



# Neue Praxistipps und Praxisbeispiele in der 2. Auflage

Veronika Kotrba • Ralph Miarka

## „Agile Teams lösungsfokussiert coachen“

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



### **Kapitel 2.3.1, Fokus auf die bessere Zukunft**

#### **Praxistipp**

Beim *Solution-Talk* versetzen Sie Ihre Mitarbeiter gedanklich in die bessere Zukunft. Sie tun dabei so, als wäre das angestrebte Ziel bereits erreicht. Diese Technik ermöglicht eine umfassendere Vorstellung davon, was erreicht werden soll, und von den möglichen Auswirkungen.

### **Kapitel 2.3.2, Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon**

#### **Praxistipp**

Wann immer eine Problemlösung gesucht werden soll, stellen Sie die Frage nach dem bereits Funktionierenden. Sammeln Sie so viele kleine funktionierende Teilaspekte wie möglich und bauen Sie die nächsten Schritte auf dieser Information auf.

### **Kapitel 2.3.3, Wenn es nicht (mehr) funktioniert, mache etwas anderes**

#### **Praxistipp**

Wann immer ein eingeschlagener Weg nicht gelingt, machen Sie sich Ihr Ziel erneut bewusst. Danach wird es Ihnen leichter fallen, einen neuen Weg zu finden und das erstmalige Scheitern eher als Lernen zu betrachten.

### **Kapitel 2.3.4, Kleine Schritte können große Veränderungen bewirken**

#### **Praxistipp**

In seinem Buch *2 Second Lean* empfiehlt [Akers 2016] jeden Tag eine Möglichkeit zu finden, nur 2 Sekunden in der Alltagsroutine einzusparen. Ralph ist da sehr fleißig dabei. Und auch, wenn er nicht jeden Tag eine 2-Sekunden Einsparmöglichkeit findet, hat er doch schon so einiges an Ressourceneinsparung bei uns in Bewegung gebracht.

[Wiseman 2009] zeigt im Kapitel 4 seines Buches *59 Seconds: Think a little, change a lot*, wie es bereits mit kleinen Dingen möglich ist, die Kreativität von Menschen stark zu erhöhen. Hängen Sie geeignete moderne Bilder auf, stellen Sie lebende Pflanzen ins Büro, ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern einen Fensterplatz mit Bäumen oder Wiese davor oder provozieren Sie ungewöhnliche Gedanken, z.B. die an einen Punk mit bunter Irokesenfrisur, bevor ein Problem gelöst werden soll.

### **Kapitel 2.3.6, Lösungssprache schafft Lösungen – Problemsprache schafft Probleme**

#### **Praxistipp**

Fragen Sie stets nach Details des Ziels und seiner Auswirkungen und nicht nach Details des Problems. So erreichen Sie eine positive und lösungsorientierte Grundhaltung bei Ihren Mitarbeitern.

### **Kapitel 2.3.7, Kein Problem tritt ohne Unterbrechung auf – es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können**

#### **Praxistipp**

Nutzen Sie, wann immer Sie selbst ein Problem beschreiben, Worte wie *bisher* oder *im Moment noch* anstatt stabilisierender Ausdrücke wie *immer* oder *nie*. So leiten Sie ganz nebenbei größere Veränderungsbereitschaft ein – nicht nur bei sich selbst.

### **Kapitel 2.3.8, Repariere nichts, was nicht kaputt ist**

#### **Praxistipp**

Wann immer Sie beim Handeln anderer einen Fehler entdecken, ist die Wertung *Fehler* eine Hypothese. Fragen Sie daher nach, was hinter einem beobachteten Handeln tatsächlich steckt. So können inhaltliche Missverständnisse und auch persönliche Verletzungen vermieden werden.

### **Kapitel 3.1, Die Klärungsfrage**

Zwei weitere Klärungsfragen haben wir bei *Clean Language* [Sullivan & Rees 2009] gefunden, die sogenannten *Lazy Jedi Questions*. Sie helfen bei der Konkretisierung von Begriffen und dabei, noch mehr dazu zu erfahren. Die Fragen lauten:

- »Welche Art von X ist dieses X?«
- »Was kannst du mir noch über X erzählen?«

zum Beispiel

- »Welche Art von ›glücklich‹ ist dieses ›glücklich?‹«
- »Was kannst du mir noch über ›glücklich‹ erzählen?«
- »Welche Art von ›Buch‹ ist dieses ›Buch?‹«

- »Was kannst du mir noch über »das Buch« erzählen?«

## Kapitel 4, Die Lösungspyramide



### Kapitel 6.1.1, High-Performance-Teams

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 negative 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.

**NEU, Kapitel 6.1.2, Selbstorganisation**

Solche Teams nutzen – wie bereits erwähnt – die Talente aller Teammitglieder. Dazu ist es nötig, die vorhandenen 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.

**Praxisbeispiel zur »Teamentwicklung«**

In 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.

## **Kapitel 6.2, Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung**

### **E. – Erreichtes erzählen**

#### **Praxistipp**

Sie können Ihre Kollegen und Mitarbeiter oder Kunden dabei unterstützen, aus diesem Fehlersuchkreis auszusteigen, indem Sie Fragen stellen. Interessieren Sie sich konsequent für alles das, was gut funktioniert. Fragen Sie nach Erfolgen und kommentieren Sie sie in wertschätzender Weise, wenn Sie zufällig solche beobachten.

Beginnen Sie jedes Meeting und jede Unterhaltung mit etwas Positivem: Das kann entweder eine gute Nachricht für alle Anwesenden sein, ein Bericht über positive Rückmeldungen zur Teamleistung oder auch eine Frage nach schönen oder auch erfolgreichen Begebenheiten Ihrer Gesprächspartner.

## **Kapitel 6.2, Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung**

### **R. – Rückschläge relativieren**

Gerade deshalb wird jedes auftretende Hindernis mit Argwohn und als Feind betrachtet. Alles, was bremst, ist unerwünscht.

Sie könnten natürlich auch diese von außen kommenden Hindernisse als Frühwarnindikatoren wertschätzen. Möglicherweise machen sie darauf aufmerksam, dass man vor engen Kurven auch mal bremsen muss, um nicht vom Kurs abzukommen. Wann immer also ein Weg durch sich ändernde äußere Umstände nicht wie ge-

plant eingehalten werden kann, ist es an der Zeit, sich das Ziel noch einmal zu vergegenwärtigen. Dann kann unter Berücksichtigung der neuen Rahmenbedingungen ein neuer Weg dahin gefunden und eingeschlagen werden – ganz im Sinne von agilem »Inspect und Adapt«.

**Praxistipp**

Hören Sie sich Beschwerden und Unmut über unvorhergesehene Veränderungen in aller Ruhe an. Es ist dabei hilfreich, die dahinterliegende Sorge zu verstehen und ehrlich wertzuschätzen, anstatt sich gedanklich um Lösungen zu bemühen. Spielen Sie die vorgebrachten Ereignisse dabei nicht herunter. Für Ihre aufgebrachten Gesprächspartner wirken sie in ihrer Erscheinung wichtig und einschneidend. Jedes Herunterspielen zieht sofortigen Widerstand nach sich – und dann ist es nicht mehr möglich, gemeinsam an hilfreichen Lösungen zu arbeiten. Machen Sie sich stattdessen noch einmal klar, worum es Ihnen am Ende geht, und finden Sie dann gemeinsam neue Möglichkeiten, doch noch zu erreichen, was Sie möchten.

**Kapitel 6.2, Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung**  
**F. – Fehler feiern**

Ein Umdenken ist auch bei dem Thema *Umgang mit Fehlern* hilfreich. Fehler passieren ja zwangsläufig, wenn gearbeitet wird. 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 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 Fehler unterläuft, gilt es, eine neue Erkenntnis zu feiern. Dazu müssen keine Champagnerkorken knallen. Es geht vielmehr um eine innere Einstellung zum Thema Fehler machen. Wenn es gelingt, in einem Team eine positive Fehlerkultur zu etablieren, kann man feststellen, dass sich

Teammitglieder häufiger trauen, Neues auszuprobieren, kreativer zu sein, und dass sie mit großem Selbstbewusstsein gemeinsam ungeahnte Erfolge generieren können. Das große Ziel, Anerkennung, Zugehörigkeit und Harmonie zu gewinnen, kann so auf einem anderen Weg erreicht werden.

**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.«

**Kapitel 6.2, Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung****O. – Ordnung organisieren**

Der unverhandelbare Rahmen muss bekannt und gut überlegt sein – und er sollte nicht mehr als vier Punkte (wie die vier Seiten eines Rahmens) beinhalten. Zum Beispiel Sätze wie



- Ich achte und bewahre den guten Namen des Unternehmens oder
- Ich begegne unseren Kunden mit Respekt und Wertschätzung

könnten Teile eines unverhandelbaren Rahmens sein.

### **Praxistipp**

Geben Sie nur ganz wenige (maximal vier), dafür sehr klare Regeln vor. Sie bilden den sogenannten *unverhandelbaren Rahmen* und dienen als Leitplanken für die Zusammenarbeit.

Wann immer Situationen auftauchen, in denen jemandem etwas nicht passt, diskutieren Sie gemeinsam, ob es eine neue Regel braucht und wie sie heißen soll. Achten Sie darauf, dass neue Regeln nur mit Zustimmung aller Betroffenen eingeführt werden sollten. Anderenfalls würde die Einhaltung nicht funktionieren.

Jede Regel darf nur solange gelten, wie sie funktionell ist. Überdenken Sie daher gemeinsam mit Ihrem Team immer wieder in angemessenen Abständen das Regelsystem und halten Sie es so schlank, wie möglich.

## **Kapitel 6.2, Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung**

### **L. – Lösen lassen**

### **Praxistipp**

So mancher Mitarbeiter erwartet heute noch, dass sein ScrumMaster oder seine Führungskraft fachlich mehr drauf hat, als er selbst. Das sieht er als Grundvoraussetzung dafür, die jeweilige Person als Autorität anzuerkennen. Viele moderne ScrumMaster und Führungskräfte kämpfen mit dieser alten Sichtweise. Der erfahrungsgemäß beste Ausweg aus dieser Situation ist einmal mehr Wertschätzung. Geben Sie offen und selbstbewusst zu, dass Sie dieses oder jenes Wissen nicht abdecken. Offenbaren Sie Ihre Dankbarkeit dafür, dass Sie in Ihren Kollegen hochkarätige Experten für alle operativen Fragen haben und nur so gemeinsam erfolgreich sein können. Und betonen Sie dabei auch Ihre eigene Expertise, nämlich die des Führens, des Überblick Bewahrens, des Verantwortens, des Rückens Freihaltens oder auch des Netzwerks zum Wohle der gemeinsamen Unternehmung.

## Kapitel 6.2, Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung

### G. – Gutes erwarten

#### Praxistipp

Vertrauen beruht auf positiven Erfahrungen. Je mehr gute Dinge Sie über einen anderen Menschen hören, desto stärker ist auch Ihr Vertrauen in diese Person. Denken Sie zum Beispiel an Agile Coaches. Welchem würden Sie Ihr Vertrauen schenken, wenn Sie einen zu einer Transition hinzuziehen müssten? Vermutlich – ähnlich wie wir – den, mit dem Sie schon persönlich gute Erfahrungen gemacht haben, oder den, über den Sie von zuverlässiger Quelle schon viel Gutes gehört haben. Sorgen Sie also auch in Ihrem Team dafür, dass die Teammitglieder viel Gutes übereinander hören. Bedanken Sie sich öffentlich immer wieder auch für Kleinigkeiten und bitten Sie ebenfalls Ihre Kollegen, gegenseitigen Dank auszusprechen, wann immer sich dazu Gelegenheit bietet.

## Kapitel 7.5, Das SCARF-Modell, Selbstbestimmtheit (Autonomy)

#### Praxisbeispiel zur besseren Zusammenarbeit

In seinen Team-Workshops nutzt Ralph gerne die *Drucker-Übung*. Er weist kurz darauf hin, dass es bei der Zusammenarbeit auch auf die einzelnen Arbeitspräferenzen ankommt. Dazu erzählt er die Geschichte von John F. Kennedy, der ein guter freier Redner war und nur Stichpunkte für seine Ansprachen brauchte. Sein Nachfolger, Lyndon B. Johnson, hingegen bevorzugte es, fertig ausgearbeitete Reden zu halten. Nach Kennedys Tod übernahm Johnson das bestehende Personal, was zu einigen Problemen führte, da die Leute ihm in genau derselben Weise wie schon seinem Vorgänger zuarbeiteten, in der Annahme, das Richtige zu tun.

Dann erhalten die Teammitglieder ca. 10 Minuten Zeit, um für sich selbst zu klären:

Was kann ich richtig gut? (Zuhören, Detailtreue, schnell Ideen liefern etc.)  
Wie arbeite ich am besten? (Bin ich ein Morgenmensch? Brauche ich Ruhe oder eher gemeinsames Arbeiten?) Welche Werte sind mir wichtig? (etwa Ehrlichkeit, Qualität, Pünktlichkeit, Vertrauen, ...) Welche Ergebnisse kann ich beisteuern bzw. was kann man von mir erwarten? (z.B. Qualitätsarbeit etc.)

Anschließend stellt jeder die Antworten vor, die er mit dem Team teilen möchte.

**Kapitel 7.5.2, SCARF – und warum Veränderungsprojekte scheitern****Eine Geschichte aus der Praxis**

Als Agile Coach wurde Ralph zu seinem vierten oder fünften Team im Unternehmen gerufen. Der Einsatz war für zwei Wochen mit drei Tagen pro Woche geplant mit dem Ziel, Verbesserungen für dieses Team einzuleiten. Das Team war im Unternehmen allgemein gut angesehen, zeigte jedoch wenig Begeisterung für das Einführen und Umsetzen von Scrum.

Als Ralph zu den Leuten kam, traf er auf Ablehnung gegenüber der Initiative und der Einmischung in ihre gewohnte Arbeitsweise. »Scrum ist nutzlos!« und »Lasst uns einfach arbeiten!« waren Sätze, die dort zu hören waren. Jede Idee, die Ralph in die Runde einbrachte, wurde entweder abgelehnt oder mit einem »Ja, o.k. ...« aufgenommen – und nichts geschah. Die Teammitglieder unterhielten sich häufig über Probleme, die nicht in ihrem Einflussbereich lagen, und nie darüber, was sie selbst ändern könnten. Das typische Standup bestand aus einer Reihe von Argumenten, warum Aufgaben nicht erledigt werden konnten, zu denen man sich gestern noch selbst verpflichtet hatte. Das Team schien nur in seinen Beschwerden vereint.

Als Ralph über das Wochenende nach Hause flog, war er nahe daran, das Handtuch zu werfen. Er sah keinen Weg mehr, mit diesem Team zu arbeiten.

Zu Hause sprach Ralph mit Veronika über seine Erlebnisse. Sie fragte ihn, was gut gelaufen war – eine Frage, die er sich in dieser Situation nicht mehr gestellt hatte. Sie half Ralph, den Respekt für die Teammitglieder und ihre harte Arbeit zurückzugewinnen. Jeder Einzelne von ihnen hatte eine nachvollziehbare Absicht hinter seiner ablehnenden Haltung.

Das Topmanagement des Auftraggebers schätzte diese Leute und deren Potenziale so hoch ein, dass es einen Agile Coach zu deren Unterstützung einfliegen ließ. Sie alle wollten gute Arbeit leisten und dafür wertgeschätzt werden. Mit all diesen Gedanken entwickelte sich dieses Team in Ralphs Kopf zu seinem »Topteam«, das jede seiner Bemühungen absolut wert war.

Veronika und Ralph haben auch darüber gesprochen, was er am Dienstagmorgen konkret machen könnte, wenn er zum Team zurückkehren würde. Er beschloss, erst einmal mit allen Beteiligten einzeln zu sprechen. Er wollte das, was sie aktuell leisteten, würdigen und respektieren. Er wollte sie nach ihren Herausforderungen fragen und zu ihrer Meinung über diese Scrum-Initiative.

Gesagt getan: Ralph lernte in diesen Gesprächen, dass Scrum nicht wirklich das Problem war. Und doch sahen die Teammitglieder die Scrum-Initiative als Zeichen dafür, dass sie nicht gut genug gearbeitet hätten.

Seit diesem Auftrag betrachtet Ralph jedes Team, mit dem er arbeitet, als sein aktuelles »Topteam«. Das ermöglicht ihm, diese besondere Anerkennung immer wieder neu mitzubringen. Er achtet auf die Leistungen und Bedürfnisse der Beteiligten. Sie diskutieren gemeinsam die Team- und Unternehmensziele und finden eine passende Vorgehensweise für die anstehenden Veränderungen. Ralph bindet die Teams aktiv in den Gestaltungsprozess ihrer Zukunft mit ein und erlebt seitdem deutlich mehr Kooperation und Engagement.

### Kapitel 7.6, Konflikte lösungsfokussiert auflösen



### **Kapitel 7.6.3.1, Funktionierendes finden als Beteiligter**

#### **Praxistipp**

Wenn Ihnen – oder auch Ihrem Gesprächspartner – absolut nichts einfällt, was aus Ihrer – oder auch seiner – Sicht gut läuft, ist das ein Indikator dafür, dass Sie sich mindestens auf der Konflikteskalationsstufe 3 nach Glasl (vgl. Abschnitt 7.2) befinden. In diesem Fall ist es hilfreich, einen allparteilichen Moderator hinzuzuziehen, der Sie bei der Konfliktlösung unterstützt.

### **Kapitel 7.7.4, Die Herausforderung**

#### **Praxistipp**

Bei aller Geduld und Zuversicht kann es vorkommen, dass Sie bei der Konfliktmoderation auf Granit beißen. So sehr Sie sich auch bemühen, die Schlüsselpersonen sind einfach nicht bereit, mitzuarbeiten. Sie verschließen sich und beteuern, dass es absolut nichts gäbe, worüber man sprechen müsste.

Bedanken Sie sich in solchen Situationen bei den Anwesenden für ihr Kommen und drücken Sie Ihr Verständnis dafür aus, dass hier offenbar das nötige Vertrauen für offene Kommunikation noch nicht (vgl. Abschnitt 3.3.5) gegeben ist. Entschuldigen Sie sich auch ruhig dafür, dass Sie die Situation offenbar falsch eingeschätzt hatten, und kündigen Sie an, in vertrauensvoller Atmosphäre – jeweils unter vier Augen – auf die Anwesenden einzeln zuzukommen. Erklären Sie Ihr Ziel, dass es Ihnen persönlich ein Anliegen ist, dass die Zusammenarbeit im Team gut funktioniert und dass sich hier jeder wohlfühlt. Fragen Sie dann, ob dieses Ziel jeder Anwesende teilt, und holen Sie sich ein Nicken aller Kollegen ab. Beschließen Sie Ihre Ansprache damit, dass Sie es schade finden, wenn bestehende Missverständnisse dies verhindern, und dass Sie sicher sind, dass es nur Missverständnisse sind, die hier geklärt werden müssen.

Beenden Sie dann unverzüglich die Besprechung und verlassen Sie den Raum. Bleiben Sie jedoch in Sichtweite – die Wahrscheinlichkeit, dass Sie gesucht werden, ist jetzt groß. Vereinbaren Sie in Folge Einzelgespräche und finden Sie heraus, welche Bedürfnisse die einzelnen Beteiligten haben. Manchmal hilft auch »lösungsfokussiertes Lügen« in solchen Situationen. Das hat Insoo Kim Berg erfunden, indem sie Aussagen über Kollegen positiv umgedeutet und dann weitergesagt hat – jedenfalls erzählt man sich das in der lösungsfokussierten Community.

Zum Beispiel:

Mitarbeiter: »Ich kann mich überhaupt nicht auf meine Arbeit konzentrieren, weil mein Chef mich ständig überwacht und ich Sorge habe, etwas falsch zu machen.«

Info zum Chef: »Sie sind persönlich sehr wichtig für Ihren Mitarbeiter. Es ist sein größter Wunsch, dass Sie mit seiner Arbeit zufrieden sind, und damit setzt er sich selbst mächtig unter Druck. Ich denke, da braucht er Ihre Hilfe.«

### 8.1.4 Entscheidungen treffen

In 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].

Beim systemischen Konsensieren geht es darum, die Lösung mit dem geringsten Widerstand zu ermitteln. Dazu werden alle 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, Werte dazwischen können auch vergeben werden). Die Option mit dem geringsten Gruppenwiderstandswert gewinnt. Diese Methode wirkt auf den ersten Blick wenig lösungsfokussiert – bei genauerer Betrachtung ist sie das sehr wohl: Im Hinblick auf das Ziel, dass beispielsweise möglichst alle Kollegen zu einem Ausflug mitkommen, ist die Option mit dem geringsten Widerstand jene, die am ehesten dazu führen kann, dass es klappt.

Beim soziokratischen Konsent geht es darum, nach einer passenden Lösung für alle zu suchen. »Konsent« heißt, 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 (siehe auch Daumen-Voting in Abschnitt 8.6.4).

Bei der Tetralemma-Aufstellung werden aus zwei Optionen fünf gemacht. Zu den Optionen A (das Eine) sowie B (das Andere) gesellen sich noch die drei Möglichkeiten Weder-Noch (Nicht A und Nicht B), Beides (A und B) sowie das Ganz-Andere (All dies nicht und auch das nicht). Dann gibt sich das Team gemeinsam in alle fünf Positionen, um dort zu sehen, was diese Optionen im Kontext bedeuten.

## **Kapitel 8.6, Die lösungsfokussierte Retrospektive**

### **Praxistipp**

Darf ich als Scrum Master Themen in die Retrospektive einbringen?

Als Scrum Master sind Sie ein Teil des Scrum-Teams und somit für die kontinuierliche Verbesserung mitverantwortlich, so wie jedes andere Teammitglied auch. Deshalb dürfen, ja müssen Sie sogar Ihre Anliegen einbringen. Wenn Sie normalerweise die Rolle des Moderators in Retrospektiven innehaben, bitten Sie einen Kollegen aus einem anderen Team, die Moderation zu übernehmen, damit Sie sich ganz auf die Rolle »Teammitglied« konzentrieren können, wenn Sie Ihre Themen einbringen.

## **Kapitel 8.6.1, Die lösungsfokussierte Retrospektive**

### **Schritt 1: Eröffnen**

#### **Praxistipps**

Wenn Sie zum ersten Mal eine dieser Fragen zu Beginn einer Retrospektive oder eines Meetings in die Runde schicken, kann es passieren, dass Sie anstatt förderlicher Antworten verständnislose Blicke oder sogar massiven Widerstand ernten. Um die positive Wirkung dieser Intervention gut nutzen zu können, helfen die folgenden Tipps:

- Erklären Sie gleich zu Beginn, wozu Sie diese Intervention einbringen möchten, zum Beispiel so: »Es gibt zahlreiche Studien, die belegen, dass in Meetings, die damit beginnen, dass jede und jeder Anwesende etwas Wahres und Positives über das eigene Erleben sagt, alle Anwesenden kreativer, aktiver und kooperativer dabei sind. Die Meetings laufen dann effizienter ab und wir ziehen einfach mehr Nutzen aus der investierten Zeit.«
- Oder weisen Sie gleich bei der Einladung darauf hin, dass Sie in der Startrunde eine solche Frage stellen werden. Ihre Teammitglieder sind dann besser

vorbereitet und können sich erfahrungsgemäß leichter auf diese Form des Beginns einlassen.

- Stellen Sie eine Zeit lang am Anfang immer die gleiche Frage. So wird sie zu einem Ritual und Ihre Teammitglieder beginnen irgendwann von selbst während der Arbeit die positiven Aspekte zu suchen und zu finden.
- Wenn Ihr Team die Startrunde gut akzeptiert hat, könnten Sie die Wirksamkeit noch erhöhen, indem jemand anderer eine Startfrage vorgibt oder sogar jedes einzelne Teammitglied eine eigene Frage nach etwas Wahrem und Positivem an den jeweiligen Nachbarn richtet. Achten Sie hierbei darauf, dass die Fragen so formuliert sind, dass sie nur positiv beantwortet werden können.
- Bestehen Sie nicht um jeden Preis auf die Kettenfrage-Form. Erklären Sie bei Widerständen noch einmal, worum es Ihnen bei der Startintervention geht, und bitten Sie das Team, Ihnen bei der Suche nach einer dafür passenderen Form zu helfen. Auch das Team ist Experte für die eigene Situation.

[...]

Manchmal gibt es Phasen, in denen läuft einfach alles schief. Da nützen dann weder der Fokus auf die bessere Zukunft noch die kleinen Schritte, und auch das Prinzip »Achte auf das, was funktioniert« wirkt irgendwie skurril, wenn so gar nichts funktionieren will. Etwas Wahres und Positives zum Start ist in solchen Situationen ganz bestimmt die falsche Intervention und auf Maßnahmen am Ende der Retrospektive zu hoffen, scheint schier blauäugig.

### **Praxistipp**

Setzen Sie hier trotzdem ganz gezielt eine Retrospektive an und beherzigen Sie dabei das Ziel des Teams. Es geht nun darum, Zeit zu bekommen, um gemeinsam zu leiden, sich den Frust von der Seele zu reden und sich dabei in bester Gesellschaft zu wissen. Sprechen Sie dieses Ziel auch zu Beginn der Retrospektive klar aus und bitten Sie die Teilnehmenden, Ihnen zu sagen, wann es genug ist und wie es dann weitergehen soll. Dabei sollte es Ihnen tatsächlich völlig egal sein, wie lange diese Phase dauert.

Alleine schon dadurch, dass Sie die Möglichkeit zu leiden einräumen, erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass nicht die gesamte Retrospektive dafür genutzt werden wird. Sie werden merken, wann es genug ist, und dann kön-



nen Sie versuchen, die Gedanken in eine andere Richtung zu lenken, wie zum Beispiel:

»Lasst uns doch mal gemeinsam sehen, was wir trotzdem immer noch tun können, was uns gelassen wurde und wofür es sich immer noch lohnt, hierherzukommen.«

Oder:

»Ja, das sieht tatsächlich ziemlich düster aus im Moment. Wie können wir da gemeinsam wieder rauskommen?«

## **Kapitel 8.6.2, Die lösungsfokussierte Retrospektive**

### **Schritt 2: Ziel setzen**

#### **Thema – Ziel – Maßnahme**

Das Thema beschreibt die Sache, um die es in der Retrospektive geht, zum Beispiel: Teamarbeit verbessern.

Das Ziel ist der bevorzugte Zustand, der in Bezug auf das Thema erreicht werden soll. Zum Beispiel: Wie würde eine gute Teamarbeit konkret ausschauen?

Maßnahmen sind konkrete Aktivitäten, die aus aktueller Sicht wahrscheinlich zu dem erwünschten Zustand führen. Zum Beispiel: Wir sind von heute an täglich pünktlich; wir lassen einander ab sofort ausreden; wir nutzen drei Stunden Pair Programming täglich, um uns gegenseitig zu unterstützen; etc.

Oft kommt es vor, dass Personen unterschiedliche Ziele haben. Für die Retrospektive möchten Sie sich jedoch auf ein gemeinsames Ziel fokussieren. Fragen Sie bei den Beteiligten nach, wozu sie ihr Ziel erreichen möchten und welche Auswirkungen sie sich erhoffen. Der Austausch darüber hilft dabei, die dahinterliegenden Bedürfnisse zu erkennen und sich auf ein gemeinsames Ziel für die Retrospektive zu einigen.

Eine weitere Möglichkeit dazu ist die Zielfusion [Klein 2007, S. 190 ff.]. Dabei erarbeiten zunächst jeweils zwei Personen ein gemeinsames Ziel. Dann verbinden sich zwei Paare und entscheiden sich zu viert, basierend auf den beiden Paarzielen, für ein neues gemeinsames Ziel. Das kann entweder eines der eingebrachten Ziele sein oder ein neues, drittes, eventuell übergeordnetes Ziel. Dieses Vorgehen wird dann mit den neuen Gruppenzielen wiederholt. Mit

letztlich ein bis zwei Zielen kann in einer Retrospektive dann weitergearbeitet werden.

## **Kapitel 8.6.4, Die lösungsfokussierte Retrospektive**

### **Schritt 4: Handlungen initiieren**

Um in kurzer Zeit viele bereits bestehende Ideen für die Zielerreichung zu sammeln, eignen sich zum Beispiel verschiedene Varianten des Brainstormings. Diese Methode ist nicht unumstritten.

### **Gedanken zum Brainstorming**

Brainstorming geht auf die Ideen von [Osborn 1948] zurück und wurde aufgrund seiner Einfachheit – sowohl in der Vorbereitung als auch in der Durchführung – rasch weltweit populär. Es gibt allerdings mehrere wissenschaftliche Studien, wie z.B. [Dunnette+ 1963; Mullen+ 1991; Furnham 2000], die zeigen, dass Brainstorming ungeeignet dafür ist, quantitativ und qualitativ hochwertige Ideen zu erzeugen.

Wenn es um Kreativität und Effizienz geht, sollten die Mitarbeiter nach [Furnham 2000] besser zunächst alleine arbeiten. Dazu schreibt auch [Cain 2011], dass Ideen, die in Ruhe und mit ausreichend Zeit erarbeitet werden, zumeist als qualitativ hochwertiger einzustufen sind. Erst danach sollten die Ideen zusammengebracht und gemeinsam evaluiert werden.

Ein beachtenswerter Vorteil von Brainstorming soll, bei aller Kritik, dennoch erwähnt werden: Die meisten Menschen fühlen sich bei dieser Intervention sozial ins Team eingebunden. Je nach Ziel kann sie also nach wie vor hilfreich eingesetzt werden.

### **Praxistipp**

Die Frage, die Sie sich als Moderator also stellen sollten, wenn Sie an Brainstorming denken, ist: Worum geht es mir? Darum, den sozialen Zusammenhalt zu fördern, oder darum, die besten Ideen zu generieren? Und vielleicht entscheiden Sie sich am Ende für die Kombination aus beidem – so wie auch wir das immer wieder gerne tun.

Der Ideenwettbewerb ist eine spielerische Form des Brainstormings. Er passt als Ausgangspunkt für die Generierung umsetzbarer

Maßnahmen und als teambildende Aktion. Er braucht wenig Zeit und Vorbereitung und macht außerdem Spaß.

### **Ideenwettbewerb**

Zunächst werden Kleingruppen von drei bis vier Personen gebildet, die jeweils an einem Flipchart zusammenstehen. Die Aufgabe für alle Gruppen ist es, so viele konkrete Maßnahmen wie möglich zu sammeln, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Dazu bekommen die Kleingruppen zum Beispiel sieben Minuten Zeit, um mindestens 40 Ideen zu finden. Jene Gruppe, die die meisten Ideen generiert hat, gewinnt. Als Trophäe reicht der anerkennende Beifall der anderen Gruppen. Los geht's.

In dieser Form wird das Metaziel erreicht, möglichst viele Ideen zu generieren. Die Art und Weise, viele Punkte in ganz kurzer Zeit zu sammeln, soll verhindern, dass die Diskussion um die Umsetzbarkeit einzelner Maßnahmen den kreativen Fluss beeinträchtigt. Die Vorgehensweisen sind in den Gruppen erfahrungsgemäß unterschiedlich: In einigen gibt es einen Schreiber, in anderen wiederum nimmt sich jedes Gruppenmitglied einen Stift, um Ideen aufzuschreiben. Die zweite Version generiert meist eine höhere Anzahl an Ergebnissen – und auch viele Doppelungen.

[...]

*Wishbone* ist hilfreich bei komplexen Situationen, in denen die Zielerreichung viele Schritte benötigt. Das Diagramm berücksichtigt alle Einflüsse für eine Lösung und gibt einen guten Überblick. Beachten Sie, dass die Visualisierung sehr viel Platz braucht. Es empfiehlt sich dafür mindestens eine Pinnwand, besser ist es, noch größere Flächen zu verwenden. Der Einsatz eines *Wishbones* braucht Mut und Übung, um die vielen Stränge gut auszuarbeiten.

## **Kapitel 8.6.8, Die lösungsfokussierte Retrospektive Zwischen den Retrospektiven**

### **Praxistipp**

Achten Sie darauf, dass der gemeinsam erstellte Maßnahmenplan für alle Beteiligten gut einsehbar ist und bearbeitet werden kann. Er soll zum lebendigen Begleiter der gemeinsamen Teamarbeit werden.

Sehen Sie die alten Maßnahmen regelmäßig gemeinsam durch, haken Sie ab, was erledigt ist, und fügen Sie neue hinzu. Entscheiden Sie auch immer wieder im Team, was doch nicht gemacht wird, und streichen Sie diese Punk-

te von der Liste. So werden Veränderungen sichtbar, erbrachte Leistungen gewürdigt und der Sinn von Retrospektiven für alle spürbar.

## Kapitel 8.8, Nachbereitung von Meetings

### Stolperfallen

#### **Ausprobiert und gestolpert? Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen ...**

Wir wissen es und Sie wissen es – jedes neue Verhalten braucht Übung. Wenn Sie also den Weg zu lösungsfokussiertem Arbeiten im agilen Umfeld beschreiben möchten, machen Sie sich darauf gefasst, dass möglicherweise nicht alles von Anfang an so klappen wird, wie Sie es nach der Lektüre dieses Buches erwartet hätten. Das liegt keineswegs nur daran, dass Sie selbst noch unerfahren sind auf diesem Gebiet! Auch Ihr Team hat das Recht, sich zunächst einmal wundern und erst dann an die neuen Umgangsformen gewöhnen zu dürfen, bevor es laut HURRA schreit. Üben Sie sich also in Geduld und Zuversicht und geben Sie bitte nicht auf. Dranbleiben lohnt sich! Hier finden Sie ein paar Erste-Hilfe-Maßnahmen für Ihren Start:

- Beginnen Sie mit einer kleinen sprachlichen Veränderung. »Was noch?« oder auch »Wozu?« (statt »Warum?«), vielleicht auch »und« (statt »aber«) sind wunderbar dafür geeignet, sich unauffällig und doch zielgerichtet an die neue Vorgehensweise heranzutasten und auch die Umwelt daran zu gewöhnen.
- Sobald Sie sich bereit fühlen, einen richtig großen, mutigen Schritt zu wagen, etwa eine ganze Retrospektive lösungsfokussiert zu gestalten, tun Sie es! Ihr Bauch gibt Ihnen zuverlässig Bescheid, was Sie Ihrem Team schon zumuten können und was noch nicht.
- Sollten Sie auf die Frage nach etwas Wahrem und Positivem große ungläubige Blicke ernten anstatt sprühender Antworten, liefern Sie Ihren Gesprächspartnern die wissenschaftlichen Hintergründe zur gewählten Intervention. Wenn Ihre Teammitglieder den Kontext kennen, steigt die Bereitschaft zum Experimentieren enorm.
- Und wenn wirklich mal etwas schiefgeht, hilft wundern: Was passiert hier gerade und was hat dies mit dem Ziel der Frage bzw. der Übung zu tun? Stellen Sie diese Frage auch gerne offen an Ihr Team. Wir haben schon erlebt, dass wirklich hilfreiche Absichten hinter vordergründig merkwürdigem Verhalten steckten.

■ Oder sagen Sie gerade heraus, dass Sie der Ausgang der Intervention nun überrascht und so nicht geplant war. Fragen Sie Ihr Team, wie es nun weitergehen könnte.

### Ergänzungen zum 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.
- [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.
- [Cain 2011] S. Cain. *Still: Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt*. Riemann Verlag, München. 2011.
- [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.]
- [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: 2017-01-22)
- [Jackson & McKergow 2007] P. Z. Jackson, M. McKergow. *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE*. 2. Auflage. Nicholas Brealey International, London. 2007.
- [Klein 2007] S. Klein. *50 Praxistools für Trainer, Berater, Coaches: Überblick, Anwendungen, Kombinationen*. 3. Auflage. GABAL Verlag, Offenbach. 2007.
- [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: 2017-02-11)

- [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.
- [Osborn 1948]** A. Osborn. *Your Creative Power*. Purdue University Press, Scribners, New York. 1948.
- [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: 2017-03-20)
- [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: 2017-02-11)
- [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.
- [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.
- [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: 2017-02-11)
- [Wiseman 2009]** R. Wiseman. *59 Seconds: Think a little, change a lot*. Pan Books, London. 2009.