild 11.9). Es besteht auch die Möglichkeit, während eines Spaziergangs eine Coachingsitzung durchzuführen. Der Vorteil dabei ist, dass beide in dieselbe Richtung blicken, sie gehen also symbolisch gemeinsam den Weg in Richtung Ziel. Der Nachteil dabei: Oft ist ein ruhiges und vertrauliches Gespräch in der Öffentlichkeit nicht möglich.





**Bild 11.9** Das Setting beim Coaching: Coach und Coachee sitzen schräg nebeneinander.

## ■ 11.9 Agile Führung

In den letzten Jahrzehnten hat sich ein festes Führungsbild, basierend auf dem „command-and-control“-Vorgehen, etabliert. Aber der agile Wandel macht selbst vor Führungskräften nicht Halt. Daher ist es unerlässlich, dass auch Manager und Vorgesetzte sich mit der Thematik auseinandersetzen. Unsere Aufgabe als Scrum Master ist es, diese Entwicklung aktiv zu unterstützen. Was das nun bedeutet, wie wir dabei vorgehen können und welche Auswirkungen diese Veränderungen auf das Berufsbild der Führungskraft haben, wird in diesem Abschnitt beschrieben.

## ■ 11.10 Was bedeutet Führung?

Als Führungskraft (Manager) ist man verantwortlich dafür, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Arbeit möglichst ungestört durchführen zu können. Als Vorgesetzter ist es eine der Hauptaufgaben, Hindernisse für sein Team aus dem Weg zu räumen, sich hinter sein Team zu stellen und ihm den Rücken zu stärken oder, wenn Mitglieder des Teams angegriffen werden, sich auch mal schützend vor das Team zu stellen.



### Definition von Führung

Moderne Führung stellt eine Managementfunktion dar, die der ziel- und ergebnisorientierten Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in und mit einer strukturierten Arbeitssituation dient.

Leider haben viele Manager, die ich im Lauf meines Berufslebens kennengelernt und begleitet habe, nie gelernt, eine Führungskraft zu sein. Sie wurden oft aufgrund guter Leistungen als Mitarbeiter oder jahrelanger Zugehörigkeit zum Konzern in eine Führungsposition befördert.

Dass (Menschen-)Führung aber überhaupt nichts damit zu tun hat, ob jemand vorher in der Produktion, der Buchhaltung oder im Sekretariat gute Leistungen erbracht hat, dürfte vielen Firmen noch nicht klar sein.

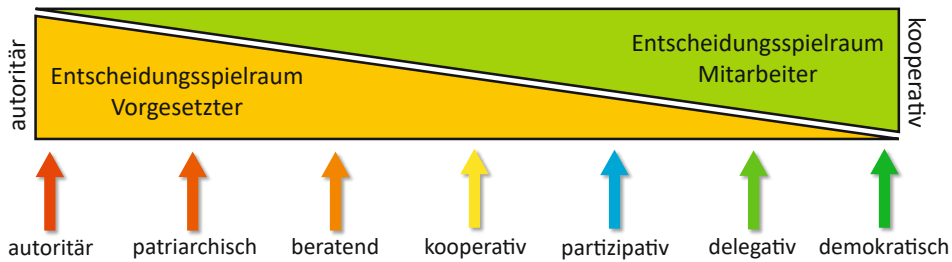
Natürlich gibt es auch positive Gegenbeispiele. Ich habe bei meinen großen Kunden in der Automotive-Branche erlebt, dass im Haus eigene „Führungskräfteakademien“ gegründet wurden, um neue Führungskräfte entsprechend auszubilden und zusätzlich auf die Firmeneigenheiten vorzubereiten.

#### 11.10.1 Managementführungsstile

Jede Führungskraft hat einen eigenen Führungsstil, den sie meistens unbewusst praktiziert. Es ist jedoch wichtig, dass wir als Scrum Master diesen erkennen, um zu sehen wo auf der „Agilitätsskala“ sich dieser Manager befindet. Dadurch lassen sich Ansatzpunkte für eine Unterstützung in Richtung agilerem Führungsstil ableiten.

Managementführungsstile lassen sich einfacher nach dem siebenstufigen Modell des Führungskontinuums von Tannenbaum/Schmidt [TanSchm1958] erklären. Hierbei wird der primäre Führungsstil von Managern in sieben Kategorien eingeteilt (Bild 11.10):

- **Autoritär:** Die Führungsperson entscheidet alleine ohne Konsultation der Mitarbeiter.
- **Patriarchisch:** Die Führungskraft entscheidet alleine, ist aber bestrebt, die Mitarbeiter von ihrer Entscheidung zu überzeugen, bevor sie die Anordnung trifft. Sie „verkauft“ sozusagen die Entscheidung.
- **Beratend:** Die Führungsperson entscheidet alleine, gestattet jedoch Fragen zu den Entscheidungen, um durch deren Beantwortung eine bessere Akzeptanz zu erlangen.
- **Kooperativ:** Die Führungskraft informiert über ihre voraussichtliche Entscheidung. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, ehe die Führungskraft ihre endgültige Entscheidung trifft.
- **Partizipativ:** Die Führungsperson entscheidet aufgrund der von den Mitarbeitern erstellten Lösungsvorschläge und Empfehlungen.
- **Delegativ:** Die Führungskraft zeigt das Problem auf und legt den Handlungsspielraum fest. Die Entscheidungsgewalt überträgt sie den Mitarbeitern.
- **Demokratisch:** Die Führungsperson koordiniert lediglich nach innen und außen, die Mitarbeiter entscheiden autonom.



**Bild 11.10** Sieben Führungsstile (nach Tannenbaum/Schmidt)

Je weiter links in der Grafik ein Führungsstil ist, desto autoritärer wird er geführt. Je weiter rechts ein Führungsstil angesiedelt ist, desto agiler wird die ganze Sache (Bild 11.10). Unser Bestreben als Scrum Master sollte es sein, Vorgesetzte und Führungskräfte dahingehend zu unterstützen, dass sie sich immer mehr in Richtung „rechte Seite“, also agiler Führungsstil, entwickeln.

Aus Erfahrung habe ich gelernt, dass je weiter links auf der Skala sich ein Führungsstil befindet, desto mehr Konfliktpotenzial ergibt sich bei der Einführung von Agilität und Scrum.

Als Scrum Master arbeite ich darauf hin, dass mein Product Owner einen delegativen Führungsstil hat, um sein Team bestmöglich zu unterstützen.

### 11.10.2 Warum benötigen wir eine agile Führung?

Warum ist ein agiler Führungsstil in der heutigen Zeit so wichtig für uns? Die Antwort heißt „Digitalisierung“.



#### Was ist Digitalisierung?

Digitalisierung ist die Umwandlung von analogen Werten in digitale Formate. Die Digitalisierung als Erstellung digitaler Repräsentationen hat den Zweck, Informationen digital speichern und für die elektronische Datenverarbeitung zur Verfügung zu stellen.

Das bedeutet für uns: Es werden zunehmend schnellere Entscheidungs- und Handlungsfähigkeiten verlangt. Klassische hierarchische Strukturen und Prozesse reichen oft nicht mehr aus, da diese zu behäbig und zu wenig leistungsfähig geworden sind. Neue Konzepte, in Form von agilen Prozessen, müssen her! Dies bedeutet, dass wir von klassischen Unternehmensstrukturen in agile Unternehmensstrukturen expandieren sollten („Agilisierung“).

### 11.10.3 Klassische vs. agile Unternehmensstruktur

#### Klassische Unternehmensstrukturen

Klassische Unternehmensstrukturen sind stark hierarchisch geprägt, träge und administrativ oft zu aufwendig geworden. Dadurch können sie kurzfristig keine kreativen sowie ergebnisorientierten Produkte und Dienstleistungen anbieten.

Auf dem globalisierten Markt kann der Kunde alles, und das fast sofort, bekommen. Können wir ihm kurzfristig seine Wünsche nicht erfüllen, geht er zur Konkurrenz und diese ist jederzeit und international über das Internet erreichbar.

In einer klassischen Betriebsführung besteht zwischen Angestellten und Führungskräften eine „Eltern-Kind-Beziehung“. Der Vorgesetzte entscheidet, welche Aufgaben ein Mitarbeiter wie auszuführen hat und bis wann das Ergebnis vorliegen muss.

#### Agile Unternehmensstrukturen

Agile Unternehmensstrukturen weisen eine flache Hierarchie auf. Die Personen, die das Produkt herstellen oder die Dienstleistung durchführen, bestimmen mit, wie die vom Management vorgegebenen Ziele umgesetzt werden. Dies ist die ideale Basis für Produktionsentscheidungen, denn die Personen, die das Ergebnis herstellen sollen, wissen selber am besten, wie das funktioniert.

In einer agilen Betriebsstruktur besteht zwischen Angestellten und Führungskräften eine „Erwachsenenbeziehung“. In selbstorganisierten Teams ist es den Mitarbeitern überlassen, wie sie ihre Aufträge erfüllen.

Im Kontext der mitteleuropäischen Arbeitswelt existiert diese Form der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung paradoxerweise nur sehr selten. Eines der Hauptprobleme ist nämlich die fehlende Kompetenz von Erwachsenen in Angestelltenverhältnissen, ohne die Autorisierung durch den Vorgesetzten, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Es fehlen oft unternehmerisches Denken und ein Agiles Mindset sowie der Wille, die volle Verantwortung zu übernehmen, sollte die Entscheidung nicht korrekt sein.

Ein weiterer Hindernisfaktor ist die „tayloristische“ Verteilung von speziellen Aufgaben wie beispielsweise Marketing, IT, Vertrieb, Produktion, Finanzmanagement und Controlling in separate Abteilungen oder Teams. Dadurch sind die Prozessketten zu lang geworden, es treten Reibungsverluste auf, was wiederum in sehr langen Umsetzungszyklen resultiert. Doch es gibt eine Lösung des Dilemmas.

### 11.10.4 Kybernetik und Co.

Mitte des 20. Jahrhunderts entstand eine Wissenschaft, die sich mit den Grundsätzen überlebensfähiger Organisationsformen auseinandersetzt. Im Zentrum steht hier die Frage: Warum und wie ist eine Organisation, also ein komplexes System (Abschnitt 11.10.5), überlebensfähig?

Diese Wissenschaft nennt sich „Kybernetik“. Die Ergebnisse haben sich leider nur begrenzt durchgesetzt, aber sie haben beispielsweise agile Vorgehensweisen stark beeinflusst.

Dabei gibt es folgende Erkenntnis:



### Erkenntnis aus der Kybernetik

Sobald Menschen sich zusammenfinden, um ein Vorhaben umzusetzen und die Form ihrer Kooperation und Kommunikation organisieren, haben wir ein Unternehmen, also ein komplexes System.

Da ungebremste interdisziplinäre Entwicklung in der Regel immer zu chaotischen und fehlerhaften Zuständen und Ergebnissen führt, benötigt wird eine für alle Beteiligten einfach verständliche und einheitliche Sprache, die leicht nachvollziehbar und gemeinschaftlich genutzt wird.

Eine gemeinsame Sprache ist also zwingend notwendig für die Beschreibung und Kombination einzelner Bestandteile, Elemente und Komponenten eines komplexen Systems.

Es wird somit festgelegt, wie Teams oder einzelne Organisationseinheiten zusammenarbeiten, in welcher Leistungs- und Lieferbeziehung sie stehen und wie die Prozesse ablaufen sollen.

Da diese „gemeinsame Sprache“ in Unternehmen von Anfang an oft fehlt, wird sie von vermeintlich qualifizierten Personen vorgeschrieben. So hat jede größere Firma ihren eigenen „Firmenjargon“, Abkürzungen, Titelbezeichnungen, fest vorgeschriebene Arbeitsanweisungen und vorgehen („Prozesse“) und vieles mehr.

Es geht uns als Scrum Master nun darum, Arbeitsweisen, Organisationsstrukturen und formen sowie mentale Modelle zu entwickeln, die Veränderungen als Prinzip und Designelement beinhalten und auf diesen aufbauen. Die sollen nun in die vorhandene Prozessstruktur eines Unternehmens eingegliedert oder – im Idealfall – ganze Teile von klassischen Prozessen ersetzen.

## 11.10.5 Die Beherrschung komplexer Systeme

Ich habe schon mehrfach „komplexe Systeme“ erwähnt. Eine Firma ist so ein „komplexes System“. Es ist für uns wichtig zu verstehen, wie diese zu steuern sind.

Wenn wir etwas kontrollieren und steuern wollen, benötigen wir ein **Verständnismodell** davon. Wir müssen also verstehen, wie etwas funktioniert. Um nun solch ein Modell geistig konstruieren zu können, brauchen wir **Informationen** vom und über das System.



### Steuerung komplexer Systeme

Ein Pilot beispielsweise nutzt Informationen der Cockpit-Instrumente, um zu verstehen, was das Flugzeug gerade macht und wie der aktuelle Zustand ist, um es an sein Ziel steuern zu können. Ein Fluglotse nutzt die Informationen seiner Instrumente (Radar, Wettersystem), um ein aktuelles Bild des Flug-

betriebs zu bekommen und diesen steuern zu können. Ein Manager nutzt Informationen aus Meetings und Reports, um den Status eines Projekts oder einer Abteilung verstehen zu können und dies zu steuern.

Die Kontrolle eines komplexen Systems kann also nur so gut sein wie die Informationen vom und über das System. Und hier hakt es oft in großen Firmen: Die Informationen werden, bis sie beim Verantwortlichen ankommen, oft durch Weitergabe durch Dritte verfälscht. Dies passiert entweder unbewusst (falsch verstanden oder nicht gründlich genug Fakten gesammelt) oder bewusst (Beschönigung eines Status, Verstecken von Schwächen). Daher ist es wichtig, dass wir eine hohe Transparenz haben und Informationen möglichst unverfälscht und vollständig von den Personen sammeln, die sie auch erzeugen.

Je komplexer so ein System ist, also je größer die Firma, die Abteilung oder Produktionseinheit ist, desto schwerer wird es, ein Verständnismodell zu konstruieren. Und eines sollte uns klar sein: Je komplexer das System ist, desto weniger können wir es selber kontrollieren.

Was können wir nun tun, um so ein hochkomplexes System zu beherrschen? Die Antwort ist einfach: Wir geben Kontrolle ab! Delegieren ist hier der beste Weg, ein komplexes System zu beherrschen.



### Kontrollabgabe zur Steuerung komplexer Systeme

Der Fluglotse aus unserem Beispiel fliegt das Flugzeug nicht selbst. Er unterstützt den Piloten mit Daten, sodass dieser das machen kann. Der Pilot kontrolliert das Flugzeug auch nicht selbst, er delegiert vieles an unterschiedliche automatische Flugsysteme. Der Manager delegiert die meisten Aktivitäten an sein Team, welches dann das Projekt ins Ziel bringt.

Das Loslassen von Kontrolle (delegieren) ist also der richtige Weg für einen Manager. Im agilen Umfeld passiert dies, indem Entscheidungen und Verantwortungen auf die Ebene gesetzt werden, auf der jeder Beteiligte direkte Informationen besitzt, die klein und genau genug sind, um effektive und nachhaltige Entscheidungen treffen zu können.



### Widerstände bei der Abgabe von Kontrolle

Die Lösung „Wir geben Kontrolle ab, um ein komplexes System beherrschen zu können“ ist in der Theorie einfach. Entscheidungen auf die Ebene zu setzen, die alle Informationen hat und die Arbeit auch selber umsetzt, klingt auch logisch. Aber in der Praxis sieht das leider ganz anders aus.

Viele Manager haben Angst, ihre oft jahrelang erarbeitete Kontrolle und Macht abzugeben und austauschbar zu werden, wenn sie zu viel Entscheidungsgewalt an ihr Team abgeben. Daher ist es wichtig, dem Management beizubringen, was ein agiler Manager nun tun kann, um sein Team zu unterstützen (Abschnitt 11.10.6).

### 11.10.6 Der agile Manager

Unsere Arbeitswelt ändert sich langsam, aber sicher, in Richtung „Agilität“. Von vielen Führungskräften wird nun erwartet, dass sie ihren bisherigen Führungsstil an die neue Situation im Unternehmen anpassen. Das bedeutet, dass nun ein delegativer Führungsstil gewünscht wird, damit agile Frameworks wie Scrum überhaupt funktionieren können.

Manager, die bisher „autoritär“, „patriarchisch“ oder „beratend“ gearbeitet haben (Bild 11.10), können nicht innerhalb kürzester Zeit „delegativ“ werden, vor allem wenn sie schon seit mehreren Jahrzehnten ihren Führungsstil vertreten und gelebt haben.

Ich empfehle daher, diese Manager dahingehend zu coachen, dass sie stufenweise an die Agilität herangeführt werden und sich der Führungsstil in der Grafik langsam von links nach rechts (Bild 11.10) entwickeln kann. Dazu ist es wichtig, klar zu kommunizieren, wie das Zielbild eines agilen Managers aussehen soll.



#### Das bleibt gleich bei agilem Management

Als agiler Manager gibt es Bereiche, die von agilen Prozessen erst einmal unbeeinflusst bleiben. Dazu gehören:

- Die Basisprozesse des Budgetmanagements
- Die Personalverwaltung und das Recruiting
- Das Benchmarking und Monitoring
- Reportings und Reviews
- Feuerlöschfunktionalitäten als Vorgesetzter



#### Das ändert sich bei agilem Management

- Agile Prozesse werden vor den klassischen favorisiert.
- Das neue Rollenverständnis wird gelebt und unterstützt.
- Selbstorganisation in Teams wird unterstützt und gefördert.
- Alles ist auf das Produkt oder die Dienstleistung ausgerichtet.
- Effizienzsteigerung steht im Vordergrund.
- Vertrauen in das Team wird benötigt.

### 11.10.7 Das richtige Bewusstsein

Wenn mich Firmen holen, um „alles agil zu machen“ (Zitat eines Kunden), fällt mir in den ersten Auftragsklärungsgesprächen immer auf, dass die falschen Fragen vom Management an mich herangetragen werden. Ich weise dann die Damen und Herren höflich auf ihren Irrtum hin, um ihnen plakativ zu zeigen, was es bedeutet, agil zu denken. Dies kann bereits der erste Schritt zu einem Agilen Mindset sein.

Folgende Fragen oder Anforderungen tauchen immer wieder in Erstgesprächen auf:

- Wie können Sie unsere Abteilung agil machen?
- Wie kann die Unternehmensstruktur geändert werden?
- Bitte tun Sie etwas, damit sich das Mindset der Mitarbeiter in Richtung Agilität ändert.
- Wie kann die agile Kompetenz unserer Mitarbeiter erhöht werden?

Diese Fragestellungen entsprechen leider noch einer antiquierten Denkweise: „Die anderen müssen sich ändern und wenn sie es nicht machen, holen wir jemanden, der sie ändert.“

Wenn wir nun dieselben Fragen unter den Aspekten des Agilen Mindsets stellen, klingen diese so:

- Was kann ich als Führungskraft tun, um unsere Abteilung agil zu machen?
- Was kann ich tun, um eine Änderung der Unternehmensstruktur zu unterstützen?
- Was kann ich als Vorgesetzter tun, damit sich das Mindset der Mitarbeiter in Richtung Agilität ändert?
- Was kann ich tun, um die agile Kompetenz unserer Mitarbeiter zu erhöhen?

Es ist leider immer noch üblich, dass Führungskräfte Veränderungen bei ihren Mitarbeitern fordern, ohne mit gutem Beispiel voranzugehen und sich selber verändern zu wollen. Aber würden wir einem Koch vertrauen, der sein eigenes Essen nicht isst? Oder einem Autohersteller, der einen Wagen der Konkurrenz fährt?

Es ist leider ein weitverbreitetes Übel, dass jeder den anderen ändern möchte, aber nicht sich selbst. Wir wollen, dass alles besser wird, aber trotzdem gleichbleibt. Ohne sich selbst zu ändern, ändert sich aber nichts! Agilität lebt von der Mithilfe aller Beteiligten.

Ein agiler Manager zu sein bedeutet also, selber agil zu sein, ein Agiles Mindset (Abschnitt 11.2) zu entwickeln und ein Umfeld für seine Mitarbeiter zu schaffen, in welchem sie selbstorganisiert dafür sorgen können, ihre vorgegebenen Ziele auf ihre Art zu erreichen.

### 11.10.8 Führen durch Einladung

Als Scrum Master nehmen wir oft die Rolle des „Servant Leaders“ ein. Das bedeutet, wir sind eine Art Führungskraft, jedoch ohne Dinge vorzuschreiben oder Restriktionen verhängen zu können. Hier drängt sich das Bild eines „zahnlosen Tigers“ auf. Dieses Problem können wir jedoch sehr gut durch das Konzept der „Inviting Leadership“ lösen.

In unserer modernen Zeit wird die traditionelle Art der Führung, die Ausübung von Macht und Formalität („command and control“) immer schwieriger. Wir benötigen hochmotivierte und flexible Mitarbeiter mit einem hohen Maß an Selbstorganisation, um mit den heutigen Marktveränderungen Schritt halten zu können. Die neue Mitarbeitergeneration möchte eigenverantwortlich arbeiten können. Es werden Entscheidungen hinterfragt, Zusammenhänge wollen verstanden sein. Das „Warum“ ist vorrangig, daraus ergibt sich später dann das „Wie“.

Daraus ergibt sich eine Unterstützung des agilen Führungsstils durch Einladung, nicht durch Vorschrift und Zwang.





„Der, dem freiwillig gefolgt wird, führt wirklich.“ (Zitat, Quelle unbekannt)

Einladungsbasierte Führung benötigt folgende Schwerpunkte, um zu funktionieren:

- **Feedback:** Als Führungskraft sollte ich mich genauso weiterentwickeln, wie meine Mitarbeiter es tun. Daher ist der „Leader“ darauf angewiesen, ehrliches Feedback zu seiner Arbeit und Person zu bekommen, um sich seine weiteren Entwicklungsziele setzen zu können.

Durch die Aussprache von Einladungen bekommt die Führungskraft zusätzlich ein „Sofortfeedback“, ein klares „Ja“ oder „Nein“. Wenn ein „Ja“ ausgesprochen wird, bestätigt dies den Weg, auf dem der Servant Leader geht. Wird ein „Nein“ zu einer Einladung ausgesprochen, sollte dies erst einmal angenommen werden, um später zu analysieren, warum das Angebot nicht zu dieser Person passte.

- **Einladung:** Jede Einladung sollte eine Frage sein, die mit „Ja“, „Nein“ oder „Vielleicht“ beantwortet werden kann. Sie löst bei dem Befragten einen Entscheidungsvorgang aus, der aufgrund des Angebots abgewogen und bewertet wird. Es sollte klar kommuniziert werden, dass dies ein freiwilliges Angebot ist und keine Repressalien hervorruft, wenn abgelehnt wird.
- **Unsicherheiten sind Tagesordnung:** Eine Firma ist ein komplexes System, das sich durch laufende Veränderungen verschiedener Parameter (Erstellung von Produkten, Ergebnissen, Dokumenten, Mitarbeiterveränderungen) selber laufend verändert. Die Reaktion des Systems auf eine oder mehrere dieser Veränderungen kann nicht sicher vorhergesagt werden. Prognosen sind auch nur Schätzungen und erst, wenn man eine Sache gemacht hat, weiß man, ob sie funktioniert.

Die Mitarbeiter sollten sich also daran gewöhnen, dass mit der besten Planung genauso viel schiefgehen kann wie durch gar keine Planung. Der Grundsatz „Wir wissen erst, ob es stimmt, wenn wir es gemacht haben“ sollte in der Firma zum Status quo gehören.

Eine „Führung per Einladung“ hat viele Vorteile. Zwei der größten sind, dass für die Personen, die unsere Angebote annehmen, diese auch passen. Somit sind sie motivierter bei der Sache. Durch die Personen, die sie ablehnen, bekommen wir eine unmittelbare Feedbackschleife, um sie zu optimieren und besser an unser Team anzupassen.