

# **„gute“ Fragen stellen für Scrum Master**

**Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach  
bei inKonstellation, Köln**

**Marcel Kernchen**

**Juli 2023**

## Inhalt

Executive Summary .....	3
Einleitung.....	4
Erläuterung Open Space.....	4
Erläuterung Scrum Framework .....	5
Aufbau der Session für den Open Space .....	6
Was heißt „gute“ Frage? .....	6
Definition von Coaching .....	7
Rahmenbedingungen – Welche für das Stellen von „guten“ Fragen hilfreich sind .....	7
Fragetypen aus dem systemischen Kontext.....	9
Perspektivwechsel (zirkulär).....	9
Verschlimmerungsfrage / provokative Fragen.....	9
Wunderfrage .....	9
Metaphern.....	10
Erstellung einer Sammlung von „guten“ Fragen mit den Teilnehmenden .....	10
Tipps und Hinweise .....	12
Quellennachweis .....	13

## Executive Summary

Die Idee zur Hausarbeit entsprang dem Wunsch einiger Kolleg:innen nach dem Abschluss einer internen beruflichen Fortbildung zum Junior Scrum Master im Themenkomplex „Fragestellungen“ tiefergehende Fähigkeiten zu erlernen. Konkret ging es darum in der Zukunft mehr Sicherheit bei der gezielten Nutzung von Fragen zu erhalten um Menschen im Einzel- oder auch Gruppengespräch fokussiert unterstützen zu können.

Meine Zielgruppe waren anfänglich nur Scrum Master, wobei sich die Fragetechniken allgemein auch für Menschen in anderen Rollen im Unternehmen anbieten.

Im Zuge einer firmeninternen OpenSpace Veranstaltung mit ca. 90 Teilnehmenden hatte jeder Teilnehmende die Möglichkeit in Zeitslots von maximal 45 Minuten eigene Themen einzubringen und mit Interessenten zu vertiefen, diskutieren etc. Die Teilnahme basiert dabei auf Freiwilligkeit und fußt auf der Idee die „richtigen“ sprich am Thema Interessierte, zusammen zu bringen.

Im Zuge dieser Veranstaltung habe ich mit meinen persönlichen Erfahrungen und den Inhalten, welche mir in der Ausbildung zum systemischen Coach in Modul 3 „Fragen“ vermittelt wurden einen kurzen Workshop (synonym gebrauche ich das Wort Session in dieser Hausarbeit) entwickelt um das Thema „Fragestellungen“ meinen Kolleg:innen näher zu bringen. Darüber hinaus wollte ich ihnen gerne ein persönliches Wachstum und mehr Sicherheit in der Anwendung von Fragestellungen ermöglichen.

In meiner Hausarbeit werde ich den Aufbau und Ablauf der von mir erarbeiteten Session vorstellen und dies mit Lerninhalten aus der Coachingausbildung rund um das Thema „Fragen“ anreichern.

## Einleitung

In meiner Hausarbeit beschreibe ich die von mir in eine firmeninterne Open Space Veranstaltung eingebrachte 45 minütige Session '„gute“ Fragen stellen für Scrum Master'.

Neben einigen grundlegenden Begriffen wie dem Open Space und dem Scrum Framework werde ich den geplanten Ablauf meiner Session beschreiben.

Hier gehe ich nicht nur auf den reinen Ablauf, sondern auch auf die konkreten Inhalte der einzelnen Agendapunkte ein. Ich beschreibe jeweils die Inhalte, welche ich den Teilnehmenden vermitteln wollte. Dabei verknüpfe ich diese mit dem Erlernten aus meiner Ausbildung zum systemischen Coach aus dem Themenkomplex „Fragen“.

## Erläuterung Open Space

Die Open Space Technik ist eine von vielen Mikrostrukturen aus dem Werkzeugkoffer der Liberating Structures um die Zusammenarbeit von Menschen zu fördern.

Die Idee dahinter ist es, dass in größeren Veranstaltungen häufig die wirklich wichtigen und für die Teilnehmenden interessanten Themen, eher in den Kaffeepausen als in den eigentlich angesetzten gemeinsamen Terminen besprochen werden. Diesem Gedanken folgend handelt es sich beim Open Space um eine eingangs Agenda lose Veranstaltung. Es werden lediglich freie Besprechungsräume verschiedener Größe und mehrere parallele sowie aufeinander folgende Zeitfenster, sogenannte Sessions, vorgegeben. Man kann sich das als eine leere Matrix vorstellen, welche den Rahmen der gesamten Veranstaltung abbildet. Was genau in den einzelnen Sessions von, in meinem Fall 45 Minuten passiert, ist den Teilnehmenden am Open Space freigestellt. Es können Vorträge sein im Stile einer Präsentation, Diskussionen, Vorstellung und gemeinsame Übung eines Tools etc. alles ist erlaubt. Ob man sich selbst als Experten oder Anfänger für ein Thema sieht ist egal. Das einzig wichtige ist, dass Interesse am Thema und dem Austausch mit anderen Menschen besteht.

Zur Eröffnung des Open Spaces wird das Prinzip der Sessions und dem Austausch miteinander auf Basis von persönlichem Interesse erläutert. Anschließend bekommen alle Teilnehmenden die Chance in sich zu gehen und falls sie wollen, ein eigenes Thema in die heutige Agenda einzubringen. Für gewöhnlich gibt es einen Moderator, der für eine strukturierte Vorstellung der einzubringenden Themen bzw. in diesem Kontext „Sessions“, sorgt. Teilnehmer, die eine eigene Session zum Open Space einbringen wollen, werden als Session Host bezeichnet. Diese Session Hosts erhalten die Chance durch einen kurzen Pitch vor allen Teilnehmenden, den Inhalt ihrer anstehenden Session vorzustellen. Außerdem suchen sie sich einen freien Ort (Besprechungsraum) und Zeitfenster in der sich langsam füllenden Agenda für ihre Session aus.

Ein typischer Pitch könnte in meinem Beispiel wie folgt aussehen

„Hallo, ich bin Marcel. Ich möchte mich gerne mit anderen dazu austauschen, was „gute“ Fragen für die Ausübung der Scrum Master Rolle sind“.

Nach und nach füllt sich die eingangs, leere Agenda für den Tag und die Teilnehmenden können anschließend für sich frei entscheiden, welche angebotene Session sie persönlich anspricht und diese dann besuchen. Finden für sie interessante Sessions parallel statt, so müssen sie eine Entscheidung treffen, welche der angebotenen Sessions sie besuchen wollen.

Es gibt zusätzlich noch ein „Geschacher am Marktplatz“, Regeln, ein Gesetz für den Rahmen des Open Spaces und Teilnehmendentypen wie Schmetterlinge und Bienen. Diese sind aber unerheblich für die Hausarbeit und werden deshalb von mir nicht weiter ausgeführt.

## Erläuterung Scrum Framework

Scrum ist ein Framework für die Produktentwicklung, welches in kurzen 1–4-wöchigen Iterationen darauf ausgelegt ist zeitnah auf Veränderungen zu reagieren. Die grundlegende Idee basiert darauf in komplexen Systemen handlungsfähig zu bleiben.

Ein komplexes System kennzeichnet, dass kein Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung besteht. Dies bedeutet, dass ich einen Impuls in ein System senden kann und vorab nicht in der Lage bin mit absoluter Sicherheit die zu erwartende Rückmeldung vorher zu sagen. Ich kann lediglich Annahmen über das eintretende Ergebnis treffen.

Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung von Impfstoff. Das Corona Virus war zwar bekannt, aber es waren sehr viele Experimente notwendig, bis ein geeigneter Impfstoff entwickelt werden konnte. Es fand ein sich ständig wiederholender Zyklus von Versuch und Scheitern statt. Mit dem jeweils daraus resultierenden Erkenntnisgewinn konnten Anpassungen am möglichen Impfstoff für die nächste anstehende Versuchsreihe vorgenommen werden.

Das Scrum Framework gibt keine dedizierte Herangehensweise vor, sondern ist bewusst offen und generisch gehalten, um eine Anwendung auf möglichst viele Kontexte zu ermöglichen.

Der Scrum Prozess besteht aus einer Reihe von regelmäßigen Terminen, auch Events genannt, an denen sich ein Scrum Team zusammenfindet, um z.B. seine nächsten Schritte zu planen, gemachte Erfahrungen zu beleuchten und daraus Ableitungen für das weitere Vorgehen in der Zukunft zu treffen. Je nach Ausgangslage kann es sich dabei um Anpassungen am Arbeitsprozess, der Kommunikation in oder außerhalb des Scrum Teams, den eingeschlagenen Lösungswegen oder ähnlichem handeln.

Ein Scrum Team besteht in der Regel aus 10 oder weniger Menschen. In diesem Team sind drei Rollen definiert: der Scrum Master, der Product Owner und die Entwickler.

Der Scrum Master sollte Experte für das Scrum Framework sein und führt das Team lateral also ohne disziplinarische Führungsbefugnisse. Seine Aufgabe ist es dem Team und der Organisation den Scrum Prozess verständlich zu erklären und für seine Einhaltung zu sorgen. Außerdem soll er die Teammitglieder befähigen selbstorganisiert und selbstwirksam zu arbeiten. Ein Teil seiner Tätigkeit macht dabei das Coaching in Einzelgesprächen oder mit dem ganzen Team aus. Der Scrum Master ist verantwortlich dafür, dass sich das Team zu den regelmäßigen Events zusammenfindet und diese Termine zielführend gestaltet werden. Dies gelingt ihm z.B. durch den Einsatz von Fragetechniken und einer Haltung des Nichtwissens, wenn es z.B. um die Ermittlung konkreter Lösungsansätze geht.

Der Product Owner ist verantwortlich für die Wertschöpfung des vom Scrum Team zu entwickelndem Produkt. Er hat z.B. das letzte Wort über die Priorisierung von anstehenden Arbeitspaketen, wobei er ebenso wie der Scrum Master nicht disziplinarisch Vorgesetzter des Scrum Teams ist.

Die Entwickler können aus verschiedensten Abteilungen einer Organisation stammen. Ziel ist es, dass sie gemeinsam mit ihren vereinten fachlichen und technischen Fähigkeiten den vollständigen Funktionsumfang der von ihnen zu begleitenden Produktentwicklung abdecken können. Die Entwickler könnten sich z.B. aus Softwareentwicklern, Softwaretestern, Business Analysten, UI/UX

Experten zusammensetzen. Analog zum Scrum Master und Product Owner agieren die Entwickler auf Augenhöhe. Es gibt keinerlei Hierarchie in einem Scrum Team.

## Aufbau der Session für den Open Space

Um die Inhalte meiner Session strukturiert vermitteln zu können habe ich mich für folgenden Aufbau entschieden

- Was heißt „gute“ Frage?
- Definition von Coaching
- Rahmenbedingungen – Welche für das Stellen von „guten“ Fragen hilfreich sind
- Fragetypen aus dem systemischen Kontext
- Erstellung einer Sammlung von „guten“ Fragen mit den Teilnehmenden
- Tipps und Hinweise

In der folgenden Beschreibung erläutere ich, welche Inhalte ich im jeweiligen Agendapunkt transportieren möchte. Des Weiteren verknüpfe ich dies mit den Lerninhalten aus der Ausbildung zum systemischen Coach.

Zur Verdeutlichung nutze ich anonymisierte Beispiele aus meiner beruflichen Praxis. Diese beziehen sich auf die Durchführung von gemeinsamen Terminen mit meinen begleiteten Scrum Teams und mir in der Rolle des Scrum Masters. Meine beispielhaften Fragen sind somit immer an eine Gruppe von Menschen gerichtet. Selbstverständlich könnte man diese aber auch im 1:1 Austausch mit einzelnen Teammitgliedern nutzen.

### Was heißt „gute“ Frage?

Zum Start in die Session wollte ich das Thema in einen klaren Kontext einbetten. Deshalb haben wir uns als erstes damit beschäftigt, was genau die Teilnehmenden unter einer „guten“ Frage verstehen.

In der Regel arbeiten Scrum Master nicht nur mit Einzelpersonen, sondern vor allem mit Teams bestehend aus etwa 8-10 Menschen. Da diese Teams häufig im komplexen Umfeld tätig sind ist es notwendig Annahmen zu treffen und dann zu versuchen diese in kurzen Iterationen von 1-4 Wochen zu validieren. Der Scrum Master fungiert dabei nicht als disziplinarische Führungskraft, sondern agiert mit lateraler Führung. Er ist für den Prozess verantwortlich aber nicht für die Art und Weise der Umsetzung. Dem entsprechend gibt er dem Team auch keine Lösungen vor, sondern versucht durch eine fragende Haltung zu begleiten. Die möglichen Lösungsansätze, die das Team verfolgt entstehen aus ihnen selbst heraus. Um seine Rolle diesbezüglich ausfüllen zu können und weil auch der Scrum Master den „richtigen“ Lösungsansatz für ein Problem nicht kennt, ist es notwendig das Team mit Fragetechniken in Meetings zu begleiten.

Wann ist es eine „gute“ Frage?

Als Scrum Master versuche ich die Teammitglieder zum Nachdenken anzuregen. Auf Grund ihrer Tätigkeit in komplexen Systemen kommen ihnen Herausforderungen vielleicht bekannt vor, unterscheiden sich aber dann ggf. doch von früheren Aufgaben. Manchmal kommt es auch vor, dass Aufgaben als hoffnungslos oder unlösbar angesehen werden. Schafft es der Scrum Master nun durch seine Fragestellungen von den Teammitgliedern nicht ad hoc eine Antwort zu erhalten, so zeugt dies

für mich von ausgelösten Denkprozessen, die in den Menschen stattfinden. Genau das ist es, was es braucht um kreativ zu werden und gute neue Lösungen zu erarbeiten.

Zeigen sich die Teammitglieder nach einer Frage verwundert, verwirrt, nachdenklich oder erstaunt geht damit einher, dass sie sich anscheinend aus dieser Perspektive einem Problem bisher noch nicht genähert haben. Ermöglicht wird damit vorher nicht bedachte Lösungsansätze und -optionen aufzudecken und somit als Team gemeinsam in Bezug auf die Produktentwicklung voranzukommen.

Es geht darum neue Informationen zu erzeugen in dem Denk- und Verarbeitungsprozesse in den Menschen ausgelöst werden.

## Definition von Coaching

Als nächstes betrachten wir im Workshop die Definition von Coaching.

Wie beschrieben führt der Scrum Master in gemeinsamen Meetings das Team vielfach allein durch Fragetechniken. Analog zum systemischen Coaching gehen wir auch hier davon aus, dass die Lösung im Klienten sprich in unseren Teammitgliedern liegt. Dem entsprechend nehmen wir eine Haltung des Nichtwissens ein.

Eine Beratung liegt uns ebenfalls fern wobei es je nach Situation sinnvoll oder von den Teammitgliedern gewünscht sein kann, dass der Scrum Master Erfahrungen aus anderen, durch ihn früher begleiteten Teams teilt, in denen ähnliche Herausforderungen zu bewältigen waren.

Häufig ist der Scrum Master allerdings nicht oder nur anteilig in der Lage die durch das Team erarbeiteten Lösungsansätze, bezogen auf ihre technische oder fachliche Richtigkeit, zu beurteilen. Es fehlt im Schlichtweg die Expertise auf diesem Gebiet. Auf der anderen Seite versetzt ihn aber vielleicht gerade dies in die hilfreiche Position unbedarfte Fragen zu stellen, um mit dem Team zusammen ersonnene Lösungsansätze aus diversen Richtungen zu beleuchten.

Der Scrum Master sollte in der Ausübung seiner Tätigkeit allparteilich auftreten, um allen Teammitgliedern Raum zu geben sich an Denkprozessen zu beteiligen.

## Rahmenbedingungen – Welche für das Stellen von „guten“ Fragen hilfreich sind

Nachdem nun hergeleitet wurde, was wir unter einer „guten“ Frage verstehen und was wir unter Coaching durch den Scrum Master in Meetings und Gespräche verstehen. Schauen wir uns als nächstes hilfreiche Rahmenbedingungen an.

Die Haltung des Scrum Masters soll offen, interessiert und aufmerksam seinem Team gegenüber sein. Zusammenfassend kann man auch sagen „aktiv Zuhören“.

Des Weiteren sollte der Scrum Master Antworten nicht vorwegnehmen. Suggestivfragen oder provokative Fragen können in der ein oder anderen Situation helfen. Allerdings können sie beim Team auch den faden Beigeschmack des „besser Wissens“ aufkommen lassen. Dies passt aber nicht zur offenen Haltung des Scrum Masters und dem Ansatz, dass die Lösung in unseren Teammitgliedern liegt.

Die Fragerichtung sollte offen und situativ, weg von der Problemorientierung hin zu einer Lösungsorientierung gehen.

Eine Problemorientierung kann zum Start hilfreich sein, um mehr über die Vergangenheit oder die bisherige Historie einer Herausforderung zu verstehen. Allzu langes verweilen kann aber dazu führen, dass Rechtfertigungen im Vordergrund stehen, Schuldzuweisungen ausgesprochen werden oder sich sogar Resignation breit macht („Das war schon immer so ...“).

Die Lösungsorientierung hingegen ist in die Zukunft gerichtet und eröffnet dem Team Gestaltungsmöglichkeiten um selbstwirksam zu werden und ggf. eine bisher nicht gekannte Verantwortung für erzielte Ergebnisse zu übernehmen. Es liegt in der Hand des Teams etwas zu verändern und zum Besseren zu führen.

Offene wie geschlossene Fragen haben beide ihre Daseinsberechtigungen. Die eine ist nicht richtiger als die andere, sondern es kommt auf den Kontext an in denen man sie möglichst sinnvoll einsetzt.

Die Antwort auf offenen Fragen enthält meist mehr Informationen und lässt Raum für Gedankenprozesse und Kreativität. Zugleich eröffnen wir den Teammitgliedern damit Lösungsräume, welche sie ausgestalten können. Ähnlich wie im systemischen Coaching kann es auch hier hilfreich sein eine mögliche Stille im Gespräch bewusst auszuhalten. Vielleicht brauchen die Teammitglieder noch ein wenig Zeit zum Nachdenken, vielleicht fällt es auch jemanden nur schwer den ersten Schritt in eine mögliche Lösungsrichtung vor dem Team anzusprechen.

Bei geschlossenen Fragen fällt die Antwort darauf meist kurz aus. Möglicherweise läuft der Scrum Master damit auch Gefahr, dass seine Sichtweise durch das Team gespiegelt wird, obwohl er sich doch in der Kunst des Nichtwissens üben sollte.

Außerdem schränkt eine geschlossene Frage den Antwortraum auf die genannten Optionen ein.

Bei Entscheidungen hingegen, ob das Team nun Option 1 oder 2 umsetzen möchte, kann es hilfreich sein auch nur genau diese zwei Optionen zu betrachten, um im Meeting voranzuschreiten.

„entweder ... oder“-Fragen können bei Entscheidungen hilfreich sein, wenn es nur genau zwei Optionen gibt. Allerdings verhält es sich ähnlich wie bei den geschlossenen Fragen, dass der Lösungsraum durch den Fragensteller deutlich eingeschränkt wird. Außerdem kommt es immer wieder vor, dass keine aussagekräftigen Antworten vom Team gegeben werden

Frage: „Wollt ihr entweder ins Kino oder zum Bowling für das anstehende Teamevent gehen?“

Antwort: „Ja“

Das mag für eine lustige Atmosphäre im Team sorgen. Dem Ergebnis bringt es uns aber nicht näher.

Hilfreich ist es ebenfalls, wenn einfache, fokussierte und knappe Fragen gestellt werden. Dies birgt weniger die Gefahr die Befragten zu überfordern und fördert die Konzentration auf ein Thema. Außerdem kann man dies schön verbinden mit der Geduldsübung, die Stille bei seinem Gegenüber auszuhalten, um die gestellte Frage wirken zu lassen und Zeit für die Äußerung von Gedanken einzuräumen.

statt „Welche weiteren Vorteile bringt uns Lösungsansatz A unter Beachtung der möglichen Nebenwirkungen X,Y,Z und unter der Annahme dass, ...“

lieber mehrere, klare Fragen formulieren „Welche Vorteile seht ihr im Lösungsansatz A?“, „Welche Auswirkungen könnte die Umsetzung haben?“

Eine Idee, die ich noch mitgeben möchte, ist es bewusst auf „kleine“ Worte in Fragestellungen zu achten. Worte wie „heute, jetzt, noch, genau, konkret“ können den Ausschlag in den



Teammitgliedern geben ihre Denkrichtung zu ändern oder Sachverhalte in einem anderen Licht zu betrachten.

statt „Was gefällt dir an Lösungsansatz A nicht?“

lieber „Was gefällt dir **konkret** an Lösungsansatz A nicht?“ oder „Was gefällt dir **noch** nicht an Lösungsansatz A?“

### Fragetypen aus dem systemischen Kontext

Aus meiner Sicht kann sich der Scrum Master aus diversen Fragetypen des systemischen Kontextes bedienen, um Gespräche im Team zu lenken. Zur Verdeutlichung beschreibe ich einige Einsatzmöglichkeiten anhand von wahlfrei gewählten beruflichen Situationen.

#### Perspektivwechsel (zirkulär)

Befindet sich das Team z.B. in einer Negativspirale, weil die Anforderungsteller ihnen wie auch immer, gefühlt die Arbeit erschweren, so kann es hilfreich sein die Perspektive zu wechseln.

statt „Wie können wir tragfähige Lösungsansätze finden, wenn die Anforderungsteller täglich neue Umsetzungsideen an uns herantragen?“

lieber „Wie glaubt ihr, wünschen sich die Anforderungsteller die Zusammenarbeit mit unserem Team?“

Dies könnte dem Team helfen vom Problemraum in den Lösungsraum überzugehen und weniger destruktiv zu argumentieren.

#### Verschlimmerungsfrage / provokative Fragen

Die Situation erscheint dem Team aussichtslos. Wir treffen uns regelmäßig zu Meetings aber besprechen gefühlt immer wieder die gleichen Themen und überziehen darüber hinaus immer wieder unsere Termine.

Ein Ansatz wäre es einen Schritt zurückzutreten und das Team zu Fragen

„Mit Blick auf unsere Regeltermine, was könnten wir unternehmen, um sie zu einem Desaster zu machen?“

Aus meiner Erfahrung führt das erstmal zu verwunderten Blicken und im Anschluss zu einer Menge kreativer Ideen, wie wir unsere Meetings sabotieren könnten. Die Umkehrung der Sichtweise, was davon wir heute bereits ausüben, führt häufig zur Einsicht und einer ehrlichen Bemühung einer Lösungsfindung, um das Problem abzustellen. Bei wiederholter Anwendung von Verschlimmerungsfragen weiß das Team zwar irgendwann, worauf diese Art der Fragestellung hinausläuft. Trotzdem hilft es ihnen häufig zu erkennen, an welchen Stellen sie selbstwirksam werden können, um zukünftige gemeinsame Termine positiv zu beeinflussen.

#### Wunderfrage

Auch diese Fragestellung kann eine willkommene Abwechslung für das Team darstellen, um neue Denkanstöße zu geben, wenn sie sich verrannt haben.

In der Regel verwende ich die Wunderfrage deutlich reduzierter als wir sie in der Coaching Ausbildung kennen gelernt haben. Statt einer längeren Einleitung, dem Hinweis auf „ihr geht nach Hause, macht, was ihr immer an so einem Tag macht ...“ reduziere ich die Fragestellung häufig auf das „reine“ Wunder, welches über Nacht geschehen ist.

Beispiel: „Angenommen, über Nacht ist ein Wunder geschehen und uns wurde das Budget für einen neuen externen Kollegen bewilligt. Was ist dann anders?“

### Metaphern

Manchmal kann es auch hilfreich sein, mit Metaphern und Bildern im Team zu arbeiten. Stellt das Team z.B. fest, dass ihr anstehender Aufgabenvorrat für die nächsten zwei Wochen die „reinste Baustelle“ ist, könnte man genau dieses Bild aufgreifen.

„Welche Werkzeuge und Maschinen seht ihr auf der Baustelle?“

„Wie groß ist die Baustelle?“

„Seid wann besteht die Baustelle?“

Die entstehenden, einzelnen Erkenntnisse werden dann zwar vielleicht nicht immer neu für das Team sein. Aus meiner Erfahrung ist es aber hilfreich ein gemeinsames Verständnis in einem Team zu schaffen und sich gedanklich ein Stück weit von seinem Arbeitsalltag zu lösen. Besonders schön finde ich es, wenn das Team über die Nutzung einer Metapher neue Motivation schöpft, selbstwirksam anstehende Herausforderungen anzugehen. Ganz nebenbei ergibt sich immer wieder, dass sie in den nächsten Tagen und Wochen die genutzt Metapher verwenden um sich gemeinsam als Team zu identifizieren („Helme auf, die Ärmel hochgekrepelt und dann legt unser Bauarbeitertrupp los“). In diesem Fall hätte die Metapher nicht nur geholfen neue Lösungsansätze zu finden, sondern wirkt auch noch positiv auf das Teambuilding ein, in dem eine eigene ggf. neue gemeinsame Sprache entwickelt wird, welche genau dieses Team ausmacht.

### Erstellung einer Sammlung von „guten“ Fragen mit den Teilnehmenden

Als nächstes gehe ich mit den Workshopteilnehmenden in die Sammlung von beispielhaften „guten“ Fragen. Ich möchte ihnen gerne die Gelegenheit geben ihre persönlichen Lieblingsfragen mit allen zu teilen. Diese können für andere hilfreich sein, müssen sie aber nicht, weil sie z.B. nicht zum persönlichen Stil, Sprachgebrauch etc. passen. Wichtig ist mir, dass wir wertschätzend gemeinsam etwas erarbeiten und die Teilnehmenden mit einigen neuen Impulsen aus der Session gehen.

Einleitend starte ich mit der Frage ins Plenum „Was ist eure Lieblingsfrage und was zeichnet sie aus?“

Gerne können die Teilnehmenden auch mehrere Fragen einbringen. Anschließend gebe ich jeweils die geteilte Frage ins Plenum zurück und lasse eine kurze Diskussion aufkommen, was anderen an der Frage gefällt oder ob sie alternative Formulierungsvorschläge für die Fragestellung haben.

Die genannten Fragen halte ich sichtbar für alle auf Post It's fest.

Falls der Gesprächsfluss ins Stocken gerät, lasse ich meine eigenen Lieblingsfragen einfließen, um ihm neuen Schwung zu verleihen.

Bei der nächsten Durchführung des Workshops mit anderen Teilnehmenden könnten andere Lieblingsfragen aufkommen, was absolut OK ist. Es geht mir nicht darum „DIE“ Frage zu finden, sondern den Teilnehmenden ein persönliches Wachstum zu ermöglichen und ein Netzwerk mit anderen Interessierten zu schaffen. Im Nachgang kann man sich dann gerne untereinander weiter zum Thema „gute“ Fragen austauschen oder sich z.B. gegenseitig in der Vorbereitung auf anstehende Meetings etc. unterstützen.

Letztendlich haben wir im Laufe des Workshops folgende Lieblingsfragen zusammengetragen.

- Was genau ist dir daran wichtig?
  - Was ist wichtig?
  - Was ist **noch** wichtig?
  - Wofür ist es für dich wichtig?
  - Was ist noch offen?
  - Was fehlt dir noch?
  - Was noch ...? Was noch ...? Was noch ...?
  - Was macht die Entscheidung so schwierig?
  - Was möchtest du bewirken?
  - Was genau möchtest du verändern?
  - Wo hängst du gerade gedanklich fest?
  - Was / welche Hindernisse halten dich bisher von der Lösung ab?
- provokativ*
- Stellst du dir eigentlich die richtigen Fragen? (provokativ)
- Verschlimmerungsfrage*
- Was können wir alles tun, um zu scheitern?
  - Was wäre das Schlimmste, was passieren kann?
  - Wie könntest du die Situation noch verschlimmern?
  - Was könnte dich hindern/aufhalten?
  - Was würde geschehen, wenn ...?
  - Wie kannst du bewusst dazu beitragen, dass ...
- next steps / erste Schritte*
- Was brauchst du noch dazu?
  - Was kannst du **heute** schon verändern?
  - Was machen wir jetzt damit?
- Perspektivwechsel*
- Was würde xy dazu sagen?
  - Wer kann dich unterstützen?
  - Was kann dir helfen um ...?
  - Wer könnte dir dabei helfen?
  - Wen willst oder musst du daran beteiligen?
  - Was würde dir ohne ... fehlen ...?
  - Was hättest du nicht gelernt, wenn es das Thema nicht geben würde?
  - Wenn es das Thema nicht geben würde, was könntest du nicht lernen?
  - Worauf kannst du am ehesten verzichten?
  - Was können wir weglassen/reduzieren/ersetzen?
  - Was brauchst du um mit ... (der Situation, dem Thema, ...) gut umgehen zu können?
  - Was wäre das Gegenteil davon?
- Konflikte*
- Was ist die positive Absicht hinter dem Verhalten?
  - Was ist heute schon "gut"?
  - Welche Zugeständnisse könnten wir gegenseitig machen?
  - Welche Vorteile hat die andere Position?
  - Worum geht es vielleicht darüber hinaus auch noch? Worum geht es eigentlich? (Thema hinter dem Thema)
  - Wie macht sich das bemerkbar?
- sonstiges*
- Woran wird der Erfolg gemessen?
  - Wofür benötigen wir (die) Metriken?
  - Was könnte Überraschendes/Ungewöhnliches geschehen?
  - Welche Fragen musst du unbedingt stellen ..., um dir das Thema zu erschließen?
  - Wenn du eine Chatnachricht an dich selbst schreibst, wie würde sie lauten?
  - Wie sieht dein Wunschbild aus?
  - Was sind deine drei wichtigsten Erkenntnisse?
  - Über Nacht geschieht ein Wunder und das Problem ist gelöst. Was wäre anders?
  - Womit bist du zufrieden? Womit weniger?
  - Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten siehst du zwischen ...?
  - Wie geht es xy damit?

- Wo wurde ein solches Problem schon mal (wie) gelöst?
- Was genau gefällt Ihnen (daran) nicht?
- Wo siehst du Gemeinsamkeiten?
- Was ist jetzt anders als vorher?
- Was wird einfacher / schwieriger?
- Was ist bisher schon geschehen?
- Welche Idee/Gedanken findest du besonders überzeugend/wirkungsvoll?
- Welcher Wert/Bedeutung ist für dich damit verbunden?
- Was könnte das Gute im Schlechten sein?
- Was hätte noch gefragt werden können?
- Was kannst du persönlich aktiv tun um ...?
- Was könnte der erste kleine Schritt zur Lösung sein?
- Was hat dich überrascht?
- Was hat dich verunsichert?
- Gibt es (noch) etwas, was jetzt wichtig ist anzusprechen?
- Was für Erwartungen hast du an ...?
- Was ist jetzt anders ...?
- Was wäre anders bei Zielerreichung?
- Woran merkst du, dass du dein Ziel erreicht hast?
- Was hast du schon getan, um das Problem zu lösen?
- Auf welche Ideen bringt dich das?

### Tipps und Hinweise

Abgerundet wird die Veranstaltung mit Tipps und Hinweisen, um den Teilnehmenden noch das ein oder andere mit auf den Weg zu geben.

Folgenden Buchtipp gebe ich in den Teilnehmerkreis der Session

- Buchtipp „Was ist eigentlich ihre Lieblingsfrage?“ von Amelie Funcke und Axel Rachow  
<https://www.managerseminare.de/Trainingsmedien/Buecher/Die-Fragen-Kollektion,226>

Anschließend gebe ich den Teilnehmenden Raum um weitere, eigene Ideen mit allen zu teilen.

Dies können Buchtipps, Blogartikel, Podcasts oder was auch immer ihnen persönlich geholfen hat sein, um in ihrem Team „gute“ Fragen zu stellen.

In Summe haben wir uns im Workshop 45 Minuten lang gemeinsam „gute“ Fragen erarbeitet und versucht zu ergründen, was es neben der „guten“ Frage an Rahmenbedingungen braucht, damit diese auch ihre beabsichtigte Wirkung entfalten kann.

Im Nachgang erstelle ich immer eine Dokumentation der Session und stelle diesen allen Beteiligten digital zur Verfügung. Dies kündige ich bereits Eingangs an, so dass sie sich auf die Mitarbeit konzentrieren können, ohne sich regelmäßig Notizen machen zu müssen.

## Quellennachweis

Liberating Structures – Open Space

<https://liberatingstructures.de/open-space-technology/>

Scrum Guide

<https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

begleitendes Skript zur Ausbildung zum systemischen Coach, herausgegeben von inKonstellation -  
Modul 3 „Fragen“

Skript\_Systemische Coaching Ausbildung.pdf