

1.5 15-Minuten-FOTO (Lite), aka das »Und wenn X...«-Spiel

Und nun kommen wir endlich zum 15-Minuten-FOTO, unserem durch Clean Language inspirierten Coaching-Spiel. Es heißt »15-Minuten«, weil es eine Timebox gibt, und »FOTO« steht für »From Obstacles to Outcomes«. Aus Gründen, die wir noch herausfinden werden, ist es auch bekannt als das »Und wenn X ...«-Spiel.

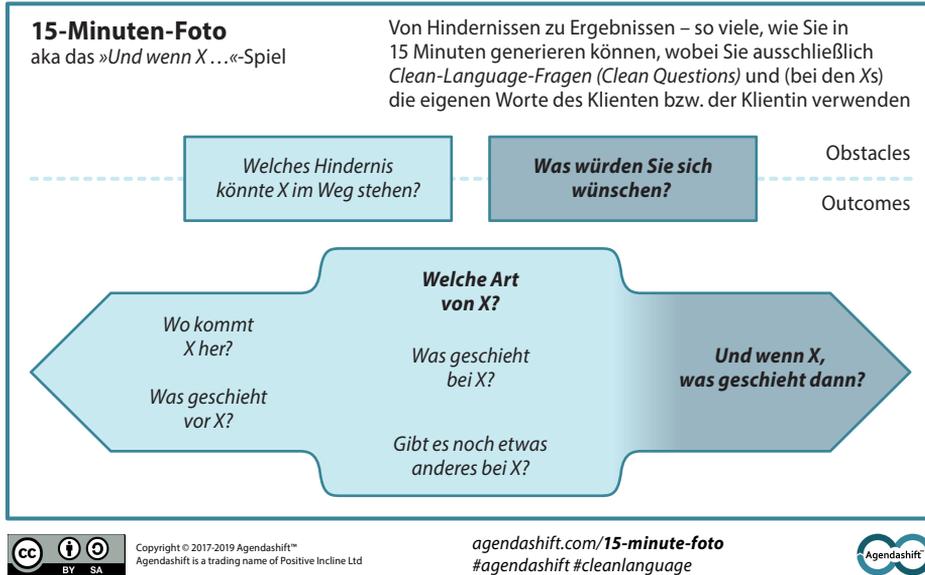


Abb. 1–2 Stichwortkarte für das 15-Minuten-FOTO

Im klassischen Format des Spiels (Kap. 2) rotieren die Teilnehmenden durch vier verschiedene Rollen. Für den Moment werden wir jedoch die Lite-Version verwenden, bei der alle auf gleiche Weise beteiligt sind. Beide Formate haben die gleichen Ziele, Regeln und Hinweise (jeweils zwei):

■ Ziele

1. Erstellung einer Liste von Ergebnissen – so viele, wie Sie in dem gegebenen Zeitrahmen finden können
2. Einarbeitung in eine kuratierte Auswahl an Clean-Language-Fragen

■ Regeln

1. Stellen Sie für jedes Hindernis nur Fragen von der Stichwortkarte (Abb. 1–2).
2. Verwenden Sie für den Platzhalter X die zuvor erfassten Wörter, und zwar wortwörtlich – Ihre anfänglichen Hindernisse, Ihre Antworten oder Fragmente davon.

■ Hinweise

1. Seien Sie ruhig großzügig bei den Ergebnissen, die Sie akzeptieren – wenn es klingt, als könnte es ein Ergebnis sein, schreiben Sie es auf.
2. Wenn eine Minute vergeht, ohne dass ein Ergebnis festgehalten wird, stimmt etwas nicht. Gründe können die Suche nach Lösungen, eine zu starke Vertiefung in die Hindernisse oder das Führen von Metagesprächen sein.

Die meisten Moderatoren bzw. Moderatorinnen dieses Spiels würden sicher zustimmen, dass es sich lohnt, eine kurze Demonstration anhand eines repräsentativen Hindernisses zu geben. Nehmen wir also an, dass Sie bereit sind, sich dem unten genannten Hindernis anzunehmen. Dabei zählen wir nach und nach die Ergebnisse:

- Ich:** Welches Hindernis wollen wir nehmen?
- Sie:** Unsere Standup-Meetings sind Mist!
- Ich:** Welche Art von *Mist*?
- Sie:** Sie dauern viel zu lange.
- Ich:** Und was würden Sie sich wünschen?
- Sie:** Nun ja, kürzere Meetings (1) wären gut.
- Ich:** Und wenn *kürzere Meetings* stattfinden, was würde dann passieren?
- Sie:** Wir würden dann alle schneller zurück an die Arbeit gehen (2).
- Ich:** Und wenn *alle schneller zurück an die Arbeit gehen*, was würde dann passieren?
- Sie:** Dann wären wir viel produktiver (3).
- Ich:** Welche Art von *Produktivität*?
- Sie:** Insofern, dass wir unsere Zeit nicht mit Gesprächen vergeuden, die uns nicht direkt betreffen (4).
- Ich:** Wenn *diese Art von Produktivität* gegeben wäre, was würde dann passieren?

Mit einem nur wenige Sekunden dauernden Gespräch haben wir bereits vier Ergebnisse und auch schon fast ein fünftes. Sie werden bemerkt haben, dass ich bisher nur drei Fragen verwendet habe, und zwar die wesentlichen drei, die auf der Stichwortkarte fett hervorgehoben sind:

■ Welche Art von X?

Ich habe diese Klärungsfrage zweimal verwendet. Zuerst bei dem initialen Hindernis und dann bei einem Ergebnis, wobei jedes Mal etwas Konkretes herauskam.

■ *Was würden Sie sich wünschen?*

Diese Frage wurde hier nur ein einziges Mal verwendet, um das Gespräch über Hindernisse auf Ergebnisse zu lenken – vom »Hindernisraum« zum »Ergebnisraum«, wenn Sie so wollen.

■ *Und wenn X, was geschieht dann?*

Bei jedem der drei Male, bei denen ich diese Frage verwendet habe, hat sie unser Gespräch tiefer in den Ergebnisraum geführt – jedes nachfolgende Ergebnis war weiter entfernt bzw. abstrakter als die vorangegangenen – und um den Effekt noch mehr zu verdeutlichen, hätte ich noch weiter gehen können (normalerweise tue ich das auch).

Eine nützliche Variante dieser Art von Demonstration ist diese:

■ Fragen Sie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen nach ihrem konkretesten oder unmittelbarsten Hindernis und demonstrieren Sie das Spiel nur mit den Fragen *Was würden Sie sich wünschen?* und *Was würde dann passieren?*, wobei Letzteres ein paar Mal wiederholt wird.

■ Fragen Sie dann nach ihrem abstraktesten, tiefgreifendsten oder langfristigen Hindernis. Dann klären Sie es mit *Welche Art von?* und fahren mit allen drei Fragen gemäß meinem Beispiel fort.

Die übrigen Fragen, die nicht fett hervorgehoben sind, bilden Gruppen. Unter *Welche Art von X?* in der Mitte der Karte befinden sich zwei Fragen, die dazu dienen, eine kürzlich gegebene Antwort genauer zu betrachten oder etwas von einem früheren Zeitpunkt des Gesprächs wieder aufzugreifen:

■ *Was geschieht, wenn X?*

■ *Gibt es noch etwas anderes bei X?*

Links auf der Karte gibt es zwei Fragen, die das Gespräch noch einmal zurückführen:

■ *Wo kommt X her?*

■ *Was geschieht vor X?*

Und ganz oben links steht eine Frage, die uns wieder in den Hindernisraum zurückversetzen wird (hoffentlich nur kurz) und die Sie am seltensten benutzen werden:

■ *Welches Hindernis könnte X im Weg stehen?*

Machen Sie sich keine Sorgen darüber, dass dies zu viel zu merken sei. Sie werden hauptsächlich die drei fettgedruckten Fragen verwenden. Mit dem Präfix *Und wenn X ...* können Sie sich außerdem etwas zusätzliche Denkzeit verschaffen, was dabei hilft, Ihre Aufmerksamkeit und die der anderen auf etwas Interessantes zu lenken.

Es gibt keine falschen Antworten (außer vielleicht extrem lange), aber bei Ihrem Streben nach Ergebnissen ist es wichtig, dass Sie stets ehrliche Absichten haben. Widerstehen Sie der Versuchung, nach Lösungen zu suchen. Wenn Sie das bemerken sollten, machen Sie sich darüber keine Sorgen – mit *Und wenn <Lösung>, was passiert dann?* sind Sie schon bald zurück im sicheren Ergebnisraum.

Zur Erinnerung: Das Lite-Format ist eine integrative, minimal strukturierte Übung für kleine Gruppen, an der alle gleichberechtigt beteiligt sind. Abgesehen davon, was in den Regeln steht, wird dem Gespräch keinerlei Struktur aufgezwungen: Jede Person kann ein Hindernis ins Spiel bringen, sie kann Fragen von der Karte stellen und sie kann antworten. Und wann immer Sie etwas hören, was nach einem Ergebnis klingt, schreiben Sie es auf!

Ein paar Moderationstipps:

- Tischgruppen oder Online-Breakout-Räume von 3 bis 5 Personen, wobei 4 ideal sind.
- Wenn Sie dieses Spiel in der physischen Variante spielen, sollten alle Beteiligten jeweils ihre eigene ausgedruckte Stichwortkarte haben; niemand sollte die Fragen vom Bildschirm ablesen.
- Für die Online-Nutzung hingegen sollten Sie die Stichwortkarten in das Dokument integrieren, mit dem die einzelnen Arbeitsgruppen arbeiten sollen – zum Beispiel in eine digitale Arbeitsmappe oder auf ein virtuelles Whiteboard.
- Egal ob physisch oder virtuell, von der Verwendung von Haftnotizen rate ich ab – sie sind zu umständlich angesichts der Geschwindigkeit, mit der Ergebnisse erfasst werden müssen.
- 15 Minuten reichen gut für ungefähr 4 bis 5 Hindernisse; nach ein oder zwei Minuten Spielzeit können Sie bei jeder Gruppe nachsehen, ob alle auf dem richtigen Weg sind.
- Die Erfahrungen aus der Übung bespreche ich immer sofort danach. Was dabei herauskommt – also die erfassten Ergebnisse –, kann bis zum Plan on a Page warten, der nächsten und letzten Übung.

Die Nachbesprechung

Bei der Nachbesprechung betrachten wir die Erfahrungen beim Fragenstellen und die Erfahrungen beim Beantworten der Fragen separat. Wir nutzen die Gelegenheit, um einen Ausblick auf das anspruchsvollere Klassik-Format von 15-Minuten-FOTO zu geben, das wir in Kapitel 2 (Exploration) spielen werden, und stellen dessen vier Rollen vor: Klient, Coach, Schreiber und Beobachter.

Wir starten mit dem, was gut funktioniert hat:

- Wenn die Ergebnisse schnell hintereinander kommen und Sie der Klient sind, der die Fragen beantwortet, wie ist das für Sie?
- Wenn die Ergebnisse schnell hintereinander kommen und Sie der Coach sind, der die Fragen stellt, wie ist das für Sie?
- Wenn die Ergebnisse schnell hintereinander kommen und Sie der Schreiber oder Beobachter sind, der oder die das Gespräch von außen beobachtet und hört, wie ist das für Sie? Was fällt Ihnen auf?

Es ist so gewollt, dass wir hier den Klienten vor dem Coach nennen. Die meisten Klienten haben gute Erfahrungen gemacht, was beruhigend für Coaches ist, die sich eventuell Sorgen darüber machen, wie sie rüberkommen. Die Klienten sind meist viel zu beschäftigt, um sich darüber Gedanken zu machen.

Dann:

- Was passiert, wenn die Ergebnisse nicht so schnell hintereinander genannt werden?
- Gibt es noch andere Erfahrungen bei dieser Übung?

Die beiden häufigsten Gründe für Frust sind:

1. Die Gespräche drehen sich im Kreis.
2. Die Coaches würden gerne mehr konkrete Ratschläge geben können.

Zu Punkt eins: Glückwunsch, Sie haben einen Teufelskreis entdeckt! Gehen Sie entweder mit *Und wenn X ...* bzw. *Gibt es noch etwas anderes bei X?* zu einem früheren Teil des Gesprächs zurück und erkunden Sie einen anderen Teil der Landschaft, oder gehen Sie einfach zum nächsten Hindernis über.

Zu Punkt zwei: Genau darum geht es. Wir sollen hier keine Ratschläge geben. Stattdessen helfen wir dem Klienten, sein eigenes Modell zu entwickeln und herauszufinden, wie alles zusammenhängt. Wenn Sie unaufgefordert eigene Konzepte einbringen, riskieren Sie, etwas Wertvolles zu zerstören, nämlich die einzigartige Perspektive oder Einsicht des Klienten. Aus diesem Grund beinhaltet die Stichwortkarte keine derartigen Fragen:

- *Als Sie X sagten, meinten Sie da Y?*
- *Haben Sie schon an Z gedacht?*

Wenn man bedenkt, was im Kopf des Klienten vor sich geht, wird einem klar, wie wenig hilfreich diese Fragen sind. Wenn nicht sogar unhöflich!

Dieser zweite Frustrationspunkt zeigt, dass unsere Fragen oft mehr über unsere eigenen Annahmen und Vorlieben aussagen als über unseren Wunsch, etwas Neues zu erfahren. Dieses Spiel übt uns in Neugierde und trainiert unser Gehirn darauf, zu erkennen, wann wir im Begriff sind, weniger gute Fragen zu stellen.

1.6 Plan on a Page

Nehmen Sie sich etwas Zeit, um gemeinsam die Liste der Ergebnisse, die Sie erstellt haben, noch einmal anzuschauen. Wenn Sie weniger als ca. ein Dutzend aufgeschrieben haben, versuchen Sie, ein paar Minuten länger zu spielen, mehr Personen einzubeziehen (es ist nicht wirklich ein Solospiel), oder überlegen Sie, ob Sie sich Hilfe holen. Nette Coaches, Beraterinnen und Berater oder moderierende Personen aus Ihrem Bekanntenkreis sollten in der Lage sein, diese Übungen schnell zu begreifen, wenn sie nicht bereits damit vertraut sind.

Nach Absprache können Sie Ihre Ergebnisse gerne abändern. Formulieren Sie alles um, was nach einer Handlung oder Lösung klingt. Wenn die Ergebnisse zu abstrakt erscheinen, um umsetzbar zu sein, verwenden Sie die klärenden Fragen *Welche Art von X?*, *Was passiert, wenn X?* oder *Gibt es noch etwas anderes bei X?* für die bedeutendsten Ergebnisse, um noch ein paar für Ihre Liste zu generieren. Und bei allen, mit denen Sie nicht mehr zufrieden sind, können Sie folgende Frage stellen: *»Verlieren wir etwas, wenn wir das verwerfen? Und wenn ja, was?«*

Eine einfache Möglichkeit, Ihre Ergebnisse zu organisieren, ist mit diesen drei Überschriften:

- **Kurzfristig** – dringende Ergebnisse, Handlungsfelder, direkte Chancen
- **Mittelfristig** – Zwischenziele; Anzeichen dafür, dass Sie dabei sind, zu gewinnen
- **Langfristig** – Ambitionen, Zielvorstellungen, Erwartungen, Werte

Nun haben Sie einen einfachen »Plan on a Page«, den Sie später jederzeit wieder zurate ziehen können. Hier (Abb. 1–3, geringfügig für unsere neuere Vorlage verändert) ist ein Beispiel, das bei einem öffentlichen Workshop in Leeds, Großbritannien, erstellt wurde:

Discovery: Plan on a page

Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig
<ul style="list-style-type: none"> ■ Einstellungskriterien – Fokus auf Soft Skills ■ Absichten verstehen ■ Erlaubnis erteilen, Entscheidungen zu treffen ■ Jede Person ist in den Wandel involviert ■ Autonomie für direkt unterstellte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leute nach Soft Skills einstellen ■ Ausgewogene Qualifikationen ■ Verbesserte Leistung ■ Leute treffen eigene Entscheidungen ■ Kein Stoppen/Starten – besserer Flow 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autonomie ■ Berufliche Entwicklung ■ Innovation ■ Befähigte und engagierte Leute ■ Diversität ■ Gemeinschaftliche Entscheidungsfindung



Abb. 1-3 Beispiel: Plan on a Page

Eine gute Strategie beim Erstellen des Plans ist es, eine kleine Anzahl von Ergebnissen für die Spalte der langfristigen Ergebnisse zu identifizieren und dann von dort aus rückwärts zu arbeiten. Haftnotizen funktionieren auch gut (sowohl physisch als auch virtuell). Fragen Sie sich bei jedem Element, das nicht bereits in der Spalte ganz links steht:

- Müssen wir wirklich so lange warten?
- Wo fängt es an?

Und schließlich: Was sticht hervor? Was schwingt mit? Gibt es besonders starke Aussagen, die Sie gerne an anderen ausprobieren würden?

1.7 Hinter den Kulissen

1.7.1 Discovery neu entdecken

Das Agile Manifest (*agilemanifesto.org*) beginnt mit diesen Worten:

» Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.«

Ich weiß nicht, warum man sich für »erschließen« entschieden hat, aber »entdecken« hätte ebenso gut gepasst. »Discover« – also entdecken – wird in agilen Kreisen recht häufig verwendet; damit werden meist »vorgelagerte« Aktivitäten des Entwicklungsprozesses bezeichnet, die dazu führen sollen, den Kunden, andere Stakeholder sowie deren unterschiedliche Motivationen zur Interaktion mit dem jeweiligen Produkt oder der Dienstleistung zu verstehen. Daraus ergibt sich ein besseres Verständnis dafür, was geliefert werden soll.