

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
2	Lösungsfokussiertes Coaching	15
3	Fragen und mehr	37
4	Die Lösungspyramide	61
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	85
6	Teamentwicklung	103
7	Konflikte im Team	129
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	165
9	Tipps für den Coach	209
	Anhang	223
A	Hokuspokus Lösungsfokus	225
B	Quellenverzeichnis	229
C	Werkzeugverzeichnis	243
	Index	245

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Wozu dieses Buch und für wen?	1
1.2	Wovon handelt dieses Buch?	2
1.3	Der Aufbau	3
1.4	Geschichte des lösungsfokussierten Arbeitens	4
1.5	Lösungsfokus und agile Welt	5
1.6	Das agile Team	7
1.7	Der Agile Coach	8
1.8	Teamcoaching	11
2	Lösungsfokussiertes Coaching	15
2.1	Problem und Lösung	16
2.2	Sechs grundlegende Coaching-Haltungen	17
2.2.1	Die Haltung des Nicht-Wissens	17
2.2.2	Jeder ist Experte für sich selbst	18
2.2.3	Geduld und Zuversicht	22
2.2.4	Ressourcenfokus	23
2.2.5	Allparteilichkeit	25
2.2.6	Vertraulichkeit	26
2.3	Acht bedeutsame Prinzipien	27
2.3.1	Fokus auf die bessere Zukunft	27
2.3.2	Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon	28
2.3.3	Wenn es nicht (mehr) funktioniert, mache etwas anderes ..	29
2.3.4	Kleine Schritte können große Veränderungen bewirken ...	30
2.3.5	Der Lösung ist es meist egal, wie das Problem entstanden ist	30

2.3.6	Lösungssprache schafft Lösungen – Problemsprache schafft Probleme	31
2.3.7	Kein Problem tritt ohne Unterbrechung auf – es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können	32
2.3.8	Repariere nichts, was nicht kaputt ist	34
2.4	Haltungen und Prinzipien auf einen Blick	35
2.5	Selbstreflexion	36
2.6	Experimente und Übungen	36
3	Fragen und mehr	37
3.1	Alltagsfragen	37
3.2	Coaching-Fragen	40
3.2.1	Skalierungen	40
3.2.2	Bewältigungsfragen	45
3.2.3	Nach Ausnahmen fragen	46
3.2.4	Die Wunderfrage	46
3.2.5	Zirkuläre Fragen	47
3.2.6	Zwischenfragen	47
3.2.7	Metafragen	49
3.3	Sprachliche Interventionen	50
3.3.1	Wertschätzen	50
3.3.2	Paraphrasieren oder Zusammenfassen	51
3.3.3	Normalisieren	51
3.3.4	Reframing oder Umdeutung	52
3.3.5	Verflüssigen	54
3.3.6	Metamonolog	55
3.3.7	<i>Nicht</i> und <i>kein</i> unbedingt vermeiden	56
3.3.8	<i>Und</i> statt <i>aber</i>	57
3.3.9	Geduld und Mut zur Stille	57
3.3.10	Pausen	58
3.3.11	Experimente verschreiben	58
3.4	Selbstreflexion	59
3.5	Experimente und Übungen	60

4	Die Lösungspyramide	61
4.1	Der Boden – das Thema	61
4.2	Die erste Ebene – Ziele und Auswirkungen	64
4.2.1	Ziele formulieren	64
4.2.2	Das Wozu	70
4.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes	71
4.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte	72
4.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	73
4.6	Gesprächsbedürfnisse berücksichtigen	75
4.6.1	Der Sinn suchende Gesprächspartner	76
4.6.2	Der Ziel suchende Gesprächspartner	78
4.6.3	Der Weg suchende Gesprächspartner	79
4.7	Das Folgegespräch in der Lösungspyramide	81
4.8	Selbstreflexion	82
4.9	Experimente und Übungen	82
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	85
5.1	Was im Einzelcoaching zu beachten ist	85
5.1.1	Vertraulichkeit und Vertrauen	85
5.1.2	Freiwilligkeit	86
5.1.3	Setting	87
5.1.4	Gang-Gespräche	87
5.1.5	Umgang mit Coaching-Resistenz	88
5.2	Feedback-Gespräche	90
5.2.1	Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation	91
5.2.2	Die Potenzialfokussierte Kommunikation	96
5.3	Weiterentwicklung begleiten	98
5.4	Selbstreflexion	102
5.5	Experimente und Übungen	102
6	Teamentwicklung	103
6.1	Ziele der Teamentwicklung	103
6.1.1	High-Performance-Teams	103
6.1.2	Selbstorganisation	104
6.2	Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung	106
6.3	Werkzeuge für die Teamentwicklung	112

6.4	Lösungsfokussierte Timeline-Arbeit	117
6.4.1	Aus der Vergangenheit in die Zukunft	117
6.4.2	Aus der Zukunft in die Gegenwart	120
6.5	Teamvisionsentwicklung	122
6.6	Teamentwicklung mit großen Gruppen	125
6.7	Selbstreflexion	128
6.8	Experimente und Übungen	128
7	Konflikte im Team	129
7.1	Der Konfliktbegriff	129
7.2	Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl	131
7.3	Der Nutzen von Konflikten	134
7.4	Die nachvollziehbare Absicht	136
7.5	Das SCARF-Modell	137
7.5.1	Die fünf Faktoren	138
7.5.2	SCARF – und warum Veränderungsprojekte scheitern	143
7.5.3	SCARF nutzbar machen	146
7.6	Konflikte lösungsfokussiert auflösen	148
7.6.1	Der Konflikt-Boden	148
7.6.1.1	Der Konflikt-Boden als Beteiligter	148
7.6.1.2	Der Konflikt-Boden als Moderator	149
7.6.1.3	Interventionen für den Konflikt-Boden	149
7.6.2	Die erste Ebene – das Ziel und seine Auswirkungen	152
7.6.2.1	Die Zielfindung als Beteiligter	153
7.6.2.2	Die Zielfindung als Moderator	153
7.6.2.3	Interventionen für die erste Ebene	154
7.6.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes im Konflikt	155
7.6.3.1	Funktionierendes finden als Beteiligter	155
7.6.3.2	Funktionierendes finden als Moderator	156
7.6.3.3	Interventionen für die zweite Ebene	156
7.6.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte und ihre Auswirkungen	157
7.6.4.1	Nächste Schritte formulieren als Beteiligter	157
7.6.4.2	Nächste Schritte formulieren als Moderator	157
7.6.4.3	Interventionen für die dritte Ebene	158
7.6.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	159
7.6.5.1	Zuversicht prüfen als Beteiligter	159
7.6.5.2	Zuversicht prüfen als Moderator	160
7.6.5.3	Intervention für die vierte Ebene	160

7.7	Gesprächsbedürfnisse im Konflikt	160
7.7.1	Der Sinn suchende Konfliktpartner	160
7.7.2	Der Ziel suchende Konfliktpartner	161
7.7.3	Der Weg suchende Konfliktpartner	161
7.7.4	Die Herausforderung	161
7.8	Selbstreflexion	162
7.9	Experimente und Übungen	163
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	165
8.1	Was beim lösungsfokussierten Moderieren von Meetings zu beachten ist	166
8.1.1	Aktives Einbeziehen aller Anwesenden	166
8.1.2	Monotonie versus Abwechslung	167
8.1.3	Der Umgang mit »Dauerrednern«, »Schweigern« und »Querulanten«	168
8.1.4	Entscheidungen treffen	170
8.1.5	Einwandbehandlung	171
8.1.6	Arbeiten mit großen Gruppen	172
8.2	Vorbereitung von Meetings	173
8.3	Das Planungsmeeting	174
8.4	Lösungsfokussierte Daily Standups	178
8.5	Das Reviewmeeting	182
8.6	Die lösungsfokussierte Retrospektive	184
8.6.1	Schritt 1: Eröffnen	185
8.6.2	Schritt 2: Ziel setzen	188
8.6.3	Schritt 3: Sinn finden	191
8.6.4	Schritt 4: Handlungen initiieren	194
8.6.5	Schritt 5: Ergebnisse prüfen	198
8.6.6	Eine wahre Geschichte	200
8.6.7	Eine lösungsfokussierte Kurzretrospektive	201
8.6.8	Zwischen den Retrospektiven	201
8.6.9	Retrospektiven im Großprojekt	202
8.7	Schätzmeetings moderieren	203
8.8	Nachbereitung von Meetings	204
8.9	Selbstreflexion	206
8.10	Experimente und Übungen	206

9	Tipps für den Coach	209
9.1	Die eigene(n) Rolle(n)	210
9.2	Wann als Coach agieren?	211
9.2.1	Welchen Auftrag haben Sie?	211
9.2.2	Auftragsklärung	212
9.2.3	Können Sie sich inhaltlich raushalten?	213
9.2.4	Sind Sie allparteilich?	214
9.2.5	Haben Sie Unterstützung?	214
9.3	Der Coach als Gastgeber	215
9.4	Grenzen setzen und verteidigen	216
9.4.1	Der eigene unverhandelbare Rahmen	216
9.4.2	Sorgen Sie zuallererst für sich selbst	217
9.5	Der Scrum Master – eine spezielle Rolle	218
9.5.1	Rollenklarheit	218
9.5.2	WWW – Wertschätzung, Wünsche und Weiterentwicklung	219
9.6	Selbstreflexion	220
9.7	Experimente und Übungen	221
	Anhang	223
A	Hokuspokus Lösungsfokus	225
B	Quellenverzeichnis	229
C	Werkzeugverzeichnis	243
	Index	245