

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
2	Lösungsfokussiertes Coaching	15
3	Fragen und mehr	37
4	Die Lösungspyramide	61
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	85
6	Teamentwicklung	103
7	Konflikte im Team	127
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	161
9	Tipps für den Coach	199
	Anhang	213
A	Hokuspokus Lösungsfokus	215
B	Quellenverzeichnis	219
C	Werkzeugverzeichnis	231
	Index	233

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 ist Experte für sich selbst	18
2.2.3	Geduld und Zuversicht	22
2.2.4	Ressourcenfokus	23
2.2.5	Allparteilichkeit	25
2.2.6	Vertraulichkeit	26
2.3	Acht bedeutsame Prinzipien	27
2.3.1	Fokus auf die bessere Zukunft	27
2.3.2	Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon	27
2.3.3	Wenn es nicht (mehr) funktioniert, mache etwas anderes ..	28
2.3.4	Kleine Schritte können große Veränderungen bewirken ...	29
2.3.5	Der Lösung ist es meist egal, wie das Problem entstanden ist	29

2.3.6	Lösungssprache schafft Lösungen – Problemsprache schafft Probleme	31
2.3.7	Kein Problem tritt ohne Unterbrechung auf – es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können	32
2.3.8	Repariere nichts, was nicht kaputt ist	33
2.4	Haltungen und Prinzipien auf einen Blick	34
2.5	Selbstreflexion	35
2.6	Experimente und Übungen	35
3	Fragen und mehr	37
3.1	Alltagsfragen	37
3.2	Coaching-Fragen	40
3.2.1	Skalierungen	40
3.2.2	Bewältigungsfragen	45
3.2.3	Nach Ausnahmen fragen	45
3.2.4	Die Wunderfrage	46
3.2.5	Zirkuläre Fragen	47
3.2.6	Zwischenfragen	47
3.2.7	Metafragen	48
3.3	Sprachliche Interventionen	49
3.3.1	Wertschätzen	49
3.3.2	Paraphrasieren oder Zusammenfassen	50
3.3.3	Normalisieren	51
3.3.4	Reframing oder Umdeutung	52
3.3.5	Verflüssigen	53
3.3.6	Metamonolog	54
3.3.7	<i>Nicht</i> und <i>kein</i> unbedingt vermeiden	55
3.3.8	<i>Und</i> statt <i>aber</i>	56
3.3.9	Geduld und Mut zur Stille	57
3.3.10	Pausen	57
3.3.11	Experimente verschreiben	57
3.4	Selbstreflexion	59
3.5	Experimente und Übungen	59

4	Die Lösungspyramide	61
4.1	Der Boden – das Thema	61
4.2	Die erste Ebene – Ziele und Auswirkungen	64
4.2.1	Ziele formulieren	64
4.2.2	Das Wozu	70
4.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes	71
4.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte	72
4.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	73
4.6	Gesprächsbedürfnisse berücksichtigen	75
4.6.1	Der Sinn suchende Gesprächspartner	76
4.6.2	Der Ziel suchende Gesprächspartner	78
4.6.3	Der Weg suchende Gesprächspartner	79
4.7	Das Folgegespräch in der Lösungspyramide	81
4.8	Selbstreflexion	82
4.9	Experimente und Übungen	82
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	85
5.1	Was im Einzelcoaching zu beachten ist	85
5.1.1	Vertraulichkeit und Vertrauen	85
5.1.2	Freiwilligkeit	86
5.1.3	Setting	87
5.1.4	Gang-Gespräche	87
5.1.5	Umgang mit Coaching-Resistenz	88
5.2	Feedback-Gespräche	90
5.2.1	Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation	91
5.2.2	Die Potenzialfokussierte Kommunikation	96
5.3	Weiterentwicklung begleiten	98
5.4	Selbstreflexion	102
5.5	Experimente und Übungen	102
6	Teamentwicklung	103
6.1	Ziele der Teamentwicklung	103
6.1.1	High-Performance-Teams	103
6.1.2	Selbstorganisation	104
6.2	Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung	105
6.3	Werkzeuge für die Teamentwicklung	109

6.4	Lösungsfokussierte Timeline-Arbeit	114
6.4.1	Aus der Vergangenheit in die Zukunft	114
6.4.2	Aus der Zukunft in die Gegenwart	117
6.5	Teamvisionsentwicklung	119
6.6	Teamentwicklung mit großen Gruppen	122
6.7	Selbstreflexion	125
6.8	Experimente und Übungen	125
7	Konflikte im Team	127
7.1	Der Konfliktbegriff	127
7.2	Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl	129
7.3	Der Nutzen von Konflikten	132
7.4	Die nachvollziehbare Absicht	134
7.5	Das SCARF-Modell	135
7.5.1	Die fünf Faktoren	136
7.5.2	SCARF – und warum Veränderungsprojekte scheitern	141
7.5.3	SCARF nutzbar machen	143
7.6	Konflikte lösungsfokussiert auflösen	144
7.6.1	Der Konflikt-Boden	144
7.6.1.1	Der Konflikt-Boden als Beteiligter	145
7.6.1.2	Der Konflikt-Boden als Moderator	145
7.6.1.3	Interventionen für den Konflikt-Boden	146
7.6.2	Die erste Ebene – das Ziel und seine Auswirkungen	148
7.6.2.1	Die Zielfindung als Beteiligter	149
7.6.2.2	Die Zielfindung als Moderator	149
7.6.2.3	Interventionen für die erste Ebene	150
7.6.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes im Konflikt	151
7.6.3.1	Die zweite Ebene als Beteiligter	151
7.6.3.2	Die zweite Ebene als Moderator	152
7.6.3.3	Interventionen für die zweite Ebene	152
7.6.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte und ihre Auswirkungen	153
7.6.4.1	Als Beteiligter nächste Schritte formulieren	153
7.6.4.2	Das Formulieren der nächsten Schritte als Moderator	153
7.6.4.3	Interventionen für die dritte Ebene	154
7.6.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	155
7.6.5.1	Als Beteiligter die Zuversicht prüfen	155
7.6.5.2	Als Moderator die Zuversicht prüfen	156
7.6.5.3	Intervention für die vierte Ebene	156

7.7	Gesprächsbedürfnisse im Konflikt	156
7.7.1	Der Sinn suchende Konfliktpartner	156
7.7.2	Der Ziel suchende Konfliktpartner	157
7.7.3	Der Weg suchende Konfliktpartner	157
7.7.4	Die Herausforderung	157
7.8	Selbstreflexion	158
7.9	Experimente und Übungen	158
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	161
8.1	Was beim lösungsfokussierten Moderieren von Meetings zu beachten ist	162
8.1.1	Aktives Einbeziehen aller Anwesenden	162
8.1.2	Monotonie versus Abwechslung	163
8.1.3	Der Umgang mit »Dauerrednern«, »Schweigern« und »Querulanten«	164
8.1.4	Einwandbehandlung	166
8.1.5	Arbeiten mit großen Gruppen	167
8.2	Vorbereitung von Meetings	168
8.3	Das Planungsmeeting	169
8.4	Lösungsfokussierte Daily Standups	173
8.5	Das Reviewmeeting	177
8.6	Die lösungsfokussierte Retrospektive	179
8.6.1	Schritt 1: Eröffnen	180
8.6.2	Schritt 2: Ziel setzen	182
8.6.3	Schritt 3: Sinn finden	185
8.6.4	Schritt 4: Handlungen initiieren	187
8.6.5	Schritt 5: Ergebnisse prüfen	190
8.6.6	Eine wahre Geschichte	191
8.6.7	Eine lösungsfokussierte Kurzretrospektive	193
8.6.8	Zwischen den Retrospektiven	193
8.6.9	Retrospektiven im Großprojekt	193
8.7	Schätzmeetings moderieren	194
8.8	Nachbereitung von Meetings	195
8.9	Selbstreflexion	196
8.10	Experimente und Übungen	197

9	Tipps für den Coach	199
9.1	Die eigene(n) Rolle(n)	200
9.2	Wann als Coach agieren?	201
9.2.1	Welchen Auftrag haben Sie?	201
9.2.2	Auftragsklärung	202
9.2.3	Können Sie sich inhaltlich raushalten?	203
9.2.4	Sind Sie allparteilich?	204
9.2.5	Haben Sie Unterstützung?	204
9.3	Der Coach als Gastgeber	205
9.4	Grenzen setzen und verteidigen	206
9.4.1	Der eigene unverhandelbare Rahmen	206
9.4.2	Sorgen Sie zuallererst für sich selbst	207
9.5	Der Scrum Master – eine spezielle Rolle	208
9.5.1	Rollenklarheit	208
9.5.2	Feedback und Weiterentwicklung	209
9.6	Selbstreflexion	210
9.7	Experimente und Übungen	211
Anhang		213
A	Hokuspokus Lösungsfokus	215
B	Quellenverzeichnis	219
C	Werkzeugverzeichnis	231
	Index	233