

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Wozu dieses Buch und für wen? . . . . .	1
1.2	Wovon handelt dieses Buch? . . . . .	2
1.3	Der Aufbau . . . . .	3
1.4	Geschichte des lösungsfokussierten Arbeitens . . . . .	4
1.5	Lösungsfokus und agile Welt . . . . .	5
1.6	Das agile Team . . . . .	7
1.7	Der Agile Coach . . . . .	8
1.8	Teamcoaching . . . . .	11
<b>2</b>	<b>Lösungsfokussiertes Coaching</b>	<b>15</b>
2.1	Problem und Lösung . . . . .	16
2.2	Sechs grundlegende Coaching-Haltungen . . . . .	17
2.2.1	Die Haltung des Nicht-Wissens . . . . .	17
2.2.2	Jeder Mensch ist Experte für sich selbst . . . . .	18
2.2.3	Geduld und Zuversicht . . . . .	22
2.2.4	Ressourcenfokus . . . . .	23
2.2.5	Allparteilichkeit . . . . .	26
2.2.6	Vertraulichkeit . . . . .	27
2.3	Acht bedeutsame Prinzipien . . . . .	27
2.3.1	Fokus auf die bessere Zukunft . . . . .	27
2.3.2	Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon . . . . .	28
2.3.3	Wenn es nicht (mehr) funktioniert, mache etwas anderes . . . . .	29
2.3.4	Kleine Schritte können große Veränderungen bewirken . . . . .	30
2.3.5	Der Lösung ist es meist egal, wie das Problem entstanden ist . . . . .	31
2.3.6	Lösungssprache schafft Lösungen – Problemsprache schafft Probleme . . . . .	32

2.3.7	Kein Problem tritt ohne Unterbrechung auf – es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können . . . .	33
2.3.8	Repariere nichts, was nicht kaputt ist . . . . .	34
2.4	Haltungen und Prinzipien auf einen Blick . . . . .	35
2.5	Selbstreflexion . . . . .	36
2.6	Experimente und Übungen . . . . .	36
<b>3</b>	<b>Fragen und mehr</b>	<b>37</b>
3.1	Alltagsfragen . . . . .	37
3.2	Coaching-Fragen . . . . .	40
3.2.1	Die Arbeit mit Skalen . . . . .	40
3.2.2	Bewältigungsfragen . . . . .	47
3.2.3	Nach Ausnahmen fragen . . . . .	47
3.2.4	Die Wunderfrage . . . . .	47
3.2.5	Zirkuläre Fragen . . . . .	48
3.2.6	Zwischenfragen . . . . .	49
3.2.7	Metafragen . . . . .	50
3.3	Sprachliche Interventionen . . . . .	51
3.3.1	Wertschätzen . . . . .	51
3.3.2	Paraphrasieren oder Zusammenfassen . . . . .	52
3.3.3	Normalisieren . . . . .	53
3.3.4	Reframing oder Umdeutung . . . . .	54
3.3.5	Verflüssigen . . . . .	55
3.3.6	Metamonolog . . . . .	57
3.3.7	<i>Nicht</i> und <i>kein</i> unbedingt vermeiden . . . . .	57
3.3.8	<i>Und</i> statt <i>aber</i> . . . . .	58
3.3.9	Geduld und Mut zur Stille . . . . .	59
3.3.10	Pausen . . . . .	59
3.3.11	Experimente verschreiben . . . . .	60
3.4	Selbstreflexion . . . . .	61
3.5	Experimente und Übungen . . . . .	61
<b>4</b>	<b>Die Lösungspyramide</b>	<b>63</b>
4.1	Der Boden – das Thema . . . . .	63
4.2	Die erste Ebene – Ziele und Auswirkungen . . . . .	66
4.2.1	Ziele formulieren . . . . .	66
4.2.2	Das Wozu . . . . .	72
4.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes . . . . .	73

4.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte	75
4.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	76
4.6	Gesprächsbedürfnisse berücksichtigen	78
4.6.1	Sinn suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	79
4.6.2	Ziel suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	80
4.6.3	Weg suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	82
4.7	Das Folgegespräch in der Lösungspyramide	84
4.8	Selbstreflexion	85
4.9	Experimente und Übungen	85
<b>5</b>	<b>Einzelcoaching – das Team und seine Individuen</b>	<b>87</b>
5.1	Was im Einzelcoaching zu beachten ist	87
5.1.1	Vertraulichkeit und Vertrauen	87
5.1.2	Freiwilligkeit	88
5.1.3	Setting	89
5.1.4	Gang-Gespräche	90
5.1.5	Umgang mit Coaching-Resistenz	91
5.2	Feedback-Gespräche	93
5.2.1	Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation	95
5.2.2	Die Potenzialfokussierte Kommunikation	100
5.3	Weiterentwicklung begleiten	102
5.4	Selbstreflexion	106
5.5	Experimente und Übungen	106
<b>6</b>	<b>Teamentwicklung</b>	<b>107</b>
6.1	Ziele der Teamentwicklung	107
6.1.1	High-Performance-Teams	107
6.1.2	Selbstorganisation in agilen Teams	110
6.2	Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung	113
6.3	Werkzeuge für die Teamentwicklung	119
6.4	Lösungsfokussierte Timeline-Arbeit	126
6.4.1	Aus der Vergangenheit in die Zukunft	127
6.4.2	Aus der Zukunft in die Gegenwart	129
6.5	Teamvisionsentwicklung	131

6.6	Teamentwicklung mit großen Gruppen .....	134
6.7	Selbstreflexion .....	138
6.8	Experimente und Übungen .....	139
<b>7</b>	<b>Konflikte im Team</b>	<b>141</b>
7.1	Der Konfliktbegriff .....	141
7.2	Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl .....	143
7.3	Der Nutzen von Konflikten .....	146
7.4	Die nachvollziehbare Absicht .....	148
7.5	Das SCARF-Modell .....	149
7.5.1	Die fünf Faktoren .....	150
7.5.2	SCARF – und warum Veränderungsprojekte scheitern ....	155
7.5.3	SCARF nutzbar machen .....	158
7.6	Konflikte lösungsfokussiert auflösen .....	160
7.6.1	Der Konflikt-Boden .....	160
7.6.1.1	Der Konflikt-Boden als beteiligte Person .....	161
7.6.1.2	Der Konflikt-Boden als Moderatorin oder Moderator .....	161
7.6.1.3	Interventionen für den Konflikt-Boden .....	162
7.6.2	Die erste Ebene – das Ziel und seine Auswirkungen .....	164
7.6.2.1	Die Zielfindung als beteiligte Person .....	165
7.6.2.2	Die Zielfindung als Moderatorin oder Moderator .....	165
7.6.2.3	Interventionen für die erste Ebene .....	166
7.6.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes im Konflikt .....	167
7.6.3.1	Funktionierendes finden als beteiligte Person ...	167
7.6.3.2	Funktionierendes finden als Moderatorin oder Moderator .....	168
7.6.3.3	Interventionen für die zweite Ebene .....	168
7.6.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte und ihre Auswirkungen .....	169
7.6.4.1	Nächste Schritte formulieren als beteiligte Person .....	169
7.6.4.2	Nächste Schritte formulieren als Moderatorin oder Moderator .....	169
7.6.4.3	Interventionen für die dritte Ebene .....	170
7.6.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung .....	171
7.6.5.1	Zuversicht prüfen als beteiligte Person .....	171
7.6.5.2	Zuversicht prüfen als Moderatorin oder Moderator .....	172
7.6.5.3	Intervention für die vierte Ebene .....	172

7.7	Gesprächsbedürfnisse im Konflikt .....	172
7.7.1	Die Sinn suchende Konfliktpartei .....	172
7.7.2	Die Ziel suchende Konfliktpartei .....	173
7.7.3	Die Weg suchende Konfliktpartei .....	173
7.7.4	Die Herausforderung .....	174
7.8	Selbstreflexion .....	175
7.9	Experimente und Übungen .....	175
<b>8</b>	<b>Meetings lösungsfokussiert gestalten</b>	<b>177</b>
8.1	Was beim lösungsfokussierten Moderieren von Meetings zu beachten ist .....	178
8.1.1	Aktives Einbeziehen aller Anwesenden .....	178
8.1.2	Monotonie versus Abwechslung .....	179
8.1.3	Der Umgang mit »schwierigen« Teilnehmenden .....	180
8.1.4	Entscheidungen treffen .....	184
8.1.5	Einwandbehandlung .....	188
8.1.6	Arbeiten mit großen Gruppen .....	190
8.2	Vorbereitung von Meetings .....	190
8.3	Das Planungsmeeting .....	192
8.4	Lösungsfokussierte Daily Standups .....	196
8.5	Das Reviewmeeting .....	200
8.6	Die lösungsfokussierte Retrospektive .....	202
8.6.1	Schritt 1: Eröffnen .....	204
8.6.2	Schritt 2: Ziel und Auswirkungen klären .....	207
8.6.2.1	Ziel setzen .....	207
8.6.2.2	Sinn finden und Auswirkungen klären .....	213
8.6.3	Schritt 3: Funktionierendes sammeln .....	216
8.6.4	Schritt 4: Handlungen initiieren .....	218
8.6.5	Schritt 5: Zuversicht prüfen .....	222
8.6.6	Eine Retrospektive mit Ralph .....	224
8.6.7	Eine lösungsfokussierte Kurzretrospektive .....	225
8.6.8	Zwischen den Retrospektiven .....	226
8.6.9	Retrospektiven im Großprojekt .....	226
8.7	Schätzmeetings moderieren .....	227
8.8	Nachbereitung von Meetings .....	228
8.9	Selbstreflexion .....	230
8.10	Experimente und Übungen .....	230

<b>9</b>	<b>Tipps für Sie als Coach</b>	<b>233</b>
9.1	Die eigene(n) Rolle(n) . . . . .	234
9.2	Wann als Coach agieren? . . . . .	235
9.2.1	Welchen Auftrag haben Sie? . . . . .	235
9.2.2	Auftragsklärung . . . . .	236
9.2.3	Können Sie sich inhaltlich raushalten? . . . . .	237
9.2.4	Sind Sie allparteilich? . . . . .	238
9.2.5	Haben Sie Unterstützung? . . . . .	238
9.2.6	Die Terminvereinbarung und ihre Auswirkungen . . . . .	239
9.3	Der Coach als Gastgeberin oder Gastgeber . . . . .	239
9.4	Grenzen setzen und verteidigen . . . . .	240
9.4.1	Der eigene unverhandelbare Rahmen . . . . .	240
9.4.2	Sorgen Sie zuallererst für sich selbst . . . . .	241
9.5	Der Scrum Master – eine spezielle Rolle . . . . .	242
9.5.1	Rollenklarheit . . . . .	242
9.5.2	WWW – Wertschätzung, Wünsche und Weiterentwicklung . . . . .	244
9.6	Selbstreflexion . . . . .	244
9.7	Experimente und Übungen . . . . .	245
	<b>Anhang</b>	<b>247</b>
<b>A</b>	<b>Hokuspokus Lösungsfokus</b>	<b>249</b>
<b>B</b>	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>253</b>
<b>C</b>	<b>Werkzeugverzeichnis</b>	<b>267</b>
	<b>Index</b>	<b>269</b>