
Geleitwort von Diana Larsen¹

Als ich Ralph Miarka zum ersten Mal traf, hatten wir beide sofort ein gutes Gefühl. Wir teilten das gemeinsame Interesse an der agilen Softwareentwicklung und außerdem interessierten wir uns darüber hinaus für die Ideen des jeweils anderen. Ralph erforschte – gemeinsam mit Veronika Jungwirth – lösungsorientierte Ideen für die Coaching-Praxis und gab sie in der Community weiter. Ich selbst teilte die Ideen des Appreciative Inquiry und wandte sie in meiner Beratungspraxis an. Wir fanden eine Verbindung zwischen den beiden Strömungen mit ähnlichen Wurzeln und Denkweisen.

Vor ein paar Jahren ließ Ralph mich wissen, dass er und Veronika begonnen hätten, gemeinsam ein Buch zu schreiben. Sie wollten die Überschneidungen von agilen Teams und lösungsorientiertem Arbeiten untersuchen. Und jetzt halten wir dieses Buch in unseren Händen. Sie in Ihren und ich in meinen.

Die Wurzeln der Agilität reichen tief in die Geschichten von Organisationsentwicklung, Organisationsdesign und unternehmerischem Verhalten hinein. Sie wurden durch den Fortschritt in der Technologie und in der Softwareentwicklung genährt. Japanische Managementtechniken wie der Qualitätszirkel und das Streben nach Kundennutzen flossen in diese Entwicklungen mit ein und trieben sie voran. Agilität veränderte die menschliche Arbeit, was zum Beispiel Demings Ansichten über die Beseitigung der Angst am Arbeitsplatz zeigen. Das alles zusammengekommen ergibt einen menschenzentrierten und dennoch technischen Ansatz. Diese reichhaltige Kombination bildet die Grundlage für Ralphs und Veronikas Ideen für das lösungsorientierte Coaching von Teams.

1. Dieses Geleitwort erschien in der englischen Ausgabe des Buches »Solution-focused coaching for agile teams« und wurde vom Autorenteam übersetzt.

Dieses Buch geht über das Philosophische hinaus und ist höchst praxisbezogen. Hier finden Sie neue Ideen und Methoden, um Teams zu führen und zu ermutigen. Außerdem erhalten Sie Einblicke und Empfehlungen für die Arbeit mit Teammitgliedern und Führungskräften als Einzelpersonen. Sie werden lernen, wie man mit Teamkonflikten umgeht und Meetings gestaltet. Das E.R.F.O.L.G.-Modell bietet Ihnen eine großartige Gedächtnisstütze, um Ihre Coaching-Arbeit auf Kurs zu halten.

Ich gehe davon aus, dass dieses Buch eine der wenigen entscheidenden Quellen sein wird, die jeder Coach seinen Kolleginnen und Kollegen weiterempfiehlt.

Ich freue mich für Sie. Sie haben einen Startvorteil!

Weiter so,

Diana Larsen

Co-Autorin von »Agile Retrospectives:
Making Good Teams Great«

Co-Autorin von »Liftoff, Second Edition:
Start and Sustain Successful Agile Teams«

Gründungsmitglied von Agile Fluency Project, LLC

Geleitwort von Mark McKergow¹

Ich freue mich über die Veröffentlichung der bereits vierten Auflage des wichtigen Buches von Veronika Jungwirth und Ralph Miarka. Ich sage »wichtig«, weil die Verbindungen, Parallelen und die gegenseitige Verstärkung zwischen lösungsfokussierten und agilen Ansätzen viel zu lange unterschätzt worden sind. Ich erinnere mich, dass ich diese Verbindungen zum ersten Mal vor mehr als einem Jahrzehnt mit dem Mitautor des Agilen Manifests, Alistair Cockburn, bei einem Mittagessen in London diskutiert habe, und ich freue mich sehr darüber, dass nun eine viel umfassendere Darstellung in gedruckter Form erschienen ist.

Sowohl der lösungsfokussierte als auch der agile Ansatz fördern das emergente Arbeiten, indem sie Wandel, der (unvermeidlich) eintritt, willkommen heißen. Bei beiden geht es darum, auf iterative Weise Fortschritte zu erzielen. Und beide setzen auf kleine Schritte (die leichter zu bewerkstelligen sind), anstatt sich in riesigen Plänen zu verstricken, die ins Leere führen. Warum also sollten agile Praktiker daran interessiert sein, lösungsfokussierte Ideen in ihre Konzepte aufzunehmen? Ganz einfach, weil Lösungsfokus gerade in schwierigen Situationen sehr nützlich ist.

Der lösungsfokussierte Ansatz wurde ursprünglich als Methode der Kurzzeittherapie entwickelt, um jenen Menschen, die nicht einmal wissen, was sie denken, geschweige denn, was sie tun sollen, dabei zu helfen, schnell wieder ein Gefühl dafür zu bekommen, was für sie wichtig ist, was funktioniert und (vor allem) was sie als Nächstes tun könnten. Er hat sich über Jahrzehnte in den schwierigsten Situationen bewährt. Außerdem fördert er Kooperation, Respekt, Anerkennung und gegenseitige Verbundenheit. Zusammengekommen ermöglichen die lösungsfokussierten Werkzeuge und Ansätze eine neue Dimension des agilen Arbeitens.

1. Dieses Geleitwort erschien in der englischen Ausgabe des Buches »Solution-focused coaching for agile teams« und wurde vom Autorenteam übersetzt.

Veronika Jungwirth und Ralph Miarka sind in beidem sehr erfahren. Sie sind die idealen Begleiter, wenn es darum geht, diese beiden effektiven, pragmatischen und iterativen Praktiken zu einer leistungsfähigen Gesamtlösung zu kombinieren, die nicht nur die Arbeit erleichtert, sondern sie auch unter schwierigsten Bedingungen so erfolgreich wie möglich macht.

Ich empfehle das Buch von ganzem Herzen als einen hervorragenden nächsten Schritt für Coaches, agile Teams und Berater.

Mark McKergow PhD MBA

Autor von »The Next Generation of
Solution Focused Practice«

Vorwort zur 5. Auflage¹

Wir freuen uns, dass Sie – ungefähr zehn Jahre nach dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches – nun die bereits fünfte überarbeitete und erweiterte Auflage in Ihren Händen halten. Unfassbar viel hat sich getan in diesen letzten zehn Jahren. Unvergleichlich schnell verändert sich die Arbeitswelt – so schnell, dass wir zunächst überlegt hatten, ob wir tatsächlich noch in eine weitere Auflage eines Buches investieren sollten, das sich mit Agilität beschäftigt – wo diese doch derzeit vielerorts totgesagt und begraben wird.

Nun ja – wie Sie sehen, haben wir diese Frage für uns mit Ja beantwortet. Und wir sind dankbar für die beruhigenden Worte von Diana Larsen auf der XP2024, die dort gesagt hat: »Agilität ist nicht tot – Agilität hat gewonnen!« Was sie damit meint, ist, dass vieles, was vor zehn, fünfzehn Jahren im Arbeitskontext noch neu und ungewohnt war, heute bereits zum Alltag gehört. Heute ist es völlig normal, dass man sich regelmäßig abstimmt, dass man direkt mit jenen zusammenarbeitet und spricht, die man gerade braucht, dass man iterativ, inkrementell und empirisch vorgeht, wann immer der Weg noch nicht vorhersehbar ist. Das »Du« hat in vielen Unternehmen auch zwischen den Hierarchien längst Einzug gehalten und Post-itTM-Notes sind ebenso wie informelle Austauschrunden kaum mehr wegzudenken.

Gleichzeitig sind neue Herausforderungen in den letzten Jahren aufgetaucht, die ein Umdenken nötig machen: Durch die COVID-Pandemie hat sich die Arbeit vielfach ins Homeoffice verlagert. Die anfängliche Euphorie über die neu gewonnene Flexibilität und Freiheit aufseiten der Arbeitnehmenden sowie über die Möglichkeiten, international Arbeitskräfte anwerben und gleichzeitig Büroraum sparen zu können, aufseiten der Arbeitgebenden weicht nach und nach einem ernüchternden Realismus. Teamarbeit und Führung sind schwieriger geworden. Gespräche zwischen Tür und Angel finden kaum mehr statt. Die Bindung an das Unternehmen schwindet häufig durch fehlende echte Beziehungen. Und neue

1. Die Vorworte der 1. bis 4. Auflage sowie die Änderungen in den verschiedenen Auflagen sind auf der Website des Buches zu finden unter:
<https://sinnavoll-fuehren.com/agile-teams-loesungsfokussiert-coachen/>.

Kolleginnen und Kollegen bekommen ihr Team oft jahrelang nur auf dem Bildschirm zu Gesicht.

Wir möchten diesem Trend ein Stück weit mit diesem Buch Rechnung tragen. Deshalb werden Sie hier neue Tipps finden, wie Sie die beschriebenen Tools auch online moderieren können und worauf Sie beim Setting von Online-Gesprächen grundsätzlich achten sollten. Die Ihnen vielleicht schon bekannte Lösungspyramide haben wir für Konfliktsituationen um eine wichtige Ebene erweitert und stellen den Wert der Wertschätzung in den Mittelpunkt des Geschehens in Kooperationsgesprächen. Ein neuer ergänzender Abschnitt ist dem Thema Gruppencoaching gewidmet: Da die enge und vernetzte agile Zusammenarbeit in vielen verteilten Teams heute gar nicht mehr in dem Ausmaß möglich ist wie noch vor zehn Jahren, braucht es eventuell neue Tools und Vorgehensweisen. Wir sind davon überzeugt, dass die Werkzeuge aus der Gruppencoaching-Box Erleichterung bringen können.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen, hilfreiche Erkenntnisse und eine erfolgreiche berufliche – wie auch private – Zukunft.

Veronika Jungwirth und Ralph Miarka
Wien, im November 2024

2 Lösungsfokussiertes Coaching

»Unsere Wünsche sind Vorgefühle der Fähigkeiten, die in uns liegen, Vorboten desjenigen, was wir zu leisten im Stande sein werden. Was wir können und möchten, stellt sich unserer Einbildungskraft außer uns und in der Zukunft dar; wir fühlen eine Sehnsucht nach dem, was wir schon im Stillen besitzen. So verwandelt ein leidenschaftliches Vorausergreifen das wahrhaft Mögliche in ein erträumtes Wirkliches. Liegt nun eine solche Richtung entschieden in unserer Natur, so wird mit jedem Schritt unserer Entwicklung ein Teil des ersten Wunsches erfüllt, bei günstigen Umständen auf dem geraden Wege, bei ungünstigen auf einem Umwege, von dem wir immer wieder nach jenem einlenken.«

[Goethe 1812, S. 419]

Beim lösungsfokussierten Arbeiten geht es um das, was schon Goethe 1812 beschrieben hat, nämlich sich gedanklich in die erwünschte Zukunft zu versetzen. Wer ein Ziel erreichen *will*, weiß instinktiv auch, dass es erreicht werden *kann*. Eine möglichst genaue Vorstellung davon, *was genau* anders sein soll, erleichtert dabei die Verwirklichung. Es ist dann im Coaching nur noch nötig, sich das Wie für die ersten Schritte zu überlegen. Denn wer einen wirklich klaren Wunsch hat, bewegt sich ohnehin darauf zu – mit oder ohne Coaching.

Die lösungsfokussierte Denkweise konzentriert sich daher auf möglichst viele Details des erwünschten Zielszenarios, während das problemanalytische Vorgehen viel Energie und Zeit auf die Entstehungsgeschichte einer aktuellen Situation verwendet. Die Frage, *warum* eine Situation ist, wie sie ist, wird also ersetzt durch die Fragen, *welches Ziel* erreicht werden soll und *wozu* diese Zielerreichung dient. Besondere Beachtung wird dabei all jenen kleinen Situationen aus der Vergangenheit geschenkt, die bereits in Richtung Zielerreichung deuten. Das Erkennen, dass schon vieles gut gelaufen ist, erhöht die Sicherheit und das Vertrauen, konkrete nächste Schritte entwickeln und umsetzen zu können.

Das Vermeiden der Analyse der Entstehung eines Problems bringt dabei eine große Zeitersparnis. Der lösungsfokussierte Ansatz ist daher eine sogenannte *Kurzzeit-Methode*, mit der in geringerer Zeit wirksame Ergebnisse erzielt werden können.

2.1 Problem und Lösung

Das lösungsfokussierte Vorgehen begrüßt Probleme als Ausgangspunkte für Veränderung. Das Problem¹ an sich hat enorme Wichtigkeit und Bedeutung. Erst dessen Vorhandensein gibt überhaupt Anlass zu Veränderung oder Verbesserung in dieser Welt. Es ermöglicht sowohl Forschung als auch Fortschritt. Jedes Nachdenken über Ziele und deren Erreichung wäre überflüssig, wenn immer alles für alle in Ordnung wäre. Und schlussendlich bräuchte man ohne Probleme auch keine Lösungsfokussierung. Probleme und Schwierigkeiten verstehen wir also als Motor für Verbesserung, Modernisierung und Fortschritt.

Steve de Shazer meinte, dass jede Person, die ein Problem hat, auch eine Idee davon hat, was besser sein könnte – also eine Idee von der Lösung. Wenn sie diese Idee nicht hätte, hätte sie kein Problem, sondern eine unveränderbare Rahmenbedingung, mit der sie sich arrangieren müsste [De Shazer 2010].

Wenn beispielsweise ein Product Owner ein Problem damit hat, dass ein Entwicklungsteam aus seiner Sicht zu langsam agiert, dann bedeutet das, dass er dem Team eine schnellere Arbeitsweise zutraut. Vermutlich hat er sogar eine konkrete Annahme dazu, was sich aus seiner Sicht im Team verändern müsste, damit es seine volle Leistung entfalten kann. Dabei ist es irrelevant für das Problem, ob er mit seinen Annahmen recht hat oder nicht. Wenn er hingegen eine für sich nachvollziehbare Erklärung für die aktuelle Arbeitsgeschwindigkeit hätte, dann wäre die Geschwindigkeit eine akzeptierte Rahmenbedingung und kein Problem. Dann würde er vielleicht seine Aufträge entsprechend verringern oder die Zeit für die Ausführung erweitern.

Doch wie geht man nun am besten mit einem Problem um, wenn es erst einmal entdeckt worden ist? Man kann ihm huldigen und ihm Opfer darbringen, indem man es auf ein Podest stellt und es als Ausrede für viele weitere Probleme benutzt, die in seinem Schatten auftauchen und denen man daher ausgeliefert ist. Man kann auch immer wieder und ausführlich davon in allen Details erzählen, um bestätigt zu bekommen, dass es sich tatsächlich um ein besonders schwieriges Problem handelt, gegen das man machtlos ist – auch das haben Sie vermutlich schon erlebt. Auch das Hineinwühlen in seine Ursprünge auf der Suche nach dem einen Schuldigen ist eine beliebte Art, ein Problem zu behandeln. Nur gelöst wird es durch all diese Vorgehensweisen leider nicht.

Lösungsfokussierung geht hier einen anderen Weg: Das Problem wird – gemeinsam mit seinen Auswirkungen – wertgeschätzt als Auslöser für die Suche nach Lösungsansätzen. Die Anwesenheit des Problems wird vorbehaltlos akzeptiert als Vorbote einer Veränderung – einer Verbesserung –, die stattfinden wird. Es ist eine

1. Im 16. Jh. von lateinisch *problēma* entlehnt – eine zum Lösen vorgelegte, unentschiedene Aufgabe; eine Streitfrage. Geht zurück auf das griechische Wort *problēma* (pro+bállein) für vorwerfen, hinwerfen, aufwerfen (siehe: de.wiktionary.org & duden.de).

andere, eine positive und versöhnliche Sicht auf ein Problem. Und so ist auch die Arbeit mit dem lösungsfokussierten Ansatz in erster Linie das Einnehmen eines anderen Blickwinkels.

Mit den folgenden sechs Haltungen und acht Prinzipien sind Sie eingeladen, diesen neuen Blickwinkel kennenzulernen. Prüfen Sie, wie gut er zu Ihnen passt oder ob Sie ihn – bewusst oder unbewusst – schon eingenommen haben.

2.2 Sechs grundlegende Coaching-Haltungen

Zunächst werden im Folgenden sechs grundlegende Haltungen des lösungsfokussierten Teamcoachings beschrieben. Sie sind in vielen Lebenslagen der zwischenmenschlichen Kommunikation hilfreich.

2.2.1 Die Haltung des Nicht-Wissens

Durch alles, was der Mensch in seinem Leben schon erfahren hat, fühlt er sich in vielen Bereichen als Experte. Wenn er etwas hört oder sieht, erinnert ihn das an eine Situation, die er so ähnlich schon einmal erlebt hat. Er ordnet daher diese neue Erfahrung unter *So wie damals – kenne ich schon* in seinem Gehirn ein und zeigt entsprechende Reaktionen. Dieses Einordnen ist in vielen Situationen hilfreich und wichtig – zum Beispiel um in Gefahrensituationen schnell handeln zu können. In anderen Situationen oder Gesprächen hingegen hindert dieses Einordnen oft daran, der neuen Situation gegenüber offen und neugierig zu bleiben. Die alten Erfahrungen überdecken ihre Andersartigkeit und werden als Wahrheit fehlinterpretiert.

Der lösungsfokussiert denkende Mensch ist sich dieser Tatsache bewusst. Er akzeptiert seine Erinnerungen, stellt sie zur Seite und bleibt durch seine Fragen offen und neugierig für Antworten, mit denen er nicht gerechnet hat. Er kommt dann weg von solchen Fragen, die seine hypothetischen Lösungsansätze als Antworten erzwingen, hin zu offenen Fragen, die seinem Gegenüber Gelegenheit geben, nachzudenken und eigene Antworten zu finden. Dies erfordert Vertrauen, Zurückhaltung und Geduld – und ist somit für viele die am schwierigsten zu erwerbende innere Grundhaltung.

Wenn also jemand mit einem Problem zu Ihnen kommt, ist es ratsam, nicht gleich eine Lösung anzubieten. Fragen Sie stattdessen zuerst, was genau das Ziel jener Person ist, die das Problem hat.

Praxisbeispiel zur Haltung des Nicht-Wissens

Als Beispiel könnte hier ein Team dienen, das bereits zum wiederholten Mal die Sprint-Ziele nicht erreichen konnte. Als Agile Coach könnten Sie jetzt viele gute Ratschläge aus Ihrer persönlichen Erfahrung erteilen, wie – aus Ihrer Sicht – die Leistung des Teams verbessert werden könnte. Sie könnten etwa vorschlagen, öfter mal Pair Programming einzubauen oder auch mehr Testautomatisierung zu nutzen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass sich dadurch tatsächlich etwas ändert, ist gegeben, sie ist jedoch sehr gering. Mit der Haltung des Nicht-Wissens würden Sie stattdessen vermutlich fragen, was das Team aus *seiner* Sicht braucht, um die Sprint-Ziele besser erreichen zu können. Das zu erreichende Ziel des Teams muss in diesem Fall nicht unbedingt die Erhöhung der Arbeitsgeschwindigkeit sein.

Die Teammitglieder würden auf Ihre Frage, wie sie denn ihre Sprint-Ziele besser erreichen könnten, möglicherweise antworten, dass mehr Details zu den Anforderungen nötig wären und der Blick auf das Gesamtbild des Kunden, in das das aktuelle Produkt eingebettet werden soll. Dafür wäre es für das Team hilfreich, deutlich öfter mit dem Kunden sprechen zu können.

Das Team weiß in der Regel sehr genau, was es gerade braucht. Darauf dürfen Sie vertrauen. Die Frage danach spart Zeit, Energie und Frust – speziell dann, wenn erteilte Ratschläge nicht umgesetzt werden, weil sie dem Team für die Verbesserung seiner Situation unpassend und wenig sinnvoll erscheinen.

Die Haltung des Nicht-Wissens einzunehmen ist schwieriger, je länger man sich kennt. Viele gemeinsame Erlebnisse lassen uns glauben, unser Gegenüber gut zu kennen und zu wissen, was es gerade meint oder für sein Problem braucht. In neuen Teams hingegen, in denen es noch keine gemeinsame Geschichte gibt, kann die Haltung des Nicht-Wissens erfolgreich der Bildung von Missverständnissen entgegenwirken.

Der Agile Coach ist Experte für agiles Vorgehen. Er kennt die einander bedingenden Wirkungsprozesse verschiedener Meetings, Techniken und Vorgehensweisen. Sein Wissen kann er zur Verfügung stellen. Dabei lohnt es sich jedoch, genau auf die Kundenwünsche, Teambedürfnisse und Rahmenbedingungen zu achten und diese ernst zu nehmen, anstatt die ihm bekannten Lösungen in den Vordergrund zu stellen. Um alle relevanten Details zu erfahren, hilft wiederum die Haltung des Nicht-Wissens.

2.2.2 Jeder Mensch ist Experte für sich selbst

Kennen Sie das? Jemand gibt Ihnen einen wohlgemeinten Ratschlag. Anstatt ihn dankbar anzunehmen und sich darüber zu freuen, werden Sie ärgerlich. Der Rat passt einfach nicht zu Ihnen und zur Verbesserung Ihrer aktuellen Situation. Das ist nicht weiter verwunderlich. Nur Sie selbst kennen die Umstände und Ihre Bedürfnisse. Und nur Sie selbst wissen daher, was für Sie passt und was nicht.

Im agilen Umfeld ist die Prime Directive von [Kerth 2001] eine etablierte Variante, um an diese Haltung zu erinnern:

1. Teil der Prime Directive (übersetzt vom Autorenteam)

»Unabhängig davon, was wir entdecken, verstehen wir und glauben wahrhaft daran, dass jeder Mensch das Beste gegeben hat, was er konnte, basierend auf seinem Wissen zu dem Zeitpunkt, seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten, den vorhandenen Ressourcen und der gegebenen Situation.«

Glauben Sie daran? Wenn Sie noch nicht daran glauben, versuchen Sie einmal so zu tun, als wäre es so. Welche Auswirkungen könnte das haben? Sie würden mit dieser Haltung die Expertise des Teams anerkennen. Das fördert den Leistungswillen und die Motivation der Teammitglieder. Und Sie würden dann gemeinsam unpassende Umstände verändern wollen – und nicht die Personen.

Sie dürfen sich darauf verlassen, dass jeder Mensch, der ein Problem hat, auch eine Idee von einer Lösung in sich trägt. Anderenfalls würde ihm eine Situation vielleicht als unangenehm, nicht jedoch als problematisch erscheinen. Konsequenterweise führt das dazu, dass alle Lösungen und alle Ratschläge, die Sie anbieten, nur in absoluten Ausnahmefällen und rein zufällig für Ihr Gegenüber passend sein können.

Im lösungsfokussierten Arbeiten werden in vielfacher Weise Fragen gestellt. Sie helfen anderen dabei, ihren eigenen Lösungen auf die Spur zu kommen. Dadurch, dass eine Lösung im selben Kopf entsteht, in dem auch das Problem zuhause ist, erfüllt sie alle Anforderungen, um wirksam zu sein. Die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung steigt.

Praxisbeispiel zu »Jeder Mensch ist Experte für sich selbst«

Ein wahrscheinlich passendes Beispiel dafür sind Schätzmeetings. Dort sollen die Teammitglieder eine ungefähre Angabe über den Umfang und die zu erwartende Dauer der bevorstehenden Produktentwicklung machen. Dafür setzen sie all ihre Erfahrung und ihr Wissen ein. Sie berücksichtigen die gegebenen Rahmenbedingungen, etwaige bereits bekannte Verzögerungen wie Urlaube, im Team vorhandene und fehlende Kompetenzen und vieles mehr. Niemand sonst kann eine solche Schätzung sinnvollerweise abgeben. Nur das Team, das danach die Arbeit tatsächlich umsetzen wird, hat alle diese Informationen und kann sie in seine Überlegungen miteinbeziehen.

Jene Menschen, die mit Teams arbeiten, müssen darauf achten, dass Vorgaben und Richtlinien bei der Arbeit eingehalten werden. Innerhalb dieser vorgegebenen Grenzen dürfen und sollen sie den Mitarbeitenden jedoch Freiraum für die Entwicklung und Umsetzung von eigenen passenden Lösungen für ihre Probleme ermöglichen. Gerade in intensiven Arbeitsphasen scheint es oft einfacher und effizienter,

Lösungen vorzugeben oder sogar selbst zu implementieren, damit weitergearbeitet werden kann. Tatsächlich empfiehlt es sich, in solchen Situationen immer wieder darüber zu entscheiden, was auf lange Sicht wirtschaftlich rentabler ist: alle Fehler selbst auszubessern oder die anderen dabei zu unterstützen, qualitativ bessere Ergebnisse liefern zu können.

Um die Haltungen des Nicht-Wissens und der Expertise für sich selbst zu verdeutlichen, soll die folgende Metapher eingeführt werden.

Das Kokosnuss-Modell

Jeder Mensch lebt – symbolisch betrachtet – auf einer Insel. Jede Insel ist geprägt von all dem, was er bisher gelernt hat. Sie verändert sich auch ständig – weil der Mensch ständig lernt.

Wer, denken Sie, kennt *Ihre* Insel am besten? Genau! Nur *Sie* kennen sie am besten – und selbst Sie lernen ständig neue Winkel Ihrer eigenen Insel kennen! Es ist daher völlig absurd zu denken, *jemand anderer* wüsste darüber Bescheid, was *Sie* brauchen. Und umgekehrt können auch Sie unmöglich wissen, was eine andere Person braucht. Sie können es höchstens vermuten.

In dieser kleinen Geschichte lebt ein junges Mädchen auf einer Kokospalmen-Insel. Sie liebt Kokosnüsse über alles! Auf einer benachbarten Laubbaum-Insel lebt ein junger Mann. Er hat noch nie eine Kokosnuss gesehen. Da hat das Mädchen Mitleid und wirft ihm eine ihrer geliebten Kokosnüsse hinüber. Was glauben Sie? Was wird der junge Mann nun denken, wenn er die braune Kugel auf sich zurasen sieht?

Ja, die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass er sich bedroht fühlt und in Deckung geht. Im schlimmsten Fall wird er sogar zum Gegenangriff rüsten.

Das Mädchen steht völlig verwirrt und enttäuscht auf ihrer Insel und beobachtet dieses unerwartete Verhalten. Möglicherweise entscheidet sie in diesem Moment sogar, dass dieser junge Mann es nicht wert ist, je wieder Kontakt zu ihm aufzunehmen. Ein trauriges Ende einer doch recht verheißungsvoll beginnenden Geschichte, nicht wahr?

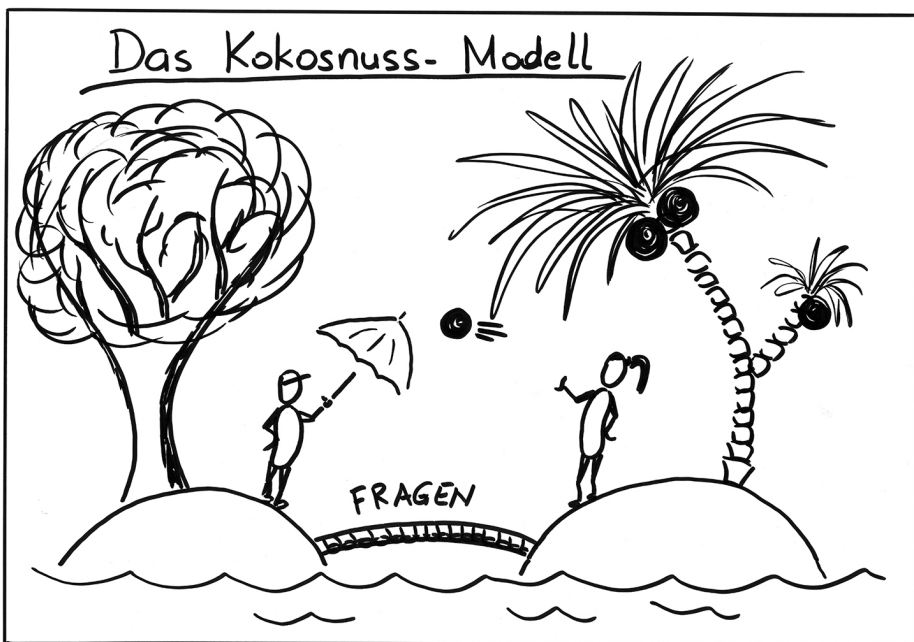
Doch drehen Sie das Rad noch einmal zurück. Was hätte das Mädchen anders machen können, um das Ende positiv zu beeinflussen?

Die Menschen können zwischen ihren Inseln Brücken bauen, indem sie Fragen stellen. Die Fragen helfen, genug über die andere Insel herauszufinden, um in angemessener Weise mit ihr kommunizieren zu können.

Für diese Geschichte wäre eine Brückenfrage wie diese vielleicht hilfreich gewesen: »Hallo, Nachbar! Ich habe hier herrliche Kokosnüsse! Möchtest du eine davon haben? Darf ich sie zu dir hinüberwerfen?« Viele der aufgetretenen Missverständnisse wären durch diese Frage und die darauf folgende Antwort ausgeblieben.

Doch Achtung! Selbst wenn diese Frage mit »Ja, gerne!« beantwortet wird und das Mädchen die Kokosnuss hinüberwirft, hat es keinen Anspruch darauf, darüber zu bestimmen, was der junge Mann mit der Frucht anstellt! Ob er damit Ball spielt, sich daraufsetzt oder sie isst – das liegt nicht im Entscheidungsbereich des Mädchens. Sie kann ihm Empfehlungen geben, welche Möglichkeiten sich anbieten würden. Die Entscheidung über die Nutzung der Kokosnuss auf der Laubbaum-Insel obliegt jedoch einzig und allein deren Bewohner!

Die Brücke berechtigt sie auch nicht, mit einem Spaten in der Hand hinüberzugehen und eine Kokospalme auf der anderen Insel einzupflanzen – selbst dann nicht, wenn sie davon überzeugt ist, damit einen langfristigen Nutzen zu stiften, den der junge Mann noch gar nicht nachvollziehen kann.



Und was keinesfalls vergessen werden sollte: Die Frage kann auch mit »Nein!« beantwortet werden. Anstatt dann persönlich beleidigt von dannen zu ziehen, darf davon ausgegangen werden, dass das Gegenüber einen sehr guten Grund für seine Entscheidung hat. Vielleicht ist er ja gerade auf Kiwi-Diät oder hat eine Allergie gegen Kokosnüsse. Wer weiß das schon so genau? Richtig. Der junge Mann auf seiner Insel. Und die beste Möglichkeit, den Grund für seine Entscheidung zu erfahren, ist, ihn zu fragen – denn auch das ist wieder ein Schritt in Richtung einer stabilen Brücke für eine gute Nachbarschaft.

Aus dieser Geschichte ergeben sich einige wichtige Aussagen:

- Kein Mensch kann einen anderen wirklich verstehen.
- Es kann daher auch keiner ein Problem oder Ziel, von dem er hört, so verstehen, wie es für den anderen gemeint ist.
- Es ist daher auch nicht möglich, eine Lösung für jemand anderen zu finden, von der man sicher sein kann, dass sie für dieses Problem – und diese Person – die richtige ist.
- Der einzige Mensch, der das Problem – das Ziel – wirklich kennt, ist jene Person, die es betrifft!
- Der einzige Mensch, der die für ihn passende Lösung, den passenden Weg, kennt, ist ebenfalls diese Person!
- Die Lösung befindet sich auf der Insel jener Person.
- Man kann dabei helfen, die Lösung aufzuspüren, indem man Fragen stellt.

2.2.3 Geduld und Zuversicht

Im Coaching-Kontext ist hier die Geduld beim Fragen gemeint. Ist Ihnen das schon passiert, dass Sie eine Frage gestellt und Schweigen geerntet haben? Wie ist es Ihnen dabei gegangen? Was haben Sie in diesem Moment gedacht?

Fragen lösen einen Denkprozess aus – und es kann richtig lange dauern, bis eine Antwort gegeben wird. Diese Zeit der Stille auszuhalten, ist manchmal schwierig und unangenehm. Sie zu durchbrechen – zum Beispiel indem man eine andere Frage stellt – bedeutet, den Denkprozess abubrechen, den man zuvor so gekonnt ausgelöst hatte, und somit wichtige Informationen nicht zu bekommen. Hier erkennt man auch den Unterschied zwischen *Geduld* und *Warten*.

Geduldig zu sein bedeutet Hoffnung zu haben, also ganz ehrlich und im tiefsten Inneren davon auszugehen, dass da eine Antwort kommen wird und dass die Befragten jetzt gerade Zeit brauchen, um sie zu finden. Die Frage hat also offenbar einen wichtigen Punkt angesprochen oder zum Nachdenken angeregt. Mit dieser Haltung fällt das Überbrücken der Zeit bis zur Antwort leichter als in einer abwartenden Position.

Wer auf etwas wartet oder gar etwas Bestimmtes *er-wartet*, ist normalerweise unzufrieden damit, dass dieses immer noch nicht eingetreten ist – zum Beispiel, dass der benötigte Code noch nicht geschrieben ist. Diese innere Unzufriedenheit wird oft als Problem wahrgenommen, das es zu lösen gilt. *Un-Geduld* macht sich breit. Und ihr folgen meist wenig hilfreiche Versuche, aktiv einen Ausweg aus dieser unangenehmen Situation zu finden.

Eine wichtige Regel für die Arbeit mit Teams und Einzelpersonen lautet daher: Wenn Sie eine Frage gestellt haben, bleiben Sie geduldig, zuversichtlich und neugierig, bis Sie eine Antwort bekommen – ganz gleich, wie lange es dauert. Vielleicht

möchten Sie es ausprobieren! Sie werden sehen, dass früher oder später eine gut überlegte, manchmal überraschende Antwort kommt. Und falls Sie dann hören, dass Ihre Frage nicht verstanden wurde oder sie nicht beantwortet werden kann, dann ist das genau der richtige Zeitpunkt, die Frage neu zu formulieren oder eine andere Richtung mit Ihren Fragen einzuschlagen. Es kann übrigens auch ein richtig gutes Gefühl auslösen, diese Stille ausgehalten zu haben. Genießen Sie es – wenn Sie möchten!

Praxistipp

Unser Freund und Mentor, Dr. Ferdinand Wolf, hat uns vor vielen Jahren diesen Tipp für den Start mitgegeben:

Wenn Sie eine Frage gestellt haben, zählen Sie in Gedanken bis 20. Und wenn Sie damit fertig sind, beginnen Sie von vorn. Verlassen Sie sich darauf, dass Ihr Gesprächspartner etwas sagen wird.

So verhindern Sie, dass Sie den Gedankengang Ihres Gegenübers unterbrechen. Gleichzeitig können Sie beim Zählen keine eigenen Hypothesen bilden, weshalb Sie gerade – noch – keine Antwort bekommen.

2.2.4 Ressourcenfokus

Achten Sie auf alles das, was funktioniert. Hier geht es vor allem darum, sich auf die Stärken und Fähigkeiten anstatt auf die Fehler und Schwächen der jeweiligen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zu konzentrieren. Der Mensch ist an sich in der Lage, in jedem Moment selbst zu entscheiden, worauf er achten möchte: auf das, was gut ist – oder auf das, was schlecht ist.

Diese Entscheidung basiert auf jenen Erwartungen, die durch eigene Erfahrungen beeinflusst sind. So könnte der Blick auf die neue Kollegin entweder positive Erwartungen auslösen (*Endlich kommt wieder einmal frischer Wind hier herein!*) oder auch negative (*Na toll, wieder eine, die noch keine Ahnung hat, wie es bei uns läuft!*).

Der Fokus auf vorhandene Fertigkeiten und Fähigkeiten zeigt den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern auch, was sie schon alles mitbringen, um Veränderungen aktiv bewirken zu können. Mit der folgenden Ressourcenübung ist es möglich, innerhalb von drei Minuten Ressourcen, Fertigkeiten und Fähigkeiten Ihres Gegenübers herauszufinden.

»Brillante Momente« – nach [McKergow 2011a]

Bitten Sie die Teilnehmenden für diese Übung Paare zu bilden. Jedes Paar entscheidet zu Beginn, wer A und wer B ist. In der ersten Runde ist A die sprechende und B die zuhörende Person. B soll dabei aufmerksam und wohlwollend zuhören. Wir verwenden das Bild der Giraffe von Marshall B. Rosenberg. Er hat die Giraffe als Symbol für das Zuhören mit dem Herzen in der *Gewaltfreien Kommunikation* etabliert, weil sie unter allen Landtieren das Tier mit dem organisch größten Herzen ist [Rosenberg 2010]. Die Anmoderation formulieren Sie am besten wie folgt:



»A erzählt B drei Minuten lang von einem brillanten Moment aus seinem oder ihrem Leben. Nutze die drei Minuten dabei bitte voll aus und erzähle den Moment so bunt und detailliert wie möglich. B hört in dieser Zeit aufmerksam und ohne Zwischenbemerkungen zu.

Nach Ablauf der drei Minuten gebe ich euch ein Signal. B bedankt sich dann für das Teilen des brillanten Moments und hat anschließend drei Minuten lang Zeit, zurückzumelden, welche Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen A offensichtlich haben muss, damit es zu diesem brillanten Moment kommen konnte.

Es wird später eine zweite Runde mit vertauschten Rollen geben. B wird dann eine andere Aufgabe bekommen. Ich werde die Zeit mit der Stoppuhr sehr genau im Auge behalten, damit ihr danach auch beurteilen könnt, ob das Finden von Stärken und Ressourcen in drei Minuten überhaupt möglich ist.«

Wenn alle Personen A einen brillanten Moment gefunden haben, von dem sie berichten möchten, starten Sie mit dem Kommando »Los!« die Übung. Nach Ablauf der drei Minuten stoppen Sie die Gesprächsrunde und bitten alle Personen B, sich für das Teilen des brillanten Moments zu bedanken. Starten Sie nun die Rückmeldungsrunde mit den Worten:

»Nun hat B drei Minuten Zeit zurückzumelden, welche Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen A offensichtlich haben muss, damit dieser brillante Moment möglich war. Nutze dazu die drei Minuten bitte vollständig aus. Wenn dir nichts mehr einfällt, stelle dir vor, ich stehe hinter dir und frage »Und was noch?«. Dann fällt dir bestimmt noch etwas ein. Bereit? Los!«

Wieder stoppen Sie die drei Minuten mit. Nach Ablauf beenden Sie die erste Übungsrunde und bitten alle Personen A, Ihnen per Handzeichen zu zeigen, wie gut das, was sie gerade über sich selbst gehört haben, tatsächlich zu ihnen passt. Führen Sie dazu die Methode der Skalenarbeit ein:

»Auf einer Skala vom Oberschenkel«, hier legen Sie Ihre Hand auf Ihren Oberschenkel, »bis über den Kopf«, dabei heben Sie nun Ihre Hand über Ihren Kopf: »Wie gut passt das, was du gerade über dich selbst gehört hast, tatsächlich zu dir?«

Erfahrungsgemäß werden hier viele Ressourcen entdeckt und zurückgemeldet. Die meisten Hände befinden sich normalerweise bei der Skala oberhalb des Kinns.

Die Original-Version von Mark McKergow sieht in der Rückrunde wieder das Berichten von einem brillanten Moment vor. Dazu wechseln die Teilnehmenden nur die Rollen im Gespräch. Diese sehr positive und Vertrauen stärkende Übung ist zum Beispiel für Teamentwicklungsprozesse empfehlenswert.

Im Arbeitsalltag hört man oft auch problematische und ärgerliche Geschichten. Statt sich in den negativen Sog hineinziehen zu lassen, geht es nun darum, auf positive und hilfreiche Aspekte zu achten. So wird es möglich, mehr Verständnis für die erzählende Person und ihre Situation aufzubringen und folglich konstruktiver zu reagieren.

Dazu tauschen die Teilnehmenden in der Rückrunde einen ärgerlichen Moment aus. Diese Adaption der Übung haben wir in Anlehnung an [Ghul 2005] und [Lamarre 2005] entwickelt, die wir nur in Kommunikationstrainings und niemals in Teamentwicklungsprozessen anwenden.

»Ärgerliche Momente«

Führen Sie diese zweite Runde wie folgt ein:

»Nun – das war zugegebenermaßen einfach. Wenn jemand schon von einem brillanten Moment erzählt, serviert er die Ressourcen ja praktisch auf dem Silbertablett gleich mit, oder? Was hört ihr im Berufsleben denn viel öfter als brillante Momente von euren Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden?«

Holen Sie einige Antworten ein und fahren Sie dann wie folgt fort:

»Nun gibt es also einen Rollenwechsel. B erzählt A drei Minuten lang von einem ärgerlichen Moment aus ihrem oder seinem Leben. Nutze die drei Minuten dabei bitte wieder voll aus und erzähle den Moment so detailliert wie möglich. A hört in dieser Zeit aufmerksam und ohne Zwischenbemerkungen zu.

Nach Ablauf der drei Minuten gebe ich euch ein Signal. A bedankt sich dann für das Teilen des ärgerlichen Moments – schließlich braucht es dazu schon viel Vertrauen – und hat anschließend drei Minuten Zeit, zurückzumelden, welche Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen B offensichtlich haben muss, damit sie bzw. er sich so sehr ärgern konnte. Was ist B wichtig? Worauf achtet B besonders? Welche Werte wurden verletzt?

Nach Ablauf der Zeit werden wir wieder überprüfen, wie gut das Finden der Stärken und Ressourcen gelungen ist.«



Die Probe mit der Skala im Anschluss an diese zweite Runde zeigt häufig ein noch besseres Ergebnis als jene nach dem brillanten Moment. Die meisten Hände sind oberhalb der Nase zu finden.

In Reflexionen nach dieser Übung beschreiben die Teilnehmenden häufig, dass sie in der Lage waren, die Ressourcen herauszuhören, weil sie vorher den Auftrag bekommen hatten, diese danach zurückmelden zu müssen. Sie haben also ihre Aufmerksamkeit absichtlich auf die Stärken und Fähigkeiten ihres Gegenübers gelenkt. Es ist folglich also möglich, auch aus einer negativen Geschichte positive Rückschlüsse über die handelnden Personen zu ziehen.

Praxistipp

Achten Sie auch beim Hören von Problemschilderungen oder Ärgernissen auf die positiven und hilfreichen Aspekte!

Beispiel: Wenn der Product Owner sich darüber beschwert, dass das Team zu wenig leistet, bedeutet das vermutlich gleichzeitig, dass er dem Team deutlich mehr zutraut. Wahrscheinlich ist ihm auch Kundenzufriedenheit wichtig und die Tatsache, gemeinsam mit dem Team als verlässliche Partner gesehen zu werden.

2.2.5 Allparteilichkeit

Wenn es in Ihrem Team zu Unstimmigkeiten kommt, ist der Zeitpunkt da, als Moderatorin oder Moderator bei der Lösungsfindung zu helfen. Menschen müssen sich in ihrer Umgebung sicher fühlen, um sich anderen gegenüber öffnen zu können. Die eigenen Gedanken, Bedürfnisse und Wünsche preiszugeben, braucht Vertrauen, um dadurch selbst nicht in einen Nachteil zu geraten. Nur wenn alle Teammitglieder bereit sind mitzuteilen, was sie denken und wie sie sich fühlen, kann Teamcoaching am Ende auch erfolgreich sein.

Viele Menschen haben in ihrem Leben bereits schlechte Erfahrungen mit Team- oder Gruppensituationen gemacht. Manche wurden mit ihren Aussagen schon mal nicht wahr- oder auch ernst genommen. Andere mussten sich lauten oder dominanten Persönlichkeiten in Diskussionen geschlagen geben. Und wieder andere mussten lernen, dass man sich plötzlich ganz alleine einer feindseligen Übermacht gegenüber sieht – und nicht einmal der anwesende Coach bereit oder fähig ist, den nötigen Schutz vor verbalen Übergriffen zu gewährleisten.

Der Coach hat also eine entscheidende Schlüsselfunktion in Teamcoaching-Prozessen. Er ist es, der für eine *Gleich-gültig-keit* aller getroffenen Aussagen zu sorgen hat. Dazu braucht er die Haltung der Allparteilichkeit. Er muss davon überzeugt sein, dass jeder Beitrag aus der Perspektive der jeweiligen Person richtig und berechtigt ist, und dies den anderen vermitteln. Die Teammitglieder lernen so rasch, dass es sich lohnt, aktiv zu einer Lösung beizutragen, und dass dieser Beitrag auch positiv beim Coach ankommen wird. So entstehen Offenheit und Vertrauen. Das Herstellen von gegenseitigem Verständnis und Konsensbildung kann dann gut

funktionieren. Häufig wird Allparteilichkeit in der Praxis mit Neutralität verwechselt bzw. gleichgesetzt. Der Unterschied ist dabei enorm: Während Neutralität Unparteilichkeit bedeutet, es also egal ist, wer am Ende gewinnt, solange sich alle an die Regeln halten (vergleiche: Schiedsrichter am Fußballfeld), steht Allparteilichkeit für den Wunsch, dass am Ende alle Parteien mit einer für sie gewinnbringenden Lösung vom Platz gehen.

2.2.6 Vertraulichkeit

Das Thema Vertraulichkeit hat einen hohen Stellenwert im Teamcoaching, denn es sorgt für Sicherheit, Vertrauen und Offenheit. Alles, was besprochen wird, bleibt inhaltlich im Raum und wird weder vom Coach noch einer anderen teilnehmenden Person nach außen weitergegeben – es sei denn, es wurde vor dem Gespräch etwas anderes vereinbart.

Bereits eine einzige Zuwiderhandlung dieser wichtigen Regel kann dazu führen, dass das erarbeitete Vertrauen und die Offenheit der Teammitglieder irreparabel zerstört sind. Künftige Teamcoaching-Situationen stehen dann unter einem schlechten Stern. Selbst wenn ein anderer Coach später mit dem Team arbeiten will, wird diesem zunächst Misstrauen entgegengebracht werden und damit seine Arbeit deutlich erschwert.

Nur in Ausnahmefällen – und dann nur mit Zustimmung aller Teilnehmenden – dürfen einzelne Inhalte weitergetragen werden. Dies geschieht etwa dann, wenn das Verschweigen wichtiger Informationen zu folgenschweren Beeinträchtigungen von Personen oder Unternehmen führen würde. Sollte in einem solchen Fall keine Übereinstimmung im Team über die Weitergabe der Informationen getroffen werden können, so ist es nötig, gemeinsam einen anderen Weg zu finden, um die drohende Beeinträchtigung zu verhindern.

2.3 Acht bedeutsame Prinzipien

Zu diesen Haltungen gesellen sich nun wichtige Prinzipien des lösungsfokussierten Ansatzes. Je besser es gelingt, nach diesen Prinzipien zu handeln, umso schneller und einfacher werden Ziele erreichbar.

2.3.1 Fokus auf die bessere Zukunft

Eine wichtige Bedeutung bei diesem Prinzip hat das Wort *Fokus*. Es erinnert daran, das Bild der besseren Zukunft mit hoher Intensität auszumalen. Je detaillierter und bunter dieses Zukunftsbild aussieht, je mehr Wissen darüber vorhanden ist, was dann alles anders und besser sein und welche Auswirkungen das haben wird, desto wahrscheinlicher wird, dass man dort ankommt.

Eine vage Vorstellung von der besseren Zukunft ist wie ein dünner roter Gummifaden. Er zeigt die Richtung gut an, kann jedoch leicht reißen, sobald ein Hindernis überwunden werden muss. Ein klares Bild ist hingegen wie ein dickes Gummiseil. Es hält auch, wenn es zwischendurch gedehnt wird, weil ein längerer Weg zurückgelegt werden muss, und sorgt dafür, dass am Ziel festgehalten werden kann.

In der lösungsfokussierten Arbeit wird daher mit vielen Fragen nach dieser erwünschten Zukunft geforscht. Die Zielformulierung nimmt – auch in zeitlicher Hinsicht – einen wesentlichen Teil in einem Coaching-Ablauf ein.

Bei dieser Fokussierung kann es manchmal vorkommen, dass Auswirkungen entdeckt werden, die unerwünscht sind. Auch das ist wichtig, denn so kann das Ziel noch rechtzeitig angepasst und Widerständen vorgebeugt werden.

In der Praxis ist dieses Prinzip in all jenen Gesprächen hilfreich, in denen es um die Beschreibung eines Zielbildes geht. Denken Sie beispielsweise an Planungsmeetings, an Teamentwicklungsprozesse oder an Veränderungsprojekte. Und auch Anforderungsgespräche, die mit Kunden geführt werden, sind ein gutes Beispiel: Durch die detaillierte Beschreibung jener besseren Zukunft, die ein Kunde sich vom Einsatz eines Produkts erhofft, können relevante Informationen gewonnen werden, die sonst vielleicht nicht berücksichtigt worden wären.

Praxistipp

Beim *Solution-Talk* versetzen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedanklich in die bessere Zukunft. Sie tun dabei so, als wäre das angestrebte Ziel bereits erreicht. Diese Technik erlaubt eine umfassendere Vorstellung davon, was erreicht werden soll, und von den möglichen Auswirkungen.

2.3.2 Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon

Was schon einmal gut funktioniert hat, wird wahrscheinlich wieder funktionieren. Dieses Prinzip soll Vertrauen und Sicherheit geben, dass der Weg zum Ziel nicht bei null beginnt, sondern dass auf Bekanntes aufgebaut werden kann. Drei Aspekte, die hier unausgesprochen dahinter stehen, sind:

1. Offenbar wurden auch in der Vergangenheit schon Dinge richtig gemacht. Es ist also offenbar möglich, Besserung aktiv selbst herbeizuführen.
2. Für die Entwicklung erster Ideen zur Erreichung der angestrebten Ziele braucht es keine große Kreativität. Es ist ja schon einiges darüber bekannt, was gut funktioniert. Und:
3. Es ist auch gar nicht notwendig, *alles* anders zu machen, um die erwünschte bessere Zukunft zu erreichen. Vieles von dem, was ohnehin schon getan wird, darf bzw. soll auch so bleiben.

Um herauszufinden, was gut funktioniert, muss allerdings auch der Fokus darauf gelenkt werden. Wer ständig nach Fehlern Ausschau hält, wird Schwierigkeiten haben, diese wertvollen Ressourcen zu entdecken und zu nutzen.

Praxistipp

Wann immer eine Problemlösung gesucht werden soll, stellen Sie die Frage nach dem bereits Funktionierenden. Sammeln Sie so viele kleine funktionierende Teilaspekte wie möglich und bauen Sie die nächsten Schritte auf dieser Information auf.

Praxisbeispiel zu »Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon«

Wissen Sie, wie *eXtreme Programming* entstanden ist? Kent Beck wurde 1996 als Berater zu einem Projekt gerufen. Das Projekt lag zu dem Zeitpunkt bereits zeitlich wie auch budgetär über den ursprünglich vorgegebenen Rahmenbedingungen. Beck wagte den Versuch, jene Parameter, von denen er aus eigener Erfahrung wusste, dass sie in der Softwareentwicklung hilfreiche Dienste lieferten, zum Extrem zu bringen. Daher kommt auch die Bezeichnung *eXtreme Programming*.

Er war damit vertraut, dass das Testen von Teilschritten wertvolle Hinweise für die Weiterarbeit liefert. Zum Extrem gebracht hieß das, Tests sogar vor dem Code zu schreiben. Dadurch wurden zum Beispiel das Einschleichen von neuen Funktionen sowie Designprobleme bezüglich Kopplung und Kohäsion reduziert und Vertrauen in die Arbeit der anderen aufgebaut. Eine andere bis dahin erfolgreiche Maßnahme zur Qualitätsverbesserung in der Softwareentwicklung war es, Codereviews durchzuführen. Auf die Spitze getrieben konnte das durch ständiges Arbeiten zu zweit erfolgen. *Pair Programming* war geboren.

Kent Beck hatte den Fokus eindeutig auf den funktionierenden Bereichen seiner Arbeit. Er nutzte sie und daraus entstand eine völlig neue Arbeitsweise [Beck 1999; Beck & Andres 2004].

2.3.3 Wenn es nicht (mehr) funktioniert, mache etwas (ganz) anderes

Sie fragen sich nun vielleicht: »Und wenn das, was früher funktioniert hat, nun nicht mehr funktioniert? Kann diese Denkweise nicht auch eine deprimierende Sackgasse sein?«

Natürlich gibt es Umstände, die das Wiederholen von funktionierenden Strategien verhindern. Und trotzdem geht es auch hier darum, aus der Vergangenheit zu lernen. Es ist nur sehr selten sinnvoll, einen Lösungsversuch, der schon mal nicht – oder auch nicht mehr – funktioniert hat, in der Hoffnung zu wiederholen, dass sich die gute Idee irgendwann doch wieder bestätigen möge.

Vielleicht kennen Sie das aus eigener Erfahrung: Wenn es logisch erscheint, dass ein bestimmtes Vorgehen funktionieren muss, ist die Bereitschaft groß, dieses Vorgehen auch bei Nichtfunktionieren immer wieder anzuwenden und zufällig aufgetretene Umstände dafür verantwortlich zu machen, weshalb der Plan nicht aufging. Erst wenn – bildlich gesprochen – die Nase blutig ist, wächst die

Bereitschaft, darüber nachzudenken, dass hier möglicherweise ein völlig anderer Weg zum erwünschten Ziel gefunden werden muss.

Um einen neuen Weg zu finden, ist es natürlich notwendig, das angestrebte Ziel zu kennen. Und es ist hilfreich, mutig und offen zu sein für kreative und völlig neue Denkansätze. Die müssen im ersten Moment auch gar nicht realistisch klingen – sie dürfen sogar verrückt, irrational und fantastisch sein. Oft verbergen sich gerade in den wildesten Ideen kreative und praktisch umsetzbare Möglichkeiten.

Praxistipp

Wann immer ein eingeschlagener Weg nicht gelingt, machen Sie sich Ihr Ziel erneut bewusst. Danach wird es Ihnen leichter fallen, einen neuen Weg zu finden und das erstmalige *Scheitern* eher als *Lernen* zu betrachten.

Praxisbeispiel zu »Wenn es nicht funktioniert, mache etwas anderes«

Die Geschichte der Projektarbeit beweist den Wahrheitsgehalt dieser Aussage. Es wurden immer neue Wege entwickelt, wie die Genauigkeit der Projektplanung verbessert werden kann. Dann gab es Change Control Boards, um Veränderungen zu managen. Immer schweigere Prozesse sollten die Projekte kontrollierbarer und vorhersagbarer machen. Alles dies und noch mehr hatte jedoch keine signifikanten Auswirkungen auf das Ziel, Projekte erfolgreicher abzuwickeln und dadurch die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Erst die Abkehr vom eingefahrenen Weg und die Fokussierung auf das eigentliche Ziel hat ein Umdenken ermöglicht. Wesentliche Erfolgsfaktoren von Projekten konnten wieder gesehen werden. Die verstärkte Kooperation mit den Kunden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden rückten in den Fokus. So entstand das heute bekannte agile Arbeiten.

Heute nun wird das Etablieren agiler Vorgehensweisen zu oft als Ziel betrachtet. Diese sind jedoch individuell entstanden und waren auf den jeweiligen Kontext zugeschnitten. Wenn die bekannten Wege anderer bei Ihnen also nicht funktionieren, treten Sie einen Schritt zurück. Fragen Sie nach dem eigentlichen Ziel Ihrer Bemühungen, um dann den Stil zu finden, der zu Ihnen, Ihren Teams und Ihrer Organisation passt.

2.3.4 Kleine Schritte können große Veränderungen bewirken

Im agilen Vorgehen werden kleine Schritte und häufige Feedback-Schleifen genutzt, um die Produktentwicklung sowie die Teamarbeit kontinuierlich anzupassen und somit auch auf Veränderungen reagieren zu können. Dabei nutzen agile Prozesse Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden [AgileManifesto 2001]. Viele kleine Anpassungen können zu großen Änderungen führen, indem Features weggelassen werden oder neue Ideen ins Produkt Einzug halten.

Ähnliches gilt auch für Kommunikation und Beziehungen. Es sind oft die ganz kleinen Dinge, die Großes verändern. So können eine geänderte Sitzposition, andere Lichtverhältnisse oder Ähnliches in einem Raum für ein anderes Gesprächsklima sorgen. Ein einfaches und aufrichtiges Dankeschön kann Beziehungen verändern.

Ein ehrliches Lächeln kann einen ganzen Tag zum Besseren wenden. Im Laufe dieses Buches werden noch viele kleine Veränderungen beschrieben, die Sie ausprobieren und deren Wirkung Sie testen können.

Praxistipp

In seinem Buch *2 Second Lean* empfiehlt [Akers 2016], jeden Tag eine Möglichkeit zu finden, nur 2 Sekunden in der Alltagsroutine einzusparen. Ralph ist da sehr fleißig dabei. Und auch wenn er nicht jeden Tag eine 2-Sekunden-Einsparmöglichkeit findet, hat er doch schon so einiges an Ressourceneinsparung bei uns in Bewegung gebracht.

[Wiseman 2009] zeigt in Kapitel 4 seines Buches *59 Seconds: Think a little, change a lot*, wie es bereits mit kleinen Dingen möglich ist, die Kreativität von Menschen stark zu erhöhen. Hängen Sie geeignete moderne Bilder auf, stellen Sie Pflanzen ins Büro, bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Fensterplatz mit Bäumen oder Wiese davor oder provozieren Sie ungewöhnliche Gedanken, z.B. die an einen Punk mit bunter Irokesenfrisur, bevor ein Problem gelöst werden soll.

2.3.5 Der Lösung ist es meist egal, wie das Problem entstanden ist

Im Unterschied zu technischen Systemen, in denen die Suche nach einem Fehler als Grundlage für dessen Behebung unerlässlich ist, wird im lösungsfokussierten Arbeiten mit Menschen davon ausgegangen, dass Probleme und Lösungen nicht in direkter Beziehung zueinander stehen müssen.

Damit ist gemeint, dass die genauen Kenntnisse über die Entstehung eines Problems, eines Konflikts oder einer unbefriedigenden Situation nicht dazu beitragen, Schritte in Richtung Besserung derselben Situation zu definieren. Fragen wie »Wer ist daran schuld?«, »Wie ist es überhaupt so weit gekommen?«, »Welche Fehler wurden gemacht?« etc. führen nicht zu einer Verbesserung der aktuellen Gesamtsituation.

Sie fragen sich nun vielleicht, wie der Satz »*Wir sollen aus unseren Fehlern lernen*« hierzu passt? Aus früheren Fehlern kann man sehr wohl lernen, indem man überlegt, was sich verändern muss, damit etwas heute besser funktioniert. Dabei wird aus vergangenen für aktuelle Situationen gelernt.

Ein Beispiel dafür wäre ein Entwickler, der nicht zu Pair Programming bereit ist. Nun könnte erforscht werden, wie es dazu gekommen ist, dass er das nicht möchte. Ob er einen Konflikt mit seiner Programmierpartnerin hat, ob er vielleicht irgendwelche negativen Erlebnisse in Bezug auf Zusammenarbeit nicht verarbeitet oder einfach nur eine Wette mit einem Kollegen laufen hat, ob er damit durchkommt. Das Problem *Der Entwickler lehnt Pair Programming ab* wird dadurch nicht gelöst.

Er könnte allerdings auch gefragt werden, was in der aktuellen Situation anders sein müsste, damit er sich auf Pair Programming einlassen würde. Dabei würde möglicherweise herausgefunden werden, dass der Entwickler klare Informatio-

nen darüber bräuchte, wann und wie lange dieses Pair Programming stattfinden soll. Dann könnte er sich besser darauf einstellen, wann er wieder Zeit hat, seinen eigenen Agenden nachzugehen.

Vielleicht kommt bei dieser Frage auch heraus, dass dieser Entwickler sich selbst aussuchen möchte, mit wem er zusammenarbeitet. So könnte er aus seiner Sicht sicherstellen, dass beide in etwa den gleichen Wissensstand haben.

Wie auch immer ein aktuelles Problem entstanden ist, wichtig für die Lösung ist allein, das angestrebte Ziel zu kennen, um dann Wege dahin zu beschreiben. Die Ideen für diese Wege entstammen zumeist den eigenen Erfahrungen, den Erfahrungen jener Person, die das Problem beschreibt und das Ziel erreichen möchte.

Praxistipp

Und doch ist es in vielen Situationen so, dass die meisten Menschen gerne erst einmal von ihren Problemen berichten möchten. Es ist in solchen Momenten ratsam, ihren Ausführungen zuzuhören, sie ernst zu nehmen und das Problem wertzuschätzen. Die Kunst liegt darin, keine Fragen zum Verständnis des Problems zu stellen – diese würden nur weiter in das Problem hineinführen, sondern stattdessen Verständnis zu zeigen für die Misere und dann danach zu fragen, was denn anders wäre, wenn das Problem beseitigt wäre.

2.3.6 Lösungssprache schafft Lösungen – Problemsprache schafft Probleme

Das wichtigste Instrument in der lösungsfokussierten Arbeit ist die Sprache. »Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt«, schreibt [Wittgenstein 1922]. Das heißt, die Grenzen der eigenen Welt kann man durch die Sprache verändern und somit auch die eigene Wirklichkeit. Denn Sprache schafft Wirklichkeit.

Je genauer Sie eine Situation schildern, desto mehr ist es fast so, als wären Sie gerade mittendrin. Vielleicht kennen Sie das: Wenn Sie von einem schlimmen Ereignis aus der Vergangenheit berichten und in möglichst allen Details genau ausführen, wie das damals gewesen ist, fangen Sie an, sich auch körperlich wieder genauso zu fühlen wie damals. Selbst Ihre Körperreaktionen sind dann ähnlich, wie sie damals waren. Sie haben den Eindruck, dasselbe Erlebnis noch einmal zu durchleben.

Das funktioniert auch für Situationen, die Sie noch nicht erlebt haben. Dabei sollten Sie dann jedoch auf das Positive fokussieren. Denn je genauer Sie das Bild Ihrer erwünschten Zukunft skizzieren, desto besser fühlen Sie auch in Ihrem Körper, wie es Ihnen dort ergehen wird. Die Atmung wird vielleicht ruhiger und Sie nehmen eine entspannte Körperhaltung ein.

Dieses Gefühl zieht Sie dann regelrecht – wie ein Magnet – in die Richtung Ihres Ziels. Erst wer formulieren kann, wie das Ziel, also die erwünschte Zukunft genau aussehen soll, wird auch einen Weg dahin finden und es (sie) schließlich erreichen.

Praxistipp

Fragen Sie stets nach Details des Ziels und seiner Auswirkungen und nicht nach Details des Problems. So erreichen Sie eine positive und lösungsorientierte Grundhaltung bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Falsche Erinnerungen

Wenn jemand zu den Details eines Problems befragt wird, besteht die Gefahr, dass dadurch falsche Erinnerungen bei dieser Person entstehen [Loftus 1998]. Je nachdem, wie die Fragen dazu formuliert werden, werden auch die Antworten unterschiedlich ausfallen.

Bereits 1974 haben [Loftus & Palmer 1974] eine Studie veröffentlicht, in der die am Versuch teilnehmenden Personen über einen Autounfall Auskunft geben sollten. Ihnen wurde ein Video mit einem Unfall gezeigt. Danach sollten die Teilnehmenden einige Fragen zum Unfall beantworten. Abhängig davon, ob sie gefragt wurden, wie schnell die Autos waren, als sie *ineinanderkrachten* oder als sie *sich berührten*, wurde zum Beispiel die Geschwindigkeit der Fahrzeuge unterschiedlich eingeschätzt. Bei einer späteren Befragung gab es dann sogar Teilnehmende, die sich an zerbrochenes Glas am Boden erinnerten, obwohl es im Video nicht zu sehen war.

Die Forschungsergebnisse von Loftus bestärken weiter darin, wann immer es möglich ist, die Lösungssprache der Problemsprache vorzuziehen. Sollte es doch notwendig sein, in der Problemsprache zu bleiben, zum Beispiel wenn ein Team Gelegenheit bekommen soll, sich Probleme von der Seele zu reden, muss dabei sorgfältig auf die Formulierung der Fragen geachtet werden.

2.3.7 Kein Problem tritt ohne Unterbrechung auf – achte auf die positiven Unterschiede

Jene Sprache, die ein Problem beschreibt, beinhaltet oft Worte wie *immer*, *nie*, *dauernd*, *ständig* oder *ist*. Diese und ähnliche Begriffe deuten auf ein unveränderliches Bestehen, eine Stabilität des beschriebenen Problems hin. Nur gibt es so etwas wie Stabilität im Leben nicht. Jeder Moment ist für sich einzigartig und nicht wiederholbar. Daher ist auch ein bestehendes Problem in seiner Intensität in jedem Moment verschieden. Mal wirkt es groß und schwer und mal wird es kaum wahrgenommen.

Die Suche nach jenen Momenten, in denen das Problem kleiner und leichter war, kann Aufschluss darüber geben, welche Umstände für dieses erlebte *Besser* verantwortlich waren. Darin stecken Lösungsansätze, die nutzbar sind für die Erreichung der erwünschten Zukunft, also ein dauerhaftes *Besser* der jetzt noch problemhaften Situation.

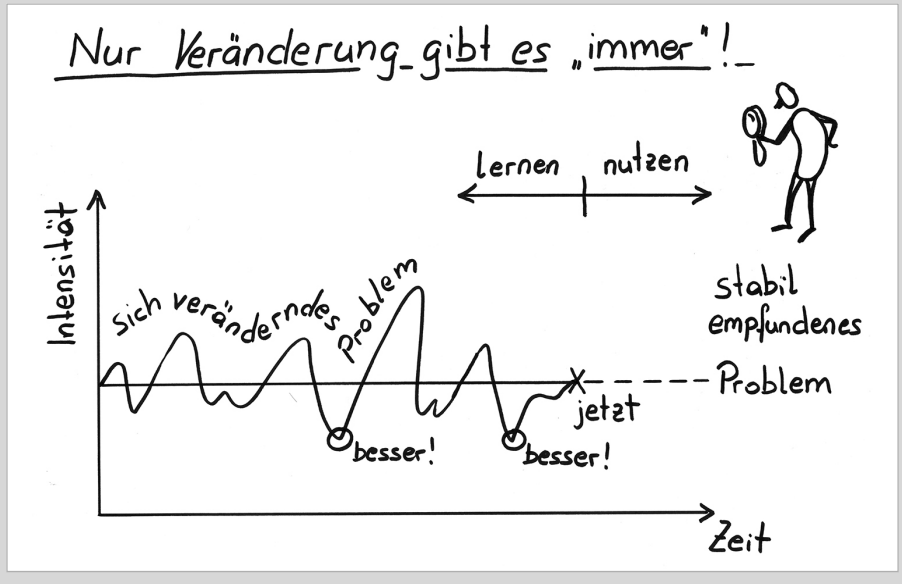
Normalerweise richtet sich der lösungsfokussierte Blick eher in Richtung Zukunft als in die Vergangenheit. Hier lohnt es sich, eine Ausnahme zu machen.

Praxistipp

Nutzen Sie, wann immer Sie selbst ein Problem beschreiben, Worte wie *bisher* oder *im Moment* noch anstatt stabilisierender Ausdrücke wie *immer* oder *nie*. So leiten Sie ganz nebenbei größere Veränderungsbereitschaft ein – nicht nur bei sich selbst.

Praxisbeispiel zu »Ausnahmen nutzen«

Eine besonders interessante Ausnahme in der Softwareentwicklung sind sicher funktionierende Projekte. Was läuft dort anders als bei jenen Projekten, die fehlschlagen? Ein kleines Beispiel: [Coplien 1994] beschreibt in seinem Artikel, dass das *Borland Quattro Pro®* for Windows-Projekt unter anderem deshalb so erfolgreich war, weil die Entwicklung um tägliche Meetings herum gestaltet wurde, an denen alle Teammitglieder teilgenommen haben. [Sutherland 2014] schreibt, dass er diese Erkenntnis genutzt hat, um daraus das Daily Standup in Scrum abzuleiten.



2.3.8 Repariere nichts, was nicht kaputt ist

Manchmal kommt es vor, dass jemand etwas beobachtet und es für falsch hält. Eine Programmiererin bemerkt vielleicht, dass eine Methode im System doppelt vorkommt. Möglicherweise versucht sie daraufhin, den offensichtlichen Missstand so schnell wie möglich zu beheben. In diesem Fall hieße das, dass ein Refactoring durchgeführt wird. Problematisch daran ist, dass sie den vermeintlichen Missstand nur vom eigenen Blickwinkel aus betrachten kann, also nicht alle Beweggründe kennt, die zu dieser Lösung geführt haben. Durch eine Rückfrage hätte sie möglicherweise erfahren, dass der betreffende Entwickler aus gutem Grund gehandelt hatte, zum Beispiel um Abhängigkeiten aufzulösen.

Nicht alles, was auf den ersten Blick kaputt oder falsch wirkt, ist es auch. Häufig gibt es gute und nachvollziehbare Erklärungen für ein bestimmtes Vorgehen. Diese Erklärung erfährt natürlich nur, wer nachfragt. Und wenn es dann keine nachvollziehbare Erklärung gibt, sondern tatsächlich ein Fehler vorliegt – was in einer guten Teamkultur kein Problem, sondern den Beginn eines Wegs zu Verbesserung darstellt –, ist das gemeinsame Erarbeiten eines Lösungswegs langfristig erfolgreicher.

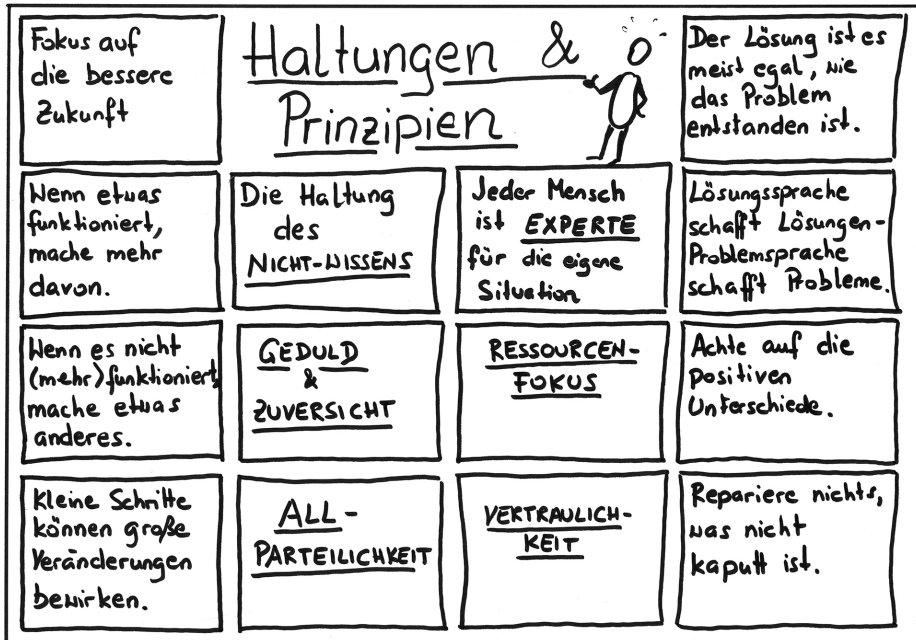
Wenn der Fehler also einfach behoben wird, ergibt sich daraus mindestens ein neues Problem: Entweder fühlt sich der Entwickler unverstanden und übergangen, dann kann es zu einer Auseinandersetzung oder gar einem Konflikt zwischen beiden kommen, oder der Entwickler lernt nicht, was stattdessen zu tun wäre, und macht denselben Fehler möglicherweise wieder.

Abermals geht es also darum, eigene Hypothesen als solche zu erkennen und nachzufragen, was hinter einem beobachteten Handeln tatsächlich steckt. So können inhaltliche Missverständnisse und auch persönliche Verletzungen vermieden werden.

Praxistipp

Wann immer Sie beim Handeln anderer einen Fehler entdecken, ist die Wertung *Fehler* eine Hypothese. Fragen Sie daher nach, was hinter einem beobachteten Handeln tatsächlich steckt. So können inhaltliche Missverständnisse und auch persönliche Verletzungen vermieden werden.

2.4 Haltungen und Prinzipien auf einen Blick



Die Haltungen und Prinzipien des lösungsfokussierten Ansatzes bilden die Grundlage für die wirkungsvolle Anwendung der später beschriebenen Coaching-Techniken. Eine Coaching-Frage kann noch so brillant gestellt sein – wenn beispielsweise die innere Haltung des Nicht-Wissens dabei fehlt, wird nicht die Antwort des Gegenübers gehört werden, sondern jene, die die fragende Person erwartet.

Apropos Coaching-Fragen – die häufigste Interventionsform im lösungsfokussierten Coaching ist die Frage. Fragen so zu formulieren, dass sie auch tatsächlich lösungsfokussiert sind, also die Gedanken des Coachees in Richtung seiner erwünschten Zukunft, auf Funktionierendes und positive Unterschiede lenken, ist fast schon eine Kunstform. Das folgende Kapitel soll Ihnen Einblick in das Stellen lösungsfokussierter Fragen geben. Bestimmt wenden Sie einige der vorgestellten Fragetechniken so oder ähnlich bereits in Ihrem Arbeitsalltag an.

2.5 Selbstreflexion

- Was war in diesem Kapitel für Sie spannend/neu/hilfreich?
- Wann und bei wem möchten Sie in naher Zukunft Ihren Fokus speziell auf vorhandene Stärken und Fähigkeiten legen? Welche Auswirkungen wird das im besten Fall haben?
- Bei welcher Gelegenheit können Sie die Haltung des Nicht-Wissens einsetzen? Was haben Sie vermutlich davon? Wie können andere davon profitieren?
- Was bedeutet das Kokosnuss-Modell für Ihren Arbeitsalltag?

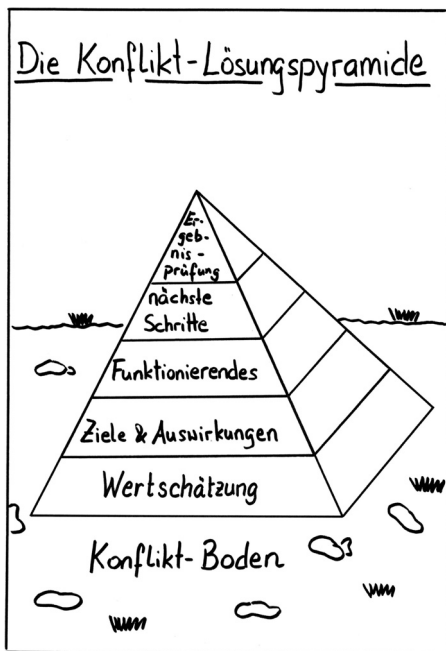
2.6 Experimente und Übungen

- Finden Sie gleich morgen Vormittag mindestens fünf Möglichkeiten, sich bei jemandem zu bedanken, und tun Sie dies. Dabei geht es darum, den Blick auf Kleinigkeiten zu richten, wie das Aufhalten der Fahrstuhltür, das Reichen eines benötigten Kugelschreibers oder auch das Platzmachen im Bus.
- Beginnen Sie das nächste Meeting damit, gemeinsam zusammenzutragen, was im Moment alles richtig gut funktioniert bei Ihnen in der Zusammenarbeit, in der aktuellen Arbeitsphase oder worum immer es im Meeting gehen soll. Können Sie im weiteren Verlauf Unterschiede zu anderen Meetings beobachten?
- Versuchen Sie an einem beliebigen Tag der kommenden Woche jedes Mal, wenn Sie eine Frage gestellt haben, neugierig und zuversichtlich zu sein und zu bleiben, bis Sie eine Antwort bekommen – egal, wie lange es dauert. Welche Effekte hat dieses Verhalten für Sie bzw. Ihre Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner?

und der Dauer der Maßnahme hilfreich (Gewissheitsstärkung). Wenn er dann auch selbst an Maßnahmen teilnimmt, so hat er das Team vermutlich schnell wieder auf seiner Seite (Fairness, Zugehörigkeit, Status).

7.6 Konflikte lösungsfokussiert auflösen

Gerüstet mit diesen Hintergrundinformationen geht es nun daran, bestehende Konflikte nutzbringend zu bearbeiten. Dazu kann die bereits aus Kapitel 4 bekannte Lösungspyramide wertvolle Hilfe leisten, die für diese spezielle Aufgabe etwas modifiziert wurde. Die einst dünne Linie der Wertschätzung stellt in der Konflikt-Lösungspyramide eine neue – ja sogar die größte und wichtigste – Ebene dar. Betrachten wir sie genauer aus dem Blickwinkel jener Person, die das Konfliktgespräch moderiert.



7.6.1 Der Konflikt-Boden

Der Boden der Konflikt-Lösungspyramide ist der Konflikt an sich, also das emotionale Thema, um das es geht. In vielen Fällen wird dieser Boden gepflügt, gedüngt und genährt, jeder Stein umgedreht und von beiden Konfliktparteien sehr genau beobachtet. Jede neue fremdgesteuerte Veränderung des Bodens wird kritisch beäugt und häufig als direkter Angriff erlebt. Je intensiver diese Bearbeitung des Konflikt-Bodens erfolgt, desto tiefer dringen beide Konfliktparteien in den Boden – also in den Konflikt – ein. Und desto schwieriger wird es, dort wieder herauszukommen.

Nichtsdestotrotz ist der Konflikt-Boden enorm wichtig! Ohne Konflikte gäbe es keinen Bedarf zu Veränderung oder Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen oder auch persönlicher Situationen. Man wird dort gezwungen, sich mit wichtigen Fragen auseinanderzusetzen und Entscheidungen zu treffen. Was ist wichtig? Was soll erreicht werden? Was genau soll nicht passieren? Was soll anders sein? Und genau das ist es, was am Ende die eigene Entwicklung voranbringt.

Das ist es auch, weshalb dieser Boden wertgeschätzt werden sollte. Jeder Konflikt bedeutet eine neue Chance zur eigenen Weiterentwicklung und oft auch zur Weiterentwicklung von gegenseitigem Verständnis und Kooperation.

7.6.1.1 Der Konflikt-Boden als beteiligte Person

Als beteiligte Person im Konflikt ist es aufgrund der emotionalen Betroffenheit ganz klar und verständlich, dass dem Konflikt-Boden viel Aufmerksamkeit geschenkt wird. Viele unbeantwortete Warum-Fragen, der Fokus auf alles das, was den Konflikt weiter eskalieren lässt, und die eigene – oft verbissene – Zielorientierung werden hier zum Verhängnis. Ob aus eigener Kraft ein Weg gefunden werden kann, aus diesem Konfliktsumpf herauszukommen, liegt auch daran, wie weit der Konflikt bereits eskaliert ist (vgl. Abschnitt 7.2).

Gibt es grundsätzlich Wertschätzung für die andere Konfliktpartei, liegt der Konflikt also eher auf einer sachlichen Ebene, ist es durchaus möglich, das Gespräch zu suchen und den Konflikt (zum Beispiel mit den fünf Phasen der Konflikt-Lösungspyramide) beizulegen. Ist für die andere Konfliktpartei keine persönliche Wertschätzung da, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder muss eine neue Situation geschaffen werden, in der ein gutes Zusammenleben nicht mehr nötig ist (zum Beispiel berufliche Veränderung), oder es braucht eine geschulte Person als Mediatorin oder als Mediator für einen gemeinsamen Klärungsprozess, in dem die gegenseitige Wertschätzung wieder aufgebaut werden kann.

7.6.1.2 Der Konflikt-Boden als Moderatorin oder Moderator

Wenn Sie als unbeteiligte Person, also als Führungsperson oder Coach, zur Konfliktmoderation gerufen werden, dann gilt es, mit dem Konflikt-Boden sehr behutsam umzugehen. Das Ziel ist es, den Konfliktparteien dabei zu helfen, den Boden zu verlassen und mit ihnen in die erste Ebene der Konflikt-Lösungspyramide, also in die Wertschätzungsebene, einzusteigen.

Damit das möglich ist, brauchen alle Konfliktparteien Sicherheit und Vertrauen in Sie und Ihre Fähigkeiten als Moderatorin oder Moderator und in die Tatsache, dass der eigene Standpunkt gut aufgehoben und vertreten ist. Um diesen Kunstgriff erfolgreich anzuwenden, ist es unerlässlich, alle Standpunkte anzuhören, ohne dabei Diskussion zuzulassen, jeden Standpunkt als in sich konsistente Sichtweise der Realität ehrlich wertzuschätzen (vgl. Abschnitt 2.2.5 zu Allparteilichkeit) und dabei *keine* vertiefende Frage zu einem Detail zu stellen.

Achtung!

Nur, wenn Sie in der Lage sind, hinter jeder Konfliktpartei voll zu stehen, sind Sie die richtige Person, um diesen Konflikt zu moderieren!

7.6.1.3 Interventionen für den Konflikt-Boden

Anerkennendes Zuhören

In dieser Phase sollen beide Konfliktparteien die Möglichkeit erhalten, ihre Anliegen darzulegen.

Als Coach bekunden Sie Ihre Aufmerksamkeit mit Blickkontakt, körperlichem Zugewandtsein, verständnisvollen Blicken und auch schon mal mit einem zustimmenden Grunzen. Falls eine Konfliktpartei Aussagen als Angriff missverstehen könnte, sollten Sie als Coach aktiv eingreifen und das Gehörte reformulieren. Dabei ist auf Wertschätzung, Verflüssigung (vgl. Abschnitt 3.3.5) und Verständnis zu achten.

Wenn Sie Stärken, Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Werte und Bedürfnisse erkennen, die es wertzuschätzen gilt, ist es empfehlenswert, das auch zu tun. Dabei sind Ehrlichkeit und Authentizität gefragt. Nur dann kann Ihre Wertschätzung die Empfängerin oder den Empfänger auch erreichen.

Paraphrasieren

Das Paraphrasieren (siehe auch Abschnitt 3.3.2) dient dazu, das Gesagte in kurzer und neutraler Form wiederzugeben. Hier haben Sie auch die Chance, Angriffe in Wahrnehmungsaussagen umzuwandeln. Wenn zum Beispiel ein Konfliktpartner sagt: »Der Kollege behindert mich ständig bei meiner Arbeit«, dann könnten Sie dies paraphrasieren und sagen: »Ah, Sie fühlen sich oft durch den Kollegen behindert, ja?« Dies bietet nun schon Anknüpfungspunkte für später, um den Konflikt zu verflüssigen.

Praxistipp

Formulieren Sie die Wiederholung als Frage, damit Ihr Gegenüber die Möglichkeit hat, Ihre Umformulierung abzulehnen, wenn Sie damit etwas anderes aussagen als das, was inhaltlich von ihm gemeint war.

Fragen stellen

Lösungsfokussierte Fragen zu stellen, ist natürlich ein weiteres mächtiges und wichtiges Werkzeug der Moderatorin und des Moderators. Nachdem Sie aufmerksam zugehört haben und alle Beteiligten die Chance hatten, ihre Sichtweise offenzulegen, bieten Sie den Konfliktparteien an, Verständnis füreinander zu zeigen. Fragen wie:

- »Was finden Sie gut an diesem Kollegen? Was schätzen Sie an ihm?«
- »Welches nachvollziehbare Ziel möchte Ihre Kollegen möglicherweise mit ihrem Handeln erreichen?«

ermöglichen einen Einblick in die Lösungsbereitschaft der Konfliktparteien und für diese ist es ein erstes Friedenszeichen.

Erste Hilfe leisten



In emotionsgeladenen Situationen kann es passieren, dass eine Person nicht in der Lage ist, auf eine Frage oder einen empfundenen Angriff zu reagieren. Ein allparteilicher Coach kann sie in einem solchen Moment unterstützen. Dazu stellt er sich neben die Person, hält seine offene Hand stärkend hinter ihren Rücken (ohne sie zu berühren) und bittet um Erlaubnis: »Darf ich etwas für dich sagen? Und du gibst danach Bescheid, ob es das ist, was du sagen willst?« Bei entsprechender Vertrautheit und dem Einverständnis kann die offene Hand dann zur Rückenstärkung auch an das Schulterblatt der betreffenden Person gelegt werden. Anschließend spricht er in ihrem Namen. Dazu verwendet er die Form:

■ »Ich denke, was XY gerade sagen möchte, ist ...«

Danach wendet er sich an die soeben unterstützte Konfliktpartei und fragt:

■ »Ist es das, was du gerade sagen möchtest?«

Nun ist zu hoffen, dass die Person ihre Sprache wiedergefunden hat. Sie wird entweder dem Gehörten zustimmen oder korrigierend eingreifen. In jedem Fall hat der Coach dabei geholfen, die Situation zu entspannen. Diese Intervention wurde von der Idee des Doppelns (vgl. [Thomann & Prior 2013; Thomann 2014]) abgeleitet.

Erste Hilfe ist auch gefragt, wenn in einem Gespräch Tränen fließen. Hier gilt es, zuallererst selbst die Nerven zu bewahren. Machen Sie sich bewusst, dass Tränen ein wichtiges Ventil für aufgestaute Emotionen sind. Wenn sie fließen, ist das ein gutes Zeichen dafür, dass bei der betreffenden Person körperliche Entspannung eintreten wird. Reichen Sie ihr daher nur ein Taschentuch und versichern Sie, dass diese Reaktion des Weinens völlig in Ordnung ist. Und dann warten Sie ab. In den meis-

ten Fällen wird die Person sehr bald von selbst Bescheid geben, in welche Richtung nun weitergearbeitet werden soll. Wenn sie das nicht tut, fragen Sie nach einiger Zeit: »Was möchtest du jetzt gerne sagen?«

Eine weitere, für Sie vielleicht unangenehme Situation gilt es zu meistern, wenn eine Konfliktpartei eine andere anwesende Person persönlich beschimpft. Hinter den unschön formulierten Worten verbirgt sich eine wichtige Information, die in Konfliktsituationen genutzt werden kann und auch sollte: *Ich brauche ganz dringend etwas und diese Person hier könnte mir dabei helfen, es zu bekommen. Wenn sie nur verstehen würde, wie wichtig mir die Sache ist! Ich ärgere mich darüber, dass es mir noch nicht gelungen ist, ihr das klarzumachen, und weiß mir nicht mehr zu helfen. Hilf mir bitte, lieber Coach, zu erklären, worum es geht und dass es wichtig für mich ist!* Wenn es Ihnen gelingt, dieses Flehen hinter den vordergründigen Beschimpfungen zu hören, können Sie gelassen und zuversichtlich darauf reagieren: »Ich höre, dass du sehr verärgert bist. Offenbar möchtest du etwas für dich Wichtiges bei XY erreichen, und es ist dir bisher noch nicht gelungen, ihm das klarzumachen. Ist das so? Und wenn das so ist – was genau ist es denn, das du erreichen möchtest, und wozu?« Mit diesen oder ähnlichen Worten helfen Sie der verbalen Angreiferin oder dem verbalen Angreifer dabei, den eigenen Wunsch neu zu formulieren, während Sie gleichzeitig der anderen Konfliktpartei die Möglichkeit geben, ihr Gesicht zu wahren.

7.6.2 Die Wertschätzungsebene

Dass Wertschätzung wichtig ist, wurde bereits in Abschnitt 4.1 ausführlich dargelegt. Im Falle einer Konfliktmoderation ist Wertschätzung jedoch der entscheidende Faktor dafür, ob eine Kooperation hergestellt werden kann oder doch nur ein temporärer Kompromiss zu erzielen ist. Dabei geht es hier weniger darum, von wem wer in welcher Form wertgeschätzt wird. Das Entscheidende ist, dass sich die beteiligten Personen von der jeweils anderen Partei ehrlich wertgeschätzt fühlen, diese Wertschätzung also auch als ehrlich gemeint annehmen können. Dies ist – soweit wir wissen – nicht durch Studien belegt. Dennoch gehen wir fest davon aus, dass über 90 Prozent aller Konflikte darin begründet sind, dass die Beteiligten sich von der jeweils anderen Partei nicht wertgeschätzt, ernst genommen oder respektiert fühlen. Wenn dieses Missverhältnis korrigiert werden kann, lösen die Betroffenen die oft vorgeschobenen Sachkonflikte rasch von selbst.

7.6.2.1 Die Wertschätzungsebene als beteiligte Person

Wenn jemand als beteiligte Person zu einem Kooperationsgespräch ein- oder auch vorgeladen wird, hat die Auseinandersetzung meist schon eine Historie. Vermutlich hat es bereits vergebliche Versuche gegeben, die andere Partei von der eigenen Sichtweise zu überzeugen. Eventuell haben sich bereits Kolleginnen oder Kollegen eingemischt, um den Unstimmigkeiten ein Ende zu setzen. Wahrscheinlich sind auch

abschätzige Blicke oder sogar verletzende Worte gefallen. Dass die Vorfreude auf ein solches Gespräch also groß ist, bleibt anzuzweifeln.

Die Haltung, mit der eine solche Person zum Termin erscheint, ist daher häufig eine verschlossene. Sie versucht zunächst herauszufinden, auf wessen Seite sich die Moderatorin oder der Moderator befindet, möchte sich vor möglichen Angriffen schützen und auch ganz klar den Unmut zeigen, der durch die verordnete Situation zusätzlich angewachsen ist.

Durch die schlechten Erfahrungen, die Konfliktparteien häufig mitbringen, und durch die feste Vorstellung, von der bzw. dem anderen nicht gemocht zu werden, sind die Antennen für Lügen und Vorwände geschärft. Gespielte Wertschätzung wird sofort entlarvt und führt zu einer Verschärfung der Situation.

Nur ehrliche und ernst gemeinte Worte, unterstrichen von aussagekräftigen Blicken und authentischer Gestik, können ankommen. Dann ist auch eine ernst gemeinte und hilfreiche Erwiderung möglich. So kann in einem einzigen Augenblick das gesamte Blatt zum Guten gewendet werden.

7.6.2.2 Die Wertschätzungsebene als Moderator bzw. Moderatorin

Puh – Sie ahnen es schon: Die Unterstützung bei der Herstellung der gegenseitig wahrgenommenen Wertschätzung wird möglicherweise ein hartes Stück Arbeit für Sie als moderierende Führungsperson oder Coach. Egal, was passiert, bleiben Sie fest bei Ihrem Vorhaben, die beiden Konfliktparteien in eine wertschätzende Haltung füreinander zu begleiten. Und vor allem – glauben Sie daran, dass es gelingen wird! Ihre persönliche Überzeugung, dass diese beiden Menschen sich wünschen, einander vertrauen zu können, damit der Fokus wieder auf der Arbeit liegt, ist ein Schlüsselement gelingender Konfliktmoderation.

Je nach Konfliktstufe (vgl. Abschnitt 7.2) wird Ihr Vorhaben mithilfe einiger geschickt gestellter Fragen gelingen oder einen tieferen Griff in die Toolbox erfordern. Im Folgenden stellen wir einige wirksame Hilfestellungen vor.

7.6.2.3 Interventionen für die Wertschätzungsebene

Sämtliche Interventionen, die Sie bereits für die Arbeit am Konflikt-Boden (vgl. Abschnitt 7.6.1.3) kennengelernt haben, sind auch in der Wertschätzungsebene hilfreich. Wir möchten sie an dieser Stelle durch einige bisher eventuell unterschätzte Vorgehensweisen ergänzen, die enorme Veränderungen in der Haltung der Beteiligten bewirken können. Bitte wenden Sie alle diese Techniken nur an, wenn Sie auch wirklich von der Bereitschaft zur Kooperation überzeugt sind und allparteilich sein können. Anderenfalls würden sie als die Anwendung fauler Tricks interpretiert werden, was zum sofortigen Verlust des Vertrauens in Sie und Ihre Rolle führen kann.

Nicken und neigen

Unterstreichen Sie beim anerkennenden Zuhören (vgl. Abschnitt 7.6.1.3) Ihr Interesse, indem Sie an geeigneter Stelle nicken. Natürlich ist es nicht hilfreich, wie ein Wackeldackel ständig zu nicken. Eine passende Dosierung ist hilfreich. Neigen Sie auch hin und wieder den Kopf leicht zur Seite, um zu zeigen, dass Sie beim Zuhören überlegen. Das steigert das wahrgenommene Interesse und damit gleichzeitig das Vertrauen in Sie.

Denken Sie daran, wann immer etwas Wertschätzendes über die andere Person gesagt wird, diese kurz anzusehen und anerkennend zu lächeln. So fühlt sich diese einbezogen und diese Geste bestärkt auch darin, dass wertschätzende Worte etwas Gutes sind.

Augensprache

Blickkontakt ist natürlich wichtig. Unaufhörlich angestarrt zu werden, kann allerdings auch verunsichern. Wenden Sie daher den Blick auch manchmal kurz ab – zum Beispiel zur Decke, weil Sie etwas Interessantes gehört haben, über das Sie nachdenken möchten, zum Boden, wenn Sie betroffen sind, oder zur anderen Partei, um sie mit Ihren Blicken positiv einzubeziehen.

Kommunizieren Sie auch mit Ihren Augenbrauen. Ziehen Sie sie an passender Stelle überrascht hoch, ziehen Sie sie besorgt zusammen, wenn negative Gefühle offenbart werden, oder belassen Sie sie in entspannter Position, wenn Sie lächeln.

Die Hände

Ja – auch mit Ihren Händen können Sie wertschätzen. Sie können mit der Handfläche offen nach oben eingesetzt werden, um zum Sprechen einzuladen, oder mit der Handfläche nach unten, um rüde Unterbrechungen zu unterbinden. Sie können auch in einer großen Bewegung zusammengeführt werden, um Ihre Worte über die Gemeinsamkeit der beiden Positionen zu unterstreichen oder um etwas als klein oder groß, wichtig oder unerheblich darzustellen.

Die Körperhaltung

Wenden Sie sich jener Person, der Sie gerade zuhören oder mit der Sie gerade sprechen, mit dem ganzen Körper zu. Verändern Sie also Ihre Körperhaltung deutlich, wenn Sie sich der anderen Person zuwenden. So ist immer klar, mit wem Sie gerade sprechen, und es ist gleichzeitig eine wertschätzende Einladung, sich auf dieses Gespräch mit Ihnen einzulassen. Die Position des Oberkörpers verrät, was Sie vorhaben. Weit nach vorne geneigt werden Sie als besonders aufmerksam und einnehmend wahrgenommen. Sie bieten damit einen schützenden Raum, in dem die zweite Partei jetzt kaum versuchen wird, einzudringen. Sobald eine kooperative

Gesprächssituation entstanden ist, können Sie sich zurücklehnen. Dies suggeriert, dass nun beide Parteien miteinander sprechen sollen und können. So schaffen Sie Platz für das direkte Gespräch, zu dem Sie natürlich zusätzlich mit einer entsprechenden Handgeste einladen können.

Übersetzen

»Es gibt keine persönlichen Angriffe – es gibt nur schlecht formulierte Bitten« – mit Veronikas Lieblingsmantra kommen Sie in aufgeheizten Situationen rasch zur ersehnten Beruhigung. Als Frage formuliert, wird bei dieser Technik jeder Vorwurf in einen Wunsch umformuliert. »Mit dem kann man einfach nicht reden« könnte dann beispielsweise übersetzt werden in »Verstehe ich das richtig? Es ist Ihnen wichtig, öfter mit Person B ins Gespräch zu kommen?« Und wenn das bestätigt wird: »Die Sichtweise von Person B ist also für Sie besonders relevant? Danke für Ihre Offenheit! Zu welchen Themen würden Sie sich gerne öfter austauschen?« Danach könnte eine Frage an Person B lauten: »Welchen Unterschied macht das für Sie, wenn Sie das hören?«

Nutzen Sie jeden Vorwurf als Gelegenheit für eine wertschätzende Übersetzung. Darin liegen großartige Möglichkeiten, echtes Interesse füreinander zu kreieren.

Die lösungsfokussierte Moralpredigt

Wenn trotz aller Bemühungen beide Parteien partout nicht bereit sind, Wertschätzungsangebote anzunehmen, nutzen Sie alles, was Sie bisher gehört und erlebt haben für eine kurze zusammenfassende lösungsfokussierte Moralpredigt. Heben Sie dabei das persönliche Engagement und den Einsatz für – vermutlich das gleiche Ziel – beider Parteien hervor, erläutern Sie die Verschiedenheit der Erfahrungen und Herangehensweisen, würdigen Sie die bisherigen Lösungsversuche auf beiden Seiten, um am Ende die Hände in einer großen Bewegung zusammenzuführen und die ehrlich interessierte Frage zu stellen: »Natürlich können Sie das alles gegeneinander einsetzen. Aber angenommen (hier passt das Aber ausnahmsweise gut), Sie beide würden künftig mit allen Ihren unterschiedlichen und sich ergänzenden Sichtweisen an einem Strang ziehen, was könnte das für das Unternehmen/das Team/die Kunden/die Zielerreichung ermöglichen?« Nach einer bedeutungsvollen Pause schließen Sie Ihre Predigt mit der entscheidenden Frage: »Also, was wollen Sie tun?«

Die lösungsfokussierte Moralpredigt sollte nicht zu früh im Gespräch eingesetzt werden. Zuerst gilt es, möglichst viele hilfreiche Informationen auf beiden Seiten zu sammeln, damit diese dann auch hilfreich und positiv genutzt werden können.

7.6.3 Die zweite Ebene – das Ziel und seine Auswirkungen

Mehrere Konfliktparteien haben – zumindest auf den ersten Blick – auch mehrere Ziele, die sie verfolgen. Und diese Ziele scheinen einander häufig zu widersprechen, weshalb es dann auch zur Auseinandersetzung kommt. Gerade in Konflikten ist es schwierig – und gleichzeitig unerlässlich –, den gedanklichen Dreh weg vom Problem und hin zum erwünschten Ziel in den Köpfen der Konfliktparteien zu schaffen. Das Ausformulieren dessen, was man eigentlich erreichen will, bringt dabei mehr Klarheit für die jeweilige Partei selbst – und gleichzeitig mehr Verständnis für das Handeln und Wollen des anderen.

Wenn es also gelingt, dass alle Absichten und Ziele samt ihren positiven Auswirkungen klar und verständlich formuliert werden können, ist der wichtige Grundstein für ein besseres Miteinander bereits gelegt. Im Übrigen führt die Erklärung, *wozu* ein Ziel erreicht werden soll, auch häufig zur Einsicht der Konfliktparteien, dass die vorliegenden Interessen ähnlicher sind als gedacht. Wenn das geschieht, ist die Suche nach einem gemeinsamen Weg stark erleichtert und aus Konfliktparteien können Konfliktpartnerinnen und Konfliktpartner werden.

7.6.3.1 Die Zielfindung als beteiligte Person

Als persönlich am Konflikt beteiligte Person ist es nötig, zwischen dem Konflikt an sich, der Sache und der Person der anderen Konfliktpartei zu unterscheiden. Das ist die Voraussetzung dafür, dass ein klärendes Gespräch stattfinden kann. Das tiefe Vertrauen, dass das Gegenüber aus nachvollziehbarem Grund so gehandelt hat, ist dabei wichtig. Ebenso sollten Sie davon ausgehen, dass auch diese Person bereit ist, Ihre Bedürfnisse und Ziele zu verstehen, also grundsätzlich zu kooperieren. Und Sie sollten bereit sein, Ihre eigenen Ziele und Bedürfnisse klar darzulegen.

Als Vorbereitung auf ein solches Gespräch empfiehlt es sich, die folgenden Überlegungen anzustellen und eventuell auch die Antworten dazu schriftlich festzuhalten:

- Was möchte ich selbst erreichen? Was ist mein Ziel?
- Wozu möchte ich dieses Ziel erreichen? Und wozu noch?
- Wozu möchte ich, dass eine Situation bzw. das Verhalten einer Person sich ändert?
- Welche nachvollziehbaren Bedürfnisse hat die andere Person möglicherweise?
- Was braucht sie von mir? Und wozu?

Im Gespräch beginnen Sie auf dieser ersten inhaltlichen Ebene der Konflikt-Lösungspyramide damit, Ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse zu formulieren. Schenken Sie Ihrer Konfliktpartnerin oder Ihrem Konfliktpartner einen gewissen Vertrauensvorschuss, indem Sie offen über Ihre Gefühle in Bezug auf das Konfliktthema sprechen und auch darüber, welche Auswirkungen eine positive Klärung für Sie persönlich hätte. Bitten Sie anschließend Ihr Gegenüber, Sie genauso offen in seine

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 (ganz) 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 – achte auf die positiven Unterschiede	33
2.3.8	Repariere nichts, was nicht kaputt ist	35
2.4	Haltungen und Prinzipien auf einen Blick	36
2.5	Selbstreflexion	37
2.6	Experimente und Übungen	37
3	Fragen und mehr	39
3.1	Alltagsfragen	39
3.2	Coaching-Fragen	42
3.2.1	Die Arbeit mit Skalen	42
3.2.2	Bewältigungsfragen	49
3.2.3	Nach Ausnahmen fragen	50
3.2.4	Die Wunderfrage	50
3.2.5	Zirkuläre Fragen	51
3.2.6	Zwischenfragen	51
3.2.7	Metafragen	52
3.3	Sprachliche Interventionen	54
3.3.1	Wertschätzen	54
3.3.2	Paraphrasieren oder Zusammenfassen	55
3.3.3	Normalisieren	55
3.3.4	Reframing oder Umdeutung	56
3.3.5	Verflüssigen	58
3.3.6	Metamonolog	59
3.3.7	<i>Nicht</i> und <i>kein</i> unbedingt vermeiden	60
3.3.8	<i>Und</i> statt <i>aber</i>	61
3.3.9	Geduld und Mut zur Stille	61
3.3.10	Pausen	62
3.3.11	Experimente verschreiben	62
3.4	Selbstreflexion	63
3.5	Experimente und Übungen	64

4	Die Lösungspyramide	65
4.1	Der Boden – das Thema	65
4.2	Die erste Ebene – Ziele und Auswirkungen	68
4.2.1	Ziele formulieren	68
4.2.2	Das Wozu	74
4.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes	75
4.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte	77
4.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	78
4.6	Gesprächsbedürfnisse berücksichtigen	80
4.6.1	Sinn suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	81
4.6.2	Ziel suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	82
4.6.3	Weg suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	84
4.7	Das Folgegespräch in der Lösungspyramide	86
4.8	Selbstreflexion	87
4.9	Experimente und Übungen	87
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	89
5.1	Was im Einzelcoaching zu beachten ist	89
5.1.1	Vertraulichkeit und Vertrauen	89
5.1.2	Freiwilligkeit	90
5.1.3	Setting	91
5.1.4	Gang-Gespräche	93
5.1.5	Umgang mit Coaching-Resistenz	93
5.2	Feedback-Gespräche	95
5.2.1	Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation	98
5.2.2	Die Potenzialfokussierte Kommunikation	103
5.3	Weiterentwicklung begleiten	104
5.4	Selbstreflexion	108
5.5	Experimente und Übungen	109

6	Teamentwicklung	111
6.1	Ziele der Teamentwicklung	111
6.1.1	High-Performance-Teams	111
6.1.2	Selbstorganisation in agilen Teams	114
6.2	Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung	117
6.3	Werkzeuge für die Teamentwicklung	123
6.4	Lösungsfokussierte Timeline-Arbeit	130
6.4.1	Aus der Vergangenheit in die Zukunft	131
6.4.2	Aus der Zukunft in die Gegenwart	133
6.5	Teamvisionsentwicklung	135
6.6	Teamentwicklung mit großen Gruppen	138
6.7	Agile Teams oder Gruppen – wie kann heute Zusammenarbeit funktionieren?	142
6.7.1	Beziehungen werden sachlicher	142
6.7.2	Echte agile Teams – eine Seltenheit?	143
6.7.3	Wir müssen umdenken	143
6.7.4	Freiheit und Verantwortung im modernen Arbeitsumfeld	144
6.7.5	Aus Meetings werden Meet-ups	144
6.7.6	Werkzeuge aus dem Gruppencoaching	144
6.8	Selbstreflexion	147
6.9	Experimente und Übungen	148
7	Konflikte im Team	149
7.1	Der Konfliktbegriff	149
7.2	Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl	151
7.3	Der Nutzen von Konflikten	154
7.4	Die nachvollziehbare Absicht	156
7.5	Das SCARF-Modell	157
7.5.1	Die fünf Faktoren	158
7.5.2	SCARF – und warum Veränderungsprojekte scheitern	163
7.5.3	SCARF nutzbar machen	166
7.6	Konflikte lösungsfokussiert auflösen	168
7.6.1	Der Konflikt-Boden	168
7.6.1.1	Der Konflikt-Boden als beteiligte Person	169
7.6.1.2	Der Konflikt-Boden als Moderatorin oder Moderator	169
7.6.1.3	Interventionen für den Konflikt-Boden	170

7.6.2	Die Wertschätzungsebene	172
7.6.2.1	Die Wertschätzungsebene als beteiligte Person	172
7.6.2.2	Die Wertschätzungsebene als Moderator bzw. Moderatorin	173
7.6.2.3	Interventionen für die Wertschätzungsebene	173
7.6.3	Die zweite Ebene – das Ziel und seine Auswirkungen	176
7.6.3.1	Die Zielfindung als beteiligte Person	176
7.6.3.2	Die Zielfindung als Moderatorin oder Moderator	177
7.6.3.3	Interventionen für die zweite Ebene	178
7.6.4	Die dritte Ebene – Funktionierendes im Konflikt	178
7.6.4.1	Funktionierendes finden als beteiligte Person	178
7.6.4.2	Funktionierendes finden als Moderatorin oder Moderator	179
7.6.4.3	Interventionen für die dritte Ebene	179
7.6.5	Die vierte Ebene – die nächsten Schritte und ihre Auswirkungen	180
7.6.5.1	Nächste Schritte formulieren als beteiligte Person	180
7.6.5.2	Nächste Schritte formulieren als Moderatorin oder Moderator	181
7.6.5.3	Interventionen für die vierte Ebene	181
7.6.6	Die fünfte Ebene – die Ergebnisprüfung	182
7.6.6.1	Zuversicht prüfen als beteiligte Person	183
7.6.6.2	Zuversicht prüfen als Moderatorin oder Moderator	183
7.6.6.3	Intervention für die fünfte Ebene	183
7.7	Gesprächsbedürfnisse im Konflikt	184
7.7.1	Die Sinn suchende Konfliktpartei	184
7.7.2	Die Ziel suchende Konfliktpartei	184
7.7.3	Die Weg suchende Konfliktpartei	184
7.7.4	Die Herausforderung	185
7.8	Setting im Konfliktgespräch	186
7.8.1	Das physische Setting	186
7.8.2	Das zeitliche Setting	188
7.8.3	Das persönliche Setting	189
7.9	Selbstreflexion	191
7.10	Experimente und Übungen	191

8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	193
8.1	Was beim lösungsfokussierten Moderieren von Meetings zu beachten ist	194
8.1.1	Meeting-Regeln	194
8.1.2	Aktives Einbeziehen aller Anwesenden	194
8.1.3	Monotonie versus Abwechslung	195
8.1.4	Der Umgang mit »schwierigen« Teilnehmenden	196
8.1.5	Entscheidungen treffen	201
8.1.6	Einwandbehandlung	205
8.1.7	Arbeiten mit großen Gruppen	207
8.2	Vorbereitung von Meetings	207
8.3	Das Planungsmeeting	209
8.4	Lösungsfokussierte Daily Standups	213
8.5	Das Reviewmeeting	217
8.6	Die lösungsfokussierte Retrospektive	219
8.6.1	Schritt 1: Eröffnen	221
8.6.2	Schritt 2: Ziel und Auswirkungen klären	225
8.6.2.1	Ziel setzen	226
8.6.2.2	Sinn finden und Auswirkungen klären	231
8.6.3	Schritt 3: Funktionierendes sammeln	235
8.6.4	Schritt 4: Handlungen initiieren	237
8.6.5	Schritt 5: Zuversicht prüfen	241
8.6.6	Eine Retrospektive mit Ralph	243
8.6.7	Eine lösungsfokussierte Kurzretrospektive	244
8.6.8	Zwischen den Retrospektiven	245
8.6.9	Retrospektiven im Großprojekt	245
8.7	Schätzmeetings moderieren	246
8.8	Nachbereitung von Meetings	247
8.9	Selbstreflexion	249
8.10	Experimente und Übungen	249

9	Tipps für Sie als Coach	251
9.1	Die eigene(n) Rolle(n)	252
9.2	Wann als Coach agieren?	253
9.2.1	Welchen Auftrag haben Sie?	253
9.2.2	Auftragsklärung	254
9.2.3	Können Sie sich inhaltlich raushalten?	255
9.2.4	Sind Sie allparteilich?	256
9.2.5	Haben Sie Unterstützung?	256
9.2.6	Die Terminvereinbarung und ihre Auswirkungen	257
9.3	Der Coach als Gastgeberin oder Gastgeber	258
9.4	Grenzen setzen und verteidigen	259
9.4.1	Der eigene unverhandelbare Rahmen	259
9.4.2	Sorgen Sie zuallererst für sich selbst	260
9.5	Der Scrum Master – eine spezielle Rolle	261
9.5.1	Rollenklarheit	261
9.5.2	Wertschätzung, Wünsche und Weiterentwicklung	262
9.6	Selbstreflexion	263
9.7	Experimente und Übungen	263
Anhang		265
A	Hokuspokus Lösungsfokus	267
B	Quellenverzeichnis	271
C	Werkzeugverzeichnis	285
	Index	287