

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
2	Lösungsfokussiertes Coaching	15
3	Fragen und mehr	37
4	Die Lösungspyramide	63
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	87
6	Teamentwicklung	107
7	Konflikte im Team	135
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	171
9	Tipps für den Coach	223
	Anhang	237
A	Hokuspokus Lösungsfokus	239
B	Quellenverzeichnis	243
C	Werkzeugverzeichnis	257
	Index	259

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	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 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 – es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können	33
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	47
3.2.3	Nach Ausnahmen fragen	47
3.2.4	Die Wunderfrage	47
3.2.5	Zirkuläre Fragen	48
3.2.6	Zwischenfragen	49
3.2.7	Metafragen	50
3.3	Sprachliche Interventionen	51
3.3.1	Wertschätzen	51
3.3.2	Paraphrasieren oder Zusammenfassen	52
3.3.3	Normalisieren	53
3.3.4	Reframing oder Umdeutung	54
3.3.5	Verflüssigen	55
3.3.6	Metamonolog	57
3.3.7	<i>Nicht</i> und <i>kein</i> unbedingt vermeiden	57
3.3.8	<i>Und</i> statt <i>aber</i>	58
3.3.9	Geduld und Mut zur Stille	59
3.3.10	Pausen	59
3.3.11	Experimente verschreiben	60
3.4	Selbstreflexion	61
3.5	Experimente und Übungen	61

4	Die Lösungspyramide	63
4.1	Der Boden – das Thema	63
4.2	Die erste Ebene – Ziele und Auswirkungen	66
4.2.1	Ziele formulieren	66
4.2.2	Das Wozu	72
4.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes	73
4.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte	74
4.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	76
4.6	Gesprächsbedürfnisse berücksichtigen	78
4.6.1	Der Sinn suchende Gesprächspartner	79
4.6.2	Der Ziel suchende Gesprächspartner	80
4.6.3	Der Weg suchende Gesprächspartner	82
4.7	Das Folgegespräch in der Lösungspyramide	84
4.8	Selbstreflexion	85
4.9	Experimente und Übungen	85
5	Einzelcoaching – das Team und seine Individuen	87
5.1	Was im Einzelcoaching zu beachten ist	87
5.1.1	Vertraulichkeit und Vertrauen	87
5.1.2	Freiwilligkeit	88
5.1.3	Setting	89
5.1.4	Gang-Gespräche	90
5.1.5	Umgang mit Coaching-Resistenz	91
5.2	Feedback-Gespräche	93
5.2.1	Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation	94
5.2.2	Die Potenzialfokussierte Kommunikation	99
5.3	Weiterentwicklung begleiten	101
5.4	Selbstreflexion	105
5.5	Experimente und Übungen	105
6	Teamentwicklung	107
6.1	Ziele der Teamentwicklung	107
6.1.1	High-Performance-Teams	107
6.1.2	Selbstorganisation in agilen Teams	110
6.2	Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung	112
6.3	Werkzeuge für die Teamentwicklung	118

6.4	Lösungsfokussierte Timeline-Arbeit	123
6.4.1	Aus der Vergangenheit in die Zukunft	124
6.4.2	Aus der Zukunft in die Gegenwart	126
6.5	Teamvisionsentwicklung	128
6.6	Teamentwicklung mit großen Gruppen	131
6.7	Selbstreflexion	134
6.8	Experimente und Übungen	134
7	Konflikte im Team	135
7.1	Der Konfliktbegriff	135
7.2	Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl	137
7.3	Der Nutzen von Konflikten	140
7.4	Die nachvollziehbare Absicht	142
7.5	Das SCARF-Modell	143
7.5.1	Die fünf Faktoren	144
7.5.2	SCARF – und warum Veränderungsprojekte scheitern	149
7.5.3	SCARF nutzbar machen	152
7.6	Konflikte lösungsfokussiert auflösen	154
7.6.1	Der Konflikt-Boden	154
7.6.1.1	Der Konflikt-Boden als Beteiligter	155
7.6.1.2	Der Konflikt-Boden als Moderator	155
7.6.1.3	Interventionen für den Konflikt-Boden	156
7.6.2	Die erste Ebene – das Ziel und seine Auswirkungen	158
7.6.2.1	Die Zielfindung als Beteiligter	159
7.6.2.2	Die Zielfindung als Moderator	159
7.6.2.3	Interventionen für die erste Ebene	160
7.6.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes im Konflikt	161
7.6.3.1	Funktionierendes finden als Beteiligter	161
7.6.3.2	Funktionierendes finden als Moderator	162
7.6.3.3	Interventionen für die zweite Ebene	162
7.6.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte und ihre Auswirkungen	163
7.6.4.1	Nächste Schritte formulieren als Beteiligter	163
7.6.4.2	Nächste Schritte formulieren als Moderator	163
7.6.4.3	Interventionen für die dritte Ebene	164
7.6.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	165
7.6.5.1	Zuversicht prüfen als Beteiligter	165
7.6.5.2	Zuversicht prüfen als Moderator	166
7.6.5.3	Intervention für die vierte Ebene	166

7.7	Gesprächsbedürfnisse im Konflikt	166
7.7.1	Der Sinn suchende Konfliktpartner	166
7.7.2	Der Ziel suchende Konfliktpartner	167
7.7.3	Der Weg suchende Konfliktpartner	167
7.7.4	Die Herausforderung	168
7.8	Selbstreflexion	169
7.9	Experimente und Übungen	169
8	Meetings lösungsfokussiert gestalten	171
8.1	Was beim lösungsfokussierten Moderieren von Meetings zu beachten ist	172
8.1.1	Aktives Einbeziehen aller Anwesenden	172
8.1.2	Monotonie versus Abwechslung	173
8.1.3	Der Umgang mit »Dauerrednern«, »Schweigern« und »Querulanten«	174
8.1.4	Entscheidungen treffen	178
8.1.5	Einwandbehandlung	182
8.1.6	Arbeiten mit großen Gruppen	184
8.2	Vorbereitung von Meetings	184
8.3	Das Planungsmeeting	186
8.4	Lösungsfokussierte Daily Standups	190
8.5	Das Reviewmeeting	194
8.6	Die lösungsfokussierte Retrospektive	196
8.6.1	Schritt 1: Eröffnen	197
8.6.2	Schritt 2: Ziel und Auswirkungen klären	200
8.6.2.1	Ziel setzen	201
8.6.2.2	Sinn finden und Auswirkungen klären	204
8.6.3	Schritt 3: Funktionierendes sammeln	207
8.6.4	Schritt 4: Handlungen initiieren	209
8.6.5	Schritt 5: Zuversicht prüfen	212
8.6.6	Eine wahre Geschichte	214
8.6.7	Eine lösungsfokussierte Kurzretrospektive	215
8.6.8	Zwischen den Retrospektiven	216
8.6.9	Retrospektiven im Großprojekt	216
8.7	Schätzmeetings moderieren	217
8.8	Nachbereitung von Meetings	218
8.9	Selbstreflexion	220
8.10	Experimente und Übungen	221

9	Tipps für den Coach	223
9.1	Die eigene(n) Rolle(n)	224
9.2	Wann als Coach agieren?	225
9.2.1	Welchen Auftrag haben Sie?	225
9.2.2	Auftragsklärung	226
9.2.3	Können Sie sich inhaltlich raushalten?	227
9.2.4	Sind Sie allparteilich?	228
9.2.5	Haben Sie Unterstützung?	228
9.2.6	Die Terminvereinbarung und ihre Auswirkungen	229
9.3	Der Coach als Gastgeber	229
9.4	Grenzen setzen und verteidigen	230
9.4.1	Der eigene unverhandelbare Rahmen	230
9.4.2	Sorgen Sie zuallererst für sich selbst	231
9.5	Der Scrum Master – eine spezielle Rolle	232
9.5.1	Rollenklarheit	233
9.5.2	WWW – Wertschätzung, Wünsche und Weiterentwicklung	234
9.6	Selbstreflexion	235
9.7	Experimente und Übungen	235
	Anhang	237
A	Hokuspokus Lösungsfokus	239
B	Quellenverzeichnis	243
C	Werkzeugverzeichnis	257
	Index	259