Veronika Jungwirth · Ralph Miarka

Agile Teams lösungsfokussiert coachen

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

dpunkt.verlag

Veronika Jungwirth, MC (eh. Kotrba) arbeitet seit 2006 mit Begeisterung als Beraterin in Veränderungsprozessen, als Coach, Mentorin, Trainerin für lösungsfokussiertes Coaching, als Sparringspartnerin in Führungsfragen und als Moderatorin von Entwicklungsprozessen in verschiedenen Branchen. Dabei integriert sie ihre beruflichen Erfahrungen aus Bildung und Wirtschaft sowie die spannenden Erkenntnisse aus der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie, der Sinntheorie von Viktor Frankl, der modernen Gehirnforschung und der positiven Psychologie. Sie ist Mitbegründerin des Austrian Solution Circle und international vernetzt, sowohl in der agilen als auch in der lösungsfokussierten Community.
Kontakt: *jungwirth@sinnvoll-fuehren.com*

Dr. Ralph Miarka, MSc, arbeitet als 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 von verschiedenen lösungsfokussierten und agilen Konferenzen führend beteiligt. Aktuelle Termine und Infos finden Sie auf der Webseite *www.sinnvoll-fuehren.com*.
Kontakt: *office@sinnvoll-fuehren.com*

Papier plus PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus+:

www.dpunkt.plus

Veronika Jungwirth · *jungwirth@sinnvoll-fuehren.com*
Dr. Ralph Miarka · *miarka@sinnvoll-fuehren.com*

Lektorat: Christa Preisendanz
Lektoratsassistenz: Julia Griebel
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz & Layout: 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: mediaprint solutions 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 978-3-86490-896-5
PDF 978-3-96910-682-2
ePub 978-3-96910-683-9
mobi 978-3-96910-684-6

4., überarbeitete und erweiterte Auflage 2022
Copyright © 2022 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Hinweis:
Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:
Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: *hallo@dpunkt.de*.

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

Für unsere Eltern:
Maria, Mechthild, Ernst und Erwin

Inhaltsübersicht

	Geleitwort von Diana Larsen	ix
	Geleitwort von Mark McKergow	xi
	Vorwort zur 4. Auflage	xiii
	Vorwort zur 3. Auflage	xv
	Vorwort zur 2. Auflage	xvii
	Vorwort zur 1. Auflage	xix
	Inhaltsverzeichnis	xxiii
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	141
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	177
9	Tipps für Sie als Coach	233
Anhang		247
A	Hokuspokus Lösungsfokus	249
B	Quellenverzeichnis	253
C	Werkzeugverzeichnis	267
	Index	269

Geleitwort von Diana Larsen[1]

Als ich Ralph Miarka zum ersten Mal traf, hatten wir beide sofort ein gutes Gefühl. Wir teilten das gemeinsame Interesse an der agilen Softwareentwicklung und außerdem interessierten wir uns darüber hinaus für die Ideen des jeweils anderen. Ralph erforschte – gemeinsam mit Veronika Jungwirth – lösungsorientierte Ideen für die Coaching-Praxis und gab sie in der Community weiter. Ich selbst teilte die Ideen des Appreciative Inquiry und wandte sie in meiner Beratungspraxis an. Wir fanden eine Verbindung zwischen den beiden Strömungen mit ähnlichen Wurzeln und Denkweisen.

Vor ein paar Jahren ließ Ralph mich wissen, dass er und Veronika begonnen hätten, gemeinsam ein Buch zu schreiben. Sie wollten die Überschneidungen von agilen Teams und lösungsorientiertem Arbeiten untersuchen. Und jetzt halten wir dieses Buch in unseren Händen. Sie in Ihren und ich in meinen.

Die Wurzeln der Agilität reichen tief in die Geschichten von Organisationsentwicklung, Organisationsdesign und unternehmerischem Verhalten hinein. Sie wurden durch den Fortschritt in der Technologie und in der Softwareentwicklung genährt. Japanische Managementtechniken wie der Qualitätszirkel und das Streben nach Kundennutzen flossen in diese Entwicklungen mit ein und trieben sie voran. Agilität veränderte die menschliche Arbeit, was z.B. Demings Ansichten über die Beseitigung der Angst am Arbeitsplatz zeigen. Das alles zusammengenommen ergibt einen menschenzentrierten und dennoch technischen Ansatz. Diese reichhaltige Kombination bildet die Grundlage für Ralphs und Veronikas Ideen für das lösungsorientierte Coaching von Teams.

1. Dieses Geleitwort erschien in der englischen Ausgabe des Buches »Solution-focused coaching for agile teams« und wurde vom Autorenteam übersetzt.

Dieses Buch geht über das Philosophische hinaus und ist höchst praxisbezogen. Hier finden Sie neue Ideen und Methoden, um Teams zu führen und zu ermutigen. Außerdem erhalten Sie Einblicke und Empfehlungen für die Arbeit mit Teammitgliedern und Führungskräften als Einzelpersonen. Sie werden lernen, wie man mit Teamkonflikten umgeht und Meetings gestaltet. Das E.R.F.O.L.G.-Modell bietet Ihnen eine großartige Gedächtnisstütze, um Ihre Coaching-Arbeit auf Kurs zu halten.

Ich gehe davon aus, dass dieses Buch eine der wenigen entscheidenden Quellen sein wird, die jeder Coach seinen Kolleginnen und Kollegen weiterempfiehlt.

Ich freue mich für Sie. Sie haben einen Startvorteil!

Weiter so,

Diana Larsen

Co-Autorin von »Agile Retrospectives: Making Good Teams Great«
Co-Autorin von »Liftoff, Second Edition: Start and Sustain Successful Agile Teams«
Gründungsmitglied von Agile Fluency Project, LLC

Geleitwort von Mark McKergow[1]

Ich freue mich über die Veröffentlichung der bereits vierten Auflage des wichtigen Buches von Veronika Jungwirth und Ralph Miarka. Ich sage »wichtig«, weil die Verbindungen, Parallelen und die gegenseitige Verstärkung zwischen lösungsfokussierten und agilen Ansätzen viel zu lange unterschätzt worden sind. Ich erinnere mich, dass ich diese Verbindungen zum ersten Mal vor mehr als einem Jahrzehnt mit dem Mitautor des Agilen Manifests, Alistair Cockburn, bei einem Mittagessen in London diskutiert habe, und ich freue mich sehr darüber, dass nun eine viel umfassendere Darstellung in gedruckter Form erschienen ist.

Sowohl der lösungsfokussierte als auch der agile Ansatz fördern das emergente Arbeiten, indem sie Wandel, der (unvermeidlich) eintritt, willkommen heißen. Bei beiden geht es darum, auf iterative Weise Fortschritte zu erzielen. Und beide setzen auf kleine Schritte (die leichter zu bewerkstelligen sind), anstatt sich in riesigen Plänen zu verstricken, die ins Leere führen. Warum also sollten agile Praktiker daran interessiert sein, lösungsfokussierte Ideen in ihre Konzepte aufzunehmen? Ganz einfach, weil Lösungsfokus gerade in schwierigen Situationen sehr nützlich ist.

Der lösungsfokussierte Ansatz wurde ursprünglich als Methode der Kurzzeittherapie entwickelt, um jenen Menschen, die nicht einmal wissen, was sie denken, geschweige denn, was sie tun sollen, dabei zu helfen, schnell wieder ein Gefühl dafür zu bekommen, was für sie wichtig ist, was funktioniert und (vor allem) was sie als Nächstes tun könnten. Er hat sich über Jahrzehnte in den schwierigsten Situationen bewährt. Außerdem fördert er Kooperation, Respekt, Anerkennung und gegenseitige Verbundenheit. Zusammengenommen ermöglichen die lösungsfokussierten Werkzeuge und Ansätze eine neue Dimension des agilen Arbeitens.

1. Dieses Geleitwort erschien in der englischen Ausgabe des Buches »Solution-focused coaching for agile teams« und wurde vom Autorenteam übersetzt.

Veronika Jungwirth und Ralph Miarka sind in beidem sehr erfahren. Sie sind die idealen Begleiter, wenn es darum geht, diese beiden effektiven, pragmatischen und iterativen Praktiken zu einer leistungsfähigen Gesamtlösung zu kombinieren, die nicht nur die Arbeit erleichtert, sondern sie auch unter schwierigsten Bedingungen so erfolgreich wie möglich macht.

Ich empfehle das Buch von ganzem Herzen als einen hervorragenden nächsten Schritt für Coaches, agile Teams und Berater.

Mark McKergow PhD MBA
Autor von »The Next Generation of Solution Focused Practice«

Vorwort zur 4. Auflage

Unglaublich, wie die Zeit vergeht! Schon sechs Jahre ist es mittlerweile her, dass die erste Auflage dieses Buches das Licht der Bücherregale erblickt hat. Damals hätte niemand von uns so etwas wie eine Corona-Pandemie vorhergesagt. Oder hätten Sie das schon geahnt? Die Arbeitswelt hat sich in nur zwei Jahren grundlegend verändert. Homeoffice, Online-Meetings, Videokonferenzen, ... – so viele Begriffe sind plötzlich Teil unserer Alltagssprache geworden. Webcams, Mikrofone und Headsets schmücken unsere Arbeitsplätze. Rechner müssen immer schneller werden, um die ständig anspruchsvolleren Softwareprodukte für die reibungslose Kommunikation in der Offline-Krise zu gewährleisten. Agilität und Lösungsfokus sind in dieser Zeit von uns allen in vielfältiger Weise gefordert gewesen – und sind es noch. Wer Schritt hält, mutig Neues lernt und hoffentlich auch noch gesund bleibt, zählt vielleicht sogar zu den Gewinnern dieser Zeit. Wer zu lange an alten, lieb gewonnenen Gewohnheiten festhält und Veränderungen ablehnt, gerät rasch ins Hintertreffen.

Mitten in diesem Trubel dürfen wir voll Freude und Dankbarkeit das Vorwort für die bereits vierte Auflage von »Agile Teams lösungsfokussiert coachen« schreiben. Und ganz ehrlich – wir finden es beruhigend, dass das Buch in gedruckter Form nach wie vor so gern genutzt wird. Wir haben zahlreiche Exemplare auf den Schreibtischen unserer Kundinnen und Kunden entdeckt: mit Eselsohren, bunten Anmerkungen, Klebezetteln – teils völlig abgegriffen und in der täglichen Verwendung. Das ist das größte Kompliment, das wir bekommen können. So ein Anblick macht uns richtig glücklich.

Viele von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, haben uns ermutigt, auch eine englische Version herauszubringen. Und diese ist nun ebenfalls erhältlich. Für die englischsprachige Ausgabe schenkten uns Diana Larsen und Mark McKergow je ein wunderbares Geleitwort. Beide durften wir für Sie übersetzen und in diese vierte Auflage einfügen. Auch sonst ist einiges neu in diesem Buch, das Sie hier in Ihren Händen halten:

So wurden beispielsweise einige Tools (Speeddating, Feed-Forward, Mein persönlicher Stil, Pro Action Café, Umgang mit Rahmenbedingungen) und auch einige Abbildungen ergänzt. An manchen Stellen haben wir unsere eigenen Aussagen ein wenig korrigiert (naja – wir lernen, genau wie Sie, eben ständig dazu) und an anderen Stellen auch erweitert (z.B. mit dem Plädoyer für die Einfachheit in Retrospektiven oder dem WWW-Feedback).

Den wahrscheinlich größten Unterschied zu den vorherigen Auflagen finden Sie jedoch vermutlich in unserem Versuch, hier eine geschlechtergerechtere Sprache zu verwenden. Das war uns besonders wichtig und ist uns tatsächlich schwerer gefallen, als wir zunächst dachten. Es fehlen derzeit noch viele gut lesbare und verständliche sprachliche Alternativen zu oft gebrauchten Begriffen, die auch noch grammatikalisch korrekt sind. Daher sind wir ein paar Kompromisse eingegangen und haben Berufsbezeichnungen, zusammengesetzte Wörter und Begriffe aus dem Englischen (wie zum Beispiel »Coach«) in ihrer Ursprungsform belassen. Wir hoffen, Sie honorieren unsere Bemühungen an dieser Stelle, und wir sind für Ihre Vorschläge jederzeit offen, die wir gerne einarbeiten, falls es zu einer fünften Auflage kommen sollte. Wir möchten unseren wunderbaren Unterstützerinnen vom dpunkt.verlag danken, dass sie dieses Abenteuer mit uns gemeinsam in Angriff genommen haben. Falls Sie mal ein Buch schreiben möchten, sollten Sie sich an diesen Verlag wenden.

Vielleicht ist Ihnen auch aufgefallen, dass sich der Familienname eines Mitglieds des Autorenteams geändert hat. Veronika hat nach 21 Jahren ihren Geburtsnamen wieder angenommen und so erscheint dieser alte neue Name nun auch ganz offiziell auf dem Cover der vierten Auflage.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieses Buches, beim Nutzen der Inhalte in Ihrer täglichen Praxis und beim Fokussieren der vielen kleinen positiven Momente – nicht nur und besonders in der Pandemiezeit. Bleiben Sie gesund.

Veronika Jungwirth und *Ralph Miarka*
Wien, im Dezember 2021

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 Mensch 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 Die Arbeit mit Skalen 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 *Nicht* und *kein* unbedingt vermeiden 57
3.3.8 *Und* statt *aber* 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 75
4.5 Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung 76
4.6 Gesprächsbedürfnisse berücksichtigen 78
4.6.1 Sinn suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner 79
4.6.2 Ziel suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner 80
4.6.3 Weg suchende Gesprächspartnerinnen und 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 95
5.2.2 Die Potenzialfokussierte Kommunikation 100
5.3 Weiterentwicklung begleiten 102
5.4 Selbstreflexion 106
5.5 Experimente und Übungen 106

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 113
6.3 Werkzeuge für die Teamentwicklung 119
6.4 Lösungsfokussierte Timeline-Arbeit 126
6.4.1 Aus der Vergangenheit in die Zukunft 127
6.4.2 Aus der Zukunft in die Gegenwart 129
6.5 Teamvisionsentwicklung 131

6.6 Teamentwicklung mit großen Gruppen 134
6.7 Selbstreflexion 138
6.8 Experimente und Übungen 139

7 Konflikte im Team 141

7.1 Der Konfliktbegriff 141
7.2 Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl 143
7.3 Der Nutzen von Konflikten 146
7.4 Die nachvollziehbare Absicht 148
7.5 Das SCARF-Modell 149
7.5.1 Die fünf Faktoren 150
7.5.2 SCARF – und warum Veränderungsprojekte scheitern 155
7.5.3 SCARF nutzbar machen 158
7.6 Konflikte lösungsfokussiert auflösen 160
7.6.1 Der Konflikt-Boden 160
7.6.1.1 Der Konflikt-Boden als beteiligte Person 161
7.6.1.2 Der Konflikt-Boden als Moderatorin oder Moderator 161
7.6.1.3 Interventionen für den Konflikt-Boden 162
7.6.2 Die erste Ebene – das Ziel und seine Auswirkungen 164
7.6.2.1 Die Zielfindung als beteiligte Person 165
7.6.2.2 Die Zielfindung als Moderatorin oder Moderator 165
7.6.2.3 Interventionen für die erste Ebene 166
7.6.3 Die zweite Ebene – Funktionierendes im Konflikt 167
7.6.3.1 Funktionierendes finden als beteiligte Person . . . 167
7.6.3.2 Funktionierendes finden als Moderatorin oder Moderator 168
7.6.3.3 Interventionen für die zweite Ebene 168
7.6.4 Die dritte Ebene – die nächsten Schritte und ihre Auswirkungen 169
7.6.4.1 Nächste Schritte formulieren als beteiligte Person 169
7.6.4.2 Nächste Schritte formulieren als Moderatorin oder Moderator 169
7.6.4.3 Interventionen für die dritte Ebene 170
7.6.5 Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung 171
7.6.5.1 Zuversicht prüfen als beteiligte Person 171
7.6.5.2 Zuversicht prüfen als Moderatorin oder Moderator 172
7.6.5.3 Intervention für die vierte Ebene 172

7.7 Gesprächsbedürfnisse im Konflikt 172
7.7.1 Die Sinn suchende Konfliktpartei 172
7.7.2 Die Ziel suchende Konfliktpartei 173
7.7.3 Die Weg suchende Konfliktpartei 173
7.7.4 Die Herausforderung 174
7.8 Selbstreflexion 175
7.9 Experimente und Übungen 175

8 Meetings lösungsfokussiert gestalten 177
8.1 Was beim lösungsfokussierten Moderieren von Meetings zu beachten ist 178
8.1.1 Aktives Einbeziehen aller Anwesenden 178
8.1.2 Monotonie versus Abwechslung 179
8.1.3 Der Umgang mit »schwierigen« Teilnehmenden 180
8.1.4 Entscheidungen treffen 184
8.1.5 Einwandbehandlung 188
8.1.6 Arbeiten mit großen Gruppen 190
8.2 Vorbereitung von Meetings 190
8.3 Das Planungsmeeting 192
8.4 Lösungsfokussierte Daily Standups 196
8.5 Das Reviewmeeting 200
8.6 Die lösungsfokussierte Retrospektive 202
8.6.1 Schritt 1: Eröffnen 204
8.6.2 Schritt 2: Ziel und Auswirkungen klären 207
8.6.2.1 Ziel setzen 207
8.6.2.2 Sinn finden und Auswirkungen klären 213
8.6.3 Schritt 3: Funktionierendes sammeln 216
8.6.4 Schritt 4: Handlungen initiieren 218
8.6.5 Schritt 5: Zuversicht prüfen 222
8.6.6 Eine Retrospektive mit Ralph 224
8.6.7 Eine lösungsfokussierte Kurzretrospektive 225
8.6.8 Zwischen den Retrospektiven 226
8.6.9 Retrospektiven im Großprojekt 226
8.7 Schätzmeetings moderieren 227
8.8 Nachbereitung von Meetings 228
8.9 Selbstreflexion 230
8.10 Experimente und Übungen 230

9 Tipps für Sie als Coach 233
9.1 Die eigene(n) Rolle(n) 234
9.2 Wann als Coach agieren? 235
9.2.1 Welchen Auftrag haben Sie? 235
9.2.2 Auftragsklärung 236
9.2.3 Können Sie sich inhaltlich raushalten? 237
9.2.4 Sind Sie allparteilich? 238
9.2.5 Haben Sie Unterstützung? 238
9.2.6 Die Terminvereinbarung und ihre Auswirkungen 239
9.3 Der Coach als Gastgeberin oder Gastgeber 239
9.4 Grenzen setzen und verteidigen 240
9.4.1 Der eigene unverhandelbare Rahmen 240
9.4.2 Sorgen Sie zuallererst für sich selbst 241
9.5 Der Scrum Master – eine spezielle Rolle 242
9.5.1 Rollenklarheit 242
9.5.2 WWW – Wertschätzung, Wünsche und Weiterentwicklung 244
9.6 Selbstreflexion 244
9.7 Experimente und Übungen 245

Anhang 247

A Hokuspokus Lösungsfokus 249

B Quellenverzeichnis 253

C Werkzeugverzeichnis 267

Index 269

1.6 Das agile Team

Zuerst möchten wir uns dem Team-Begriff im Allgemeinen widmen. In der Literatur gibt es viele verschiedene Definitionen. Oft wird dabei auf das gemeinsame Ziel einer Gruppe verwiesen. In einer Trainingsdiskussion haben wir erarbeitet, dass es zumindest noch einen wichtigen Faktor braucht – die gemeinsame Interaktion. Wir verwenden daher die folgende Definition:

Team-Begriff

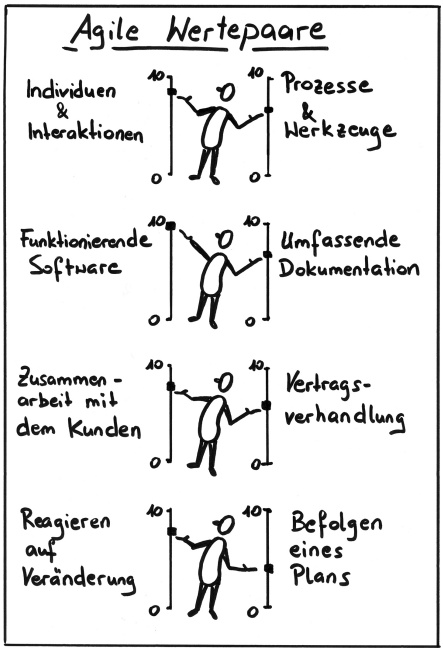
Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel haben und dieses nur durch ihre Interaktion erreichen können.

Mit dieser Definition unterscheidet sich dieses Team von einem rein organisationalen Team – also einer Gruppe von Menschen, deren Gemeinsamkeiten lediglich darin bestehen, dass sie im selben Raum sitzen, den gleichen Chef und eine gemeinsame Bezeichnung haben. Oft fehlen dort sowohl ein gemeinsames Ziel als auch die Notwendigkeit fortlaufender Interaktionen. Wenn das der Fall ist, sind tägliche Abstimmungen nutzlos und Widerstand macht sich – berechtigterweise – breit, wenn diese trotzdem verpflichtend verlangt werden.

Der Fachbegriff »agil« kommt aus der Softwareentwicklung. 2001 entstand das Agile Manifest. Darin fassen die ursprünglichen Unterzeichner [AgileManifesto 2001] die aus ihrer Sicht wichtigsten Kriterien erfolgreicher Produktentwicklung zusammen. Sie postulieren vier Wertepaare und zwölf Prinzipien. Die Wertepaare lauten:

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans



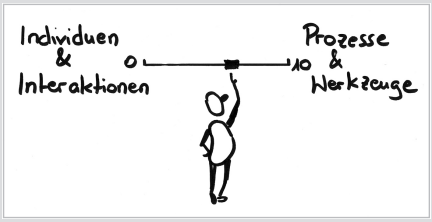
Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Unter der Bezeichnung *agiles Team* verstehen wir also ein Team, das bewusst

oder unbewusst der Intention der agilen Werte und Prinzipien in der täglichen Arbeit folgt. Gleichzeitig ist ein agiles Team bereit, die eigenen Vorgehensweisen in Bezug auf den ständigen inneren und äußeren Wandel zu überprüfen und anzupassen. Viele Unternehmen und Teams arbeiten in dieser Hinsicht bereits »agil« oder streben danach.

Agilität darstellen

Oft verwendet man für die Darstellung der zusammengehörenden Wertepaare nur einen Slider. Dabei entsteht fälschlicherweise der Eindruck, dass ein Mehr von dem einen gleichzeitig ein Weniger bei dem anderen Wert bedeuten muss.



Das ist hier jedoch anders gemeint. Um zu verdeutlichen, dass diese Werte unabhängig sind, wird die Verwendung von jeweils zwei einzelnen Slidern vorgeschlagen, wie in der Abbildung »Agile Wertepaare« zu sehen ist.

Charakteristisch für agile Teams ist unter anderem, dass sie selbstgesteuert tätig sind – und sein dürfen. Das bedeutet, dass sie alle wichtigen Fähigkeiten zur Ausführung eines Auftrags in sich vereinen und scheinbar ohne äußere Einwirkungen und Direktive dazu in der Lage sind, diese Fähigkeiten in der gemeinsamen Arbeit wirksam zusammenzuführen. Sie verlassen sich aufeinander, springen bei Bedarf füreinander ein und kennen und befolgen ihre eigenen Regeln für ein optimales Zusammenspiel.

Die Idee ist gut und durchaus bekannt. Auch in anderen Branchen als der Softwareindustrie, zum Beispiel im Automobilbau, wurden und werden autonom arbeitende Teams mehr oder weniger erfolgreich etabliert. Doch wie funktionieren agile Teams am besten? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um als Team selbstgesteuert und erfolgreich arbeiten zu können? Wie können diese Bedingungen geschaffen werden? Bei unserer Arbeit mit agilen Teams hilft uns die Erfahrung aus dem lösungsfokussierten Coaching sehr. Wir zeigen Ihnen, wie wir mit diesen Teams arbeiten, um Zusammenarbeit, Agilität und Erfolg zu fördern.

5.2 Feedback-Gespräche

Über das Thema Feedback gibt es zahlreiche Literatur. Das liegt unter anderem sicher daran, dass gerade in diesem Thema viel Konfliktpotenzial liegt. Dabei ist der Beweggrund für Feedback normalerweise positiv: Die Feedback gebende Person möchte die Gelegenheit wahrnehmen, Unterstützung bei einer – aus ihrer Sicht notwendigen – Verhaltensänderung zu leisten oder Wertschätzung zu vermitteln. Die Feedback empfangende Person möchte wertvolle Informationen erhalten, die sie zur eigenen Weiterentwicklung nutzen kann, also Sicherheit erlangen in Bezug auf das eigene Verhalten. Und beides ist zweifellos wichtig und wünschenswert.

Wie kommt es dann, dass Feedback immer wieder als bedrohliches Szenario von beiden Seiten wahrgenommen wird? Und wie kann damit verfahren werden, sodass es für beide Seiten hilfreich und fruchtbar wird? Möglicherweise liegt es einfach am Begriff.

Gedanken für Feedback-Nehmende:

Wozu möchten Sie, normalerweise, Feedback bekommen? Für viele Menschen geht es dabei darum, die eigene Sicherheit durch Bestätigung (vgl. Abschnitt 7.5 zum SCARF-Modell) zu erhöhen. Diese Sicherheit kann auf mehreren Ebenen gebraucht werden: *»Habe ich die Sache aus deiner Sicht gut gemacht? Bist du mit mir und meiner Leistung zufrieden? Soll ich das nächste Mal etwas besser machen? Unterstützt du mich und meinen Weg persönlich? Hast du noch ein paar Tipps für mich, wie ich mit erlebten Unsicherheiten künftig besser umgehen kann?«* All das sind Fragen, die hinter der Bitte um Feedback stehen können. Welche es nun genau sind, kann die Feedback gebende Person nur erahnen, wenn sie nicht explizit ausgesprochen werden. Die Gefahr ist deshalb groß, dass die Antwort nicht in die erwünschte Kerbe schlägt, sondern stattdessen Auslöser für noch größere Unsicherheit ist.

Aus diesen Gründen möchten wir empfehlen, das Wort *Feedback* zu vermeiden und stattdessen konkrete Fragen zu stellen, um hilfreichere und dem Ziel dienlichere Antworten zu erhalten. *»Was hat dir an meinem Vortrag gut gefallen? Was sollte ich aus deiner Sicht beim nächsten Mal anders machen? Denkst du, dass der Punkt XY bei den Anwesenden angekommen ist? Hast du dich persönlich angesprochen gefühlt? Was hättest du gebraucht, um meinem Vortrag noch aufmerksamer folgen zu können?«*

Gedanken für Feedback-Gebende:

In welchen Situationen nutzen Sie selbst das Wort *Feedback*? In der Praxis erleben wir, dass der Begriff fast immer eine Rede zu einer erwünschten Verhaltensänderung einleitet. Zum Beispiel: *»Peter, darf ich dir Feedback zu deinem heutigen Vortrag geben? Ich denke, dass du da ein paar Dinge anders hättest machen können.«* Peter hört in vielen Fällen: *»Ich habe Mist gebaut!«*, obwohl das mit keiner Silbe gesagt und oft auch anders gemeint war.

Wann immer das Wort Feedback fällt, gehen viele Menschen innerlich in Widerstand, weil sie fürchten, negative Kritik ertragen zu müssen [Dixon+ 2010]. [Hufnagl 2014, S. 58] beschreibt, dass dann in Erwartung eines unangenehmen Gesprächs bereits vieles, das gesagt wird, einseitig interpretiert wird und neutrales Zuhören kaum mehr möglich ist.

Die meisten Menschen fragen nicht nach, ob sie positives Feedback geben dürfen. Das tun sie dann einfach. Und sie nennen es meist auch nicht so. Sie sagen dann zum Beispiel: *»Peter, dein Vortrag heute war einfach großartig! Ich gratuliere dir! Du hast es gut geschafft, die wichtigen Informationen rüberzubringen, und auch noch die nötige Portion Humor hineingepackt. Bravo!«* Kein Feedback zur Einleitung – haben Sie es bemerkt?

Als Konsequenz möchten wir vorschlagen, das Wort Feedback gar nicht mehr zu verwenden. Formulieren Sie wertschätzende Bitten, zum Beispiel mit der Technik der *Potenzialfokussierten Kommunikation* (vgl. Abschnitt 5.2.2), wenn Sie sich zum Beispiel in einem Kritikgespräch eine Verhaltensänderung von Ihrem Gegenüber wünschen. Formulieren Sie persönliche Wertschätzung am besten in der Ich-Form (vgl. Abschnitt 3.3.1), wenn Sie positive Rückmeldung geben möchten.

Häufig ist die Aufgabe, ein Kritikgespräch zu führen, schwierig und unangenehm. Schließlich müssen Sie damit rechnen, dass das betroffene Teammitglied Ihre Kritik als Angriff auf beispielsweise seine Professionalität wertet. Die betreffende Person wird möglicherweise in Widerstand gehen, sich falsch verstanden fühlen oder sogar zum (Gegen-)Angriff ausholen. Die Bitte, die Sie am Ende Ihrer Ausführungen an sie stellen wollten, wird – wenn Sie überhaupt noch dazu kommen, diese zu formulieren – dann oft zur Gänze überhört.

Das WWW-Feedback

Wir fassen noch einmal zusammen: Wenn Sie positive Rückmeldung geben wollen, können Sie das ganz einfach in Form von *Wertschätzung* tun. Wann immer Sie Kritik üben möchten – oder auch müssen –, steckt dahinter die Beobachtung eines Verhaltens, das Sie sich anders gewünscht hätten, also ein persönlicher *Wunsch* von Ihnen an Ihr Gegenüber. Sie können somit, anstatt Kritik zu üben, auch diesen Wunsch formulieren und noch ergänzen, *Wozu* Ihnen diese Wunscherfüllung wichtig ist.

Um alle diese Hinweise möglichst einfach zu verinnerlichen und in der Praxis anzuwenden, können Sie das WWW-Feedback als Merkhilfe nutzen:

- **W**ertschätzung – für positive Rückmeldungen
- **W**unsch + **W**ozu – anstatt kritischer Rückmeldung

→

Beispiel für eine positive Rückmeldung:

»Ich bin wirklich begeistert, wie souverän du mit der Kritik von Peter im letzten Meeting umgegangen bist. Danke, dass du ihn so ernst genommen hast. Ich denke, dadurch war es ihm möglich, seine Bedenken ehrlich zu äußern und mit uns gemeinsam nach einer guten Lösung zu suchen.«

Beispiel für eine kritische Rückmeldung:

»Du musst Peter ausreden lassen und ernst nehmen, wenn er Kritik im Meeting äußert.«

Statt der Kritik ist es besser, Wunsch + Wozu zu formulieren:

»Ich bitte dich, Peter das nächste Mal, wenn er wieder Kritik äußert, zu fragen, wovor er uns warnen möchte, auch wenn die Zeit knapp ist. Ich habe nämlich die Erfahrung gemacht, dass er meistens sehr gute Inputs liefert, wenn man ihn ernst nimmt. Und diese Inputs sind für uns wichtig, damit wir bessere Entscheidungen treffen können.«

6.3 Werkzeuge für die Teamentwicklung

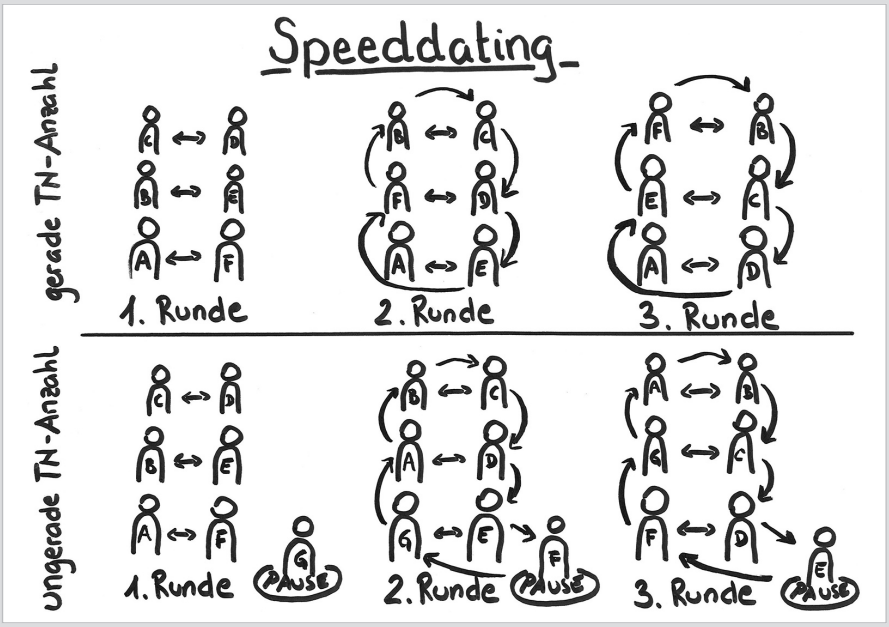
Damit jede Person mit allen anderen kurz in ein konstruktives Gespräch kommt, nutzen wir gerne das Speeddating-Format. Nacheinander findet mit jeder Kollegin und jedem Kollegen ein 1:1-Gespräch statt, in dem wichtige Informationen, Anliegen oder auch lustige Begebenheiten – je nach Auftrag – ausgetauscht werden. Wir haben dieses schon mit bis zu 24 Personen durchgeführt, doch das hat – ehrlich gesagt – schon recht lange gedauert.

Speeddating

Je zwei Personen stehen einander gegenüber, daneben steht wieder ein Paar und so weiter. Ein wenig Abstand zwischen den Paaren ist hilfreich – je nachdem, wie es der zur Verfügung stehende Raum zulässt. Dann bekommen die Paare zwei Minuten Zeit, um sich über ein von Ihnen vorgegebenes Thema kurz auszutauschen. Zum Beispiel:

»Ihr habt jetzt gleich zwei Minuten Zeit, um euch gegenseitig mitzuteilen, wofür ihr dem jeweiligen Gegenüber dankbar seid und was ihr euch von ihm wünscht.«

→



Sobald die Zeit abgelaufen ist, wird rotiert, indem jede Person um einen Platz nach rechts weitergeht. Bei gerader Anzahl bleibt die Person auf der ersten Position für die Dauer der gesamten Übung auf ihrem Platz stehen – alle anderen rotieren um sie herum. Bei ungerader Anzahl setzt jeweils eine Person pro Runde aus, während die anderen einen Platz weitergehen. Sie steigt dann in der nächsten Runde wieder ein und wird durch die nachfolgende Person abgelöst.

Wenn in einem Team viele Aufgaben zu bearbeiten sind, dann könnte das Tool »Feed Forward« helfen, um schnell zahlreiche neue Ideen zu generieren. Diese Intervention wirkt darüber hinaus auch noch teambildend. Die Kreativität und das hier dargebrachte gegenseitige Interesse an den jeweiligen Fragen, Sorgen und Problemen fördern das Vertrauen im Team und schweißen zusammen.

Feed Forward

Für das Feed Forward schreibt jedes Teammitglied eine Frage, die es beschäftigt und für die es noch keine Antwort hat, auf eine Moderationskarte. Diese Frage kann etwa ein fachliches Problem betreffen, ein wichtiges Gespräch, das bevorsteht, oder auch eine Entscheidung, die zu treffen ist. Sobald dies geschehen ist, stehen alle auf, bewegen sich durch den Raum und finden sich in Paaren zusammen. Nun stellen sich die beiden Paarmitglieder gegenseitig ihre Frage und bekommen von ihrem Gegenüber genau drei Ideen, wie sie ihre Frage beantworten oder mit ihrem Problem weiter verfahren könnten. Diese Antworten können aus der eigenen Erfahrung stammen, frei erfunden werden oder auch völlig verrückt und – auf den ersten Blick – unrealistisch sein. Der oder die Fragenstellende schreibt

→

Lösungsvorschläge mit und gibt keine Auskunft darüber, was als hilfreich empfunden wird und was nicht. Sobald zu beiden Fragen je drei Ideen beigesteuert wurden, suchen sich beide eine neue Person und der Vorgang wiederholt sich – mindestens fünf Mal.

Nach fünf Interviews nimmt jede Person wieder Platz. Zum Abschluss kann noch reihum gefragt werden, ob eine hilfreiche Antwort auf die brennende Frage gefunden werden konnte.

Neben solchen kurzen Interventionen, die auch zwischendurch zu Beginn oder am Ende eines Meetings oder Workshops eingesetzt werden können, gibt es umfassende lösungsfokussierte Teamentwicklungskonzepte, die langfristiger ausgelegt sind. Das wahrscheinlich Bekannteste davon wird im Folgenden kurz vorgestellt.

Reteaming

6.6 Teamentwicklung mit großen Gruppen

Das Pro Action Café

Dank [McKergow 2020, S. 84] kennen wir auch das Pro Action Café. Es ist eine Kombination aus dem selbstorganisierenden Charakter des Open Space und den zeitlichen, räumlichen und inhaltlichen Beschränkungen des Konzepts World Café. Es wurde zuerst von Rainer von Leoprechting und Ria Baeck entwickelt und u.a. von [Corrigan 2017a; Corrigan 2017b] veröffentlicht.

Der grundsätzliche Ablauf des Formats – von Fragen zu Bedürfnis und Sinn über das, was schon da ist und noch gebraucht wird, bis hin zu den nächsten Schritten – bietet einen einfachen Rahmen und ist dem lösungsfokussierten Gesprächsablauf sehr ähnlich.

Allgemeiner Ablauf eines Pro Action Café [Leoprechting 2008; Fenton 2014]:

1. Ein kurzer **Check-in-Kreis**, um sich mit dem Zweck des Treffens und miteinander zu verbinden (wenn das an dieser Stelle noch sinnvoll erscheint)
2. **Erstellung der Tagesordnung**
   Eine Café-Gruppe besteht aus 4 (maximal 5) Personen. Entsprechend viele (oder wenige) Themen bzw. Fragestellungen werden benötigt. Laden Sie die entsprechende Anzahl der Teilnehmenden ein, als Themeneinbringende zu fungieren und diese Themen vorzustellen und sich damit einem Café-Tisch zuzuordnen. Jede andere Person kann im Laufe des Pro Action Café bis zu drei Themeneinbringende unterstützen.
3. **Die erste Runde**
   Hier wird die Fragestellung konkretisiert und gegebenenfalls angepasst: Was ist das Ziel hinter der Frage, dem Gespräch oder dem Projekt? Wozu möchte die Person, die das Thema einbringt, dieses klären? Was wäre hinterher anders für sie oder ihn? Und für wen noch?
4. **Die zweite Runde** – die Gastgebenden bleiben an ihren Tischen, die Gäste können sich neu verteilen.
   Was braucht es noch, um das Zielbild weiter zu vervollständigen? – In dieser Runde untersucht die neu zusammengesetzte Gruppe nach einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse aus Runde eins, was das Vorhaben noch vollständiger und möglich machen könnte. Welche neuen Fragen ergeben sich? Was sind Perspektiven oder Optionen, die noch berücksichtigt werden könnten?
5. **Die dritte Runde** – die Gastgebenden bleiben wieder an ihren Tischen, die Gäste können sich neu verteilen.
   Nach einer neuerlichen kurzen Einführung des bisher Geschehenen wird das Gelernte in Aktionen konsolidiert. Was wurde bisher gelernt? Welche nächsten Schritte können unternommen werden? Das Ergebnis dieser Runde besteht darin, dass die Gastgebenden und auch die Teilnehmenden eine umsetzbare Aktion für sich selbst mitnehmen.

Es gibt immer wieder Pausen zwischen den Runden und teilweise auch eine in der dritten Runde, sodass Ideen entwickelt werden können.

6. Zum **Abschluss** treffen sich alle im Plenum, wo diejenigen, die Themen eingebracht haben, die Ergebnisse für alle Beteiligten noch einmal zusammenfassen. Dazu beantworten sie die folgenden zwei Fragen:
   - Wofür bin ich dankbar?
   - Was sind meine nächsten Schritte?

Praxistipp

Beim Scrum Gathering 2012 in Barcelona hat Veronika Folgendes erlebt: Bei der Eröffnung des Open Space [Owen 2008] sollte es eine Startübung für die anwesenden 200+ Teilnehmenden geben. Es war laut im Saal. Plötzlich hob eine Person die Hand, dann die nächste und so weiter. Innerhalb von Sekunden hatten beinahe alle Anwesenden eine Hand gehoben und im Raum herrschte Stille. Die Blicke der Teilnehmenden richteten sich auf den Moderator, der dann mit der Anmoderation der Übung beginnen konnte. So etwas hatte Veronika vorher noch nie erlebt. Das war er also – der wahr gewordene Traum eines Großgruppenmoderators.

Diese Methode scheint in der agilen Bewegung recht bekannt zu sein. Falls ihre Teilnehmenden diese Intervention noch nicht kennen sollten, dann erklären Sie sie zu Beginn Ihrer Veranstaltung: »Wenn Sie eine erhobene Hand sehen, dann beenden Sie bitte Ihre Ausführung, und als Zeichen dafür, dass Sie nun auch still sind, heben Sie anschließend ebenfalls Ihre Hand, sodass die anderen Teilnehmenden dieses auch sehen können.« So kann in sehr kurzer Zeit die Gruppe wieder zur Ruhe kommen und Sie können weitermoderieren.

Das Plädoyer für die Einfachheit in Retrospektiven

Retrospektiven sind Arbeitsmeetings. Viele Entwicklerinnen und Entwickler möchten, dass nach Retrospektiven nützliche Veränderungen umgesetzt werden. Wenn das Meeting diesen Zweck nicht erfüllt, suchen sie sich eine sinnvollere Beschäftigung. Engagierte Moderatorinnen und Moderatoren versuchen deshalb durch eine aufwendige und kreative Gestaltung der Retrospektiven die Teammitglieder doch zur Teilnahme zu bewegen. Unserer Erfahrung nach ist dies kontraproduktiv. Denn dann müssen sich die Teilnehmenden immer wieder auf neue Spielregeln einstellen und die Inhalte treten in den Hintergrund. Im schlimmsten Fall nehmen sie wegen des tollen Entertainments teil und das ursprüngliche Arbeitsmeeting wird zu einer Show.

Wir plädieren für einfache, klar strukturierte Retrospektiven, die sich durchaus im Ablauf wiederholen dürfen – solange, bis Änderungen vom Team gewünscht werden. So kennen alle Beteiligten die Struktur des Meetings und können sich auf die Inhalte konzentrieren und sich auch darauf vorbereiten. Obwohl wir viele Werkzeuge und Interventionen hier vorstellen und beschreiben, empfehlen wir, sich einen lösungsfokussierten Lieblingsablauf zusammenzustellen und diesen wiederholt einzusetzen.

Die folgenden Interventionen, die in diesem Buch an anderer Stelle beschrieben sind, nutzen wir auch gerne in der Eröffnungsphase:

- Große Listen (vgl. Abschnitt 8.6.3, Schritt 3: Funktionierendes sammeln) mit der Aufgabenstellung: »Sammelt alle gemeinsam in den nächsten 10 Minuten mindestens 100 Dinge, weshalb es toll ist, in diesem Unternehmen zu arbeiten.«
- Brillante Momente (vgl. Abschnitt 2.2.4, Ressourcenfokus) oder auch brillante Teammomente, in denen das ganze Team gemeinsam einen besonderen Moment in der Zusammenarbeit beschreibt und dann auch selbst Rückmeldung zu den vorhandenen Stärken, Fähigkeiten und Werten im Team gibt.
- Ressourcentratsch (vgl. Abschnitt 6.3, Werkzeuge für die Teamentwicklung)

Tipp

Die beiden letztgenannten Interventionen kann man übrigens auch miteinander kombinieren, indem jemand aus dem Team einen brillanten Moment erzählt und die anderen dann über die Stärken und Fähigkeiten dieser Person tratschen.

Auch wenn Sie sie schon kennengelernt haben – die folgende Intervention ist für jede Gruppengröße geeignet. Sie benötigt keinerlei Vorbereitung und ist somit jederzeit einsetzbar.

Die Wunderfrage

Die Wunderfrage, wie sie in Abschnitt 3.2.4, Coaching-Fragen, ausführlich beschrieben wird, bietet sich an dieser Stelle hervorragend an. Sie ist eine kreative und effektive Methode, um die gewünschte Zukunft mit all ihren Implikationen zu beschreiben. Bitten Sie Ihr Team, ein Teamwunder zu beschreiben, wie z. B.: »Angenommen, Sie kommen am Montag nach dem Wochenende hierher und alle Probleme, mit denen wir derzeit konfrontiert sind, sind wie durch ein Wunder gelöst. Wie werden Sie das bemerken? Was werden Sie entdecken? Was werden Sie als Reaktion auf das Wunder anders machen? Bitte beschreiben Sie gemeinsam diesen Wundermontag«. Achten Sie darauf, dass sich alle an der Beschreibung beteiligen, und helfen Sie durch Fragen, wenn sie stecken bleiben.

Eine Variante zur Wunderfrage ist es, sich den idealen Arbeitstag von allen Beteiligten gemeinsam beschreiben zu lassen. Dazu überlegen die Anwesenden, wie der persönliche ideale Arbeitstag aussehen würde – wann er beginnt und endet, was als Erstes passiert und was danach, mit wem man sich worüber austauschen würde und so weiter. Anschließend werden die Beschreibungen der individuellen idealen

Arbeitstage zu einer gemeinsamen Vorstellung der bestmöglichen Zukunft vereint. Die moderierende Person achtet darauf, dass von allen Beteiligten Anteile in dem idealen Teamtag wiederzufinden sind.

Gelegentlich kommt es vor, dass von Teammitgliedern störende Aspekte angesprochen werden, an denen das Team selbst nichts ändern kann. Wir nennen diese Aspekte Rahmenbedingungen. Oft erleben die Beteiligten dann eine Art Ohnmacht oder Resignation und manchmal auch Wut, denn »da kann man ja nichts machen«. Wir möchten solche Situationen auf den Prüfstand stellen und trotz der scheinbar aussichtslosen Lage Ziele und Maßnahmen erarbeiten.

Umgang mit Rahmenbedingungen

Im ersten Schritt werden Themen danach sortiert, ob sie im Einflussbereich des Teams liegen oder außerhalb. Für jene Themen, die außerhalb liegen, stellen wir dann die folgende Frage:

- »Woran hindert uns dies[e Rahmenbedingung]?«

Nun sammelt das Team gemeinsam Hindernisse und diese werden aufgeschrieben. Dabei fällt auf, dass die Antworten auf diese Frage als Ziele formuliert sind, die das Team gerne erreichen möchte. Dann fragen wir:

- »Was könnt ihr tun, um trotz der Rahmenbedingung diese (Unter-)Ziele zu erreichen?«

Daraufhin sammelt das Team Ideen für Maßnahmen, um diesen eigenen Zielen – wenigstens teilweise und trotz der Rahmenbedingung – näher zu kommen.

Beispiel: Das Reiseverbot

Ralph war als Projektleiter in einem international verteilt arbeitenden Projektteam tätig. Plötzlich verhängte dieser Großkonzern für alle Mitarbeitenden ein Reiseverbot. Dagegen war nichts zu machen. Dieses Thema tauchte dann immer wieder bei den nächsten Retrospektiven auf. Daraufhin haben wir uns die Frage gestellt: »Woran hindert uns das Reiseverbot?« Die Antworten waren ungefähr diese: »an einer guten Zusammenarbeit«, »an der Abstimmung«, »an der erfolgreichen Integration«, … Dann haben wir überlegt, was wir tun können, um unsere Zusammenarbeit, die Abstimmung und eine erfolgreiche Integration zu fördern. Ideen, die zur Verbesserung gefunden wurden, waren u.a. Online-Meetings durchführen; Fernsteuerung für die Hardware einrichten, sodass wir auch von der Ferne darauf arbeiten können; standortübergreifendes Pair Working verstärken, sodass das Wissen noch besser verteilt wird, und so weiter. So entstanden neue kreative Ideen, die uns später, als das Reiseverbot aufgehoben wurde, auch noch weiterhalfen.

→

Umgang mit Rahmenbedingungen
Reise-verbot
Woran hindert uns das?
• gute Zusammenarbeit
• persönliche Abstimmung
• erfolgreiche Integration
außen
Ziele!
Videokonferenzen
Team-Chat
Fernsteuerung für die HW
Standortübergreifendes Pair Working
innen

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)

[**Corrigan 2017a**] C. Corrigan. *The origin of Pro Action Cafe*. 2017. *https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/the-origin-of-pro-action-cafe/* (zuletzt geöffnet: 2021-11-30)

[**Corrigan 2017b**] C. Corrigan. *Running a Pro Action Cafe for 300 people*. 2017. *https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/running-a-pro-action-cafe-for-300-people/* (zuletzt geöffnet: 2021-11-30)

[**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.

[**Fenton 2014**] A. Fenton. *Pro Action Café – combining world café and open space*. 2014. *http://amandafenton.com/wp-content/uploads/2014/11/Pro-Action-Cafe.pdf* (zuletzt geöffnet: 2021-11-30)

[**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/_media/teaching/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_lforganisationenmai.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.behaviometrix.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, Coachs: 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 2016**] D. Larsen, A. Nies. *Liftoff: Start and Sustain Successful Agile Teams. 2nd ed.*, The Pragmatic Programmers, 2016.

[**Leoprechting 2008**] R. v. Leoprechting. *Pro Action Café – Hosting kit*. 2008.
https://sites.google.com/a/pro-action.eu/pro-action-caf-/how-to-become-a-host/hosting-kit (zuletzt geöffnet: 2021-11-30)

[**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
(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/eloftus/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 2020**] M. McKergow. *Hosting generative change: creating containers for creativity and commitment*. BMI series in dialogic organization development. BMI Publishing, North Vancouver, Canada. 2020.

[**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.

C Werkzeugverzeichnis

A
Aktionsplan 221
Appreciation Cards 121
Ärgerliche Momente 25
Ärger-Spaziergang 184

B
Brainstorming 219
Brillante Momente 24

D
Das soll so bleiben! 206

E
Experimenteplan 221

F
Feed Forward 123
Fünf Wozus 215
Fußspuren 223

G
Geschafft-Buch 216
Great Gatherings 136
Große Listen 218

I
Ich danke dir! 206
Ideenwettbewerb 219
Impact Analysis 214

K
Kettenfrage 204
Konsent-Entscheid 185
Konsent-Entscheid 221

L
Lösungsfokussiertes Zukunftsforum 135

M
Mein persönlicher Stil 109
Mission Possible 124
Mist-Runde 182
Multiskalierung 43

P
Pro Action Café 136
Probleme sind verkleidete Ziele 209

Q
Qualitätsspiegel 121

R
Rahmenbedingungen (Umgang mit) 212
Ressourcentratsch 119
Reteaming 124

S
Skalentanz 220
Solution Talk 210
Solution-Focused Espresso 134
Soziokratischer Konsent 185
Speeddating 122
Systemisches Konsensieren 184

T
Teambild 215
Team-Werbeprospekt 126
Tetralemma 186
Timeline-Arbeit 126

W
Was müssen wir hinkriegen? 211
Was wir haben – was wir brauchen 223
Wishbone 220
Wohlwollendes Hypothetisieren 131