



3.

Auflage



Veronika Kotrba · Ralph Miarka

Agile Teams lösungsfokussiert coachen



dpunkt.verlag



Veronika Kotrba, MC, arbeitet seit 2006 selbstständig und mit Begeisterung als Coach, Trainerin für lösungsfokussiertes Coachen und Führen, Moderatorin von Teambildungsprozessen und als Beraterin und Begleiterin von Change-Prozessen in unterschiedlichen Industrien. Dabei integriert sie ihre Erfahrungen, die sie in den Jahren als Pädagogin, als Point of Sales-Trainerin in einem Großkonzern und in ihrer Coaching-Praxis gesammelt hat. Sie ist Mitbegründerin des Austrian Solution Circle. Zudem engagiert sie sich im Bereich der Potenzialfokussierten Pädagogik, wo sie Führungspersönlichkeiten aus Schule und Kindergarten ausbildet und Teams in ihrer Zusammenarbeit begleitet.

Kontakt: kotrba@sinnvoll-fuehren.com



Dr. Ralph Miarka, MSc, arbeitet als selbstständiger Coach, Berater und Trainer. Er führt Unternehmen und deren Teams seit Jahren zu einer erfolgreichen agilen Arbeitsweise. Zuvor war er bei der Siemens AG Österreich als Projektmanager, Projektberater und Abteilungsleiter im Support-Center-Projektmanagement tätig. In eigenen Projekten konnte er sich und seine Kunden von den Vorteilen des agilen Arbeitens überzeugen. Ralph ist ausgebildeter Business-Coach mit Masterabschluss. Es begeistert ihn zu beobachten, wie sich eine Gruppe von Menschen zu einem Team wandelt, das gemeinsam ein Ziel erreichen möchte. Gerne teilt Ralph auch seine Erkenntnisse und Erfahrungen mit anderen auf Konferenzen, bei Workshops und in Trainings.

Kontakt: miarka@sinnvoll-fuehren.com

Gemeinsam leben sie in Wien. Als *sinnvollFÜHREN* treten sie im Zeichen des Pinguins auf und möchten Menschen dabei unterstützen, ihre Führungsarbeit mit Leichtigkeit und mehr Wirksamkeit erfüllen zu können. Seit 2012 tragen sie den lösungsfokussierten Ansatz in die agile Gemeinschaft. Sie treten als Redner und Workshop-Moderatoren bei zahlreichen Konferenzen und Agile Coach Camps auf. Außerdem waren und sind sie bei der Organisation der XP 2013, der Agile Coach Camps Österreich 2014–2018 und der EBTA 2015 führend beteiligt. Kontakt: office@sinnvoll-fuehren.com

Veronika Kotrba
kotrba@sinnvoll-fuehren.com

Dr. Ralph Miarka
miarka@sinnvoll-fuehren.com

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Alexander Reischert, Redaktion ALUAN, Köln/Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz: Birgit Bäuerlein
Herstellung: Stefanie Weidner
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Titelfoto von Liam Quinn, Macaroni Penguins at Cooper Bay, South Georgia, Januar 2011,
siehe: <https://www.flickr.com/photos/liamq/5892415211>.
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:
Print 978-3-86490-614-5
PDF 978-3-96088-608-2
ePub 978-3-96088-609-9
mobi 978-3-96088-610-5

3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2019
Copyright © 2019 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Vorwort zur 3. Auflage

Wir freuen uns sehr, Sie zur Lektüre dieser nun schon dritten Auflage des Buchs »Agile Teams lösungsfokussiert coachen« begrüßen zu dürfen. Schön, dass Sie es zur Hand genommen haben. Wir hoffen, dass Sie darin hilfreiche Anregungen für Ihre Praxis finden.

Als die erste Auflage im August 2015 erschienen ist, konnten wir nicht ahnen, wie viel positive Resonanz uns erwarten würde. Manche Exemplare, die wir gesehen haben, sind voll mit persönlichen Notizen der Leserinnen und Leser und unter den Mitarbeitenden des dpunkt.verlags hat dieses Werk mittlerweile sogar den liebevollen Spitznamen »Das Pinguinbuch« erhalten.

Immer wieder erreichen uns Fragen, Anregungen sowie Hinweise für nützliche Ergänzungen und wir haben viele davon in diese neue Ausgabe eingearbeitet. Dafür bedanken wir uns an dieser Stelle herzlich bei allen bisherigen Leserinnen und Lesern und bei den Seminarteilnehmenden, die die Inhalte in ihrer Praxis auf Herz und Nieren prüfen.

Auch unsere Welt hat sich in den letzten 21 Monaten weitergedreht. Wir durften wieder viele tolle Menschen kennenlernen und sie ein Stück des Weges zu mehr Lösungsfokus begleiten. Außerdem gibt es seit September 2018 die erste sinnvollFÜHREN-Coaching-Ausbildung mit zwölf engagierten Teilnehmenden. In den Trainings und im Lehrgang kreieren wir neue Übungen für die Teams und Gruppen, mit denen wir arbeiten dürfen. Zusätzlich schenken uns die Teilnehmenden Ideen für Team-Interventionen – Danke dafür!

Die wohl folgenschwerste Erkenntnis für uns ist die Umdeutung des Begriffs »Selbstorganisation«. Wenn – und wir glauben daran – Selbstorganisation in lebenden Systemen immer stattfindet, was ist es denn dann, das agile Teams besonders auszeichnet? Wir denken, es ist die spezielle Form der Zusammenarbeit miteinander, mit vorhandenen Führungspersönlichkeiten und den Kunden. Damit diese Zusammenarbeit aller sinnvoll funktioniert, braucht es gelingende Kommunikation – und die möchten wir weiterhin mit Lösungsfokus fördern.

Agilität ist aus unserer Sicht kein Selbstzweck, sondern ein Weg zu einem Ziel. Welches das ist, muss in jedem Unternehmen durch seine Menschen und in Zusammenarbeit mit seinen Kunden erarbeitet werden.

Erst, wenn die Kommunikation zwischen den handelnden Personen funktioniert, kann Agilität erfolgreich entwickelt werden – ähnlich wie die Geburt eines Kindes nur eine zuvor glückliche Partnerschaft bereichern kann. Deshalb wollen wir Ihnen Lösungsfokus als agilen Enabler ans Herz legen.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen, zahlreiche Erkenntnisse beim Anwenden und sind gespannt auf Ihre Rückmeldungen zu dieser dritten Auflage.

Veronika Kotrba und *Ralph Miarka*
Wien, im November 2018

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
2	Lösungsfokussiertes Coaching	15
3	Fragen und mehr	37
4	Die Lösungspyramide	63
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	87
6	Teamentwicklung	107
7	Konflikte im Team	135
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	171
9	Tipps für den Coach	223
	Anhang	237
A	Hokuspokus Lösungsfokus	239
B	Quellenverzeichnis	243
C	Werkzeugverzeichnis	257
	Index	259

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Wozu dieses Buch und für wen?	1
1.2	Wovon handelt dieses Buch?	2
1.3	Der Aufbau	3
1.4	Geschichte des lösungsfokussierten Arbeitens	4
1.5	Lösungsfokus und agile Welt	5
1.6	Das agile Team	7
1.7	Der Agile Coach	8
1.8	Teamcoaching	11
2	Lösungsfokussiertes Coaching	15
2.1	Problem und Lösung	16
2.2	Sechs grundlegende Coaching-Haltungen	17
2.2.1	Die Haltung des Nicht-Wissens	17
2.2.2	Jeder ist Experte für sich selbst	18
2.2.3	Geduld und Zuversicht	22
2.2.4	Ressourcenfokus	23
2.2.5	Allparteilichkeit	26
2.2.6	Vertraulichkeit	27
2.3	Acht bedeutsame Prinzipien	27
2.3.1	Fokus auf die bessere Zukunft	27
2.3.2	Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon	28
2.3.3	Wenn es nicht (mehr) funktioniert, mache etwas anderes ..	29
2.3.4	Kleine Schritte können große Veränderungen bewirken ...	30
2.3.5	Der Lösung ist es meist egal, wie das Problem entstanden ist	31

2.3.6	Lösungssprache schafft Lösungen – Problemsprache schafft Probleme	32
2.3.7	Kein Problem tritt ohne Unterbrechung auf – es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können	33
2.3.8	Repariere nichts, was nicht kaputt ist	34
2.4	Haltungen und Prinzipien auf einen Blick	35
2.5	Selbstreflexion	36
2.6	Experimente und Übungen	36
3	Fragen und mehr	37
3.1	Alltagsfragen	37
3.2	Coaching-Fragen	40
3.2.1	Skalierungen	40
3.2.2	Bewältigungsfragen	47
3.2.3	Nach Ausnahmen fragen	47
3.2.4	Die Wunderfrage	47
3.2.5	Zirkuläre Fragen	48
3.2.6	Zwischenfragen	49
3.2.7	Metafragen	50
3.3	Sprachliche Interventionen	51
3.3.1	Wertschätzen	51
3.3.2	Paraphrasieren oder Zusammenfassen	52
3.3.3	Normalisieren	53
3.3.4	Reframing oder Umdeutung	54
3.3.5	Verflüssigen	55
3.3.6	Metamonolog	57
3.3.7	<i>Nicht</i> und <i>kein</i> unbedingt vermeiden	57
3.3.8	<i>Und</i> statt <i>aber</i>	58
3.3.9	Geduld und Mut zur Stille	59
3.3.10	Pausen	59
3.3.11	Experimente verschreiben	60
3.4	Selbstreflexion	61
3.5	Experimente und Übungen	61

4	Die Lösungspyramide	63
4.1	Der Boden – das Thema	63
4.2	Die erste Ebene – Ziele und Auswirkungen	66
4.2.1	Ziele formulieren	66
4.2.2	Das Wozu	72
4.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes	73
4.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte	74
4.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	76
4.6	Gesprächsbedürfnisse berücksichtigen	78
4.6.1	Der Sinn suchende Gesprächspartner	79
4.6.2	Der Ziel suchende Gesprächspartner	80
4.6.3	Der Weg suchende Gesprächspartner	82
4.7	Das Folgegespräch in der Lösungspyramide	84
4.8	Selbstreflexion	85
4.9	Experimente und Übungen	85
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	87
5.1	Was im Einzelcoaching zu beachten ist	87
5.1.1	Vertraulichkeit und Vertrauen	87
5.1.2	Freiwilligkeit	88
5.1.3	Setting	89
5.1.4	Gang-Gespräche	90
5.1.5	Umgang mit Coaching-Resistenz	91
5.2	Feedback-Gespräche	93
5.2.1	Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation	94
5.2.2	Die Potenzialfokussierte Kommunikation	99
5.3	Weiterentwicklung begleiten	101
5.4	Selbstreflexion	105
5.5	Experimente und Übungen	105
6	Teamentwicklung	107
6.1	Ziele der Teamentwicklung	107
6.1.1	High-Performance-Teams	107
6.1.2	Selbstorganisation in agilen Teams	110
6.2	Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung	112
6.3	Werkzeuge für die Teamentwicklung	118

6.4	Lösungsfokussierte Timeline-Arbeit	123
6.4.1	Aus der Vergangenheit in die Zukunft	124
6.4.2	Aus der Zukunft in die Gegenwart	126
6.5	Teamvisionsentwicklung	128
6.6	Teamentwicklung mit großen Gruppen	131
6.7	Selbstreflexion	134
6.8	Experimente und Übungen	134
7	Konflikte im Team	135
7.1	Der Konfliktbegriff	135
7.2	Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl	137
7.3	Der Nutzen von Konflikten	140
7.4	Die nachvollziehbare Absicht	142
7.5	Das SCARF-Modell	143
7.5.1	Die fünf Faktoren	144
7.5.2	SCARF – und warum Veränderungsprojekte scheitern	149
7.5.3	SCARF nutzbar machen	152
7.6	Konflikte lösungsfokussiert auflösen	154
7.6.1	Der Konflikt-Boden	154
7.6.1.1	Der Konflikt-Boden als Beteiligter	155
7.6.1.2	Der Konflikt-Boden als Moderator	155
7.6.1.3	Interventionen für den Konflikt-Boden	156
7.6.2	Die erste Ebene – das Ziel und seine Auswirkungen	158
7.6.2.1	Die Zielfindung als Beteiligter	159
7.6.2.2	Die Zielfindung als Moderator	159
7.6.2.3	Interventionen für die erste Ebene	160
7.6.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes im Konflikt	161
7.6.3.1	Funktionierendes finden als Beteiligter	161
7.6.3.2	Funktionierendes finden als Moderator	162
7.6.3.3	Interventionen für die zweite Ebene	162
7.6.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte und ihre Auswirkungen	163
7.6.4.1	Nächste Schritte formulieren als Beteiligter	163
7.6.4.2	Nächste Schritte formulieren als Moderator	163
7.6.4.3	Interventionen für die dritte Ebene	164
7.6.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	165
7.6.5.1	Zuversicht prüfen als Beteiligter	165
7.6.5.2	Zuversicht prüfen als Moderator	166
7.6.5.3	Intervention für die vierte Ebene	166

7.7	Gesprächsbedürfnisse im Konflikt	166
7.7.1	Der Sinn suchende Konfliktpartner	166
7.7.2	Der Ziel suchende Konfliktpartner	167
7.7.3	Der Weg suchende Konfliktpartner	167
7.7.4	Die Herausforderung	168
7.8	Selbstreflexion	169
7.9	Experimente und Übungen	169
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	171
8.1	Was beim lösungsfokussierten Moderieren von Meetings zu beachten ist	172
8.1.1	Aktives Einbeziehen aller Anwesenden	172
8.1.2	Monotonie versus Abwechslung	173
8.1.3	Der Umgang mit »Dauerrednern«, »Schweigern« und »Querulanten«	174
8.1.4	Entscheidungen treffen	178
8.1.5	Einwandbehandlung	182
8.1.6	Arbeiten mit großen Gruppen	184
8.2	Vorbereitung von Meetings	184
8.3	Das Planungsmeeting	186
8.4	Lösungsfokussierte Daily Standups	190
8.5	Das Reviewmeeting	194
8.6	Die lösungsfokussierte Retrospektive	196
8.6.1	Schritt 1: Eröffnen	197
8.6.2	Schritt 2: Ziel und Auswirkungen klären	200
8.6.2.1	Ziel setzen	201
8.6.2.2	Sinn finden und Auswirkungen klären	204
8.6.3	Schritt 3: Funktionierendes sammeln	207
8.6.4	Schritt 4: Handlungen initiieren	209
8.6.5	Schritt 5: Zuversicht prüfen	212
8.6.6	Eine wahre Geschichte	214
8.6.7	Eine lösungsfokussierte Kurzretrospektive	215
8.6.8	Zwischen den Retrospektiven	216
8.6.9	Retrospektiven im Großprojekt	216
8.7	Schätzmeetings moderieren	217
8.8	Nachbereitung von Meetings	218
8.9	Selbstreflexion	220
8.10	Experimente und Übungen	221

9	Tipps für den Coach	223
9.1	Die eigene(n) Rolle(n)	224
9.2	Wann als Coach agieren?	225
9.2.1	Welchen Auftrag haben Sie?	225
9.2.2	Auftragsklärung	226
9.2.3	Können Sie sich inhaltlich raushalten?	227
9.2.4	Sind Sie allparteilich?	228
9.2.5	Haben Sie Unterstützung?	228
9.2.6	Die Terminvereinbarung und ihre Auswirkungen	229
9.3	Der Coach als Gastgeber	229
9.4	Grenzen setzen und verteidigen	230
9.4.1	Der eigene unverhandelbare Rahmen	230
9.4.2	Sorgen Sie zuallererst für sich selbst	231
9.5	Der Scrum Master – eine spezielle Rolle	232
9.5.1	Rollenklarheit	233
9.5.2	WWW – Wertschätzung, Wünsche und Weiterentwicklung	234
9.6	Selbstreflexion	235
9.7	Experimente und Übungen	235
	Anhang	237
A	Hokuspokus Lösungsfokus	239
B	Quellenverzeichnis	243
C	Werkzeugverzeichnis	257
	Index	259

3.2.1 Skalierungen

Die Skalierungsfrage eignet sich hervorragend dazu, bereits gemachte Fortschritte sichtbar zu machen und die nächsten Schritte in Richtung Ziel zu erarbeiten [Szabó 2007].

Skalen sind vielfältig einsetzbar. Sie funktionieren mit Einzelpersonen genauso gut wie mit Teams. Man kann sie auf ein Blatt Papier oder ein Flipchart zeichnen, am Boden in beliebiger Größe auflegen, um sich hineinzustellen, oder auch mit Handzeichen – zum Beispiel vom Oberschenkel bis über den Kopf – arbeiten.

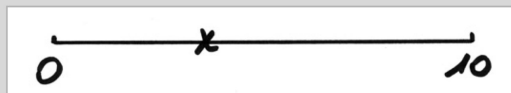
Der Ablauf dieser mehrstufigen Frageform soll hier Schritt für Schritt verdeutlicht werden.

Schritt 1: Eine Skala von 0 bis 10 darstellen

In der Literatur wie der Praxis finden sich auch Skalen von 1 bis 10. Da wir hier mit den Unterschieden arbeiten, die auf der Skala sichtbar werden, ist es egal, ob die Skala mit 0 oder lieber mit 1 beginnt.

Schritt 2: Den aktuellen Standort bestimmen

Der Befragte wird nun gebeten, den aktuellen Standort zu markieren, auf dem er sich derzeit auf seinem Weg vom Start (0) zum Ziel (10) befindet.

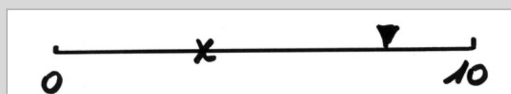


- »Wo stehst du derzeit auf einer Skala, bei der 0 bedeutet, dass du gerade erst begonnen hast, dich mit dem Thema zu beschäftigen, und 10, dass du dein Ziel erreicht haben wirst?«

Schritt 3: Funktionierendes sammeln

Der bezogene Wert auf der Skala bietet viele Anhaltspunkte, um zu erarbeiten, was schon funktioniert. Der Fokus darauf stärkt die Zuversicht und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Hier können auch positive Unterschiede aufgezeigt und nutzbar gemacht werden.

- »Wie kommt es, dass du schon dort bist (und nicht mehr bei 0)? Und wie hast du das geschafft?«

Schritt 4: Das Ziel konkretisieren

Als Nächstes wird das Ziel konkretisiert – es ist nicht immer der Fall, dass die 10 das tatsächliche Ziel ist, das erreicht werden will.

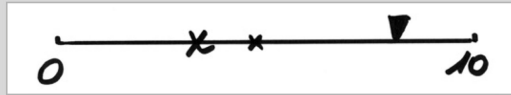
- »Welchen Wert auf der Skala möchtest du erreichen?«

Manche Personen möchten gerne die 10 erreichen, andere jedoch sind schon bei der 7 oder 8 am Ziel. Oft wird erkannt, dass die Erreichung von 10 zu viel Aufwand benötigt und ein kleinerer Schritt ausreicht.

An dieser Stelle kann die Zieldefinition noch einmal geschärft werden:

- »Was ist dort (am Ziel) anders als beim aktuellen Wert?«
- »Woran erkennst du, dass du deinen Zielwert erreicht hast?«
- »Woran erkennen es andere?«
- »Angenommen du bist am Ziel, was wird dadurch für dich möglich?«

Schritt 5: Den nächsten Schritt skalieren



Um Fortschritte auf dem Weg zum Ziel zu machen, ist es hilfreich, den nächsten kleinen Schritt sehr genau zu kennen.

- »Woran wirst du erkennen, dass du auf der Skala einen Punkt weiter gekommen bist?«
- »Und woran noch wirst du dies erkennen?«
- »Wie wird es dir gelungen sein, diesen Schritt zu machen?«

Durch diese Fragen sollen die kleinen Zeichen des Fortschritts in den Fokus gerückt werden. Auch geht es darum, viele Wahlmöglichkeiten und Ideen zu eröffnen, sodass der Befragte die für sich passenden konkreten Handlungen auswählen kann. Diese Handlungen werden am besten schriftlich erfasst, sodass der Befragte sie jederzeit bei Bedarf auch vor Augen haben kann.

Die einfache Struktur der Skalierung bietet drei unterschiedliche Fokuspunkte für das Gespräch [Iveson+ 2012, S. 79]:

1. Eine realistische Beschreibung der gewünschten Zukunft
2. Eine Aufzählung von all jenen Dingen, die schon in Richtung des gewünschten Ziels gehen – inklusive der bisher schon erreichten Erfolge
3. Das Erkennen möglicher Fortschritte in der unmittelbaren Zukunft

Praxistipp

Bei der Arbeit mit Teams werden Skalierungen auch als Aufstellung der Teammitglieder im Raum durchgeführt. Dabei beziehen die Personen mit ihren Körpern Stellung zur Situation und der gewünschten Zukunft. Sie können dadurch spüren, ob eine Position richtig für sie ist oder nicht. Sie können auch die Unterschiede zwischen den Positionen besser wahrnehmen. So wird auch das *Bauchgefühl* miteinbezogen.

Die Standpunkte der Teammitglieder werden so deutlich, dass sie sich über die Unterschiede austauschen können. Häufig fällt dabei auf, dass trotz unterschiedlicher Skalierung einer Situation durch die Einzelpersonen die Aussagen zu dem, was schon funktioniert oder wie es werden soll, sich stark ähneln. Diese Erkenntnis hilft den Teammitgliedern dabei, mehr Verständnis füreinander aufzubringen und somit Konflikte zu reduzieren.

Multiskalierung

Gerade bei komplexen Zielen ist es oft sinnvoll, die verschiedenen Teilaspekte sicht- und damit nutzbar zu machen. Bei der Multiskalierung [Meier & Szabó 2008, S. 96 f.; Szabó 2017] funktioniert das mit einer Hauptskala, auf der der Fortschritt zum jeweiligen Ziel dargestellt wird, und mit etwa fünf Subskalen. Dieses Format haben wir selbst bisher nur mit Einzelpersonen angewendet, etwa um Scrum Master oder Product Owner zu unterstützen. Wenn Sie es sich vorstellen können, klappt die Sache bestimmt auch mit Ihrem Team.

Nutzen Sie die bereits bekannte Skalierungsfrage und beginnen Sie folgendermaßen:

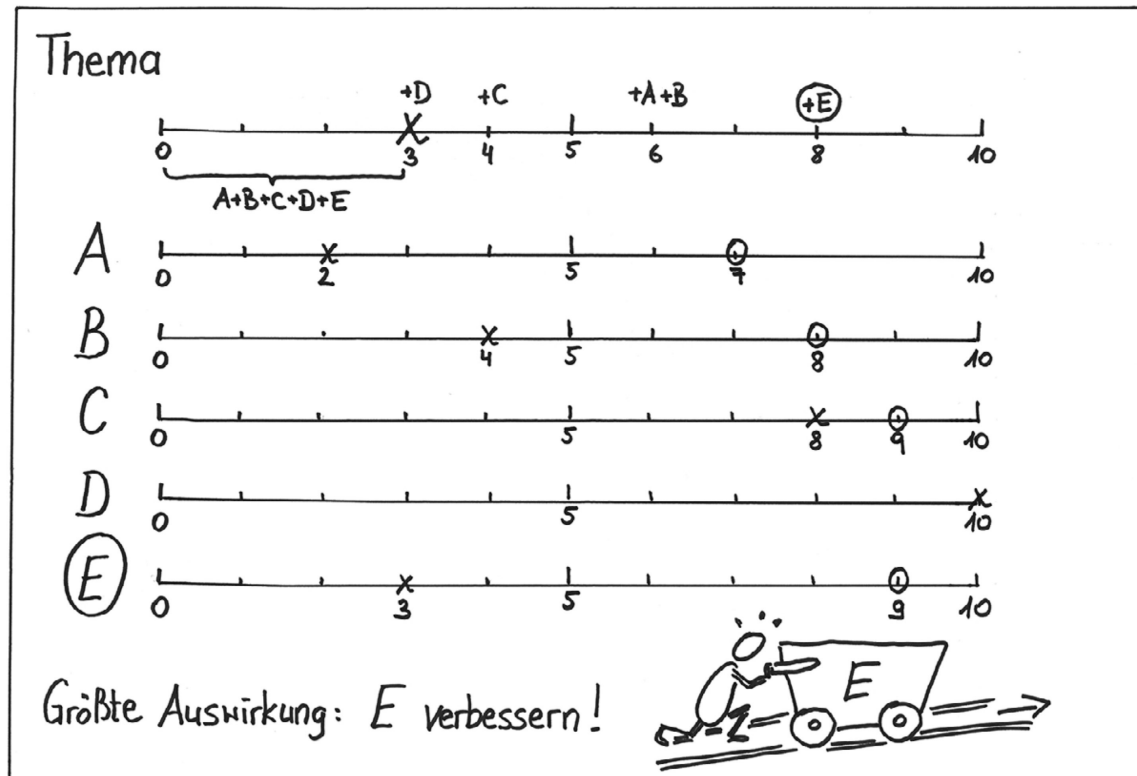
- »Auf einer Skala von 0 bis 10, bei der 10 bedeutet, dass das Ziel vollständig erreicht ist, und 0 das Gegenteil davon, wo stehst du im Moment?«

Nachdem Ihr Gesprächspartner sich auf einen Wert festgelegt hat und dieser auf der Skala markiert wurde, fahren Sie folgendermaßen fort:

- »Welche fünf Aspekte haben dazu beigetragen, dass du schon bei X stehst und nicht mehr bei 0?«

Notieren Sie die fünf Teilaspekte und bereiten Sie für jeden davon eine weitere Skala vor. Ihr Gegenüber wird im nächsten Schritt danach gefragt, wie gut jeder einzelne Teilaspekt bereits gelingt, und der genannte Wert wird in die dazugehörige Skala eingetragen.

Anschließend soll beantwortet werden, wie weit eine Verbesserung mindestens als notwendig gesehen wird, und auch diese Zielwerte werden in den Subskalen markiert.



Sobald alle Vorarbeiten erledigt sind, wenden Sie sich wieder der Hauptskala zu und fragen, inwieweit eine Verbesserung der einzelnen Teilaspekte eine Veränderung auf der Hauptskala bewirken würde. So erhält Ihr Gesprächspartner einen gut sichtbaren Anhaltspunkt dafür, bei welchem Thema eine Weiterarbeit besonders lohnenswert im Hinblick auf die Zielerreichung ist.

5.1.3 Setting

Damit Vertrauen und Offenheit im Gespräch entstehen können, ist es nötig, einen ungestörten und angenehmen Rahmen zu schaffen. Ein vorbereiteter Raum mit Tageslicht zum Beispiel, in dem zwei Stühle stehen, die einander zugewandt sind, und ein kleiner Tisch mit einem Wasserkrug, zwei Gläsern, Block und Stiften vermitteln schon beim Eintreffen das Gefühl, willkommen zu sein. Achten Sie auf kleine wichtige Details, die im Gespräch ablenken oder fehlen könnten:

- Nehmen Sie sich vor der Sitzung Zeit, sich persönlich auf das Treffen einzustellen. Damit ist gemeint, dass Sie möglichst alle Ihre Sorgen, den Tagesstress, Ihre Folgetermine, die Arbeit, die noch herumliegt, die schlechte Laune Ihrer Mitmenschen etc. für die Dauer des Termins zur Seite packen. Kreieren Sie Ihre eigene Strategie, um das gut hinzubekommen. Manchen hilft eine bewusst getrunkene Tasse Tee oder ein kleiner Spaziergang um den Block. Andere meditieren kurz oder ziehen sich bestimmte Kleidungsstücke an, die sie in die passende Rolle versetzen. Seien Sie sich dessen bewusst, dass Ihre persönliche Befindlichkeit sich auf Ihr Gegenüber überträgt und damit die Arbeit erleichtert oder auch erschwert. Was immer Ihnen dabei hilft, ganz für Ihren Gesprächspartner da sein zu können, ist richtig.
- Achten Sie darauf, dass Sie 15 Minuten vor dem Coaching bereit sind, Ihr Gegenüber zu empfangen. Das bedeutet, dass zu diesem Zeitpunkt der Raum fertig hergerichtet ist und dass Sie selbst bereit sind für das Gespräch.
- Schalten Sie das Telefon aus oder leiten Sie es um.
- Platzieren Sie eine Uhr hinter dem Stuhl Ihres Gesprächspartners, damit Sie während des Coachings die Zeit unauffällig im Blick behalten können. Die Uhr sollte leise und groß genug sein, um die Zeit bequem ablesen zu können.
- Sorgen Sie – für alle Fälle – für eine Packung Taschentücher in Ihrer Griffweite.

- Überlegen Sie, ob ein Flipchart benötigt werden könnte, und organisieren Sie es für diesen Fall rechtzeitig inklusive Papier und gut schreibenden Stiften.
- Reservieren Sie den Raum etwas länger. So haben Sie die Möglichkeit, ein wenig zu überziehen, wenn das Gespräch am Ende der vereinbarten Zeit gerade an einem heiklen Punkt angekommen ist, an dem Sie unbedingt weiterarbeiten wollen. Denken Sie auch daran, Ihre Folgetermine entsprechend zu planen.
- Platzieren Sie an einem großen Tisch die Stühle am besten über Eck. Ein Tisch wirkt wie eine Barriere zwischen Ihnen und dem Gesprächspartner und hat oft negative Auswirkungen auf die Offenheit und das Vertrauen im Gespräch.
- Um eine gute Arbeitsbeziehung herzustellen, braucht Ihr Gegenüber zu Beginn des Gesprächs ein wenig Zeit, um bei Ihnen anzukommen. Das gilt vor allem dann, wenn Sie sich davor nie begegnet sind. Führen Sie dazu ein wenig Smalltalk. Fragen Sie, ob der Weg hierher leicht zu finden war, freuen Sie sich über das tolle Wetter oder die aktuelle Jahreszeit. Was auch immer gerade passt, ist willkommen. So kann sich Ihr Gesprächspartner auf Ihre Stimme, das Sprechtempo und Ihre Art einstellen – und auch Sie lernen schnell, welches Verhalten für Ihr Gegenüber angemessen ist.
- Klären Sie gemeinsam, bevor Sie inhaltlich einsteigen, noch einmal die Rahmenbedingungen: die Dauer des Gesprächs, Möglichkeiten Notizen zu machen und die Vertraulichkeit der besprochenen Inhalte.

6 Teamentwicklung

Teamentwicklung ist ein kontinuierlich laufender Prozess und kann nicht durch einen Workshop oder ein Seminar ersetzt werden. Viele Führungskräfte versuchen diese Verantwortung an externe Trainer und Coachs abzugeben. Auch wenn ein Teamentwicklungs-Workshop dazu beitragen kann, aktuell bestehende Missverständnisse auszuräumen: Nachhaltige Ergebnisse können nur durch kontinuierliche, in den Berufsalltag eingebaute Teamentwicklungsarbeit erzielt werden.

6.1 Ziele der Teamentwicklung

Teams werden gebildet, um gemeinsam Ergebnisse zu erzielen, die Einzelpersonen nicht hinbekommen würden [Sprenger 2012, S. 51 ff.]. Dazu ist es nötig, vorhandene Ressourcen wie Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kreativität und die Erfahrung der einzelnen Teammitglieder so miteinander zu verbinden, dass sie gemeinsam über sich hinauswachsen können. Das Zusammenwirken dieser verschiedenen Stärken wird erst möglich, wenn Vorsicht, Misstrauen und Konkurrenzdenken einem guten und vertrauensvollen Miteinander im Team gewichen sind. Dies zu erreichen, ist das vorrangige Ziel von Teamentwicklungsprozessen.

6.1.1 High-Performance-Teams

Wer möchte sie nicht haben, sogenannte High-Performance-Teams? Doch was zeichnet sie aus? [Losada & Heaphy 2004] charakterisieren High-Performance-Teams basierend auf drei Kriterien:

- Wirtschaftlichkeit (Gewinn/Verlust)
- Kundenzufriedenheit (Surveys und Interviews)
- 360-Grad-Evaluierungen (Einschätzungen von Teammitgliedern, Vorgesetzten, Peers und Mitarbeitern)

Dies erscheint eine angemessene Einschätzung, da sie kontextbezogen vorgenommen wird. [Losada & Heaphy 2004] haben herausgefunden, dass folgende drei Indikatoren mit der Teamleistung korrelieren:

- Balance zwischen Nachfragen und eigenen Standpunkt vertreten (Inquiry/ Advocacy)
- Positive/Negative Äußerungen (Positivity/Negativity)
- Balance zwischen über sich selbst und über andere reden (Other/Self)

High-Performance-Teams zeigen, dass sie eine ausgewogene Art der Gesprächsführung haben, was das Nachfragen und Vertreten der eigenen Standpunkte betrifft. Ebenso sprechen sie gleich viel über sich selbst und über andere. Sie treffen außerdem deutlich mehr positive Aussagen als negative. Diese Erkenntnisse können in der Teamentwicklung optimal genutzt werden, indem man die Stärkung der kennzeichnenden Eigenschaften im Team gezielt fördert, denn positives Denken führt auch zum Erfolg [Lyubomirsky+ 2005; Achor 2010].

Praxistipp

Um die Anzahl der positiven Aussagen in der Teamkommunikation zu erhöhen, gibt es viele Möglichkeiten. Einige Beispiele sollen hier zusammengefasst werden:

- Wann immer Sie negativ formulierte Aussagen hören, also solche, die die Wörter *nicht* oder auch *kein* enthalten, fragen Sie »Was stattdessen?«, um eine positiv formulierte Aussage zu erhalten.
- Erzählen Sie regelmäßig Erfolgsgeschichten und bitten Sie Ihre Teamkollegen, das auch zu tun.
- Geben Sie positive Rückmeldungen weiter, die Sie erhalten haben.
- Feiern Sie gemeinsame Erfolge.
- Sprechen Sie darüber, was schon alles funktioniert, bevor Sie danach suchen, was anders werden soll.
- Sorgen Sie immer wieder für Möglichkeiten, sich auch über private Themen austauschen zu können.

Bestimmt finden Sie im Alltag unzählige weitere Möglichkeiten, die positiven Aussagen im Team aktiv zu fördern, wenn Sie danach suchen.

Teams sind Gruppen von Menschen, die eine gemeinsame Zielsetzung haben, die für alle Beteiligten Sinn ergibt. Sie wollen dabei gute Teamarbeit leisten, wirkungsvolle Resultate erzielen und dabei alle im Team vorhandenen Talente einsetzen. Die Teammitglieder fühlen sich kollektiv verantwortlich für den Erfolg. Erfolgreiche Teams beobachten das, was in der Zusammenarbeit gut funktioniert, und arbeiten stets an einer weiteren Verbesserung dieser Zusammenarbeit. Sie sind sich darüber einig, dass sie bei allen Partnern einen guten Ruf erzielen wollen. Alle Teammitglieder kommen also mit dem festen Willen und der Haltung zur Arbeit, gemeinsam mit dem Team Spitzenresultate zu erzielen.

Die Frage: »Für wen stellen wir was her, wozu und mit welchem Nutzen (für den Kunden, die Teammitglieder, das Team als Ganzes, die Firma bzw. Organisa-

tion, eine weitere Umwelt)?«, steht am Anfang eines jeden gemeinsamen Projekts. Nur durch die umfassende Beantwortung dieser Frage kann ein anziehendes Ziel entstehen sowie Sinn in der Aufgabe und Zusammenarbeit gefunden werden. Die Existenz einer gemeinsamen und für alle Teammitglieder erstrebenswerten Aufgabe ist eine notwendige Bedingung für sinnvolle und funktionierende Teamarbeit (siehe auch [Gerber & Gruner 1999]).

Eine weitere Voraussetzung dafür ist, dass sich das Team mit seiner Umwelt in ständigem Austausch befindet und mit Partnern, Kunden und Lieferanten in Beziehung steht. Es achtet daher darauf, dass alle Beteiligten an einem Projekt wenigstens zeitweise in den Arbeitsprozess integriert werden.

Erfolgreiche Teams nutzen – wie bereits erwähnt – die Talente aller Teammitglieder. Dazu ist es nötig, diese Talente erst einmal zu (er)kennen. Offener und wertschätzender Umgang miteinander sowie eine gute Kommunikationskultur fördern dieses Wissen zutage und machen es immer wieder nutzbar.

Erfolgreiche Teams halten ihre Grenzen offen, um sich jederzeit sinnvoll erweitern und ergänzen zu können. Zum Beispiel sind Präsentationen von Ergebnissen bei Kunden, Vorgesetzten oder Partnern durch das Einbeziehen der Ideen der Zuhörer gekennzeichnet. Anstatt Überzeugungsarbeit zu leisten, werden die Inputs als wertvolle Ergänzung anerkannt und in die Ergebnisse zur weiteren Verbesserung eingearbeitet.

Praxisbeispiel: »Mein persönlicher Stil«

Im November 2016 hat Veronika bei einem Teamentwicklungs-Workshop folgende Übung durchgeführt:

Ein fünfköpfiges Team nimmt im Stuhlkreis Platz. Veronika bittet Alex (Name geändert), der neben ihr sitzt, in den nächsten Minuten nur gut zuzuhören, ohne zu sprechen. Er sollte jedoch nicken oder auch den Kopf schütteln, um die Aussagen der Kollegen zu bewerten.

»Beginnen wir also mit Alex. Was glaubt ihr denn schon darüber zu wissen, was Alex braucht, um gut arbeiten zu können und sich bei seiner Arbeit wohlfühlen?«

Die Kollegen sagen nun, was ihnen dazu einfällt. Alex bewertet jede Aussage mit einem Nicken oder einem Kopfschütteln. Jede zugestimmte Aussage wird auf dem Alex-Flipchart festgehalten. Im Anschluss daran bekommt Alex die Möglichkeit, Irrtümer richtigzustellen und eigene Vervollständigungen hinzuzufügen. Veronika stellt auch Fragen, um relevante Ergänzungen zu erfahren, wie zum Beispiel:

»Wenn jemand etwas von dir braucht, bevorzugst du dann einen Anruf, eine E-Mail oder die persönliche Ansprache?«

Wenn alles das, was Alex für relevant hält, aufgeschrieben ist, kommt der nächste Kollege an die Reihe. Diese Übung braucht zwar etwas Zeit, das Verständnis füreinander und für jeweils andere Arbeitspräferenzen hilft jedoch enorm dabei, gerade in stressigen Arbeitsphasen besser aufeinander achten zu können.

6.1.2 Selbstorganisation in agilen Teams

Agile Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie selbstorganisierend sind. Jedenfalls ist es das, was in der agilen Welt seit Jahren erfolgreich propagiert wird. Wir haben diese Aussage bis vor Kurzem ebenfalls vertreten. Und dann geschah Folgendes: Einer unserer Kunden wünschte sich von uns einen Trainingstag zum Thema »Systemisches Denken und Handeln«. Zur Vorbereitung vertieften wir uns nach langer Zeit wieder in die Grundlagenbücher, um die relevanten Aussagen dafür auszuarbeiten. Bei dieser Recherche stießen wir auf Texte der Biologen Maturana und Varela, die sich unter anderem mit den Merkmalen toter und lebender Systeme beschäftigten [Maturana & Varela 1987; Ludewig & Maturana 1992]. Was wir da lasen, eröffnete uns einen völlig neuen Blick mit weitreichenden Konsequenzen für unsere tägliche Arbeit: Maturana und Varela behaupten, dass jedes lebende System – und damit jede Gruppe von Lebewesen – selbstorganisierend ist und sich erst dadurch von toten Systemen unterscheidet.

Während Agile Coaches also mit allen Mitteln versuchen, Teams in die Selbstorganisation zu begleiten, sind diese ohnehin schon immer dort. So wird auch rasch verständlich, dass die gut gemeinten Versuche der Veränderung häufig mit Widerstand vonseiten der Teams beantwortet werden. Wenn es also nicht um das Fördern von Selbstorganisation geht, worum geht es dann beim Etablieren agiler Teams?

Sichtbar wird dies anhand eines praktischen Beispiels: Sie besuchen eine IT-Konferenz und betreten gemeinsam mit ungefähr 400 anderen Personen den Haupt-Konferenzsaal. Dort stehen Stühle in ordentlichen Reihen angeordnet bereit und warten auf die Besucher. Was tun Sie? Vermutlich wählen Sie einen der noch freien Sitzplätze aus und ziehen dabei verschiedene Bedürfnisse ins Kalkül. Möglicherweise möchten Sie Fotos vom Vortragenden und seinen Folien machen und suchen daher einen Platz in den vorderen Reihen mit ungehindertem Blick auf das Geschehen. Vielleicht bleiben Sie auch lieber am Rand, weil Sie lange Beine haben und Bequemlichkeit schätzen. Oder Sie platzieren sich bevorzugt in der letzten Reihe, um unauffällig den Saal verlassen zu können, wenn Ihnen die Keynote nicht gefällt. Und was tun all die anderen Konferenzbesucher? Die machen dasselbe. Sie suchen sich ebenfalls einen Platz, der zu ihren Bedürfnissen passt und lassen sich dort nieder. Am Ende sitzen alle – oder jedenfalls die meisten – Konferenzbesucher in Stuhlreihen, alle mit Blick in Richtung Bühne ausgerichtet, in diesem Raum und warten auf den Start der Konferenz. Niemand sitzt verkehrt herum. Niemand sitzt auf dem Boden oder gar auf der Bühne. Und das funktioniert ganz ohne Hinweisschilder, Teambuildingsequenz oder Platzanweiser. Ein klarer Beweis für die funktionierende Selbstorganisation lebender Systeme.

Was wäre wohl passiert, wenn die Stühle im Konferenzsaal kreisförmig angeordnet gewesen wären? Sie ahnen es schon: Die Besucher würden sich in diesem Stuhlkreis niederlassen – mit Blick in die Mitte.

Die Konsequenz dieses Gedankenexperiments ist für agiles Coaching enorm. Es geht bei der Begleitung von Teams hin zu mehr Agilität in der Zusammenarbeit keineswegs darum, den Teammitgliedern Selbstorganisation beizubringen. Vielmehr ist gefragt, die gegebenen Rahmenbedingungen zu überprüfen und so abzuändern, dass ein Team sich in ziieldienlicherer Weise als bisher selbstorganisieren kann und wird.

Praxistipp

Stellen Sie die folgenden Fragen, wenn Sie die gegebenen Rahmenbedingungen für Selbstorganisation betrachten:

- »Welches Teamverhalten ist wünschenswert und wozu?«
- »Wer bzw. was unterstützt dieses Verhalten bereits?«
- »Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 10 bedeutet, dass das Teamverhalten bereits diesem gewünschten Verhalten völlig entspricht, und 0 das Gegenteil, wo ist die derzeitige Realität aus Ihrer Sicht einzustufen?«
- »Was funktioniert bereits, sodass Sie diesen Wert wählen konnten?«
- »Welche Veränderungen würden sich für wen ergeben, wenn das Team schon einen Schritt weiter wäre?«

Ziehen Sie dabei positive und auch mögliche negative Auswirkungen für betroffene Personen in Betracht. Würde dieser Schritt für jemanden Kompetenzgewinne oder auch -verluste bedeuten? Würden Kosten gespart oder neue entstehen? Wären logistische Maßnahmen erforderlich? Würde die Einhaltung von Dienstwegen in Gefahr geraten?

Die Antworten auf diese und ähnliche Fragen können Aufschluss darüber geben, mit welchen aktuellen Hindernissen ein Team möglicherweise auf seinem Weg zu mehr Agilität konfrontiert ist. Langjährige Gewohnheiten, unausgesprochene Ängste, informelle Regeln oder Resignation sind die erlernten Ergebnisse ungünstiger Umgebungsbedingungen, die häufig anzutreffen sind. Sie sind oftmals die wahren Blockaden agiler Erfolgsgeschichten, schwierig aufzuspüren und hartnäckig in ihrer Erhaltung. Und sie bedingen oftmals Anzeichen von sichtbarer Starre, Widerwillen oder gar Aggression einzelner Teammitglieder. In Wahrheit handelt es sich jedoch lediglich um eine Form funktionierender Selbstorganisation, die sich entsprechend den jeweiligen Erfahrungen etabliert hat.

Lebende Systeme lernen und passen sich ständig an. Die gute Nachricht ist, dass erlerntes Verhalten bei nachhaltig veränderten Rahmenbedingungen auch wieder umgelernt werden kann. Dazu ist es nötig, neue Erfahrungen zu machen. Zu Beginn fühlen sich diese neuen Erfahrungen ungewohnt an und lösen Misstrauen aus. Verständlich, dass etwa plötzlich angebotene Freiräume in vorher streng geführten Teams zunächst abgelehnt werden. Wenn das Angebot jedoch trotz der Ablehnung ehrlich bestehen bleibt, wenn die erste vorsichtige Nutzung der Freiräume immer wieder bestärkt wird, dann kann neues Vertrauen entstehen.

Es sind also die Umgebungsbedingungen eines Teams, die nachhaltig und dauerhaft zu ändern sind, wenn Sie sich eine andere Form der Selbstorganisation wünschen – und nicht die Teammitglieder selbst.

F. – Fehlversuche feiern

Ein Umdenken ist auch bei dem Thema *Umgang mit Fehlern* – und hier vor allem mit Fehlversuchen – hilfreich. Fehler passieren ja zwangsläufig, wenn gearbeitet wird. Und wann immer jemand neue Vorgehensmodelle ausprobiert, muss mit der Möglichkeit des Scheiterns gerechnet werden. Natürlich kann man – wie es in vielen Teams üblich ist – jene Person, die für den Fehler verantwortlich ist, an den Pranger stellen. Man kann die Augen verdrehen oder sich laut ärgern. All das sind sehr verständliche Reaktionen, wenn Fehler und Scheitern in einer Unternehmenskultur als etwas Negatives etabliert sind. Der Mensch verhält sich gerne so, wie er denkt, dass es andere von ihm erwarten. Davon verspricht er sich einen unschätzbaren Gewinn – Anerkennung, Zugehörigkeit und Harmonie.

Darin liegt auch gleichzeitig eine große Chance. Versuchen Sie den Spieß umzudrehen und Fehler als Ausgangspunkt für Verbesserungen zu betrachten. Wann immer jemandem ein Fehlversuch unterläuft, gilt es, eine neue Erkenntnis daraus zu ziehen und diese als Fortschritt zu begrüßen. Es geht dabei um eine innere Einstellung zum Thema Experimente – und zu damit verbundenen Fehlversuchen. Wenn es gelingt, in einem Team eine konstruktive Lernkultur zu etablieren, wird man feststellen, dass sich Teammitglieder häufiger trauen, Neues auszuprobieren und kreativer zu sein. Und es wird sich herausstellen, dass die Teammitglieder mit großem Selbstbewusstsein gemeinsam ungeahnte Erfolge generieren können. Das große Ziel, Anerkennung, Zugehörigkeit und Harmonie zu gewinnen, kann so auf einem neuen, wertschöpfenden Weg erreicht werden.

Als eine spezielle Form des Fehlerfeierns hat sich in vielen Unternehmen das Format der Fuck-up-Nights etabliert (*fuckupnights.com*). Dabei werden Geschichten von Misserfolgen und des Scheiterns geteilt sowie die Erkenntnisse daraus gefeiert. Ziel dieser Veranstaltungen ist es, einen Kulturwandel bezüglich des Umgangs mit Fehlern zu initiieren.

Praxistipp

Achten Sie auf Ihre Sprache! [Dweck 2009] schreibt in ihrem Buch *Mindset* (deutscher Titel: *Selbstbild*) über zwei verschiedene Arten zu denken, die auch durch unsere Sprache beeinflusst werden. Die eine Richtung des Denkens nennt sie Fixed Mindset. Es verhindert das Lernen aus Fehlern und wird unter anderem durch folgende sprachliche Wendungen genährt, die Stabilität suggerieren:

- »Das ist richtig. Das ist falsch.«
- »Das kannst du gut! Das kannst du nicht!«
- »Du bist ein guter Programmierer! Du bist ein schlechter Zuhörer.«

Die zweite Denkweise – Growth Mindset – hingegen führt zu Möglichkeiten des persönlichen Wachstums. Hier werden schwierige Situationen als Herausforderungen wertgeschätzt und Scheitern als Lernschritte verstanden. Auch diese Denkweise kann sprachlich unterstützt werden, indem der Weg und die jeweiligen Fortschritte betont werden:

- »Ich finde, das hast du schon gut hingekriegt. Das solltest du dir noch einmal vornehmen.«
- »Das gelingt dir schon gut, finde ich. Da kannst du noch besser werden.«
- »Das Programmieren hast du dir schon richtig gut erarbeitet, wie es scheint. Wenn du dich darauf konzentrierst und es übst, wird dir auch das genaue Zuhören immer leichter fallen.«

Gewissheit (Certainty)

Die Gehirnforschung zeigt, dass der Mensch bei gefühlter Unsicherheit bzw. Ungewissheit in jeder Form ähnlich wie in einer Gefahrensituation reagiert. Das Gehirn versucht ständig vorherzusagen, was als Nächstes passiert. Deshalb ist es wichtig, dass stets klare Erwartungen geäußert werden und dass transparent ist, was geschehen wird. In noch unklaren Situationen hilft es zu sagen, wann mit mehr Information gerechnet werden kann, um Vorhersagbarkeit zu erhöhen.

Gewissheit zu ermöglichen, funktioniert also am besten durch Klarheit und Transparenz. Seien Sie verständlich in Ihren Aussagen und fragen Sie sicherheits- halber nach, was gehört und verstanden wurde. Auch eine schlechte Neuigkeit sollte stets offen ausgesprochen werden. Nur so kann sie von den Betroffenen verarbeitet und als Basis für ein neues Ziel genutzt werden. Den Weg zum Ziel zu finden, überlassen Sie am besten den Teammitgliedern selbst. Manchmal ist trotz aller Transparenz Verunsicherung zu bemerken. Fragen Sie in solchen Situationen am besten nach, was noch an Informationen benötigt wird, und ergänzen Sie diese, wenn Sie sie haben.

Das Bedürfnis nach Gewissheit ist gemäß [Rock & Cox 2012] das am stärksten ausgeprägte Bedürfnis. Die persönliche Wahrnehmung ist dabei bei jeder Person anders und jede geht mit gefühlter Ungewissheit anders um.

Ein Beispiel dazu aus dem agilen Kontext ist der Umgang mit der Ergebnis- sicherheit der Entwicklung. Anstatt die Anforderungen vorher festzuschreiben, werden viele Feedback-Schleifen in die Vorgehensmodelle eingebaut und die Zusammenarbeit gefördert. Dadurch wird angestrebt, dass alle Beteiligten ausreichend Sicherheit und Gewissheit erlangen.

Im lösungsfokussierten Arbeiten werden Sicherheit und Gewissheit unter anderem durch das genaue Betrachten der besseren Zukunft erreicht. Es werden die Auswirkungen von Veränderung durchgespielt sowie klare erste Schritte erarbeitet.

»Was mache ich, wenn schlechte Stimmung alle runterzieht?«

Mit einem Dauerredner, Schweiger oder Querulanten umzugehen ist also machbar. Doch was, wenn es nicht nur eine Person ist, die im Problem festhängt, sondern scheinbar alle Anwesenden von schlechter Stimmung ergriffen sind? Was, wenn die schönste lösungsfokussierte Intervention nicht funktioniert, weil nach wenigen Minuten wieder jemand in Problemsprache verfällt und andere sofort mit einstimmen?

Vermutlich ist irgendetwas vorgefallen, das die ganze Gruppe – oder zumindest Teile davon – sehr beschäftigt. Vielleicht hat sich auch über längere Zeit eine Kultur des Jammerns etabliert, die schwer loszuwerden ist.

In solchen Fällen braucht es zunächst Platz und Gelegenheit, den aufgestaunten Frust rauszulassen. Wir stellen Ihnen hier zwei unserer Lieblingsinterventionen für derlei heikle Momente vor. Bitte wenden Sie diese nur im Notfall an, damit die Gruppe wieder arbeitsfähig wird. Danach empfehlen wir, mit lösungs- und ressourcenorientierten Tools weiterzuarbeiten.

Praxistipp: Mist-Runde

Wir waren mit der Aufgabe betraut, das abschließende Modul mit einer Ausbildungsgruppe zu gestalten, die am Ende einer zweijährigen Führungskräfte-Ausbildung stand. Es sollte ein Gruppencoaching moderiert werden. Ziel des Auftrags war es, die Inhalte des Lehrgangs zu reflektieren, Umsetzungspläne zu schmieden und das Netzwerk für künftige Zusammenarbeit zu festigen. Schon nach der Startrunde war uns bewusst, dass in dieser Gruppe Frust, Unzufriedenheit und Problemfokus vorherrschte. Die verwendete Sprache zwischen den Teilnehmern war wenig wertschätzend und unsere lösungsfokussierten Interventionsversuche zeigten nur kurzfristige Wirksamkeit. In der Mittagspause wendete sich eine Teilnehmerin an uns, die sich für das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder entschuldigte. Sie versicherte, dass es nicht an uns lag, sondern dass die Art der Kommunikation sich schon seit Beginn des Lehrgangs so verankert hatte. Und sie flehte uns an, etwas gegen die schlechte Stimmung zu unternehmen, weil sie es nicht mehr aushielt. Einer ihrer Kollegen kam dazu und pflichtete ihr bei.

→

Wir überlegten kurz und beschlossen, ein Experiment zu wagen: Nach der Mittagspause – es war ein nebelverhangener Tag mit leichtem Nieselregen – baten wir die Gruppe, mit uns vor die Tür in den Garten zu kommen. Die zwölf Teilnehmer folgten uns – mit verunsichertem Blick und nur zum Teil mit Jacken ausgerüstet – in Richtung Terrassentür. Draußen bildeten wir einen Kreis im Stehen. Veronika nahm ihr Mobiltelefon zur Hand, um die Stoppuhren-Funktion zu nutzen, und Ralph hielt die folgende Ansprache:

»Wir haben heute Vormittag gelernt, dass ihr mit vielen Aspekten des Lehrgangs und eurer Organisation unzufrieden seid. Und deshalb werden wir euch hier und jetzt die Gelegenheit geben, eurem Unmut so richtig Luft zu machen. Wir möchten wirklich jede Stimme hören. Und daher bitten wir eine Person nach der anderen, so wie ihr steht, zu sprechen, ohne einander zu unterbrechen. Du erhältst eine Minute Redezeit, um alles loszuwerden, was dich bedrückt. Wenn die Zeit abgelaufen ist, hebt Veronika die Hand. Das ist das Zeichen dafür, dass du deine Ausführungen beenden mögest. Wir anderen stampfen fest mit dem Fuß auf und schreien so laut wie möglich »Mist!«. Danach ist die nächste Person an der Reihe – so lange, bis alle dran waren.«

Nach wenigen Momenten des Schweigens meldete sich ein Teilnehmer. Es lag viel Emotion in seiner Rede und etwa 40 Sekunden später hatte er gesagt, was ihm wichtig war. Veronika deutete ihm an, dass er fortsetzen möge, bis die Zeit abgelaufen war. Er ergänzte zwei Aspekte – mit deutlich geringerer Erregung als zu Beginn –, bis Veronika ihre Hand hob und alle laut »Mist« brüllten. Die Gruppe lachte. Dann war das nächste Gruppenmitglied an der Reihe. Bereits die vierte Person schaffte es nicht mehr, eine ganze Minute mit ihrem Ärger zu füllen. Und ab der sechsten gab es kaum noch Ergänzungen. Wir mussten oft schon nach einigen Sekunden abbrechen. Alle antworteten auf Veronikas Zeichen mit einem gelangweilten »Mist«. Danach kehrten wir in den Seminarraum zurück und die Teilnehmer notierten auf Moderationskarten, was aus ihrer Sicht erstrebenswerte Veränderungen wären. Damit hatten wir eine nutzbare Arbeitsbasis für die restlichen eineinhalb Tage und deutlich bessere Stimmung.

Zwei Komponenten gilt es hier als hilfreiche Empfehlungen hervorzuheben: Verlassen Sie mit dem Team den Lösungsraum – das ist jener Raum, in dem Lösungen entwickelt werden –, um übermäßigen Unmut loszuwerden. Kehren Sie anschließend in diese »reine« Umgebung zurück. Sie erleichtern sich dadurch die weitere Arbeit enorm. Der zweite Tipp bezieht sich auf die Zeitbeschränkung. Geben Sie eine klare Zeitangabe vor, auf die sich die Teilnehmer mit ihrer Rede zu beschränken haben, und bestehen Sie streng auf deren Einhaltung. So vermeiden Sie Diskussionen und Ausschweifungen und erhalten stattdessen auf den Punkt gebrachte Aussagen.

Eine weitere Möglichkeit, Unmut aus dem Lösungsraum zu bringen, ist die Idee des Ärger-Spaziergangs. Wir haben diese Intervention bei John Brooker in einem Workshop bei der SOLworld-CEE-Konferenz 2013 in Ungarn kennengelernt. Seitdem wenden wir sie immer wieder gerne an.

Praxistipp: Ärger-Spaziergang

Manchmal gibt es zu einem Thema viele negative Emotionen im Team. In solchen Fällen besteht die Gefahr, dass lange Problemdiskussionen ein Vorwärtstkommen verhindern. Bei dieser Intervention schicken Sie die Teilnehmer paarweise und mit der folgenden Anmoderation aus dem Raum:

»Ich bitte euch, mit einer Stoppuhr ausgerüstet, zu zweit spazieren zu gehen. Marschier für drei Minuten in eine Richtung. Danach kehrt ihr um und geht denselben Weg wieder drei Minuten lang zurück. Auf dem Hinweg soll sich eine Person alles von der Seele reden, was sie in Zusammenhang mit dem Thema belastet. Der Partner hört dabei zu, ohne zu sprechen. Beim Rückweg ist es dann umgekehrt. Wenn ihr zurückkommt, findet ihr zwei Moderationskarten auf euren Stühlen. Nehmt euch bitte Zeit, in Stille zu notieren, was ihr euch wünscht. Mit diesen Karten werden wir anschließend weiterarbeiten.«

Während die Paare ihrer Aufgabe nachgehen, bereiten Sie ein Flipchart vor, auf dem die Arbeitsanweisung für die Minuten nach der Rückkehr noch einmal formuliert ist. Legen Sie zwei Moderationskarten und einen Stift auf jeden Platz. Bitten Sie die zurückkehrenden Teilnehmenden – falls nötig – um Ruhe, damit die Wünsche mit Konzentration aufgeschrieben werden können.

Viele Einwände zeugen von intensivem Nachdenken. Bedienen Sie sich zum Beispiel der Methode aus dem folgenden Abschnitt zur Einwandbehandlung. *Querulanten*, was immer damit gemeint sein soll, gibt es im lösungsfokussierten Arbeiten nicht, denn jeder ist Experte seiner Situation.

8.1.4 Entscheidungen treffen

Bei unserer Arbeit mit Teams bedienen wir uns, neben der demokratischen Abstimmung (dem Mehrheitsprinzip), auch immer wieder dreier weiterer Methoden, um Entscheidungen zu treffen. Eine davon ist das systemische Konsensieren [Visotschnig+ 2016], die zweite der soziokratische Konsent [Strauch & Reijmer 2016, S. 65 ff.]. Eine dritte Methode, um Entscheidungen zu treffen, ist die Tetralemma-Aufstellung [Sparrer & Varga von Kibéd 2009].

Das systemische Konsensieren

Beim systemischen Konsensieren geht es darum, die Lösung mit dem geringsten Widerstand zu ermitteln. Dazu werden alle bekannten Optionen aufgelistet, und jedes Teammitglied verteilt bis zu 10 Widerstandsstimmen je Option (10 bedeutet, ich bin absolut dagegen, und 0 bedeutet, ich habe keine Einwände, alle Werte dazwischen können ebenso gewählt werden). Jene Option mit dem geringsten Gruppenwiderstandswert gewinnt.

Dieses Vorgehen wirkt auf den ersten Blick wenig lösungsfokussiert – bei genauerer Betrachtung ist es das sehr wohl: Im Hinblick auf das Ziel, dass bei-

spielsweise möglichst alle Kollegen zu einem Ausflug mitkommen, ist die Option mit dem geringsten Widerstand jene, die am ehesten dazu führen kann, dass es klappt.

Im folgenden Beispiel möchte ein Team über die zu verwendende Programmiersprache mittels systemischen Konsensierens entscheiden:

	Java	Ruby	C#	Scala	C++
Heinz	3	9	2	7	0
Birgit	2	7	5	0	4
Klaus	0	2	3	10	2
Franziska	4	0	5	5	5
SUMME	9	18	15	22	11

Wie Sie aus der Tabelle ablesen können, erhält hier die Programmiersprache Java den Vorzug, da es dafür die wenigsten Widerstandsstimmen gibt. Sollte ein Teammitglied mit hohem Einzelwert durch das Konsensieren überstimmt werden, dann empfehlen wir, zusätzlich die Einwandbehandlung aus dem soziokratischen Konsent anzuschließen. Hinter dem vermeintlichen Widerstand steckt nämlich eine wichtige Information, die unbedingt aufgegriffen und genutzt werden sollte.

Der soziokratische Konsent

Beim soziokratischen Konsent-Entscheid geht es darum, nach einer passenden Lösung für alle zu suchen. »Konsent« bedeutet, es gibt keinen schwerwiegenden und argumentierten Einwand gegen einen Beschlussvorschlag [Rüther 2010]. Jeder geäußerte Einwand wird als hilfreiche Information verstanden und daher wertgeschätzt. Der jeweilige Einwandgeber arbeitet aktiv an der Findung einer neuen, Einwand-freien Lösung mit.

In unserer Praxis sieht der Ablauf meist folgendermaßen aus: Ein Teammitglied stellt einen Antrag oder bringt einen Vorschlag zum Entscheid ein. Jeder im Team darf nun Verständnis- bzw. Klärungsfragen stellen, die der Antragsteller kurz beantwortet. Wir fragen danach: »Seid ihr bereit, über den Antrag abzustimmen?« Bei positiver Resonanz findet dann die Abstimmung mittels Handzeichen statt.

Wir nutzen dafür folgende Zeichen: Wird der Daumen nach oben gezeigt, heißt das: *Ich bin dafür! Ein ausgestreckter Arm mit offener Handfläche nach oben bedeutet: Was auch immer ihr entscheidet, ich trage die Entscheidung mit!* Und zeigt ein Daumen nach unten, ist damit gemeint: *Ich bin dagegen!*

Nur, wenn mindestens die Hälfte der Daumen nach oben zeigen und alle anderen die Entscheidung mittragen (also offene Handflächen nach oben), kommt die betreffende Aktion in dieser Form auf den Aktionsplan. Jeder nach unten gerichtete Daumen unterbindet wirksam die Annahme der Idee. Nehmen

Sie jede *Dagegen-Entscheidung* daher unbedingt ernst und wertschätzen Sie den Mut, dass hier Stellung bezogen wird. Durch gezielte Fragestellungen können Sie Ihre Wertschätzung ausdrücken, wertvolle Informationen erhalten und möglicherweise wichtige Anpassungen durchführen:

- »Was siehst du, was wir noch nicht gesehen haben?«
- »Wovor möchtest du uns warnen?«
- »Was müsste anders sein, damit du die Idee unterstützen kannst?«

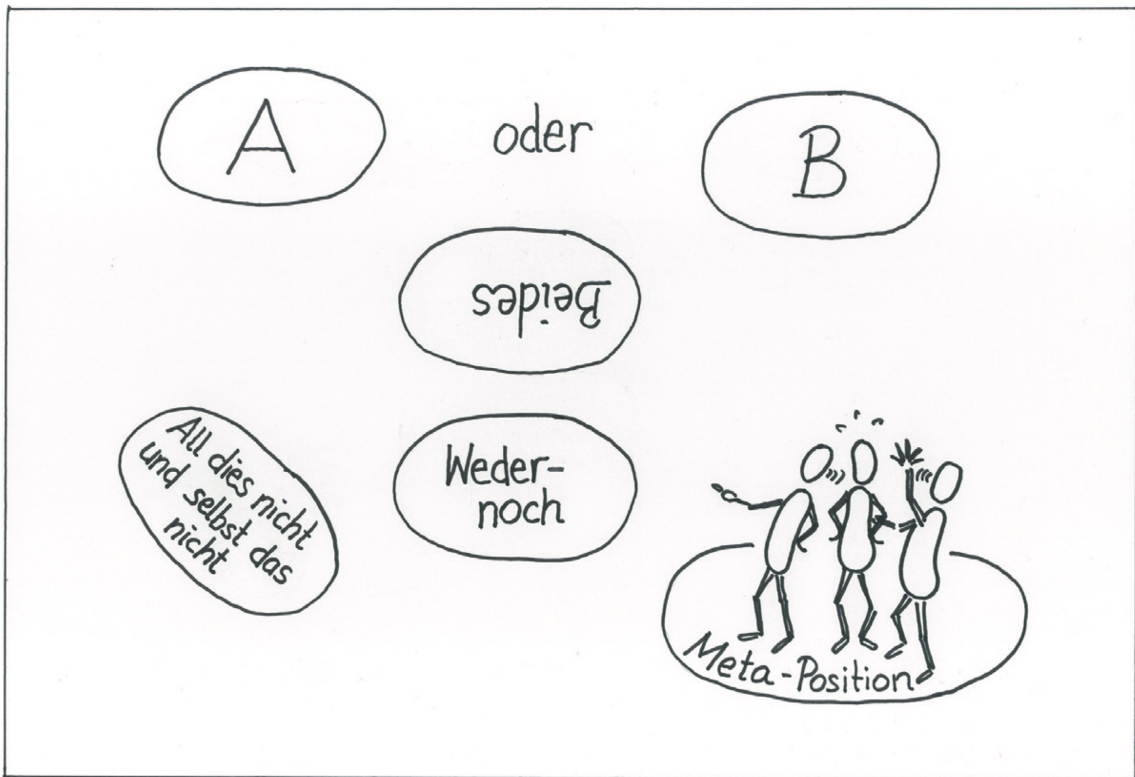
Erinnern Sie sich – versuchen Sie davon auszugehen, dass jeder eine nachvollziehbare Absicht als Grundlage seiner Handlungen hat. Es ist wichtig, diese Absicht herauszufinden und für das Team nutzbar zu machen.

Wir setzen für jede Entscheidungsfindung eine Timebox von sieben Minuten. Diese Zeitspanne ist eine willkürliche Festlegung, die sich in unserer Praxis bewährt hat. Wir möchten damit die Diskussionen fokussieren. Nach Ablauf der sieben Minuten kann kurz entschieden werden, ob der Entscheid vertagt wird, um weitere Informationen zu sammeln, oder ob eine weitere Timebox dafür aufgewendet werden soll.

Das Tetralemma

Bei der Tetralemma-Aufstellung werden aus zwei Optionen fünf gemacht. Zu den Wahlmöglichkeiten A (das Eine) und B (das Andere) gesellen sich die drei Möglichkeiten Weder-noch (Nicht A und Nicht B), Beides (A und B) sowie das Ganz-Andere (All dies nicht und selbst das nicht). Das Team begibt sich gemeinsam in alle fünf Positionen, um dort zu sehen, was jede dieser Optionen im Kontext bedeutet.

Das Format folgt den Prinzipien der Systemischen Strukturaufstellung [Sparrer & Varga von Kibéd 2009]. Für die Darstellung der fünf Möglichkeiten werden sogenannte Bodenanker genutzt. Das sind oft Moderationskarten, die mit den einzelnen Positionen beschriftet sind. Sie werden für die Dauer der Intervention, wie in der Grafik dargestellt, am Boden platziert. Für den Start und das Ende der Übung ist zusätzlich die Metaposition als weiterer Bodenanker vorgesehen.



Das Team begibt sich zunächst gemeinsam auf die Metaposition. Der Ablauf wird erklärt und anschließend bewegen sich alle auf die Position »A«. Dort angekommen, versetzt sich das Team gedanklich in die Lage, sich für »A« tatsächlich entschieden zu haben, und schildert gemeinsam, wie das Leben nach dieser Entscheidung aussieht. Als Moderator unterstützen Sie mit passenden Fragen:

- »Ihr habt euch also nun dafür entschieden, Variante A zu wählen. Was bedeutet diese Entscheidung für euch als Team?«
- »Welche Auswirkungen hat sie für dich ganz persönlich?«
- »Welche Vorteile hat diese Entscheidung?«
- »Welche Risiken seid ihr nun eingegangen?«
- »Was wird durch diese Entscheidung für euch möglich?«
- »Was könnt ihr noch über das Leben nach dieser Entscheidung berichten?«

Wenn möglichst viele Details mündlich gesammelt sind, bitten Sie das Team, diese Position zu verlassen, sich ein wenig im Raum zu bewegen und die Vorstellung, diese Entscheidung getroffen zu haben, abzuschütteln. Diesen Vorgang nennen wir »Entrollen«. Gerne kann auch ein Schluck Wasser genommen werden, um das Entrollen zu erleichtern.

Danach bitten Sie das Team, die Position »B« aufzusuchen. Dort gehen Sie genauso vor wie auf der ersten Position. Es folgen nacheinander die Positionen »Beides« – mit Blick zu »A« und »B« –, »Weder-noch« – mit »A« und »B« im Rücken – und »All dies nicht und selbst das nicht« – am besten mit Fernblick aus

dem Fenster. Fühlt sich das Team in einer Position sichtlich unwohl, dann entlassen Sie es rasch wieder von dort. Unangenehme Situationen sollten so kurz wie möglich ausfallen.

Achten Sie darauf, dass alle Meinungen und jede Aussage ernst genommen werden. Natürlich kann und wird auch Lachen an manchen Stellen vorkommen – das ist ein gutes Zeichen und gehört dazu. Sie werden beobachten, dass sich in den einzelnen Positionen neben vielen kreativen Ideen auch so etwas wie ein Teamgefühl auf den Positionen entwickelt. Die Körpersprachen, die Stimmlagen, die Blickrichtungen der Teammitglieder verraten viel darüber. Sollte es passieren, dass bei einer Position – auch nach längerem zuversichtlichem Warten – nur ratlose Blicke ausgetauscht werden, entlassen Sie das Team aus dieser Position.

Am Ende bitten Sie alle Teilnehmenden, wieder die Metaposition einzunehmen. Reflektieren Sie gemeinsam von dort aus, welche Position am positivsten wahrgenommen wurde. Meist ist es nun ein Leichtes für das Team, auf Basis des Erlebten eine gemeinsame Entscheidung zu treffen.

Eine lösungsfokussierte Retrospektive in fünf Schritten

Im folgenden Abschnitt wird eine Retrospektive anhand der Haltungen, Prinzipien und Werkzeuge des lösungsfokussierten Coachings vorgestellt. Es gibt keine Problemanalyse in dem Vorgehen, sondern es wird der Blick auf eine bessere Zukunft voller Lösungen fokussieren, die gemeinschaftlich erzeugt werden kann. Dazu wird eine lösungsfokussierte Adaptierung des Phasenmodells von [Derby & Larsen 2006] genutzt und diese an die Lösungspyramide angepasst:

1. Eröffnen
2. Ziel und Auswirkungen klären
3. Funktionierendes sammeln
4. Handlungen initiieren
5. Zuversicht prüfen

8.6.2 Schritt 2: Ziel und Auswirkungen klären

Nachdem Sie mit dem Team nun eine positive Arbeitsatmosphäre geschaffen haben, geht es um den wichtigsten Punkt einer Retrospektive. Ein Ziel zu setzen, in dem alle Sinn erkennen, ist manchmal schwierig – jedoch immer notwendig! Nur ein gemeinsam angestrebtes Ziel ermöglicht am Ende ein zufriedenstellendes Ergebnis.

8.6.2.2 Sinn finden und Auswirkungen klären

Die einzige Motivation, die wirklich funktioniert, ist die, Sinn zu finden in dem, was gemacht werden soll. Niemand kann Sinn geben. Jeder muss ihn selbst finden. Sinn kann allerdings genommen werden. Man kann den Willen von Menschen brechen. Wenn das passiert, sind Menschen wie Maschinen: Sie tun, was sie tun müssen – ohne Herz, Hirn oder Verstand (vgl. Abschnitt 4.2.2, das Wozu).

Deshalb ist es wichtig, Raum zu geben für die Sinnsuche. Erst wenn die vorher gefundenen Ziele sinnvoll für die Teammitglieder sind, sie also voll dahinterstehen, ist die Zielerreichung auch realistisch.

Die wichtigste Frage, um Sinn zu finden, ist »Wozu?«. Die Antwort darauf ist manchmal nicht einfach zu finden – und wenn sie einmal gefunden ist, dann kennen Sie Ihr Ziel.

8.6.3 Schritt 3: Funktionierendes sammeln

Nachdem nun Ziel und Auswirkungen für Ihre Retrospektive umfassend erarbeitet wurden, geht es in der nächsten Phase um das Sammeln bereits funktionierender Teilaspekte. Damit ist alles das gemeint, was in Zusammenhang mit dem jeweiligen Ziel bereits unternommen, ausprobiert, erreicht oder auch durchdacht worden ist. Die qualitative Komponente dieser Phase ist deutlich wichtiger als die zeitliche. Es soll möglichst lückenlos alles aufgelistet werden, was bereits da ist und worauf aufgebaut werden kann. Der Frage »Was noch?« kommt hier wieder große Bedeutung zu.

Vielleicht fragen Sie sich, wozu Sie diesen Aufwand mit Ihrem Team in der ohnehin meist knapp bemessenen Retrospektiven-Zeit treiben sollen? Häufig werden jene Dinge, die schon funktionieren, mit einem Haken versehen und – symbolisch – in die Schublade mit der Aufschrift »Erledigt!« gesteckt und nicht mehr beachtet, um Zeit einzusparen. Dabei bilden gerade sie die wertvolle Basis für die künftige Erfolgsgeschichte auf dem Weg zum Teamziel! Je größer der gehobene Schatz an bereits Vorhandenem ausfällt, desto mehr entsteht bei allen Beteiligten Sicherheit und Zuversicht, das Ziel erreichen zu können. Der Weg dahin sieht dann plötzlich viel einfacher aus, weil ein ordentliches Teilstück ja bereits bewältigt worden ist.

Der zweite positive Aspekt dieser Phase ist, dass sie eine großartige Vorbereitung auf die nächste darstellt – nämlich auf das Finden geeigneter nächster Schritte: Wenn das Ziel mit allen seinen Auswirkungen bekannt ist und das Team weiß, was hinsichtlich der Zielerreichung bereits erledigt ist, folgen die nächsten nötigen Schritte – als logische Folge – fast wie von selbst.

Werkzeuge

Im lösungsfokussierten Vorgehen kommt der Arbeit mit Skalen immer wieder große Bedeutung zu. Wir möchten sie hier noch einmal besonders herausstellen.

Funktionierendes sammeln mit der Skalierungstechnik

Der erste Teil (die Schritte 1 bis 3) der bereits in Abschnitt 3.2.1 beschriebenen Skalenfrage ist ein gut nutzbares Tool für diese Phase:

- Stellen Sie eine Skala von 0 bis 10 dar.
- Lassen Sie den aktuellen Standort auf der Skala bestimmen.
- Sammeln Sie möglichst viele Details darüber, was auf dem Weg zum Ziel bisher erreicht worden ist, dazu Ressourcen, hilfreiche Informationen und alles, was dazu beigetragen hat, bereits auf dem gewählten Standort in der Skala zu stehen.

Achtung: Bitte beachten Sie, dass auch die Schritte 4 bis 5 der Skala bearbeitet werden müssen, wenn Sie sich für diese Form entschieden haben. Es handelt sich beim »Skalentanz« um ein in sich geschlossenes System, dessen Wirksamkeit sich nur in der vollständigen Nutzung optimal entfalten kann.

Evan George vom BRIEF-Institut in London machte uns 2012 mit der Verwendung großer Listen vertraut [George 2012]. Seitdem nutzen wir diese Methode in unterschiedlichen Kontexten – vor allem auch, wenn es darum geht, Funktionierendes zu sammeln.

Große Listen

Für diese Variante stellen wir zwei Flipcharts und eine Schachtel Stifte bereit. Wir bitten dann das Team, in 10 Minuten mindestens 100 Dinge zu sammeln, die sie bereits auf dem Weg zum erwünschten Ziel erledigt, gelernt oder beschlossen haben. Dabei stellen wir frei, wie sich die Teilnehmenden organisieren wollen, um das zu schaffen. Wir konnten in all den Jahren bereits unterschiedlichste Formen der Selbstorganisation bei dieser Übung beobachten und finden dies immer wieder spannend.

Das Sammeln von Funktionierendem klappt auch wunderbar, indem geeignete Fragen an das Team gestellt werden. Das sind zum Beispiel die folgenden:

- »Was habt ihr bisher schon getan/ausprobiert/gelernt, um dem Ziel näher zu kommen? Und was noch?«
- »Wie habt ihr es bisher hingekommen, Ziele, die ihr euch gesteckt habt, zu erreichen? Und wie noch?«
- »Wer aus eurem Umfeld könnte euch bei der Zielerreichung hilfreich zur Seite stehen bzw. von Nutzen sein? Und wer noch?«
- »Welche Kompetenzen und Erfahrungen habt ihr in eurem Team, die ihr bei der Zielerreichung brauchen könnt? Und welche noch?«
- »Welche Fragen kennt ihr schon, die ihr stellen oder beantworten müsst, um euch eurem Ziel anzunähern? Und welche noch?«

Aktionsplan und Konsent-Entscheid

Das ist ein klassischer Aktions- und Experimenteplan mit zwei kleinen Erweiterungen. Zuerst wird dem *Was* der dazugehörige *konkrete erste Schritt* zur Seite gestellt. Wenn dieser allererste Schritt zur Erreichung des *Was* bekannt ist, ist es leicht, mit der Umsetzung zu beginnen. Und wenn die Umsetzung erst einmal begonnen hat, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass auch die restlichen Schritte dazu folgen werden, sodass die Aktion erledigt wird.

Darüber hinaus wird der Aktions- und Experimenteplan durch das Feld *Erfolgreich, wenn ...* ergänzt, um das Erfolgskriterium zu beschreiben. So gibt es ein klares Ziel für jede einzelne Aktion.

Was	Der konkrete erste Schritt	Wer	Bis wann	Erfolgreich, wenn ...

Um zu entscheiden, welche Aktionen und Experimente auf den Plan kommen, kann der Konsent-Entscheid mittels Handzeichen genutzt werden (siehe Abschnitt 8.1.4 – »Der soziokratische Konsent«).

Das »Wer« wird durch ein Pull-Prinzip bestimmt. Wenn möglich, sollten mindestens halb so viele Aktionen/Experimente auf dem Plan stehen, wie Anwesende im Raum sind. Die Anmoderation lautet: »Wir möchten, dass alle Anwesenden mindestens einmal auf dem Plan stehen und jede Aktion bzw. jedes Experiment maximal zwei »Paten« hat.« Dies setzt einen Rahmen für eine hilfreiche Form von Selbstorganisation. Die Personen in der Spalte »Wer« bestimmen dann auch, »Bis wann« es ein erstes Update geben wird, und tragen dies ein.

9.2.6 Die Terminvereinbarung und ihre Auswirkungen

Die Terminvereinbarung – so halten wir das jedenfalls seit Jahren – ist ausschließlich vom Coachee persönlich mit uns vorzunehmen. Diesbezügliche Abstimmungen über die Führungsperson oder die Personalabteilung lehnen wir grundsätzlich ab. Der Hintergrund zu dieser Praxis liegt darin, dass der Schritt zur persönlichen Terminvereinbarung schon das erste Bekenntnis zur Zusammenarbeit und damit zur Bereitschaft zur Veränderung darstellt. Beim persönlichen Gespräch mit dem Coachee haben Sie Gelegenheit, eine erste positive Begegnung mit diesem zu kreieren. Sie beide bekommen so ein erstes Gefühl füreinander und der Start in die Coaching-Beziehung ist dadurch für beide Seiten erleichtert.

Häufig ist die Kontaktaufnahme zur Terminvereinbarung bereits der Beginn der positiven Veränderung. Alleine dieser Schritt verbessert oft die Situation Ihres Klienten. Es ist somit eine gerne verwendete lösungsfokussierte Praxis, nach jenen positiven Unterschieden zu fragen, die sich seit dem Gespräch zur Terminvereinbarung ergeben haben. Dieses Phänomen ist als Pre-Session-Change bekannt.

B Quellenverzeichnis

- [Achor 2010] S. Achor. *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. Crown Business, New York. 2010.
- [Adkins 2010] L. Adkins. *Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Addison-Wesley, Boston, US. 2010.
- [AgileAlliance 2013] Agile Alliance. *Daily Meeting*. 2013.
<http://guide.agilealliance.org/guide/daily.html> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [AgileAlliance 2014] Agile Alliance. *Definition Of Ready*. 2014. <http://guide.agilealliance.org/guide/definition-of-ready.html> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [AgileManifesto 2001] Manifesto for Agile Software Development. 2001.
<http://agilemanifesto.org/> und die deutsche Version:
<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Akers 2016] P. A. Akers. *2 Second Lean – How to Grow People and Build a Fun Lean Culture at Work and at Home*. 3. Auflage. Leanpub, Victoria, Kanada. 2016.
- [Bamberger 2010] G. G. Bamberger. *Lösungsorientierte Beratung*. Beltz Verlag, Basel. 2010.
- [Bandler & Grinder 1982] R. Bandler, J. Grinder. *Reframing: neuro-linguistic programming and the transformation of meaning*. Real People Press, Utah. 1982.
- [Beck 1999] K. Beck. *Embracing Change with Extreme Programming*.
IEEE Computer 32 (10). S. 70–77. 1999.
<http://ivizlab.sfu.ca/arya/Papers/IEEE/Computer/1999/October/Embracing%20Change%20with%20Extreme%20Programming.pdf>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Beck & Andres 2004] K. Beck, C. Andres. *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Addison-Wesley, Amsterdam. 2004.

- [Berkel 2003] K. Berkel. *Konflikte in und zwischen Gruppen*. In: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Herausgegeben von L. v. Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch. Band 5. S. 397–414. Schäffer-Poeschel, Stuttgart. 2003.
- [Berndt 2009] A. Berndt. *Zwischenmenschliche Konflikte als Anstoß für Wandel in Organisationen*. Gabler, Wiesbaden. 2009.
- [Besser 2010] R. Besser. *Interventionen, die etwas bewegen: Prozesse emotionalisieren, mit Konfrontation aktivieren, über Grenzen gehen, wirksame Rituale gestalten*. Beltz Weiterbildung. Beltz, Weinheim. 2010.
- [Böckmann 1987] W. Böckmann. *Sinn-orientierte Führung als Kunst der Motivation*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech. 1987.
- [Brown+ 2001] J. Brown, D. Isaacs, T. W. C. Community. The World Café: *Living Knowledge Through Conversations That Matter*. The Systems Thinker 12 (5). 2001. <http://www.theworldcafe.com/articles/STCoverStory.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Budiu & Anderson 2005] R. Budiu, J. R. Anderson. *Negation in Nonliteral Sentences*. Proceedings of the 27th Annual Conference of the Cognitive Science Society. Stresa, Italy. 2005. <http://act-r.psy.cmu.edu/wordpress/wp-content/uploads/2012/12/602p354.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Bungay Stanier 2010] M. Bungay Stanier. *Do More Great Work*. Workman Publishing, New York. 2010.
- [Burgstaller 2015] S. Burgstaller (Hrsg.). *Lösungsfokus in Organisationen – Zukunftsorientiert beraten und führen*. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2015.
- [Cain 2011] S. Cain. *Still: Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt*. Riemann Verlag, München. 2011.
- [Caroli 2009] P. Caroli. *The Retrospective of Retrospectives*. 2009. <http://agiletips.blogspot.co.at/2009/09/retrospective-of-retrospectives.html> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Champion+ 1990] D. P. Champion, D. H. Kiel, J. A. McLendon. *Choosing a Consulting Role*. Training & Development Journal 44 (2). S. 66–69. 1990.
- [Christiansen 2014] J. H. Christiansen. *Solution Focused Future Forum*. InterAction – The Journal of Solution Focus in Organisations 6 (1). S. 67–74. 2014. <https://www.ingentaconnect.com/content/sfct/inter/2014/00000006/00000001/art00007> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Christiansen 2015] J. H. Christiansen. *Great Gatherings - A Model: The Basic Principles of Solution-Focus in Large Groups*. 2015. <https://greatgatherings.net/inspiration/a-model/> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)

- [Clark & Chase 1972] H. H. Clark, W. G. Chase. *On the Process of Comparing Sentences Against Pictures*. *Cognitive Psychology* 3. S. 472–517. 1972.
<http://web.stanford.edu/~clark/1970s/Clark.Chase.comparing.72.pdf>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Cohn 2006] M. Cohn. *Agile Estimation and Planning*. Prentice Hall, Massachusetts. 2006.
- [Cohn 2009] R. Cohn. *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. 16. Auflage. Klett-Cotta, Stuttgart. 2009.
- [Cooper & Castellino 2012] L. Cooper, M. Castellino. *The Five Minute Coach: Coaching Others to High Performance – In as Little as Five Minutes*. Crown House, Camarthen, Wales, UK. 2012.
- [Coplien 1994] J. O. Coplien. *Borland Software Craftsmanship: A New Look at Process, Quality and Productivity*. 5th Annual Borland International Conference. Orlando, Florida. 1994. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.38.6065&rep=rep1&type=pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Damian+ 2009] D. Damian, S. Marczak, M. Dascalu, M. Heiss, A. Liche. *Using a Real-Time Conferencing Tool in Distributed Collaboration: An Experience Report from Siemens IT Solutions and Services*. 4th IEEE International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2009. Limerick, Ireland. 2009.
- [Davies & Sedley 2010] R. Davies, L. Sedley. *Agile Coaching*. The Pragmatic Bookshelf, Raleigh, North Carolina und Dallas, Texas. 2010.
- [De Jong & Berg 2008] P. De Jong, I. K. Berg. *Lösungen (er-)finden: Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie*. 6. Auflage. Verlag Modernes Lernen, Dortmund. 2008.
- [De Shazer 2006] S. De Shazer. *Das Spiel mit Unterschieden – Wie therapeutische Lösungen lösen*. 5. Auflage. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2006.
- [De Shazer 2010] S. De Shazer. *Der Dreh – Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. 11. Auflage. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2010.
- [De Shazer & Dolan 2008] S. De Shazer, Y. Dolan. *Mehr als ein Wunder: Lösungsfokussierte Kurztherapie heute*. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2008.
- [Derby & Larsen 2006] E. Derby, D. Larsen. *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. The Pragmatic Bookshelf, Raleigh, North Carolina und Dallas, Texas. 2006.
- [Dierolf 2013] K. Dierolf. *Lösungsfokussiertes Teamcoaching*. SolutionsAcademy Verlag, Bad Homburg. 2013.

- [Dixon+ 2010] P. Dixon, D. Rock, K. Ochsner. *Turn the 360 around*. NeuroLeadership Journal 3. S. 78–86. 2010. http://www.academy-bbl.com/wp-content/uploads/2016/04/Turn_the_360_around.pdf (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Dörner 2004] D. Dörner. *Emotion und Wissen*. In: Psychologie des Wissensmanagements. Herausgegeben von G. Reinmann, H. Mandl. S. 117–132. Hogrefe, Göttingen. 2004.
- [Dörner 2010] D. Dörner. *Die Logik des Gelingens? (Vortrag)*. Institut für Theoretische Psychologie, Otto-Friedrich-Universität, Bamberg, Wien. 2010.
- [Drucker 2005] P. F. Drucker. *Managing Oneself*. Harvard Business Review. 2005. <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Dunnette+ 1963] M. D. Dunnette, J. Campbell, K. Jaastad. *The Effect of Group Participation on Brainstorming Effectiveness for Two Industrial Samples*. Journal of Applied Psychology 47 (1). S. 30–37. 1963.
- [Dweck 2009] C. S. Dweck. *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books, 2007.
[Deutsche Ausgabe: *Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. Piper Verlag GmbH, München/Berlin. 2009.]
- [Eberling & Hargens 1996] W. Eberling, J. Hargens. *Einfach kurz und gut. Zur Praxis der lösungsorientierten Kurztherapie*. Borgmann Publishing, Dortmund. 1996.
- [Eckstein 2012] J. Eckstein. *Agile Softwareentwicklung in großen Projekten*. 2., überarbeitete u. aktualisierte Auflage. dpunkt.verlag, Heidelberg. 2012.
- [Frankl 2012] V. E. Frankl. *Der Wille zum Sinn*. 6. Auflage. Verlag Hans Huber, Bern. 2012.
- [Fredrickson 2011] B. L. Fredrickson. *Die Macht der guten Gefühle – Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert*. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/New York. 2011.
- [Furnham 2000] A. Furnham. *The Brainstorming Myth*. Business Strategy Review 11 (4). S. 21–28. 2000. <https://criticalandcreativethinking.files.wordpress.com/2011/07/the-brainstorming-myth1.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Geisbauer 2012] W. Geisbauer. *Reteaming: Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung*. 3. Auflage. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2012.
- [George 2012] E. George. *Team Coaching: a Solution Focused Approach (Training Material)*. BRIEF Vienna. 2012.
- [Gerber & Gruner 1999] M. Gerber, H. Gruner. *FlowTeams – Selbstorganisation in Arbeitsgruppen*. Orientierung (108). 1999.
http://flowteam.com/doc/O_108_D-Gesamt.pdf (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)

- [Ghul 2005] R. Ghul. *Moan, Moan, Moan*. In: Education and Training in Solution-Focused Brief Therapy. Herausgegeben von T. S. Nelson. S. 63–64. Haworth Press, New York. 2005.
- [Gingerich & Peterson 2013] W. J. Gingerich, L. T. Peterson. *Effectiveness of Solution-Focused Brief Therapy: A Systematic Qualitative Review of Controlled Outcome Studies*. Research on Social Work Practice 23 (3). S. 266–283. 2013. <http://rsw.sagepub.com/content/23/3/266>, <http://gingerich.net/home/solution-focused-brief-therapy/> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Glasl 1998] F. Glasl. *Selbsthilfe in Konflikten*. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart. 1998.
- [Glen 2003] P. Glen. *Leading Geeks: How to Manage and Lead People Who Deliver Technology*. Jossey-Bass, San Francisco. 2003.
- [Godat 2011] D. Godat. *Footsteps*. In: Solution Tools – Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus. Herausgegeben von P. Röhrig. 3. Auflage. S. 290–293. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn. 2011.
- [Goethe 1812] J. W. v. Goethe. *Aus meinem Leben: Dichtung und Wahrheit, Bd 2, Buch IX*. J. G. Cottaische Buchhandlung, Tübingen. 1812. http://www.deutschestextarchiv.de/book/view/goethe_leben02_1812?p=427 (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Grenning 2002] J. Grenning. *Planning Poker or How to avoid analysis paralysis while release planning*. 2002. https://sewiki.iai.uni-bonn.de/_medialteaching/labs/xp/2005a/doc.planningpoker-v1.pdf (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Grubert 2014] A. Grubert. *Lösungsfokussierte Timeline-Arbeit für Teams*. Workshop bei der SOLworldDACH-Konferenz, Friedrichsdorf (bei Frankfurt/M). 2014. http://solworlddach.files.wordpress.com/2014/06/vb_lfororganisationenmai.pdf (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Hargens 2000] J. Hargens (Hrsg.). *Gastgeber hilfreicher Gespräche*. Borgmann Media, Dortmund. 2000.
- [Hargens 2011] J. Hargens. *Aller Anfang ist ein Anfang – Gestaltungsmöglichkeiten hilfreicher systemischer Gespräche*. 4. Auflage. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen. 2011.
- [Hasson & Glucksberg 2006] U. Hasson, S. Glucksberg. *Does understanding negation entail affirmation? An examination of negated metaphors*. Journal of Pragmatics. 2006. http://www.behaviormetrix.com/public_html/Hasson.metneg.pdf (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Hesse 1960] H. Hesse. *Aus einem Brief vom September 1960 an Wilhelm Gundert*. In: Mein Hermann Hesse – Ein Lesebuch. Herausgegeben von U. Lindenberg. S. 26. Suhrkamp Verlag, Berlin. 1960.

- [Hirschhausen 2009] E. v. Hirschhausen. *Glück kommt selten allein ...* Rowohlt Verlag GmbH, Reinbek. 2009.
<http://www.hirschhausen.com/glueck/die-pinguingeschichte.php>,
<https://www.youtube.com/watch?v=Az7lJfNiSAs> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Hochreiter 2012] G. Hochreiter. *Reteaming – lösungsorientierte Teamchoreographien gestalten: Lösungsspielräume für Teams im Kontext von Personen und von Organisation*. In: *Reteaming: Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung*. 3. Auflage. S. 119–132. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2012.
- [Hohmann 2006] L. Hohmann. *Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play*. Addison-Wesley Professional, 2006.
- [Hufnagl 2014] B. Hufnagl. *Besser fix als fertig: Hirngerecht arbeiten in der Welt des Multitasking*. Molden Verlag, Wien. 2014.
- [Iveson+ 2012] C. Iveson, E. George, H. Ratner. *Brief Coaching – A Solution Focused Approach*. Essential Coaching Skills and Knowledge. Hrsg. von G. McMahon, S. Palmer, A. Leimon. Routledge, London. 2012.
- [Jackson & McKergow 2007] P. Z. Jackson, M. McKergow. *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE*. 2. Auflage. Nicholas Brealey International, London. 2007.
- [Kahneman 2012] D. Kahneman. *Schnelles Denken, langsames Denken*. 4. Auflage. Siedler Verlag, München. 2012.
- [Kaltenecker & Myllerup 2011] S. Kaltenecker, B. Myllerup. *Agile & Systemic Coaching*. 2011. <https://www.agile42.com/en/blog/2015/03/05/agile-and-systemic-coaching/> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Kaup 2001] B. Kaup. *Negation and its impact on the accessibility of text information*. *Memory & Cognition* 29 (7). S. 960–967. 2001.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.3758/BF03195758.pdf>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Kerth 2001] N. L. Kerth. *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*. Dorset House Publishing, New York. 2001.
- [Kindl-Beilfuß 2011] C. Kindl-Beilfuß. *Fragen können wir Küsse schmecken – Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene*. 3. Auflage. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2011.
- [Klein 2007] S. Klein. *50 Praxistools für Trainer, Berater, Coaches: Überblick, Anwendungen, Kombinationen*. 3. Auflage. GABAL Verlag, Offenbach. 2007.
- [Klein & Dytham 2003] A. Klein, M. Dytham. *PechaKucha*. 2003.
<http://www.pechakucha.org/faq> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Kline 1998] N. Kline. *Time To Think: Listening to Ignite the Human Mind*. Cassell Octopus, London. 1998.

- [Kniberg 2009] H. Kniberg. *Cause-effect diagrams: A pragmatic way of doing root-cause analysis*. Version 1.1. Crisp, Stockholm. 2009.
<https://www.crisp.se/file-uploads/cause-effect-diagrams.pdf>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Koerner 2005] M. Koerner. *Scrum and Brief (Psycho-) Therapy – Traces of an emerging »systemic« paradigm in the applied sciences?* 2005.
- [Kotrba 2006] V. Kotrba. *Solution Focused Rating – Evaluierung einer alternativen Methode für die Mitarbeiterbeurteilung*. Master Thesis. PEF Privatuniversität für Management, Wien. 2006.
- [Lamarre 2005] J. Lamarre. *Complaining Exercise*. In: *Education and Training in Solution-Focused Brief Therapy*. Herausgegeben von T. S. Nelson. S. 65–66. Haworth Press, New York. 2005.
- [Larman & Vodde 2008] C. Larman, B. Vodde. *Scaling Lean & Agile Development: Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum*. Addison-Wesley, Massachusetts. 2008.
- [Larman & Vodde 2010] C. Larman, B. Vodde. *Practices for Scaling Lean & Agile Development – Large, Multisite, and Offshore Product Development with Large-Scale Scrum*. Addison-Wesley, 2010.
- [Larman & Vodde 2015] C. Larman, B. Vodde. *Large-Scale Scrum: More with LeSS*. Addison-Wesley, 2015.
[Deutsche Ausgabe: *Large-Scale Scrum: Scrum erfolgreich skalieren mit LeSS*. dpunkt.verlag, Heidelberg. 2017.]
- [Larsen & Nies 2011] D. Larsen, A. Nies. *Liftoff: Launching Agile Teams & Projects*. Onyx Neon Press, 2011.
- [Lichtenberg 1796] G. C. Lichtenberg. *Aphorismen (Sudelbücher)*. Hrsg. von W. Promies, B. Promies. Carl Hanser Verlag, München. 1796.
<http://gutenberg.spiegel.de/buch/6445/11> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Lieberman & Eisenberger 2008] M. D. Lieberman, N. Eisenberger. *The pains and pleasures of social life: a social cognitive neuroscience approach*. *NeuroLeadership Journal* 1. S. 38–43. 2008.
[http://www.scn.ucla.edu/pdf/Pains&Pleasures\(2008\).pdf](http://www.scn.ucla.edu/pdf/Pains&Pleasures(2008).pdf)
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Löffler 2014] M. Löffler. *Retrospektiven in der Praxis – Veränderungsprozesse in IT-Unternehmen effektiv begleiten*. dpunkt.verlag, Heidelberg. 2014.
- [Loftus 1998] E. F. Loftus. *Falsche Erinnerungen*. *Spektrum der Wissenschaft* 1. S. 63 ff. 1998. <http://www.spektrum.de/alias/dachzeile/falsche-erinnerungen/823559>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)

- [Loftus & Palmer 1974] E. F. Loftus, J. C. Palmer. *Reconstruction of Automobile Destruction: An Example of the Interaction Between Language and Memory*. Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior 13. S. 585–589. 1974. <https://webfiles.uci.edu/loftus/LoftusPalmer74.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Losada & Heaphy 2004] M. Losada, E. Heaphy. *The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model*. American Behavioral Scientist 47 (6). S. 740–765. 2004. http://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/S8_Losada.pdf (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Ludewig & Maturana 1992] K. Ludewig, H. R. Maturana. *Gespräche mit Humberto Maturana*. Ediciones Universidad de La Frontera, Temuco, Chile. 1992.
- [Lueger 2006] G. Lueger. *Solution-Focused Assessment: New Ways of Developing HR-Instruments*. In: *Solution-Focused Management*. Herausgegeben von D. G. Lueger, H.-P. Korn. S. 203–212. Rainer Hampp Verlag, München und Mering. 2006.
- [Lueger 2012] G. Lueger. *Leistungsbeurteilung – Die nächste Generation*. 2012. http://solutionmanagement.at/fileadmin/downloads/pdf/2012_13/LoesungsfokussiertesPerformanceManagementErstesKapitel.pdf (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Lueger 2014] G. Lueger. *Potenzial-fokussierte Schule*. Solution Management Center, Wien. 2014.
- [Lueger & Korn 2006] G. Lueger, H.-P. Korn. *Solution-Focused-Management*. Band 1. Rainer Hampp Verlag, München und Mering. 2006.
- [Lukas 1999] E. Lukas. *Lebensstil und Wohlbefinden: Logotherapie bei psychosomatischen Störungen*. Profil-Verlag, München. 1999.
- [Lyubomirsky+ 2005] S. Lyubomirsky, L. King, E. Diener. *The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?* Psychological Bulletin 131 (6). S. 803–855. 2005. <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-1316803.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Mack & Snyder 1957] R. W. Mack, R. C. Snyder. *The analysis of social conflict – toward an overview and synthesis*. Journal of Conflict Resolution 1 (2). S. 212–248. 1957.
- [Mackinnon 2005] T. Mackinnon. *Retrospectives ... and Futurespectives*. 2005. <https://www.planningcards.com/posts/papers/2005-03-02-introduction-to-futurespectives.html>, <https://www.slideshare.net/deimos/tim-mackinnon-agile-and-beyond> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Mantsch 2014] T. Mantsch. *Focus your daily stand-up meeting on work and not on people*. 2014. <http://www.tmantsch.com/wordpress/2014/11/focus-your-daily-stand-up-meeting-on-work-and-not-on-people/> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)

- [Mar 2008] K. Mar. *Scrum Trainers Gathering (4/4): Affinity Estimating*. 2008.
<https://scrumology.com/affinity-estimating/> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Mathis 2018] C. Mathis. *SAFe – Das Scaled Agile Framework: Lean und Agile in großen Unternehmen skalieren*. 2. Auflage. dpunkt.verlag, Heidelberg. 2018.
- [Maturana & Varela 1987] H. R. Maturana, F. J. Varela. *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Shambhala Publications, Inc. 1987.
- [McKergow 2011a] M. McKergow. *Brillante Momente*. In: *Solution Tools – Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus*. Herausgegeben von P. Röhrig. 3. Auflage. S. 43–49. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn. 2011.
- [McKergow 2011b] M. McKergow. *Was müssen wir hinkriegen?* In: *Solution Tools – Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus*. Herausgegeben von P. Röhrig. 3. Auflage. S. 90–92. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn. 2011.
- [McKergow & Bailey 2014] M. McKergow, H. Bailey. *Host: Six new roles of engagement for teams, organisations, communities and movements*. SolutionsBooks, London. 2014.
- [Meier & Szabó 2008] D. Meier, P. Szabó. *Coaching – erfrischend einfach: Einführung ins lösungsorientierte Kurzzeitcoaching*. Solutionsurfers, Luzern. 2008.
- [Merl 2012] H. Merl. *Lösungsorientiertes ökosystemisches Denken*. In: *Reteaming: Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung*. 3. Auflage. S. 62–70. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2012.
- [Milek 2006] A. Milek. *Konfliktmanagement: Eine Einführung in die Begrifflichkeiten*. Freie Universität Berlin, Berlin. 2006.
http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0607/12577/praesentation_konflikte_25102006.pdf
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Montada 2013] L. Montada. *Gerechtigkeitskonflikte und Möglichkeiten ihrer Lösung*. In: *Soziale Gerechtigkeit*. Herausgegeben von M. Gollwitzer, S. Lotz, T. Schlösser, B. Streicher. S. 35–54. Hogrefe, Göttingen. 2013.
- [Montada & Kals 2001a] L. Montada, E. Kals. *Mediation – Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. Psychologie Verlags Union, Verlagsgruppe Beltz, Weinheim. 2001.
- [Montada & Kals 2001b] L. Montada, E. Kals. *Psychologie der Gerechtigkeit*. In: *Mediation – Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. S. 99–132. Psychologie Verlags Union, Verlagsgruppe Beltz, Weinheim. 2001.
- [Mullen+ 1991] B. Mullen, C. Johnson, E. Salas. *Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration*. *Basic and Applied Social Psychology* 12 (1). S. 3–23. 1991.

- [Nink 2017] M. Nink. *Engagement Index Deutschland*. Gallup GmbH, Berlin. 2017.
<https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Osborn 1948] A. Osborn. *Your Creative Power*. Purdue University Press, Scribners, New York. 1948.
- [Ostberg 2007] P. M. Ostberg. *Führung und Leistung brauchen Werte und Sinn*. Existenz und Logos. Zeitschrift für sinnzentrierte Therapie – Beratung – Bildung. 15 (17). S. 83–99. 2007.
- [Owen 2008] H. Owen. *Open Space Technology: A User's Guide*. 3. Auflage. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco. 2008.
- [Pichler 2010] R. Pichler. *Agile Product Management with Scrum: Creating Products that Customers Love*. Addison-Wesley, Massachusetts. 2010.
- [Pichler 2013] R. Pichler. *Agiles Produktmanagement mit Scrum: Erfolgreich als Product Owner arbeiten*. 2., korrigierte Auflage. dpunkt.verlag, Heidelberg. 2013.
- [Prior 2009] M. Prior. *MiniMax-Interventionen*. Band 9. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2009.
- [Rasmusson 2009] J. Rasmusson. *The Drucker Exercise*. 2009.
<https://agilewarrior.wordpress.com/2009/11/27/the-drucker-exercise/>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Rising 2010] L. Rising. *Offer Appreciations*. Better Software Jan/Feb. S. 76–78. 2010.
http://lindarising.org/uploads/Offer_Appreciations.pdf
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Rock 2008] D. Rock. *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*. NeuroLeadership Journal 1. 2008.
https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-09/documents/thurs_georgia_9_10_915_covello.pdf
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Rock 2009] D. Rock. *Managing with the Brain in Mind*. strategy+business 56. 2009.
<https://www.psychologytoday.com/files/attachments/31881/managingwbraininmind.pdf>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Rock & Cox 2012] D. Rock, C. Cox. *SCARF in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others*. NeuroLeadership Journal 4. 2012.
https://www.saskatoonhealthregion.ca/about/PFMS/Documents/Change_Leadership_Module/SCARF%20Model%20-%20Updating%20the%20Social%20Neuroscience%20of%20Collaborating%20with%20Others.pdf
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)

- [Röhrig 2011] P. Röhrig (Hrsg.). *Solution Tools – Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus*. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn. 2011.
- [Rosenberg 2010] M. B. Rosenberg. *Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens*. 9. Auflage. Junfermann Verlag, Paderborn. 2010.
- [Rüther 2010] C. Rüther: *Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis*. Seminarunterlage und Einführungstext, 2., korrigierte und leicht aktualisierte Auflage, 2010. <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Scheel+ 2004] M. J. Scheel, W. E. Hanson, T. I. Razzhavaikina. *The Process of Recommending Homework in Psychotherapy: A Review of Therapist Delivery Methods, Client Acceptability, and Factors That Affect Compliance*. Faculty Publications. D. o. Psychology. University of Nebraska. 2004. <http://digitalcommons.unl.edu/psychfacpub/372/> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Schenck 2011] K. Schenck. »Wishbones«: Orientierungshilfe für Lösungen mit »Skalen« und »Gräten« ... In: Solution Focus Home. Herausgegeben von H. Reisch. Band 1. S. 53–61. Books on Demand GmbH, Norderstedt. 2011. <https://sites.google.com/site/klausschenck/free-resources-articles/veroeffentlichungen-auf-deutsch> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Schenck 2013] K. Schenck. »SF-Espresso« – Kaffeegemisch als Lösungsmittel: Ein kurzes, lösungsfokussiertes »World Café«-Format. Focus Five Coaching Solutions 2013. <https://sites.google.com/site/klausschenck/free-resources-articles/veroeffentlichungen-auf-deutsch> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Schenck 2014] K. Schenck. *SF-Espresso*. Friedrichsdorf (im Taunus). 2014. <https://solworlddach.files.wordpress.com/2014/06/sf-espresso-flipchart-fotokoll-klaus-schenck-140517.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Schirmer 2014] S. Schirmer. *Eine Frage der Haltung – Lösungsfokussierung im Testing*. Testing Experience DE 6. S. 5–7. 2014. https://www.maibornwolff.de/sites/default/files/news/files/testingexperience_de_6_schirmer_maibornwolff.pdf (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Schulz von Thun 2009] F. Schulz von Thun. *Miteinander reden, Band 3: Das »Innere Team« und situationsgerechte Kommunikation*. 18. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg. 2009.
- [Schwaber & Sutherland 2017] K. Schwaber, J. Sutherland. *Der Scrum Guide*. 2017. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Sheridan 2013] R. Sheridan. *Joy, Inc.: How We Built a Workplace People Love*. Portfolio/Penguin, New York. 2013.
- [Simon & Rech-Simon 2009] F. B. Simon, C. Rech-Simon. *Zirkuläres Fragen – Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lehrbuch*. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2009.

- [Simon & Weber 1988] F. B. Simon, G. Weber. *Das Ding an sich: Wie man »Krankheit« erweicht, verflüssigt, entdinglicht ...* Familiendynamik 13 (1). S. 57–61. 1988.
- [Simon & Weber 2012] F. B. Simon, G. Weber. *Vom Navigieren beim Driften*. 4. Auflage. Carl-Auer Verlag, Heidelberg. 2012.
- [Spaleck 2009] G. M. Spaleck. *Vom Profit zum Sinn – Gedanken zum notwendigen Paradigmenwechsel in unserem Wirtschaftssystem*. Existenz und Logos. Zeitschrift für sinnzentrierte Therapie – Beratung – Bildung 17 (17). S. 74–108. 2009.
http://logotherapie-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2015/02/DGLE-2009_17.pdf
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Sparrer & Varga von Kibéd 2009] I. Sparrer, M. Varga von Kibéd. *Ganz im Gegenteil, Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. 6. Auflage. Carl Auer Verlag, Heidelberg. 2009.
- [Sprenger 2012] R. K. Sprenger. *Radikal führen*. Campus Verlag, Frankfurt/Main. 2012.
- [Stangl o.J.] W. Stangl. *Was ist ein Konflikt?*
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Konflikte.shtml>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Sterling 2008] C. Sterling. *Affinity Estimating: A How-To*. 2008.
<http://www.gettingagile.com/2008/07/04/affinity-estimating-a-how-to/>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Strauch & Reijmer 2016] B. Strauch, A. Reijmer. *Soziokratie – Das Ende der Streitgesellschaft*. Soziokratie Zentrum Österreich, Wien. 2016.
- [Sullivan & Rees 2009] W. Sullivan, J. Rees. *Clean Language – Revealing Metaphors and Opening Minds*. Crown House Publishing Ltd, Bancyfelin, UK. 2009.
- [Sutherland 2001] J. Sutherland. *Agile Can Scale: Inventing and Reinventing SCRUM in Five Companies*. Cutter IT Journal 14 (12). S. 5–11. 2001.
<http://www.controlchaos.com/storage/scrum-articles/Sutherland%20200111%20proof.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Sutherland 2013] J. Sutherland. *Labcast: Reaching Your Full Potential with Scrum*. 2013.
<http://labs.openviewpartners.com/implementing-scrum-reaching-your-full-potential/>
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Sutherland 2014] J. Sutherland. *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business, New York. 2014.
- [Szabó 2007] P. Szabó. *Skalierungsfragen im Coaching: Ein einfaches und wirksames Instrument für die Praxis*. 2007.
http://www.solutionsurfers.ch/wp-content/uploads/2014/08/Skaleboard-Artikel_D1.pdf (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)

- [Szabó 2017] P. Szabó. *Multi-Skalierung*. In: *Coaching-Tools II – Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. Herausgegeben von C. Rauen. 4. Auflage. S. 316 ff. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn. 2017.
- [Szabó & Berg 2006] P. Szabó, I. K. Berg. *Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung*. Borgmann Media, Dortmund. 2006.
- [Thomann 2014] C. Thomann. *Klärungshilfe 2 – Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche*. 6. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg. 2014.
- [Thomann & Prior 2013] C. Thomann, C. Prior. *Klärungshilfe 3 – Das Praxisbuch*. 3. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg. 2013.
- [Thomsett 2002] R. Thomsett. *Radical Project Management*. Prentice Hall, NJ. 2002.
- [Visotschnig+ 2016] E. Visotschnig, V. Visotschnig, U. Baumann, D. Berger, E. Hafner, S. Schrotta. *Einführung in Systemisches Konsensieren*. Institut für Systemisches Konsensieren ISYKONSENS International OG, Graz. 2016.
<http://www.sk-prinzip.eu/> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Wales & Grieve 1969] R. J. Wales, R. Grieve. *What is so difficult about negation?* Perception & Psychophysics 6 (6A). S. 327–332. 1969.
link.springer.com/article/10.3758%2FBF03212785 (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Weinberg 1986] G. M. Weinberg. *The Secrets of Consulting: A Guide to Giving and Getting Advice Successfully*. Dorset House Publishing, New York. 1986.
- [Whitmore 2015] J. Whitmore. *Coaching for Performance: Potenziale erkennen und Ziele erreichen*. Coaching & Beratung. Junfermann Verlag, Paderborn. 2015.
- [Wilhelm o.J.] J. Wilhelm. *Reframing: Der Rahmen macht's*.
http://www.froschkoenige.ch/sites/default/files/modelle/Reframing_LR.PDF
(zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Wiseman 2009] R. Wiseman. *59 Seconds: Think A Little, Change A Lot*. Pan Books, London. 2009.
- [Wittgenstein 1922] L. Wittgenstein. *Tractatus Logico-Philosophicus*. 1922.
<http://www.gutenberg.org/files/5740/5740-pdf.pdf> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)
- [Wranke 2009] C. Wranke. *Der Einfluss von Emotionen auf das logische Denken*. Justus-Liebig-Universität, Gießen. 2009.
<http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2010/7426/> (zuletzt geöffnet: 2018-11-22)

C Werkzeugverzeichnis

A

Aktionsplan 212
 Appreciation Cards 120
 Ärgerliche Momente 25
 Ärger-Spaziergang 178

B

Brainstorming 209
 Brillante Momente 24

D

Das soll so bleiben! 199

E

Experimenteplan 212

F

Fünf Wozus 205
 Fußspuren 213

G

Geschafft-Buch 206
 Great Gatherings 133
 Große Listen 208

I

Ich danke dir! 199
 Ideenwettbewerb 210
 Impact Analysis 204

K

Kettenfrage 198
 Konsent-Entscheid 179
 Konsent-Entscheid 212

L

Lösungsfokussiertes Zukunftsforum 132

M

Mein persönlicher Stil 109
 Mission Possible 122
 Mist-Runde 176
 Multiskalierung 43

P

Probleme sind verkleidete Ziele 202

Q

Qualitätsspiegel 120

R

Ressourcentratsch 118
 Reteaming 121

S

Skalentanz 210
 Solution Talk 203
 Solution-Focused Espresso 131
 Soziokratischer Konsent 179
 Systemisches Konsensieren 178

T

Teambild 206
 Team-Werbeprospekt 123
 Tetralemma 180
 Timeline-Arbeit 123

W

Was müssen wir hinkriegen? 203
 Was wir haben – was wir brauchen 213
 Wishbone 211
 Wohlwollendes Hypothesieren 128

Index

A

Absichtslosigkeit 227
Abwechslung 173
Agile Chartering 12
Agile Coach 8, 10
Agile Teams 7, 107
Agile Wertepaare 7
Aktionsplan 212
Aktives Einbeziehen 172
Aktives Zuhören 156
Allparteilichkeit 26, 228
Alltagsfragen 37
Appreciation Cards 120
Ärgerliche Momente 25
Ärger-Spaziergang 178
Aufstellung 42
Auftragsklärung 65, 87, 225–226
Ausnahmen 33, 47
Auswirkungen 70, 87, 158, 163, 200
Autonomie 146

B

Bedeutungsreframing 55
Bedürfnisse 97, 100
Beobachtung 95
Beobachtungsexperimente 60
Beschimpfungen 158
Bessere Zukunft 27
Beurteilung 52
Bewältigungsfrage 47
Bitten 98, 233
Brainstorming 209
Brillante Momente 24–25

C

Clean Language 68
Coach als Gastgeber 229
Coaching 11
Coaching-Fragen 40
Coaching-Haltungen 17, 35
Coaching-Resistenz 91

D

Dagegen 187
Daily Standup 190
Dankbarkeit 119
Das soll so bleiben! 199
Dauerredner 174
Definition of Ready (DoR) 186
Differenz 137
Dilemma 137

E

Eigene Rolle(n) 224, 233
Eigenverantwortung 231
Einflussbereich 68
Einwandbehandlung 182
Einwände 70, 178
Einzelcoaching 87
Emotion 53
ENDPUNKT 71, 201
Entscheidungen treffen 178
Entwicklungsgespräche 101
Ergebnisprüfung 76, 127, 165, 212
Erwünschte Beobachtung 99
Erwünschtes Gefühl 100
Experimente 60
Experimenteplan 212

- Experte für sich selbst 18
Experte seiner Situation 192
E.R.F.O.L.G.-Modell 112
- F**
Fairness 148
Falsche Erinnerungen 33
Feedback 93
Fehler 31, 34, 113
Fokus 23, 27, 173
Folgegespräch 84
Fragen 20, 22, 37, 100, 156
freiwillig 91–92
Freiwilligkeit 88
Fünf Wozus 205
Funktionierendes 28, 41, 73, 119, 161, 208
Fußspuren 213
Futurespective 128
- G**
Gang-Gespräche 90
Geduld 22, 59, 88
Gefühle 95
Gerechtigkeit 149
Gerichtete Frage 38
Geschafft-Buch 206
Geschlossene Frage 38
Gesprächsbedürfnisse 78, 166
Gesprächsphasen 63
Gewissheit 146
Great Gatherings 133
Grenzen 32, 109, 230
Große Gruppen 131, 184
Große Listen 208
Growth Mindset 114
- H**
Haltung des Nicht-Wissens 17, 156
Handlungen initiieren 209
Handlungsexperimente 60
Hochleistungsteams 11, 107
Hypothesen 35
Hypothetische Frage 40
- I**
Ich danke dir! 199
Impact Analysis 204
Institutionelle Regeln 114
Interpretation 95
- K**
kaputt 34
Kettenfrage 198
Klärungsfrage 39
Klebende Namen 132
Kleine Schritte 30, 232
Kokosnuss-Modell 20
Konfliktbegriff 135
Konflikte 135
Konflikteskalation nach Glasl 137
Konsent 178–180
 Entscheid 179, 187, 212
Kontextreframing 54
- L**
Lösung 16, 19, 22, 31, 75
Lösungsfokussiert 15
Lösungsfokussierte Prinzipien 27, 35
Lösungsfokussierte Retrospektive 196
Lösungsfokussiertes Zukunftsforum 132
Lösungspyramide 63, 154, 186
Lösungssprache 32
- M**
Maßnahmen 76
Maßnahmenplan 102
Meetings 171
Merci-Runde 119
Metafragen 50
Metamonolog 57
Mission Possible 122
Misstrauen 27
Missverständnis 137
Mist-Runde 176
Moderator 171
Moderieren 171
Monotonie 173
Motivation 190
Multiskalierung 43, 195

N

Nachbereitung von Meetings 218
Nächste Schritte 74, 163
Nachvollziehbare Absicht 142
Negative Formulierung 58
Nein 98, 230, 233
nicht und kein 57
Normalisieren 53
Nutzen von Konflikten 140

O

Offene Frage 38
Offenheit 27
Ordnung 114
Ordnungsrahmen 114–116, 184

P

Paraphrasieren 52, 156
Pausen 59
Planungsmeeting 186
Positive Formulierung 58, 66
Potenzialfokussierte Kommunikation 99
Prime Directive 19, 197
Problem 16, 22, 31, 33, 52, 80, 137
Problembeschreibungen 56
Probleme sind verkleidete Ziele 202
Problemfokus 64
Problemsprache 32
Product Backlog 186

Q

Qualitätsspiegel 120
Querulanten 174

R

Ratschlag 18, 91
Reaktion 37
Reframing 54
Ressourcenfokus 23
Ressourcetratsch 118
Reteaming 121
Reviewmeeting 194
Ritualexperimente 60
Rückschläge 112

S

SCARF-Modell 143
Schätzmeetings 217
Schweiger 174
Scrum Master 232
Selbstbestimmtheit 146
Selbstbewertung 102
selbstorganisierend 7, 110
Setting 89, 203
Sinn 72, 97, 204
Sinn suchender Gesprächspartner 79
Sinn suchender Konfliktpartner 166
sinnvoll 71, 142, 173
Skalenkreuz 44
Skalentanz 210
Skalierungsfragen 40, 73, 75, 102, 162, 164, 194
Solution Focused Rating 101
Solution Talk 126, 203
Solution-Focused Espresso 131
Soziokratischer Konsent 179
Sprache 32–33, 67
Standup-Kurzreflexion 193
Stärken und Fähigkeiten 23, 118
Status 145
Stilles Ressourcengrüßen 132
Störungen 65, 176
Struktur 63
Success Slider 195
systemisch 65, 70
Systemisches Konsensieren 178

T

Teambild 206
Teamcoaching 11, 13, 26
Teamentwicklung 107, 117–118
Teamregeln 114
Teamübergreifende Abstimmung 193
Teamvisionsentwicklung 128
Team-Werbeprospekt 123
Terminvereinbarung 229
Tetralemma 180
Thema 63
Timeline-Arbeit 123
Tränen 157
Transparenz 88, 146

U

Umsetzungsplanung 188
Umsetzungswahrscheinlichkeit 75
und statt aber 58
Ungerichtete Frage 38
Unterstützung 228
Unverhandelbarer Rahmen 114, 230

V

Veränderungsprojekte 149
Verflüssigen 55, 156
Vergangenheit 33, 124
Vertrauen 27, 80, 87, 91, 117
Vertraulichkeit 27, 87
Vier Schritte der Gewaltfreien
Kommunikation 91, 94
Virtuelles Reflecting-Team 57
Vorbereitung von Meetings 184
Vorwurf 95

W

Wahrnehmung 95
Warum? 143
Was müssen wir hinkriegen? 203
Was noch? 49, 160
Was stattdessen? 49, 58, 66, 135, 160
Was wir haben – was wir brauchen 213
Weg suchender Gesprächspartner 82

Weg suchender Konfliktpartner 167
Weiterentwicklung 101, 234
Wertschätzen 32, 51, 138
Wertschätzung 64, 88, 156
Widerstand 37, 92, 95
Wirklichkeit 32, 52
Wishbone 211
Wohlwollendes Hypothesieren 128
Wozu? 49, 69, 71–72, 97, 143, 160
Wunderfrage 47, 126, 204

Z

Ziel 66, 74, 158, 200
Ziel suchender Gesprächspartner 80
Ziel suchender Konfliktpartner 167
Zielbild 28
Ziele formulieren 66
Zielfokus 64
Zirkuläre Fragen 48
Zugehörigkeit 148
Zukunft 124, 126, 128
Zuversicht 22, 77
Zuversichtsskala 46, 77, 166, 187, 213
Zweck 72, 128
Zweifel 76
Zwischenfragen 49
Zwischenziel 75