

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Wozu dieses Buch und für wen? .....	1
1.2	Wovon handelt dieses Buch? .....	2
1.3	Der Aufbau .....	3
1.4	Geschichte des lösungsfokussierten Arbeitens .....	4
1.5	Lösungsfokus und agile Welt .....	5
1.6	Das agile Team .....	7
1.7	Der Agile Coach .....	8
1.8	Teamcoaching .....	11
<b>2</b>	<b>Lösungsfokussiertes Coaching</b>	<b>15</b>
2.1	Problem und Lösung .....	16
2.2	Sechs grundlegende Coaching-Haltungen .....	17
2.2.1	Die Haltung des Nicht-Wissens .....	17
2.2.2	Jeder Mensch ist Experte für sich selbst .....	18
2.2.3	Geduld und Zuversicht .....	22
2.2.4	Ressourcenfokus .....	23
2.2.5	Allparteilichkeit .....	26
2.2.6	Vertraulichkeit .....	27
2.3	Acht bedeutsame Prinzipien .....	27
2.3.1	Fokus auf die bessere Zukunft .....	27
2.3.2	Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon .....	28
2.3.3	Wenn es nicht (mehr) funktioniert, mache etwas (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
<b>3</b>	<b>Fragen und mehr</b>	<b>39</b>
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

<b>4</b>	<b>Die Lösungspyramide</b>	<b>65</b>
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
<b>5</b>	<b>Einzelcoaching – das Team und seine Individuen</b>	<b>89</b>
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

<b>6</b>	<b>Teamentwicklung</b>	<b>111</b>
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
<b>7</b>	<b>Konflikte im Team</b>	<b>149</b>
7.1	Der Konfliktbegriff .....	149
7.2	Die neun Stufen der Konfliktescalation 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

<b>6</b>	<b>Teamentwicklung</b>	<b>111</b>
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
<b>7</b>	<b>Konflikte im Team</b>	<b>149</b>
7.1	Der Konfliktbegriff .....	149
7.2	Die neun Stufen der Konfliktescalation 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

<b>8</b>	<b>Meetings lösungsfokussiert gestalten</b>	<b>193</b>
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

---

<b>9</b>	<b>Tipps für Sie als Coach</b>	<b>251</b>
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 raus halten? .....	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
<b>Anhang</b>		<b>265</b>
<b>A</b>	<b>Hokusokus Lösungsfokus</b>	<b>267</b>
<b>B</b>	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>271</b>
<b>C</b>	<b>Werkzeugverzeichnis</b>	<b>285</b>
	<b>Index</b>	<b>287</b>