



Agile und sinnstiftende Teamarbeit

Agil unterwegs dank Teamcoaching

Wir befinden uns mitten im Wandel: Die agile Transformation ist vielerorts im Gange und fordert Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende heraus. Insbesondere für Teams ist der Schritt weg von klassischen hin zu agilen Arbeitsformen einfacher gesagt als getan. Ein Teamcoaching, welches Teams auf diesem Weg begleitet, stellt dabei einen wertvollen, sinnstiftenden Schlüssel dar.

Von Sonja Kupferschmid Boxler und Stefanie Philipp

Agiles Denken und Verhalten sind in der heutigen Arbeitswelt fast schon ein Must-have. Gerade in dynamischen und veränderungsreichen Zeiten sind Organisationen, die am Ball bleiben und sich selbst immer wieder neu erfinden, die klaren Gewinner. Doch was genau ist unter Agilität zu verstehen und was bedeutet das für die Teamarbeit?

Agilität – anpassungsfähig mit Blick nach vorne

Agilität beschreibt im Grunde genommen die Fähigkeit eines Systems, schnell und flexibel auf Veränderungen der Außen- und/oder Innenwelt zu reagieren. Es steht für Gewandtheit, Wendigkeit und Beweglichkeit von Organisationen, Teams und Mitarbeitenden, aber auch Strukturen und Prozessen. Ist ein System wie beispielsweise ein Team agil, so reagiert es auf unvorhergesehene Situationen, unerwartete Ereignisse oder neue Anforderungen, indem es sich innert Kürze an diese anpasst. Agil sein bedeutet aber nicht nur, reaktiv, sondern auch proaktiv zu handeln, indem man Veränderungen antizipiert.

Agile Methoden, Werte und Prinzipien

Bei Agilität wird im organisationalen Kontext in erster Linie an innovative Prozesse und agile Arbeitsmethoden gedacht. Damit wird der Begriff allerdings zu kurz gefasst. Diebold, Küpper und Zehler (2015) sprechen beim Agilitäts-Begriff von einer Symbiose aus Technik und Kultur und differenzieren folgende zwei Teilaspekte:

- **Technische Agilität:** umfasst den Einsatz agiler Methoden (z.B. Scrum, Design Thinking) sowie deren verschiedene agile Praktiken (z.B. Daily Stand-Up).

- **Kulturelle Agilität:** beschreibt das Leben und die Verinnerlichung von agilen Denkweisen, Werten und Prinzipien (z.B. Selbstverantwortung, positive Fehlerkultur etc.).

Der Ausdruck «Symbiose» verdeutlicht, dass diese zwei Teilaspekte von Agilität eng miteinander verknüpft bzw. voneinander abhängig sind: Die Umsetzung agiler Methoden setzt das Vorhandensein agiler Werte voraus – und umgekehrt. Mit neuen Prozessen und agilen Methoden allein ist es also nicht getan. Entscheidend für eine nachhaltige agile Transformation ist die Haltung bzw. das Mindset, das gelebt wird. Ein agiles Mindset zeichnet sich durch ein Denken und Handeln aus, das die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungen ermöglicht und Menschen nicht nur trägt, sondern auch befähigt und wachsen lässt (Hofert 2018b).

Agile Teams und ihre Kompetenzen

Ein zentraler Schritt in Richtung Agilität ist eine agile und sinnstiftende Zusammenarbeit im Team. Damit sich Teams an Veränderungen anpassen und somit agil sein können, ist ein grosser Handlungs- und Entscheidungsspielraum eine unverzichtbare Voraussetzung. Dies hat zur Folge, dass Organisation und Führung immer mehr zu einer kollektiven Aufgabe werden. Insbesondere für Teams, die in hierarchischen Organisationsstrukturen aufgewachsen sind, stellt dies in Bezug auf das agile Arbeiten eine der grössten Herausforderungen dar. Was es braucht, sind neue (Team-)Kompetenzen. Welche Kompetenzen dies sind und wie sie mittels Teamcoaching entwickelt und gefördert werden können, wird nachfolgend skizziert.

Selbstorganisation und Kooperation

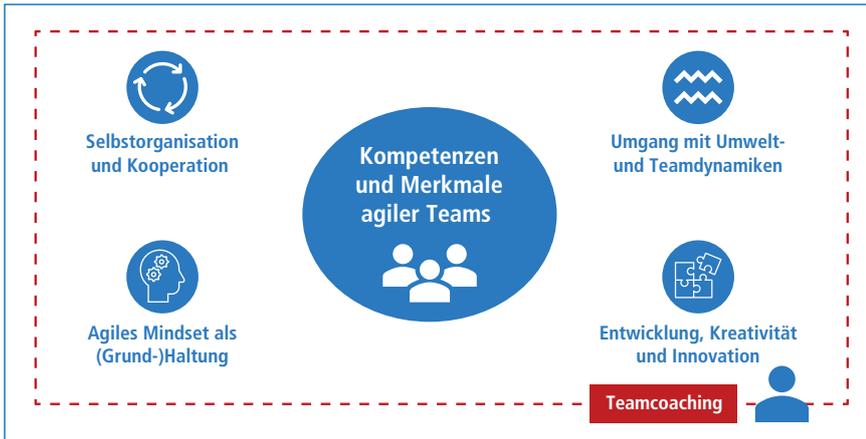
Eine der wichtigsten Kompetenzen agiler Teams ist ein hohes Mass an Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Hofert (2018b) beschreibt die Selbstorganisation als eine der Kernideen von Agilität. Agile Teams organisieren ihre Arbeit selbst und haben ihren Fortschritt stets im Blick. Der Rahmen, in welchem dieses selbstorganisierte Arbeiten stattfindet, wird dabei kooperativ definiert und gestaltet.

Beispiel: Ein IT-Team erarbeitet im Rahmen eines Teamcoachingprozesses ein gemeinsames Selbstverständnis und definiert in Abstimmung mit dem Teamleiter konkrete Leitplanken, in welchen sie eigenverantwortlich und selbstorganisiert arbeiten. Dabei werden Grundsatzfragen bearbeitet wie: Wer sind wir? Wofür stehen wir? Was sind unsere Ziele und handlungsleitenden Prinzipien? Wie gehen wir bei der Lösungssuche vor?

Umgang mit Umwelt- und Teamdynamiken

Ebenfalls essenziell ist die Fähigkeit des Teams, mit Dynamiken ausserhalb und innerhalb des Teams umzugehen. Das heisst, diese bewusst wahrzunehmen, beobachtend zu erkunden und falls nötig lösungsorientiert anzugehen.

Beispiel: Das IT-Team nimmt unter Anleitung des Teamcoachs äussere und innere Dynamiken genauer unter die Lupe. Durch das Beobachten äusserer Dynamiken (wie z.B. typische Abläufe in der Organisation) lernt das Team, unerwartete Ereignisse zu antizipieren. Dies generiert gemeinsames Wissen und ermöglicht schnelles und adäquates Reagieren. Durch das Erkunden innerer Dynamiken (wie z.B. Rollen, Interaktionen, Spannungen und Konflikte)



Erfahren Sie, wie Sie Ihre Coachingkompetenzen erweitern und Teams in der agilen Transformation unterstützen können.

**Lehrgang
Supervision und Teamcoaching**
www.coachingzentrum.ch/sv-tc

sind, stellt ein Teamcoaching in der agilen Transformation ein wertvolles, sinnstiftendes Schlüsselement dar. Ziel eines Teamcoachings ist es, die Zusammenarbeit im Team zu optimieren und gemeinsame Ziele zu erreichen. Dies gelingt, indem das Team eine Entwicklungsreise angeht: Denn agil zu sein oder zu werden, bedeutet auch, sich gemeinsam zu entwickeln – und damit Sinn zu erleben.

Literatur

Diebold, P., Küpper, S., & Zehler, T. (2015). Nachhaltige Agile Transition: Symbiose von technischer und kultureller Agilität. In: Engstler, M. et al. (Hrsg.), Projektmanagement und Vorgehensmodelle. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V.
 Hofert, S. (2018a). Agiler führen: Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
 Hofert, S. (2018b). Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.

erkennt das Team teambezogene Eigenschaften und Muster. Eine wertvolle Basis zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit.

Entwicklung, Kreativität und Innovation

Teamarbeit hat gemäss Hofert (2018a) heute vor allem einen Sinn und Zweck: die Entwicklung von Neuem und damit die Förderung von Innovation. Dies gilt insbesondere auch für agile Teams: In der agilen Teamarbeit geht es darum, Ideen zu entwickeln, gemeinsame Ergebnisse zu erzielen und Innovationen zu generieren.

Beispiel: Mit Unterstützung des Teamcoachs kreiert das IT-Team eine Teamvision, welche das Leitbild des Teams verkörpert. Dies schafft Orientierung und Motivation und hilft den Teammitgliedern, Kreativität und innovative Kräfte zu mobilisieren. Auch wird im Teamcoaching durch den Einsatz konkreter Tools und Methoden (z.B. Stärkenarbeit) die ressourcenorientierte Entwicklung des Teams angeregt.

Agiles Mindset als (Grund-)Haltung

«Last but not least» kommt es auch in Teams auf die gelebte Haltung an. Durch das Einnehmen einer lösungs- und entwicklungsorientierten Denk- und Verhaltensweise, den Aufbau von Vertrauen und offenerer Kommunikation sowie den Fokus auf das, was gelingt, schaffen Teams einen zentralen Grundstein, um agil unterwegs zu sein.

Beispiel: Während des gesamten Teamcoachingprozesses wird das IT-Team dazu angeregt, verschiedene Blickwinkel (z.B. Aussen- oder Metaperspektiven) einzunehmen und sich selbst und die eigene Arbeit zu reflektieren. Dies ermöglicht Lernen und schafft gegenseitiges Verständnis und Vertrauen. Zusätzlich lernt das Team, konstruktives Feedback zu geben und was es heisst, im Arbeitsalltag eine bewusste Fehler- und Feedbackkultur zu leben.

Sich gemeinsam entwickeln und Sinn erleben

Mit Fokus auf Kompetenzen und Merkmale, die in einem agilen Umfeld gefragt



Sonja Kupferschmid Boxler ist beim Coachingzentrum Olten – dem Kompetenzzentrum für Coaching, betriebliches Mentoring, Supervision und Resilienztraining – in der Geschäftsführung tätig und hat sich beim Auf- und Ausbau des Weiterbildungsangebots vertieft mit dem Thema Teamentwicklung und Teamcoaching auseinandergesetzt.



Stefanie Philipp engagiert sich im Coachingzentrum Olten als Fachspezialistin Produkteentwicklung und verfügt als Psychologin M.Sc. über ein wissenschaftlich fundiertes Know-how rund um Coaching, betriebliches Mentoring und Resilienztraining.

DIACOVA
KONKRET · KOMPETENT · KOSTENBEWUSST

In einem Assessment Center schätzen wir die Stärken und das Potenzial Ihrer Kandidierenden ein. Dabei verfassen wir einen individuellen Bericht mit dem Fokus auf Entwicklungsempfehlungen.

www.diacova.ch · Waisenhausplatz 14 3001 Bern · 031 311 23 11

DIACOVA ist zertifiziertes Mitglied des Vereins Swiss Assessment. Kontinuierliche Optimierung der Qualität steht auf unserem Banner