

# 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 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
<b>3</b>	<b>Fragen und mehr</b>	<b>37</b>
3.1	Alltagsfragen . . . . .	37
3.2	Coaching-Fragen . . . . .	40
3.2.1	Die Arbeit mit Skalen . . . . .	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
<b>4</b>	<b>Die Lösungspyramide</b>	<b>63</b>
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	75
4.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	76
4.6	Gesprächsbedürfnisse berücksichtigen	78
4.6.1	Sinn suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	79
4.6.2	Ziel suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	80
4.6.3	Weg suchende Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	82
4.7	Das Folgegespräch in der Lösungspyramide	84
4.8	Selbstreflexion	85
4.9	Experimente und Übungen	85
<b>5</b>	<b>Einzelcoaching – das Team und seine Individuen</b>	<b>87</b>
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	95
5.2.2	Die Potenzialfokussierte Kommunikation	100
5.3	Weiterentwicklung begleiten	102
5.4	Selbstreflexion	106
5.5	Experimente und Übungen	106
<b>6</b>	<b>Teamentwicklung</b>	<b>107</b>
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	113
6.3	Werkzeuge für die Teamentwicklung	119
6.4	Lösungsfokussierte Timeline-Arbeit	126
6.4.1	Aus der Vergangenheit in die Zukunft	127
6.4.2	Aus der Zukunft in die Gegenwart	129
6.5	Teamvisionsentwicklung	131

6.6	Teamentwicklung mit großen Gruppen	134
6.7	Selbstreflexion	138
6.8	Experimente und Übungen	139
<b>7</b>	<b>Konflikte im Team</b>	<b>141</b>
7.1	Der Konfliktbegriff	141
7.2	Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl	143
7.3	Der Nutzen von Konflikten	146
7.4	Die nachvollziehbare Absicht	148
7.5	Das SCARF-Modell	149
7.5.1	Die fünf Faktoren	150
7.5.2	SCARF – und warum Veränderungsprojekte scheitern	155
7.5.3	SCARF nutzbar machen	158
7.6	Konflikte lösungsfokussiert auflösen	160
7.6.1	Der Konflikt-Boden	160
7.6.1.1	Der Konflikt-Boden als beteiligte Person	161
7.6.1.2	Der Konflikt-Boden als Moderatorin oder Moderator	161
7.6.1.3	Interventionen für den Konflikt-Boden	162
7.6.2	Die erste Ebene – das Ziel und seine Auswirkungen	164
7.6.2.1	Die Zielfindung als beteiligte Person	165
7.6.2.2	Die Zielfindung als Moderatorin oder Moderator	165
7.6.2.3	Interventionen für die erste Ebene	166
7.6.3	Die zweite Ebene – Funktionierendes im Konflikt	167
7.6.3.1	Funktionierendes finden als beteiligte Person	167
7.6.3.2	Funktionierendes finden als Moderatorin oder Moderator	168
7.6.3.3	Interventionen für die zweite Ebene	168
7.6.4	Die dritte Ebene – die nächsten Schritte und ihre Auswirkungen	169
7.6.4.1	Nächste Schritte formulieren als beteiligte Person	169
7.6.4.2	Nächste Schritte formulieren als Moderatorin oder Moderator	169
7.6.4.3	Interventionen für die dritte Ebene	170
7.6.5	Die vierte Ebene – die Ergebnisprüfung	171
7.6.5.1	Zuversicht prüfen als beteiligte Person	171
7.6.5.2	Zuversicht prüfen als Moderatorin oder Moderator	172
7.6.5.3	Intervention für die vierte Ebene	172

7.7	Gesprächsbedürfnisse im Konflikt .....	172
7.7.1	Die Sinn suchende Konfliktpartei .....	172
7.7.2	Die Ziel suchende Konfliktpartei .....	173
7.7.3	Die Weg suchende Konfliktpartei .....	173
7.7.4	Die Herausforderung .....	174
7.8	Selbstreflexion .....	175
7.9	Experimente und Übungen .....	175
<b>8</b>	<b>Meetings lösungsfokussiert gestalten</b>	<b>177</b>
8.1	Was beim lösungsfokussierten Moderieren von Meetings zu beachten ist .....	178
8.1.1	Aktives Einbeziehen aller Anwesenden .....	178
8.1.2	Monotonie versus Abwechslung .....	179
8.1.3	Der Umgang mit »schwierigen« Teilnehmenden .....	180
8.1.4	Entscheidungen treffen .....	184
8.1.5	Einwandbehandlung .....	188
8.1.6	Arbeiten mit großen Gruppen .....	190
8.2	Vorbereitung von Meetings .....	190
8.3	Das Planungsmeeting .....	192
8.4	Lösungsfokussierte Daily Standups .....	196
8.5	Das Reviewmeeting .....	200
8.6	Die lösungsfokussierte Retrospektive .....	202
8.6.1	Schritt 1: Eröffnen .....	204
8.6.2	Schritt 2: Ziel und Auswirkungen klären .....	207
8.6.2.1	Ziel setzen .....	207
8.6.2.2	Sinn finden und Auswirkungen klären .....	213
8.6.3	Schritt 3: Funktionierendes sammeln .....	216
8.6.4	Schritt 4: Handlungen initiieren .....	218
8.6.5	Schritt 5: Zuversicht prüfen .....	222
8.6.6	Eine Retrospektive mit Ralph .....	224
8.6.7	Eine lösungsfokussierte Kurzretrospektive .....	225
8.6.8	Zwischen den Retrospektiven .....	226
8.6.9	Retrospektiven im Großprojekt .....	226
8.7	Schätzmeetings moderieren .....	227
8.8	Nachbereitung von Meetings .....	228
8.9	Selbstreflexion .....	230
8.10	Experimente und Übungen .....	230

<b>9</b>	<b>Tipps für Sie als Coach</b>	<b>233</b>
9.1	Die eigene(n) Rolle(n) . . . . .	234
9.2	Wann als Coach agieren? . . . . .	235
9.2.1	Welchen Auftrag haben Sie? . . . . .	235
9.2.2	Auftragsklärung . . . . .	236
9.2.3	Können Sie sich inhaltlich raushalten? . . . . .	237
9.2.4	Sind Sie allparteilich? . . . . .	238
9.2.5	Haben Sie Unterstützung? . . . . .	238
9.2.6	Die Terminvereinbarung und ihre Auswirkungen . . . . .	239
9.3	Der Coach als Gastgeberin oder Gastgeber . . . . .	239
9.4	Grenzen setzen und verteidigen . . . . .	240
9.4.1	Der eigene unverhandelbare Rahmen . . . . .	240
9.4.2	Sorgen Sie zuallererst für sich selbst . . . . .	241
9.5	Der Scrum Master – eine spezielle Rolle . . . . .	242
9.5.1	Rollenklarheit . . . . .	242
9.5.2	WWW – Wertschätzung, Wünsche und Weiterentwicklung . . . . .	244
9.6	Selbstreflexion . . . . .	244
9.7	Experimente und Übungen . . . . .	245
<b>Anhang</b>		<b>247</b>
<b>A</b>	<b>Hokuspokus Lösungsfokus</b>	<b>249</b>
<b>B</b>	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>253</b>
<b>C</b>	<b>Werkzeugverzeichnis</b>	<b>267</b>
	<b>Index</b>	<b>269</b>

Diese Leseprobe haben Sie beim  
 edv-buchversand.de heruntergeladen.  
 Das Buch können Sie online in unserem  
 Shop bestellen.  
[Hier zum Shop](#)