

Selbstwirksamkeit im agilen Umfeld stärken: Systemische Coachingansätze

Abschlussarbeit

Systemische Coaching Ausbildung (2025/2026)

Elena Forynna

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Selbstwirksamkeit im agilen Umfeld	3
3. Systemische Grundlagen zur Stärkung von Selbstwirksamkeit.....	4
4. Rolle der Scrum Masterin in der Großorganisation	4
5. Systemische Coachingansätze zur Förderung von Selbstwirksamkeit	5
5.1 Lösungsfokussierte Gesprächsführung	5
5.2 Perspektivwechsel und Multiperspektivität.....	6
5.3 Ressourcenarbeit.....	6
5.4 Experimentieren und Mini-Schritte.....	6
5.5 Reflexions- und Lernformate.....	7
6. Organisatorische Rahmenbedingungen und Hebel.....	7
7. Wirkung systemischer Coachingansätze im agilen Umfeld.....	8
8. Fazit	9
Quellen	10

1. Einleitung

Selbstwirksamkeit bezeichnet die Überzeugung, mit eigenem Handeln spürbare Wirkung zu erzielen. In komplexen Großorganisationen entscheidet diese Überzeugung oft darüber, ob Vorhaben überhaupt beginnen, ob sie bei Rückschlägen fortgeführt werden und ob aus Fehlern konstruktiv gelernt wird. Agiles Arbeiten bietet hierfür günstige Voraussetzungen: kurze Entscheidungs- und Lernzyklen, hohe Sichtbarkeit von Ergebnissen sowie die Einladung, Hypothesen früh zu testen und auf Basis von Beobachtungen zu entscheiden. Gleichzeitig begegnen Teams realen Barrieren wie vielschichtigen Stakeholderinteressen, Matrix- und Portfolio-Abhängigkeiten, Compliance-Vorgaben und informellen Routinen, die Veränderung verlangsamen. Systemische Coachingansätze adressieren dieses Spannungsfeld, indem sie Haltung, Sprache und Struktur so verbinden, dass Handlungsspielräume präziser wahrgenommen und in kleinen, überprüfbareren Schritten genutzt werden. Als begriffliche Grundlage dient die klassische Definition von Selbstwirksamkeit¹: Sie bezieht sich auf Überzeugungen über die eigenen Fähigkeiten, Handlungen zu organisieren und auszuführen, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen.

2. Selbstwirksamkeit im agilen Umfeld

Wirkfokus statt Eigenschaftsetikett: Selbstwirksamkeit ist kein festes Persönlichkeitsmerkmal, sondern eine situationsbezogene Einschätzung: Habe ich heute genug Mittel, Klarheit und Einfluss, um den nächsten nützlichen Schritt zu gehen? Diese Einschätzung bestimmt, wie hoch Ziele gesteckt werden, wie lange jemand dranbleibt und wie mit Unsicherheit und Fehlern umgegangen wird — als Lernsignal oder als Niederlage. Entscheidend ist der Sprung vom Denken zum Erleben: Erst konkrete Erfahrungen („es hat gewirkt“) verändern die eigene Zuschreibung und erhöhen die Bereitschaft, erneut zu handeln.

Warum sie in Agilität zählt: Agiles Arbeiten lebt von enger Kopplung zwischen Handeln, Beobachten und Anpassen. Sichtbare Artefakte, regelmäßige Ereignisse und kurze Zyklen sorgen dafür, dass Wirkung nicht abstrakt bleibt, sondern in konkreten Ergebnissen erfahrbar wird. Drei Prinzipien strukturieren diesen Lernrhythmus — Transparenz, Inspektion und Adaption²— und ermöglichen, dass Entscheidungen nah an Beobachtungen getroffen werden und Risiken klein geschnitten bleiben.

Typische Einflussfaktoren in Großorganisationen: In Großorganisationen prägen drei Faktoren die erlebte Selbstwirksamkeit besonders stark: strukturelle Komplexität mit mehrstufiger Governance, team- und systemübergreifenden Abhängigkeiten sowie Portfoliodruck verlangt klar beschriebene Handlungs- und Entscheidungsräume—etwa, wofür Teams autonom entscheiden, wo Konsultation obligatorisch ist und ab welcher Schwelle formale Freigaben nötig

¹ Vgl. Bandura, 1997, S. 3.

² Vgl. Schwaber & Sutherland, 2020, S. 4.

werden. Stakeholdervielfalt mit konkurrierenden Nutzenlogiken (Kundennutzen, Compliance, Effizienz, Risiko) erhöht die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen, wenn Multiperspektivität strukturiert einbezogen wird und Entscheidungsangebote knapp, testbar sind und schnell beobachtbare Signale liefern. Kulturelle Muster wie Eskalationsroutinen, Silo-Logiken und geringe Fehlertoleranz mindern Ownership; sozial legitimierte Experimente und Rituale der Würdigung kleiner Fortschritte reduzieren psychologischen und politischen Widerstand und machen Wirkung erfahrbar.

3. Systemische Grundlagen zur Stärkung von Selbstwirksamkeit

Konstruktivistische Grundannahme: Wahrnehmung, Bedeutung und Verhalten entstehen in sozialen Interaktionen. Sprache wirkt nicht nur beschreibend, sondern gestaltend; sie rahmt, was als Option überhaupt in den Blick kommt. Systemisches Coaching nutzt diese sprachliche Wirksamkeit — etwa über Fragen, die auf Ressourcen, Zukunftsbilder und kleinste beobachtbare Unterschiede zielen. Ein sprachlicher Wechsel von „Warum klappt X nicht?“ zu „Woran wäre ein kleiner Fortschritt bei X früh zu sehen?“ verschiebt Aufmerksamkeit, Ton und Verhalten.

Ressourcenorientierung: Statt am Defizit zu kleben, werden gelungene Momente kuratiert. Was genau war dann anders — Verhalten, Kontext, Timing, Beteiligte, Erwartungen, Daten? Ressourcenorientierung bedeutet präzise Musterarbeit: Sie extrahiert wiederholbare Faktoren aus bereits funktionierenden Sequenzen und macht sie anschlussfähig für neue Kontexte. So entstehen Handlungsskripte mit hoher Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Kontext- und Wechselwirkungsbewusstsein: Verhalten ist eingebettet in Rollen, Regeln, Schnittstellen und informelle Erwartungen. Kleine Veränderungen (z. B. eindeutige Annahmekriterien, kürzere Review-Takte, explizite Team-Arbeitsregeln, verbindliche Retro-Follow-ups) verändern Wechselwirkungen so, dass bei gleichem Aufwand mehr Wirkung entsteht. Systemische Arbeit fragt nicht primär „Wer ist schuld?“, sondern „Wo im Gefüge lässt sich mit geringem Einsatz ein sichtbarer Unterschied erzeugen?“.

Autonomie & Verantwortung: Menschen und Teams sind Expert:innen ihrer Situation. Coaching stellt Fragen, die Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsübernahme begünstigen: Was liegt heute im Einflussbereich, ohne zusätzliche Freigaben? Welche Entscheidung lässt sich so zuschneiden, dass ein beobachtbarer Effekt in ≤ 2 Wochen sichtbar wird? Welche eine Information würde die Entscheidung erleichtern — und wie wird sie bis wann beschafft?

4. Rolle der Scrum Masterin in der Großorganisation

Rahmen und Prozesssicherheit: Die Scrum Masterin gestaltet einen verlässlichen Inspektions- und Adaptionsrhythmus und achtet darauf, dass Ereignisse, Artefakte und Timeboxen so genutzt werden, dass Sichtbarkeit, Vergleichbarkeit und Konsequenz entstehen. Dadurch hängt Fortschritt weniger von individueller Überzeugungskunst ab und stärker von belegten Ergebnissen. Indikatorisch lässt sich dies an drei Signalen erkennen: (1) klare, übersetzbare

Sprint-Ziele; (2) fokussierte Reviews, die Entscheidungen für den nächsten Schritt hervorbringen; (3) Retrospektiven, aus denen wenige, umsetzbare Maßnahmen mit Termin und Verantwortlichkeit hervorgehen.

Moderation in Spannungsfeldern: Zwischen Produktprioritäten, Teamkapazität, Governance-Vorgaben und Stakeholder-Erwartungen entstehen Spannungen. Die Rolle macht diese sichtbar, unterstützt klare Aushandlungen und sorgt dafür, dass Entscheidungen beobachtbar wirksam werden — etwa durch verabredete Mini-Experimente mit expliziten Beobachtungskriterien. Dadurch wird die Diskussion entpersonalisiert: Statt „wer hat Recht?“ steht „was wirkt unter realen Bedingungen?“ im Fokus.

Haltung und Wirkung: Hilfreiche Prinzipien sind Nicht-Wissen (keine vorschnellen Erklärkaskaden), Allparteilichkeit (Relevanz verschiedener Perspektiven anerkennen), Hypothesenfreundlichkeit (Annahmen markieren, zügig testen) und Würdigung von Fortschritt (sichtbar machen, was bereits wirkt). Diese Haltung sendet ein starkes Signal: Wirksamkeit entsteht im Prozess, durch falsifizierbare Schritte, konsequente Inspektion und ruhige Adaption.

Eigene Selbstwirksamkeit der Rolle: Wirksamkeit ohne formale Macht beruht auf Mandatsklarheit, Arbeitsbündnissen (insb. mit Product Owner, Führung, Governance) und der Fähigkeit, Mikropolitik konstruktiv zu navigieren. Je konsistenter die Scrum Masterin Transparenz ermöglicht und Reflexionsräume schützt, desto eher vergrößert sie reale Wahlmöglichkeiten — und damit die Selbstwirksamkeit von Team und Umfeld.

5. Systemische Coachingansätze zur Förderung von Selbstwirksamkeit

5.1 Lösungsfokussierte Gesprächsführung

Skalierungen (0–10) verwandeln Stimmung in beobachtbare Differenzen. Zwei Folgefragen sind zentral: „Was ermöglicht den aktuellen Stand?“ — das lenkt Aufmerksamkeit auf Ressourcen und Kontexte, die bereits Wirkung tragen — sowie „Was wäre ein halber Schritt weiter?“ — Miniaturisierung senkt Schwellenangst, erhöht Umsetzungswahrscheinlichkeit und beschleunigt Lernerfahrungen. Im Rückblick wird präzise benannt, was den Unterschied gemacht hat (Verhalten, Kontext, Zeitpunkt, Beteiligte, Artefakt). So entsteht verdichtetes Lernwissen, das sich wiederholen und kombinieren lässt. In der Selbstwirksamkeitstheorie gelten solche Erfahrungen als Mastery-Erlebnisse, die zukünftiges Wirksamkeitserleben stark beeinflussen; ergänzend wirken Modelllernen, soziale Ermutigung und die Regulation affektiver Zustände.

Zielbilder & Indikatoren: Zukunftsfragen („Woran wäre ein kleiner Fortschritt am frühesten zu sehen — und für wen?“) definieren Beobachtungskriterien und damit die Anschlussfähigkeit an Artefakte und Events. Wird diese Logik konsequent in Planung, Reviews und Retros eingebaut, entsteht eine gemeinsame Sprache für Wirkung: knapp, messbar, entscheidungsfähig.

5.2 Perspektivwechsel und Multiperspektivität

Stakeholder-Landkarten (Ziele, Befürchtungen, Nutzenlogiken) und der bewusste Wechsel zwischen Innen- und Außensicht (Team vs. Kund:innen/Management) erweitern den Lösungsraum und reduzieren Reibungsverluste. Wirksamkeit steigt, wenn Entscheidungsangebote so formuliert sind, dass sie kurz sind, eine klare Option samt kleinem Test enthalten und definieren, welches Signal im Beobachtungsfenster erwartet wird. Konflikte werden bearbeitbar, weil sie auf Kriterien statt auf Positionen bezogen werden; Priorisierungen werden argumentierbar; die Wahrscheinlichkeit tragfähiger, anschlussfähiger Ergebnisse steigt.

Arbeitshilfen: Drei Horizonte der Begründung (unmittelbarer Nutzen in den nächsten 2–4 Wochen, mittelfristige Stabilisierung in 1–2 Quartalen, langfristige Richtung im Produkt-/Kundenbild) und Rollentausch-Fragen („Welche Sorge der Gegenpartei wäre durch unseren Vorschlag früh entkräftet?“ / „Welches Minimal-Commitment erzeugt trotzdem ein sichtbares Signal?“) schaffen Klarheit und Übersetzbarkeit.

5.3 Ressourcenarbeit

Stärkeninventare & Kompetenzlandkarten: Das Sichtbarmachen vorhandener Kompetenzen und verlässlicher Muster erhöht Zuversicht und erleichtert passendes Aufgaben-Matching. Entscheidend ist, aus dem Inventar Arbeitsregeln abzuleiten („Worauf können wir uns in Stressmomenten verlassen?“), statt es als Poster enden zu lassen.

Rituale der Würdigung: Kurze, regelmäßige Formate („Mini-Erfolge der Woche“, „Win-Board“ im Teamkanban) erzeugen positive Rückkopplung: Was regelmäßig benannt und gesehen wird, wird eher wiederholt. Die Kombination aus kleinem Umfang, kurzer Kadenz und klaren Kriterien erhöht die Traktion — vor allem in träge gewordenen Kontexten.

Small-Wins-Prinzip³: Probleme verlieren ihre Lähmungskraft, wenn sie in lösbare Einheiten zerlegt werden, deren Ergebnisse konkret, abgeschlossen und implementiert sind; die Abfolge solcher Schritte baut Traktion auf und gewinnt Verbündete. Warnsignale sind Sammellisten langer Maßnahmen ohne Priorität, privat wahrgenommene Erfolge ohne soziales Teilen, Pilot-Endlosschleifen ohne klare Entscheidung sowie retrospektive Überfrachtung mit zu vielen Themen und zu wenig Umsetzung.

5.4 Experimentieren und Mini-Schritte

Experimente werden so formuliert, dass sie widerlegbar sind und in kurzen Intervallen beobachtet werden können — mit maximal zwei bis drei Indikatoren. Die Konsequenz (Beibehalten, Anpassen, Verwerfen) wird vorab benannt, um Entscheidungsmüdigkeit zu vermeiden. Durch die Anbindung an den Sprint-Takt (Plan → Do → Check → Adapt) wird Lernen institutionalisiert; Ergebnisse fließen unmittelbar in die nächste Iteration ein. So entsteht ein verlässlicher Lernkanal: Entscheidung → kleiner Test → Signal → Folgeschritt. Fehlsteuerungen,

³ Vgl. Weick, 1984, S. 41.

die Experimente entwerfen, sind unklare Hypothesen, zu lange Fenster und soziale Bestrafung „negativer“ Befunde.

5.5 Reflexions- und Lernformate

Retrospektiven mit Biss: Wirksam werden Retros, wenn sie fokussiert sind (ein bis zwei Kernthemen), indikatorbasiert reflektieren (welcher kleine Unterschied wurde gesehen?) und entscheidungsorientiert enden (maximal drei Maßnahmen, klarer Review-Zeitpunkt). Prüffragen lauten: „Was war unser kleinstes, sichtbares Signal für Fortschritt?“, „Welche einzelne Maßnahme bringt den größten Unterschied-pro-Aufwand?“, „Was beenden wir, um Zeit/Focus für das Neue zu haben?“.

Psychologische Sicherheit ist die notwendige Bedingung für offenes Lernverhalten. Nur in einem Klima, in dem das offene Benennen von Fehlern, Unsicherheiten und Ideen sozial sicher ist, entsteht Lernen — und darüber vermittelt sich Teamleistung. Das betrifft alle Ereignistypen (Daily bis Review), besonders Retros, in denen Annahmen, Arbeitsregeln und blinde Flecken verhandelt werden.

6. Organisatorische Rahmenbedingungen und Hebel

Muster sichtbar machen: Viele Organisationen reagieren mit gewohnheitsmäßigen Antworten — Eskalation nach oben, späte Prüfungen, redundante Freigaben, „Sicherheits-Stoppsschilder“. Systemisch wirksam ist, diese Muster neutral zu kartieren: Wer entscheidet was? Welche Informationen werden genutzt? Wo entstehen Dead-Ends? Sichtbarkeit verhindert Schein-Lösungen, die nur Symptome verschieben, und lenkt Aufmerksamkeit auf Stellschrauben mit hoher Hebelwirkung.

Handlungsräume klären: Praktische Hebel sind Autonomie-Matrizen (Was ist autonom? Was ist konsultativ? Was erfordert Genehmigung?), klare Entscheidungslimits (bis zu welchem Risiko- oder Kostenrahmen kann das Team entscheiden?) sowie vereinbarte Informationspfade (welche Daten legitimieren Entscheidungen, wer liefert sie bis wann?). Diese Klarheit reduziert Ambiguität, fokussiert Verantwortung und macht Folgewirkungen überschaubar.

Verankerung in Strukturen: Wenn Transparenz-Routinen (sichtbare Ziele, definierte Kriterien, zugängliche Metriken) und Reflexions-Rituale (Retros mit Follow-up, Reviews mit echten Entscheidungen) Standard sind, wird Lernen nicht vom guten Willen Einzelner abhängig. Empirie wird zur Institution — Selbstwirksamkeit zum Alltagsprodukt.

Bündnisse über Grenzen: Knotenpunkte (Führung, Governance, Security/Compliance, Architektur) entscheiden, ob kleine Experimente zulässig sind. Arbeitsbündnisse, die kurzzyklische Tests aktiv unterstützen und Beobachtungsdaten ernst nehmen, multiplizieren die Reichweite von Teamfortschritten und verhindern, dass Ergebnisse in lokalen Optimierungen ohne organisatorische Wirkung enden.

Skalierung von Lernsignalen: Damit Small Wins nicht lokal versanden, hilft ein leichtgewichtiges Wirk-Repository (z. B. eine geteilte Sammlung kurzer Wirk-Notizen: Kontext – Schritt – beobachtetes Signal – Folgekonsens). Ziel ist nicht Vollständigkeit, sondern Auffindbarkeit und Wiederverwendbarkeit: Wer ähnlichen Kontext hat, kann anschließen statt neu zu erfinden.

Metriken & Wirkmonitoring: Neben Output- und Durchsatzwerten sind frühe Signale hilfreich (Anteil experimenteller Arbeit, Lieferzyklus bis zur ersten Beobachtung, Zahl entschiedener Folgeaktionen nach Reviews). Maßnahmen-Disziplin: wenige, präzise formulierte Maßnahmen; jede mit Termin, Verantwortung, Kriterium; konsequentes Abarbeiten/Lernen statt Maßnahmen-Akkumulation. Sprach-Indikatoren: Häufigkeit präziser Wirk-Formulierungen („wir erwarten X-Signal in Y-Tagen“) als qualitativer Proxy für Selbstwirksamkeitskultur.

Psychologische Sicherheit als Kulturhebel: Auf Teamebene gesichert, wirkt sie organisationsweit ansteckend. Wo das offene Benennen von Fehlern, Risiken und Ideen sozial erwünscht ist, beschleunigt sich Lernen spürbar. Die Wirkung zeigt sich in höherer Beteiligung, kürzeren Entscheidungsintervallen, stärkerer Varianz der Vorschläge — und damit in robusterer Anpassungsfähigkeit der Organisation⁴.

7. Wirkung systemischer Coachingansätze im agilen Umfeld

Individuelle Ebene: Methodische Kleinschritte, präzise Zielindikatoren und die Würdigung bereits wirksamer Anteile transformieren das Gefühl von „ausgeliefert“ in Gestaltungserleben. Wer erlebt, dass bereits ein kleiner Schritt messbar ist, wählt eher den nächsten. Selbstwirksamkeit wächst, weil nicht auf Bedingungen gewartet wird, sondern mit Bedingungen gearbeitet wird. Folgen sind höhere Zielambition, mehr Ausdauer und ein konstruktiver Umgang mit Rückschlägen.

Teamebene: Multiperspektivität wird regelhaft verarbeitet; Konflikte werden kriterienscharf und dadurch lösbar; Priorisierungen werden argumentierbar; Entscheidungen werden anschlussfähig. Teams, die Wirkung regelmäßig sichtbar machen, entwickeln Ownership und Proaktivität — äußere Anzeichen kollektiver Selbstwirksamkeit. Der soziale „Beweis“ (sichtbare Mini-Erfolge) senkt Rechtfertigungsdruck und bündelt Energie auf Weiterentwicklung statt Verteidigung.

Organisationale Ebene: Wenn Experimente legitimiert und Erkenntnisse geteilt werden, entsteht Lernkultur: Entscheidungsgeschwindigkeit steigt, Fehler werden früher und günstiger entdeckt, Silogrenzen werden durchlässiger. Kleine, implementierte Schritte zeigen Wirkung trotz komplexer Rahmenbedingungen; die Organisation gewinnt Anpassungsfähigkeit, ohne Orientierung einzubüßen.

Wechselwirkungen: Selbstwirksamkeit verstärkt sich zirkulär. Individuelle Initiative nährt Teamdynamik; Team-Erfolge stützen organisationale Lernprozesse; organisationale Legitimation

⁴ Edmondson, 1999, S. 361.

kleiner Experimente erhöht die Bereitschaft Einzelner, Verantwortung zu übernehmen. So entsteht ein Aufwärtssog aus Erfahrungswissen, Vertrauen und Mut — die eigentliche Trägerrakete nachhaltiger Agilität.

8. Fazit

Systemische Coachingansätze stärken Selbstwirksamkeit im agilen Umfeld, indem sie Sprache, Struktur und Rhythmus präzise zusammendenken: Sprache richtet den Fokus auf Wirkung, Ressourcen und kleinste beobachtbare Unterschiede; Struktur (klare Artefakte, Entscheidungsräume, Indikatoren) macht Fortschritt sichtbar und entscheidungsreif; Rhythmus (Inspektion–Adaption in kurzen Schleifen) institutionalisiert Lernen und verankert Erfolgserfahrungen — die eigentliche Währung von Selbstwirksamkeit.

Selbstwirksamkeit ist damit kein Label, sondern ein kontinuierlicher Erfahrungsprozess: handeln, beobachten, deuten, anpassen. Agiles Arbeiten liefert das empirische Fundament; systemisches Coaching bringt die Feinmechanik der Fragen, Haltungen und Mikro-Formate. Zusammen entsteht ein Arbeitsalltag, in dem Teams wirksam werden können, weil sie wirksam werden dürfen — Schritt für Schritt, sichtbar und anschlussfähig.

Quellen

¹ Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman.

² Schwaber, K.; Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum*. (November 2020).

³ Weick, K. E. (1984). Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist*, 39(1), 40–49.

⁴ Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.