



INKONSTELLATION

InKonstellation

Abschlussarbeit Facilitation Skills

Ein essentielles Werkzeug im agilen Umfeld und wie es durch Systemisches Coaching bereichert wird.

Systemischer Agile Coach

Bastian Höger
11.05.2025

Inhalt

1. Einleitung.....	3
2. Die Bausteine.....	3
2.1 Systemisches Coaching.....	3
2.2 Agiles Coaching.....	3
2.3 Facilitation Skills.....	4
3. Die menschliche Komponente.....	4
3.1 Die drei Säulen des Coachings.....	5
3.1.1 Haltung.....	5
3.1.2 Demut.....	5
3.1.3 Kontakt.....	6
3.2 Die Basis guter Facilitation Skills.....	6
3.2.1 Teilhabe (participative).....	7
3.2.2 Zielgerichtet (purposeful).....	7
3.2.3 Prozessorientiert (process).....	7
3.2.4 Transparenz (transparency).....	7
3.2.5 Respektvoll (healthy).....	8
4. Praxisbeispiele.....	8
4.1 Verspätungen oder keine Teilnahme am Daily Scrum.....	9
4.1.1 Offene Fragen und aktives Zuhören.....	9
4.2 Konflikte zwischen Teammitgliedern.....	10
4.2.1 Emotionen, Pausen und Bedürfnisse.....	11
4.3 Zusammenarbeit im Team fördern.....	12
4.3.1 Worst Possible Ideas.....	12
5. Fazit.....	13
6. Literaturverzeichnis.....	13
7. Erklärung.....	13

1. Einleitung

Jeder Mensch ist ein Teil vieler verschiedener Systeme. Freunde, Familie, Arbeit und mehr. Schnell werden hierbei aus scheinbar einfachen Problemen komplizierte Zusammenhänge und, da es sich bei jeder Interaktion um andere Menschen mit ihren jeweils eigenen Systemen handelt, komplexe Auftragsstellungen.

Die Grundlage um Menschen in ihren Systemen bei Problemen zu helfen, bildet das Systemische Coaching. Im Zusammenspiel mit den Methoden des Agilen Coachings bieten sich hierbei zusätzliche Wege, um den speziellen Konflikträumen zwischen Organisationen und den in ihnen arbeitenden Teams gerecht zu werden.

In dieser Arbeit möchte ich einen kurzen Blick darauf werfen, wie sich Systemisches Coaching, Agiles Coaching und Facilitation Skills gegenseitig stützen um Teams innerhalb einer Organisation eine optimale Zusammenarbeit zu ermöglichen.

2. Die Bausteine

2.1 Systemisches Coaching

Systemisches Coaching spielt im Kontext der agilen Organisationsentwicklung eine wichtige Rolle, da es einen ganzheitlichen Blick auf die einzelnen Teams und die Organisation als Ganzes bietet. Es werden nicht nur das Verhalten einzelner Personen untereinander, sondern auch die Wechselwirkungen und Dynamiken innerhalb des Systems Organisation berücksichtigt. Auf diese Weise können tieferliegende Ursachen für Probleme besser identifiziert und verstanden werden, statt nur Symptome zu behandeln.

Systemisches Coaching fördert die Reflexion und ermöglicht es Teams, sich selbst zu erkennen, Verantwortung zu übernehmen und eigenständige Lösungen zu entwickeln. Dies stellt gleichzeitig eine wichtige Schnittmenge zu unserem nächsten Baustein dar:

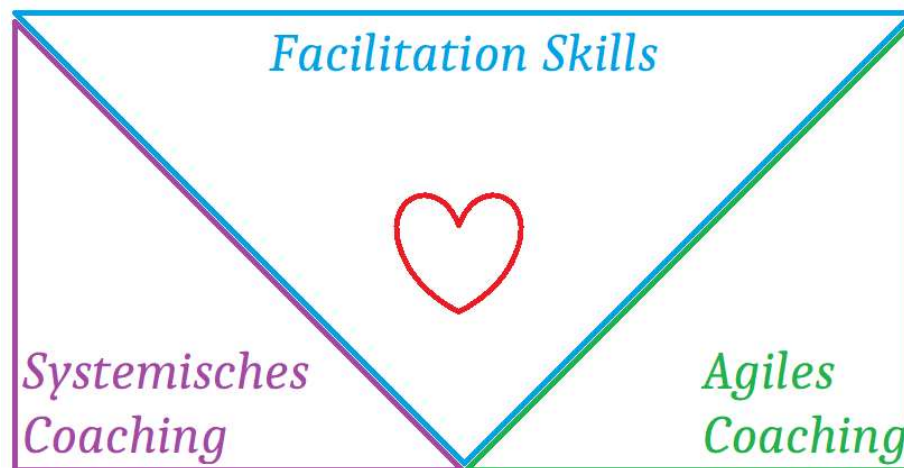
2.2 Agiles Coaching

Im agilen Umfeld geht es unter Anderem darum, Selbstorganisation und Zusammenarbeit zu fördern. Hierfür stehen dem Agilen Coach nicht nur konkrete Methoden wie Scrum oder Kanban zur Verfügung, er muss auch eine Veränderung der Denk- und Arbeitsweisen hin zu mehr Flexibilität, Selbstorganisation und kontinuierlicher Verbesserung fördern können. Besonders auf Ebene der Organisation und ihrer Führungskräfte ist dies bereits eine Herausforderung für sich, daher möchte ich mich hier nur auf den Aspekt der Begleitung von Teams im Kontext des Systems Organisation konzentrieren. Hierfür soll für mich der dritte und letzte Baustein im Fokus stehen:

2.3 Facilitation Skills

Facilitation Skills (Moderationsfähigkeiten) sind im Agilen Coaching von zentraler Bedeutung, da sie dem Coach ermöglichen, Teams zu unterstützen, effektiv zu kommunizieren, Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Durch gezielte Moderation von Meetings und Workshops können Prozesse strukturiert, die Einbeziehung aller Teammitglieder sichergestellt und Konflikte gelöst werden, so dass das Team dazulernen und sich kontinuierlich verbessern kann.

Facilitation Skills unterstützen die praktischen Prozesse im agilen Umfeld, indem sie eine effektive Zusammenarbeit fördern, während Systemisches Coaching hilft, tiefere systemische Muster zu verstehen und Veränderungsprozesse langfristig zu gestalten. Dies erzeugt ein harmonisches Zusammenspiel aller drei Bausteine, die sich gegenseitig stützen, ergänzen und verfeinern um den Menschen innerhalb ihrer Systeme möglichst optimale Unterstützung bieten zu können, ohne die Organisation als Ganzes aus den Augen zu verlieren.



(eigene Abbildung)

3. Die menschliche Komponente

„What good is it to say „Task a cross-functional team to use an iterative process with a cyclical, well-defined timebox, organized into clear frequent short cycles punctuated by opportunities for learning and upgrading.“ What good is it to say all that, if leadership is unclear, and/or participants can break the agenda to talk about whatever they want, and/or it’s common for deals to be made on the side...? What good is a procedure manual about team structure and roles and shared meeting principles, if people don’t follow it in practice? What good is a „continous improvement“ framework when some or many of the team members are uncomfortable giving and receiving feedback?“

– Vorwort von Sam Kaner

Kong, P. & Califano, G. & Spinks, D. (2024). *Facilitating Professional Scrum Teams* (1. Aufl.) Verlag Pearson Education, Inc.

Bereits im oben zitierten Vorwort von Sam Kaner zu dem Buch „Facilitating Professional Scrum Teams“ stellt dieser sehr schön heraus wie wichtig die menschliche Komponente bei allen Methoden die wir anwenden ist. Das beste Framework und jedes noch so gut durchdachte Konzept werden scheitern, wenn die Menschen die es umsetzen sollen keinen Sinn darin sehen oder den Zweck einzelner Methoden nicht verstehen.

Auch die zwischenmenschliche Akzeptanz und gegenseitiges Vertrauen sind im Coaching-Raum und bei der gemeinsamen Arbeit unverzichtbar, um den beteiligten Menschen persönliches Wachstum und später ein selbstständiges Umsetzen erlernter Methoden zu ermöglichen.

3.1 Die drei Säulen des Coachings

Um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu schaffen ist es essentiell als Coach zuerst eine solide Grundlage zu schaffen, damit die angebotenen Methoden von allen Teammitgliedern akzeptiert und verstanden werden. Hierbei ist es hilfreich, sich an die drei Säulen des Coachings zu erinnern:

3.1.1 Haltung

Die Grundlage des gesamten Coaching-Prozesses bildet die Haltung des Coachs, diese umfasst seine innere Einstellung, Werte und Überzeugungen. Durch eine wertschätzende, respektvolle und offene Haltung kann der Coach den Coachees ohne Vorurteile begegnen. Es geht nicht nur darum die Perspektiven der einzelnen Teammitglieder zu verstehen und sie als gleichwertige Partner im Prozess zu verstehen, sondern diese Haltung im Idealfall auch an die einzelnen Teammitglieder weiter zu geben und ihnen so die Grundlage für eine nachhaltige Zusammenarbeit miteinander zu geben.

Eine positive Haltung fördert gegenseitiges Vertrauen und gibt den Coachees die nötige Sicherheit, sich zu öffnen und Veränderungen zuzulassen.

3.1.2 Demut

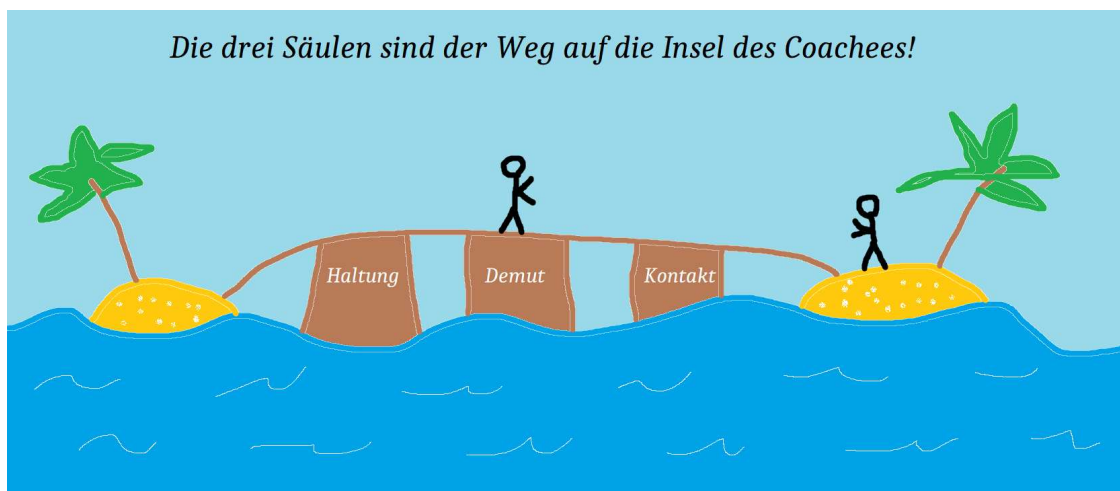
Demut bedeutet im Coaching anzuerkennen, dass man als Coach nicht alle Antworten hat und die Coachees die Experten für ihr eigenes Leben sind. Besonders im Agilen Coaching wird der Coach nie Experte für die täglichen Sorgen der Teammitglieder im Umfeld ihrer Organisation sein, auch ihre privaten Sorgen bleiben ihm im Arbeitsumfeld größtenteils verborgen. Es ist daher wichtig die eigenen Grenzen und das Wissen der Coachees zu respektieren und sich nicht als allwissend oder überlegen darzustellen.

Aktives Zuhören und sein eigenes Wissen in Frage zu stellen zeigt die Bereitschaft des Coachs aus den Erfahrungen der Teammitglieder zu lernen und fördert eine Atmosphäre gegenseitigen Respekts in der die Teammitglieder Verantwortung für ihre Entscheidungen und Veränderungen übernehmen können.

3.1.3 Kontakt

Der Begriff Kontakt beschreibt die Art und Weise, wie der Coach mit seinen Coachees in Beziehung tritt. Hierbei geht es nicht nur um die Kommunikation auf der verbalen Ebene, sondern auch auf der nonverbalen und emotionalen Ebene. Ein authentischer Kontakt, der auf Empathie, Aufmerksamkeit und Verständnis basiert, ist entscheidend für eine erfolgreiche Coaching-Beziehung.

Besonders im Kontext der Moderation von Teams innerhalb agiler Events ist es wichtig, dass der Coach präsent ist, die Bedürfnisse der Teammitglieder wahrnimmt und flexibel auf diese eingeht. So schafft ein guter Kontakt eine vertrauensvolle Atmosphäre, welche die Teammitglieder unterstützt sich zu öffnen und auch tiefgehende Themen bei Bedarf bearbeiten zu können.



(eigene Abbildung)

3.2 Die Basis guter Facilitation Skills

Die Herausforderungen in der Arbeit mit Teams sind stets komplex und sowohl geprägt durch die unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven der einzelnen Teammitglieder, als auch durch die Anforderungen der Organisation in die sie eingebunden sind.

Die Autoren von „Facilitating Professional Scrum Teams“ ziehen daraus folgende Basis für gute Facilitation Skills:

„Effective facilitation engages everyone fully (participative), has an objective that everyone understands (purposeful), enables collective progress toward the objective (process), creates shared understanding (transparency), and occurs in a secure environment and respectful manner (healthy).“

– Kong, P. & Califano, G. & Spinks, D. (2024). *Facilitating Professional Scrum Teams* (1. Aufl.) Verlag Pearson Education, Inc.

Aufgrund des Überblicks den wir uns bis hier über die Verbindung zum Systemischen Coaching und die drei Säulen des Coachings verschaffen konnten, wird schnell deutlich wie sie eine harmonische Verbindung zu diesen Grundprinzipien herstellen und das Agile Coaching damit ergänzen:

3.2.1 Teilhabe (participative)

Alle Teammitglieder sollen sich als wichtiger Teil des Teams und der gemeinsamen Aufgabe sehen. Das bedeutet nicht, dass immer alle Teammitglieder sprechen müssen, sondern dass sie wissen, dass sie gehört werden, wenn sie sprechen wollen. Ein wichtiges Mittel aus dem Systemischen Coaching, das aktive Zuhören, ist hierbei sehr hilfreich um eine positive Atmosphäre im Austausch zu fördern.

Da Teams im agilen Umfeld idealerweise interdisziplinär zusammengestellt werden, ist es hier besonders wichtig dass sich alle Teilnehmer involviert und sicher fühlen, um auch kritische Beiträge leisten zu können. Nur so kann das Team optimal von den unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen seiner einzelnen Mitglieder profitieren.

3.2.2 Zielgerichtet (purposeful)

Je klarer ein Team ein gemeinsames Ziel vor Augen hat und je besser das geteilte Verständnis über die zu bewältigenden Aufgaben ist, desto besser und fokussierter kann das Team seine gemeinsamen Anstrengungen steuern. Für allgemeine Situationen kann man hier durchaus die „SMART“-Ziele aus dem Systemischen Coaching heranziehen, ein konkreteres Beispiel sind die Sprint Goals aus der agilen Methode Scrum.

3.2.3 Prozessorientiert (process)

Hier entfaltet sich der Kern des Coaching zu seiner vollen Blüte: Prozessbegleitung. Das oberste Ziel des Facilitators sollte hier die neutrale Perspektive sein, um sicher zu stellen, dass alle Perspektiven im Team eine Chance erhalten gehört zu werden. Das Team soll die Chance haben, fair und untereinander gleichberechtigt, zu seiner eigenen Lösung zu kommen. Der Coach begleitet diesen Prozess nur.

Hierbei kann der Coach sich der bewährten Methoden sowohl des Agilen, als auch des Systemischen Coachings bedienen, um ein inklusives und vertrauensvolles Umfeld für alle Teammitglieder zu schaffen. Auch die Planung weiterer Meetings und Workshops wie zum Beispiel der Sprint Retrospective in Scrum, die den Prozess als solches betrachten und für das Team verbessern, gehört hier dazu.

3.2.4 Transparenz (transparency)

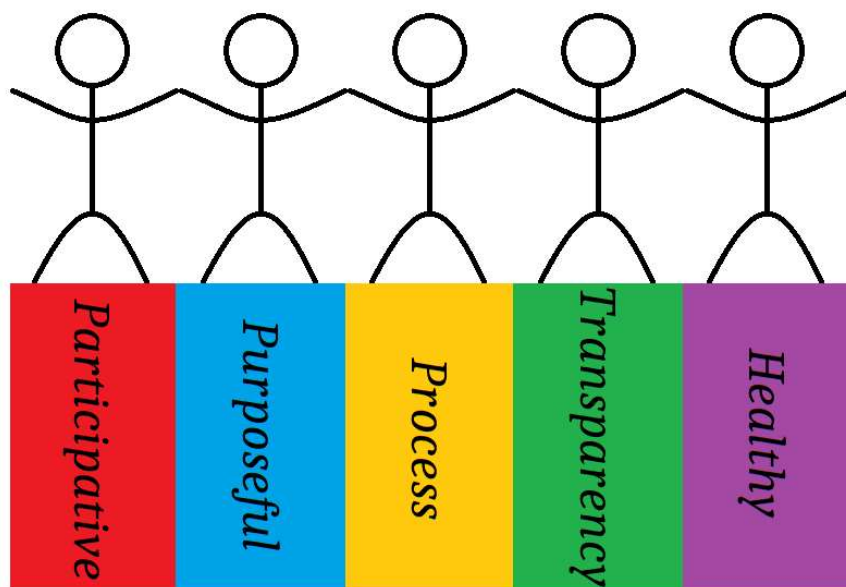
Ein gemeinsames Verständnis zu erledigender Aufgaben und zu erreichender Ziele kann nur durch Transparenz erreicht werden. Nicht umsonst ist sie eine der drei Säulen von Scrum (Transparency, Inspection, Adaptation). Das Sender-Empfänger Modell lehrt uns jedoch bereits, dass Kommunikation oft nicht so einfach ist wie wir

uns das wünschen würden. Auch hier kann man, durch den gezielten und durchdachten Einsatz von Facilitation Skills, dem Team helfen eine gemeinsame Sprache zu finden und das gegenseitige Verständnis zu fördern.

3.2.5 Respektvoll (healthy)

Nicht nur Probleme innerhalb des Teams, wie Uneinigkeit über die geeignetste Art eine Aufgabe zu bewältigen, sondern auch viele ganz menschliche Probleme von innerhalb des Teams, der Organisation oder durch äußere Einflüsse, können zu Konflikten und getrübtter Stimmung im Team führen. Ein respektvoller und einfühlsamer Umgang miteinander ist eine unverzichtbare Basis für ein Team in dem alle Teammitglieder sich eingebunden fühlen und motiviert die gemeinsamen Ziele verfolgen können.

Nützliche Werkzeuge aus dem Methodenkoffer des Systemischen Coachings können hier zum einen Übungen zum Feedback geben sein, um zu lernen ohne Vorwürfe und Schuldzuweisungen auszukommen. Auch die Gewaltfreie Kommunikation kann helfen, die Bedürfnisse und Gefühle der anderen Teammitglieder besser zu verstehen. Auf dieser Basis können gegensätzliche Meinungen produktiv diskutiert werden, ohne in ungesunde Konflikte zu eskalieren.



(eigene Abbildung)

4. Praxisbeispiele

Im Folgenden möchte ich anhand von drei verschiedenen Situationen, die in unterschiedlicher Form so immer wieder im Praxisalltag vorkommen können, kurz beispielhaft Lösungsmöglichkeiten betrachten und beleuchten wie die Verwendung der Facilitation Skills im agilen Umfeld durch die Methoden und Prinzipien des Systemischen Coachings dabei gestärkt werden.

4.1 Verspätungen oder keine Teilnahme am Daily Scrum

Die pünktliche Teilnahme an Meetings ist generell wichtig, da sie auch als Zeichen des Respekts gegenüber den anderen Teilnehmern gesehen wird. Im Falle des Daily Scrum ist sie darüber hinaus entscheidend, da dieses Event zum Einen eine der Grundkomponenten von Scrum darstellt und zum Anderen wegen der kurzen Timebox von 15 Minuten auch kleine Verspätungen schnell problematisch sind.

Aufgrund der Tatsache, dass das Daily Scrum, wie der Name schon sagt, täglich stattfindet, ist es wahrscheinlich, dass Verspätungen oder Ausfälle vorkommen. Bei der Planung ist es wichtig, eine Zeit zu finden die für alle Teammitglieder möglichst gut geeignet ist. Dementsprechend ist bei Verspätungen oder Ausfällen zu klären, ob die Zeit des Meetings eventuell ein generelles Problem darstellt.

Im Folgenden soll der Fokus auf einem Fall liegen, in dem ein Teammitglied regelmäßig zu spät oder gar nicht zum Daily Scrum kommt und bereits geklärt wurde, dass es nicht an organisatorischen Problemen wie dem Zeitpunkt oder dem Ort des Meetings liegt.

4.1.1 Offene Fragen und aktives Zuhören

Es ist wichtig, dass die Diskussion um das Problem offen und respektvoll geführt wird. Es sollte im Vordergrund stehen das Gegenseitige Verständnis für Einander zu verbessern. Wie bereits erwähnt, kann es Gründe für die Verspätung / Abwesenheit geben die nichts mit dem Team oder dem Meeting an sich zu tun haben (z.B. ungünstige Zeit, zu der ein Kind zu Schule gebracht werden muss).

Möglicherweise erschließt sich der Nutzen des Daily Scrum in seiner täglichen Form nicht unbedingt direkt für alle Teammitglieder, vielleicht haben einzelne Personen nicht das Gefühl das sie gehört werden. Es ist wichtig die Gründe transparent zu machen, um dem Team zu ermöglichen den vollen Nutzen aus dem Event zu ziehen.

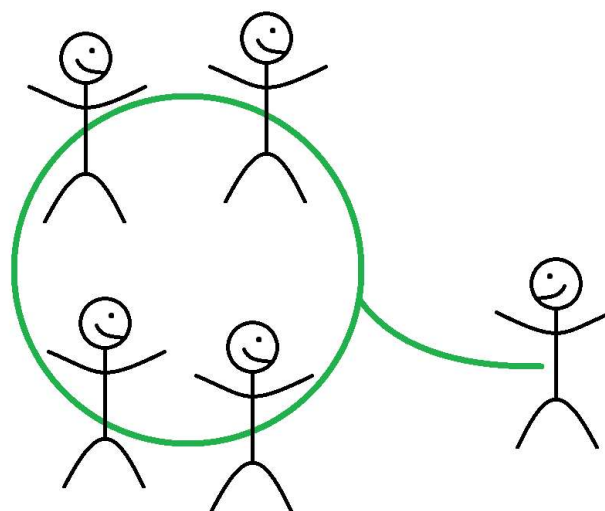
Am Wichtigsten ist allerdings bei allen Diskussionen, dass sie möglichst stark vom Team selbst ausgehen. Spricht der Scrum Master unerwünschtes Verhalten direkt an oder schlägt direkt Lösungen vor, können diese als Einschränkung des Selbstmanagements des Teams gesehen werden und sind weniger nachhaltig. In seiner Rolle als Coach sollte der Scrum Master in diesem Fall helfen eine offene und respektvolle Diskussion zu moderieren, mit der das Team zu seiner eigenen Lösung kommen kann.

Die Autoren von „Facilitating Professional Scrum Teams“ schlagen hierzu folgende offenen Fragen vor, die sich in der Praxis bewährt haben:

- „Wie respektieren wir das Scrum Framework?“
- „Wie zeigen sich die Teammitglieder gegenseitig Respekt?“
- „Welches Verhalten zeigt fehlenden Respekt oder verursacht Missverständnisse?“
- „Was können wir als Team tun, um respektvoller miteinander umzugehen?“

Offene Fragen wie diese erhöhen die Wahrscheinlichkeit stark, dass das Team von sich aus über unerwünschtes Verhalten redet und in eine Diskussion über Probleme und mögliche Lösungen kommt. Eine so aus dem Team heraus entstandene Aufarbeitung ist wesentlich nachhaltiger und fördert das Selbstmanagement.

Natürlich kann es unter Umständen trotzdem nicht zu einer Aufarbeitung des Problems kommen. In so einem Fall ist zu berücksichtigen, dass es im Team vielleicht noch kein ausreichendes Gefühl von Sicherheit gibt um solche Probleme von sich aus anzusprechen. Teammitglieder haben vielleicht Angst verurteilt, abgewiesen oder lächerlich gemacht zu werden. In so einem Fall kann es wertvoll sein einen Schritt zurück zu machen und sich auf die Scrum Werte Mut und Offenheit zu besinnen, um dem Team zu helfen eine offene und respektvolle Atmosphäre zu schaffen in der sich alle Teammitglieder sicher und gehört fühlen.



(eigene Abbildung)

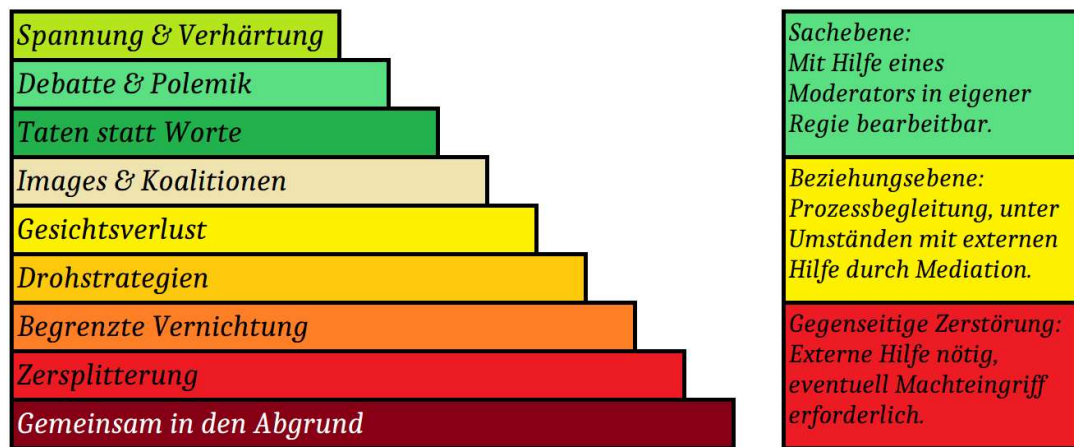
4.2 Konflikte zwischen Teammitgliedern

Nicht nur haben unterschiedliche Menschen an sich unterschiedliche Bedürfnisse, auch können diese je nach aktueller Situation verschieden sein. Unklarheiten über die eigenen Bedürfnisse und die Bedürfnisse Anderer können zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen.

So kann das wiederholte zu späte Erscheinen eines Teammitglieds zum Daily Scrum aus dem vorhergehenden Beispiel von anderen Teammitgliedern als respektlos wahrgenommen werden, während es eventuell ganz praktische Gründe wie eine ungünstige Uhrzeit haben kann. Auch der Versuch eines engagierten Teammitglieds das Problem z.B. durch wiederholte Einladungen und Erinnerungen die gesendet werden zu lösen, könnte vom Empfänger als übergriffige Einmischung gewertet werden und den Konflikt vertiefen.

Konflikte nicht brodeln zu lassen, sondern sie in eine respektvolle, faktische und lösungsorientierte Diskussion zu überführen, ist eine hohe Kunst. Die neun Stufen

eines Konflikts nach Friedrich Glasl können hierbei als Orientierung dienen, wie weit fortgeschritten der Konflikt bereits ist und welche Lösungsstrategien erfolgversprechend sind:



(eigene Abbildung)

Je weiter fortgeschritten ein Konflikt in den verschiedenen Ebenen wird, umso emotionaler aufgeladen ist er. Irgendwann geht es nicht mehr um einzelne konkrete Probleme, sondern um persönliche Angriffe. Da auf höheren Ebenen des Konflikts weitere Hilfe durch Mediation oder stärkere Eingriffe nötig ist, soll es hier nur um Lösungen gehen die noch durch das Team selbst mit Hilfe eines Coachs bearbeitbar sind.

4.2.1 Emotionen, Pausen und Bedürfnisse

Da wir in Konfliktsituationen schnell emotional reagieren und es einen Moment dauern kann, bis der logische Teil unseres Gehirns wieder einsetzt, ist eine der ersten und effektivsten Maßnahmen eine kurze Pause einzulegen und den einzelnen Parteien Raum zu geben ihre Gedanken zu ordnen.

Hierbei können Fragetechniken unterstützend wirken, wie zum Beispiel:

- „Was hat mich getriggert?“
- „Welches Bedürfnis möchte ich erfüllen?“
- „Welche Strategie verfolge ich, dieses Bedürfnis zu erfüllen?“

Wenn die betroffenen Personen wieder bereit sind, sollte man aktives Zuhören unterstützen und sicherstellen, dass alle die Chance haben sich zu äußern. Wichtig ist allerdings, niemanden dazu zu zwingen sich zu äußern. Auch ist die Transparenz nötig, dass nur weil die gegenseitigen Bedürfnisse geäußert werden dies nicht automatisch heißt, dass sie auch erfüllt werden.

Paraphrasieren durch den Moderator kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden und unterstützt das Gefühl der Betroffenen, gehört und verstanden zu werden. Wenn das Team sich ausgetauscht hat und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten konnte, kann ein Check Out wie z.B. „Was habe ich heute gelernt?“ oder „Welche Einsicht nehme ich heute mit?“ helfen einen Abschluss zu finden.

4.3 Zusammenarbeit im Team fördern

Auch wenn Scrum als Methode bereits einige Regeln und Rahmenbedingungen festlegt, wird dies in der Praxis kaum ausreichen um eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten. Als Coach bieten die Facilitation Skills zahlreiche Optionen um Workshops für eine bessere Zusammenarbeit zu veranstalten. Das Team einige Regeln zur gemeinsamen Zusammenarbeit erarbeiten zu lassen, ist als Beispiel ein bewährter Weg um sich vorab auf einige Grundregeln zu einigen die als Orientierung dienen und das Potential für Missverständnisse und Konflikte verringern können.

4.3.1 Worst Possible Ideas

Da es schwierig sein kann, einen Startpunkt zu finden, kann man hierfür sehr gut die Technik „Worst Possible Ideas“ einsetzen. Hierbei werden spielerisch in ungezwungener Atmosphäre Ideen gesammelt, wie man die Zusammenarbeit möglichst schlecht gestalten oder gar sabotieren kann.



(eigene Abbildung)

Auf diese Art werden wahrscheinlich schnell einige Ideen zusammen kommen, die man sehr gut als Startpunkt nutzen kann um das Gegenteil für gute Zusammenarbeit herauszuarbeiten. Ähnliche Punkte können durch Affinity Mapping gruppiert werden, bis das Team sich aus allen Ideen einige Grundregeln für die gemeinsame Arbeit erarbeiten konnten.

Dieser gemeinsame Verhaltenskompass kann als wertvolle Orientierung dienen, um sich in schwierigen Situationen auf die gemeinsam erarbeiteten Regeln zu beziehen. Mit dieser im Vorfeld transparenten und klaren Verständigung kann auch im Fall von Konflikten besser zu einem gemeinsamen Nennen zurückgefunden werden.

5. Fazit

Es ist essentiell nicht nur passende Methoden für bestimmte Situationen auszuwählen und ihre Werkzeuge gezielt einzusetzen, sondern auch zu verstehen was sie bewirken sollen und wie sie das tun. Indem wir uns die Verbindungen zwischen Systemischem Coaching, Agilem Coaching und Facilitation Skills bewusst machen und uns ansehen wie sie sich ergänzen, wird ein ganzheitlicher Blick auf das System „Coaching“ und seine einzelnen Facetten im konkreten Einsatz ermöglicht. Dies hilft mir, sowohl bewusstere Entscheidungen bei der Auswahl von Methoden zu treffen, als auch die einzelnen Techniken in der Praxis achtsamer einzusetzen.

Eine bewusst Überlegung im Voraus, was mit den einzelnen Methoden erreicht werden soll und Selbstreflexion im Nachhinein, ob die Durchführung spezieller Techniken (oder bei Teams Workshops / Events) auch geeignet war um die Menschen in ihrem Prozess zu begleiten, werden mir helfen das eigene Vorgehen stetig zu verbessern.

Sich hierbei auch immer wieder auf die drei Säulen Haltung, Demut und Kontakt zu besinnen ist wichtig, um beim Klienten zu bleiben und bei lauter Grübelelei über die perfekte Methode nicht die Insel, Ziele und Bedürfnisse der Klienten aus den Augen zu verlieren.

Auf die zukünftigen Chancen meine erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse in der Praxis einzusetzen freue ich mich und danke ihnen für ihre Aufmerksamkeit!

6. Literaturverzeichnis

Kong, P. & Califano, G. & Spinks, D. (2024) *Facilitating Professional Scrum Teams* (1. Aufl.) Verlag Pearson Education, Inc.

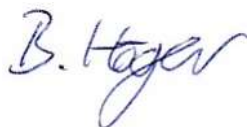
Rubin, K. S. (2014) *Essential Scrum* (1. Aufl.) mitp Verlags GmbH & Co. KG

Loitsch, A. (2021) *Scrum Master 2.0* (1. Aufl.) Carl Hanser Verlag München

7. Erklärung

Ich versichere hiermit, dass die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine weiteren als die angegebenen Hilfsmittel benutzt sowie die Stellen der Arbeit, die in anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, durch Angaben der Quellen sichtbar gemacht wurden.

11.05.2025



.....
(Datum) (Unterschrift)