

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
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
2	Lösungsfokussiertes Coaching	15
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
3	Fragen und mehr	37
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
4	Die Lösungspyramide	63
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
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	87
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
6	Teamentwicklung	107
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
7	Konflikte im Team	141
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
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	177
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

9	Tipps für Sie als Coach	233
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
	Anhang	247
A	Hokuspokus Lösungsfokus	249
B	Quellenverzeichnis	253
C	Werkzeugverzeichnis	267
	Index	269