

Agile Meetings und Workshops

Thonet

2022

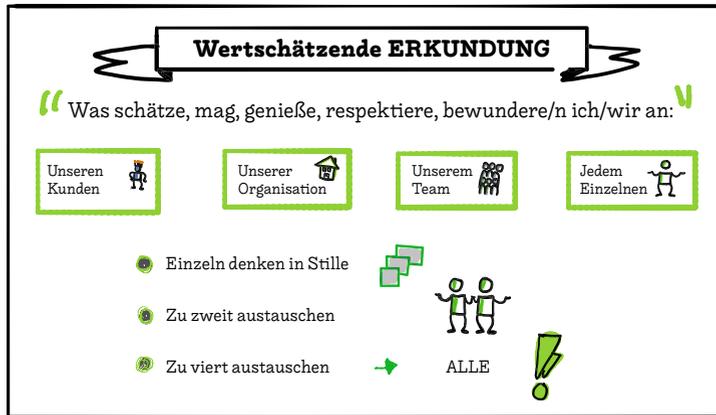
ISBN 978-3-8006-6510-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



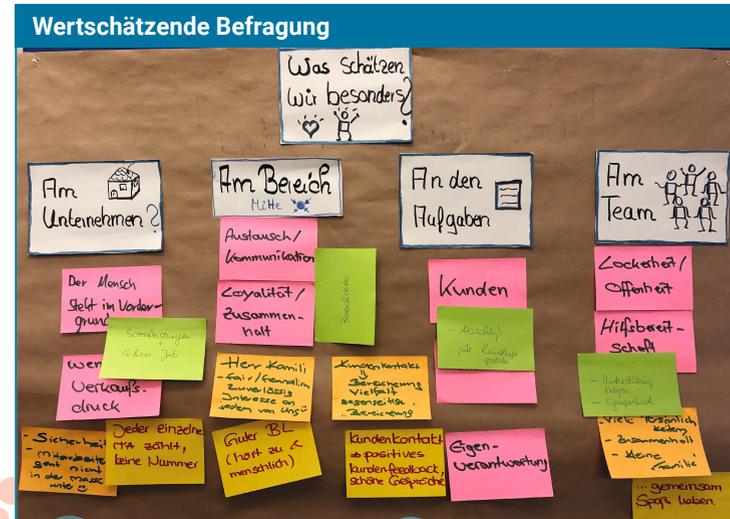
Teams und jedes Einzelnen wird das Team gestärkt und aufgerichtet. Oft sind wir zu sehr mit Mangel und Defiziten beschäftigt und werden blind für die positiven Seiten bzw. betrachten sie als selbstverständlich. Von Zeit zu Zeit ist deswegen der Blick auf die Sonnenseite absolut relevant.

Warum wird sie eingesetzt?

Schnelle, fokussierte und selbstverantwortliche Zusammenarbeit erzeugt viel Spannung bei jedem Individuum und in der Gruppe. Reine Wertschätzung und positives Feedback rufen Entspannung und Zufriedenheit hervor. Das tut nicht nur gut, sondern ist auch ein wichtiger Treibstoff für jede Entwicklung.

Wie läuft eine wertschätzende Erkundung ab?

- Der Moderator erläutert die Relevanz von positiver Psychologie und sorgt mit positiven Warm-ups für eine angenehme Atmosphäre. Wichtig ist, dass der Moderator selbst sehr wertschätzend mit dem Team und sich selbst umgeht und positive Formulierungen nutzt.



- Dazu visualisiert er die Bereiche/Themen/Umfeldfaktoren, die betrachtet werden:
Was schätzen/mögen/lieben/achten/bewundern/genießen/respektieren wir/ich
 - an unseren Kunden/ unserem Markt,
 - an unserer Organisation,
 - an unserem Team,
 - an jedem Einzelnen.
- Teilt das Team in Zweier- oder Dreiergruppen auf und lasst die Partner sich gegenseitig interviewen zu den vorher gesammelten Perspektiven. Der Interviewer fragt mehrfach nach: „Was schätzt du noch? Was magst du außerdem? Was begeistert dich?“
Pro Interview sollen sich die Partner 20 Minuten Zeit nehmen.



- Danach wird gewechselt, bis jeder jeden zu allen Themen interviewt hat und alle Antworten aufgeschrieben worden sind.
- Alternativ könnt ihr Think-Pair-Share moderieren: Dazu schreibt jeder seine Antworten alleine in der Stille auf, danach tauschen sich zwei aus, dann vier und schließlich wird alles im Plenum auf dem Board visualisiert.
- Die Übungspartner stellen gegenseitig ihre Antworten vor und visualisieren diese auf dem Wertschätzungsboard.
- Lasst anschließend die vielen positiven Perspektiven im Team wirken, ohne die Dinge zu zerreden.

Welches sind typische Hürden und welche Tipps aus der Praxis helfen?

Oft ist es zunächst schwierig, in die positive Betrachtung zu kommen, vor allem wenn vorher viele Spannungen aufgebaut worden sind. Das Team braucht etwas Zeit, um sich auf diese Betrachtungsweise voll und ganz einzulassen. Nehmt bei dieser Methode das Tempo bewusst heraus!

Wie funktioniert wertschätzende Erkundung in der Onlinevariante?

In der Onlinevariante sammelt ihr die Themen im Plenum und schickt dann die Interviewpartner in Breakout Sessions. Für die Erkundung braucht ihr eine Plattform, auf der ihr alles visualisieren könnt und die Teilnehmenden Notes schreiben können. Dann funktioniert die Moderation ebenso wie in Präsenz. Bei einigen Plattformen gibt es bereits fertige Templates für Retrospektiven mit ähnlichen Metaphern (Boot, Flugzeug ...), die ihr nutzen könnt.

Wertespinne

Was ist eine Retro mit der Wertespinne?

Eine Retrospektive mit der Wertespinne ist eine gute Methode, um die agilen Werte und Prinzipien im Team einzuführen, sie bewusst zu reflektieren. Durch die Einschätzung, wie weit die Werte gelebt werden, reflektiert das Team sein Mindset und seine Handlungen und kann sich weiterentwickeln.

Wert	Prinzipien	Handlungen
Commitment, Selbstverpflichtung	Selbstorganisation, Sinnhaftigkeit, Ergebnisorientierung	Stärkenorientierte Autonomie ist im Team möglich und wird gestärkt. Das Team zieht Aufgaben (Pull-Prinzip) und lebt rollengebundene Selbstorganisation. Jeder versteht den Purpose und den Nutzen für das Gemeinwohl und jeden Einzelnen.
Fokus	Maximiere die Menge nicht getaner Arbeit (da nicht notwendig); iteratives Arbeiten mit Timeboxing	Das Team reduziert Verschwendung und konzentriert sich auf Wertschöpfung durch Kundenfokus. Jeder engagiert sich für schnelle Ergebnisse.
Offenheit	Transparenz, Neues lernen, sagen statt fragen	Das Team macht den Workflow transparent. Neue Praktiken werden ausprobiert. Das Teamklima lässt es zu, dass jeder seine Meinung direkt sagt.

Wert	Prinzipien	Handlungen
Mut	Experimente, Fehlerfreude	Das Team lebt Fehlerfreude und fördert Experimente und Risikofreude.
Respekt	Vielfalt, Diversity, Growth Mindset	Das Team akzeptiert sich in seiner Unterschiedlichkeit. Vielfalt durch konvergente und divergente Denker, Alter, Geschlecht, Kompetenzen etc. wird als Vorteil betrachtet.
Kommunikation, Kollaboration	Netzwerken, aktive Einbindung, Review	Das Team bindet Kunden und Stakeholder aktiv ein. Es gestaltet Reviews mit Kunden. Es vernetzt sich innerhalb und außerhalb der Organisation.
Rückmeldung, Reflexion	Feedback, Retrospektive, Vertrauen und Konfliktbereitschaft	Das Team lebt eine gute Feedback-Kultur. Lösungen statt Schuldfragen stehen im Fokus. Retrospektiven werden im regelmäßigen Turnus durchgeführt.
Einfachheit	Babyschritte, Anpassung, Inkremente	Arbeitspakete werden in kleine Schritte heruntergebrochen. Die Teilprodukte (Inkremente) werden bewertet und optimiert.

Wozu dient die Wertespinnne?

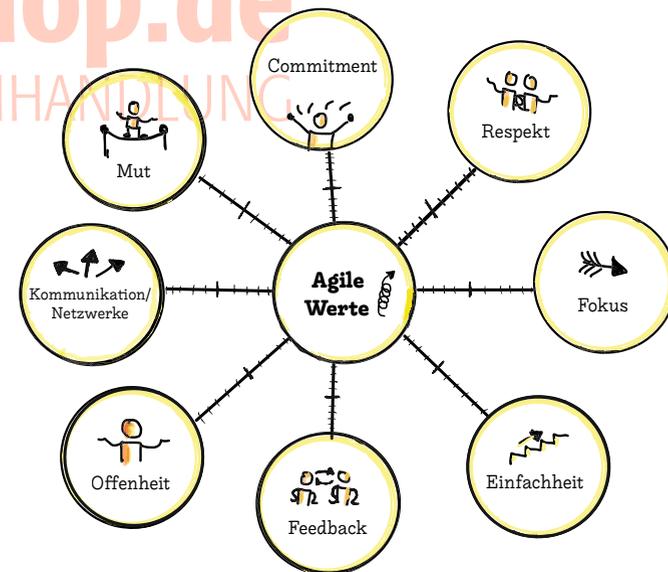
Um Werte in der Übersicht für sich selbst oder auch in einem Team zu reflektieren, eignet sich die Wertespinnne. Zu allen acht Werten kann sich ein Einzelner oder ein Team auf einer Skala von eins (kaum gelebt und umgesetzt) bis fünf (vollständig gelebt und umgesetzt) einschätzen.

Ihr könnt die Werte schon in der Anfangsphase als Orientierung für die Ausrichtung einführen und sie von Zeit zu Zeit immer wieder reflektieren und einschätzen. Wie gut leben wir die Werte? Durch welche Handlungen hauchen wir ihnen Leben ein? Was würden andere bemerken und über uns sagen?

Werte werden sehr unterschiedlich interpretiert und verstanden. Deswegen ist die genauere Betrachtung anhand des agilen Verständnisses wichtig, bevor das Team seine eigenen Interpretationen in die Begriffe hineinlegt.

Warum wird die Wertespinnne eingesetzt?

Werte sind innere Motivatoren und Handlungsimpulse des Teams. Um als Team flexibel, innovativ und kundenzentriert zu handeln, sind die acht agilen Werte aus dem Agilen Manifest eine fruchtbare Basis.



Wie läuft sie ab?

- Zeichnet eine Wertespinne auf ein Flipchart, eine Metawand oder ein Kollaborationsboard. Platziert dafür die acht Werte in einem Kreis und fügt zu jedem Wert eine Skala von null bis zehn. Null bedeutet, wir handeln nach diesem Wert noch gar nicht, und die Zehn, er wird vollständig gelebt.
- Visualisiert eine Tabelle oder gebt jedem eine Liste mit den Werten, Prinzipien und Handlungen, wie sie im agilen Manifest definiert worden sind. Damit alle wissen, was sich hinter den Begriffen Mut, Respekt, Fokus etc. verbirgt. Formuliert gemeinsam mit dem Team, welche Handlungen sich daraus für das Team und die Zusammenarbeit ergeben.
- Verteilt dann an jedes Teammitglied Klebepunkte einer Farbe und lasst jeden die acht Werte auf der Skala einschätzen: „Wie gut leben wir diesen Wert im Team? Wie stark handeln wir in der Zusammenarbeit danach?“
- Wenn alle ihre Punkte auf die acht Skalen geklebt haben, lasst das Team das Ergebnis betrachten und selbst analysieren:
 - Was fällt uns an dem Ergebnis auf?
 - Welche Werte leben wir schon ausgeprägt?
 - Welche Werte können wir noch stärken?
- Anschließend lasst ihr jedes Teammitglied zwei Hebelwerte wählen und konkrete Handlungen dazu notieren: „Welche zwei Hebelwerte findest du für uns als Team am wichtigsten, um uns in der agilen Zusammenarbeit weiterzuentwickeln? Welche Handlungen würden diese jeweils stärken?“ Jeder formuliert zu den beiden Hebelwerten Handlungen als Arbeitspaket und hängt diese zu dem Wert.
- Nach dem Austausch entscheidet sich das Team für mindestens eine konkrete Handlung, ein Action-Item,

zur Verbesserung der Zusammenarbeit, das bis zur nächsten Retro umgesetzt wird.

Welches sind typische Hürden und welche Tipps aus der Praxis helfen?

Teams neigen dazu, sich nach anderen, vor allem informellen Führern im Team, zu orientieren. Für eine ehrlichere Einschätzung lassen wir die Punkte vorher mit dem Skalenswert beschriften: Bevor die Punkte auf die Spinne geklebt werden, bittet ihr jeden Teilnehmer, auf seine Punkte den Skalenswert zu notieren, bevor die Punkte im Plenum visualisiert werden.

Wie funktioniert die Wertespinne in der Onlinevariante?

Für die Onlinevariante der Wertespinne braucht ihr eine Plattform, auf der ihr die Werte mit den Skalierungen darstellen könnt und die Teilnehmenden Notes schreiben und Punkte verteilen können. Dann funktioniert die Moderation ebenso wie in Präsenz. Für die verdeckte Skalierung könnt ihr die Teilnehmenden die Punkte vorher mit dem Wert beschreiben oder gleich Icons mit Zahlen auf die Spinne ziehen lassen.

Stärken stärken

Was ist eine Retro mit „Stärken stärken“?

„Stärken stärken“ ist eine konstruktive Feedback-Methode. Die Stärken werden ausgesprochen. Die Optimierungsthemen werden umgedeutet in Verhaltensweisen, die auf den Stärken aufbauen.

Wozu dient sie?

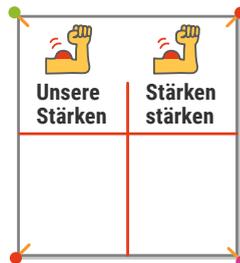
Wir nutzen diese Variante der Retrospektive, da sie Feedback unserer Erfahrung nach wirklich konstruktiv macht und beim Gegenüber Resonanz erzeugt. Dadurch werden tatsächlich zielgerichtete und wirksame Impulse gesetzt,



die einen Menschen in seiner Selbsterkenntnis und Entwicklung weiterbringen können. Der Dreh beim „Stärken stärken“-Feedback besteht im Reframing, sprich der Umdeutung der Kritikpunkte oder Wünsche des Feedback-Gebers in eine zielgerichtete Botschaft. Statt Kritik zu verpacken, wird das „Stattdessen“-Verhalten verbalisiert.

Warum wird sie eingesetzt?

Die Feedback-Debatte ist seit vielen Jahren ein beliebtes und heiß umstrittenes Thema. Die einen schwören auf direkte und kritische Rückmeldungen, um beim Gegenüber die Entwicklung anzustoßen und blinde Flecken bewusst zu machen. Die anderen warnen vor negativem Feedback und betonen den Schaden, der angerichtet werden kann. Beide Thesen sind unseres Erachtens wichtig und beachtenswert. Gerade die agile Moderation braucht eine Variante, die beide Ansätze auf gute Weise integriert, denn wir wollen im agilen Kontext schnell und konstruktiv auf den Punkt kommen.



Wie läuft sie ab?

- Visualisiert eine Tabelle mit Stärken und „Stärken stärken“ und überlegt mit dem Team gemeinsam, ob ihr zusätzlich bestimmte Feedback-Bereiche (Aufgabenverteilung, Umgang miteinander, Ergebnisorientierung, Abstimmung) definiert.
- Lasst jeden alle Stärken notieren und dann im Plenum untereinander austauschen: „Welche Stärken, Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen etc. haben wir als Team?“
- Anschließend lasst jeden einzeln Notizen machen zu der Frage:

„Was können wir noch stärken, ergänzen, mehr machen, ausweiten ..., um noch besser, effektiver, zufriedener, balancierter, fokussierter zu werden?“

- Auch diese Antworten werden im Plenum ausgetauscht, geclustert und priorisiert.
- Mindestens eine konkrete Handlung wird bis zur nächsten Retro vereinbart und umgesetzt.

Welches sind typische Hürden und welche Tipps aus der Praxis helfen?

Um die Stärken zu stärken und keine Defizite zu formulieren, braucht das Team Übung im Umdeuten und in positiver Formulierung. „Welche bereits vorhandenen Stärken, Fähigkeiten, Erfahrungen helfen uns, noch besser zu werden oder Schwierigkeiten zu bewältigen?“

Wie funktioniert Stärken stärken in der Onlinevariante?

Die Methode funktioniert auch ohne Breakout Sessions und Kollaborationsboard. Es reichen ein Videochat und ein einfaches Whiteboard. In der Einzelarbeit kann jeder seine Notizen zu den Stärken und zu „Stärken stärken“ handschriftlich machen und dann im Plenum vorlesen. Ein Moderator kann alles auf dem Whiteboard notieren und visualisieren.

Teamometer

Was ist ein Teamometer?

Ein Teamometer ist eine Einschätzung des Teams zu seinem Reifegrad bezogen auf die Teamentwicklung. Folgende Teamreifegrade werden dabei unterschieden:

- Wilde Horde: Die wilde Horde ist eine Ansammlung von Einzelkämpfern, die zusammengewürfelt worden ist. Es gibt keine Führung, keine Absprachen, keine gemeinsame Ausrichtung etc. Jeder macht, was er will und für richtig hält.



- **Pseudoteam:** Bei einem Pseudoteam hat die Organisation entschieden, in Teamstrukturen zu arbeiten. Es soll ein Team sein und entsprechend möchte die Führung eine Zusammenarbeit der Beteiligten. Es gibt aber weder Teamrollen noch Teamstrukturen noch gemeinsame Ziele. Es herrscht Unklarheit darüber, was das Team als solches und was jeder allein entscheiden und umsetzen soll.
- **Gruppe:** In einer Gruppe wird jeder einzeln von der Führungskraft geführt. Es gibt strikte Vorgaben und klare Anordnungen durch die Leitung. So sind Absprachen untereinander nicht unbedingt erforderlich.
- **Team:** Es gibt gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Ausrichtung auf eine Teamvision. Aufgaben werden stärkenorientiert untereinander verteilt und Einzelbedürfnisse integriert. Jeder übernimmt Verantwortung für die Ergebnisse. Das Team ist stolz auf sein Klima.
- **Spitzenteam/agiles Team:** Zum Erreichen der Ziele werden die Rollen und Aufgaben den Fähigkeiten und Ressourcen entsprechend optimal verteilt. Das Team tauscht sich stetig aus, um die Zusammenarbeit, Ergebnisorientierung und Effizienz zu optimieren. Erst ein Spitzenteam kann ein agiles Team werden! Ohne stetige Absprachen und die Arbeit am Team wird keine Selbstorganisation auf Dauer gelingen!

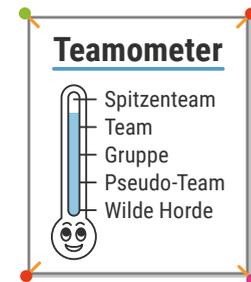
Wozu dient das Teamometer?

Das Teamometer dient zum einen zur Reflexion des Teamzustands jedes Einzelnen und des gesamten Teams. Zum anderen macht es die möglichen Reifegrade von Teams bewusst und zeigt die Möglichkeiten der Kooperation auf. Wenn sich eine Gruppe zu einem Team entwickeln soll und will, wird durch das Teamometer klar, wie wichtig die Absprachen und Rollen sind, um nicht in den schlechteren

Reifegrad des Pseudoteams zu geraten. Ein Team zu entwickeln bedeutet viel Arbeit und klare Rahmenbedingungen. Auch ein Spitzenteam entsteht nur durch stetigen Austausch und Reflexion. Agile Teams müssen diese Stufen durchlaufen bzw. sie sind gefordert, erst zum Spitzenteam zu werden, bevor sie wahrhaft agil arbeiten können.

Warum wird das Teamometer eingesetzt?

Mit der einfachen Metapher des Teamometers erkennt das Team, wo es zurzeit steht, wie die unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen Teammitglieder sind und wohin es sich noch entwickeln kann. Es erfasst die Voraussetzungen für Agilität.



Wie läuft es ab?

- Zeichnet das Teamometer oder nutzt unsere Vorlage.
- Definiert gemeinsam mit dem Team die Stufen und erläutert dazu die entsprechenden Handlungen und Rahmenbedingungen. Lasst für jede Stufe Beispiele finden und erzählt euch untereinander Geschichten zu den verschiedenen Reifegraden.
- Verteilt dann an jedes Teammitglied Klebepunkte in drei Farbe und lasst jeden auf dem Teamometer den Grad zu drei Fragen (jeder Frage wird eine Farbe zugeordnet) einschätzen:
 - „Wo stehen wir aktuell?“
 - „Wo standen wir vor einem halben Jahr?“
 - „Wohin können wir uns realistisch entwickeln im nächsten halben Jahr?“
- Wenn alle ihre Punkte zu den drei Fragen aufgeklebt haben, lasst das Team das Ergebnis betrachten und selbst analysieren:

- „Was fällt uns an dem Ergebnis auf?“
- „Wie war unsere Entwicklung?“
- „Wohin können wir uns entwickeln?“
- Anschließend lasst ihr jedes Teammitglied konkrete Handlungen als Arbeitspaket notieren und hängt diese zu dem Teamometer.
- Nach dem Austausch entscheidet sich das Team für mindestens eine konkrete Handlung, ein Action-Item, zur Verbesserung der Zusammenarbeit, das bis zur nächsten Retro umgesetzt wird.

Welches sind typische Hürden und welche Tipps aus der Praxis helfen?

Teams neigen dazu, sich nach anderen, vor allen informellen Führern im Team, zu orientieren. Für eine ehrlichere Einschätzung lassen wir die Punkte vorher mit dem Skalenwert beschriften: Bevor die Punkte aufgeklebt werden, bittet ihr jeden Teilnehmer, auf seine Punkte den Teamometer-Grad zu notieren, bevor die Punkte im Plenum visualisiert werden.

Wie funktioniert das Teamometer in der Onlinevariante?

Für die Onlinevariante des Teamometers braucht ihr eine Plattform, auf der ihr es darstellen könnt und die Teilnehmenden Notes schreiben und Punkte verteilen können. Dann funktioniert die Moderation ebenso wie in Präsenz. Für die verdeckte Skalierung könnt ihr die Teilnehmenden die Punkte vorher mit dem Wert beschreiben oder gleich Icons mit Zahlen auf die Gradzahl ziehen lassen.

Phase 3: Einsichten gewinnen

Fünf-Finger-Retro

Was ist die Fünf-Finger-Retro?

Die Fünf-Finger-Retro ist ein Feedback-Format für ein Team, das bereits mit Kritik umgehen kann. Bei dieser Methode werden positive und negative Themen angesprochen.

Wozu dient die Fünf-Finger-Retro?

Das Feedback kann sowohl als Feedback-Gesprächsstruktur im Einzelfeedback eingesetzt werden als auch im Team.

- Top: Stärken, Highlights, Positives, Kompetenzen, Erfolge etc.
- Achtung: Gefahren, Risiken, Stolpersteine etc.
- Fuck-ups: Was ist schiefgelaufen? Fehler, Versagen, Verletzungen, Missachtungen etc.
- Beziehungsebene: Wie war unsere Zusammenarbeit? Nähe? Abstimmung? Wertschätzung? Umgang mit Unterschieden?
- Zu kurz gekommen: Was ist zu kurz gekommen? Was ist aus dem Fokus geraten?

Warum wird sie eingesetzt?

Wir setzen die Fünf-Finger-Methode bei fortgeschrittenen Teams ein, die sowohl von Fuck-ups als auch von der Beziehungsebene konstruktiv sprechen können und deren Vertrauen zueinander als Fundament tragfähig ist. Bei unsicheren oder unreifen Teams ist die Methode nicht zu empfehlen, da schnell Anschuldigungen oder Rechtfertigungen kommen, die eher schwächen als stärken.





Wie läuft eine Fünf-Finger-Retro ab?

- Wir nutzen die Fünf-Finger-Methode entweder gezeichnet auf einem Flipchart oder einfach die fünf Finger der Hand ohne zusätzliche Visualisierung.
- Entweder teilt ihr das Team in Kleingruppen oder Paare ein, die sich untereinander nach dieser Methode Feedback geben, oder ihr wendet sie als Teamfeedback an:
Daumen: Was war top?
Zeigefinger: Achtung!
Mittelfinger: Fuck-ups!
Ringfinger: Beziehungsebene!
Kleiner Finger: Zu kurz gekommen!
- Lasst zu allen fünf Fragen jeweils konkrete Beispiele finden und formulieren.
- Lasst jeden als Fazit einen Wunsch und einen eigenen Beitrag formulieren:
 - „Was wünsche ich mir von dir/vom Team, um unsere Zusammenarbeit zu stärken?“
 - „Was werde ich konkret dazu beitragen, um unsere Zusammenarbeit zu stärken?“

Welches sind typische Hürden und welche Tipps aus der Praxis helfen?

Um konstruktiv zu bleiben, braucht das Team sowohl Übung darin, Ich-Botschaften zu formulieren, als auch eine gute Vertrauensbasis untereinander. Als Moderator könnt ihr vor der Session erst einmal Übungen zu Ich-Botschaften anleiten.

Wie funktioniert die Fünf-Finger-Retro in der Onlinevariante?

Die Methode funktioniert auch ohne Breakout Sessions und Kollaborationsboard. Es reichen ein Videochat und die fünf Finger eurer Hand.

SWOT

Was ist die SWOT-Retro?

Team-SWOT eignet sich hervorragend als Tool für Retrospektiven. Ihr erhaltet ein komplexes Eigenbild des Teams zu seinen Stärken und Potenzialen im Unternehmen und am Markt. Es werden die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Gefahren (Threats) und die daraus resultierenden Chancen (Opportunities) reflektiert. Die SWOT-Analyse ist ein gängiges betriebswirtschaftliches Verfahren der Unternehmensberatung. Das Team nutzt dieses Verfahren in abgeänderter Form als komplexes Reflexionstool. Es macht sich Gedanken über die Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen des gesamten Teams im Unternehmen/am Markt. Darauf aufbauend wird das Team angeleitet, ein Reframing (Umdeuten) der Schwächen und Risiken in Chancen und Möglichkeiten durchzuführen.

Wozu dient die SWOT-Retro?

Team-SWOT ist geeignet, um in einem Teamprozess über die Stärken und Potenziale des Teams im Unternehmen bzw. am Markt zu reflektieren. Daraus werden Chancen und Entwicklungsfelder erarbeitet. Gerade in der agilen Moderation geht es um eine ständige Reflexion des Teams hinsichtlich seiner Verbesserungspotenziale aus Kundensicht.

Das Tool lässt sich bereits in einer fortgeschrittenen Forming-Phase der Teamentwicklung erfolgreich einsetzen.

Der Ablauf und die Inhalte des Team-SWOT ermöglichen dem Team,

- ein strukturiertes Reflexionstool für das gesamte Team zu nutzen;
- sich die Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen bewusst zu machen;