Hans-Peter Korn
KORN AG
www.korn.ch

"Teambuilding" für agile Teams - OHNE etwas von "Teamdynamiken" verstehen zu wollen

"Team" - was ist das überhaupt?

*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 Gruppenmprozesse 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)

➔ 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?

Gut dazu passt auch die **"Mining For Gold" – Exercise** von Norm Kerth: (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…*

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".

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?
3. Was brauche ich dazu von anderen im Team oder ausserhalb zusätzlich oder anders?

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

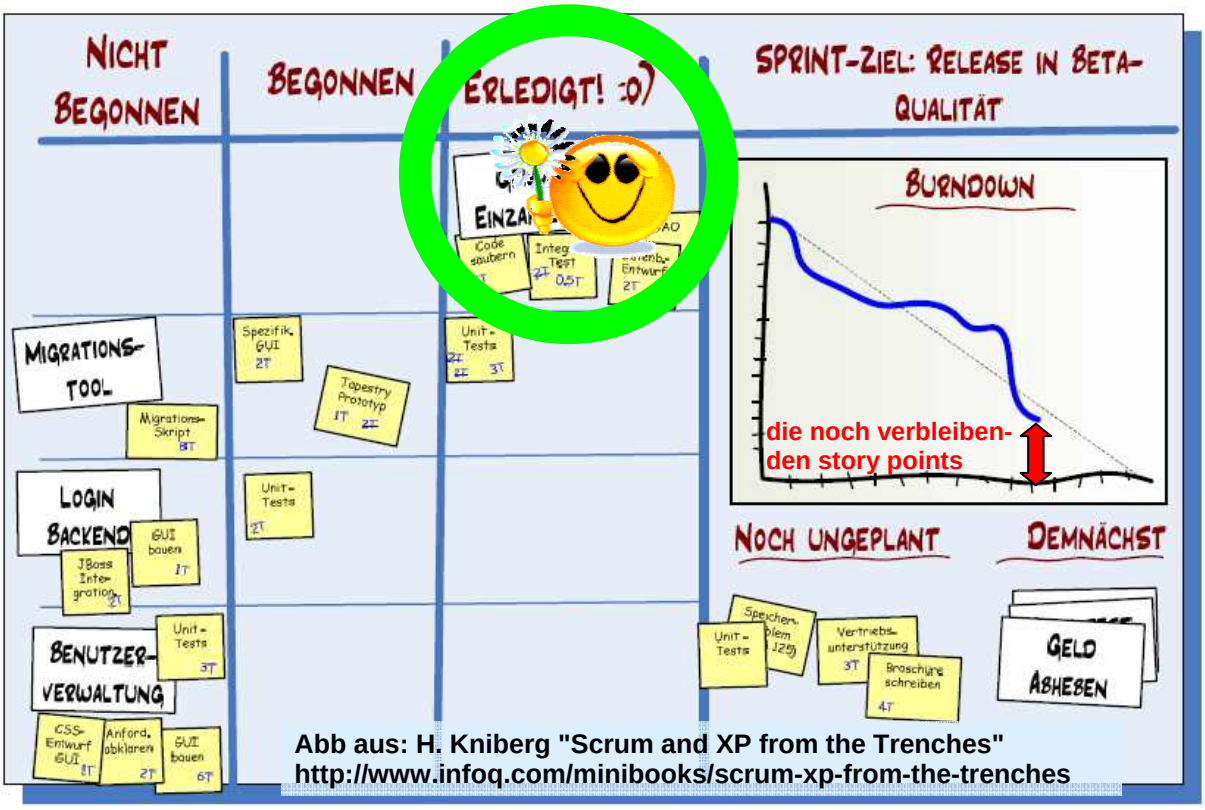


Abb aus: H. Kniberg "Scrum and XP from the Trenches"
http://www.infoq.com/minibooks/scrum-xp-from-the-trenches

➔ **nicht nur burn down sondern auch Grow Up zeigen**

z.B. als Kumuliertes Story Point Diagramm

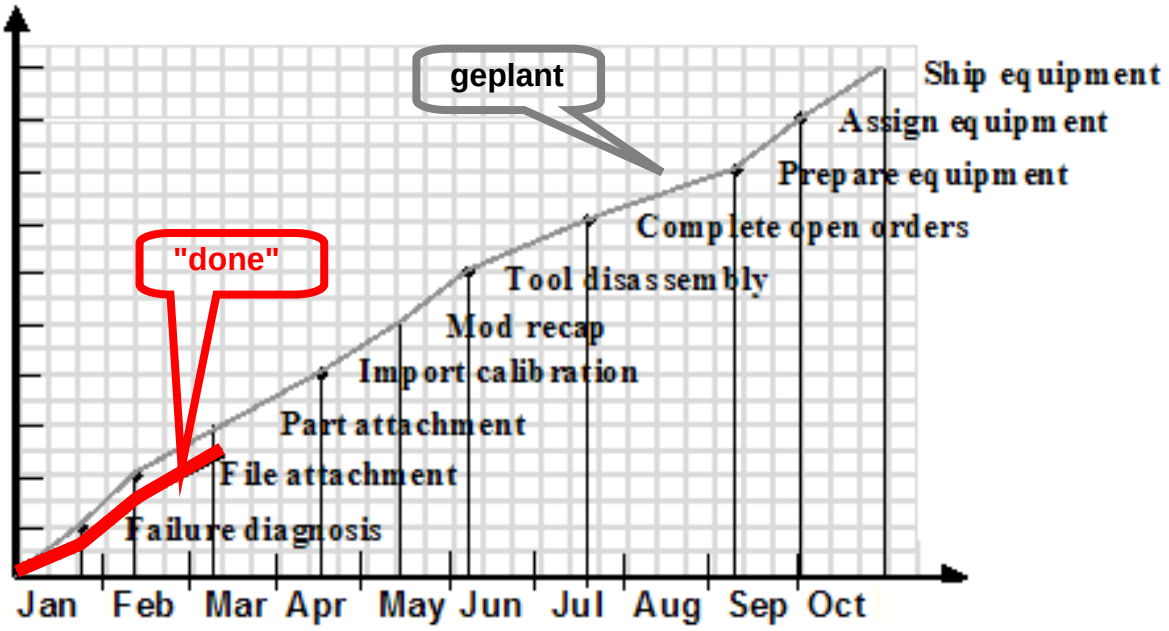


Abb. aus: Alistair Cockburn "Earned-value and burn charts"
http://alistair.cockburn.us/Earned-value+and+burn+charts

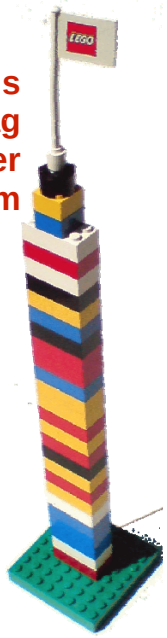
… oder als wachsende (Papier-) Palme

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 aus dem Weg geräumt werden?
0 = hoffnungslos ……. 10 = extrem einfach
(im Team bewerten, ähnlich wie beim Planungs-Poker)

0-------3----------10
Aha - "Räumungschance" = 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

Autor:
Michael Hjerth, www.solutionwork.se
Quelle:
http://solworld.ning.com/group/microtoolsandtheplusmodel/forum/topics/2102269:Topic:3785

Microplanning:

P LATFORM
What is your task or job?
What is the purpuse?

L OOK AT THE POSSIBLE FUTURE
What would you like to see happen as a result?
What is the least that you need to see happen?

U TILIZE SUCCESS
How have you done previously to achieve this?

S TEPPING THE SCALE
What can you do now? What needs to come first?

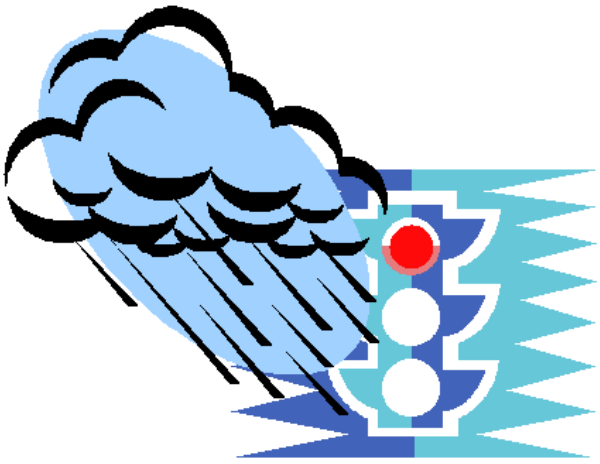
Microevaluation:

U TILIZE SUCCESS (SEARCH)
What was 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?
or What will you do differently as a result of this?

➔ Schlechtwetterprogramm - ein Interview [1]



Und 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 invol-vierten 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.

Kurzfassung eines Beitrags von H.-P. Korn in ***"Solution Tools. Die 60 besten sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution-Focus"****, Managerseminare Verlag 2008, ISBN 3936075735*
Siehe auch ➔ ***Teamwork for Solutions*** *http://www.korn.ch/team-process-modules/index.shtml*

➔ 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. Vergegenwärtigen 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

➔ Internationales Portal zum lösungsfokussierten Arbeiten im Management

www.solworld.org

➔ noch mehr aus "Korn's Küche":

www.korn.ch/publi.html