

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

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
<hr/>		
A	Hokuspokus Lösungsfokus	267
B	Quellenverzeichnis	271
C	Werkzeugverzeichnis	285
	Index	287