



Teamwork Refactored by Simplicity: Von Lösungsdialogen zu Teamlösungen

"Team" - was ist das überhaupt?

Menschen kooperieren, um (*)

- eine "Sache" gemeinsam zu erreichen, zu erhalten ("ES")
- in Beziehung zueinander zu stehen ("WIR")
- sich selbst zu verwirklichen, persönlich zu profitieren ("ICH")

(*) In Anlehnung an Ruth Cohn, Themenzentrierte Interaktion

Was davon steht im Zentrum? ICH - WIR - ES ?

<p>Meine Karriere, mein Nutzen, meine Persönlichkeit-entwicklung, mein Auftrag, meine Zuständigkeit → Gruppen / Organisationseinheiten mit individueller Leistungsvereinbarung / Leistungsmessung → Lerngruppen → Selbsterfahrungs- und Selbsthilfegruppen</p>	<p>Unsere gemeinsamen Ideen / Erlebnisse / Wurzeln / Überzeugungen / Leidenschaften → Zünfte, Bruderschaften → Familiensystem → informelle Netzwerke → "Clubs", "Gangs"</p>	<p>Mit den anderen verfolge ich ein uns gemeinsames Ziel, das mir persönlich sehr wichtig / nützlich ist, das ich allein aber nicht erreichen könnte → Projektteam → Expedition → Team im Mannschaftssport → Orchester, Theatergruppe</p> <p>→ TEAM</p>



A **team** comprises a group of people linked in a common purpose (...) conducting tasks that are high in complexity and have many interdependent subtasks.

A **group** in itself does not necessarily constitute a team. Teams normally have members with complementary skills and generate synergy through a coordinated effort which allows each member to maximize his or her strengths and minimize his or her weaknesses.

Not all groups are teams: Some people also use the word "team" when they mean "employees." A "sales team" is a common example of this loose (...) "sales staff" is a more precise description of the typical arrangement.

A rugby team is clearly an **interdependent team**:

- no significant task can be accomplished without the help of any of the members
- within that team members typically specialize in different tasks (running the ball, goal kicking & scrum feeding)
- The success of every individual is inextricably bound to the success of the whole team: No Rugby player has ever won a game by playing alone.



A tennis team is a classic example of an **independent team**:

- matches are played and won by individuals or partners
- every person performs basically the same actions
- whether one player wins or loses has no direct effect on the performance of the next player

If all team members each perform the same basic tasks, such as students working problems in a math class, or outside sales employees making phone calls, then it is likely that this team is an independent team. ((Korn's Note: or, IMHO, better named a "class of students" or a "sales staff"))

Self-managed teams

The main idea of the self-managed team is that the leader does not operate with positional authority. (...) In this organizational model, the manager delegates specific responsibility and decision-making authority to the team itself (...) Decisions are typically made by consensus in successful self-managed teams (...) The team as a whole is accountable for the outcome of its decisions and actions.

Self-managed teams operate in many organizations to manage complex projects (...)

Source: <http://en.wikipedia.org/wiki/Team>



Wie kann ein Team entwickelt werden?

Gunther Schmidt schreibt zur Möglichkeit der Teamentwicklung:

(Quelle: "Hypno-systemische Teamentwicklung. Auf dem Weg zum Dream Team" In: Zeitschrift „Lernende Organisation“ Juli / August 2001, isct)

„Teams – perfekte Teams – folgen keinen allgemeinen Regeln. Sie organisieren sich optimal um ihr gemeinsames Ziel herum, das die jeweils ideale Organisationsform mit adäquaten Strukturen und Interaktionsformen bestimmt.“

Teams gibt es nicht als feststehende Entität. Was als Team definiert wird, hängt von den "Definierern" und ihren jeweiligen Zielen ab. Daher macht es wenig Sinn, einem Team eine bestimmte Definition vorzugeben. Da jedes soziale System aus autonomen, sich selbst organisierenden TeilnehmerInnen und deren Wechselwirkungen besteht, muss jeweils erfragt werden, was die Beteiligten selbst darunter verstehen wollen. Gibt es in dem betreffenden Team Hierarchie-Unterschiede, sollten diese besonders beachtet werden.

*Dennoch kann es für TeamleiterInnen und BeraterInnen eine große Hilfe sein, **bewährte Erfahrungswerte über bisher erlebte optimale Beiträge zu einer gelingenden Teamorganisation** zu nutzen. Aus diesem eigenen Material können hilfreiche Fokussierungsangebote für eine Teamentwicklung entwickelt werden.*

Einige dieser Erfahrungswerte sind die folgenden:

Ein Team ist ein System mit explizitem Zweck-/Zielbezug. Erst aus dem Bezug zu dieser Zieldienlichkeit entsteht der Sinn eines Teams, nicht aus der (oft intensiv) damit verbundenen Affektdynamik, die in einem Team entstehen kann.

Die Motivation der Einzelnen im Team wird in aller Regel nicht dadurch aktiviert, dass sie sich für den höheren Zweck des Teams "aufopfern" wollen, sondern weil sie durch ihr Mitwirken im Team einen Nutzen haben, welchen sie ohne dieses Mitwirken nicht hätten.

Was die jeweils funktionalsten, am meisten zieldienlichen Organisationsmuster für ein Team sind, entscheidet niemals eine von außen kommende Kompetenz, die zu wissen vorgibt, wie ein "gutes" Team zu funktionieren habe, sondern immer nur die SinnstifterInnen des Teams selbst.

➔ Existentiell wichtig für ein Team sind also:

- ▣ die grundsätzliche Übereinstimmung der Mitglieder über den "Sinn" des Teams als Ganzes
- ▣ der für jedes einzelne Teammitglied relevante persönlichen Nutzen seiner Mitgliedschaft im Team
- ▣ die Einsicht jedes Teammitglieds, dass es diesen Nutzen nur in diesem Team und nicht in einem anderen oder allein realisieren kann

UND

- ▣ die Möglichkeit, die diesem Sinn und Nutzen angemessene Form der Zusammenarbeit situationsspezifisch im Team selbst zu vereinbaren



Wie kann ich als Team-Moderator / ScrumMaster dazu beitragen?

- **Persönlichkeitstypen** (z.B. Myers-Briggs-Typindikator) erkennen und mit ihnen "richtig" umgehen?
- **Team-Dynamiken** (z.B. Phasen von Tuckman) erkennen und bewusst moderieren?
- **Interaktionsmodelle** (z.B. Transaktionsanalyse) bei der Kommunikation beachten?

Risiko:

"Ich beobachte, was ich zu beobachten erwarte"

Theorien und Modelle können genau das überhöht wahrnehmbar machen, was ihnen gemäss zu geschehen oder nicht zu geschehen hat.

Dazu passend Christian Morgensterns "Palmström": "Weil nicht sein kann was nicht sein darf".
Wenn meine Theorie lautet, dass Gruppenprozesse Phasen wie "forming - storming - norming - performing" durchlaufen, dann werde ich in der Regel genau diese Phasen erkennen und als "objektive Tatsachen" betrachten. Siehe dazu auch das "Rosenhan-Experiment" (1973).

Es geht auch anders:

Teams als komplexe soziale Systeme akzeptieren - und akzeptieren, dass das Verhalten komplexer Systemen nicht voraussagbar ist. (siehe dazu beispielsweise das Cynefin-Framework von David Snowden: <http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin>)

relationship between cause and effect can only be perceived in retrospect, but not in advance

relationship between cause and effect requires analysis and/or the application of expert knowledge



→ Als Team-Moderator / ScrumMaster nicht die "Mechanik" des Teams als aussenstehender Experte verstehen und beeinflussen wollen sondern mitwirken, dass Menschen (inkl. Moderator) sich immer wieder entscheiden können, als Team zu arbeiten. Und zwar so:



- All das unvoreingenommen und neugierig erkennen und anerkennen, **was bereits (einigermassen) gut funktioniert** um es zu erhalten und zu stärken.
- Das, **was jetzt gerade passiert ist genau das, was jetzt passieren muss:** Unerwartete spontan entstehenden Interaktionen im Team nicht als "Störung" behandeln sondern als ein gerade JETZT sinn- und notwendiges Thema akzeptieren. Und wenn ich dessen Notwendigkeit und Sinn nicht einsehe, um Klärung bitten.
- **Teams und deren Mitglieder entwickeln sich in der tagtäglichen Arbeit** - nicht in Teambuilding-Events: *"Schon oft brachten z.B. Teambildungs-Experimente Manager auf Wildwasserflossen zusammen, aber wenn sie nach Hause zurückkehrten, waren sie in geschäftlichen Fragen genauso zerstritten wie vorher."* schreibt Peter Senge im Buch "Die fünfte Disziplin".

→ **"Teamentwicklung in der tagtäglichen Arbeit" bedeutet, als Moderator die Sinnhaftigkeit und den Erfolg der Arbeit immer wieder zu beleuchten:**

- Was alles (wenn auch noch nicht alles) haben wir jetzt schon erreicht?
- Wie haben wir es geschafft, das alles (und nicht weniger) zu erreichen?
- Was alles hat uns bisher dabei geholfen?
- Woran - konkret - werden wir erkennen, dass wir unser Ziel erreicht haben? Was tun wir / andere dann anders? Was ist für uns / andere dann besser?
- Was ist der unmittelbar nächste, kleine, Schritt Richtung Ziel? Was tun wir / andere danach anders? Was ist für uns / andere danach besser?
- Was von dem, was uns bisher geholfen hat, brauchen wir dazu?
- Was brauchen wir zusätzlich?

Die Teamentwicklung in der tagtäglichen Arbeit durch das gemeinsame Erleben von Erfolgen, die schrittweise, Tag für Tag, sichtbar werden statt in "Teambuilding-Events" unterstützt auch **Alistair Cockburn** in seinem Buch "Agile Software Development: The Cooperative Game (2nd Edition)" auf den Seiten 134 und 135. Er bezieht sich dabei auch auf **K.A. Brown** in "Project performance and the liability of group harmony" (IEEE Transactions, May 1990 Volume: 37, Issue: 2 On page(s): 117-125) und - bezüglich "small wins" - auf **Karl E. Weick's** Buch "Making Sense of the Organization".

Teamwork Refactored by Simplicity:

Solutions - not problems

Inbetween - the action is in the interaction

Make use of what's there - not what isn't

Possibilities - from the past, present and future

Language - simply said

Every case is different - beware ill-fitting theory

(Quelle: McKergow / Clarke: Solutions Focus Working, Solutions Books 2007, Chapter 1)

Prinzipien "lösungsfokussierter" Simplicity:

Positive Veränderungen in komplexen Situationen geschehen auf Basis kleiner, erfolgreicher, Schritte

Für diese Schritte genügen nur wenige Informationen über das, was bisher (manchmal) schon etwas besser funktionierte

Bei Analysen rückt nicht die Frage "wie ist es - wie kam es dazu?" sondern die Frage "was macht den Unterschied zwischen besser/schlechter aus?" ins Zentrum

Anstelle des "theoretisch umfassend Verstehenwollens" tritt das konkrete Handeln in kleinen Schritten

Von allen Beteiligten wird angenommen, dass sie interessiert an positiven Veränderungen sind und dass sie fähig sind, die für ihren Rahmen passenden Lösungen selber zu finden.

Umsetzung in die Praxis - konkrete Beispiele

→ "drei Fragen" im Daily Scrum positiv ergänzen:

Die übliche Form:

1. *Was erledigte ich seit dem gestrigen Meeting?*
2. *Was erledige ich bis zum morgigen?*
3. *Welche Hindernisse stehen mir im Weg?*

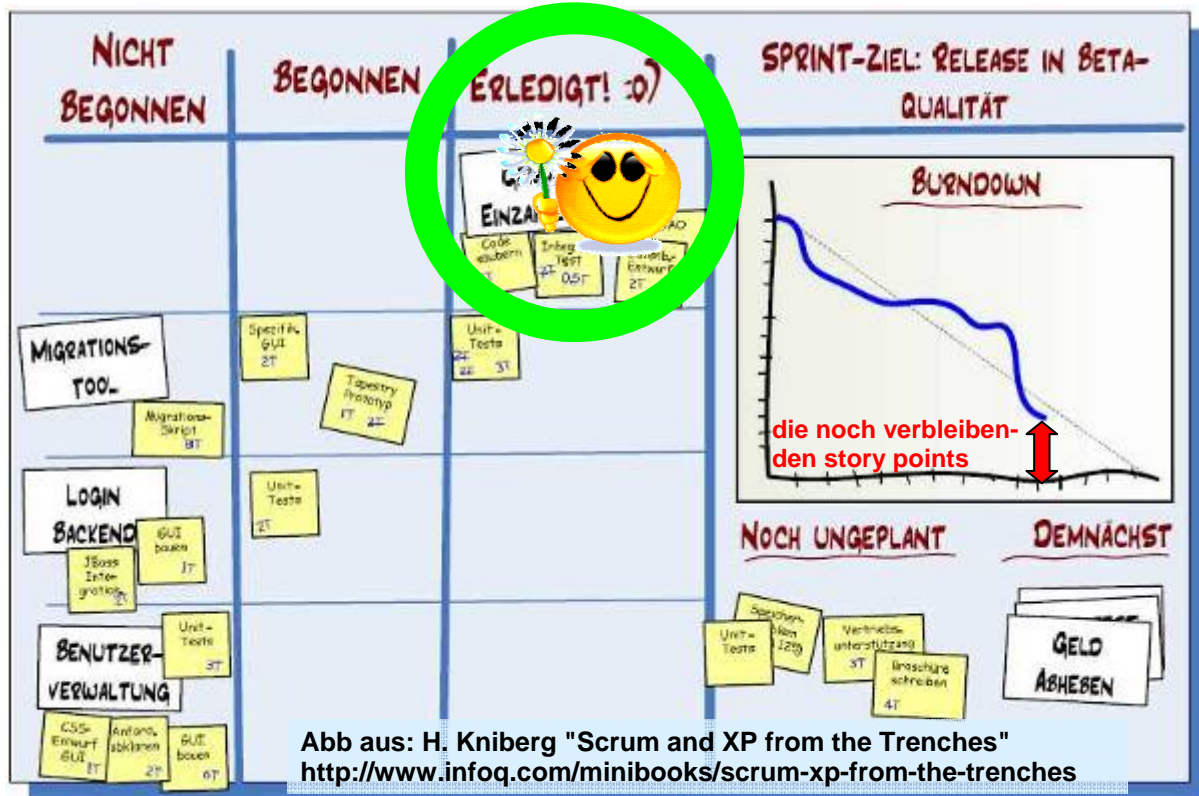
Und das ist die "erfolgsfokussierte" Modifikation:

- 1.0 *Was erledigte ich seit dem gestrigen Meeting?*
 - 1.1 *Was hat mir dabei geholfen – und könnte für die anderen im Team interessant sein?*
2. *Was erledige ich bis zum morgigen?*

(ev. 3. *Was brauche ich dazu von anderen im Team oder ausserhalb zusätzlich oder anders?)*



→ **ERFOLGE** für alle sichtbar zeigen – Tag für Tag!



→ nicht nur burn down sondern auch Grow Up zeigen

z.B. als Kumuliertes Story Point Diagramm

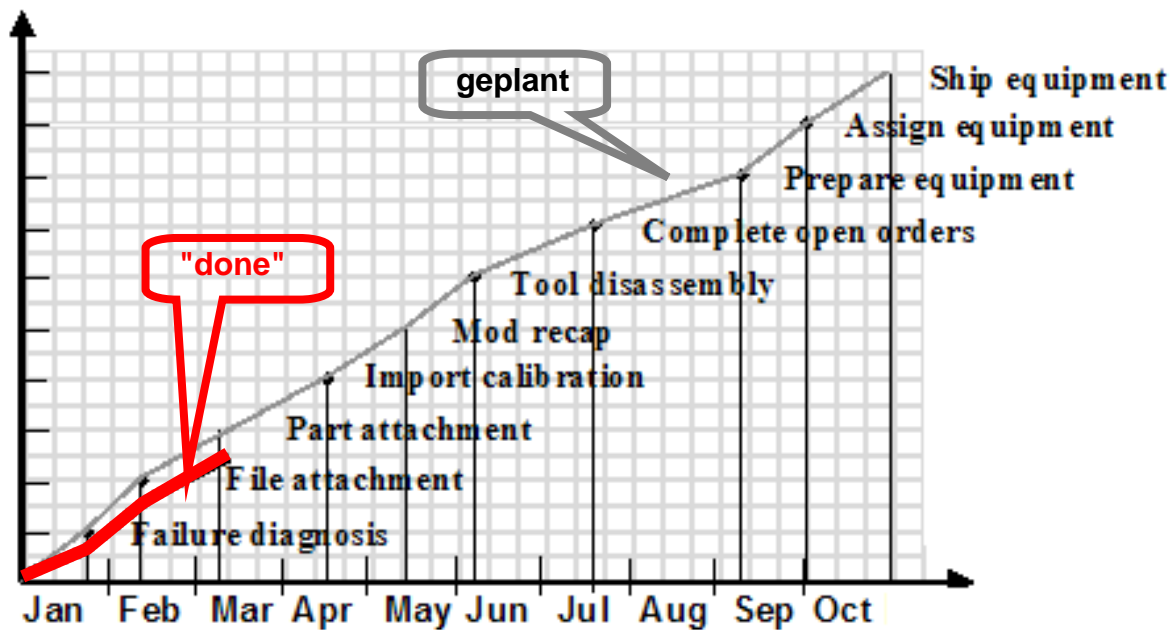


Abb. aus: Alistair Cockburn "Earned-value and burn charts"
<http://alistair.cockburn.us/Earned-value+and+burn+charts>



... oder als wachsende (Papier-) Palme

Höhe = Anzahl
erledigter
story points

Sprint für Sprint

Tag für Tag



... oder als
Tag für Tag
wachsender
(Lego-) Turm



... oder als
Tag für Tag
weiter gefüllte
Wasserflasche





→ Fokus auf Ressourcen, nicht (nur) auf "impediments"

Welche Hindernisse stehen mir im Weg?

umformulieren zu:

**Was brauche ich zusätzlich oder anders?
Was kann ich zusätzlich oder anders tun?**

"Ressourcensuche" starten:

**Was davon ist jetzt bereits - in Ansätzen oder manchmal - vorhanden?
Wie kann das intensiviert werden?**

**Wann war das früher schon - wenigstens teilweise - verfügbar?
Was habe ich damals dazu beigetragen?**

"Hindernisweichmacher" anwenden:

Wie leicht kann das Hindernis umgangen oder aus dem Weg geräumt werden?

0 = hoffnungslos 10 = extrem einfach
(im Team bewerten, ähnlich wie beim Planungs-Poker)

0-----**3**-----10

Aha - Chance = 3!

0====**3**-----10

**Was macht es, dass sie "3" und nicht "2" oder gar "1" ist?
Was noch? Was noch?**

0====**3**==**4**==**5**-----10

Was können wir tun, damit sie "4" oder "5" wird?

Task formulieren:

**Was ist der allererste, konkrete, Schritt?
Wer macht ihn?
Was tun wir / andere danach anders? Was ist für uns / andere danach besser?**

→ "Micro Tools" als Alltagswerkzeug

In Anlehnung an Michael Hjerth, www.solutionwork.se

Quelle: <http://solworld.ning.com/group/microtoolsandtheplusmodel/forum/topics/2102269:Topic:3785>

Microplanning:

P LATFORM

What is your concern?

What is the broader task or job? What is its purpose?

How does your concern affect this purpose?

L OOK AT THE POSSIBLE FUTURE

Supposed, you have worked out a solution:

What is your **best hope** to see happen then as a result of this solution?

What is the **least** that you need to see happen?

U TILIZE PREVIOUS SUCCESS

How did you manage it till now to "live" with the recent situation?

When in the past was it (sometimes) a bit better?

How did you contribute to this "**positive differences**"?

S TEPPING THE SCALE

What can you do now to go further?

What needs to come as the **very first step**?

Microevaluation:

U TILIZE SUCCESS (SEARCH)

What were the **best** things you did?

What would others say was the best?

U TILIZE SUCCESS (STABILIZE AND AFFIRM)

How **did you do** that?

What did you **learn** from it?

S TEPPING THE SCALE

What will you **do more** of as a result of this? What needs to come as the very first step?

What will you **do differently** as a result of this? What needs to come as the very first step?

→ **Retrospektive als "Prospektive" gestalten**

Sinn der Retrospektive: "Mining For Gold"

(<http://www.swqual.com/newsletter/vol2/no6/vol2no6.html>)

What worked well that we don't want to forget?

This list is for those things that most agree worked well and that we want to continue doing on the next project...

What did we learn?

Here is where we document cause and effects that have lead to learning...

What should we do differently on the next project?

This list is for issues that need to be done better next time

What still puzzles us?

This list is for issues that the project team doesn't have enough information or skill to resolve. The issues on this list often require training or more thorough investigation...

What do we need to discuss in more detail?

Issues on this list are things that need further discussion, clarification, information...

Schritte:

"Warm Up" → Plattform für Zuversicht und Vertrauen

Sprint- (Release-) Panorama

Funktionierendes anerkennen, erhalten, verstärken

Verbesserungschancen konkretisieren

Falls nötig: "Hindernisweichmacher" einsetzen

2nd Order Retro- /Prospective

TEAMWORK-BACKLOG

"Warm Up" → Plattform für Zuversicht und Vertrauen

keine "Spielchen", sondern:

Vorschlagen der vier "positiven Hypothesen" (auf Flipchart):

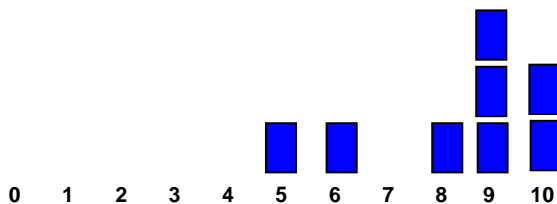
- **Wir wollen Erfolgsmuster erkennen und verstärken**
- **Wir sind interessiert an Verbesserungen**
- **Wir wollen voneinander & miteinander lernen**
- **Wir wollen konkrete Tasks, Aktionen, erarbeiten, damit die von jedem von uns eingesetzte Zeit Sinn macht**

"Scaling Poker" dazu:

Skala: 0 = komplette Ablehnung 10 = komplette Zustimmung

Jeder schreibt seinen Wert auf einen Zettel (oder Post It) und legt ihn verkehrt auf den Tisch.

Moderator sortiert die Zettel zu einem **Säulendiagramm** (Flipchart)



Wertschätzung der "hohen" Skalierungen durch den Moderator. **Akzeptanz**, dass es auch zurückhaltende Einschätzungen (= tiefere Skalenwerte) gibt.

Skalierungen **in 2-er oder 3-er Gruppen** kurz reflektieren:

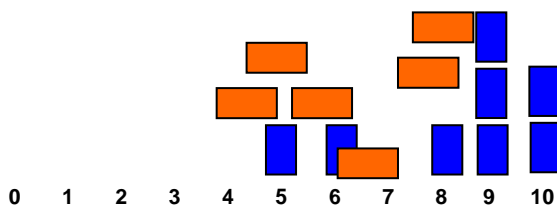
Wie kann der Erfolg der Retrospektive unterstützt werden? Auch angesichts "zurückhaltender" Einschätzungen?

→ **"Erfolgsunterstützer"** (mit Post It aufs Säulendiagramm-Flipchart)

Ev. zusätzliche Post Its zu:

→ **Weitere "positive Hypothesen"?**

→ **Was darf keinesfalls passieren?**



Schwerwiegende Dinge sofort in der Gesamtgruppe klären!!!
(ev. zuerst nur bilateral)

"**Ju Do für Meetings**" aufhängen, ev. kurz erläutern.



Ju Do
für Meetings

"sanfter, edler, Weg"
"Maximale Wirkung /
minimaler Aufwand"

Jeder hat das Recht,
aus seiner Sicht
recht zu haben.

"DIE" Wahrheit
ist die Erfindung eines
Lügners.

Unterschied

→ Spannung

Spannung → **Energie**

Energie → Ergebnisse

Ergebnisse →

Unterschied

Für meine
Gefühle und Emotionen
bin ich
verantwortlich.

Gefühle und Emotionen
Anderer anerkenne ich –
ohne sie zu relativieren
oder zu verantworten.

Gefühle und Emotionen
sind Signallampen für
erfüllte / verletzte
Interessen &
Bedürfnisse.
Um DIESE geht es, nicht
um die Lampen.

Grosse Ohren

kleines Maul

Störungen
haben
Vorrang.

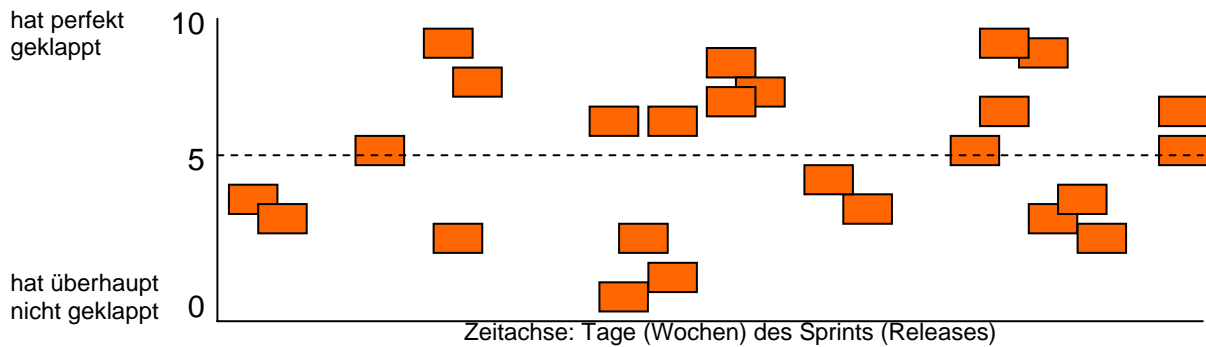
Es fließt, wenn es
fliessen will und kann.

Es ist fertig, wenn es
gut genug ist.



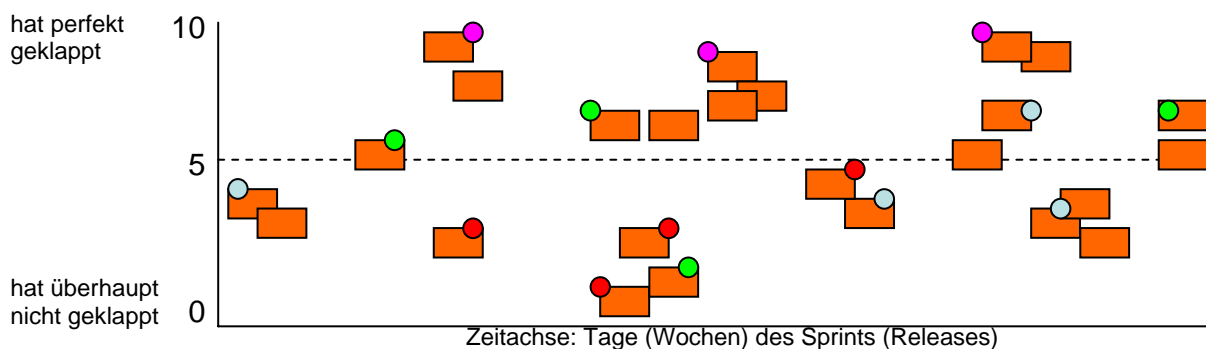
Sprint- (Release-) Panorama

Brainstorming: Jede Person notiert auf Postlt Zettel **Vorfälle oder Aktivitäten** (konkrete Beobachtungen, keine "Generalaussagen") und platziert sie auf dem Schema. Keine "Verhandlungen" oder Diskussionen!

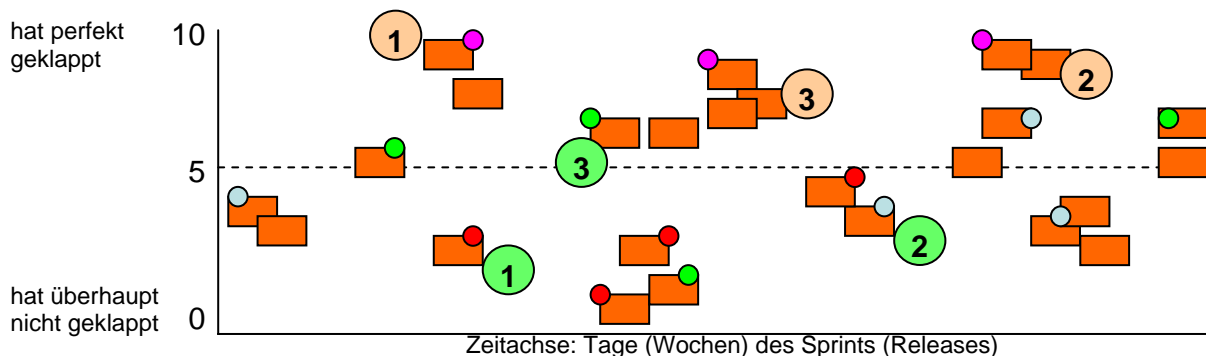


Auslegeordnung in Zweier- Gruppen reflektieren und die selber erstellten (keinen fremden!!) Zettel überarbeiten / verschieben. Diskussion nur innerhalb der Gruppen!

Alle gemeinsam ändern und ergänzen einzelne Zettel und markieren thematisch zusammengehörende "Dinge". Dafür max. 15 Min vorsehen. Keine langen Diskussionen!



Als Team: → Drei "Dinge" wählen, die am Besten geklappt haben
→ Und max. vier "Dinge" die in Zukunft deutlich zu verbessern sind



Funktionierendes anerkennen, erhalten, verstärken

Für jedes der drei besten "Dinge"

UTILIZE SUCCESS (SEARCH)

Woran genau erkennt ihr, dass es so gut war? Woran noch?
Woran genau konnten es andere ausserhalb des Teams erkennen?

UTILIZE SUCCESS (STABILIZE AND AFFIRM)

Wie ist das gelungen? Was war euer Beitrag dazu als Team?
Was lernt ihr daraus?

STEPPING THE SCALE

Was werdet ihr als Team deshalb tun, damit das weiterhin so gut bleibt?
Was möchtet ihr als Team tun, damit es möglicherweise sogar noch besser wird?
Was ist der **erste**, konkrete, Schritt?
Woran werdet ihr merken, dass er erfolgreich war? → **TEAMWORK-BACKLOG**

Verbesserungschancen konkretisieren

Für jedes der (max.) vier zu verbessernden "Dinge"

PLATFORM

Wie äussert sich für euch als Team das Problem?
Im Rahmen welcher übergeordneten Aufgabe tritt es auf?

- Was ist der Sinn / Nutzen dieser Aufgabe? Für welchen Nutzniesser?
- Wie beeinflusst dieses Problem diesen Sinn / Nutzen?

LOOK AT THE POSSIBLE FUTURE

Angenommen, dieses Problem ist gelöst:

- Was ist dann der **bestmögliche** Effekt dieser Lösung? Wer aller merkt ihn – und wie?
- Was **mindestens** müsste der Effekt dieser Lösung sein?

UTILIZE PREVIOUS SUCCESS

Wenn auf einer Skala von 0 bis 10 der "bestmögliche Effekt" die 10 ist:

- Wie schätzt ihr die jetzige Situation ein?
- Wie habt ihr es geschafft, dass es wenigstens hier **und nicht tiefer** auf der Skala ist?
- Wann in der Vergangenheit war es (wenn auch selten) besser als jetzt?
- Wie habt ihr zu diesen "**positiven Unterschieden**" beigetragen?

STEPPING THE SCALE

Was könnt ihr tun, damit die Situation um wenigstens einen Skalenpunkt besser wird?
Was ist der jetzt der **erste**, konkrete, Schritt? Woran werdet ihr merken, dass er erfolgreich war? → **TEAMWORK-BACKLOG**

Falls nötig: "Hindernisweichmacher" einsetzen

Wenn bei "STEPPING THE SCALE" ein gravierendes Hindernis für eine Verbesserung befürchtet wird den "Hindernisweichmacher" benutzen:

Wie leicht kann das Hindernis umgangen oder aus dem Weg geräumt werden?

0 = hoffnungslos 10 = extrem einfach
(im Team bewerten, ähnlich wie beim Planungs-Poker)

0-----3-----10

Aha - Chance = 3!

0====3-----10

Was macht es, dass sie "3" und nicht "2" oder gar "1" ist?

Was noch? Was noch?

0====3==4==5-----10

Was können wir tun, damit "Räumungschance" eine "4" oder "5" wird?

Task formulieren:

Was ist der allererste, konkrete, Schritt?

Wer macht ihn?

Woran werden wir merken, dass er erfolgreich war?

Was tun wir / andere danach anders? → TEAMWORK-BACKLOG

2nd Order Retro- /Prospective

"Retrospective of the Retrospective"

U TILIZE SUCCESS (SEARCH)

What were the best things we did during this retrospective?

What will others (hearing / seeing the results of our retrospective) say was the best?

U TILIZE SUCCESS (STABILIZE AND AFFIRM)

How did we do that?

What did we learn from it?

S TEPPING THE SCALE

What will we do more of as a result of this? → **TEAMWORK-BACKLOG**

What will we do differently as a result of this? → **TEAMWORK-BACKLOG**

TEAMWORK-BACKLOG

Das Team

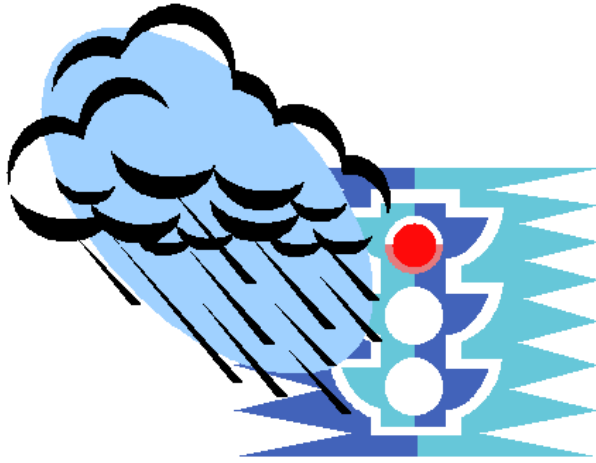
→ bereinigt den Teamwork Backlog (zusammenfassen, besser formulieren, ev. priorisieren)

→ bringt ihn in eine "abarbeitbare" Form
(z.B. als Teamwork-Task-Board)

→ vereinbart, wie die Umsetzung / die Wirkung dieser Teamwork Backlog Items verfolgt wird
(z.B. einmal pro Woche ein Teamwork-Tasks Standup Apéro)



→ **Schlechtwetterprogramm - ein Interview**¹



Was hilft bei "Schlechtwetter", wenn im Projektreport alle "Ampelfarben" rot sind und vom Teamleiter erwartet wird, dass er das Projekt, d. h. die Leute im Projektteam, straffer im Griff hat?

Die Leistungsfähigkeit anderer Personen ‚im Griff‘ zu haben - egal ob mit oder ohne hierarchischer Weisungsbefugnis - ist eine Illusion. Es können aber Voraussetzungen geschaffen werden, sodass sich Mitarbeiter entscheiden, mehr Leistung zu erbringen.

Und wie hilft hier konkret das "lösungsfokussierte" Führen?

Diese „Ampelfarben“ sind hoch verdichtete Angaben. Der Projektfortschritt hat jedoch zahlreiche sehr differenzierte Aspekte. So gibt es viele Projektteile, die weit hinter den Planungszielen liegen, und gleichzeitig gibt es aber auch Teile, die besser als geplant vorangingen. Diese Unterschiede werden mit den Ampelfarben „plattgewalzt“. Frustrierte Projektteams sind die Folge davon. Dies ist vermeidbar, wenn den plattgewalzten positiven Abweichungen Beachtung geschenkt wird. So etwa könnten beim Projektcontrolling auch noch diese weiterführenden Fragen gestellt werden:

- Welche Projektbereiche weisen einen vergleichsweise überdurchschnittlichen Projektfortschritt auf?
- Wann und wie war das der Fall?
- Was war in diesen Bereichen und in diesen Situationen anders?

Diese differenzierte Ermittlung ‚positiver Abweichungen‘ kann auch Bestandteil der Datenerhebung beim Projektreporting sein.

Führen im lösungsfokussierten Sinn bedeutet also die "Ver-Führung", statt auf starre Gegebenheiten besser auf die ‚positiven Abweichungen‘ zu achten und damit die problematische Erstarrung aufzulösen!

Ja: Als Lösung im lösungsfokussierten Sinn verstehe ich nicht einen Zustand, in dem das Problem überwunden ist, sondern die Verflüssigung, die „Auf-Lösung“ der Problemsicht.

¹ aus: H.-P. Korn, Projektteams zu Lösungen „ver-führen“, RESOOM-Magazine März/April 2009
www.resoom-magazine.de/printmagazin



→ Es war einmal... in zwei Jahren: Produkt- und Lösungsideen entwickeln

Märchen, Sagen und andere Geschichten handeln sehr oft in der Vergangenheit. Ausnahme sind Science Fiction Storys. Diese funktionieren genau umgekehrt. Eine Reise in die Zukunft wäre auch für viele Unternehmen nützlich. Zum Beispiel für Reorganisationsprojekte. Oder zum Entwickeln neuer Produkte und Dienstleistungen. Statt im «Hier und Jetzt» die Ist-Situation zu analysieren und daraus Ideen für die Zukunft zu entwickeln, könnte man sich in eine Zeitmaschine setzen und ein paar Jahre in die Zukunft reisen.

In der Zukunft angekommen, würden die Passagiere aussteigen und alles entdecken, was dort anders ist. Anschliessend könnten die Mitreisenden darüber diskutieren, wie es gelungen ist, dieses «Andere» (die neue Organisationsform oder die neuen Dienstleistungen und Produkte) zu schaffen. Ungefähr so, wie Bergsteiger auf dem Gipfel die Aussicht geniessen und stolz über die Details des erfolgreichen Aufstiegs reden.

Das hier beschriebene - anonymisierte - Beispiel basiert auf mehreren derartiger "Zeitreisen, wie sie in Unternehmen durchgeführt wurden.

1 Start

Gegeben sind die Zielvorstellung und der Realisierungszeitpunkt. Zum Beispiel: «Das Helpdesk für Osteuropa in Bukarest ist im Jahr (20nn) voll ausgebaut.»

2 Einladung

Der Moderator lädt die Workshopteilnehmenden zu einer «Zeitreise» ein, deren Eindrücke und Erlebnisse in der anschliessenden Detailausarbeitung verwendet werden.

3 Raum

Der Moderator schafft eine möglichst grosse freie Bodenfläche. An einer Seite sind zwei bis drei Pinwände aufgestellt. Die Stühle stehen in einem Halbkreis.

4 Zeitmaschine

Moderator: «Ich lade Sie jetzt zu einem Zeitsprung ins Jahr (20nn) ein. Zu diesem Zeitpunkt wird das Helpdesk für Osteuropa in Bukarest voll ausgebaut sein. Setzen Sie sich bitte. Ich schalte die Zeitmaschine ein ... ».

5 Videodokumentation

Moderator: «Wir befinden uns im Jahr (20nn); der Helpdesk in Bukarest ist voll ausgebaut. Es war für alle Beteiligten ein anspruchsvolles Stück Arbeit. Die involvierten Personen sind froh und stolz, dass es insgesamt gesehen gut gelaufen ist. Aus diesem Grund soll eine kleine Videodokumentation realisiert werden. Wir werden ein paar Leute, die zum Gelingen dieses Projektes beigetragen haben, interviewen. Sie sollen erzählen, was alles erreicht wurde und wie das gelungen ist.»

6 Rollenvergabe

Der Moderator bittet die Teilnehmenden um Vorschläge für typische «Macher-Rollen» (z.B. Projektleiter, Experten, Entwickler, Pilotkunden) und typische «Interviewer-Rollen» (Vertretern von Fachzeitschriften, Behörden, Kundenorganisationen).

7 Lösungspfadfinder

Moderator: «Bei den Interviews steht die erfolgreiche Bewältigung des Vorhabens im Zentrum. Deshalb brauche ich zwei Personen, welche die Interviews immer dann auf den «Pfad der Lösung» zurückführen, wenn über Probleme und nicht über deren Lösung gesprochen wird. Wer möchte die Rollen der zwei «Lösungspfadfinder» übernehmen? Alle anderen bitte ich, als Beobachter stichwortartig zu notieren, welche Antworten die Interviewer von den Machern auf ihre Fragen erhalten. Diese Notizen dienen dann als Basismaterial für die anschliessende Detailarbeit.»

8 Interviews

Der Bühnenraum vor dem Stuhl-Halbkreis ist wie bei Live-Diskussionen im Fernsehen gestaltet und es sind alle Macher und Interviewer gleichzeitig auf der Bühne. Alle Interviewer können allen Machern ohne vorgegebene Reihenfolge



Fragen stellen. Zum «Aufwärmen» bittet der Moderator den Macher und den Interviewer ein paar Worte über die eigene Rolle zu sagen: «Ich bin, diese Funktion habe ich seit, Mein besonderes Interesse am Helpdesk in Bukarest ist...».

Die Beobachter schreiben mit und heften zwischen den Interviews ihre Zettel auf die Pinwände.

9 Entrollen

Nach den Beiträgen dankt der Moderator den Rollenträgern für ihre Beiträge und bittet sie, vor dem Hinsetzen die Rolle mit Handbewegungen «abzustreifen».

10 Zeitmaschine

Moderator: «Leider können wir nicht länger im Jahr (20nn) bleiben. Wir reisen jetzt mit der Zeitmaschine zurück ins «Heute».

11 Austausch

Nach der Pause bittet der Moderator die Teilnehmenden einen Stuhlkreis zu bilden und kurz zu berichten, was für sie im (20nn) besser als erwartet funktioniert hat.

12 Überleitung

Der Moderator leitet über zu den nächsten Schritten. Das kann z.B. die thematische Strukturierung der auf den Pinwänden aufgeklebten Zettel sein.

→ **Belebung von Ideen und Projekten**

1. Was haben Sie nach der ersten Grobkonzeption der Idee (wählen sie hier eine Ihrer inzwischen etwas eingeschlafenen Ideen oder Projekte)... konkret gemacht, um Ihre Idee umzusetzen?
2. Wenn die vollständige Umsetzung Ihrer Idee eine Zehn und die Situation zum Zeitpunkt Ihres allerersten vagen Gedankens an diese Idee eine Null ist: Wo stehen Sie heute bezüglich der Konzeption oder Umsetzung Ihrer Idee?
3. Was vor allem ist es, dass der Wert auf dieser Skala nicht um eine Eins weniger ist? (Also: Was ist es, dass es z.B. "3" und nicht "2" ist?)
4. Bei wem im Unternehmen hat das Reden über diese Idee (oder deren erste Umsetzungsversuche) was bewirkt? Was ist dadurch "beobachtbar" anders geworden?
5. Was hat die bisherige Beschäftigung mit dieser Idee bei Ihnen selber verändert (Einsichten, Verhalten, Handlungen,...)?
6. Was wird - bezüglich der Realisierung Ihrer Idee - Ihr nächster Schritt sein? Wann? Mit wem?
7. Wie werden welche anderen Leute im Unternehmen, die nichts von der Planung dieses nächsten Schrittes wissen, erkennen können, dass dieser Schritt getan wurde? Welchen Nutzen werden diese Leute von diesem nächsten Schritt haben?
8. Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie diesen nächsten Schritt tun werden? (Geben Sie Ihre Zuversicht auf einer Skala von 0 (hoffnungslos) bis 10 (klappt ganz sicher) an)
9. Welche Unterstützung oder Ressourcen haben Sie, sodass Sie so zuversichtlich sind?
10. Was müssten Sie noch zusätzlich dazu haben, damit Ihre Zuversicht um eine Eins höher wäre?
11. Was könnten Sie selber tun, um "dieses Zusätzliche" zu erhalten oder wenigstens zu erleichtern?
12. Wenn dieser nächste Schritt getan ist: Wie gross ist dann die Chance, dass Ihre Idee nahezu vollständig umgesetzt werden kann? (Geben Sie die Chance auf einer Skala von 0 (chancenlos) bis 10 (klappt ganz sicher) an)
13. Was vor allem macht es, dass die Chance auf dieser Skala nicht um eine Eins weniger ist? (Also: Was ist es, dass es z.B. "7" und nicht "6" ist?)
14. Was könnten Sie selber tun, damit die Chance, Ihre Idee nahezu vollständig umzusetzen, sogar noch um eine Eins grösser wird?
15. Lesen Sie bitte nochmals Ihre Antworten auf die 11. und 14. Frage: Dort haben Sie geschrieben, was Ihre persönlichen Beiträge zur Umsetzung Ihrer Idee sein könnten. Welche Priorität geben Sie diesen persönlichen Beiträgen im Vergleich zu Ihren anderen Aufgaben?
A = wichtig & dringend B = wichtig & kann warten C = weniger wichtig & kann warten
16. Vergewähren Sie sich bitte nochmals Ihre ursprünglich entwickelte Idee. Wie gross ist dann Ihr "inneres Feuer", um - in Absprache mit Ihren Kollegen und Vorgesetzten - die Priorität für Ihre persönlichen Beiträge auf "A" zu setzen? (Geben Sie Ihr "inneres Feuer" auf einer Skala von 0 (erloschen) bis 10 (haushoch lodernd) an)
17. Angenommen, Ihr "inneres Feuer zum Ändern der Prioritäten" wäre um eine Eins höher: Was wäre dann an Ihrem Arbeitsplatz, in Ihrem Job, besser?

Viel Erfolg beim Fortsetzen Ihrer Idee / Ihres Projektes!

Weiterer Lesestoff

→ Von Erfolgen lernen

ALPHA, Ausgabe 21.06.2008
<http://tinyurl.com/bc5jlw>

→ "Lösungsfokussierung" auf nur einer Seite

www.korn.ch/LF-auf-einer-Seite.pdf

→ Projektteams zu Lösungen „ver-führen“

RESOOM-Magazine März/April 2009
www.resoom-magazine.de/printmagazin

→ "Solution Tools"

Die 60 besten sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution-Focus
Managerseminare Verlag 2008, ISBN 3936075735

→ "Teamwork for Solutions"

Mit den aus der Praxis heraus entwickelten "Team Prozess Module" können
Teamarbeitsprozesse – vom nur zweistündigen "Infomeeting" bis zum mehrtägigen
Workshop mit Dutzenden von Teilnehmenden – situationsspezifisch
zusammengesetzt werden.
www.korn.ch/team-process-modules

→ Internationales Portal zum lösungsfokussierten Arbeiten im Management

www.solworld.org

→ noch mehr aus "Korn's Küche":

www.korn.ch/publi.html