

MASTER-THESIS

für den Master of Science (MSc)

zum systemisch-analytischen Coach

COACHING ALS REGELMÄSSIGE MASSNAHME
ZUR BEGLEITUNG VON „AGILEN“ IT TEAMS
IN DEREN RETROSPEKTIVEN

Dr. Ralph Miarka

Oktober 2012

E.S.B.A. - EUROPEAN SYSTEMIC BUSINESS ACADEMY
Gerstnerstraße 3, 1150 Wien, Österreich

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere,

1. dass ich diese Master-Thesis selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe.
2. dass ich diese Master-Thesis bisher weder im In- oder Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsaarbeit vorgelegt habe.



Wien, 8. Oktober 2012

Dr. Ralph Miarka

Kurzzusammenfassung

Retrospektiven sind ein regelmäßiges Treffen von Teams, um die Arbeitsweise so zu verändern, dass die Projektziele effektiver und effizienter erreicht werden können. Diese Arbeit ist eine Studie, wie Teamcoaching zur Führung von Retrospektiven nutzbringend eingesetzt werden kann. Die Frage, ob beziehungsweise unter welchen Umständen dieses Vorgehen ein geeignetes Mittel zur effektiven Durchführung von Retrospektiven ist, wird gestellt und beantwortet.

Es wurden Teamcoachings in Retrospektiven mit zehn Teams aus der Schweiz und Österreich durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden im Anschluss zu ihrer Wahrnehmung der Retrospektiven um Rückmeldungen mittels eines Fragebogens gebeten. Dabei wurden verschiedene Bereiche, wie Nutzen für die Person, für das Team und für das Unternehmen, der Prozess der Zielfindung und die Rolle der/des Coach/es, betrachtet.

Diese Arbeit zeigt, dass Teamcoaching ein Mittel für Retrospektiven sein kann, jedoch nicht immer. Coachingwerkzeuge, wie das Beteiligen aller Anwesenden, das Wertschätzen der Personen und ihrer Erfolge, das Stellen von ungewöhnlichen Fragen sowie die Anwendung der Skalierung für das Herausstellen von Unterschieden, sind hilfreich und werden geschätzt. Andererseits gibt es einige Teammitglieder, die nicht gewohnt sind die Zielfindung so detailliert durchzuführen. Sie hätten diese Phase gerne abgekürzt, um mehr Zeit für die Lösungsfindung zu verwenden. Ungefähr ein Drittel der Teilnehmenden würde Coaching in Retrospektiven weiterempfehlen.

Abstract

Retrospectives are regular team meetings to improve the way of work to achieve the project outcome more effectively and efficiently. This work presents a study on how coaching as a means to lead retrospectives could be usefully applied. It raises and answers the question whether or under which circumstances team coaching is an effective way for retrospectives.

Team coachings in retrospectives were conducted with ten teams from Switzerland and Austria. Afterwards, the participants were asked to provide a written feedback regarding their experience in the retrospectives. Feedback areas consist of, for example, the usefulness of the session for the participants, their team and their company, the process of finding the session goal as well as the role of the coach.

We found that coaching is a means for retrospectives though not always. Coaching practices, like involving all people, complimenting the people and appreciating their achievements, asking unusual questions and using scaling techniques for externalizing differences, are useful and appreciated. We found also, that many team members are not used to clarifying the goal in such a detailed way and that they would have liked to keep that shorter to work longer on finding solutions. Almost a third of the participants would recommend coaching as an approach to lead retrospectives.

Inhaltsverzeichnis

Eigenmächtigkeitserklärung	ii
Kurzzusammenfassung	iii
Abstract	iii
Inhaltsverzeichnis	1
Danksagung	5
1. Einleitung	6
1.1. Motivation	6
1.2. Forschungsfragen und Hypothesen	7
1.3. Methodik	10
1.4. Erkenntnisse und Ergebnisse	11
1.5. Überblick über die Arbeit	12
2. Hintergrund	13
2.1. Einführung in den Begriff „Agile“	13
2.1.1. Agile Werte und Prinzipien	14
2.1.2. Scrum	14
2.1.3. Agile Teams	15
2.1.4. Das zwölfte Prinzip	16
2.2. Retrospektiven in agilen Teams	16
2.2.1. Moderation von Retrospektiven	17
2.2.2. Retrospektiven funktionieren manchmal nicht	18

2.3. Coaching	19
2.3.1. Der radikale Konstruktivismus	21
2.3.2. Kybernetik zweiter Ordnung	23
2.3.3. Der Systemische Ansatz	23
2.3.4. Der Systemisch-konstruktivistische Ansatz im Coaching	24
2.3.5. Der Lösungsfokussierte Ansatz	25
2.3.6. Das Kieler Beratungsmodell	26
2.3.7. Agile Coaching	28
2.4. Teamcoaching	30
2.5. Moderation und Teamcoaching	32
2.6. Weitere Hintergründe zu den Forschungsfragen	33
3. Empirisch-adaptives Vorgehen	34
3.1. Forschungsdesign	34
3.2. Auswahl der Feedback-Methode	36
3.3. Die Teams	37
3.3.1. Auswahl der Teams	37
3.3.2. Die Schweizer Teams	38
3.3.3. Die Teams in Wien	39
3.4. Grundlegender Methodenkoffer für Coachings in den Retrospektiven .	42
3.4.1. Fragen	43
3.4.2. Skalen	43
3.4.3. Aufstellung	45
3.4.4. Kärtchen und Haftnotizen	45
3.5. Coaching von verteilten und verstreuten Teams	46
4. Der Fragebogen	48
4.1. Der initiale Aufbau des Fragebogens	48
4.2. Adaptionen des Fragebogens	51
4.3. Methodik der Auswertung des Fragebogens	52

5. Durchführung von Coachings in Retrospektiven	53
5.1. Phase Eins: Erste gecoachte Retrospektiven	53
5.1.1. Direkte Vorbereitung	53
5.1.2. Einleitung	54
5.1.3. Wertschätzung	54
5.1.4. Anliegenklärung	54
5.1.5. Zielklärung	55
5.1.6. Auftragsklärung	56
5.1.7. Die Skalierungsaufstellung der aktuellen Situation	56
5.1.8. Die Skalierungsaufstellung der Wunschsituation	57
5.1.9. Ableitung von Vorboten und ersten Schritten	58
5.1.10. Beendigung	59
5.1.11. Persönliche Reflektion	59
5.2. Phase Zwei: Erste Adaptierungen	60
5.2.1. Einleitung und Wertschätzung	60
5.2.2. Anliegen-, Zielklärung und Auftragsklärung	61
5.2.3. Die Skalierungsaufstellungen	62
5.2.4. Ableitung von Vorboten und ersten Schritten sowie Beendigung	63
5.2.5. Erste Reflexion aus den Coachings und den Fragebögen	63
5.3. Phase Drei: Weitere Adaptierungen	64
5.3.1. Setting Erklärung	64
5.3.2. Zielfindung und Auftragsklärung	64
5.3.3. Aktivitäten, Skalierung und andere Werkzeuge	65
5.3.4. Ergebnissicherung / Maßnahmen	66
5.3.5. Hausaufgaben und Verschreibungen	66
5.4. Ungeplante Adaptierungen während der Coachings	66
6. Erkenntnisse aus den Coachings	68
6.1. Forschungsfrage 1: Setting	68
6.2. Forschungsfrage 2: Coachingablauf	70
6.3. Coaching im Vergleich zum Vorgehen nach Derby und Larsen	72
6.4. Forschungsfrage 3: Coaching Werkzeuge	74

6.5. Forschungsfrage 4: Retrospektiven ohne Coach	75
6.6. Forschungsfrage 5: Der Nutzen von Coaching in Retrospektiven	76
6.6.1. Beurteilung des Nutzens durch die Teammitglieder	76
6.6.2. Vermuteter Nutzen durch die Vorgesetzten	78
6.7. Forschungsfrage 6: Einbindung der Führungskräfte	79
7. Schlussfolgerungen und Ausblick	81
7.1. Zusammenfassung der Erkenntnisse	81
7.2. Beantwortung der forschungsleitenden Frage	83
7.3. Diskussion	83
7.4. Ausblick	87
7.5. Abschließende Bemerkungen	89
Literaturverzeichnis	90
Tabellenverzeichnis	98
Abbildungsverzeichnis	99
A. Fragebogen	100
B. Fragebogen Neu	107
C. Lebenslauf	115
D. Coaching Protokolle	116

Danksagung

Diese Arbeit entstand durch die Hilfe und Unterstützung vieler Menschen. Ich möchte mich bei allen hier bedanken. Zuerst einmal Danke an all die Teams, die sich für diese Arbeit zur Verfügung gestellt haben. Dazu kam noch die sicher nicht einfache Beantwortung der Fragebögen. Ihr habt mir damit sehr geholfen.

Ich danke Veronika Kotrba, MC für viele anregende Diskussionen zu dem Thema der Arbeit, zu Coaching im Allgemeinen, für Hinweise auf weitere Quellen und für viele Anregungen diese Arbeit zu verbessern. Sie stand mir auch für viele Reflexionen nach den Coachings zur Verfügung und half mir zu sehen, was alles gelungen war.

Ich danke auch meinen Kommilitonen/innen, die mich über die letzten Jahre begleitet haben, sowie den Ausbildern/innen der E.S.B.A., die ihr Wissen mit uns teilten und uns in zahlreichen Übungen auf die Praxis vorbereitet haben. Ich danke insbesondere Herrn Beckerhinn, dass unser Coaching so produktiv wurde und zum Gelingen dieser Arbeit beitrug.

Teile dieser Arbeit wurden beim Retrospective Facilitator Gathering 2012 einer Gruppe von Moderatoren/innen vorgestellt. Ich danke diesen ebenso für ihr Feedback.

Weiters möchte ich mich noch bei Dr. Günter Lueger und Dr. Hans-Peter Korn bedanken. Beide waren sehr hilfsbereit, wenn ich mich mit Fragen an sie wandte. Sie gaben mir Literaturhinweise und bereicherten so meinen Horizont. Zusätzlich zu meiner Ausbildung bei der E.S.B.A. durfte ich auch die Seminare von Peter Szabó und Evan George besuchen. Die Erkenntnisse daraus sind ebenfalls in diese Arbeit eingeflossen.

Vielen Dank!

Ralph Miarka

Wien, 8. Oktober 2012

1. Einleitung

Die Art und Weise, auf die man eine Frage stellt, bestimmt den Weg, auf dem man die Antworten finden kann.¹

Heinz von Foerster, 1973

1.1. Motivation

In meiner beruflichen Praxis arbeite ich mit Teams in der Software Entwicklung, die entweder selbstständig oder durch Vorgabe der Leitungsebene zu einem sogenannten „agilen“ Team werden möchten bzw. werden sollen. Ein Team ist „agil“, wenn es den Werten und Prinzipien des Agilen Manifest² folgt. Eines der Prinzipien besagt:

„In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten und Vorgehen entsprechend an.“

Im agilen Vorgehensmodell Scrum³ wird dieses Prinzip durch eine dedizierte Besprechung, „Retrospektive“ genannt, unterstützt. Basierend auf den agilen Prinzipien, soll ein sich selbstorganisierendes Team, welches über einen unbestimmten Zeitraum hinweg erfolgreich mit dessen Kunden zusammenarbeitet, gebildet werden. Das Menschenbild in der agilen Softwareentwicklung entspricht dem, was ich in meiner Coaching Ausbildung bei der European Systemic Business Academy (E.S.B.A.) kennengelernt habe.

Gemäß diesem Menschenbild nehme ich an, dass die Teams selbstorganisierend sind und sie die Retrospektiven entsprechend zur eigenen Teamentwicklung verwenden. Selbst-

¹Foerster, 1973, S. 44.

²<http://agilemanifesto.org/>

³Vgl. Pichler, 2008.

organisierende Teams formen ein soziales System, welches neue Wege selbstständig beschreiten und sich den Anforderungen seiner Umgebung stellen kann. Sie haben die Autorität eigene Entscheidungen zu treffen sowie die eigene Arbeit gemäß ihren und den Unternehmenszielen zu organisieren.⁴

Die Gestaltung von Retrospektiven ist ein wiederkehrendes Thema auf den Konferenzen zur Agilen Softwareentwicklung. Dabei wird u.a. auch auf das Thema „Coaching von Agilen Teams“⁵ eingegangen. In meiner Erfahrung wird dabei unter Coaching etwas anderes verstanden, als wir es in der Ausbildung erfahren haben.

Coaching im agilen Umfeld wird als Fach- und Prozessberatung verstanden. Der/die „Agile Coach“ wird als Experte/in dargestellt, von dem die Teammitglieder noch etwas lernen können. Dies sehe ich im Widerspruch zum/zur Coach der/die lediglich Experte/in für den Reflektionsprozess „Coaching“ ist.⁶ In dieser Arbeit fokussiere ich auf die Retrospektiven und inwieweit eine Retrospektive nach den Ansätzen des Coachings durchgeführt werden kann.

1.2. Forschungsfragen und Hypothesen

Ziel von Retrospektiven ist die regelmäßige Anpassung der Arbeitsweisen der Teams. Ich vermute, dass Coaching ein geeignetes Mittel für Retrospektiven ist. Warum? Coaching nach dem Kieler Beratungsmodell ist ein Vorgehen das die Teammitglieder als Experten/innen ihres Systems betrachtet, das Stärken stärken und die Reflexionsfähigkeit erhöhen kann. Dies entspricht auch dem Ansatz der Selbstorganisation von Teams in der agilen Softwareentwicklung. Ich vermute, dass die Teammitglieder diesen Nutzen auf Nachfrage auch bestätigen. Im Detail möchte ich diese Arbeit in Unterfragen aufteilen die ich entsprechend theoretisch und praktisch beantworten werde.

Frage 1: Wie kann das Coaching im Rahmen einer Retrospektive als Treffen von Experten/innen angelegt werden?

⁴Vgl. Derby, 2011.

⁵Vgl. Adkins, 2010.

⁶Vgl. Kieler Beratungsmodell, gelehrt an der E.S.B.A.

In meiner Erfahrung wird der/die „agile Coach“ als Experte/in für das agile Vorgehen betrachtet. Dies führt oft dazu, dass in den Retrospektiven der Wunsch nach Ratschlägen geäußert wird. Ratschläge sind in der Beratung und im Coaching oft nicht hilfreich.⁷ Im Coaching gehen wir davon aus, dass eine Coachingeinheit ein Treffen von Experten/innen ist, wobei der/die Coach der/die Experte/in für den Coachingablauf und der/die Kunde/in Experte/in für das eigene Arbeitsumfeld ist.

Oftmals wird die Retrospektive als moderiertes Meeting betrachtet und nicht als Coaching. Um ein Coaching durchzuführen, muss dies bei den Teams auch so eingeführt werden. Zum einen könnte eine geänderte Einladung die Teilnehmer/innen auf dieses geänderte Format vorbereiten und zum anderen müsste auch der/die Coach seine/ihre Position anders darstellen. Zum Beispiel fällt auf, dass der/die Coach oft vor dem Team steht. Dies ist eine Position die vielfach als Superior aufgefasst werden könnte. Ein anderes Format wäre ein Sesselkreis, so dass die Teammitglieder ein Gefühl der Gleichheit erlangen können, doch wo ist dann der/die Coach?

Weiterhin müsste darauf geachtet werden, dass das Team die inhaltliche Arbeit vollständig durchführt und nicht der/die Coach. Erlebte negative Beispiele sind, dass der/die Coach am Flipchart arbeitet, Notizen für das Team macht, inhaltlich ungefragt mitarbeitet, etc. Auch habe ich noch nicht erlebt, dass in einer Retrospektive eine Auftragsklärung der/des Coach/es stattfindet. Dies führt mich zur nächsten Frage.

Frage 2: Wie ist ein effektiver Coachingablauf für Retrospektiven zu gestalten?

Das Coaching nach dem Kieler Beratungsmodell folgt einem strukturierten Aufbau. Zuerst wird das Anliegen und Ziel erfragt, dann das Stundenziel und anschließend der Auftrag für den/die Coach. Erst dann beginnt das inhaltliche Coachinggespräch, welches mit einem „Landing“ beendet wird. Andere Vorgehen erfragen auch gleich das Ziel des/der Kunden/in.⁸

In Derby und Larsen (2006) wird ein fünf-stufiges Vorgehen von Retrospektiven vorgeschlagen, welches sich zu einem gewissen Standard für Retrospektiven entwickelt hat.

⁷Vgl. Radatz, 2006.

⁸Vgl. Hargens, 2000b.

Ich betrachte es als Aufgabe für diese Arbeit, beide Modelle in Einklang zu bringen, so dass ein strukturiertes Vorgehen innerhalb von Retrospektiven gegeben ist.

Frage 3: Welche Werkzeuge sind geeignete für Coachings, die zum Zwecke von Retrospektiven durchgeführt werden?

Die Werkzeuge für den/die Coach sind vielfältig.⁹ Angefangen von direkten Fragen über zirkuläre Fragen, hin zu Aufstellungen (z. B. mit Systembrett¹⁰) und anderen Formen der Externalisierung, ist vieles möglich. Welche Werkzeuge sind hier geeignet und wie wenden wir sie zum Nutzen der Teams an? Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass zirkuläre Fragen ein bisher unterrepräsentiertes Mittel bei Retrospektiven sind. Wenn ich sie eingesetzt habe, führten sie zu einem interessanten Perspektivwechsel bei den Teammitgliedern. Ich frage mich auch, wann der Einsatz bestimmter Werkzeuge den Expertenstatus des/der Teams verletzen könnte.

Ich würde darauf achten, dass eingesetzte Werkzeuge die Zusammenarbeit der Teammitglieder fördern. Meine Erfahrung zeigt auch, dass Teammitglieder sich eine Methodenvielfalt wünschen. Braucht es neue Werkzeuge? Diese Frage werde ich erst beantworten können, wenn ich die bekannten Werkzeuge ausprobiert habe. Ich vermute, dass ich im Rahmen dieser Arbeit nicht an die Grenzen der vorhandenen Werkzeuge stoßen werde. Daher wird diese Frage wahrscheinlich eher kurz behandelt werden. Besondere Erfahrungen werden in der Arbeit hervorgehoben, insbesondere wenn sich Werkzeuge als nicht geeignet zeigen.

Frage 4: Wie könnte das Team ein Coaching auch ohne Coach durchführen?

Dies mag ungewöhnlich erscheinen, doch im Rahmen der Selbstorganisation des Teams sollte ein Zustand erreicht werden, an dem das Team Retrospektiven als Selbstcoaching durchführen kann. Was braucht es dafür und woran kann das Team erkennen, wann es ohne Coach arbeiten kann und wann es besser wäre eine/n Coach dabei zu haben?

Frage 5: Wie beurteilen die Teammitglieder den Nutzen von Coaching in Retrospektiven und was vermuten sie, würden deren Vorgesetzte dazu sagen?

Die Messbarkeit des Erfolges ist immer wieder ein Thema bei den Teams. Ich werde immer wieder damit konfrontiert, dass Vorgesetzte Retrospektiven abschaffen möchten,

⁹Vgl. Rauen, 2008; Rauen, 2009; Königswieser und Exner, 2008.

¹⁰Vgl. Gross, 2007.

weil der Nutzen nicht erkannt wird. Fragen nach dem Nutzen von Retrospektiven für die Teammitglieder und deren Vorgesetzte/n werden im Fragebogen aufgenommen.

Frage 6: Wie können die Führungskräfte zum Nutzen des/der Teams in den Prozess eingebunden werden?

In den Retrospektive agiler Teams nehmen deren Führungskräfte selten teil. Dies hat den Zweck, dass die Teammitglieder offener miteinander reden können und so auch Probleme ansprechen, die sonst vor einer Führungskraft nicht offengelegt würden. Dies zeugt allerdings auch von einem Grundmisstrauen zwischen Mitarbeitern/innen und Führungsebene. Hier glaube ich, dass Einzelcoachings mit den Führungskräften zusätzlich hilfreich sein könnten. Diese Frage ist kein zentraler Bereich dieser Arbeit und wird daher nur theoretisch behandelt bzw. anekdotisch im Ausblick aufgegriffen.

Die Antworten zu den Forschungsfragen helfen anderen Coaches zu erkennen, ob Coaching das geeignete Mittel für Retrospektiven ist. Zusammen hilft es, das Einsatzgebiet von Coaching zu erweitern. Insbesondere im Bereich der an Bedeutung zunehmenden Agilen Softwareentwicklung mit den dortigen menschenzentrierten Prinzipien und Werten könnten Coaches nutzbringende Arbeit leisten.

1.3. Methodik

In dieser Arbeit untersuche ich eine spezielle Anwendung von Teamcoachings in Retrospektiven. Retrospektiven sind durch eine kurze Dauer (zwischen 90 und 120 Minuten) und regelmäßige Wiederholung gekennzeichnet. Die Kürze der Retrospektiven erachte ich als die hauptsächliche Herausforderung für ein nützliches Teamcoaching. Daher habe ich mich auf die Teamcoachings vorbereitet. Ich habe mir vorher einen groben Ablauf zurechtgelegt, um die vorhandene Zeit effektiv zu nutzen. Mittels dieses Ablaufes habe ich die Coachings durchgeführt.

Für diese Arbeit habe ich elf Coachings in Retrospektiven geleitet. Dafür standen mir fünf Teams einer Firma aus Österreich sowie fünf Teams einer Schweizer Firma zur Verfügung. Vier der fünf österreichischen Teams arbeiten verteilt, also nicht am gleichen Standort. Dies führte dazu, dass bei den Coachings Teammitglieder per Telefon zugeschaltet wurden. Die Schweizer Teams arbeiten alle am gleichen Standort.

Am Anfang der Retrospektiven erläutere ich, dass die Teammitglieder mich bei dieser Arbeit unterstützen können, indem sie anschließend einen Fragebogen ausfüllen. Der Fragebogen enthält reflektive Fragen zum Coaching in der Retrospektive. Es geht um das persönliche Erleben, den Nutzen für die Person, für das Team und für die Organisation, das Vorgehen mit Ziel- und Auftragsklärung, sowie um die Gestaltung von erfolgreichen Retrospektiven ohne Coach.

Die Teammitglieder beantworten den Fragebogen zeitnah nach dem Coaching. Es gibt eine Rücklaufquote von ungefähr 45%. Die Antworten werden mittels der qualitativen Inhaltesanalyse¹¹ fortlaufend ausgewertet. Basierend auf den Antworten und Erkenntnissen nehme ich Anpassungen für die nächste Retrospektive vor.

1.4. Erkenntnisse und Ergebnisse

Es ist möglich Coaching als Mittel zur Führung von Retrospektiven einzusetzen und zusätzlichen Nutzen zu erhalten. Die folgenden Punkte sind dabei wichtig:

- eine positive und konstruktive Gesprächsatmosphäre schaffen
- Wertschätzung für die Personen und deren Arbeit ist wichtig
- Skalen und Skalenaufstellungen finden überwiegend Anklang
- die Zielfindung ist wichtig
- die Zeit für die Zielfindung ist ein wichtiger Faktor bei der Bewertung des Nutzens

Coaching sollte nicht das alleinige Mittel für Retrospektiven sein. Im Coaching benötigen wir oftmals mehr Zeit als bei Moderationen. Außerdem sollte beim Coaching das gesamte Team anwesend sein, da es besonders auf die Beziehungsarbeit ankommt. Coaching braucht auch eine andere Atmosphäre als moderierte Meetings, das heißt, der physische Raum sollte auch für die Interventionen des Coachings geeignet sein.

¹¹Meuser und Nagel, 1991.

1.5. Überblick über die Arbeit

Die Struktur dieser Arbeit ist wie folgt: Im Kapitel 2 stelle ich dem/der interessierten Leser/in einige Hintergründe zur Arbeit vor. Ich führe kurz in das Thema Agilität ein und erläutere die Bedeutung von „Retrospektiven“ für agile Teams. Im Abschnitt 2.3 stelle ich das Beratungskonzept Coaching vor. Ich gehe auf die Grundbegriffe des Konstruktivismus, der Kybernetik 2. Ordnung und der Systemtheorie ein. Daraus folgend stelle ich die Coachingrichtungen „systemisch-konstruktivistisches Coaching“, „lösungs-fokussiertes Coaching“ und das „Kieler Beratungsmodell“ vor, die aus meiner Sicht aufeinander aufbauen. Weiters führe ich noch kurz in den Begriff des Agilen Coachings ein. Teamcoaching betrachte ich als eine Sonderform im Coaching. Abschließend stelle ich noch einige Methoden im Coaching kurz vor.

In Kapitel 3 beschreibe ich das Vorgehen in dieser Arbeit. Ich erläutere das Forschungsdesign, die Feedback-Methode sowie einige eingesetzte Methoden. Weiters beschreibe ich die teilnehmenden Teams und die Besonderheit bei verteilten Teams. Den konkreten Aufbau des Fragebogens schildere ich dann in Kapitel 4. Die zwei verwendeten Fragebögen sind im Anhang A und B dieser Arbeit beigefügt.

In Kapitel 5 stelle ich den gewählten Ablauf eines Coachings vor sowie einige Anpassungen, die ich im Laufe dieser Arbeit vorgenommen habe. Nach den Coachings beantworten Teammitglieder den Fragebogen. Die Antworten und meine daraus resultierenden Erkenntnisse beschreibe ich in Kapitel 6. Im Kapitel 7 fasse ich abschließend meine Erkenntnisse zusammen und beantworte die forschungsleitende Frage. Weiters betrachte ich diese Arbeit kritisch in Bezug auf Forschungsdesign, Coachingablauf und Retrospektiven im Allgemeinen. Aus dieser Arbeit resultieren nach meiner Sicht auch neue Fragestellungen, die ich am Ende offeriere.

2. Hintergrund

In diesem Kapitel werden einige Begriffe und Hintergründe für diese Arbeit eingeführt. Was bedeutet es „agil“ zu sein? Was ist eine Retrospektive? Wie wird Coaching in dieser Arbeit verstanden? Dieses Kapitel dient dazu, den Rahmen für diese Arbeit aufzuzeigen. Weiters möchte ich dem/der Leser/in die Gelegenheit zu geben, sich mit Hilfe der Hintergrundliteratur weiterführend zu informieren.

2.1. Einführung in den Begriff „Agile“

Diese Thesis entsteht im Kontext der Arbeit mit sogenannten agilen Teams. Der Begriff „agil“ stammt aus der Softwareentwicklung und stellt eine Alternative zum „klassischen“ plangetriebenen Projektmanagementansatz dar. Verschiedene Personen im Bereich der Softwareentwicklung sind entweder selbst anders vorgegangen oder haben erfolgreiche Projekte nach deren spezifischen Erfolgskriterien untersucht. Die dabei entdeckten Prinzipien und Praktiken wurden in verschiedenen Werken veröffentlicht.¹

In 2001 trafen sich Vertreter dieser verschiedenen Ansätze und haben sich über die Gemeinsamkeiten ihrer Vorgehen unterhalten. Das Ergebnis dieses Treffens waren die agilen Werte und Prinzipien der Softwareentwicklung.² Wie auf der Agile2011 Konferenz³ berichtet wurde⁴, sollten diese Vorgehensmodelle ursprünglich unter dem Begriff „adaptive“ Softwareentwicklung zusammengefasst werden. Dies erwähne ich, um die ursächliche Bedeutung des Begriffes „agil“ zu veranschaulichen.

¹Schwaber, 2004; Beck und Andres, 2004; Cockburn, 2004.

²Vgl. Agile Manifesto, 2001.

³<http://agile2011.agilealliance.org/>

⁴The Agile Manifesto 10th Anniversary Reunion: <http://www.agilealliance.org/resources/learning-center/event-the-agile-manifesto-10th-anniversary-reunion>

2.1.1. Agile Werte und Prinzipien

Das „agile“ Vorgehen beruht auf vier Grundwerten und zwölf Prinzipien. Im Kern geht es um eine verstärkte Nutzenorientierung sowie um die verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Kunden der Softwareentwicklung, den Führungskräften und den Teammitgliedern. Die Prinzipien setzen auf Vertrauen, Motivation und Selbstorganisation. Die agilen Prinzipien sind ausführlicher im Agile Manifesto (2001) beschrieben und geben eine Orientierung, wie die Werte gelebt werden können.

Dies sind die agilen Werte:⁵

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge

Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation

Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen

Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Verfolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden,
schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Kent Beck, einer der Entwickler und Unterzeichner des Agilen Manifestos hat 2011 eine Anpassung vorgeschlagen. In dieser schlägt er vor, noch stärker auf das Team zu fokussieren und nicht nur auf die Individuen. Weiters weist er darauf hin, dass die Initiierung von Veränderungen noch wichtiger ist als das Reagieren auf Veränderungen.⁶ Beide Sichtweisen halte ich auch für den Coachingansatz für hilfreich.

2.1.2. Scrum

Scrum⁷ ist das derzeit verbreitetste agile Vorgehen. Es ist ein mögliches Rahmenwerk, um die agilen Prinzipien und Werte umzusetzen. Der Begriff stammt aus dem Rugby

⁵Vgl. Agile Manifesto, 2001.

⁶Vgl. Denning, 2012.

⁷Pichler, 2008; Cohn, 2010.

und versinnbildlicht das ganzheitliche Vorgehen im Produktentwicklungsablauf.⁸

Im Scrum werden die Prinzipien der frühen und fortlaufenden Entwicklung durch feste Zeiteinheiten, genannt Sprint, umgesetzt. Diese Sprints haben eine konstante Länge von ein, zwei, drei oder vier Wochen. Ein Sprint wird am Anfang geplant und die Ergebnisse werden am Ende den Kunden/innen präsentiert, anschliessend wird über die Arbeit reflektiert. Diese drei Besprechungen sollten nicht mehr als 10% der Gesamtdauer des Spints benötigen. Weiters trifft sich das Team täglich kurz zu einer Tagesplanung.

Im Scrum gibt es drei Rollen. Der/die Product Owner/in ist verantwortlich für den Inhalt der Produktentwicklung und die Reihenfolge in der Umsetzung: Was soll am Ende dieses Sprints geliefert werden, damit der Kunde einen Nutzen hat? Das Entwicklungsteam ist für die Umsetzung verantwortlich: Wie werden wir am Ende das Produktinkrement qualitätsgerecht liefern und was werden wir von den Anforderungen umgesetzt haben? Der/die ScrumMaster/in wird als interne/r Teamcoach betrachtet. Er/sie fördert die Kommunikation zwischen allen Beteiligten, sorgt dafür, dass Hinder-
nisse beseitigt werden, moderiert die Besprechungen und kümmert sich um alles, was zur kontinuierlichen Leistungssteigerung des Teams beitragen kann.

2.1.3. Agile Teams

Teams, die nach den agilen Werten und Prinzipien vorgehen, werden als agile Teams bezeichnet. Als Konsequenz der Prinzipien ergibt sich, dass die Teams so zusammengesetzt sein sollten, dass sie die Anforderungen in vollständigen Produkterweiterungen umsetzen können. Bei der Einführung eines agilen Vorgehens ist dies oft nicht gegeben. Somit werden oftmals Teams neu strukturiert oder der Aufgabenbereich bestehender Teams verändert sich stark. Beides sind größere Umstellungen, die durch Coaching begleitet werden können und oft auch werden.

Hierbei spielt das zwölfe agile Prinzip eine wichtige Rolle. Dieses Prinzip ermöglicht den Teams, regelmäßig Anpassungen ihrer Arbeit durchzuführen. Diese Reflexion der Arbeit und die Vorbereitung der Anpassungen könnte im Rahmen eines regelmäßigen Teamcoachings stattfinden.

⁸Takeuchi und Nonaka, 1986.

2.1.4. Das zwölfte Prinzip

„In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten und Vorgehen entsprechend an.“⁹

In diesem Prinzip sind für mich einige essentielle Regelungen für agile Teams getroffen. Dieses Prinzip sieht eine Regelmäßigkeit vor. Unter regelmäßig verstehe ich eine Wiederholung in relativ festen und planbaren Abständen.

Dieses Prinzip verweist auf das Team als Akteur. Diese Sichtweise erscheint limitierend, da ein Team auch in eine Organisation eingebettet ist. Außerdem könnte auch jedes Teammitglied alleine reflektieren.

Dieses Team reflektiert, das heißt, es wendet seine Gedanken hin zu einer Sache, um diese genau und intensiv zu betrachten. Oftmals wird beim Hinwenden, dem Überdenken der Lage viel zurück geschaut.

Das Ziel der Reflexion wird insofern benannt, als dass das Team effektiver werden soll. Was Effektivität bedeutet, wird allerdings nicht näher erklärt. Dies bleibt somit dem Team überlassen. Auch könnten möglicherweise andere Mittel zu mehr Effektivität beitragen und die Frage nach dem Sinn der höheren Effektivität wird nicht betrachtet.

Als Ergebnis dieses Prinzips steht eine Veränderung an, die diesem Ziel nützlich ist. Das Prinzip schränkt sich allerdings auf zwei Veränderungen ein, die des Verhaltens und die des Vorgehens. Allerdings könnte auch die Veränderung von Sichtweisen einen nützlichen Beitrag zum Ziel darstellen. Das Verhalten des Teams besteht aus dem Handeln der Individuen sowie deren Interaktionen miteinander. Deren Vorgehen ist eine bestimmte Art zu Handeln in bestimmten Situationen. Die Praktik, um das zwölfte Prinzip zu erfüllen, wird Retrospektive, also Rückschau, genannt.

2.2. Retrospektiven in agilen Teams

Beim „klassischen“ Projektmanagement gibt es typischerweise am Ende des Projektes eine Projekt-Retrospektive oder einen „Lessons Learned“ Workshop. Abhängig vom

⁹Vgl. Agile Manifesto, 2001.

Projekterfolg kann dies auch als „Postmortem“¹⁰ bezeichnet werden. Die Ergebnisse dienen der Prozessverbesserung in der Organisation,¹¹ jedoch selten dem Projekt selbst.

Im Gegensatz dazu dienen Retrospektiven in agilen Teams dem regelmäßigen Reflektieren und Adaptieren der Arbeitsweise, so dass sich diese im Verlaufe des Projektes positiv verändern kann. Dabei werden u. a. die Beziehungen der Personen, die Qualität des Produktes und die vorherrschenden Prozesse berücksichtigt.

„Eine Retrospektive ist ein spezielles Meeting, in dem sich das Team versammelt nach dem es eine Arbeitseinheit abgeschlossen hat, um die Methoden und die Teamarbeit zu inspizieren und zu verändern.“¹²

Eine Retrospektive wird als Rückschau betrachtet, um über das Projekt oder einen Projektzeitraum zu reflektieren und aus den Fehlern zu lernen sowie um erreichte Erfolge zu feiern. Außerdem dient sie dazu nach vorne zu schauen, um mögliche Veränderungen für das nächste Projekt oder den nächsten Projektzeitraum zu planen.¹³

Beim agilen Vorgehensmodell „Scrum“¹⁴ finden Retrospektiven typischerweise in Abständen von einer, zwei, drei oder vier Wochen statt. Übliche Zeitrahmen sind 60, 90 oder 120 Minuten. Pichler (2008, 111ff) beschreibt u.a. die wichtigsten Eckpunkte einer Retrospektive in Scrum.

2.2.1. Moderation von Retrospektiven

Retrospektiven in agilen Teams werden typischerweise von einem/r Moderator/in geführt.¹⁵ Dies ist oft ein Teammitglied, welchem eine besondere Rolle zukommt. Im Vorgehensmodell „Scrum“ ist dies der/die sogenannte ScrumMaster/in.

Kerth (2001) und Derby und Larsen (2006) sind die Standardwerke für das Durchführen von Retrospektiven. Diese Autoren gehen von einer Grundhaltung aus, die in der „Prime Directive“ von Retrospektiven ausgedrückt wird:

¹⁰Vgl. Kerth, 2001, 171ff.

¹¹Hayes u. a., 2011; Birk, Dingsøyr und Stålhane, 2002; Nelson, 2006.

¹²Vgl. Derby und Larsen, 2006, S. xv.

¹³Vgl. Kerth, 2001, 4f.

¹⁴Schwaber, 2004; Pichler, 2008.

¹⁵Vgl. Derby und Larsen, 2006, 29ff; Vgl. Kerth, 2001, 10ff.

„Unabhängig davon, was wir entdecken, wir müssen verstehen und wahrlich glauben, dass jede/r ihr/sein Bestes gegeben hat was für ihn/sie möglich war, unter Berücksichtigung des Wissens zu der Zeit, den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, den vorhandenen Ressourcen und der aktuellen Situation.“¹⁶

In den Werken wird ein allgemeiner Ablauf sowie einzelne Aktivitäten für Retrospektiven vorgestellt. Als Standard für regelmäßige Team Retrospektiven hat sich folgendes fünf-stufige Vorgehen etabliert:¹⁷

1. Voraussetzungen schaffen - Set the Stage
2. Daten sammeln - Gather Data
3. Einsichten/Erkenntnisse generieren - Generate Insights
4. Entscheide, was zu tun ist - Decide What to Do
5. Schließen der Retrospektive - Close the Retrospective

Dieses Vorgehen, insbesondere „Daten sammeln“ und „Einsichten generieren“, setzt stark auf Rückschau, Ursachenanalysen und kausale Zusammenhänge. Weiterhin wird die Wichtigkeit von Wertschätzung immer wieder hervorgehoben. Dieses Vorgehen ist bei den Teams, mit denen ich arbeite oft schon etabliert.

Die wichtigsten Aufgaben der Moderierenden sind: die Aktivitäten anleiten, die Gruppendynamik handhaben und auf die Zeit achten. Für den/die Moderator/in gilt im Allgemeinen, dass er/sie sich nicht in das Thema involviert, damit die Aufmerksamkeit auf den Ablauf gerichtet bleibt.¹⁸ Dies ist allerdings für team-interne Moderatoren/innen oft schwierig, denn sie werden vom Ergebnis der Retrospektive auch beeinflusst.

2.2.2. Retrospektiven funktionieren manchmal nicht

Über nicht-funktionierende Retrospektiven wird auf Online-Foren und in der Literatur immer wieder berichtet. Als typische Fehler bezeichnet Pichler (2008, 115f): Selbstzer-

¹⁶Vgl. Kerth, 2001, S. 7.

¹⁷Derby und Larsen, 2006.

¹⁸Vgl. Derby und Larsen, 2006, 29ff.

fleischung, in Form von persönlichen Angriffen, keine Verbesserungen identifizieren und zu vieles Schwafeln ohne Konkretes zu besprechen.

Ich betrachte es auch als schwierig, wenn ein Teammitglied die Retrospektive führt. Die Abgrenzung zum Besprochenen halte ich für eine große Herausforderung. Auch die Frage des Vertrauens in den/die Moderator/in stellt sich aus meiner Sicht. Gerade als ScrumMaster/in könnte hier eine eigene Agenda mit in die Retrospektive hineinspielen, denn deren Aufgabe ist oft so definiert, dass er/sie für Verbesserungen sorgen soll.

Ein oft betrachtetes Thema ist, dass die Teilnehmer/innen in einer Retrospektive nicht engagiert sind. De Shazer (2010a, 102ff) beschreibt verschiedene Beziehungsmuster zwischen Therapeut/in und Klient/in. Diese Muster scheinen mir auch übertragbar auf die Teilnehmer/innen an Retrospektiven. Erfahrungsgemäß befinden sich alle drei Muster in der Retrospektive: Besucher/in, Klagende/r und Kunde/in. Eine Aufgabe für den/die Moderator/in ist es, alle Teilnehmer/innen in die Retrospektive einzubeziehen.

Die Retrospektive findet mit dem Team statt. Dabei werden wichtige Personen im Umfeld, wie Führungskräfte verschiedener Hierarchien, Mitglieder anderer Teams, Auftraggeber/innen, Endanwender/innen u.a. außen vor gelassen. Diese Personen müssten meiner Meinung nach allerdings in der Retrospektive aufscheinen, denn das Team arbeitet selten zum Selbstzweck sondern hat eine Aufgabe im Projekt und in der Organisation zu erfüllen.

2.3. Coaching

Die Konstruktion des Begriffes „Coaching“ erscheint vielfältig. Im Allgemeinen wird Coaching als eine interaktive Gesprächsarbeit betrachtet. Auf der einen Seite gibt es eine/n Coach, oder mehrere, und auf der anderen Seite gibt es eine/n Kunden/in oder mehrere. Coaching wird als ein Vorgehen im beruflichen und im sportlichen Bereich gesehen. Dadurch grenzt sich Coaching u.a. auch von der Therapie ab, die im klinischen Bereich angesiedelt wird.

Im Rahmen der Ausbildung bei der E.S.B.A. verstehen wir Coaching als „einen interaktiven personenzentrierten und lösungsorientierten Beratungs- und Begleitungsprozess

im beruflichen Kontext. Die Interaktion mit dem Kunden/der Kundin ist eine Kooperation von Expertinnen und Experten.^{“¹⁹} Vogelauer (2005) betrachtet Coaching als eine „Begleitarbeit für Menschen in Organisationen, um ihre Rolle erfolgreich und zufriedenstellend in Gegenwart und Zukunft ausfüllen zu können.“^{“²⁰}

Im Coaching braucht der/die Coach selbst nicht Experte/in in der Domäne des/der Kunden/in zu sein, denn wir gehen davon aus, dass der/die Kunde/in darin selbst Experte/in ist. Dies finde ich manchmal schwierig zu kommunizieren, da Coaching allgemein schon durch die Sichtweise des/der Coach als Mentor/in bzw. Sporttrainer/in bei Kunden/innen geprägt ist und sie daher manchmal auch inhaltliche Beiträge erwarten.

Ich sehe Coaching im Besonderen als Haltung und nicht als Methode. Coaching bedeutet für mich eine Haltung des Nicht-Wissens, des Nicht-Bewertens, des Respektierens und des Kooperierens mit den Kunden/innen. Hubble, Duncan und Miller (1999) haben die Erfolgsfaktoren eines nützlichen Gespräches untersucht und dabei festgestellt, dass die Stärken und Fähigkeiten des/der Kunden/in sowie deren soziale Einbettung den größten Effekt hat. Anschließend wirkt die Beziehungsebene zum/zur Coach. Am wenigsten wichtig wurden die Techniken bewertet.

In unserer Ausbildung haben wir uns immer wieder auf die folgenden vier Grundhaltungen für ein erfolgreiches Coaching bezogen:

- Reflektieren
- Kooperieren
- Offenlegen
- Respektieren

Coaching als professionelle Begleitung von Menschen hat viele Wurzeln und bedient sich Methoden und Techniken vieler anderer Berufe, die Menschen begleiten und zu helfen versuchen. Zu den Wurzeln gehören die Thesen des Konstruktivismus, der Systemtheorie und der Kybernetik zweiter Ordnung. Haltungen, Methoden und Techniken lehnen sich u.a. an denen aus der Therapie an. Insbesondere die lösungsorientierte Kurzzeittherapie betrachte ich als wichtige Quelle für meine Coaching Praxis.

¹⁹E.S.B.A. 2012, http://www.esba.eu/index_html?id=60.

²⁰Vogelauer, 2005, S. V.

2.3.1. Der radikale Konstruktivismus

Für mich sind die Grundaussagen des Konstruktivismus ausschlaggebend für ein erfolgreiches Coaching, weil diese Sichtweise dazu führt, „den denkenden Menschen und ihn allein für sein Denken, Wissen, und somit auch für sein Tun, verantwortlich zu machen.“²¹ Doch, „wenn ich als einziger über mein Tun entscheide, dann bin ich für meine Handlungen verantwortlich.“²² Für mich bedeutet dies, dass ich als Coach nur Wegbegleiter bin. Der/die Kunde/in ist für seine/ihrre Welt selbst zuständig. Meine Unterstützung kann allerdings darin liegen, die Konsequenzen möglicher Handlungen vorher zu hinterfragen.

Im Coaching hören wir oft „das ist so“ und der/die Kunde/in möchte uns damit sagen, dass etwas außerhalb seiner/ihrer Verantwortung sei. Doch der Konstruktivismus sagt uns: „Die Welt, die wir erleben, ist so und muß so sein, wie sie ist, weil wir sie so gemacht haben“²³ und „die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung“.²⁴ Ist dies unsere Erfindung, so können wir diese Wahrnehmung auch verändern und so gestalten, dass sie für uns nützlich ist. „Wir bauen die Welt unwillkürlich auf, weil wir nicht darauf achten wie wir es tun“.²⁵ Coaching ist eine Methode, die dabei unterstützt, durch bewusstes Achtgeben unsere Welt auch umbauen zu können.

„Der radikale Konstruktivismus ist vor allem deswegen radikal, weil er die Erkenntnis ausschließlich als die Ordnung und Organisation von Erfahrungen in der Welt unseres Erlebens betrachtet.“²⁶ Von Förster leitet daraus ab: „Willst du erkennen, lerne zu handeln“ und wenn wir handeln, dann „Handle stets so, daß weitere Möglichkeiten entstehen.“²⁷ Dies führt im Coaching dazu, dass wir viel nach den Handlungen der Personen fragen und nach den daraus resultierenden Auswirkungen.

„Jeder Konstruktivismus beginnt mit der Annahme, daß alle kognitive Tätigkeit in der Erlebenswelt eines zielstrebigen Bewusstseins stattfindet. Die hier gemeinten Ziele

²¹Glaserfeld, 1985, S. 16.

²²Förster, 1973, S. 58.

²³Glaserfeld, 1985, S. 29.

²⁴Förster, 1973, S. 40.

²⁵Vgl. Glaserfeld, 1985, S. 17.

²⁶Glaserfeld, 1985, S. 23.

²⁷Vgl. Förster, 1973, S. 60.

entstehen dadurch, daß der kognitive Organismus seine Erlebnisse bewertet und darum die einen zu wiederholen, die anderen zu vermeiden trachtet. Die kognitiven Konstruktionen werden danach beurteilt, wie sie dem gewählten Zweck dienen“.²⁸ Auch diese Erkenntnis beeinflusst uns im Coaching. Wir erfragen die Ziele unserer Kunden/innen und deren Zweck, um auch zu hinterfragen, ob etwaige Maßnahmen diesem dienen oder diesem möglicherweise widersprechen.

Die Arbeit von Glaserfeld (1985) enthält noch einen weiteren nützlichen Gedanken. Kunden/innen berichten häufiger, dass etwas unverändert sei. Dies setzt jedoch schon einen Vergleich voraus und dieser Vergleich basiert auf persönlichen Konstruktionen.²⁹ Im Prinzip muss schon jeweils „vor dem eigentlichen Vergleich entschieden werden [...], ob die beiden Erlebnisse, die da verglichen werden, als Vorkommnisse ein und desselben Objektes oder zweier separater Objekte betrachtet werden sollen. Diese Entscheidungen legen jeweils fest, was als »existierende« Einheit (Gegenstand) und was als Beziehung (zwischen Gegenständen) betrachtet wird. [...] Diese Struktur ist, was der bewusste kognitive Organismus als »Wirklichkeit« erlebt - und weil sie (bisher) fast ausschließlich *unwillkürlich* geschaffen wurde und wird, erscheint sie als Gegebenheit einer unabhängigen, selbständig »existierenden« Welt.“³⁰ Im Coaching können wir einen Unterschied machen, indem wir diese unbewusste Entscheidung transparent machen helfen und möglichweise auch umkonstruieren helfen, so dass neue Sichtweisen entstehen können.

Der Konstruktivismus und der systemische Ansatz sind meiner Meinung nach nicht zu trennen, denn auch im Konstruktivismus geht es darum, die „Dinge in Zusammenhang zu betrachten.“³¹ Von Foerster hebt hervor, dass Wirklichkeit auch Gemeinschaft bedeutet.³² Der Konstruktivismus lehrt uns auch für das Coaching, dass wir uns auf die Suche nach passenden Verhaltensweisen und Denkartens, anstatt der richtigen bzw. wahren Wirklichkeit, begeben sollen.³³ Es gibt keine objektive Wahrheit.

²⁸Glaserfeld, 1985, S. 31.

²⁹Vgl. Glaserfeld, 1985, 31ff.

³⁰Vgl. Glaserfeld, 1985, S. 36.

³¹Vgl. Foerster, 1973, S. 45.

³²Vgl. Foerster, 1973, S. 59.

³³Vgl. Glaserfeld, 1985, S. 37.

2.3.2. Kybernetik zweiter Ordnung

Kybernetik ist die Wissenschaft der Steuerung und Regelung von Systemen. Kybernetische Systeme zeichnen sich durch eine zirkuläre Organisation aus, wobei Beobachtungen des Systems Rückwirkungen auf das System selbst haben. Die Kybernetik von beobachteten Systemen bezeichnet von Foerster als Kybernetik erster Ordnung und die Kybernetik von beobachtenden Systemen als Kybernetik zweiter Ordnung.³⁴ Das heißt, die Kybernetik zweiter Ordnung ist die Beobachtung von beobachtenden Systemen.

„Bei einer »Festsetzung zweiter Ordnung« begibt sich der Beobachter in das System, indem er sein eigenes Ziel festsetzt.“³⁵ Unsere Beobachtungen beeinflussen das System. Zusammen mit dem Konstruktivismus bedeutet dies, dass die Beobachtung unserer Wirklichkeit schon zu einer Beeinflussung dieser Wirklichkeit führt.

Aus der Kybernetik zweiter Ordnung folgt auch, dass Coaching ein Treffen zweier (oder mehrerer) Beobachter/innen ist. Coaching kann zur Schärfung der Beobachtung des/r Kunden/in, durch Beobachten der eigenen Beobachtungen dienen. Der/die Coach fungiert als Beobachter/in des/r Beobachters/in und ist gleichzeitig durch seine/ihre Fragen involviert im System des/r Kunden/in.

2.3.3. Der Systemische Ansatz

„Unabdingbar für systemisches Denken ist die Einsicht, Teil von etwas, Teil einer Geschichte, Teil der Gesellschaft, Teil der Welt, Teil eines Systems zu sein.“³⁶ Beim systemischen Ansatz geht es um die zielgerichtete Kommunikation zum Versuch der wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen Systems.³⁷ Das Besondere am systemischen Ansatz ist, dass nicht mehr auf die Person/die Personen an sich fokussiert wird, sondern auf die Beziehungen und Bindungen die diese Person/diese Personen hat/haben.

Grau, Möller und Rohweder (1990) postulieren fünf Kernthesen systemischen Denkens:

³⁴Vgl. Foerster, 1993, S. 89.

³⁵Vgl. Foerster, 1993, S. 89.

³⁶Pawlak, 2003, S. 24.

³⁷Vgl. Königswieser und Exner, 2008, S. 17.

1. Als soziale Systeme können beliebige Gruppen von Menschen betrachtet werden.
Ein soziales System ist gekennzeichnet durch die Beziehungen zwischen seinen Mitgliedern.
2. Der jeweilige Systemzustand wird von verschiedenen Menschen auch verschieden erlebt.
3. Systeme verändern sich ständig: verändert sich ein Teil des Systems, kann sich das gesamte System verändern.
4. Jedes Verhalten eines Systemmitgliedes ist das Ergebnis seiner Anpassung an alle inneren und äußeren Einflüsse und daher - aus seiner Sicht - angemessen.
5. Ein System kann von außen nur dann zu einer Veränderung angeregt werden, wenn die geplante Maßnahme zum momentanen inneren Zustand des Systems passt.

2.3.4. Der Systemisch-konstruktivistische Ansatz im Coaching

Vergleichbar zur Systemischen Therapie und mit den Worten von Levold und Martens-Schmid (1999) ließe sich systemisch-konstruktivistisches Coaching als

„öffnender Dialog beschreiben, der zu einer veränderten Beschreibung individueller und/oder sozialer Wirklichkeitskonstrukte führen kann, die neue Wahrnehmungs-, Erlebens- und Handlungsmöglichkeiten eröffnet.“³⁸

„Die Grundhaltung lässt sich als dialogisch, wertschätzend und unvoreingenommen gegenüber bisherigen Lebensstrategien und Lösungsversuchen der [Kunden/innen] beschreiben. [...] Es gilt [...] einen [Coaching-] Rahmen zu gestalten, in dem [Kunden/innen] ihre Ressourcen aktivieren können, um mit ihren eigenen Mitteln zu neuen Möglichkeiten und Zielen zu gelangen.“³⁹

Die Rolle des Coaches zielt

³⁸Levold und Martens-Schmid, 1999, Vgl. 20.

³⁹Levold und Martens-Schmid, 1999, Vgl. 24-25.

„auf die aktive Strukturierung des [Coaching-] Gesprächs. Sie sind Experten für die Gestaltung und Reflexion des [Coaching-] Prozesses. [...] Daraus ergibt sich für die Praxis, daß [Coaches] keinen Expertenstatus mehr beanspruchen können, sie sind allenfalls noch „Experten“ für die Aufrechterhaltung des [Coaching-] Gesprächs.“⁴⁰

2.3.5. Der Lösungsfokussierte Ansatz

Einige Kunden/innen und auch Coaches glauben, dass es notwendig ist, das bestehende Problem im Detail zu analysieren, damit Lösungen dafür gefunden werden können. Andere hingegen nehmen an, dass es hilfreicher ist, wenn die bevorzugte Zukunft, also ein Bild der Lösung, im Vordergrund steht. Der lösungsfokussierte Ansatz ist überwiegend eine Haltung. Lösungsfokussierte Coaches operieren von einer Position des Nicht-Wissens und stellen daher neugierig Fragen, um die Welt der Kunden/innen kennenzulernen. Sie fokussieren auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Kunden/innen, um diese zu Stärken und für die Zukunft nutzbar zu machen. Vertreter dieser lösungsfokussierten Richtung sind, zum Beispiel, De Shazer (2010b), De Jong und Berg (2008), Meier und Szabó (2008) und Bamberger (2010) sowie viele weitere. Dieser Ansatz basiert auf der Systemtheorie und dem Konstruktivismus.

Einige Grundannahmen dieses Ansatzes sind:

- wenn etwas funktioniert, tue mehr davon
- wenn etwas nicht funktioniert, tue etwas anderes
- kleine Schritte können zu großen Veränderungen führen
- wenn etwas nicht kaputt ist, braucht man es auch nicht zu reparieren
- es gibt kein Problem ohne das es auch eine Lösung gibt (sonst könnte das Problem nicht benannt werden)
- die Lösung muss nicht unbedingt so kompliziert sein, wie das Problem
- kein Problem besteht ohne Unterlass; es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können

⁴⁰Levold und Martens-Schmid, 1999, Vgl. 26-27.

- die Sprache für das Entwickeln von Lösungen unterscheidet sich von der Sprache zur Beschreibung von Problemen
- wir nutzen, was der/die Kunde/in mitbringt, um sein/ihr Leben zu seiner/ihrer Zufriedenheit zu gestalten, der/die Kunde/in hat bereits Erfahrungen mit der Lösung; der/die Kunde/in ist Experte/in

Im lösungsfokussierten Ansatz wird nach Hinweisen für Lösungen gesucht, anstatt die Probleme im Detail zu analysieren. Gemeinsam mit dem/der Kunden/in wird an der bevorzugten Zukunft gearbeitet. Die Veränderung ist die einzige Konstante, denn mit jedem Moment ändert sich etwas. Daher ist es immer möglich nach diesen Veränderungen ausschau zu halten. Insbesondere die positiven Ausnahmen, Momente in denen das Problem weniger präsent ist, helfen Lösungen zu finden. In solchen Momenten zeigen die Kunden/innen besonders ihre versteckten Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für eine Lösungsfindung eingesetzt werden können.

2.3.6. Das Kieler Beratungsmodell

Das Kieler Beratungsmodell ist ein Modell des systemisch-konstruktiv(istisch)en Coachings.⁴¹ Zusätzlich hebt Tomaschek (2009) auch hervor, dass der lösungsorientierte Ansatz von Steve de Shazer⁴² und Insoo Kim Berg⁴³ eine wichtige Basis für das Kieler Beratungsmodell darstellt.⁴⁴ Wesentliche Aspekte des Modells und die Erfahrungen damit wurden in Grau, Möller und Rohweder (1990) zusammengefasst.

Das Kieler Beratungsmodell entstand durch die Zusammenarbeit von Uwe Grau und Jens Möller mit Johann Gunnersson, dem Trainer des Handball-Bundesligavereins THW Kiel. Im Interview mit Nagy (2009) erzählt Uwe Grau von diesen Anfängen und den Hintergründen. Er beschreibt unter anderem, dass er durch die Arbeiten von Paul Watzlawick, Selvini Palazzoli, Heinz von Foerster, und Ernst von Glaserfeld beeinflusst wurde.

⁴¹Vgl. Tomaschek, 2009, S. 15.

⁴²De Shazer, 2010b.

⁴³De Jong und Berg, 2008.

⁴⁴Vgl. Tomaschek, 2009, S. 109.

„Und da ist mir deutlich geworden, dass Probleme im Kopf auch konstruiert werden. Wenn man sie konstruieren kann, kann man sie auch umkonstruieren.“⁴⁵

Im Wesentlichen arbeiten die Coaches nur mit dem Sporttrainer. Sie begeben sich in ein lösungsorientiertes Gespräch mit dem Ziel eines gemeinsamen Problem-Auflösens. Dabei entwickeln Sporttrainer und Coach gemeinsam veränderte Sichtweisen zum Problem, welche dazu beitragen, alternative Handlungsentwürfe entwickeln zu können. Diese kann der Sporttrainer dann in seinem Alltag ohne die Coaches umsetzen.

„Grundgedanke des »Kieler Beratungsmodells« ist es, das Problem in seiner Vielschichtigkeit und Ganzheit darzustellen. Der Trainer soll zu einer Auseinandersetzung mit möglichst vielen verschiedenen Aspekten und Sichtweisen einer Situation angeregt werden, um daraus neue Möglichkeiten für ein verändertes Handeln ableiten zu können.“⁴⁶

Das Kieler Beratungsmodell besteht aus sechs Phasen zur Lösung des Problems:

1. Präsentation des Problems
2. Ausarbeitung des Problems
3. Entwicklung neuer Ideen
4. Entwicklung und Prüfung von Maßnahmen
5. Durchführung der Maßnahmen
6. Bewertung der Maßnahmen

Grau, Möller und Rohweder (1990) berichten, dass sie u.a. Metaphern, zirkuläre Fragen, Reframing, Probehandeln und Rollenspiele in ihrer Arbeit einsetzen.

In diesem Modell wird etwas mehr Aufmerksamkeit auf das Problem verwandt, um den Kontext zu erkennen und damit den Kunden/innen einen Rahmen zu offenbaren, der sich durchaus ändern könnte. Bei der „Präsentation des Problems“ wird hinterfragt, wer denn eigentlich welches Problem hat und wie wichtig dieses Problem überhaupt ist. Auch wird ermittelt, was so bleiben soll, wie es ist – ein wichtiger Bestandteil einer

⁴⁵Nagy, 2009.

⁴⁶Grau, Möller und Rohweder, 1990, S. 23.

zukünftigen Lösung. Weiters wird in der Phase „Ausarbeitung des Problems“ nach bisherigen Lösungsversuchen gefragt. Außerdem wird schon nach Ausnahmen gesucht sowie nach konkretem Verhalten aller Beteiligten. Dies bietet oft schon weitere Ansätze für Auf-lösungen des Problems. Hierbei kommt es auf die Haltung des/der Coaches an, wie lange er/sie sich mit dem/r Kunden/in in deren Problemwelt bewegt bevor sie in die Lösungswelt wechseln.

Mich beeindruckt, wie konsequent mit dem Trainer gearbeitet wurde. Ich würde diesen Ansatz als indirektes Team-Coaching betrachten, da hier das Team verbessert werden sollte ausschließlich durch die Zusammenarbeit mit dem Sporttrainer. Hier sehe ich Parallelen zu meiner Arbeit mit den ScrumMastern/innen.

2.3.7. Agile Coaching

Agile Coaching ist ein Begriff, der sich ebenfalls im IT Umfeld etabliert. Dort gibt es Agile Coaches sowie Scrum Coaches. Adkins (2010) und Davies und Sedley (2010) sind die zwei relevanten Werke zum Thema „Agile Coaching“.

Adkins (2010) stellt klar, dass der Begriff „agile coaching“ auch das Mentoring einbezieht. Außerdem verweist sie darauf, dass der/die „Agile Coach“ eine eigene Agenda besitzt, nämlich die Teams und Personen zum guten agilen Arbeiten zu bewegen. Daraus folgert sie, dass Agile Coaches keine echten beruflichen Coaches sind.

„In the agile world, coaching and mentoring have been wrapped up in the cumulative term *coaching*. [...] the phrase *agile coach* involves both coaching and mentoring. Also, know that we are using skills from the world of professional coaching, but we are not truly professional coaches. A serious point of ethics for professional coaches holds that the coachee’s agenda must be the single guiding light of the coaching relationship. The coach exists solely for the coachee, not so for us. We can’t let the coachee’s agenda rule completely because we must also mix in our agenda: to influence the coachee to use agile well.“

„[...] just know that we are coach-like, using tools from professional coaching, and we are mentors with an expertise in agile. We educate from this

expertise and use coaching skills to help each person make the transition to using agile well. I have this dynamic duo in mind when I proudly say, *I am an agile coach.*“⁴⁷

Die Zielvorgabe des „agilen Coaches“, nämlich produktive agile Teams zu schaffen, thematisiert auch Davies und Sedley (2010)

„Your goal is to grow a productive Agile team“⁴⁸

Adkins (2010) sowie Davies und Sedley (2010) streichen die Fachexpertise des „agilen Coaches“ hervor:

„An agile coach models agile all the time, and just by being teaches all the time. [...] an important ingredient needed to call oneself an agile coach: having coached multiple teams and having seen a range of possibilities and limitations and successes and failures across a variety of situations.“⁴⁹

“Like a sports coach, an Agile coach needs to know how to play the game. You need to understand how Agile works and get some experience applying Agile in practice. When you have experience as an Agile practitioner, you’ll have a better appreciation of how it works, and you can use real examples to illustrate your points.“⁵⁰

In beiden Werken wird darauf eingegangen, dass Methoden und Fertigkeiten aus dem beruflichen Coaching hilfreich sein können. Ein spezielles agiles Vorgehensmodell ist Scrum und dort gibt es den/die Scrum Coach.

Scrum Coach

Die ScrumAlliance hat ein eigenes Zertifizierungsprogramm für Scrum Coaches. Auf der Webseite findet man dazu folgende Aussagen:

„Certified Scrum Coaches (CSCs) are experts in Scrum, both in theory and in practice.“⁵¹

⁴⁷ Adkins, 2010, S. 77.

⁴⁸ Davies und Sedley, 2010, S. 19.

⁴⁹ Adkins, 2010, S. 8.

⁵⁰ Davies und Sedley, 2010, S. 24.

⁵¹ ScrumAlliance, 2012, http://scrumalliance.org/pages/certified_srum_coach.

Scrum Coaches werden als Fachexperten betrachtet. Sie verstehen wie Scrum funktioniert und wie Scrum die Verantwortlichkeiten beeinflusst.

„A CSC can help you and your company navigate the difficult process of becoming an agile organization that uses the Scrum framework to get work done.“⁵²

Aus meiner Sicht wird hier schon ein Ziel vorweggenommen. Scrum soll eingeführt werden und der/die Scrum Coach kann dabei helfen.

Ich denke, hier widerspricht das Modell des Scrum Coaches stark dem Coaching Verständnis, welches ich durch die Ausbildung und Literatur zum Thema Coaching erworben habe. Ich bin auch verwundert, dass hier nirgendwo erwähnt wird, dass der/die Scrum Coach eine Coaching Ausbildung haben sollte.

Im Allgemeinen scheint es kein besonderes Setting für das „agile Coaching“ zu geben, abgesehen davon, dass mit Personen, Teams und Organisationen gearbeitet wird, die „agil“ sein wollen oder sollen. Hier stehen keine Methoden oder Haltungen im Vordergrund, sondern nur das Ziel der Einführung der agilen Vorgehensweise. Der/die „agile Coach“ wird auch als Fachexperte/in betrachtet. Das Modell des Sporttrainers/-coach dient scheinbar als Vorlage.

Leider führt diese Sichtweise auch dazu, dass Teams von dem/der agilen Experten/in Ratschläge möchten und sich so aus meiner Sicht ihrer eigenen Fähigkeiten nicht bewusst werden. Ich plädiere dafür, dass die agilen Coaches sich mit ihrem Fachwissen zurückhalten, damit die Teams noch besser wachsen können.

2.4. Teamcoaching

„Teams sind Gruppen von Menschen, die eine gemeinsamen Zweck und ein gemeinsames Ziel sowie eine gemeinsame Arbeit haben.“⁵³

Das Ziel von Teamcoaching ist es, „die einzelnen Teammitglieder anzuregen, über die Auswirkungen ihres individuellen sowie kollektiven Verhaltens nachzudenken.“⁵⁴

⁵²ScrumAlliance, 2012, http://scrumalliance.org/pages/certified_scrum_coach.

⁵³Betttoni, 2003.

⁵⁴Walther, 2003, S. 76.

Im Teamcoaching arbeitet der/die Coach oder die Coaches mit mehreren Menschen. Üblicherweise wird auch verstanden, dass diese Arbeit zur gleichen Zeit und am gleichen Ort stattfindet. Allerdings kann es bei virtuellen Teams zu Ausnahmen kommen. In dieser Arbeit betrachte ich Teamcoaching als ein spezielles Setting im Coaching.

Teamcoaching wird oft auch als eine Methode zur Teamentwicklung eingesetzt. Walther (2003) beschreibt eine Leserbefragung, die folgende Unterschiede zur Teamentwicklung hervorhebt: Teamcoaching ist eher ziel- und lösungsorientiert; Teamcoaching geht emotional mehr in die Tiefe; Teamcoaching ist stärker auf die Entwicklung des Einzelnen ausgerichtet; Teamcoaches haben oft einen psychologischen Hintergrund.

Die folgende Definition von Teamcoaching erscheint sehr ähnlich dem, was schon im Abschnitt 2.2 zu Retrospektiven betrachtet wurde.

„Teamcoaching ist [...] die Begleitung eines Teams in einem Entwicklungsprozess. Dieser Entwicklungsprozess fördert die nachhaltige Zusammenarbeit, damit Teams ihre Arbeitsziele schneller und besser erreichen. Die Teammitglieder sind in der Lage ihre Kompetenzen optimal einzusetzen, damit Synergie-Effekte entstehen. Nachhaltig arbeiten Teams, wenn sie fähig sind, Probleme und Konflikte konstruktiv zu lösen und auch nach Erreichen des Ziels für weitere Herausforderungen gestärkt oder in der Lage sind, sich aufzulösen und neue Teams zu bilden.“⁵⁵

Teamcoaching wird auch als Sonderform des Gruppencoachings⁵⁶ betrachtet. Im Unterschied zum Teamcoaching arbeiten die Personen in einer Gruppe nicht unbedingt an einem Ziel zusammen. Dies führt manchmal dazu, dass im Coaching kein gemeinsames Ziel für die dortige Arbeit gefunden werden kann. Typischerweise führt man dann Einzelcoachings vor dem Hintergrund der anwesenden Gruppe durch. Coaching beim Formen eines Teams könnte eine Mischform sein, in der es wichtig ist, ein gemeinsames Ziel für die Zukunft, also wenn die Gruppe ein Team geworden ist, zu erarbeiten. Für diese Thesis gehe ich davon aus, dass ich mit Teams arbeite.

⁵⁵Alf-Jähnig, Hanke und Preuß-Scheuerle, 2010, S. 22.

⁵⁶Britton, 2010.

2.5. Moderation und Teamcoaching

In der Literatur zu Retrospektiven⁵⁷ wird hauptsächlich von Moderation (engl. Facilitation) gesprochen. In dieser Arbeit untersuche ich, wie Coaching in Retrospektiven nützlich angewandt werden kann. Doch was ist der Unterschied zwischen den Vorgehen?

Moderation ist eine strukturgebende Maßnahme, um Gruppen- und Teammeetings effektiver und effizienter zu gestalten. Typischerweise versuchen Teams dabei Sachthemen zu lösen. Der/die Moderator/in unterstützt die Teams durch bestimmte strukturierende Methoden zur Steuerung der Kommunikation, um sie gemeinsam zu einem definierten Ziel zu führen. Oft dokumentiert der/die Moderator/in auch die Ergebnisse am Ende.⁵⁸

Teamcoachings dienen eher dazu, Teammitglieder dabei zu unterstützen neue Lösungswege zu finden, dabei Querzudenken und somit neue Handlungsperspektiven selbst zu entwickeln. Coaching ist eine Hilfe zur Selbsthilfe. Im Teamcoaching fokussieren wir stark auf die vorhandenen Fähigkeiten der Teammitglieder.

Gemeinsam ist dem/der Coach und dem/der Moderator/in, dass sie ablaufverantwortlich sind und dass sie sich beide nicht inhaltlich beteiligen. Weiters sorgen sie dafür, dass sich alle Teammitglieder in die Gespräche einbringen können.

Der wesentliche Unterschied beider Vorgehen ist der Auftrag. Der/die Moderator/in wird beauftragt mit dem Team ein Ergebnis bezüglich eines Sachthemas zu erarbeiten. Der/die Coach hat dagegen die Aufgabe die Verbesserung des Beziehungsgeflechts zwischen den Teammitgliedern zu ermöglichen.

Im unbekannten Umfeld gehe ich davon aus, dass Teamcoaching das erste Mittel der Wahl darstellt, um zuerst die Beziehungsarbeit mit dem Team zu leisten. Wenn das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern hergestellt ist und sie gemeinsam ein Sachthema ohne größere persönliche Schwierigkeiten bearbeiten können, dann erscheint eine Moderation nutzbringend zu sein. Damit eine Moderation in der Kürze der Zeit gelingt, müssen erstmal zwischenmenschliche Schwierigkeiten ausgeräumt werden. Wenn sich Teammitglieder nützlich missverstehen können und wollen, gelingt es auch eine gemeinsame Zielfindung und Maßnahmenerarbeitung rascher zu erreichen.

⁵⁷Kerth, 2001; Derby und Larsen, 2006.

⁵⁸Vgl. Sturm, 2003.

Von einem/r Teamcoach erwarte ich daher eine vertiefendere Ausbildung im Bereich der sozialen und psychologischen Kompetenzen als von einem/r Moderator/in. Wobei auch ein/e Moderator/in in der Lage sein sollte, auf Konflikte in Meetings und auf somit soziale Aspekte zu reagieren. Der/die Teamcoach wird typischerweise auch Moderationstechniken anwenden, um die Teamarbeit strukturiert zu gestalten.

2.6. Weitere Hintergründe zu den Forschungsfragen

Coaching in Retrospektiven wurde bisher nicht wissenschaftlich untersucht. Es gibt Konferenzpräsentationen und Blog-Einträge zur lösungsfokussierten Arbeit im Agilen Coaching. Vertreter dieser Richtung sind Pierluigi Pulgese⁵⁹ und Hans-Peter Korn.⁶⁰ In Kua (2012) wird auch auf einen Blogpost⁶¹ zum Einsatz von lösungsfokussierter Arbeit in Retrospektiven verwiesen.⁶²

Im Bereich der Wirksamkeitsforschung von Coaching gibt es einige Arbeiten welche von Künzli (2009) näher betrachtet werden. Allerdings stellt er fest, dass die meisten Studien mit methodischen Mängeln behaftet sind. Im therapeutischen Kontext gibt es auch Untersuchungen zur Wirksamkeit.⁶³

Geeignete Werkzeuge für Retrospektiven sollten kurz und effektiv sein. Daher werden Ansätze der lösungsfokussierten Kurzzeitberatung (siehe Abschnitt 2.3.5) angewandt. Weiters stütze ich mich auf die Arbeiten zur Skalierung von Peter Szabó⁶⁴ sowie auf Arbeiten zur systemischen Strukturaufstellung.⁶⁵

⁵⁹Siehe z. B. <http://vimeo.com/12507830>, Letzter Zugriff am 19.9.2012

⁶⁰Siehe <http://www.korn.ch/>, letzter Zugriff am 19.9.2012

⁶¹<http://jchyip.blogspot.com/2012/02/solution-focused-goal-driven.html>

⁶²Vgl. Kua, 2012, S. 91.

⁶³Vgl. Hubble, Duncan und Miller, 1999; Vgl. De Shazer und Berg, 1997.

⁶⁴Vgl. Szabó, 2005; Szabó, 2007.

⁶⁵Vgl. Sparrer, 2009; Schiegl, 2003; Patera und Gamm, 2003.

3. Empirisch-adaptives Vorgehen

Diese Arbeit beruht auf einem empirischen und adaptiven Vorgehen. Zuerst wurden gecoachte Retrospektiven durchgeführt. Basierend auf den gesammelten Informationen wurden Veränderungen im Vorgehen vorgenommen. Die Auswirkungen dieser Veränderungen wurden in weiteren Retrospektiven beobachtet und neue Veränderungen wurden daraufhin initiiert. Diese Arbeit konnte nur durch die Mitarbeit aller hier vorgestellten Teams und deren Personen durchgeführt werden.

3.1. Forschungsdesign

Um die im Abschnitt 1.2 genannten Fragen zu beantworten führe ich gecoachte Retrospektiven mit Teams durch. Anschließend befrage ich die Teammitglieder, um Informationen zur Beantwortung der Fragen zu erhalten. Diese Antworten werte ich mittels qualitativer Inhaltsanalyse aus und fasse die Ergebnisse zusammen. Daraus leite ich meine Erkenntnisse zum Coaching in Retrospektiven ab.

Ich bin in drei Phasen vorgegangen. In der ersten Phase habe ich Coachings in Retrospektiven bei fünf Kundenteams angewandt. Dazu habe ich Gedächtnis- und Fotoprotokolle angefertigt, die ich auch den Teams zur Verfügung gestellt habe.

In Phase Zwei habe ich einen Fragebogen zur Beantwortung der Forschungsfragen erstellt. Diesen Fragebogen habe ich an drei der Teams verschickt, mit denen ich schon Coachings durchgeführt hatte. Die Antworten sind insofern interessant, als dass sie nach ca. sechs Monaten gegeben wurden. Hieraus könnten eventuell noch Informationen zur Nachhaltigkeit abgeleitet werden, doch darauf verzichte ich in dieser Arbeit.

Basierend auf dem Fragebogen habe ich in der dritten Phase mein Coaching Design für die Retrospektiven das erste Mal überarbeitet. Mittels diesem Design habe ich dann zwei Retrospektiven durchgeführt und mir das Feedback innerhalb einer Woche geben lassen. Basierend auf den Antworten habe ich das Coaching Design nochmals angepasst und zwei weitere gecoachte Retrospektiven durchgeführt. Die Fragebögen wurden auch innerhalb einer Woche beantwortet. Die nächste Retrospektive fand mit einem weit verteilten Team via Telefon und WebEx¹ statt. Hierfür habe ich nochmals eine Anpassung des Designs vorgenommen. Am gleichen Tag fand noch eine weitere Retrospektive mit einem Team statt. Die Fragebögen wurden innerhalb von 3 Tagen beantwortet.

Insgesamt wurden gecoachte Retrospektiven mit 93 Personen durchgeführt mit einer Gesamtdauer von $18\frac{1}{4}$ Stunden. Nur das Team AT-C wurde zwei Mal begleitet. Die Tabelle 3.1 listet die Retrospektiven mit den Teams, der Anzahl der teilnehmenden Personen, Dauer sowie den erhaltenen Feedbacks auf.

Datum	Team	Teilnehmende	Dauer	Feedback	#
31.1.2012	Team CH-M	6	90 Min	n.a.	0
14.2.2012	Team CH-Q	6	90 Min	Aug 2012	2
21.2.2012	Team CH-F	5	90 Min	Aug 2012	1
28.2.2012	Team CH-B	6	90 Min	n.a.	0
10.4.2012	Team CH-BUL	7	135 Min	Aug 2012	2
2.7.2012	Team AT-C	11	90 Min	Aug 2012	8
2.7.2012	Team AT-M	8	90 Min	Aug 2012	5
22.8.2012	Team AT-N	7	120 Min	Aug 2012	6
27.8.2012	Team AT-C	7	90 Min	Aug 2012	4
11.9.2012	Team AT-L	12	120 Min	Sep 2012	8
11.9.2012	Team AT-Q	5	90 Min	Sep 2012	5
Summe	11	93	18,25 h		41

Tabelle 3.1.: Übersicht über die gehaltenen Retrospektiven und Teams

¹<http://www.webex.com/>

In all diesen Retrospektiven war der/die ScrumMaster/in als Teilnehmer/in anwesend, hatte allerdings keine besondere Rolle im Coaching Verlauf.

Coaching ist ein lebendiger Prozess, in dem Sinne, dass ein Coaching immer den Gegebenheiten der Kunden/innen angepasst werden muss, um sinnvoll und nützlich zu sein. Daher habe ich auch nicht auf einer festen Struktur beharrt, sondern diese immer wieder angepasst. In Kapitel 5 stelle ich das Ursprungsdesign sowie die jeweiligen Anpassungen vor.

3.2. Auswahl der Feedback-Methode

Im Coaching betrachten wir unsere Kunden/innen als Experten/innen ihrer Welt. Ausgehend von dieser Haltung betrachte ich die Kunden/innen erst recht als Experten/innen bezüglich der Nützlichkeit des Coachingsgespräches und den Inhalten der anderen Forschungsfragen. Aus meiner Sicht kann ich die Forschungsfragen dieser Arbeit also nur mittels Informationen der Teilnehmer/innen beantworten. Daher habe ich den „ExpertInnenstatus“ in gewisser Weise an die Kunden/innen „verliehen“, begrenzt auf die spezifischen Fragestellungen.² Um diese Informationen zu erhalten standen für mich die Methoden ExpertInneninterview³ und Fragebogen zur Auswahl. Ich habe mich für eine Mischung aus Fragebogen und ExpertInneninterview entschieden.

Meuser und Nagel (1991) betonen, dass es zum offenen ExpertInneninterview keine Alternative gibt, „wenn es aber um handlungsleitende Regeln jenseits von Verordnungen, um ungeschriebene Gesetze des ExpertInnenhandelns, um tacit knowing und Relevanzaspekte geht.“ Andererseits ist eine teilstandardisierte Befragung, auch schriftlich, möglich, „wo die ExpertInnen als LieferantInnen von Daten und Fakten angesprochen werden, die nirgendwo sonst in Erfahrung zu bringen sind“.

Für mich ergab sich ein Dilemma. Zum einen haben ExpertInneninterviews den Vorteil, dass der/die Interviewer/in nachfragen könnte und somit Informationen mit mehr Ausführlichkeit, Detail und Qualität erhalten könnte. Zudem ermöglichen Interviews

²Vgl. Meuser und Nagel, 1991, S. 443.

³Meuser und Nagel, 1991.

auch einen besseren Zugang zu neuen Denkansätzen und Erfahrungsschätzten. Andererseits war mir bewusst, dass ich mit vielen Personen reden müsste und dies bei meiner und deren zeitlicher Verfügbarkeit nicht möglich sein würde.

Daher habe ich mich für den Fragebogen entschieden. Um die Vorteile des ExpertInneninterviews zu nutzen entschied ich mich für viele offene Fragen. Damit Fragebögen ausgefüllt werden dürfen diese allerdings nicht zu lang sein. Die besondere Herausforderung lag in einer Anregung zum Reflektieren und dass die Antwortenden ausführlichere Auskünfte erteilen, so dass die Untersuchung mittels der qualitativen Inhaltsanalyse möglich bleibt. Somit entschloss ich mich eine Mischung von Skalen und dazugehörigen Fragen zu stellen, um den Antwortenden genügend Anreiz zum Ausfüllen zu geben. Der Fragebogen und die Auswertungsmethodik werden im Kapitel 4 näher beschrieben. Dort gehe ich darauf ein, wozu die einzelnen Fragen gestellt werden und wie sie der Beantwortung der Forschungsfragen dienen.

3.3. Die Teams

3.3.1. Auswahl der Teams

Für diese Arbeit habe ich auf meine Kundenteams aus der Schweiz (CH) und Österreich (AT) zurückgegriffen. Beide Firmen und deren Teams begleitete ich bei der Umstellung vom „klassischen“ plangetriebenen Vorgehen zum agilen Vorgehen. In der Schweiz war ich von 01/2012 bis 05/2012 aktiv als „Agile Coach“ im Einsatz. In Österreich habe ich die Teams 2010/2011 als „Agile Coach“ begleitet und für diese Arbeit neu kontaktiert. In der Schweiz wurde ich für die Retrospektiven im Rahmen meiner Dienstleistung bezahlt, in Österreich habe ich mich für die hier beschriebenen Retrospektiven kostenlos zur Verfügung gestellt.

Für diese Arbeit habe ich solche Teams gewählt, bei denen ich gecoachte Retrospektiven durchgeführt habe. Die Teams in der Schweiz habe ich vor dem Design des Fragebogens begleitet und die Teams in Wien danach. Insgesamt stelle ich zehn Teams vor.

Als Nachteil bei diesem Vorgehen sehe ich, dass ich mit Teams gearbeitet habe, die mich bereits in einer anderen Rolle kannten. Ich hatte einen Auftrag von der Geschäftslei-

tung, ein bestimmtes Vorgehen in der Firma und bei den Teams einzuführen. Bei den Schweizer Teams war ich in der Rolle auch noch aktiv. Bei den österreichischen Teams konnte ich, so glaube ich, klar stellen, dass ich keinen Auftrag mehr habe und auch niemandem mehr Rechenschaft legen muss. Dies scheint mir, hat zu einer Entspannung und mehr Offenheit bei den Teilnehmenden geführt.

3.3.2. Die Schweizer Teams

Die CH-Teams sind in der Zentralschweiz beheimatet und gehören zu einer Firma. Sie arbeiten alle am gleichen Standort. Die Geschäftsleitung hatte sich entschieden, die Teams neu zusammenzusetzen. Dies wurde mittels einer Aufgabenbeschreibung der Teams und einer Selbstzuordnung der Teammitglieder erreicht. Daher gab es dort viele neue Arbeitsbeziehungen. Die Teams sind funktionsübergreifend aufgestellt und bestehen aus Entwicklern/innen, einem oder mehreren Qualitätsverantwortlichen, einem/r Vollzeit- oder Teilzeit-SumMaster/in und einem/r Product Owner/in.

Bei all den Schweizer Teams stand ein großer Besprechungsraum für die Retrospektiven zur Verfügung, in dem ich einen Sesselkreis mit Flipchart hergerichtet und Haftnotizen sowie Stifte zur Verfügung gestellt habe.

Team CH-M

Das Team CH-M bestand zum Zeitpunkt der Retrospektive aus sieben Personen, die gemeinsam für eine Produktkomponente verantwortlich sind. Das Team setzt sich aus Personen unterschiedlichen Alters und Herkunft zusammen. Dieses Team befand sich, meiner Meinung nach, noch in der Teamfindung. Mit diesem Team habe ich im Januar 2012 eine Retrospektive mit sechs Personen durchgeführt.

Team CH-Q

Das Team CH-Q bestand zum Zeitpunkt der Retrospektive aus sieben Personen, die gemeinsam für eine zentrale Produktkomponente verantwortlich sind. Eine Mitarbeiterin ist Teilzeit tätig. Dieses Team besteht aus vielen zentralen Entwicklern/innen, die gerne auch von anderen Teams angefordert werden. Mit diesem Team habe ich im Februar 2012 eine Retrospektive mit sechs Personen durchgeführt.

Team CH-F

Das Team CH-F bestand zum Zeitpunkt der Retrospektive aus neun Personen, die gemeinsam für eine Produktkomponente verantwortlich sind. Dieses Team arbeitet eng mit einem wichtigen Kunden der Firma zusammen und steht daher immer wieder im Fokus. Mit diesem Team habe ich auch im Februar 2012 eine Retrospektive mit fünf Personen durchgeführt.

Team CH-B

Das Team CH-B bestand zum Zeitpunkt der Retrospektive aus acht Personen. Dieses Team arbeitet als Dienstleister für andere Teams und betreut einige zentrale Komponenten der Software. Mit diesem Team habe ich auch im Februar 2012 eine Retrospektive mit sechs Personen durchgeführt.

Team CH-BUL

Das Team CH-BUL besteht aus vier Geschäftsfeldleitern, einer Geschäftsfeldleiterin, zwei Vollzeit-ScrumMastern, einer Vollzeit-ScrumMasterin und dem Leiter der Softwareentwicklung. Einer der Geschäftsfeldleiter kommt aus Russland und verbringt viel Zeit dort. Das Team besteht in dieser Konstellation seit ca. einem Jahr. Mit einigen dieser Personen hatte ich früher auch schon Einzelcoachings sowie Einzelgespräche geführt.

Mit diesem Team habe ich eine Retrospektive im April 2012 abgehalten. Diese fand in einem Besprechungsraum der Firma statt. Ich hatte einen Sesselkreis aufgestellt. Dazu gab es ein Flipchart und als Materialien standen Stifte und Haftnotizen zur Verfügung. Der Leiter der Softwareentwicklung M.T. hat nicht an der Retrospektive teilgenommen. Der Kollege aus Russland musste die Retrospektive zur Halbzeit aus persönlichen Gründen verlassen.

3.3.3. Die Teams in Wien

Die AT-Teams sind prinzipiell in Wien ansässig und gehören auch alle zu einer Firma. Hier jedoch gibt es auch Teammitglieder, die nicht am Standort sind, sondern von der

Ferne mitarbeiten.

Die meisten Mitglieder der AT-Teams kennen sich sehr gut und arbeiten auch schon lange zusammen. In den letzten Jahren gab es allerdings auch Mitarbeiter/innenfluktuationen, so dass auch hier neue Arbeitsbeziehungen entstanden sind. Die Teams bestehen aus Entwicklern/innen, einem/r Teilzeit-ScrumMaster/in und einem oder mehreren Product Owner/innen. Informell sind auch Tester/innen den Teams zugeordnet.

Team AT-C

Das Team AT-C besteht aus dreizehn Software-Entwicklern/innen. Das Team wurde aus vier kleineren Teams vor ca. zwei Jahren zusammengelegt. Dadurch sind vier Personen ehemalige Teamleiter, die noch immer einige Teamleiteraufgaben übernehmen. Weiters gab es seit der Zusammenlegung auch immer wieder personelle Veränderungen. Das Team hat eine ScrumMasterin, die als interne Coach agiert. Das Team AT-C ist vollständig am gleichen Standort ansässig, dabei auf drei Büros aufgeteilt.

Historisch bedingt ist dieses Team inhaltlich sehr variabel. Es ist auch ein Schnittstellenteam für die Softwareentwicklung in der gesamten Firma, das heißt, dass die Arbeit dieses Teams sehr stark von außen wahrgenommen wird. Das Team arbeitet zudem sehr intensiv daran, dass ein Wissenstransfer untereinander stattfindet. Dieses Team ist sich auch bewusst, dass es noch viel im Bereich Teambuilding unternehmen kann.

Die erste Retrospektive fand im Besprechungsraum am Standort statt. Ich habe die Tische zur Seite geräumt und einen Sesselkreis aufgestellt. Dazu gab es ein Flipchart und ein Whiteboard. Als Materialien standen Stifte und Haftnotizen zur Verfügung. Bei der Retrospektive fehlten zwei Teammitglieder. Die zweite Retrospektive fand im gleichen Raum und mit dem gleichen Setup statt. Diesmal waren sieben Personen anwesend.

Team AT-M

Das Team AT-M besteht aus zwei Entwicklern/innen, zwei Testern und einem Teamleiter vor Ort sowie drei Produktmanagern, die an verschiedenen Standorten in Deutsch-

land sind. Zwei Personen teilen sich die Aufgaben des/der ScrumMasters/in. Auch dieses Team hat viele personelle Veränderungen in den letzten zwei Jahren erlebt.

Dieses Team wird von der Geschäftsleitung als qualitativ gut arbeitend eingeschätzt. Die Führung vom Team empfinde ich als stark und dominant, jedoch auch herzlich auf eine besondere Art.

Die Retrospektive fand in einem Besprechungsraum am Standort statt. Dort gibt es einen großen Tisch, der nicht verstellt werden kann. Dadurch gab es nur wenig Platz für eine Aufstellung. Drei Teammitglieder waren per Telefon zugeschaltet. Die Audioverbindung war nicht immer ausreichend gut. Es gab ein Flipchart und als Materialien standen Stifte und Haftnotizen zur Verfügung.

Team AT-N

Das Team AT-N besteht aus sieben Personen, wobei eine Person in T. (D) arbeitet und eine Person viel reist und ihr Heimbüro in S. (D) hat. Es gab in den letzten 18 Monaten viele personelle Veränderungen durch Abgänge und Neuzugänge.

Das Team steht unter hohem Druck, da dessen Arbeit einen wichtigen Beitrag zu einigen Märkten der Firma leistet. Dieses Team wurde früher von der Geschäftsleitung auch immer wieder als Problemteam angesehen.

Die Retrospektive fand in einem Besprechungsraum am Standort statt. Dort gibt es einen großen Tisch, der nicht verstellt werden kann. Zwei Teammitglieder waren per Telefon zugeschaltet.

Team AT-L

Das Team AT-L besteht aus zwölf Personen, die von verschiedenen Standorten aus miteinander arbeiten. Drei Personen arbeiten am Standort Wien, die anderen an verschiedenen Orten in Europa. Das Team ist für eine übergreifende Aufgabe verantwortlich, die das gesamte Produkt betrifft. Es steht unter Druck, da die Ergebnisse der Teamarbeit eine hohe Sichtbarkeit bei den Kunden haben und die Abläufe als zu langwierig eingeschätzt werden. Zum Zeitpunkt der Retrospektive hatte ein Kollege gerade gekündigt. Drei bis vier weitere Personen erwähnten, dass sie ihre Position neu überdenken.

Ich wurde von der Teamleiterin eingeladen, diese Retrospektive zu führen. Die Retrospektive habe ich von zu Hause mittels Telefon und WebEx geführt. Ich habe mich dazu entschlossen, um allen Teilnehmenden einen ähnlichen Rahmen zu geben, denn viele der Anwesenden waren nicht persönlich am Standort in Wien.

Die Retrospektive mit dem Team AT-L fand auf Englisch statt, da dies ein multinationales Team ist. Englisch ist nur von einem Teammitglied die Muttersprache. Dies mag negative Auswirkungen auf die Verständlichkeit die Fragen und Antworten gehabt haben. Ich selbst habe sieben Jahre in England gelebt und schätze meine Englischkenntnisse als sehr gut ein.

Team AT-Q

Das Team AT-Q besteht aus sieben Personen. Die Product Ownerin und ein weiterer Mitarbeiter sind nicht am Standort. Das Team liefert eine wichtige Komponente der Software. Insbesondere zum Jahreswechsel ist der Druck auf das Team sehr groß. Das Team hat in den letzten Monaten personelle Veränderungen erlebt. Es gibt einige neue Mitarbeiter und andere haben die Firma verlassen.

Zur Retrospektive waren fünf Personen anwesend. Wir waren in einem kleineren Besprechungsraum und ein Kollege war per Telefon zugeschaltet. Wir hatten eine WebEx Verbindung, um ein leeres Word-Dokument zu teilen. Dieses nutzten wir, um Informationen aufzuschreiben und zu übertragen.

3.4. Grundlegender Methodenkoffer für Coachings in den Retrospektiven

In diesem Abschnitt möchte ich einige wenige Methoden zusammenfassen, die ich in meinen Coachings immer wieder gerne verwende. Diese und weitere Coachingwerzeuge stehen u.a. in Rauen (2008), Meier (2005), Königswieser und Exner (2008) und Röhrig (2011).

3.4.1. Fragen

Das erste Mittel der Wahl für eine/n Coach sind Fragen. Für diese Arbeit unterscheide ich drei Kategorien: direkte Fragen, zirkuläre Fragen und Metafragen.

Direkte Fragen richten sich an den/die Kunden/in und fragen nach deren Sichtweisen, Verhalten, etc. Zirkuläre Fragen⁴ werden verwendet, um die Sichtweisen von anderen Beteiligten hinzuzuziehen. Dabei ist oft hilfreich, wenn der/die Kunde/in ausspricht, wie er/sie glaubt, dass eine weitere Person eine Situation betrachtet. Metafragen dienen dazu, den/die Kunden/in in den Ablauf des Gesprächs mit einzubeziehen. Zum Beispiel, „Welche Frage wäre nun für Sie hilfreich?“ ist eine solche Metafrage.

Eine weitere Kategorisierung der Fragen zielt auf den Zeitraum ab: wir können in die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft fragen. Dabei interessieren positive Ausnahmen, was schon jetzt gut geht oder auch wie die gewünschte Zukunft aussehen soll. Zusammen mit den drei obigen Kategorien ergibt sich so bereits eine große Anzahl an Fragemöglichkeiten.

Eine besondere Form der Fragestellung, die ich immer wieder gerne anwende, bezeichne ich als „Kettenfrage“. Diese Form habe ich mir von Evan George⁵ in einem Seminar abgeschaut. Dabei stellt die Person A der Person B eine Frage, die B dann beantwortet. Person B stellt die gleiche Frage dann Person C, und so weiter. Mir ist aufgefallen, dass dadurch Teammitglieder mehr miteinander reden und einander auch zuhören. Dies bindet alle Teammitglieder aktiv mit ein. Auch reduziere ich meinen Einfluss als Coach in dieser Form der Fragenstellung und stärke somit möglicherweise das Team.

3.4.2. Skalen

Ein beliebtes und einfaches Mittel im lösungsfokussierten Kurzcoaching sind Skalen⁶, da sie schnell einen Standpunkt veranschaulichen und zu einem Gespräch über Unterschiede einladen. Ich verwende Skalen ähnlich wie Peter Szabo⁷. Ich starte mit einer

⁴Vgl. Simon und Rech-Simon, 2009.

⁵Mitbegründer des BRIEF Institutes in London

⁶Vgl. Szabó, 2005.

⁷Mitbegründer von SolutionSurfers International (formals Weiterbildungsforum Basel)

Frage wie: „In Bezug zu eurem Ziel, wo steht ihr heute?“ gefolgt von: „Was funktioniert schon, dass du auf X steht?“ Hier suche ich nach Ressourcen und Fähigkeiten des/der Kunden/innen.

Anschließend variiere ich gerne. Entweder erkundige ich mich nach einem realistischen Zeitrahmen für die gewünschte Veränderung und frage dann: „Und wo möchten ihr dann stehen?“ gefolgt von: „Was tut ihr hier anders?“, „Und was noch ...?“ Oder ich frage zum Beispiel nach dem Stundenziel: „Am Ende dieser Stunde, wo möchten ihr dann stehen?“, „Was wäre hier anders?“, „Welche Konsequenzen hätte dies für euch?“ und „Was macht ihr dann anders?“

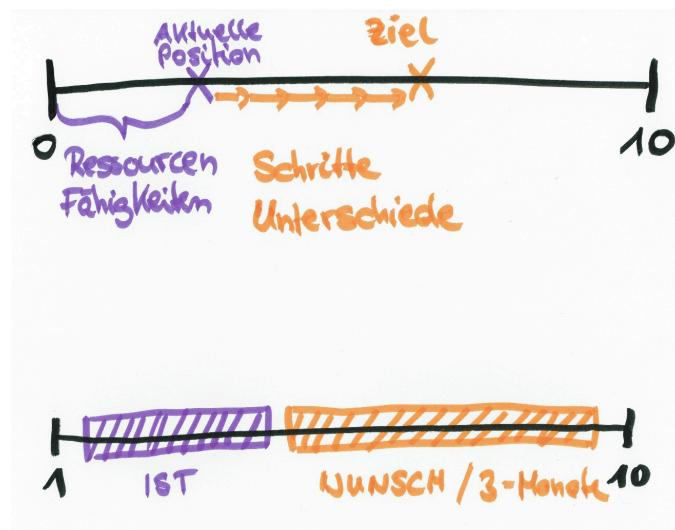


Abbildung 3.1.: Skalarendarstellung

Die erste Graphik zeigt eine vereinfachte Skala für eine Einzelperson und die zweite Graphik eine Abstraktion einer Teamskala. Dabei ergaben sich zwei Bereiche durch die unterschiedlichen Meinungen der einzelnen Personen. Ob die Skala bei Null oder bei Eins beginnt ist meiner Meinung nach im Ermessen des Coaches und von der Situation abhängig. Eine Eins suggeriert aus meiner Sicht, dass schon etwas geht.

Bei einem Coaching haben einige Teammitglieder berichtet, dass ihr identifiziertes Ziel früher schon mal funktionierte. Daraufhin fragte ich dann zusätzlich, wie gut es schon war und habe mir dies auf der Skala auch zeigen lassen. Überraschenderweise war es in der Teamvergangenheit sogar besser, als sie es sich für die Zukunft wünschten.

Die Skala kann auch genutzt werden, um die ersten Schritte zur Zielerreichung zu klären: „Und wenn ihr nun einen kleinen Schritt voran kommt, woran erkennt ihr dies?“ und „Woran erkennen dies andere?“

Zehn Minuten Skalenarbeit sind oft schon ausreichend, denn dabei entstehen genügend Informationen für weiterführende Reflexionen.⁸ Im Teamcoaching benötige ich dafür gewöhnlich länger, da ich jede Person befrage. Mir fällt auf, dass ich ca. fünf bis sieben Minuten pro Person arbeite.

In anderen Teamsituationen habe ich auch schon in drei Minuten mit dem ganzen Team einen Skalentanz erfolgreich durchgeführt. Ich nutze dazu ein Handzeichen. Zum Beispiel, „Auf eine Skala von 0–5, wie erfolgreich war dieses Meeting?“ Dazu zeigen alle mit den Fingern einer Hand ihre jeweilige Antwort. „Damit es für dich einen Wert höher wäre, was hätte es aus deiner Sicht noch gebraucht?“ In kurzer Zeit kommen so kleine Veränderungen zum Vorschein, die vom Team sofort angegangen werden können.

3.4.3. Aufstellung

In Zusammenhang mit den Skalen nutze ich gerne eine Skalenaufstellung. Ich bitte die Teammitglieder, sich entsprechend ihres Standpunktes auf einer Linie aufzustellen. Dies hilft verschiedene Sichten einfach zu veranschaulichen. Die Personen bewegen sich, was zusätzlich zu einer Entspannung und gleichzeitigen Anregung der Beteiligten führt. Bewegung ein wesentliches Mittel ist, um die Aufmerksamkeit zu erhöhen.⁹

Eine Erweiterung der Skalenaufstellung ist auch das Skalenkreuz. Dabei können zwei Informationen in einem Bild dargestellt werden. Zum Beispiel könnte auf einer Achse dargestellt werden wie wichtig das Ziel für Jede/n ist und auf der anderen Achse, wie gut es dem Team schon gelingt das Ziel zu erreichen.

3.4.4. Kärtchen und Haftnotizen

Weiterhin verwende ich gerne Kärtchen bzw. Haftnotizen zum Mitschreiben für die Teilnehmer/innen. Diese können leicht anschaulich präsentiert werden und wenn not-

⁸Szabó, 2005.

⁹Bowman, 2009.

wendig selektiert und gruppiert werden. Dies gestalte ich auch als interaktiven Prozess der Teilnehmer/innen. Häufiger verwende ich auch eine Bewertungsmethode genannt Dot-Voting, um zum Beispiel das wichtigste Ziel der Teilnehmer/innen zu ermitteln.

3.5. Coaching von verteilten und verstreuten Teams

In meiner Zusammenarbeit mit den Firmen hatte ich auch mit verteilten und verstreuten Teams zu tun. Der Unterschied zwischen verteilt und verstreut besteht darin, dass verteilte Teams typischerweise an zwei, selten drei, Standorten sind und die Mitarbeiter/innen am lokalen Standort Teammitglieder haben. In verstreuten Teams arbeiten die Mitarbeiter/innen an vielen verschiedenen Orten. Es ist eher die Ausnahme, dass sich mehrere Teammitglieder an einem Ort befinden.

In Retrospektiven kommt es stark auf die Kommunikation der Teammitglieder an. Im verteilten Setting ist die Kommunikation, insbesondere die nonverbale Kommunikation, eingeschränkt bzw. nicht vorhanden ist. Ich empfinde es daher als bedeutend schwieriger, mit verteilten und verstreuten Teams in Retrospektiven zu arbeiten.

Das wichtigste Werkzeug ist das Telefon. Dies stellt die verbale Kommunikation her. Problematisch ist bei verteilten Teams, dass die Teammitglieder an einem Ende nicht genau wissen, was die Teammitglieder am anderen Ende tun und wann sie sprechen können. Hier hat sich für mich eine Aufforderungsform als sinnvoll herausgestellt. Entweder spricht der/die Coach die Personen am Telefon direkt an oder die Teammitglieder tun dies. Die vorher eingeführte Kettenbefragung ist für mich ein gutes Mittel, um mit Telefonteilnehmern/innen zu interagieren.

Bei der Aufstellung mit dem Team AT-M habe ich mich entschlossen vorhandene Materialien als Repräsentanten für die Telefonteilnehmer zu verwenden. Dies hatte den visuellen Effekt für die anwesenden Teammitglieder, allerdings nicht für die Personen am Telefon. Ihnen habe ich das Szenario mündlich erklärt.

Als hilfreich hat sich herausgestellt, wenn ich eine internetbasierte Plattform, wie WebEx¹⁰ oder GoToMeeting¹¹, verwende. Zum einen können Dokumente sichtbar für

¹⁰<http://www.webex.com/>

¹¹<http://www.gotomeeting.at/>

alle über den Bildschirm geteilt werden. So habe ich bei einem Team die Fragen und Antworten mit den Dazugeschalteten geteilt. Außerdem ist eine Oberfläche hilfreich, auf dem Skalen aufgezeichnet werden können. Hier benutze ich gerne Google Draw¹². Bei Google Draw können alle Teilnehmenden gleichzeitig am Dokument arbeiten und Veränderungen sofort wahrnehmen. Dies ist nützlich für das Arbeiten mit Skalen und auch für das sogenannte Dot-Voting, um eine Auswahl zu treffen.

Möglich wäre auch, eine Videoverbindung zu nutzen. Bei den AT-Teams wird dies aus Qualitätsgründen selten gemacht. Ich habe gute Erfahrungen mit der Videoqualität von GoToMeeting gesammelt, auch bei Meetings mit bis zu sechs Teilnehmenden.

Verteilte und verstreute Teams hatte ich ursprünglich für diese Arbeit nicht berücksichtigt. Der Coachingablauf wurde für diese Teams teilweise besonders angepasst. Ich bin allerdings froh, dass ich mit diesen Teams arbeiten durfte, da solche Konstellationen bei meiner beruflichen Tätigkeit häufiger vorkommen.

¹²<http://www.google.com/google-d-s/drawings/>

4. Der Fragebogen

Um die Forschungsfragen zu beantworten möchte ich das persönlich Coachingerlebnis der Teilnehmenden erfahren. Ich erwarte, dass ich aus den Antworten der Teilnehmenden auch die Antworten für die Forschungsfragen ableiten kann.

Ursprünglich wollte ich den Umfang des Fragebogens auf zwei Seiten beschränken, um den Teilnehmern/innen das Ausfüllen zu erleichtern. Doch aufgrund der Tiefe der Forschungsfragen wurden es fünf Seiten. Der initiale Fragebogen ist dieser Arbeit im Anhang A beigefügt und der geänderte im Anhang B.

4.1. Der initiale Aufbau des Fragebogens

In diesem Abschnitt gehe ich auf die Motivation für die einzelnen Fragen ein. Die Fragen zielen auf die Qualitätsdimensionen Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität ab.¹ Weitere Werke, die ich bei der Ausarbeitung der Fragebögen herangezogen habe, sind Backhausen und Thommen (2006, 284ff), Vogelauer (2005, 149ff) und Linsenhoff (2005). Viele der Fragen dienen der Informationsfindung. Sie sind gleichzeitig auch eine Intervention für das Team, denn sie regen zum weiteren Nachdenken über die Coachingeinheit an.

Frage 1: Was ist dir, deiner Meinung nach, in der Retrospektive gut gelungen?

Diese Frage wurde als Wertschätzung des/der Teilnehmers/in an den Anfang gestellt, um den Fokus darauf zu lenken, was funktioniert. Sie bietet auch die Chance in der Auswertung zu vergleichen, an welchen Stellen die Teilnehmer/innen persönliche Erfolgsmomente hatten. Diese in weiteren Coachings zu verstärken wäre vielleicht möglich.

¹Vgl. Anders, 2002.

Ich habe mich für einen Freitext entschieden, um der möglichen Vielfältigkeit der Antworten gerecht zu werden.

Frage 2: Wie nützlich fandest du diese Retrospektive für dich?

Diese und die nächsten zwei Fragen sind auf die Nützlichkeit und somit den Wert der Veranstaltung ausgelegt. Sie dienen insbesondere der Beantwortung der Forschungsfrage 5. Zuerst frage ich nach dem persönlichen Nutzen.

Hier verwende ich eine besondere Skalenform nach Lueger², durch die den Antwortenden eine differenziertere Beurteilung ermöglichen wird. Anschließend erfrage ich die Unterschiede. Mittels Teilfragen und dem Nachfragen mit „Und was noch?“ versuche ich ein Interview nachzustellen.

Frage 3: Wie nützlich fandest du diese Retrospektive für das Team?

Ich wiederhole die obige Frage nun für die Sicht auf das Team. Hier erhoffe ich mir einen Perspektivwechsel bei dem/der Teilnehmer/in. Der Nutzen sollte auch auf Teamebene erkennbar sein. Die Fragenstruktur folgt dem oben beschriebenen Format.

Frage 4: Wie nützlich fandest du diese Retrospektive für eure Organisation?

Anschließend erweitere ich die Perspektive noch. Ich frage nach dem Nutzen für die Organisation, damit der/die Teilnehmer/in auch erkennt, dass am Ende die Organisation aus den Sitzungen einen Erfolg ableiten können sollte. Als Zusatzfrage baue ich eine/n konkrete/n Ansprechpartner/in in der Organisation ein, der/die in der Hierarchie weiter oben steht. Damit möchte ich den/die Teilnehmer/in beim nochmaligen Perspektivwechsel unterstützen.

Frage 5: Wie zufrieden warst du mit dem Ablauf der Retrospektive?

Diese Frage habe ich in eine Skalenfrage und vier Unterfragen unterteilt. Insbesondere interessiert mich, was gut gelungen ist, was ich aus Sicht der Teilnehmer/in anders machen könnte und worin der Unterschied zu früheren Retrospektiven sichtbar wird.

²Vgl. Lueger, 2006; Vgl. Lueger, 2012.

Auch hier interessiert mich der Perspektivwechsel zum Team hin, denn bei Teamcoachings halte ich diesen Aspekt für wichtig, um die Beziehungen im Team zu stärken. Diese Frage dient auch zur Beantwortung der Forschungsfrage 2.

Frage 6: Wie gut ist die Zielfindung für diese Retrospektive gelungen?

Für mich ist die Zielfindung ein zentrales Element im Coaching. In dem Setting der Retrospektive räume ich der Zielfindung allerdings nur einen begrenzten Raum ein. Daher interessiert mich insbesondere, wie gut es gelungen ist, dass das Team ein gemeinsames Ziel für das Coaching findet und was ich eventuell noch verändern könnte. Diese Frage dient auch zur Beantwortung der Forschungsfrage 2.

Frage 7: Wie klar war für dich die Rolle und die Aufgaben des Coaches?

Die Auftragsklärung kommt oft zu kurz bei kurzen Veranstaltungen. Wie gut ist es mir trotzdem gelungen oder was könnte noch unternommen werden, um dies zu verbessern? Mein Ziel ist es, dass das Team sich seiner Verantwortung für die Retrospektive bewusst ist. Ich glaube, dass ich durch eine gute Auftragsklärung die Mitarbeit des Teams auch verbessern könnte. Diese Frage dient auch zur Beantwortung der Forschungsfrage 1.

Frage 8: Was ist aus deiner Sicht die Aufgabe des Teams in der Retrospektive?

Diese Frage dient der Reflektion, ob das Team sich ausreichend in die Retrospektive eingebracht hat. Möglicherweise erkenne ich hier, dass es Erwartungsunterschiede gibt oder ob ein ähnliches Verständnis vorliegt. Außerdem ist dies eine Intervention für das Team, damit auch sie vielleicht mehr oder andere Aufgaben in zukünftigen Retrospektiven übernehmen. Diese Frage trägt zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 bei.

Frage 9: Wie könnten die positiv erlebten Unterschiede künftig auch ohne Coach im Team erreicht werden?

Coaching empfinde ich als Hilfe zur Selbsthilfe. Diese Frage zielt darauf ab, dass die Teammitglieder darüber nachdenken, wie sie sich weiter verbessern könnten. Außerdem könnte ich lernen, was die Teammitglieder glauben, noch zu brauchen, um diesen Schritt zu wagen. Sie dient auch der Beantwortung der Forschungsfrage 4.

Frage 10: Wie wahrscheinlich ist es, dass du Coaching als Mittel zur Durchführung einer Retrospektive weiterempfehlen würdest?

Mit diesem sogenannten „Net Promoter Score“³ möchte ich nochmals nach dem Erfolg der Retrospektive fragen. Ich nehme an, dass dieser Wert höher ausfällt, wenn die Leute zufrieden mit dem Coaching in der Retrospektive und mir als Coach waren. Dies ist wiederum ein Aspekt zur Beantwortung der Forschungsfrage 5.

Frage 11: Was mir noch wichtig ist zu sagen:

Mit dieser Abschlussaussage möchte ich den Teammitgliedern eine Möglichkeit zur weiteren Meinungsäußerung geben. Angenommen ich habe eine wichtige Frage vergessen, so erhoffe ich mir hier Hinweise darauf.

4.2. Adaptionen des Fragebogens

Nachdem ich einige Teams mit dem Ursprungsfragebogen befragt hatte, stellte sich heraus, dass die „Und was noch?“ Fragen kaum ausgefüllt wurden. Daher habe ich diese Fragen aus dem Fragebogen genommen. Insbesondere diese Frage zeigt mir, dass es einen großen Unterschied macht, ob ich die Personen mündlich befrage oder schriftlich. Meine Erfahrung ist, dass bei einer mündlichen Befragung diese Frage sehr wohl beantwortet wird.

Das Wort „Organisation“ schien für Verwirrung zu sorgen. Daher habe ich es durch „Unternehmen“ ersetzt. Die Teilnehmenden scheinen sich mit dieser Formulierung leichter getan zu haben.

Weiters habe ich Fragen, die aus mehreren Teilfragen bestanden aufgelöst. Ich hoffte, dass dadurch die Detaillierung der Antworten erhöht werden konnte. Dies hat sich aus meiner Sicht auch bestätigt.

Zudem habe ich eine elektronisch ausfüllbare Version kreiert, so dass die Hürde zum Ausfüllen für die Teilnehmenden reduziert wurde. Dieser so geänderte Fragenbogen kann im Anhang B betrachtet werden.

³Vgl. Reichheld, 2003.

4.3. Methodik der Auswertung des Fragebogens

Bei der Auswertung der Fragebögen orientiere ich mich an der Arbeit von Meuser und Nagel (1991) zu der qualitativen Methode der ExpertInneninterviews. Unsere Kunden/innen betrachten wir auch immer wieder als Experten/innen und daher scheint der Expertenstatus hier für mich passend. Allein sie können meiner Meinung nach beurteilen, ob das Coaching erfolgreich war. Der Fragebogen ist auch so angelegt, dass er einem strukturierten Interview ähnelt.

Das Auswertverfahren der Methode sieht vor, dass die Antworten nach typischen Äußerungen gruppiert werden. Die Daten werden dann Schritt für Schritt weiter verdichtet. Dabei werden Gemeinsamkeiten herausgestellt, um dazu Unterschiede darstellen zu können. Ab einer geeigneten Verdichtung wird dann versucht theoretische Generalisierungen abzuleiten, als Interpretation der empirisch generalisierten Aussagen.

Die Angaben der Lueger-Skalen werte ich in dieser Arbeit nicht aus. Sie dienen lediglich dazu, dass die Befragten sich über wahrgenommene Unterschiede mehr Gedanken machen. Dies regt die Befragten zu einer detaillierteren Beschreibung an.

In dieser Arbeit vernachlässige ich, dass der Zeitpunkt der Beantwortung der Fragen wahrscheinlich einen Einfluss auf die Antworten hat.⁴ Die CH-Teams haben den Fragebogen erst nach ca. sechs Monaten beantwortet und per Email zugesendet. Die AT-Teams haben den Fragebogen in ein bis sieben Tagen nach den Coachings ausgefüllt und mir gesammelt zurück gegeben. Dies dient auch der besseren Anonymisierung der Antworten.

⁴Backhausen und Thommen, 2006, 298ff.

5. Durchführung von Coachings in Retrospektiven

In dieser Arbeit betrachte ich Retrospektiven als Teamcoachings. Das heißt für mich, dass ich allen Teammitgliedern Raum zur Teilnahme geben möchte, ohne sie jedoch dazu zu zwingen, um die Kundigkeit der Kunden/-innen bezüglich der Teilnahme zu erhalten. Außerdem möchte ich das Team in den Vordergrund stellen, damit sie selbst erkennen können, was sie schon geschafft haben und den Ablauf für sich nützlich beeinflussen können. Das heißt auch, das Team arbeitet an dem Thema und nicht der/die Coach.

5.1. Phase Eins: Erste gecoachte Retrospektiven

Für meine ersten gecoachten Retrospektiven ist zu beachten, dass sie alle im Rahmen eines Auftrages zur Einführung der agilen Arbeitsweise in der Firma durchgeführt wurden. Dies heißt auch, dass die Teams bzw. deren Mitglieder möglicherweise einen gewissen Zwang zur Teilnahme spürten. Allerdings stand ihnen immer zur Wahl, ob ich oder der/die ScrumMaster/in die Retrospektive führen sollte.

5.1.1. Direkte Vorbereitung

Im Coaching fühle ich mich als Gastgeber eines nützlichen Gespräches.¹ Daher richte ich auch den Coachingort gastlich her. Ich bevorzuge einen Sesselkreis, so dass sich alle Teilnehmer/innen gut sehen und hören können. Hinzu kommen Haftnotizen und

¹Hargens, 2000a.

Stifte in der Mitte, so dass diese leicht zugänglich sind. Weiters steht mindestens ein Flipchart dabei. Wenn möglich stelle ich auch Getränke bereit.

Der Zeitrahmen der Retrospektive hängt vom Team und deren Vereinbarungen ab. Typische Zeitblöcke sind 60, 90 oder 120 Minuten. Die Einladung zur Retrospektive wird vorher von dem/der ScrumMaster/in des Teams verschickt. Ich bespreche vorher, ob Personen bestimmter Rollen anwesend sein werden, wie zum Beispiel ein Product Owner oder eine Führungskraft.

5.1.2. Einleitung

Zu Beginn heiße ich alle herzlich willkommen zur Retrospektive. Ich wiederhole das allgemeine Ziel der Retrospektive, nämlich Veränderungen zu initiieren, um kurz, mittel und langfristig die Projektziele gemeinsam besser zu erreichen.

Weiters lege ich die Spielregeln für eine gute Kooperation offen. Dazu gehört unbedingt die Verschwiegenheit der/des Coach/es. Ich betone, dass das Team für die Inhalte der Retrospektive verantwortlich ist. Ich frage, ob es dazu noch Fragen gibt. Wenn nicht, gehe ich zum nächsten Schritt über.

5.1.3. Wertschätzung

Ich starte die Retrospektiven mit der Frage:

„Was glaubst Du, ist dir im letzten Sprint gut gelungen?“

Ich stelle diese Frage allen Teilnehmenden. Die Idee ist, dass sich die Teammitglieder ihrer Stärken bewusst werden und diese im weiteren Verlauf des Coachings auch einbringen. Außerdem glaube ich, dass ich so eine lösungsorientierte Haltung fördere.

5.1.4. Anliegenklärung

Anschließend frage ich nach den Anliegen der Teilnehmer/innen. Bei Teamgrößen von 7-10 Personen reicht es meist, wenn ein Thema pro Person erfasst wird, um die Auswahl überschaubar zu halten. Hier setze ich auf eigenständige Arbeit, um jeder Person die

Möglichkeit zu geben, sein/ihr Thema unabhängig einzubringen. Ich benutze dazu gerne die folgende Frage, geschrieben auf ein Flipchart:

„Damit sich diese Retrospektive für mich und für das Team gelohnt hat,
sollte meiner Meinung nach zumindest folgendes angesprochen werden:“

Ich bitte die Teammitglieder, ihre Antwort jeweils auf eine Haftnotiz zu schreiben und dann am Flipchart unter der Frage zu sammeln.

Anschließend stelle ich Fragen zur Beobachtung („Was fällt euch auf?“) sowie zur Anliegenklärung und -differenzierung. Außerdem stelle ich die Frage, ob es von den Teammitgliedern dazu weitere Fragen gibt. Ich möchte erreichen, dass die Teammitglieder die Anliegen untereinander weitestgehend verstehen und ihnen eine eigene sinnvolle Konstruktion möglich ist.

In den ersten Retrospektiven hatte ich die Anliegen noch priorisieren lassen. Dies erschien mir später allerdings nicht mehr notwendig, da die Teams gewöhnlich sehr genau wissen, was für sie davon am Wichtigsten ist. Außerdem wird die Wichtigkeit auch in der Zielklärung vom Team wieder zum Thema.

5.1.5. Zielklärung

Nachdem die Anliegen soweit erfasst wurden geht es zügig zur Klärung des Stundenziels. Auch hier verwende ich ein vorbereitetes Flipchart mit dem unvollständigen Satz:

„Wir möchten hier und heute erreichen:“

„damit:“

Ich frage das Team, wie viel Zeit sie für einen ersten Zielentwurf benötigen und ob ich auf die Zeit achten soll. Außerdem biete ich mich an, sie mit Fragen zu unterstützen. Nach dem ersten Entwurf frage ich dann nach, damit das Ziel positiv formuliert ist, es operationalisierbar ist und auch erreichbar. Ich versuche dabei auf die Kriterien für eindeutig definierte Ziele zu achten.² Folgende Fragen erscheinen mir dafür hilfreich zu sein:

²Vgl. Walter und Peller, 1994, S. 82.

- „Ihr wollt <Ziel-Aspekt> nicht. Was wollt ihr stattdessen?“
- „Ist dies ein realistischen Ziel für hier und heute?“
Wenn nicht: „Was wäre realistischer?“

Dann frage ich auch noch weiter zum Sinn des Ziels:

- „Wozu nützt euch das Ziel?“
- „Wenn ihr das Ziel erreicht hättest, was wäre dann anders? Und was tätet ihr dann anders?“
- „Angenommen, Ihr habt das Ziel erreicht, wer würde das bemerken?“
„Wozu wäre es dienlich, dass diese Person es bemerkte?“

Erst nachdem das Ziel für alle klar ist, gehe ich weiter zum nächsten Schritt.

5.1.6. Auftragsklärung

Mittels der Auftragsklärung möchten wir die Rolle der/des Coach/es für den weiteren Gesprächsverlauf festlegen. Ich frage zum Beispiel: „Wie kann ich euch bei der Erreichung dieses Ziels heute unterstützen?“

Die verschiedenen Teammitglieder haben dazu allerdings sehr verschiedene Ansichten. Einige haben keine Vorstellung, wie sie mir sagen könnten, was für sie nun nützlich wäre. Andere erwarten, dass ich als Coach dies doch selber am Besten wissen sollte. Allgemein wird erwartet, dass ich durch die Retrospektive führe. Zu diesem Zeitpunkt habe ich mit den Teammitgliedern keine weiterführende Auftragsklärung in der Retrospektive durchgeführt.

5.1.7. Die Skalierungsaufstellung der aktuellen Situation

Skalierungsfragen sind ein bewährtes Mittel im Coaching.³ Meier (2005) beschreibt ein Vorgehen, in dem die Skalierung ein zentrales Vorgehen in einem Teamcoachingablauf darstellt. Er schlägt auch vor, solche Skalierungen als Aufstellung der Teammitglieder durchzuführen. Vor längerer Zeit hatte ich dies schon einmal eingesetzt. Für die Teamarbeit habe ich dieses Format später wieder entdeckt.

³Vgl. Meier und Szabó, 2008, 53ff.

Im Raum zeige ich auf eine imaginäre Linie und sage:

„Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 den Idealzustand bezüglich eures Ziels darstellt und 1 das Gegenteil, wo steht ihr im Moment? Bitte nehmt auf dieser Skala Stellung dazu.“

Nachdem das Team sich aufgestellt hat, befrage ich jede/n Teilnehmer/in zu ihrer/seiner Position. Ich fange typischerweise bei der niedrigsten Position an. Mich interessiert:

- „Was funktioniert schon, so dass du eine <Wert> gegeben hast?“
- „und was noch?“
- „Was tut das Team schon?“
- „Und was tust du?“

Ich erlebe dies als sehr positiv für das Team, da hier die Ressourcen im Team sehr klar zum Vorschein kommen. Meistens erkennen die Teammitglieder, dass sie zwar an unterschiedlichen Positionen stehen, jedoch oft die gleichen Ressourcen wahrnehmen.

5.1.8. Die Skalierungsaufstellung der Wunschsituation

Nachdem alle Teammitglieder ihre aktuelle Position beschrieben haben, frage ich nach dem realistischen Zeitraum für die gewünschte Veränderung. Ich habe dies eingeführt, um auch hier dem Team die Verantwortung für die Geschwindigkeit der Veränderung zu überlassen.

„Angenommen wir sind nun dort [in der Zeit], wo steht ihr dann auf der Skala?“

Nun geht es um die Befragung zum Unterschied:

- „Was ist hier anders?“
- „Woran erkennen andere den Unterschied?“
- „Was tut ihr nun anders?“
- „und was noch?“

Dabei wird auch jede Person an ihrer Position befragt. Je nach Zeit, schlage ich vor, die Antworten anschließend als MindMap⁴ zusammenzufassen.

Mir ist aufgefallen, dass ich das Arbeitsmaterial für alle Aktivitäten von hier ab im Zukunftsraum, also in der Nähe der 10, platzieren sollte. Einmal stand das Flipchart hinter der 0-Markierung und das Team hat nichts mehr aufgeschrieben. Ich habe dann das Flipchart zur 10 bewegt und das Team fühlte sich wohler und hat wieder gearbeitet.

5.1.9. Ableitung von Vorboten und ersten Schritten

An dieser Stelle haben wir nun eine Zielsituation und den Unterschied zur Ausgangssituation herausgearbeitet. Nun erscheint es mir noch hilfreich, dass das Team auch erste Vorboten der Veränderung beschreibt. Dies hat sich als nützlicher erwiesen gegenüber der Erarbeitung von konkreten ersten Schritten. Aus meiner Sicht bietet dies die Chance, dass unterschiedliche Wege zur Veränderung eingeschlagen werden können.

Ich frage zum Beispiel:

- „Woran würdet ihr schon in der nächsten Woche erkennen, dass ihr einen kleinen Schritt auf der Skala vorwärts gekommen seid?“
- „Woran würdet ihr bemerken, dass ihr schon einen kleinen Schritt auf die Zukunft zugetan habt?“

An dieser Stelle biete ich ein Flipchart an, damit das Team selbstständig diese Vorboten des Erfolgs aufschreiben kann. Manchmal frage ich noch:

- „Was werdet ihr schon anders tun?“
- „Woran erkennen andere, dass ihr kleine Schritte voran kommt?“
- „Wie realistisch ist das?“

damit die Teammitglieder diese Erfolgsgeschichte noch detaillierter erzählen. Die Frage nach dem Realismus streue ich manchmal ein, wenn ich das Gefühl habe, dass das Team sehr euphorisch ist und die Schritte aus meiner Sicht zu groß sein könnten.

⁴Buzan und Buzan, 1993.

5.1.10. Beendigung

Zum Abschluss stelle ich nochmal den Bezug zum Stundenziel her:

„Auf einer Fingerskala von 0-5, wie zuversichtlich seid ihr, dass ihr euer Ziel nun erreicht?“

Bisher habe ich es so erlebt, dass dies das Team nochmals zusammenbringt und sie alle ihre Sichtweise zur Zielerreichung äußern können. Manchmal frage ich dann nach:

„Was müsste noch anders sein, damit ihr einen Wert höher geben könnetet?“

Hier wird noch einmal klar, welche möglicherweise wichtigen Faktoren die einzelnen Teammitglieder noch sehen. Nachdem dies ausgesprochen ist und eventuell noch einige Ergänzungen zu den Vorboten aufgenommen wurden, schließe ich mit der Frage:

„Können wir hier nun einen Punkt machen oder braucht ihr noch etwas?“

die ich mir von Jürgen Hargens⁵ abgeschaut habe.⁶

5.1.11. Persönliche Reflektion

Mir geht es gut mit dieser Form der Retrospektiven. Ich habe den Eindruck, dass die Teammitglieder aktiv dabei sind und sich einbringen können. Auch fokussieren wir uns auf eine sinnhafte Veränderung. Jede Person kann seine/ihre Sichtweise einbringen und wird von den anderen gehört. Trotz der zeitlichen Begrenzung habe ich den Eindruck, dass nutzbringende Maßnahmen entstehen.

Als Schwächen diesen Vorgehens empfinde ich, dass ich als Coach teilweise zu sehr involviert bin, wie z. B. bei der Wertschätzungsrunde. Auch findet keine Auftragsklärung mehr statt, wie wir sie in der Ausbildung so eindringlich gelernt haben. Dies hinterlässt eine leichte Unzufriedenheit. Ein Feedback empfinde ich besonders beunruhigend. Einmal wurde ich gefragt, ob sie denn nun alle das Richtige gesagt hätten. Dies hat mich länger beschäftigt. Richtige und falsche Antworten gibt es für mich nicht im Coaching. Meine Konsequenz ist, dass ich die Setting Erklärung wieder stärker betone.

⁵Familientherapeut/systemischer Therapeut und Lehrbeauftragter an der E.S.B.A.

⁶Vgl. Hargens, 2010, 49f.

5.2. Phase Zwei: Erste Adaptierungen

Zur Arbeit mit den Kunden/innen in Wien habe ich mich wieder neu auf die Coachings vorbereitet. Dazu habe ich versucht, meine Erfahrungen aus der Schweiz zu verarbeiten und die Retrospektiven etwas anders zu gestalten, so dass sie möglicherweise noch besser ablaufen.

Zusätzlich habe ich mir zu den Leitlinien des Coachings folgende Punkte zurechtgelegt, auf die ich vermehrt achten möchte:

- das Team arbeitet und spricht sich an
- der/die Coach hält sich zurück
- der/die Coach schreibt nicht für das Team (außer er/sie wird explizit darum gebeten)

Zu beachten ist auch, dass ich vor diesen Coachings den Fragebogen erstellt habe. Ich gehe davon aus, dass die Fragen mein Coachingdesign beeinflusst haben, indem ich versucht habe einige Punkte aus dem Fragebogen im Coaching verstärkt zu berücksichtigen.

5.2.1. Einleitung und Wertschätzung

Schon bei der Einleitung führe ich eine kleine Änderung ein. Die Einleitung von Steve de Shazer zu seinen Coachings finde ich hilfreich, da sie nicht vom Ergebnis sondern von der Anstrengung beim Ablauf ausgeht: Wir geben alle unser Bestes. Daher probiere ich nun gerne eine Einleitung ähnlich wie:

„Erst einmal möchte ich euch danken, dass ihr heute hierher gekommen seid. Ich hoffe, dass das, was wir hier tun ... zusammen tun, dass das hilfreich sein wird. Dafür gibt es keine Garantie. Ich kann garantieren, dass ich mein Bestes tue. Ich nehme an, ihr werdet das auch. Und wir schauen einfach, was geschieht.“⁷

Nach der Klärung der Zusammenarbeit führe ich noch folgende Frage ein:

⁷Vgl. De Shazer und Dolan, 2008, S. 119.

„Was benötigen wir noch für eine konstruktive Zusammenarbeit?“

Wenn dann keine weiteren Ergänzungen mehr kommen, sage ich, dass ich mich auf die gute Zusammenarbeit freue.

Ich attributiere die konstruktive Zusammenarbeit der ersten Coachings auch auf die Wertschätzung am Anfang der Retrospektive. Doch will ich von der Sternform der Frage wegkommen, um als Coach weniger im Zentrum zu stehen. Daher wandle ich dies zu einer ressourcenorientierten Kettenfrage um. Bei einer Kettenbefragung fragt die gefragte Person anschließend die nächste Person. Ich schlage die folgenden Fragen je Runde vor:

1. „<Name>, was ist dem Team im letzten Sprint gut gelungen?“
2. „Und was noch?“
3. „<Name> und was ist dir persönlich im letzten Sprint gut gelungen?“
4. „Und was noch?“

Diese Form betont noch mehr die persönlichen und gemeinsamen Ressourcen des Teams. Je nach Teamgröße variiere ich die Fragen und die Anzahl der Fragen. Manchmal bitte ich auch das Team sich in Teilgruppen zu formieren. Die letzte Option wähle ich selten, da ich es für wichtig erachte, dass das gesamte Team von den berichtenswerten Erfolgen erfährt.

Diese Methode habe ich bei Seminaren von Peter Szabó und Even George in unterschiedlicher Form kennengelernt. Peter Szabó verweist auf Björn Johannsson⁸ als Urheber und nennt es kurz „den Björn“.

5.2.2. Anliegen-, Zielklärung und Auftragsklärung

Mit der Anliegen- und Zielklärung experimentiere ich gerne. Ich habe die Anliegenklärung in Form der Kettenfrage ausprobiert. Dies hat schon zu weniger Fokus auf den Coach beigetragen. Teilweise verzichte ich auch auf die Anliegenfrage und gehe direkt zur Zielfrage über:

⁸Vgl. Röhrlig, 2011, 62ff.

„Was sollten wir hier und heute erreichen, damit sich diese Retrospektive für das Team gelohnt hat?“

Auch diese stelle ich als Kettenfrage, so dass das Team von Anfang an vollständig an dem Ziel mitarbeiten kann. Dieser Runde folgt dann eine weitere Runde zu folgender Frage:

„Angenommen wir hätten dein Ziel erreicht, was wären die Auswirkungen davon?“

Hier möchte ich anregen, dass die Teammitglieder über den Nutzen und die Konsequenzen des Ziels reflektieren. Als methodische Ergänzung lasse ich den/die Fragesteller/in die Antworten zu den beiden Fragen notieren.

Für diese gecoachten Retrospektiven hatte ich mir vorgenommen, noch genauer auf die Auftragsklärung zu achten. Ich frage also das Team, wie ich sie unterstützen könnte. Auch möchte ich gerne mit dem Team eine Skalierungsaufstellung durchführen. Deshalb hole ich mir zumindest die Erlaubnis, etwas Neues zu probieren:

„Um euch bei der Zielerreichung nützlich zu sein, darf ich mit euch auch etwas ausprobieren und dabei neue Wege gehen?“

Folgende Fragen haben sich für mich zusätzlich als nützlich erwiesen:

- „Wie hättet ihr es gerne, dass ich euch dabei unterstütze, dieses Ziel heute zu erreichen?“
- „Wie möchtet ihr, dass ich euch als Coach bei der Erreichung eures Stundenziels behilflich sein kann?“
- „Was können wir hier gemeinsam Neues im Rahmen dieser Retrospektive ausprobieren?“
- „Wie beachten wir, dass unser gemeinsames Arbeiten nützlich für das Erreichen eures Ziels ist?“

5.2.3. Die Skalierungsaufstellungen

In diesem Teil habe ich konzeptionell nichts geändert. Bei einem Team habe ich improvisiert, indem ich Gegenstände als Repräsentanten einführte. Bei einem anderen Team

habe ich die Skalen in einem Dokument erfasst, so dass die entfernten Teammitglieder mitarbeiten konnten. Bei wiederum einem anderen Team habe ich eine Zwischenaufstellung zur jemals besten Situation eingeführt.

Auf diese Idee kam ich, als die Teammitglieder erzählten, dass es in der Vergangenheit schon mal besser war. Nun wollte ich sehen, wie gut es damals war. Das Ergebnis war für mich verblüffend, denn der damalige Zustand wurde als besser als der aktuelle Wunschzustand dargestellt. Das heißt, dass Team war schon mal weiter, als es dies im Moment sein will.

5.2.4. Ableitung von Vorböten und ersten Schritten sowie Beendigung

Bei den Teams in Wien bin ich wieder weggekommen von den Mindmaps. Ich habe den Teammitgliedern freier überlassen, wie sie die Ergebnisse sichern möchten. Ich glaube, dies ist besser für die Eigenverantwortlichkeit.

Bei der Beendigung habe ich leider auf das Fingervoting verzichtet. Ich habe mich nicht mehr daran erinnert (die Erinnerung kam erst beim Schreiben dieser Arbeit). Die Zeit war auch recht knapp. Ich fragte also wieder, ob wir hier einen Punkt machen könnten.

5.2.5. Erste Reflexion aus den Coachings und den Fragebögen

Ich möchte hier nur auf die Informationen eingehen, die mich zu weiteren Adaptierungen bewogen haben. Alle weiteren Erkenntnisse finden Sie im Kapitel 6.

Mir ist aufgefallen, dass ich mehr Zeit in der Wertschätzung verbringe. Dies ist gut und doch empfinde ich, dass ich keinen Auftrag für diese Runden habe. Weiters dauert die Zielfindung und - formulierung recht lange. Auch bei den Antworten zum Fragebogen taucht dieser Punkt vermehrt auf: zu viel Zeit bei der Zielfindung, zu wenig Zeit für Maßnahmen. Dies möchte ich gerne auch wieder anders gestalten. Das Thema Maßnahmen hat mich noch weiter beschäftigt. Hier möchte ich den Teams gerne mehr Zeit und Möglichkeiten geben, eigene Maßnahmen zu entwickeln und diese zu reflektieren.

Die Kettenfragen haben sich als sehr hilfreich herausgestellt. Ich habe das Gefühl, dass die Teammitglieder sich genauer zuhörten und aktiver dabei waren. Die Involviertheit aller wurde auch in den Antworten mehrfach angemerkt. Dies will ich also beibehalten.

5.3. Phase Drei: Weitere Adaptierungen

Folgend stelle ich weitere Adaptierungen vor, die ich bei den restlichen gecoachten Retrospektiven angewandt habe. Insbesondere auf das verstärkte Eingehen auf verteilte Teams möchte ich vorab hinweisen.

5.3.1. Setting Erklärung

Die Setting-Erklärung wird von mir noch stärker betont. Die Teilnehmer/innen berichten, dass sie kaum einen Unterschied zwischen Coaching und Moderation wahrgenommen haben. Aufgrund der Antworten zu den Fragen 7 & 8 war ich auch nicht sicher, ob die Rolle des Coaches immer klar ist. Ich verwende daher mehr Worte für die Rolle des Coaches und des Teams.

Ich entferne versuchsweise auch die Wertschätzungsrounde vom Anfang der Retrospektive. Hier will ich herausfinden, wie notwendig sie ist, um die gute Arbeitsatmosphäre zu erreichen. Ich denke mir, dass die Suche nach Vorboten auch eine Wertschätzung für die Teams ist.

Bei einem Team nutze ich eine lang eingeführte Skalierung wieder, das Stimmungsbarometer. Die Teammitglieder füllen aus, wie sie sich im letzten Sprint gefühlt haben. Im Unterschied zu anderen Retrospektiven frage ich allerdings noch, was sie sich gewünscht hätten, um den letzten Sprint einen Punkt besser zu beurteilen. Diese Frage bewirkt aus meiner Sicht schon relevante Veränderungsideen für das Team.

5.3.2. Zielfindung und Auftragsklärung

Die Zielfindung wird von mir noch gestrafft. Dies war ein wiederholter Wunsch bei den Antworten der Befragten. Dazu spezifizierte ich die Frage etwas mehr:

„Was soll am Ende der Retrospektive erreicht sein, damit sich diese Retrospektive für das Team gelohnt hat?“

Diese Frage stelle ich weiterhin als Kettenfrage, um alle Teammitglieder einzubinden. Ich gehe nicht wieder auf die Version mit Haftnotizen zurück, um die Kommunikation weiterhin offen zu gestalten. Ich setze allerdings die Dot-Voting Methode zur Wahl des Teamziels wieder ein. Dadurch ist ein rasches Finden eines Retrospektiven-Ziel möglich. Nun wird mehr Zeit investiert, um die Auswirkungen der Zielerreichung zu ermitteln. Bei den verteilten und verstreuten Teams gehe ich ähnlich vor. Der Hauptunterschied ist der Einsatz von elektronischen Werkzeugen, um die Antworten an allen Standorten sichtbar zu machen.

5.3.3. Aktivitäten, Skalierung und andere Werkzeuge

Ich werde sensibler was den Einsatz von Aktivitäten betrifft. Ich bekomme unterschiedliche Rückmeldungen dazu: *aktiv etwas tun zu müssen (aufstehen)* wurde als positiv empfunden und *Das Spiel weglassen* interpretiere ich als Zeichen, dass die Aufstellung dieser Person nicht zugesagt hat. Deshalb frage ich noch mehr nach, wie ich unterstützen könne. Ich weise die Teams auch darauf hin, dass ich glaube, dass sie ihre Ziele sehr wohl auch alleine erreichen können.

Beim verstreuten Team führe ich die Skalierung auch über ein Google Dokument durch:

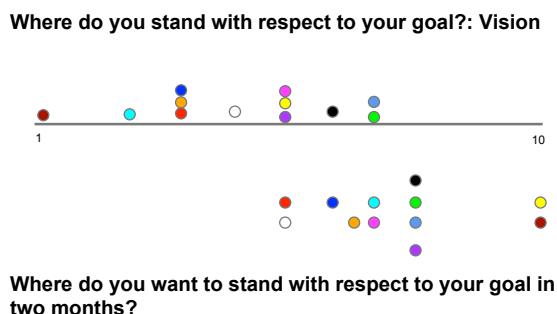


Abbildung 5.1.: Skalierung bei einem verstreuten Team

5.3.4. Ergebnissicherung / Maßnahmen

Viele Personen wünschen sich konkretere Ergebnisse am Ende der Retrospektive. Ich gehe dazu über, dies bei der Zielfindung aber auch im Coaching Verlauf verstärkt zu berücksichtigen, indem ich mehr Nachfragen zu den sichtbaren Ergebnissen eingebaue.

Manchmal gehe ich auch eines meiner persönlichen Ziele auf. Ich greife zum Stift und schreibe die aus meiner Sicht relevanten Aussagen und Ideen auf.

Auf Wunsch der Teams versuchen wir auch Ideen zu entwickeln, die schon am gleichen Tag umgesetzt werden können. Damit wollen sie erreichen, dass die Veränderungen auch wirklich in Angriff genommen werden.

5.3.5. Hausaufgaben und Verschreibungen

Mit diesem Mittel arbeite ich nicht viel. Allerdings überlege ich mir, dass es vielleicht eine nützliche Bereicherung sein könnte. Daher bin ich vorbereitet, als sich bei dem verstreuten Team eine Gelegenheit dafür bietet. Ich stelle die folgende Aufgabe zusammen mit dem Versenden der Fragebögen: „Bitte beobachtet in den nächsten zwei Wochen, was in Bezug zu eurer Vision noch alles vorhanden ist.“ Diese Frage erscheint mir relevant, weil im Coaching so wenig Positives gefunden wurde. Inspiriert hat mich dazu auch Hansmann (2009).

5.4. Ungeplante Adaptierungen während der Coachings

Bisher habe ich über geplante Adaptierungen berichtet. Doch habe ich im Verlauf des Coachings auch immer wieder weitere Adaptierungen zum Plan durchgeführt. Zum Beispiel habe ich bei den letzten beiden Teams die Zielfindung situativ angepasst. Nachdem die Einzelziele bekannt waren, bot ich an, woran wir zuerst arbeiten könnten, wenn es recht sei. Dies habe ich gemacht, weil einige Ziele mehrfach genannt wurden und ich somit die Teammitglieder nicht eine weitere Runde in der Zielfindung drehen lassen wollte. Bei beiden Teams ist es gelungen, dass wir an zwei Zielen in der Coachingseinheit gearbeitet haben.

Bei einem Team habe ich auch mehr von meinen Erfahrungen einfließen lassen. Ich habe ihnen erzählt, dass ich bei anderen Teams die Finger-Skalierung (0-5) eingeführt habe, um schnell nach Verbesserungen Ausschau zu halten. Anschließend fragte ich sie, ob sie es mit mir ausprobieren wollten. Nach der Bestätigung habe ich eine Finger-Skalierung zum Thema Kommunikation mit Ihnen durchgeführt.

Ich betrachte es als eine grundlegende Eigenschaft der/des Coach/es, sich an die Kundensituation und Bedürfnisse anzupassen. Auch glaube ich, dass ein/e Coach Mut haben sollte, neue Wege zu beschreiten. Welche Veränderungen beim Team durch eigene Veränderungen entstehen, können wir nicht vorhersagen. Daher halte ich es für wichtig, dass der/die Coach immer mal wieder etwas ausprobiert.

6. Erkenntnisse aus den Coachings

In diesem Kapitel fasse ich die Aussagen der Teilnehmenden zu den einzelnen Forschungsfragen zusammen. Dabei sind *kursiv* dargestellte Satzteile jeweils Originalzitate aus den Fragebögen. Des weiteren füge ich eigene Interpretationen und damit meine Erkenntnisse aus den Coachings an. Die ausgefüllten Fragebögen können beim Autor auf Anfrage eingesehen werden.

6.1. Forschungsfrage 1: Setting

Wie kann das Coaching im Rahmen einer Retrospektive als Treffen von Experten/innen angelegt werden?

Zusammenfassung der Aussagen

Ich hatte Bedenken, dass ich mehr als externer Experte für Scrum wahrgenommen werde anstatt, meiner Rolle als Coach entsprechend, als Experte für das Vorgehen. Diese Befürchtung wurde durch die Antworten allerdings nicht bestätigt. Somit scheint mir, dass es mir gut gelungen ist, mich vom inhaltlichen Expertenstatus zu distanzieren und meine *Position als Coach genau ab/[zu]grenzen*.

Positiv wird gesehen, dass *eine außenstehende und daher „objektivere“ Person uns die Probleme von ganz anderer Sicht betrachten lässt und uns eventuell neue Tipps/Tools zeigt, die uns im Alltag helfen könnten*. Im Einzelfall wurde dennoch eine *inhaltliche Einmischung* des Coaches bemerkt. Dies zeigt mir auch, dass die Kunden/innen sich ihrer Expertenrolle sehr bewusst sind.

Mehrere Antworten beziehen sich auch auf die Vertrauensbasis zum/r Coach, wie zum Beispiel: *Der Coach wurde von allen im Team als firmenunabhängige und vertrauensvolle Person akzeptiert. Ein Vorteil war natürlich, dass einige aus dem Team den externen Coach bereits kennen, dass hat eine entspannte Atmosphäre gebracht.*

Mehrfach wurde gesagt, dass kein wesentlicher Unterschied zwischen Coaching und Moderation festgestellt wurde. Die Tabelle 6.1 zeigt, wie klar die Rolle des Coaches empfunden wurde (1 steht für „überhaupt nicht klar“ und 10 steht für „völlig klar“).

Wert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Häufigkeit	-	-	-	1	2	2	3	7	4	22

Tabelle 6.1.: Klarheit der Rolle des Coaches

Interpretation und Erkenntnisse

Aus den Antworten geht für mich hervor, dass die Teams ihre Verantwortung für die eingebrachten Themen und ihre Arbeit daran kennen. Sie wissen um die Aufgabe, *das eigene Vorgehen [zu] betrachten, um die gemeinsame Zielfindung, Lösungsschritte zu vereinbaren* und sich an Verbesserungen zu beteiligen, bescheid.

Das Vertrauen zum Coach scheint eine wichtige Voraussetzung zu sein, die es den Teammitgliedern ermöglicht ihre Expertise offen und vorbehaltlos zur Verfügung zu stellen. Daher sind schon im Vorfeld und auch am Beginn des Coachings vertrauensbildende Maßnahmen einzuplanen und durchzuführen.

Das Verständnis von Moderation der Beteiligten ist mir nicht bekannt. Trotzdem gäbe es hier vielleicht noch Verbesserungsbedarf in der Settingerklärung, indem der Unterschied zur Moderation deutlicher gemacht wird. Mir fällt auf, dass ich bei der Ausbildung der meisten ScrumMaster/innen beteiligt war. Dies könnte auch einen Einfluss auf die Moderation der Retrospektiven in der Vergangenheit gehabt haben.

6.2. Forschungsfrage 2: Coachingablauf

Wie ist ein effektiver Coachingablauf für Retrospektiven zu gestalten?

Zusammenfassung der Aussagen

Den Beteiligten ist ein *strukturierter Ablauf* aufgefallen, dass *Anwesende gut einbezogen waren* und dass es *offene* und *konstruktive* Diskussionen gab. Dieses Vorgehen scheint Vertrauen zu schaffen, so dass es den Beteiligten gut gelingt ihre Meinung zu äußern und *einige Probleme ansprechen* können. Positiv wird auch gesehen, dadurch *Meinungen von anderen Teammitgliedern erfahren* zu können.

Es wird auch als *äußerst positiv die initiale Runde: jeder Einzelne wurde befragt, was er positiv gemacht/erlebt hat/in Retrospektive besprechen will erlebt*. Wertschätzung ist ein Thema, welches bei den Teams oft zu kurz zu kommen scheint. So fällt auf, dass der Coach nach Ansicht der Teilnehmer/innen *viel Lob und [...] Unterstützung* gibt. Andererseits sollte *man die [ausgedehnten] Fragerunden deutlich reduzieren* und die *ausufernden Fragen zur Befindlichkeit vermeiden*. Dies wird auch als Eigenlob (*self praise*) bezeichnet, wovon es weniger geben sollte, *[to] focus on the real problem*.

Wichtig erscheint den Befragten die Zielfindung zu sein. Es wird z. B. aufgezeigt, dass *zu viel Zeit bei der Zielfindung* investiert wurde. Andererseits wird auch betont, dass es *mehr Zeit* für die Zielfindung gebraucht hätte und dass *das öftere Nachfragen bei der Zielsetzung [...] die Themen konkreter/greifbarer gemacht [hat]*. Ein Teilnehmer fasst es wie folgt zusammen: *Zielfindung ist ein Prozess - braucht Zeit*. Ein anderer Teilnehmer sagt: *Zudem ist es auch nicht ganz so leicht ein gemeinsames Ziel zu finden (nicht ein Ziel gemeinsam finden)*. Dies empfinde ich auch als die hohe Kunst im Teamcoaching. Mehrfach wird allerdings eine *andere Zeiteinteilung* für das Coaching gewünscht, die weniger Zeit für die Zielfindung und mehr Zeit für die Problembearbeitung vorsieht.

Es wird in den Antworten verschiedenartig darauf hingewiesen, dass der/die Coach die Ziele stärker hinterfragen könnte und sollte. Eine solche Aussage ist: *Das aus Aktualitätsgründen gewählte Thema hätte vom Team auch alleine ohne Schwierigkeiten besprochen werden können. Daher hätte eher ein Thema angesprochen werden sollen, das den Nutzen eines externen Coaches mehr benötigt hätte*.

Die Tabelle 6.2 zeigt, wie gut die Zielfindung nach Meinung der Teilnehmenden gelungen ist (1 steht für „überhaupt nicht gelungen“ und 10 steht für „sehr gelungen“).

Wert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Häufigkeit	1	-	4	1	4	3	9	13	6	2

Tabelle 6.2.: Gelingen der Zielfindung

Weniger ist mehr! Und genau nach diesem Motto wurde die Retro abgehalten. Als gut wurde befunden, dass es eine *Fokussierung auf ein Thema* gab und nicht versucht wurde *alle Probleme anzusprechen*, so dass *Praktikable Lösungen erarbeitet* werden konnten, *welche dann auch angewendet wurden*. Positiv bemerkt wurde das *Eingehen auf die konkrete Situation / die aktuellen Bedürfnisse* sowie *eine gute Stimmung*.

Anpassungen sind auch gefordert bezüglich der Planung von konkreten Maßnahmen. Es gab manchmal *zu wenig Zeit für Besprechung was wir nun wirklich umsetzen wollen*. Hier erscheint mir eine Zirkularität zur Zielfindung. Andererseits, wird bemerkt, die *Meinung jedes Einzelnen ist in das Ergebnis eingeflossen* und *jeder [ist] bei der Erreichung des Ziels beteiligt*, was wiederum ein *positiver Kreislauf* ist.

Aktiv etwas tun zu müssen wird als positiv erwähnt sowie als *Spiel* bezeichnet, das man *weglassen kann*. Beibehalten sollte ich, dass ich alle einbeziehe und den Beteiligten genug *Platz für eigene Gedanken* gebe, damit sie *selber nach Ideen [...] suchen* können. Hierbei fällt auf, dass die direkte Ansprache der Teilnehmenden positiv gesehen wird. *Nützlich war, dass es eigentlich keine Vorgaben gegeben hat für den Ablauf*.

Interpretation und Erkenntnisse

Mir fällt auf, dass ich in einigen Coaching versucht habe noch strukturierter vorzugehen. Dabei habe ich mich auch von den Antworten der Teilnehmenden vorheriger Coachings beeinflussen lassen. Mit dem Willen die Zielfindung und Auftragsklärung noch besser machen zu wollen habe ich mich auch unter Druck gesetzt. Dies hat wahrscheinlich dazu geführt, dass ich manchmal die Teamsituation aus den Augen verloren habe.

Mir fällt allerdings auf, dass die Teammitglieder überwiegend eine schnelle Zielfindung bevorzugen. Hier wären noch geeignete Coachingwerkzeuge hilfreich. Andererseits

würde ich im Vorgespräch und in der Settingerklärung auch auf das Thema Zielfindung eingehen können. Für mich besteht auch ein großer Unterschied zwischen, *ein gemeinsames Ziel zu finden* und *ein Ziel gemeinsam finden*.

Allgemein habe ich das Gefühl, dass neue Interventionen von den Teilnehmern/innen positiv aufgenommen werden, wenn sie als Experimente eingeführt werden. Sie machen einen Unterschied, weil sie selten angewandt werden. Im Konkreten war es bei mir die Skalenaufstellung. Allerdings ist hier eine Rückversicherung notwendig, sonst kann auch Unbehagen auftreten.

Bei verteilten und verstreuten Teams könnte der/die Coach wie an einem virtuellen Tisch jeden ansprechen. Ich bevorzuge allerdings auch dabei die Kettenfrage. Wenn möglich sollten Webcams eingesetzt werden, so dass die Teilnehmer/innen sich und den/die Coach sehen können.

Weniger ist mehr, sagte ein Teilnehmer. Ich denke, dass es mir wieder leichter fallen wird, wenn ich keine Fragebögen im Kopf habe und entspannter in die Coachings gehe.

6.3. Coaching im Vergleich zum Vorgehen nach Derby und Larsen

Derby und Larsen (2006) empfehlen ein strukturierte Vorgehen für Retrospektiven:

1. Voraussetzungen schaffen - Set the Stage
2. Daten sammeln - Gather Data
3. Einsichten/Erkenntnisse generieren - Generate Insights
4. Entscheide, was zu tun ist - Decide What to Do
5. Schließen der Retrospektive - Close the Retrospective

Coaching ist ebenfalls ein strukturiertes Vorgehen. Wie passen diese beiden Ansätze zusammen? Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es?

Im Coaching schaffen wir die Voraussetzung durch die Vorbereitung, die Setting Erklärung und die Wertschätzung sowie durch gemeinsame Arbeitsabsprachen. Dies inkludiert auch die Vertraulichkeitsklärung. Die Wertschätzung im obigen Ablauf könnte

auch als Teil der Phase „Daten sammeln“ betrachtet werden, denn es werden erste Informationen zum Team und deren Zusammenarbeit offengelegt.

Einer der Hauptpunkte im Coaching ist die Anliegen- und Zielklärung sowie das Festlegen des Stundenziels. Diese Aktivitäten werden in Derby und Larsen (2006) nicht explizit berücksichtigt. Daher werden bei den Aktivitäten zu „Daten sammeln“ oft auch viele Information gesammelt, die möglicherweise nicht zielführend sind. Hier unterscheidet sich das Coachingmodell essentiell. Die Skalenaufstellung der aktuellen Situation und die der Wunschsituation generieren die „Daten“ mit denen der/die Coach und das Team in diesem Coachingablauf weiterarbeiten.

Aus den Daten werden bei Derby und Larsen (2006) nun Einsichten generiert. Dieses wird oft durch Problemanalysen erreicht. Im Coaching suchen wir insbesondere eine bevorzugte Zukunft. Die Erkenntnisse ergeben sich durch die Unterschiede zwischen der Wahrnehmung des Jetzt und die der Zukunft. Im Vordergrund stehen die Handlungen der Teammitglieder, so dass Veränderungen sichtbar sind. Auch dies ist ein nennenswerter Unterschied zum Retrospektivenmodell nach Derby und Larsen (2006).

Im Coaching fokussieren wir uns auf erste kleine Schritte, die dann zu großen Veränderungen führen können. Dies kann mit der Phase „Entscheide, was zu tun ist“ verglichen werden. Allerdings wird der Fokus oft auf zu große Maßnahmen gelenkt. Außerdem wird in dem Ansatz auch kaum nach den Auswirkungen der Maßnahmen gefragt. Anders im Coaching, hier fragt der/die Coach nach, ob die Schritte realistisch sind und welche Konsequenzen sie haben könnten.

Das Schließen der Retrospektive wird in Derby und Larsen (2006) ausführlicher behandelt als im Coaching mit dem Ziel, die Retrospektive als interne Besprechung selbst anzupassen. Für eine regelmäßige Form des Coachings könnte diese Metareflektion auch nützlich sein. Allerdings mag sie am Ende einer Einheit noch verfrüht sein.

Coaching in Retrospektiven und das Vorgehen nach Derby und Larsen (2006) sind sehr unterschiedlich. Derby und Larsen (2006) ist ein Leitfaden und Rezeptbuch für Moderatoren. Coaching hingegen bietet an einigen Stellen verstärkten Fokus auf das Ziel des Teams und fokussiert möglicherweise die Anstrengungen in der Retrospektive. Coaches könnten allerdings auch einige Aktivitäten von Derby und Larsen (2006) übernehmen, um die Interaktionen mit den Teams vielfältiger zu gestalten.

6.4. Forschungsfrage 3: Coaching Werkzeuge

Welche Werkzeuge sind geeignete für Coachings, die zum Zwecke von Retrospektiven durchgeführt werden?

Zusammenfassung der Aussagen

Außerst positiv [war] die initiale Runde: jeder einzelne wurde befragt, was er positiv gemacht/erlebt hat/in Retrospektive besprechen will. Die Positionierung der Teilnehmer auf einer Skala [...] hat sich] als sehr wirkungsvolles Mittel herausgestellt. Mir ist aufgefallen, dass von den Teams positivere Aussagen zur Skalenaufstellung gibt, bei denen mehr Platz im Raum vorhanden war.

Interpretation und Erkenntnisse

Zwei Coachingwerkzeuge haben sich für die Teams als besonders hilfreich erwiesen. Das eine Werkzeug ist die Form der Kettenbefragung und das andere ist die Skalenaufstellung im Raum. Ich empfand den Wechsel von der Sternfrage, wie bei den CH-Teams angewandt, zur Kettenfrage als großen Unterschied für die Dynamik in den Teams.

Ich vermute, dass die Kettenbefragung so hilfreich ist, weil dadurch jeder zu Wort kommt und zugleich sich die Teammitglieder für einander interessieren. Ich bin bewusst zu dieser Variante übergegangen, weil ich merkte, dass ich als Coach sonst zu sehr in den Mittelpunkt rücke, wenn ich immer alle Fragen stelle. Ich erhoffe mir auch, dass ich so mehr Teamverantwortung und Teamkommunikation herbeiführen kann.

Die Aufstellung im Raum ist ein Mittel welches bei ausreichend Platz schnell eingesetzt werden kann. Sie fordert Jede/n im Team auf, zu einem Punkt Stellung zu beziehen. Außerdem sieht so Jede/r, wo die anderen zu diesem Punkt stehen. Bei der Befragung der Teammitgliederachte ich darauf, dass Jede/r zu Wort kommt.

Ich habe eine Adaptierung ausprobiert. Anstatt nur zu fragen „Wo steht ihr jetzt?“ und „Wo steht ihr, wenn ihr das Ziel erreicht habt?“ habe ich eine weitere Frage eingeschoben: „Wo seid ihr gestanden, als es schon mal am Besten funktioniert hat?“. Mich hat überrascht, dass dieses Team dann besser da stand, als im Zielbild. Für mich war dies wichtig zu sehen, dass hier viele Ressourcen im Team stecken, die wieder hervorgebracht werden können.

6.5. Forschungsfrage 4: Retrospektiven ohne Coach

Wie könnte das Team ein Coaching auch ohne Coach durchführen?

Zusammenfassung der Aussagen

Die Teams antworten übergreifend, dass sie eine/n interne/n Coach nominieren könnten. In Scrum-Teams wäre dies der/die ScrumMaster/in. In anderen Teams könnte dies eine neutral agierende Führungskraft (*most neutral leader possible*) sein. Diese Person könnte dann auf Rahmenbedingungen, wie *Redezeit und Aufmerksamkeit* sowie *Dynamik* achten. Weiters werden Werte wie *Respekt* (auch *Höflichkeit*) und Kooperation (*zuhören, aufeinander zugehen*) hervorgehoben. Zusätzlich wäre jemand hilfreich, *der sich einfach heraus nimmt zu unterbrechen [und] kritisch eine Frage zu stellen*. Diese Person darf *Ansätze geben, aber nicht ein Resultat in der Diskussion erzwingen*.

Die Teams beschreiben auch, dass es eine veränderte Fokussierung auf das Ziel und die Beteiligung aller benötigt. Sie könnten die erlebten positiven Unterschiede erreichen, wenn sie *alle um Beiträge bitten, stille Leute direkt ansprechen und gezielt nach Ideen fragen*. Dabei würde ein *Fokus der einzelnen Teammitglieder auf das Ziel* hilfreich sein. Die *Verwendung von Skalen zur Visualisierung des Standpunktes jedes Einzelnen* wird von einem/r Teilnehmer/in auch für übernehmenswert erachtet. Zusätzlich könnte der externe Blick mittels: *Was hätte der Coach in dieser Situation gesagt?*, hilfreich sein.

Vertrauen und Respekt sind wichtig sowie *gut auf die Teilnehmer und Team einzugehen* und dadurch *das wirkliche Problem aufzudecken und anzugehen, statt einfach das Geplante durchzuführen*. Diese *flexible Vorgehensweise* wurde als *das größte Plus* beschrieben.

Andererseits wird betont, dass ein *objektiver Coach* besser für ein zielorientiertes Arbeiten sorgen kann. Ein/e externe/r Coach kann eventuell auch besser das *Querdenken* anregen und eine *erfrischende Perspektive* einbringen. *Ein Außenstehender wird leichter akzeptiert* und kann eine *externe Sicht einbringen* sowie *unerwartete Situationen schaffen* und *unerwartete Fragen stellen*. Weiters wird eine *bessere Zusammenarbeit im Team überhaupt* auch als erwähnenswert erachtet.

Interpretation und Erkenntnisse

Der/die Coach hat, für mich nicht unerwartet, auch eine besondere Vorbildwirkung. Hierbei sehe ich die Grundhaltung einer/s Coach/es als wichtigste Komponente. Die Werkzeuge lassen sich wahrscheinlich leichter kopieren.

Die ScrumMaster/innen werden als erste Wahl für die Führung von Retrospektiven gesehen. Damit sie auch etwas besser die Haltung einer/s Coach/es einnehmen können, wäre vielleicht eine Grundausbildung in systemisch-konstruktivistischer sowie lösungsfokussierter Sichtweise vorteilhaft. Auch den Führungskräften würde dies wohl helfen, sollten sie in die Lage kommen eine Retrospektive zu führen.

6.6. Forschungsfrage 5: Der Nutzen von Coaching in Retrospektiven

Wie beurteilen die Teammitglieder den Nutzen von Coaching in Retrospektiven und was vermuten sie, würden deren Vorgesetzte sagen?

Diese Forschungsfrage wurde sehr ausführlich von mir und den Teilnehmern/innen betrachtet. Daher gibt es viele Aussagen und Interpretationen. Für eine bessere Übersicht teile ich diese Forschungsfrage hier in zwei Teilfragen auf.

6.6.1. Beurteilung des Nutzens durch die Teammitglieder

Zusammenfassung der Aussagen

Die Arbeitskultur wird von den Teams immer wieder hervorgehoben. Die Coachings wurden als *sachlicher, konstruktiv, zielgerichtet* sowie *fokussiert* und *lösungsorientiert* empfunden. Außerdem wurden *alle involviert*. Dies scheint ein wichtiger Unterschied zu früheren Veranstaltungen zu sein, da es häufig erwähnt wird.

Coaching hilft bei der *Fokussierung auf ein Thema* und dabei, *das richtige Thema zu bearbeiten*. Diese *Beschänkung auf's Wesentliche* erscheint manchen nützlich. Dadurch

haben Teams *einige Probleme identifiziert* und konnten *verwertbare Informationen generieren*, so wurden viele Punkte angesprochen die im Alltag nicht zu einem Resultat führen würden.

Allerdings wird auch mehrfach kritisiert, dass *zu wenig konkrete Aktionen* am Ende rausgekommen sind. *Konkrete Maßnahmen* scheint ein wichtiger und notwendiger Nutzen für die Teams zu sein. Zum Beispiel wäre es bei einem Team hilfreich gewesen *Follow up Retrospektiven terminlich abzumachen um intensiver und regelmäßig dran bleiben* zu können. Hilfreich wäre *auch vielleicht am Ende eine schnelle Zusammenfassung der Ziele und Probleme*. Teilnehmer sagten auch, für das Ergebnis waren *1,5 Stunden zuviel Zeit investiert* und *two hours of worktime seems to be a lot when compared to the outcome*.

Das Thema *Teambuilding* erscheint den Teams im Fokus des Coachings zu sein. Aussagen dazu sind, [...] *dass uns aber als Team klar wurde, dass wir noch nicht ein Bilderbuchteam sind*, dass die *Teamfindungsphase* nützlich war und [...] *wie wir als Team überhaupt da stehen war hilfreich um uns weiterzubringen*. Außerdem wird betont, dass es gelungen ist, die eigene *Meinung zu unserer Teamzusammenstellung zu äußern*.

Das Thema Kommunikation wird auch vielfach aufgegriffen. So wird bemerkt: *Die Teammitglieder konnten ihre Meinung offen kommunizieren* und sogar „*„Elefanten ansprechen“* war möglich. Ein/e Teilnehmer/in schreibt: *Die Kommunikation wurde gefördert und es bestand die Möglichkeit zu reflektieren*. Es fällt auch auf, dass *wir verschiedene Meinungen hören und diskutieren konnten*.

Im Fragebogen hatte ich auch den Net-Promoter Score¹ eingebaut, also die Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass du Coaching als Mittel zur Durchführung einer Retrospektive weiterempfehlen würdest?“ Tabelle 6.3 zeigt die Verteilung der Antworten. Daraus errechnet sich insgesamt über alle erhaltenen Fragebögen hinweg ein Net-Promoter Score von knapp 32%.

¹Reichheld, 2003.

Score	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Häufigkeit	1	-	-	1	1	2	10	8	6	12

Tabelle 6.3.: Verteilung des Net-Promoter Score

Interpretation und Erkenntnisse

Die Teammitglieder haben erkannt, dass es in Coachingsituation, in denen es hauptsächlich um die Verbesserung der Beziehungsarbeit zwischen den Teammitgliedern geht, notwendig ist, dass alle Betroffenen anwesend und involviert sind. Hier scheint Coaching einen wichtigen Unterschied zu früheren Veranstaltungen zu machen. Auch wurde erkannt, dass Coaching bei der Teambildung hilfreich sein kann.

In jeder Retrospektive sollte darauf geachtet werden, dass alle Teammitglieder zu Wort kommen zur Förderung einer guten Stimmung und Wertschätzung. Die Coachingwerkzeuge gewährleisten einen hohen Grad an Einbindung aller Anwesenden.

Ich denke, dass Coaching als Mittel zur Durchführung einer Retrospektive nur einen echten Effekt hat, falls es dosiert eingesetzt wird. Daher sollte schon vorher klar sein, was das Team mit dieser Veranstaltung bewirken und erreichen möchte. Jede Retrospektive als Teamcoaching zu behandeln wäre fahrlässig, weil Coaching für einige Ziele der Retrospektive, wie technische Klärungen, ungeeignet ist.

Es scheint mir, als würde kaum ein Unterschied zwischen der Nützlichkeit für das Team und für die Organisation gemacht. Dies heißt für mich, dass ich verstärkt darauf achten könnte, dies in den Retrospektiven zu thematisieren.

Beim Net-Promoter Score nehme ich an, dass ein höherer Wert auch ein Zeugnis dafür ist, dass diese Form der Retrospektive nützlich für die Teilnehmenden war. Der Wert von knapp 32% ist nun eine Ausgangsbasis für zukünftige Vergleiche.

6.6.2. Vermuteter Nutzen durch die Vorgesetzten

Der Nutzen für die Organisation wird kaum gesehen. Die Retrospektive *hätte indirekten Nutzen haben sollen* allerdings *hat [die Organisation davon] nichts gespürt*. Es

wird auch erwähnt, *dass eine Retro zwar gut laufen kann, aber dass sich danach trotzdem keine spürbare Verbesserung einstellt*. Aus den Antworten leitet sich jedoch eine Erwartungshaltung ab, nämlich die *Teamarbeit verbessert sich und es wird sich [...] Quantität und Qualität unserer Arbeit verändern*.

Die Teams vermuten, dass deren Vorgesetzte/r Nutzen beim *Teambuilding* sehen könnten. So könnten Coachings den *Teamgedanken fördern*, was dem Team helfen würde, sich *selbst [zu] organisieren ohne, dass er dafür viel Zeit investieren muss*. Dieses Vorgehen könnte bewirken, dass das Team *zusammenrückt* und dadurch *besser zusammenarbeitet*. Die *strukturierte Herangehensweise* im Coaching würde dies besonders fördern. Am Ende zählen *Resultate*, dass *etwas konkret raus gekommen ist*, wie zum Beispiel neue *Lösungsstrategien*. Ein/e Teilnehmer/in glaubt auch, dass die Führungskraft es als nützlich empfindet, wenn *der Einzelne in den Hintergrund tritt und das Team in den Vordergrund*. Coaching würde als nützlich befunden, wenn *es unserer Firma Erfolg bringt*.

Interpretation und Erkenntnisse

Das Vorgehen in dieser Arbeit hat zu dieser Frage sehr unterschiedliche Antworten durch die Teammitglieder geliefert. In zukünftigen Studien sollten unbedingt die Führungskräfte direkt einbezogen und befragt werden, um relevante und gesicherte Aussagen zu deren Nutzenempfinden zu erhalten.

6.7. Forschungsfrage 6: Einbindung der Führungskräfte

Wie können die Führungskräfte zum Nutzen des/der Teams in den Prozess eingebunden werden?

Zur Beantwortung dieser Frage gibt es kaum Aussagen der Teilnehmer/innen. Ich stütze mich daher auf meine Erfahrungen und Sichtweisen.

Bei diesen Retrospektiven hatte ich drei verschiedene Situationen: ein Team bestehend aus Führungskräften, wobei deren Führungskraft nicht anwesend war; drei Teams mit der direkten Führungskraft dabei und bei den restlichen Teams war die Führungskraft nicht anwesend.

Bei den Teams ohne Führungskraft wurde diese durch mich manchmal mittels einer zirkulären Frage eingebunden. Dies schien aus meiner Sicht einen Nachdenkeffekt hervorgebracht zu haben, ersichtlich an Pausen. So stellte sich ein Effekt der Vertraulichkeit und doch der Einbindung ein. Ich glaube, dass dieses Vorgehen auch immer wieder angewendet werden sollte, um diesen positiven Nutzen zu erzielen.

Beim Team AT-L habe ich die Führungskraft einmal direkt angesprochen: „Du als Führungskraft, wie siehst du das?“ Im Feedback wurde mir zurückgemeldet: *In einer Retrospektive gibt es keine Rangordnung, dachte ich.* Dies zeigt mir, dass ich in der Settingerklärung etwas versäumt hatte.

Im Allgemeinen finde ich es gut, wenn die Führungskraft anwesend ist. Er/sie kann die Situation aufnehmen und möglicherweise auch richtungsweisende Hinweise geben. Ich variiere gerne, wann ich die Führungskraft anspreche. Manchmal empfinde ich es als hilfreicher, wenn sie/er sich erst anhört, was die Teammitglieder zu sagen haben, manchmal umgekehrt – abhängig vom jeweiligen Kontext. Dabei geht es um relevante Informationen, die durch die Meinung einer Führungskraft beeinflusst werden könnten oder im anderen Fall, um die Unterstützung durch hilfreiche Informationen von der Führungskraft für die Meinungsbildung der Teilnehmer/innen.

Die Themen Vertrauen und Sicherheit sind hier hervorzuheben. Mein Empfinden ist, dass die Anwesenheit der Führungskraft das Vertrauen der Mitarbeiter/innen verringert. Dies zeigt sich durch weichere Antworten und weniger Kritik am Führungsstil. Retrospektiven werden oft ohne Führungskraft durchgeführt, weil so die Selbstorganisation innerhalb der Teams unterstützt werden soll. Aus systemischer Sicht halte ich dies aber nicht für hilfreich, denn die Führungskraft ist auch Teil des Teams.

In der Vorbereitung von Teamcoachings sollte auf die Position der Führungskraft eingegangen werden. Hat das Team schon genug Vertrauen und Sicherheit, um offen alle Meinungen zu äußern oder halten sich die Personen eher zurück. Vielleicht wäre dies schon ein Thema für eine der Retrospektiven.

7. Schlussfolgerungen und Ausblick

Coaching ist ein geeignetes Vorgehen für Retrospektiven, jedoch nicht immer. Es stärkt die Teambildung und die Zusammenarbeit sowie die Eigenverantwortlichkeit. Eine schnellere Zielfindung und -formulierung empfinden viele Teammitglieder als hilfreich, um mehr Zeit für die Erarbeitung von Maßnahmen zu haben. Die Kürze der Retrospektive ist hier hinderlich. Bei technischen Aspekten führen eventuell andere Vorgehen auch schneller zu Ergebnissen.

7.1. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Der wichtigste Unterschied zu den bisherigen Retrospektiven ist, dass sich jede Person einbringen kann und es eine konstruktive Diskussion gibt. Dazu ist eine gute Vertrauensbasis zum/r Coach und untereinander notwendig. Es ist daher eine Aufgabe der/des Coach/es für eine solche zu sorgen. Die positive Stimmung, die durch viel Wertschätzung erzeugt wird, begründet den Mut der Teilnehmenden ihre Meinung zu äußern.

Selbst als Experte für den Arbeitsablauf beim Kunden und anderen Inhalten ist es mir offenbar gut gelungen mich als Coach auf meine Aufgaben zu konzentrieren. Die Teammitglieder erwarten nur gelegentlich, dass ich auch meine Erfahrung einbringe. Im Coaching offeriere ich Erfahrungen lediglich als Möglichkeiten für die Teams.

Ich finde es positiv, dass die Teammitglieder Wert auf die Anwesenheit aller Personen legen. Coachings halte ich für erfolgreicher, wenn das ganze Team mitarbeitet. Bei einem Team war mir nicht bewusst, dass jemand fehlte. In Zukunft möchte ich dies am Anfang des Coachings erfragen, um die Beziehungsarbeit zu stärken.

Allgemein wird betont, dass die Zeit für die Zielfindung zu lang erscheint und die Zeit für die Lösungsausarbeitung zu kurz. Außerdem wurde von den Personen angemerkt, dass sie sich konkrete Maßnahmen zum Ende erwarten. Dies resultiert eventuell auch aus der bisherigen Sichtweise auf Retrospektiven.

In „klassischen“ Retrospektiven wird stark auf das Erzeugen von Maßnahmen hingearbeitet. Ich glaube, dass viele dieser „Maßnahmen“ im Nachhinein nicht umgesetzt werden, weil der Nutzen nicht klar genug herausgearbeitet wurde. Im Unterschied dazu wird im Coaching verstärkt an der exakten Zielformulierung gearbeitet. Ein klares Zielbild ist eine der wichtigsten Voraussetzung zur Erreichung des Ziels. Es ist daher wichtig auf diesem Gebiet ein Umdenken bei den Teams zu erzielen. Angenommen die Teams würden hierauf kontinuierlich mehr fokussieren, vermutlich würden sie dann auch ihre Zielformulierung schneller finden.

Besonders auffällig ist für mich, dass unterschiedliche Interventionen bei unterschiedlichen Teammitgliedern zielführend sind. Einige bezeichnen Skalenaufstellungen als unpassendes *Spiel*. Andere finden gerade diese Intervention als Bereicherung und hilfreich zur Lösungsfindung. Es macht auch einen großen Unterschied, wer Fragen stellt. Die Form der Kettenfrage ermöglicht den direkten Dialog zwischen den Teammitgliedern.

Ohne Coach sind es die ScrumMaster/innen, die die meisten Retrospektiven führen. Hierfür wäre es hilfreich, wenn sie weiterführende Kenntnisse hätten sowie Grundhaltungen des systemisch-lösungsfokussierten Vorgehens erlangen würden.

Der Nutzen von Coaching wird größtenteils dort gesehen, wo die Beziehungsarbeit des Teams im Vordergrund steht. Durch die Einbeziehung aller Teilnehmenden können Meinungen besser ausgetauscht werden und ein besseres Verständnis füreinander wird erreicht. Dies fördert die Teamentwicklung.

Nicht jede Retrospektive eignet sich für den Coachingansatz. Insbesondere wenn es sich um rein technische Probleme handelt, führen eventuell andere (z. B. analytische) Methoden schneller zu Ergebnissen. Coachingwerkzeuge können allerdings das Ergebnis einer Retrospektiven im Allgemeinen verbessern und sollten daher genutzt werden.

Gerade im Teamcoaching macht es einen großen Unterschied, ob sich alle Beteiligten dabei sehen. Die Arbeit und Kommunikation mit verteilten Teams war leicht, die

mit dem verstreuten Team stark, erschwert. Bei verteilten und verstreuten Teams ist zusätzlich darauf zu achten, dass der technischen Komponente eine große Bedeutung beigemessen und daher viel Vorbereitungszeit eingeräumt werden muss. Für etwaig auftretende technische Probleme ist ein Zeitpolster auch am Ende einzuplanen, um dadurch entstehende Verzögerungen aufzufangen.

7.2. Beantwortung der forschungsleitenden Frage

Inwieweit ist Coaching ein geeignetes Mittel für Retrospektiven?

Es kommt darauf an, wie und in welchem Kontext Coaching für Retrospektiven eingesetzt wird. Einerseits braucht es Teammitglieder, die bereit sind an gemeinsamen Zielen und Lösungen zu arbeiten. Andererseits braucht es eine/n Coach, die/der es schafft, das Vertrauen aller Beteiligten zu gewinnen.

Weiters braucht es ausreichend zeitlichen und physischen Raum, um Coachinginterventionen angemessen einsetzen zu können. Außerdem ist es hilfreich eine Führungskraft zu haben, die Coaching als Methode befürwortet oder zumindest nicht verhindert. Förderlich ist es auch, wenn die Führungskraft die erarbeiteten Lösungen anerkennt und die Umsetzung unterstützt.

Ja, unter diesen Voraussetzungen ist Coaching als Vorgehen eine geeignete Methode, um Retrospektiven gelegentlich nachhaltig zu unterstützen. Bei regelmäßigem Dauer-einsatz könnte sich der positive Effekt abnutzen. Manche Coachingwerkzeuge, wie Kettenfrage oder Skalierungen in unterschiedlicher Form, sind hingegen sehr wohl immer wieder einsetzbar.

7.3. Diskussion

In diesem Abschnitt möchte ich noch auf einige mögliche Schwachstellen im Forschungsansatz hinweisen. Diese habe ich erst im Laufe der Arbeit erkannt. Wenn es mir möglich ist, dann schlage ich auch Veränderungen vor.

Forschungsdesign

Das Befragen der Teilnehmer/innen über den Nutzen der Prozessgestaltung ist möglicherweise eine Verfälschung der Expertenrolle. Teilnehmer/innen sind Experten für ihren Inhalt. Sie haben keine vergleichbare Coachingausbildung genossen und verstehen daher oftmals nicht, welche Interventionen nötig sind, um im Coaching zu guten Ergebnissen zu gelangen – und das ist auch nicht ihre Aufgabe. Stattdessen könnte der Coachingablauf vielleicht nachträglich durch Peers beurteilt werden.

Nutzenbefragungen könnten in Abständen zum Coaching erhoben werden. Dabei wäre auf verschiedene Zeiträume zu achten, so dass sich ein Nutzen auch entfalten kann. Künzli (2009) hebt hervor, dass die meisten Studien zur Wirksamkeitsforschung mit methodischen Mängeln behaftet sind. Diese Arbeit erhebt nicht den Anspruch, frei von diesen Mängeln zu sein. Schon die Anzahl der Coachings und der Fragebögen erlauben aus meiner Sicht keine allgemeingültigen Schlussfolgerungen.

Als Coach fällt es mir auch schwer, mich voll auf die Expertise des Teams zu verlassen, wenn ich in meinem Hinterkopf die Fragebögen und diese Master Arbeit habe. Dadurch beobachte ich mich teilweise mehr als das Team und beeinflusse den Ablauf unwillkürlich. Künftig wäre es besser, solche Coachings als Autor nur zu beobachten und sie von einem/r inhaltlich „willenlosen“ Coach durchführen zu lassen.

Ich frage mich auch, ob Fragebögen das richtige Mittel zur Untersuchung sind. Es war interessant zu sehen, wie unterschiedlich die Fragen beantwortet wurden. Teilweise wurden sehr allgemeine Antworten zum Nutzen von Retrospektiven gegeben. Teilweise empfand ich die Antworten auch als sehr oberflächlich. In einem Interview wäre es möglich gewesen nachzufragen und somit hilfreichere Antworten zu erhalten. Auch möchte ich darauf hinweisen, dass keine direkte Frage zum Setting eingebaut war. Deshalb sind die Antworten zur Forschungsfrage Eins nur Ableitungen und die Schlussfolgerungen indirekt.

Im Fragebogen habe ich die Skalen nach Lueger verwendet. Ich glaube das dieser Ansatz sehr hilfreich in Interviews sein kann. Aus den Antworten entnehme ich jedoch, dass die Teilnehmer teilweise Schwierigkeiten damit hatten. Ich würde diese Skalen wieder einsetzen, allerdings nur, wenn ich sie vorher bei den Teams im Coaching auch

angewandt habe, so dass sie damit vertrauter sind.

Die beliebte Coachingfrage: „Und was noch?“ wurde in den Fragebögen überwiegend nicht beantwortet. Daraufhin habe ich sie aus den Fragebögen entfernt. Dies zeigte mir auch, wie wichtig die persönliche Komponente im Coaching ist, denn diese Frage wird in der direkten Gesprächsarbeit sehr wohl beantwortet.

Im Nachhinein empfinde ich, dass der Umfang des Themas zu weit gefasst wurde. Eine Fokussierung auf Teilespekte hätte eventuell zu genaueren Ergebnissen geführt. Ich glaube, dass dieser Fragebogen und die Antworten für zukünftige Forschungsdesigns hilfreich sein können, indem das Thema fokussierter angegangen werden könnte.

Viele der untersuchten Teamcoachings fanden nur einmal statt. Dies ist möglicherweise nicht ausreichend. Coaching als Beziehungsarbeit beruht auf Vertrauen und eventuell bestand nicht genug Vertrauen zum Coach oder auch untereinander. Ich stelle mir auch vor, dass eine gewisse Vertrautheit mit den Methoden des Coaches hilfreich ist.

Coachingablauf

Coaching ist ein Unterschied der einen Unterschied macht.¹ Waren diese Coachings ausreichend Anders, um einen Unterschied gemacht zu haben? Ich glaube dies war nicht immer der Fall. Diese Frage würde ich in einer neuen Untersuchung sicher mit aufnehmen.

Die Wertschätzungsrunde am Anfang hat mich gedanklich immer wieder beschäftigt. Ich attribuiere die gute Stimmung und konstruktive Gesprächsführung der Teilnehmer/innen auch auf diese Runden. Jedoch finden sie ohne Auftrag statt. Einige Teams haben hinterher angemerkt, dass wir dies hätten weglassen können. Ich bin mir allerdings nicht so sicher, ob wir dann auch so gut miteinander gearbeitet hätten, wie es mir leider bei einem anderen Team aufgefallen ist.

Die Haltung der/des Coach/es ist eventuell auch unterschiedlich, wenn das Coaching nur einmalig oder wiederholend ist. Ich hatte das Gefühl, unter Leistungsdruck zu geraten: ‘Ich muss etwas erreichen in der vorhandenen Zeit’. Dies löst persönlichen Stress aus. Möglicherweise habe ich daher auch manchmal das erste, vordergründige,

¹nach Gregory Bateson

Ziel angenommen, statt es noch weiter zu hinterfragen. Dies hatte dann einen geringeren Nutzen für das Team.

Ich empfand, dass ich dem Thema „Nutzen für die Organisation“ zu wenig Raum gegeben habe. Jedoch hatte ich das Gefühl, dass die Teams viele interne Themen hatten. In einem längeren Begleitprozess sollte allerdings auf den Sinn bzw. Nutzen der Ergebnisse der Retrospektive für die Kunden und die Organisation mehr eingegangen werden.

Retrospektiven

Retrospektiven sind fester Bestandteil im Arbeitsrhythmus von agilen Teams und finden regelmäßig statt. Daher empfinde ich die Freiwilligkeit der Teilnahme kompromittiert. Die Teams haben nur eine eingeschränkte Wahl, ob sie eine Retrospektive durchführen. Außerdem wird von dem/r ScrumMaster/in erwartet, dass alle Teammitglieder daran teilnehmen. Coaching hingegen setzt stark auf Freiwilligkeit, auch wenn es hier gelegentlich Außnahmen gibt. Möglicherweise hatte auch dies einen Einfluß auf den Erfolg der Coachings.

Das Wort „Retro-spektive“ löst bei mir die Assoziation aus, dass ich zurückschauen soll. Dies ist eher mit einem analytischen Vorgehen verbunden. Im Coaching versuchen wir eine nützliche Zukunft zu konstruieren und überlegen dann, welche Schritte wir dahin unternehmen könnten. Die Wortwahl beeinflusste eventuell auch die Teilnehmenden. Möglicherweise sollte der Titel „Retrospektive“ abgelöst werden, auch wenn dies ein etablierter Begriff ist. Ursprünglich ging es dabei auch nur um eine Rückschau am Projektende, doch bei agilen Teams wird dies fortlaufend im Projekt angewandt. Vielleicht wären Begriffe wie „Future-spektive“ oder „Change-spektive“ hilfreicher?

Im Coaching brauchen wir auch Raum für Fantasie, um neue Lösungsansätze zu finden. Ich finde, dass dieser Raum in der Kürze einer Retrospektive zu kurz kommt. Vielleicht sollten Retrospektiven in größeren Abständen, dafür aber mit mehr Zeit stattfinden, um deren Wert zu erhöhen. Dann wären Coachings vielleicht auch noch interessanter, denn Team-Coachings finden üblicherweise in einem größeren Zeitrahmen statt.

Zusätzlich zu Team-Coachings betrachte ich Einzelcoaching als hilfreiche Maßnahme, um Teams auch außerhalb der Retrospektive weiter zu entwickeln. Dies kann als Super-

vision von ScrumMastern/innen stattfinden aber auch als Einzelcoaching mit einzelnen Teammitgliedern, die dies für sinnvoll erachten.

7.4. Ausblick

Diese Arbeit wirft bei mir nun wieder neue Fragen auf. Im folgenden möchte ich einige davon hier mitteilen, damit diese eventuell auch aufgegriffen werden können.

Welche weiteren Ideen gibt es zur Zielfindung und -formulierung?

Die effektive und effiziente Zielfindung und -formulierung ist ein oft genanntes Thema in dieser Arbeit. Die Teams würden gerne mehr Zeit bei der Lösungserarbeitung verbringen. Wie könnte dies unterstützt werden?

Eine Idee wäre eine Art „Pyramiden-Zielfindung“. Erst in Paaren, dann in Vierer-Gruppen, dann in Achter-Gruppen, etc. wird jeweils ein Ziel gefunden, welche dann schrittweise selektiert und spezifiziert werden. Dazu könnte es vielleicht auch ein Ziel-„formular“ geben, welches auf wichtige Aspekte bei der Zielformulierung hinweist.

Ein andere Idee wäre, wenn das Ziel zirkulär erfragt wird: „Was glaubst Du, dass mein Ziel in dieser Retrospektive ist?“ Welchen Unterschied würde dies für das Team machen?

Auch könnte die Zielfrage direkt zum Unterschied bezogen werden: „Angenommen diese Retrospektive würde einen Unterschied machen, was würden wir dann am Ende erreicht haben?“ und: „Wie würden wir dies geschafft haben?“

Retrospektiven ohne Coach

Erst spät im Verlaufe dieser Arbeit habe ich vom Ansatz des Kollektiven Team-Coachings erfahren.

„Das Kollegiale Teamcoaching (KTC) ist ein Konzept zur Gestaltung professioneller Lerngemeinschaften. Diese dienen der wechselseitigen Unterstützung bei beruflichen Entwicklungsprozessen. Es werden hierzu längerfristig arbeitende Gruppen gebildet, deren Mitglieder sich unter

Führung einer in der Methode des KTC geschulten Person wechselseitig Feedback, Anregung und Unterstützung für den jeweiligen beruflichen Kontext geben. Ziel ist das Finden neuer Wahrnehmungsperspektiven und Bewertungen des beruflichen Handelns sowie eine Erweiterung des beruflichen Lösungsraumes.“²

Hierbei wäre für mich interessant zu schauen, wie diese Ansätze aussehen und wie sie in Retrospektiven genutzt werden könnten.

ScrumMaster/in als Co-Coach

Weiterhin gehört hierzu für mich die Frage nach der Zusammenarbeit mit dem/der ScrumMaster/in, einer Rolle im Scrum Modell. Als externe/r Coach ist es auch meine Aufgabe, den/die ScrumMaster/in zum/r Coach des Teams zu entwickeln. Das Kielcer Beratungsmodell sieht vor, dass zwei Coaches gemeinsam arbeiten und über den Meta-Dialog sich austauschen. Dies wäre evtl. auch ein geeigneter Ansatz, den/die ScrumMaster/in aktiv in das Coaching einzubeziehen. Es stellt sich die Frage, inwieweit der/die ScrumMaster/in Coaching Kenntnisse haben muss; oder inwiefern dies durch die Vorbereitung der Retrospektive abgedeckt werden kann. Bisher habe ich gute Erfahrungen damit gesammelt, wenn ich eine Retrospektive mit dem/der ScrumMaster/in des Teams vorbereitet habe. Das Ziel ist auch, dass ich als externer Coach nach einigen Einheiten das Team nicht weiter betreue, weil es dann selbstständig weitermachen kann. Dies entspricht auch den Ansätzen der Kurzzeittherapie.³ Meine Vermutung ist es, dass es für den/die ScrumMaster/in hilfreich ist, eine Basisausbildung im Coaching zu durchlaufen.

Der Wert der Wertschätzung

Wieviel Einfluss haben die Wertschätzungsrunden am Anfang eines Team-Coachings? Wie wären diese Runden am Besten zu gestalten? Mich interessieren diese Fragen, um meine Coachingpraxis weiterzuentwickeln.

²Balz, 2011.

³Vgl. De Jong und Berg, 2008; De Shazer, 2010b; Meier und Szabó, 2008.

7.5. Abschließende Bemerkungen

Durch diese Arbeit habe ich mich sehr stark mit meinen Coaching Praktiken auseinandergesetzt. Ich habe gelernt, dass ich meinem Gefühl mehr vertrauen und keine vorgefertigten Abläufe verfolgen sollte. Bei Teamcoachings kommt hinzu, dass es vielfältige Erwartungen vorher und unterschiedliche Meinungen hinterher gibt. In gewisser Weise ist es beruhigend zu wissen, dass ich wohl selten wieder so viel Feedback zu meiner Arbeit erhalten werde.

Im Nachhinein habe ich das Gefühl, dass die ersten Teamcoachings mir fast am Besten gelungen sind. Den Abschluss dieser Arbeit betrachte ich nun als Beginn für meine eigenständige Coaching Arbeit und darauf freue ich mich schon sehr.

Literatur

Adkins, Lyssa (Juni 2010). *Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Signature Series. Boston, US: Addison Wesley.

Agile Manifesto (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Website. URL: <http://agilemanifesto.org/> (Letzter Besuch am 05.07.2012).

Alf-Jähnig, Rainer, Thomas Hanke und Birgit Preuß-Scheuerle (2010). *Teamcoaching: Konzeption, Methoden und Praxisbeispiele für den Teamcoach*. 2. Aufl. Praxishandbuch Coaching. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Anders, Stefan (2002). „Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching: Konzeptionelle und inhaltliche Überlegungen zur Qualität der Einzelberatung von Führungskräften“. In: *Organisationsberatung - Supervision - Coaching* Nr. 2, S. 101–118.

Backhausen, Wilhelm und Jean-Paul Thommen (Okt. 2006). *Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Balz, Hans-Jürgen (März 2011). „Rezension vom 23.03.2011 zu: Vera Schley, Wilfried Schley: Handbuch Kollegiales Team-Coaching. Studienverlag (Innsbruck, Wien, München, Bozen) 2010. 170 Seiten.“ In: *socialnet Rezensionen*. <http://www.socialnet.de/rezensionen/10529.php>. (Letzter Besuch am 17.09.2012).

Bamberger, Günter G. (2010). *Lösungsorientierte Beratung*. 4. Aufl. Basel: Beltz Verlag.

- Beck, Kent und Cynthia Andres (Nov. 2004). *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. 2. Aufl. Amsterdam: Addison-Wesley.
- Bettoni, Marco (Apr. 2003). „Teaminteraktionen aus radikal-konstruktivistischer Sicht“. In: *Lernende Organisation* Nr. 12, S. 28–33.
- Birk, Andreas, Torgeir Dingsøyr und Tor Stålhane (Mai 2002). „Postmortem: Never Leave a Project without it“. In: *IEEE Software* Vol. 19. Nr. 3, S. 43–45. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.19.9762> (Letzter Besuch am 09.09.2012).
- Bowman, Sharon L. (2009). *Training from the Back of the Room! 65 Ways to step aside and let them learn*. San Francisco, US: John Wiley & Sons, Inc.
- Britton, Jennifer J. (2010). *Effective Group Coaching: Tried and Tested Tools and Resources for Optimum Group Coaching Results*. Mississauga, Ontario, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Buzan, Tony und Barry Buzan (1993). *The mind map book*. London: BBC Books.
- Cockburn, Alistair (Nov. 2004). *Crystal Clear: A Human-Powered Methodology for Small Teams*. Amsterdam: Addison-Wesley.
- Cohn, Mike (Jan. 2010). *Succeeding with Agile: Software development using Scrum*. Signature Series. Addison Wesley.
- Davies, Rachel und Liz Sedley (Sep. 2010). *Agile Coaching*. Raleigh, North Carolina und Dallas, Texas: The Pragmatic Bookshelf.
- De Jong, Peter und Insoo Kim Berg (2008). *Lösungen (er-)finden: Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie*. Hrsg. von Jürgen Hargens. 6. Aufl. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.
- De Shazer, Steve (2010a). *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. 11. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

De Shazer, Steve (2010b). *Wege der erfolgreichen Kurzzeittherapie*. 10. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

De Shazer, Steve und Insoo Kim Berg (1997). „‘What works?’ Remarks on research aspects of Solution-Focused Brief Therapy“. In: *Journal of Family Therapy* Vol. 19, S. 121–124.

De Shazer, Steve und Yvonne Dolan (2008). *Mehr als ein Wunder: Lösungsfokussierte Kurztherapie heute*. Carl-Auer Verlag.

Denning, Steve (Mai 2012). *Innovation: Applying „Inspect & Adapt“ To The Agile Manifesto*. URL: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/05/04/innovation-applying-inspect-adapt-to-the-agile-manifesto/> (Letzter Besuch am 25.08.2012).

Derby, Ester (2011). *Misconceptions about self-organizing teams*. URL: <http://www.estherderby.com/2011/07/misconceptions-about-self-organizing-teams-2.html> (Letzter Besuch am 15.01.2012).

Derby, Esther und Diana Larsen (Juli 2006). *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. Raleigh, North Carolina und Dallas, Texas: The Pragmatic Bookshelf.

E.S.B.A. (2012). *European Systemic Business Academy*. Wien. URL: <http://www.esba.eu/> (Letzter Besuch am 05.07.2012).

Foerster, Heinz von (1973). „Das Konstruieren einer Wirklichkeit“. In: *Die erfundene Wirklichkeit - Beiträge zum Konstruktivismus*. Hrsg. von Paul Watzlawick. 5. Aufl. München: Piper Verlag GmbH.

Foerster, Heinz von (1993). *KybernEthik*. Berlin: Merve Verlag.

Glaserfeld, Ernst von (1985). „Einführung in den radikalen Konstruktivismus“. In: *Die erfundene Wirklichkeit - Beiträge zum Konstruktivismus*. Hrsg. von Paul Watzlawick. 5. Aufl. München: Piper Verlag GmbH, S. 16–38.

- Grau, Uwe, Jens Möller und Norbert Rohweder (1990). *Erfolgreiche Strategien zur Problemlösung im Sport. Die 3 Seiten einer Medaille*. Münster: Philippka.
- Gross, Brigitte (2007). *Bausteine der Veränderung*. 3. Aufl. Aspach: edition innsalz.
- Hansmann, Tom (2009). „Abschlussinterventionen im Coaching“. In: *Coaching-Tools II*. Hrsg. von Christopher Rauen. 2. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 271–279.
- Hargens, Jürgen, Hrsg. (2000a). *Gastgeber hilfreicher Gespräche*. Dortmund: Borgmann Media.
- Hargens, Jürgen (2000b). „Was wollen Sie denn von mir? Wollen Sie denn was von mir? Ziel und Auftragsknäuel entwirren“. In: *Gastgeber hilfreicher Gespräche*. Hrsg. von Jürgen Hargens. Dortmund: Borgmann Media.
- Hargens, Jürgen, Hrsg. (2005). „... und mir hat geholfen ...“ - Psychotherapeutische Arbeit - was wirkt? Dortmund: Borgmann Media.
- Hargens, Jürgen, Hrsg. (2010). *Werkstattbuch Systemische Coaching: Aus der Praxis für die Praxis*. 2. Aufl. Dortmund: Borgmann Media.
- Hayes, Darren R. u. a. (Mai 2011). „The Impact of Project Retrospectives on Process Improvement Initiatives: A Case Study“. In: *2011 IEEE Long Island Systems, Applications and Technology Conference (LISAT 2011)*. Farmingdale, New York, USA: Curran Associates.
- Hubble, Mark A., Barry L. Duncan und Scott D. Miller, Hrsg. (1999). *Heart and Soul of Change: What Works in Therapy*. (Kurzreview unter: <http://counsellingresource.com/lib/research-library/book-reviews/research-and-critiques/what-works/>, 25.8.2012). American Psychological Association.
- Kerth, Norman L. (2001). *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*. New York: Dorset House.

Königswieser, Roswita und Alexander Exner (2008). *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Kua, Patrick (Aug. 2012). *The Retrospective Handbook: A guide for agile teams*. Leanpub. URL: <http://leanpub.com/the-retrospective-handbook>.

Künzli, Hansjörg (2009). „Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching“. In: *Organisationsberatung - Supervision - Coaching* Nr. 16, S. 1–15.

Levold, Tom und Karin Martens-Schmid (1999). „Systemische Therapie“. In: *Management-Handbuch für die psychotherapeutische Praxis*. Hrsg. von E. Behnsen, K. Bell und D. Best. (zitiert nach der Online Version). Heidelberg: Hüther Verlag. URL: http://www.systemagazin.de/bibliothek/texte/levold_martens_schmid_SystTher.pdf?words=MHP&content=all (Letzter Besuch am 09.07.2012).

Linsenhoff, Arndt (2005). „Rückmeldebogen“. In: „... und mir hat geholfen ...“ - *Psychotherapeutische Arbeit - was wirkt?* Hrsg. von Jürgen Hargens. Dortmund: Borgmann Media.

Lueger, Günter (2006). „Solution-Focused Assessment: New Ways of Developing HR-Instruments“. In: *Solution-Focused Management*. Hrsg. von Günter Lueger und Hans-Peter Korn. Rainer Hampp Verlag, S. 203–212.

Lueger, Günter (2012). „Leistungsbeurteilung – Die nächste Generation“. URL: http://solutionmanagement.at/fileadmin/downloads/pdf/2012_13/LoesungsfokussiertesPerformanceManagementErstesKapitel.pdf (Letzter Besuch am 24.07.2012).

Meier, Daniel (2005). *Team Coaching with the Solution Circle*. Solution Focus at Work. Cheltenham, UK: SolutionBooks.

Meier, Daniel und Peter Szabó (2008). *Coaching - erfrischen einfach: Einführung ins lösungsorientierte Kurzzeitcoaching*. Luzern: Solutionsurfers.

Meuser, Michael und Ulrike Nagel (1991). „ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion“. In: *Qualitativ-empirische Sozialforschung : Konzepte, Methoden, Analysen*. Hrsg. von Detlef Garz und Klaus Kraimer. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441–471.

Nagy, Thomas J. (Okt. 2009). *Interview mit Uwe Grau: Vom kundigen Kunden und dem Kieler Beratungsmodell*. Website. URL: <http://www.immer.at/immer.at/index.jsp?state=media&detail=35> (Letzter Besuch am 05.06.2012).

Nelson, Heather C. (Apr. 2006). „Looking Back to Move Ahead: The Business Value of Retrospectives“. In: *Proceedings of The National Conference On Undergraduate Research (NCUR)*. The University of North Carolina. Asheville, North Carolina, S. 2593–2600. URL: <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.102.2693> (Letzter Besuch am 09.09.2012).

Patera, Mario und Ulrike Gamm (Apr. 2003). „Ein Bild löst mehr als tausend Worte“. In: *Lernende Organisation* Nr. 12, S. 46–50.

Pawlik, Lucas (Apr. 2003). „Systemisches Denken oder eine Gutenachtgeschichte 2. Ordnung“. In: *Lernende Organisation* Nr. 12, S. 22–27.

Pichler, Roman (2008). *Scrum: Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Radatz, Sonja (2006). *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungs-kräfte und BeraterInnen*. 4. Aufl. Wien: Verlag Systemisches Management.

Rauen, Christopher, Hrsg. (2008). *Coaching-Tools: Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. 6. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Rauen, Christopher, Hrsg. (2009). *Coaching-Tools II*. 2. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Reichheld, Frederick F. (Dez. 2003). „The One Number You Need to Grow“. In: *Harvard Business Review* Nr. 81, S. 46–54.

Röhrig, Peter, Hrsg. (2011). *Solution Tools: die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus*. 3. Aufl. Praxishandbuch Beratung. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Schiegl, Eva (Apr. 2003). „Strukturaufstellungen: Von der Situation zum Lösungsbild“. In: *Lernende Organisation* Nr. 12, S. 44–45.

Schwaber, Ken (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Redmond, WA: Microsoft Press.

ScrumAlliance (2012). *ScrumAlliance: Transforming the World of Work*. URL: <http://scrumalliance.org/> (Letzter Besuch am 06.07.2012).

Simon, Fritz B. und Christel Rech-Simon (2009). *Zirkuläres Fragen - Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lehrbuch*. 8. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Sparrer, Insa (2009). *Systemische Strukturaufstellungen: Theorie und Praxis*. 2. Aufl. Carl-Auer Verlag.

Sturm, Robert (2003). „Gezielter Griff in den Berater-Werkzeugkoffer: Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Mediation und Moderation“. In: *TOA-Infodienst - Rundbrief zum Täter-Opfer-Ausgleich* Nr. 20, S. 16–25.

Szabó, Peter (2005). „About Solution Focused Scaling - 10 minutes for performance and learning“. In: *Positive Approaches to Change: Applications of Solution Focus and Appreciative Inquiry at Work*. Hrsg. von Mark McKergow und Jenny Clarke. Solution Focus at Work. Cheltenham, UK: SolutionBooks, S. 53–66.

Szabó, Peter (2007). „Skalierungsfragen im Coaching: Ein einfaches und wirksames Instrument für die Praxis“. Fachartikel. URL: <http://www.weiterbildungsforum.ch/fach--und-medienartikel.html> (Letzter Besuch am 19.09.2012).

Takeuchi, Hirotaka und Ikujiro Nonaka (Feb. 1986). „The New New Product Development Game“. In: *Harvard Business Review*, S. 137–146.

Tomaschek, Nino (2009). *Systemisches Coaching: Ein zielorientierter Beratungsansatz*. 2. Aufl. Wien: Facultas.wuv Universitätsverlag.

Vogelauer, Werner (2005). *Coaching Praxis – Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen*. 5. Aufl. München: Wolters Kluwer.

Walter, John L. und Jane E. Peller (1994). „Lösungs-orientierte Kurztherapie. Ein Lehr- und Lernbuch“. In: Systemische Studien. Dortmund: Verlag Modernes Lernen. Kap. 4: Eindeutig definierte Ziele, 72ff.

Walther, Petra (Juni 2003). „So wird ein Team draus“. In: *managerSeminare* Nr. 67, S. 74–79. URL: http://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Teamcoaching-So-wird-ein-Team-draus,98248 (Letzter Besuch am 20.09.2012).

Watzlawick, Paul, Hrsg. (2010). *Die erfundene Wirklichkeit - Beiträge zum Konstruktivismus*. 5. Aufl. München: Piper Verlag GmbH.

Tabellenverzeichnis

3.1. Übersicht über die gehaltenen Retrospektiven und Teams	35
6.1. Klarheit der Rolle des Coaches	69
6.2. Gelingen der Zielfindung	71
6.3. Verteilung des Net-Promoter Score	78

Abbildungsverzeichnis

3.1. Skalendarstellung	44
5.1. Skalierung bei einem verstreuten Team	65

A. Fragebogen

Liebe/r Teilnehmer/in

In meiner Master-Thesis untersuche ich den Einsatz von Coaching als Mittel, um Retrospektiven erfolgreicher gestalten zu können. Ich danke Dir, dass du mich dabei unterstützt, indem Du diesen Fragebogen beantwortest. Wie im Coaching gilt auch hier die Freiwilligkeit. Ich würde mich jedoch freuen, wenn Du die Fragen so ausführlich beantwortest, wie es für dich sinnvoll ist. Vielen Dank. Gerne stelle ich Dir die Arbeit nach Abschluss zur Verfügung.

1. Was ist dir, deiner Meinung nach, in der Retrospektive gut gelungen?

.....
.....
.....

2. Wie nützlich fandest du diese Retrospektive für dich?

Bitte vergib 100 Punkte in Zehnereinheiten entlang der Skala. Bitte erlaube mir ein Beispiel, da dieses Vorgehen möglicherweise für dich noch ungewohnt ist:

	1	2	3	4	5	
gar nicht nützlich			20	50	30	sehr nützlich

Dies heisst, zu 20% der Zeit fand ich es durchschnittlich, zu 50% der Zeit fand ich es nützlich und zu 30% der Zeit sehr nützlich. Diese Form der Skala soll ermöglichen, dass Unterschiede feiner dargestellt werden können.

	1	2	3	4	5	
gar nicht nützlich						sehr nützlich

Was macht für dich den Unterschied zwischen deinem besten und deinem schlechtesten Wert aus? Was war nützlich beim höchsten Wert? Und was hätte anders sein können, damit es noch nützlicher gewesen wäre?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Und was noch?

.....
.....
.....

3. Wie nützlich fandest du diese Retrospektive für das Team?

Bitte vergib 100 Punkte in Zehnereinheiten entlang der Skala.

	1	2	3	4	5	
gar nicht nützlich						sehr nützlich

Was macht für dich den Unterschied zwischen deinem besten und deinem schlechtesten Wert aus? Was war nützlich beim höchsten Wert? Und was hätte anders sein können, damit es noch nützlicher gewesen wäre?

.....
.....
.....

.....
.....
.....

Und was noch?

.....
.....

4. Wie nützlich fandest du diese Retrospektive für euer Unternehmen?

Bitte vergib 100 Punkte in Zehnereinheiten entlang der Skala.

	1	2	3	4	5	
gar nicht nützlich						sehr nützlich

Was macht für dich den Unterschied zwischen deinem besten und deinem schlechtesten Wert aus? Was war nützlich beim höchsten Wert? Und was hätte anders sein können, damit es noch nützlicher gewesen wäre?

.....
.....
.....
.....
.....

Und was noch?

.....
.....

Angenommen, wir würden euren Chef fragen (ohne es zu tun), was fände er an diesem Vorgehen Retrospektiven durchzuführen nützlich?

.....
.....
.....

5. Wie zufrieden warst du mit dem Ablauf der Retrospektive?

Bitte vergib 100 Punkte in Zehnereinheiten entlang der Skala.

	1	2	3	4	5	
sehr unzufrieden						sehr zufrieden

Was ist, deiner Meinung nach, in der Retrospektive gut gelungen, so dass du den für dich höchsten Wert vergeben konntest?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Mit dem Vorteil des nachträglichen Genies, was hätte der Coach anders machen können, um für dich und das Team möglicherweise noch nützlicher gewesen zu sein?

.....
.....
.....

.....

Welchen Unterschied hat das Vorgehen für dich gemacht im Vergleich zu früheren Retrospektiven?

.....

.....

.....

.....

Welchen Unterschied, glaubst du, hat das Vorgehen für das Team gemacht?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Wie gut ist die Zielfindung für diese Retrospektive gelungen?

überhaupt

sehr

nicht

gelungen

gelungen

<input type="checkbox"/>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Eventuell: was hätte es deiner Meinung nach noch gebraucht?

.....

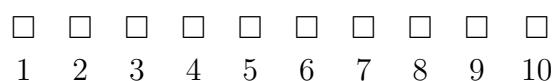
.....

.....
.....
7. Wie klar war für dich die Rolle und die Aufgaben des Coaches?

überhaupt

völlig klar

nicht klar



Wenn du auf der Klarheitsskala einen Wert höher wärest, was wäre dort anders?
.....
.....
.....
.....

8. Was ist aus deiner Sicht die Aufgabe des Teams in der Retrospektive? Welche Unterschiede konntest du im Vergleich zum bisherigen Vorgehen beobachten?
.....
.....
.....
.....

9. Wie könnten die positiv erlebten Unterschiede künftig auch ohne Coach im Team erreicht werden?
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

10. Wie wahrscheinlich ist es, dass du Coaching als Mittel zur Durchführung einer Retrospektive weiterempfehlen würdest?

empfehle

empfehle

dies mit

dies mit

Sicherheit

Sicherheit

nicht

<input type="checkbox"/>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Was mir noch wichtig ist zu sagen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Datum der Retrospektive:

Teamname:

Vielen Dank!

B. Fragebogen Neu

Liebe/r Teilnehmer/in

In meiner Master-Thesis untersuche ich den Einsatz von Coaching als Mittel, um Retrospektiven erfolgreicher gestalten zu können. Ich danke Dir, dass du mich dabei unterstützt, indem Du diesen Fragebogen beantwortest. Wie im Coaching gilt auch hier die Freiwilligkeit. Ich würde mich jedoch freuen, wenn Du die Fragen so ausführlich beantwortest, wie es für dich sinnvoll ist. Vielen Dank. Gerne stelle ich Dir die Arbeit nach Abschluss zur Verfügung.

1. Was ist dir, deiner Meinung nach, in der Retrospektive gut gelungen?

Die folgenden Fragen dienen dazu, die Nützlichkeit dieser Retrospektive für dich, für das Team und für eure Organisation zu ermitteln.

2. Wie nützlich fandest du diese Retrospektive für dich?

Bitte vergib 100 Punkte in Zehnereinheiten entlang der Skala. Bitte erlaube mir ein Beispiel, da dieses Vorgehen möglicherweise für dich noch ungewohnt ist:

	1	2	3	4	5	
gar nicht nützlich			20	50	30	sehr nützlich

Dies heisst, zu 20% der Zeit fand ich es durchschnittlich, zu 50% der Zeit fand ich es nützlich und zu 30% der Zeit sehr nützlich. Diese Form der Skala soll ermöglichen, dass Unterschiede feiner dargestellt werden können.

	1	2	3	4	5	
gar nicht nützlich						sehr nützlich

Was macht für dich den Unterschied zwischen deinem besten und deinem schlechtesten Wert aus?

Was war nützlich beim höchsten Wert?

Und was hätte anders sein können, damit es noch nützlicher gewesen wäre?

3. Wie nützlich fandest du diese Retrospektive für das Team?

Bitte vergib 100 Punkte in Zehnereinheiten entlang der Skala.

	1	2	3	4	5	
gar nicht nützlich						sehr nützlich

Was macht für dich den Unterschied zwischen deinem besten und deinem schlechtesten Wert aus?

Was war nützlich beim höchsten Wert?

Und was hätte anders sein können, damit es noch nützlicher gewesen wäre?

4. Wie nützlich fandest du diese Retrospektive für euer Unternehmen?

Bitte vergib 100 Punkte in Zehnereinheiten entlang der Skala.

Was macht für dich den Unterschied zwischen deinem besten und deinem schlechtesten Wert aus?

	1	2	3	4	5	
gar nicht nützlich						sehr nützlich

Was war nützlich beim höchsten Wert?

Und was hätte anders sein können, damit es noch nützlicher gewesen wäre?

Angenommen, wir würden euren Chef fragen (ohne es zu tun), was fände er an diesem Vorgehen Retrospektiven durchzuführen nützlich?

5. Wie zufrieden warst du mit dem Ablauf der Retrospektive?

Bitte vergib 100 Punkte in Zehnereinheiten entlang der Skala.

	1	2	3	4	5	
gar nicht nützlich						sehr nützlich

Was ist, deiner Meinung nach, in der Retrospektive gut gelungen, so dass du den für dich höchsten Wert vergeben konntest?

Mit dem Vorteil des nachträglichen Genies, was hätte der Coach anders machen können, um für dich und das Team möglicherweise noch nützlicher gewesen zu sein?

Welchen Unterschied hat das Vorgehen für dich gemacht im Vergleich zu früheren Retrospektiven?

Welchen Unterschied, glaubst du, hat das Vorgehen für das Team gemacht?

6. Wie gut ist die Zielfindung für diese Retrospektive gelungen?

überhaupt

sehr

nicht

gelungen

gelungen

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eventuell: was hätte es deiner Meinung nach noch gebraucht?**7. Wie klar war für dich die Rolle und die Aufgaben des Coaches?**

überhaupt

völlig klar

nicht klar

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wenn du auf der Klarheitsskala einen Wert höher wärest, was wäre dort anders?

8. Was ist aus deiner Sicht die Aufgabe des Teams in der Retrospektive? Welche Unterschiede konntest du im Vergleich zum bisherigen Vorgehen beobachten?

9. Wie könnten die positiv erlebten Unterschiede künftig auch ohne Coach im Team erreicht werden?

10. Wie wahrscheinlich ist es, dass du Coaching als Mittel zur Durchführung einer Retrospektive weiterempfehlen würdest?

empfehle

empfehle

dies mit

dies mit

Sicherheit

Sicherheit

nicht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Was mir noch wichtig ist zu sagen:

Vielen Dank!

C. Lebenslauf

Dr. Ralph Miarka, geb. am 19.04.1972, in Rostock, Deutschland

Beruflicher Werdegang

- Seit Feb 2010 Selbständige als Berater, Trainer und Coach für Agile Software Entwicklung und Scrum
- Jan 2005 – Okt 2009 Siemens IT Solutions and Services, Wien
Leiter des Support Center Projektmanagement;
Agile Consultant, Projektmanager, Projektleiter
- Feb 2004 – Dez 2004 Retention Project Officer, Unit for the Enhancement of Learning and Teaching, University of Kent, Canterbury
- Okt 1998 – Jun 2004 Teaching Assistant, University of Kent, Canterbury

Berufliche Weiterbildung

- Okt 2008 Zertifizierter Projektmanager (zPM) nach IPMA
- Mai 2006 – Jun 2008 Certified ScrumMaster, Certified Scrum Product Owner, Certified Scrum Professional

Ausbildung

- Seit Mär 2010 MSc Systemischer Coach (i.A.), E.S.B.A., Wien
- Okt 1998 – Dez 2002 Ph.D. in Computer Science, University of Kent, Canterbury
- Okt 1992 – Sep 1998 Diplomstudiengang Informatik an der Universität Leipzig
- Sep 1988 – Jun 1991 Facharbeiter für Nachrichtentechnik mit Abitur, Betriebsberufsschule der Deutschen Telekom, Magdeburg

D. Coaching Protokolle