

Link: <https://www.computerwoche.de/a/fuehrungskraefte-brauchen-sparringspartner,3548439>

Coaching Leadership

Führungskräfte brauchen Sparringspartner

Datum: 28.02.2020
Autor(en): Gudrun Happich

Welche Ziele kann man durch ein Coaching für Führungskräfte überhaupt erreichen? Wie es von der Auswahl des Coaches bis zur Zielerreichung abläuft, lesen Sie in diesem Artikel.

Was haben **Steve Jobs**¹, **Bill Gates**² und Sylvester Stallone alias **Rocky Balboa**³ gemeinsam? Richtig! Sie haben ihre Stärke nicht nur aus ihrem absoluten Willen gewonnen, nach oben zu kommen. Sie alle hatten auf dem Weg an die Spitze erfahrene **Sparringspartner**⁴, die ihnen halfen, eigene Schwächen aufzudecken und gezielt an ihren Stärken zu arbeiten. Warum? Ganz einfach: Sie wollten ihre Karriere pushen.



Externe Sparringspartner helfen Führungskräften dabei, mit beruflichen Herausforderungen souveräner und erfolgreicher umzugehen.

Foto: LightField Studios - shutterstock.com

Wenn Sie sich jetzt fragen, warum auch Sie als Geschäftsführer oder **Chief Information Officer**⁵ (CIO) einen Sparringspartner brauchen - ist die Antwort ganz einfach: Weil ein neutraler und externer Sparringspartner nur eines im Sinn hat, nämlich dass Sie Erfolg haben. In meinem **Leistungsträger-Blog**⁶ finden Sie 30 Fragen, die zeigen, ob ein Executive Coaching mit einem Sparringspartner für Sie sinnvoll ist. Seien Sie gespannt, was die Antworten über Sie als Topmanager verraten.

Exemplarisch seien hier einmal fünf der 30 Fragen aufgeführt, die sich Geschäftsführer, CIOs und **Führungskräfte**⁷ in Toppositionen immer wieder stellen:

1. Wie führe ich wichtige Verhandlungen zum von mir gewünschten Ziel?
2. Wie erkenne ich die Schlüsselspieler im Unternehmen?
3. Wie lauten die Codes der politischen Spielchen um Macht und Einfluss?
4. Wie baue ich ein funktionierendes Netzwerk auf?
5. Wie finde ich als Top Führungskraft meine **Work-Life-Balance**⁸?

Executive Coaching - Sparringspartner auf Augenhöhe?

Zwei zentrale Überlegungen, die Sie beim Antworten bedenken sollten, sind zum einen die nach Ihrer Vertrauensperson. Mit wem können Sie Fragen nach **Job und Karriere**⁹ überhaupt offen, ehrlich, transparent und neutral besprechen? Und zum zweiten die Überlegung nach konkret der Person, mit der Sie die Fragen nach Job und Karriere dann auch so besprechen können, dass Sie wirksame Impulse und Antworten erhalten. Sie werden sehen, dass Sie einen Sparringspartner auf Augenhöhe mehr brauchen als erwartet.

Als langjähriger **Executive Coach**¹⁰ für Geschäftsführer, CIOs und Führungskräfte werden mir in diesem Zusammenhang immer wieder Fragen wie diese gestellt:

- Wer diskutiert mit mir die Fragen, die ich mir selbst stelle und sagt mir, ob ich auf dem richtigen Weg bin?
- Wer hilft mir, kritische Situationen professionell zu lösen und gelassen zu meistern?
- Wie diskutiere ich mit meinem Chef und erreiche mein strategisches Ziel?
- Welche Fehler kann ich vermeiden und wie muss ich mich in meiner Rolle als Führungskraft an Position und **Unternehmenskultur**¹¹ anpassen?
- Wer sagt mir offen und ehrlich, was ich falsch mache - bevor **Konflikte**¹² entstehen?

[Hinweis auf Bildergalerie: **Die häufigsten Fehler neuer Chefs und Führungskräfte**]^{gal1}

In mehr als 100 persönlichen Interviews, die ich als Sparringspartnerin mit **C-Level-Führungskräften**¹³ in Unternehmen der Größe 200 bis 5000 Mitarbeiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz führte, haben viele von ihnen die Antwort auf diese Fragen selbst gegeben: "Niemand!"

Christian S. zum Beispiel fasst seine Situation als die Suche nach einer Person zusammen, mit der er ohne Agenda auf Augenhöhe Gedanken teilen und Ergebnisse aus Führungsrunden reflektieren kann. In seiner Position muss er ständig neue Impulse geben, damit alle ihren Job bestmöglich machen. Seine innere Stimme beruhigte ihn, indem sie ihm immer wieder zuflüsterte: "Wenn du dich nur mehr anstrengst, wird es besser!" Aber das allein reicht eben nicht, wenn es darum geht, individuelle Lösungen für individuelle Herausforderungen zu finden. Denn an der Spitze ist es einsam. Was Christian S. fehlt: Ein neutraler Sparringspartner, der ihm den Spiegel vorhält und ehrliches **Feedback**¹⁴ gibt.

Leadership Coaching - Führungserfolg als einziges Ziel

Dieses Beispiel zeigt: Die Guten holen sich Profis an ihre Seite, um ihren Erfolg nicht dem Zufall zu überlassen. Im **Manager Magazin**¹⁵ habe ich dazu unlängst gelesen, "dass die 'Guten' und die, die weiter sind unter den Führungskräften, ein Schattenkabinett oder einzelne Berater mitunter über lange Zeit beauftragen, weil ihnen die selbstkritische Reflexion fehlt oder ihnen keiner intern die Wahrheit sagt beziehungsweise neue Impulse gibt."

Aber warum kann man das nicht auch intern machen? Ganz einfach, weil ein guter Sparringspartner eben nicht zwangsläufig im eigenen "Stall" boxt und erst der Blick von außen hilft, die Gedanken und Prozesse im Inneren zu sortieren. Nur ein Sparringspartner kann frei von eigenen Zielen und frei von etwaigen Spielen um Macht im Unternehmen sprechen und handeln. Ich weiß, wovon ich spreche. Ich war selbst in Führungssituationen gefangen und arbeite schon seit 20 Jahren mit Menschen, die vor diesen Herausforderungen im Topmanagement stehen.

Was einen erfolgreichen Executive Coach auszeichnet

In der Wirtschaft wird der Begriff Sparringspartner regelmäßig für **Coaches**¹⁶ und Mentoren sowie für Trainer verwendet, die zwecks Vorbereitung auf neue, schwierigere Aufgaben als Fragensteller und Antwortgeber in Übungssituation mit Führungskräften engagiert werden. Ein Sparringspartner ist also ein Gesprächspartner auf Augenhöhe. Es ist ein Gleichgesinnter, der ehrliches Feedback gibt und den Spiegel vorhält. Er ist neutral und vertritt keine eigenen Interessen. Darüber hinaus ist er zur Verschwiegenheit verpflichtet. Blicken wir aufs Topmanagement, gleicht der Sparringspartner mit diesen Eigenschaften einem Verbündetem, mit dem man offen, vertrauensvoll neue oder einmalige Herausforderungen vorbereiten kann. Als vertrauensvoller Executive Coach unterstützt er gleichzeitig bei der Reflexion kniffliger Situationen. Im Ergebnis stehen am Ende mehr Klarheit in der Sache sowie bessere, weil für Sie passendere Lösungen.

So finden Führungskräfte ihren Sparringspartner

Bleibt die Frage, wo man die Person findet, die als Sparringspartner perfekt zu einem selbst und der Situation passt. Kollegen aus den eigenen Reihen scheiden zumeist aus. In der Rolle als obere **Führungskraft**¹⁷ ist es nicht ratsam, den engsten Vertrauten im Unternehmen zu haben. Ebenso selten ist der Ehepartner der richtige Sparringspartner. Zu einem kennt er nur selten die Machtspiele an der Unternehmensspitze, zum anderen wollen Sie und ihr Partner diese Spielchen nicht auch in der knapp bemessenen Freizeit spielen. Bleiben noch Freunde aus anderen Unternehmen. Aber auch für die gilt, dass man alltägliche Strategien nicht unbedingt in der Freizeit diskutieren möchte. Mehr dazu, was einen guten Business-Coach auszeichnet, lesen Sie in meinem **Leistungsträgerblog**¹⁸.

Natürlich gibt es Situationen, in denen Frau, Mann oder Freunde genau die richtigen Ratgeber sind - viel besser jedenfalls, als die Dinge mit sich selbst auszumachen. Denn hierzu neigen viele Führungskräfte leider. Aber eben nicht unbedingt bei der regelmäßigen Begleitung oder der Vorbereitung auf eine große Aufgabe. Hier kann ein externer Executive Coach viel besser in die Rolle des neutralen Sparringspartners schlüpfen - und Ihr Privatleben bleibt privat.

Coaching Leadership - der neutrale Dritte

Diesen Wunsch hat auch Ronald T. erfahren. Der 45-Jährige ist **CDO**¹⁹ in einem größeren mittelständischen Unternehmen. Die neue Rolle füllt er seit einem Jahr aus, zuvor hatte er bereits fünf Jahre im Betrieb gearbeitet. Alles läuft nach Plan, dennoch beschäftigen ihn folgende Fragen zur Organisation, seiner Rolle sowie der Interaktion und Positionierung im Umfeld:

- Wie kann ich mein **Team**²⁰ unterstützen, wirksamer führen und eingefahrene Prozesse auflösen?
- Wie kann ich die nächsten Schritte im Unternehmen strategisch vorbereiten, in meiner Rolle weiter nach vorne kommen und die richtigen Botschaften aussenden, ohne an Glaubwürdigkeit zu verlieren?
- Wie stellen wir uns strategisch auf und was bedeutet das für meine Rolle und meine Arbeit

[Hinweis auf Bildergalerie: **Konstruktive Konflikte in agilen Teams schaffen**] ^{gal2}

Mit besserer Organisation und klarer definierter Rolle will sich Ronald T. mehr **Freiräume**²¹ schaffen, um sich und das Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln. Er hat einige gute Freunde, denen er vertraut. Doch meistens kennen sie sich mit seinen Themen an der Unternehmensspitze nicht so aus, um ihm weiterzuhelfen. Seine Frau stärkt ihm ebenfalls den Rücken. Aber zwangsläufig hat sie auch ihre eigenen Interessen und kann so nie ganz neutral sein. Im Ergebnis macht er wichtige Dinge meistens mit sich selbst aus. Sein Fazit: "Ich hätte gerne einen neutralen Dritten, ohne eigene Agenda, der meine Welt aus dem eigenen Erleben und viele Beispiele von Leuten in ähnlichen Situationen kennt. Einen Sparringspartner, den ich als Insider und Outsider nutzen kann. Und jemand bei dem ich offen und ehrlich sprechen kann, ohne befürchten zu müssen, dass irgendetwas bei falschen Leuten landet."

Ronald T. braucht jemanden, mit dem er konkrete Situationen besprechen und dafür Lösungen und Strategien entwickeln kann, die zu ihm, seiner Situation und zum Unternehmen passen. Ihm ist bewusst, dass jeder Fehler, den er auf Topmanagementebene macht, unmittelbare Auswirkungen hat. Denn, sind wir mal ganz ehrlich: Die **Mitarbeiter**²² orientieren sich immer am **Chef**²³ - der kann dann Vorbild im Positiven, wie im Negativen sein.

Executive Coaching - die Ziele mit dem Sparringspartner

So wie im Fall von Ronald T. ist es zielführend, vor dem Executive Coaching klare Ziele für die Arbeit mit dem Sparringspartner zu formulieren. Nur dann kann am Ende auch die Frage beantwortet werden, was das Executive Coaching gebracht hat. Im Folgenden einige Kriterien, womit mit Ziele messbar gemacht werden können. Beantworten Sie die Fragen auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr viel) beziehungsweise offenen und möglichst detailliert - Sie werde sehen!

- Wie zufrieden sind Sie heute mit Ihren **Leistungen**²⁴? vs. Wo wollen Sie nach dem Sparring sein?
- Wie viele Stunden haben Sie für sich? vs. Wie viele Stunden hätten Sie gern?
- Wie steht es um die **Kundenzufriedenheit**²⁵? vs. Was erwarten Sie nach dem Sparring?
- Wie steht es um die Budgeteinhaltung? vs. Welchen Wert erwarten Sie?
- Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter? vs. Wie zufrieden sollen Sie sein?
- Wie bewerten Sie Ihre Leistung als Führungskraft? vs. Wo wollen Sie nach dem **Coaching**²⁶ stehen?

Allgemein lässt sich festhalten: Im Durchschnitt sind rund 75 Prozent aller Führungskräfte nach der Arbeit mit einem Sparringspartner deutlich souveräner und zufriedener im Umgang mit beruflichen Herausforderungen. Sie verbessern ihre Produktivität und Leistungsfähigkeit um etwa 60 Prozent. Die Qualität beziehungsweise die Hochwertigkeit der Ergebnisse verbessert sich um rund 20 Prozent.

Sie persönlich und Ihr Unternehmen profitieren auf vielfältige Weise von einem Executive Coaching mit einem Sparringspartner:

- Höhere **Mitarbeiterbindung**²⁷: Weniger Fluktuation, Ihr Unternehmen zieht Top-Leute an, die Mitarbeiter handeln zufriedener und mit Spaß
- Gewinne steigen: Das Unternehmen hat eine klare Ausrichtung und wächst schneller
- Bessere (interne) Prozesse: Alle ziehen an einem Strang, die **Kommunikation**²⁸ wird offener und ehrlicher, destruktive Konflikte wandeln sich in konstruktive
- Größere Kundenzufriedenheit
- Höhere Innovationskraft: Die Mitarbeiter schöpfen ihr Potenzial aus
- Gesteigerte Performance, persönlich und des gesamten Unternehmens
- Bessere Work-Life-Balance: Mehr Gesundheit und ein erfüllteres Privatleben

Sparring mit Führungskräften kann schmerzhaft sein

Noch einmal zurück in den Sport. Hier wird der Begriff des Sparrings am häufigsten benutzt. Und auch wenn es im Executive Coaching natürlich nicht so eng zugeht wie zum Beispiel beim Eins gegen Eins im Boxring, so gelten doch ähnliche Spielregeln: Es geht nicht darum, sich gegenseitig zu treffen. Es geht darum, mit dem Sparringspartner Situationen durchzuspielen, die im echten Fight auf uns zukommen. Es geht aber auch um durchaus hartes Training unter möglichst realen Bedingungen. Was will uns das sagen? Nicht weniger, als dass es natürlich auch im Sparring einmal weh tun kann, dass aber gerade dieses gezielte **Training**²⁹ mit einem Sparringspartner, der den Gegenüber möglichst genau widerspiegelt, den Unterscheid zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen kann.

Jetzt sind Sie dran. Oder um es mit den Worten des weltweit bekannten Boxansagers **Michael Buffer**³⁰ zu sagen: "Ladys and Gentleman ... Let's get ready to rumble!" (pg)

Links im Artikel:

- ¹ https://de.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs
- ² https://de.wikipedia.org/wiki/Bill_Gates
- ³ [https://de.wikipedia.org/wiki/Rocky_Balboa_\(Film\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Rocky_Balboa_(Film))
- ⁴ <https://de.wikipedia.org/wiki/Sparring>
- ⁵ <https://www.cio.de/>
- ⁶ <https://leistungstraeger-blog.de/sparringspartner-management-coaching/>
- ⁷ <https://www.computerwoche.de/a/die-groessten-anfaengerfehler-als-chef,3544238>
- ⁸ <https://www.computerwoche.de/a/wege-aus-der-falschen-work-life-balance,858359>
- ⁹ <https://www.computerwoche.de/p/karriere-und-gehalt,3149>
- ¹⁰ <https://www.computerwoche.de/a/weniger-chef-mehr-coach,3547613>
- ¹¹ <https://www.computerwoche.de/a/was-manager-wissen-muessen,3544697>
- ¹² <https://www.computerwoche.de/a/so-profitieren-alle-von-konflikten,2971956>
- ¹³ <https://www.computerwoche.de/a/angriffsvektor-fuehrungskraft,3574779>
- ¹⁴ <https://www.computerwoche.de/a/feedback-ja-klar-aber-richtig,3336722>
- ¹⁵ http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/karriere-das-zeichnet-moderne-fuehrungskraefte%22%20%5Ct%20%22_blank
- ¹⁶ <https://www.computerwoche.de/a/was-agile-coaches-koennen-muessen,3546341>
- ¹⁷ <https://www.computerwoche.de/a/so-gelingt-ein-glatte-einstieg,3624168>
- ¹⁸ <https://leistungstraeger-blog.de/wie-finde-ich-den-richtigen-business-coach>
- ¹⁹ <https://www.computerwoche.de/a/cio-ceo-und-cdo-sind-drei-nicht-einer-zu-viel,3545034>
- ²⁰ <https://www.computerwoche.de/a/smart-collaboration-in-virtuellen-teams,3548445>
- ²¹ <https://www.computerwoche.de/a/innovation-braucht-freiraeume-und-mut,3546561>
- ²² <https://www.computerwoche.de/a/wann-arbeitgeber-und-mitarbeiter-zueinanderpassen,3548230>
- ²³ <https://www.computerwoche.de/a/hilfe-mein-chef-folgt-mir-auf-instagram,3547698>
- ²⁴ <https://www.computerwoche.de/a/wie-sie-kennzahlen-kombinieren,3609037>
- ²⁵ <https://www.computerwoche.de/a/kundenzufriedenheit-nachhaltig-steigern,3607700>
- ²⁶ <https://www.computerwoche.de/a/die-digitalisierung-ist-ein-kommunikationsproblem,3547117>
- ²⁷ <https://www.computerwoche.de/a/so-behalten-sie-talente-im-unternehmen,3544458>
- ²⁸ <https://www.computerwoche.de/a/hoer-mir-doch-mal-zu,3545196>
- ²⁹ <https://www.computerwoche.de/a/artificial-intelligence-das-training-macht-den-unterschied,3546899>
- ³⁰ https://de.wikipedia.org/wiki/Michael_Buffer

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} [Die häufigsten Fehler neuer Chefs und Führungskräfte](#)



Die häufigsten Fehler neuer Chefs und Führungskräfte

Aller Anfang ist schwer, auch in der Rolle des Chefs. Gerade neue Führungskräfte neigen oft zu Übereifer und machen dabei Fehler, die ihre Führungsposition in Frage stellen können. Silvia Habedank, Expertin für Personalentwicklung, nennt die acht häufigsten Fallen, in die Manager tappen.

Foto: alphaspirt - shutterstock.com



Falle 1: Die Wichtigkeit der Antrittsrede unterschätzen

Es ist hilfreich, die Mannschaft zu einem Come together einzuladen und sich noch einmal offiziell vorzustellen. In einer kurzen Rede sollte man zum einen etwas über sich samt Werdegang erzählen und zum anderen bereits einen Einblick in den Führungsstil sowie Werte und Ziele geben.

Foto: Matej Kastelic - shutterstock.com



Falle 2: Sofort alles auf den Kopf stellen

Neue Führungskräfte verfallen wegen der hohen Erwartungshaltung häufig in blinden Aktionismus. Es ist besser, die ersten Wochen für Mitarbeitergespräche zu nutzen. So bekommen Sie einen Überblick über Erwartungen, Aufgaben, Zusammenarbeit, Prozesse und mögliche Knackpunkte. Erst nach der Bestandsaufnahme sollten Veränderungen unter Einbindung der Mitarbeiter angestoßen werden.

Foto: Gustavo Frazao - shutterstock.com



Falle 3: Von Mitarbeitern instrumentalisiert werden lassen

Kommt eine neue Führungskraft, tendieren Mitarbeiter gerne dazu, sie für ungeklärte und unbefriedigende Belange einzuspannen, damit sie sich für diese Anliegen gegenüber Dritten starkmacht. Aber hier ist Vorsicht geboten, weil oft nur die subjektive Wahrnehmung ans Licht kommt. Man sollte also keine Versprechungen machen und voreiligen Entscheidungen treffen, sondern sich zunächst einen umfassenden Eindruck über den Status quo und über Verantwortlichkeiten verschaffen.

Foto: Ljupco Smokovski - shutterstock.com



Falle 4: Intensive Freundschaften mit Mitarbeitern eingehen

Entwickeln sich Freundschaften zu einzelnen Kollegen, sollte man hinterfragen, welchen Einfluss die Beziehung auf das Tagesgeschäft im Unternehmen hat und welchen Eindruck Kollegen und Vorgesetzte bekommen, wenn sie von der Freundschaft erfahren. Zum Schutz von Führungskraft und Mitarbeiter ist es daher sinnvoll, ausreichend Distanz zu wahren.

Foto: Phat1978 - shutterstock.com



Falle 5: Recht behalten und Fehler nicht eingestehen

Fehler einzugestehen und Kritik von Mitarbeitern anzunehmen wird oft als Führungsschwäche ausgelegt. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Wahre Größe und Kompetenz beweist, wer offen für berechnete Kritik ist und gegebenenfalls eine Entscheidung rückgängig macht. So gewinnt man als Vorgesetzter Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Foto: n_defender - shutterstock.com



Falle 6: Konflikten aus dem Weg gehen

Harmoniebedürftige Führungskräfte sind meist auch konfliktscheu. Sie hoffen insgeheim, dass sich Probleme von selbst lösen, und sprechen Missstände oft viel zu spät an. Ob Fehlverhalten von Mitarbeitern oder Konflikte im Team - Sie sollten Erwartungen frühzeitig nennen, immer konstruktives Feedback geben und rechtzeitig nachsteuern. Klarheit in der Führung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Und Klarheit und Freundlichkeit schließen sich nicht aus.

Foto: Krasimira Nevenova - shutterstock.com



Falle 7: Immer eine offene Tür haben

Eine Aussage wie "Sie können jederzeit zu mir kommen" ist fatal. Der Grund: Ungeplante Gespräche bringen den Tagesablauf durcheinander und reißen die Führungskraft bei ihrer jeweiligen Aufgabe aus der Konzentration. Soll heißen: Führen "zwischen durch" ist nicht ratsam. Nehmen Sie sich nach Abstimmung ungeteilte Zeit für Mitarbeitergespräche.

Foto: luchunyu - shutterstock.com



Falle 8: Experten im Fachwissen übertreffen wollen

Es ist ein Trugschluss, als Führungskraft zu glauben, auf jede fachliche Frage eine Antwort haben zu müssen oder jedes Problem lösen zu können. Dafür sind die Fachleute zuständig, nämlich die Mitarbeiter mit ihrem entsprechenden Fachwissen. Der Job des Vorgesetzten ist primär, Führungs- und Steuerungsaufgaben wahrzunehmen. Wer sich als Chef dennoch dafür verantwortlich fühlt, wird schnell zum "Obersachbearbeiter". Tipp: Delegieren Sie, damit Sie Freiräume gewinnen und Ihre Ziele erreichen.

Foto: dizain - shutterstock.com

gal² Konstruktive Konflikte in agilen Teams schaffen



Konstruktive Konflikte und Kritik erzeugen

"Konflikt" muss nicht zwingend negativ sein. Er kann sich auch positiv auswirken, wenn er in einem agilen Team konstruktiv zur Anwendung kommt. IT-Management-Berater Ivan Kovynyov gibt Tipps, wie Führungskräfte gezielt eine positive Konfliktkultur im Team schaffen und damit Leistung und Projekterfolg verbessern können.

Foto: fizkes - shutterstock.com



Heterogenes Team bilden

Man braucht ein heterogenes Team. Denn würde beispielsweise das Team ausschließlich aus weißen Männern mittleren Alters bestehen, so ist es abzusehen, dass sie alle einen ähnlichen Denkstil haben werden.

Foto: LeoWolfert - shutterstock.com



Konfliktfreies Teambuilding

Teammitglieder sollten sich bereits kennengelernt und miteinander gearbeitet haben. Es wäre kontraproduktiv, die Teambuilding-Phase mit einem konstruktiven Konflikt zu beginnen.

Foto: Rawpixel.com - shutterstock.com



Hindernisse beseitigen

Barrieren für freie Meinungsäußerung im Team müssen identifiziert und beseitigt werden: irrationale Harmoniebedürftigkeit, zu starke Konsensorientierung, starke Meinungsmacher, Lagerbildung, autoritäre Projektleiter oder Product Owner, Null-Fehler-Toleranz, Zielvorgaben enthalten Lösungsweg etc.

Foto: AJR_photo - shutterstock.com



Den richtigen Weg einschlagen

Der Mittelweg ist nicht immer der beste Weg: wenn einer links am Baum vorbei will und der andere rechts, ist der Weg durch die Mitte offensichtlich nicht der beste.

Foto: Jirsak - shutterstock.com



Konsensregeln definieren

Einen qualifizierten Konsens suchen: Für Situationen in denen das Team zu keiner Übereinkunft kommt, müssen Regeln definiert werden. Zum Beispiel ruft das Team einen unabhängigen Experten oder der Projektleiter oder der Product Owner entscheiden.

Foto: Robert Kneschke - shutterstock.com



Gemeinsames Ziel festlegen

Gemeinsame Ziele als Nordstern: Debatten können Teilnehmer eines agilen Teams leicht weiter voneinander entfernen. Gemeinsames Verständnis des Ziels und der Mission des Teams schafft das Gegenteil und wirkt balancierend.

Foto: Burhanuddin - shutterstock.com



Humorvoller Umgang

Wenn alle Stricke reißen: Humor hilft immer!

Foto: fizkes - shutterstock.com

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.