

Inhaltsverzeichnis

Danke	17
Vorwort	19
Aus der Praxis: Im Gespräch mit vier Agilen Coaches	21
Im Gespräch mit der Künstlichen Intelligenz	29
Künstliche Intelligenz im Agile Coaching: Ein neuer Partner für den Wandel <i>von Alexander Simon</i>	33
Good to know	35
1.1 Aufbau des Buches	36
1.2 Unterscheidung zwischen »klassischem Coach« und Agilem Coach	37
1.3 Rollendefinition Agiler Coach	39
1.4 Begriffsklärung: VUCA	44
1.5 Begriffsklärung: Agilität	44
1.6 Agilität als Grundprinzip: Die Puppe in der Puppe	46
1.7 Widersprüche der Coaching-Branche	48
1.8 Im Fokus des Coachings: die Persönlichkeit	48
1.9 Begriffsklärungen: Methode, Tool/Technik und Intervention	49
TEIL I – Know how und Know why für Agile Coaches: 10 Module einer Ausbildung zum Agilen Coach	51
1 Modul: Agiles Arbeiten in unserer modernen Arbeitswelt	53
1.1 Moderne Arbeitswelt	53
1.1.1 Megatrends	53
1.1.2 Komplexität	53
1.1.3 Cynefin	54
1.1.4 Kooperation in Netzwerken	59
1.1.5 Ständiger Change und Instabilität	60
1.1.6 Digitalisierung	60
1.1.7 Revolution der Kommunikation	61
1.1.8 Wissensgesellschaft und Ko-Kreation	61
1.1.9 Einbeziehung der Kund*innen	62
1.1.10 Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Generationenmix	63
1.1.11 Generationsunterschiede – eine Konstruktion?	63
1.1.12 Bedürfnis nach Sinn	66
1.1.13 Diversity Management: kultur- und generationensensibles Handeln	66
1.1.14 Veränderung der Arbeitswelt – New Work	67

1.2	Agiles Arbeiten – die wichtigsten Eckpfeiler	70
1.2.1	Ein klares »Why« und eine Zielrichtung	70
1.2.2	Klare agile Rollen	70
1.2.3	Arbeit in kurzen Zeitintervallen (Sprints)	73
1.2.4	Kundenzentrierung	74
1.2.5	Crossfunktionale Teamarbeit	74
1.2.6	Priorisieren, fokussieren und erledigen	75
1.2.7	Selbstorganisation	75
1.2.8	Klare Meetingstrukturen	77
1.2.9	Agiles Mindset	78
1.2.10	Die neue Rolle des Topmanagements	78
1.2.11	Wie kann agiles Arbeiten eingeführt werden?	79
1.2.12	Das Agile Manifest	81
1.2.13	Sieben Prinzipien, die für Agile Coaches relevant sind	81
1.3	Agiles Coaching	84
1.3.1	Definition Coaching	84
1.3.2	Prinzipien des Coachings	85
1.4	Gestaltungsfelder Agiler Coaches	86
1.5	Rollen und Aufgaben Agiler Coaches	87
1.6	Zusammenarbeit mit anderen agilen Rollen	90
1.7	Rollenklärung als Grundkompetenz	91
1.8	Auftragsklärung als Grundkompetenz	94
1.9	Virtuelle und hybride Zusammenarbeit	96
1.9.1	Vorteile virtueller Zusammenarbeit	96
1.9.2	Nachteile virtueller Zusammenarbeit	97
1.9.3	Hybride Zusammenarbeit	98
1.9.4	Virtuelles und hybrides Arbeiten im agilen Kontext	99
1.10	Wie kann virtuelle und hybride Zusammenarbeit optimal gelingen?	99
1.10.1	Strukturen und Prozesse	99
1.10.2	Kommunikation und Interaktion	100
1.10.3	Vertrauen und Kontakt	102
2	Modul: Agiles Mindset, Persönlichkeit und Beziehungsgestaltung	105
2.1	Fixed und Growth Mindset	105
2.2	Oberste Direktive – das Agile Mindset auf den Punkt gebracht	111
2.2.1	Menschenbild	112
2.2.2	Einzelne Aspekte des agilen Mindsets unter der Lupe	114
2.3	Persönlichkeit	117
2.3.1	Die Big Five der Persönlichkeit	117

2.4	Selbstreflexion	119
2.4.1	Eigene Muster kennen	120
2.4.2	Projektionen vermeiden	120
2.4.3	Trigger bewusst machen	121
2.4.4	Eigene Grenzen kennen	121
2.4.5	Typische Reflexionsfragen zur eigenen Person	121
2.4.6	Typische Reflexionsfragen im Team	122
2.4.7	Modelle zur Reflexion der Persönlichkeit	122
2.4.8	Das Modell der Antreiber	123
2.5	Beziehungsgestaltung	136
2.5.1	Wozu Beziehungskompetenz?	137
2.5.2	Beziehungsgestaltung als Basis	137
2.5.3	In Kontakt sein	138
2.5.4	Varianten der Empathie	139
2.5.5	Empathie und empathisches Zuhören	140
2.5.6	Muskeltraining: Empathie	140
2.5.7	Aufmerksamkeit fokussieren	141
2.6	Kooperation in Netzwerken	144
3	Modul: Kommunikationskompetenzen	147
3.1	Einflussfaktoren auf unsere Kommunikation	147
3.2	Wahrnehmung – Vermutung – Bewertung	149
3.3	Embodied Communication – Kommunikation beginnt im Körper	151
3.4	Synchronisierung	153
3.5	Wie unsere Körperhaltung uns beeinflusst – Power Posen	154
3.6	Status	154
3.6.1	Statussignale	155
3.6.2	Statusflexibilität und Lieblingsstatus	156
3.7	Sprache und persönliche Wirkung	157
3.7.1	»False friends« der Kommunikation	158
3.7.2	Mauern bauen	159
3.7.3	Metaphern – kleine Worte mit großer Wirkung	160
3.8	Zielklärung! Immer wieder die Frage: Wozu?	161
3.9	Trichterkommunikation	164
3.10	Wer fragt, führt	166
3.11	Wirkungsvolles Zuhören	168
3.12	Das Schweigen hören	171
3.13	Theorie U	172
3.14	Raum und Zeit zum Denken geben	174
3.15	Feedback geben und bekommen	175

3.16	Kurzeinführung: Transaktionsanalyse	178
3.17	Das »O.K.-Modell« – Vorgänger der Obersten Direktive	182
3.18	Dialog und Metadialog	183
4	Modul: Systemisches Coaching	185
4.1	Perspektive der Vernetzung	186
4.2	Wirklichkeitskonstruktive Perspektive	189
4.3	Systemlösungen	192
4.4	Lösungsorientierung	192
4.5	Nichtwissen als Ressource	196
4.6	Zurückhaltung	196
4.7	Ressourcenfokussierung	196
4.8	Coaching – Kochen auf zwei Herdplatten	197
4.9	Metareflexion	198
4.10	Erweiterung zum hypnosystemischen Ansatz	200
4.11	Das Besondere an systemischen Fragen	202
4.11.1	Reframing im Coaching	206
4.12	Modelle im Coaching	208
4.12.1	Das Modell der »Logischen Ebenen« nach Bateson und Dilts	208
4.12.2	Das Steuerungsdreieck und die fünf Ebenen der Problembetrachtung	212
4.12.3	Fokus, Kodefinition und Redefinition	216
4.12.4	Die Ebenen von der Existenz bis zur individuellen Steuerbarkeit	219
5	Modul: Moderation und Entwicklung agiler Teams	221
5.1	Rahmen für erfolgreiche Teams gestalten – Psychological Safety	221
5.2	Selbstorganisation fördern	225
5.2.1	Risiken und Nebenwirkungen	227
5.2.2	Selbstorganisation: Unterstützung durch Agile Coaches	230
5.3	Moderieren	232
5.3.1	Vorbereitung	235
5.3.2	Phasen der Moderation	236
5.3.3	Start Workshops	239
5.3.4	Plannings	242
5.3.5	Daily Stand-ups	243
5.3.6	Reviews	244
5.3.7	Retrospektiven	246
5.3.8	Spickzettel Retro	260
5.3.9	Tipps für Herausforderungen	260
5.4	Virtuelle Meetings	265
5.5	Teamphasen	269
5.6	Die Belbin Teamrollen	272

6	Modul: Leadership	275
6.1	Agiles Führen – die Definition	276
6.2	Dienendes Führen	278
6.3	Positive Leadership	280
6.4	Das Konzept von Flow	282
6.5	Entscheidungen treffen	284
6.6	Mitarbeiter*innen entwickeln und empowern	284
6.7	Mitarbeiter*innen motivieren	285
6.7.1	SCARF	285
6.7.2	»Drive«-Motivation nach Daniel H. Pink	289
6.7.3	Das Verhältnis von kritischen zu positiven Rückmeldungen	290
6.8	Leistungsfähigkeit erhalten – auf die Gesundheit achten	291
6.9	Die Bedeutung von Resilienz und Gesundheit in einem agilen Umfeld	292
7	Modul: Change und Organisationsentwicklung	299
7.1	Zwei Betriebssysteme	301
7.1.1	Das zweite Betriebssystem	301
7.1.2	Das Zusammenspiel mit dem ersten Betriebssystem	302
7.1.3	Erfahrungen aus der Praxis	303
7.2	Ambidextrie	304
7.3	Agile Organisationen	306
7.3.1	Tipps für die Entwicklung einer agilen Organisation	307
7.3.2	Kennzeichen agiler Organisationen	307
7.4	Agile Coaches als Begleiter der Veränderung	308
7.4.1	Die acht Hebel erfolgreicher Veränderungsprozesse nach John P. Kotter	308
7.4.2	Bedingungen für Veränderungen	309
7.4.3	Grundprämissen wirkungsvoller Kommunikation von Veränderungen	309
7.4.4	Explizite und implizite Fragen in Veränderungsprozessen	309
7.5	Innovation fördern	310
7.6	Kultur gestalten	312
7.7	Eine Lern- und Improvisationskultur entwickeln	313
7.7.1	Positive Fehlerkultur	313
7.8	Effectuation	314
7.9	Netzwerke aufbauen	315
7.10	Orientierung geben	316
7.10.1	Orientierung durch Sinn	317
7.10.2	Orientierung durch Purpose	319
7.10.3	Orientierung durch Visionen	327
7.10.4	Orientierung durch Werte	329

8	Modul: Agilität und Improvisation	331
8.1	Präsent sein	331
8.2	Loslassen und Einlassen	332
8.3	Fehler ermöglichen	332
8.4	Sich zurückhalten	333
8.5	Gemeinsam entwickeln	334
9	Modul: Impulse vermitteln – Präsentieren und Trainieren	337
9.1	Eigene Motivation strahlt aus	337
9.2	Das Zusammenspiel ist entscheidend	337
9.3	Didaktik	344
9.4	Visualisierung	344
9.5	Empfehlungen aus der Hirnforschung	345
10	Modul: Wenn es schwierig ist	347
10.1	Wir arbeiten in Organisationen alter Schule	347
10.2	Wir leben in einer Zeit, in der die Welten aufeinanderprallen	349
10.3	Wie wir die Hürden nehmen	350
10.3.1	Der Ansatz der Studie »Gute Führung«	351
10.4	Vorurteile	352
10.5	Positiver Umgang mit Konflikten	353
10.6	Wenn bei heißen Konflikten die Fetzen fliegen	354
10.7	Konfliktarten	354
10.8	Konfliktlösung mit dem Harvard-Konzept	359
10.9	Feuerlöscher für Kreuzfeuer: Trainieren der Sekunde	360
TEIL II – Neurobiologisches Wissen für Agile Coaches		369
1	Persönlichkeit	373
1.1	Das Vier-Ebenen-Modell	373
1.2	Psychoneurale Systeme	376
1.2.1	Stressverarbeitung	376
1.2.2	Selbstberuhigung	377
1.2.3	Selbstbewertung und Motivation	378
1.2.4	Impulskontrolle	379
1.2.5	Bindung und Empathie	379
1.2.6	Realitätssinn und Risikowahrnehmung	380
1.3	Chancen und Grenzen der persönlichen Veränderbarkeit	380

2	Emotionen und Affekte	383
2.1	Appelle helfen nicht	385
2.2	Angst	387
2.3	Positive Gefühle und Positive Psychologie	388
2.4	Psychological Safety	390
3	Kontakt und Beziehungskompetenz	391
4	Empathie	393
4.1	Spiegelneuronen – unser empathischer Unterstützer?	393
4.2	Theory of Mind	393
4.3	Varianten der Empathie	394
5	Kommunikation	395
6	Motivation	399
7	Lernen	403
7.1	Lernen: Motivation und Emotionen	403
7.1.1	Die Motiviertheit und Glaubhaftigkeit des Lehrenden	405
7.1.2	Kognitive und emotionale Voraussetzungen und die allgemeine Motiviertheit des Lernenden	405
7.1.3	Die spezielle Motiviertheit des Lernenden für einen bestimmten Stoff: Vorwissen und der aktuelle emotionale Zustand	406
7.1.4	Zusammenfassende Empfehlungen für das Lehren und Lernen	407
7.2	Lernphasen	408
8	Entscheidungsverhalten: Unconscious Bias	411
8.1	Intuitives Entscheiden und Bauchentscheidungen	412
8.2	System 1 und System 2: affektiv/intuitiv versus rational	414
8.3	Unser Gehirn ist faul!	415
8.4	Priming	416
8.5	Unser Gehirn urteilt schnell	417
8.6	Heuristiken	418
8.7	Unser Gedächtnis trügt	420
8.8	Leichtigkeit oder Anstrengung?	420
8.9	Unsere Risikobeurteilung	421
8.10	Wie treffen wir als Individuen Entscheidungen?	422
8.11	Mentale Bilder	424
8.12	Was können Agile Coaches tun?	424

9	Leistungsfähigkeit und Gesundheit	427
9.1	Wie agiles Arbeiten glücklich machen kann	427
9.2	Zusammenspiel von Verhalten, Bewegung, Entspannung und Ernährung	428
10	Die Wirksamkeit von Coaching	431
10.1	Die Bedeutung des Unbewussten im Coaching	431
10.2	Der systemische Coaching-Ansatz	434
10.2.1	Positive Bewertung des systemischen Coaching-Ansatzes aus neurowissenschaftlicher Perspektive	435
10.2.2	Kritische Bewertung aus neurowissenschaftlicher Perspektive	436
11	Das Transformationsmodell – Coaching für Fortgeschrittene	437
11.1	Drei Ebenen der Interventionen	439
11.1.1	Interventionen auf der ersten, expliziten Ebene: subjektive Befindlichkeit	442
11.1.2	Interventionen auf der zweiten Ebene: Verhaltensmuster	443
11.1.3	Interventionen auf der dritten Ebene: Körper	444
TEIL III – Methoden, Tools, Formate und Impulse		445
1	Blick in die Zukunft	449
1.1	Starting with Why/Purpose	449
1.2	RE-gnose	451
1.3	Visionsentwicklung	453
1.4	Appreciative Inquiry	454
1.5	SWOT-Analyse	457
2	Agile Innovations- und Geschäftsentwicklung	459
2.1	Design Thinking	459
2.1.1	Zusammenspiel von Team, Raum und Prozess	459
2.1.2	Design Thinking: Agile Führung unter extremen Bedingungen	460
2.2	Lean Startup	461
2.3	The Innovation Blueprint	462
2.4	Marktplatz der Macher – Schnellboote starten (Effectuation)	464
3	Agile Produktentwicklung	467
3.1	Scrum	467
3.1.1	Der Scrum-Prozess im Überblick	468
3.1.2	Die Rollen im Scrum-Team	470
3.2	Kanban	471
3.3	Hybride Ansätze	474

3.4	Agiles Arbeiten skalieren	474
3.4.1	Scrum of Scrum	474
3.4.2	Spotify	475
3.4.3	Agile Frameworks	477
3.4.4	Agile Organisationsführung	477
4	Agile Meetingformate	479
4.1	Daily Stand-ups	479
4.2	Retrospektive	481
4.2.1	Retro Starter Kit	483
4.3	Review/Demo	487
4.4	Open Space	488
4.5	BarCamp	491
4.6	Hackathon (FedExDay)	492
4.7	Fuck-up Nights	492
5	Agile Techniken	493
5.1	Planning Poker	493
5.2	Task Board	495
5.3	Persona	497
5.4	User Stories	498
5.5	Timeboxing	500
5.6	Das Pareto-Prinzip	500
5.7	Magic Estimation	501
6	Moderationsmethoden für unterschiedliche Zwecke	503
6.1	Check-in-Methoden	503
6.2	Subsystem stellen/Soziometrie	505
6.3	Die Ein-Punkt-Frage	506
6.4	Das Blitzlicht	507
6.5	Das Stehlicht	508
6.6	Murmelgruppen	508
6.7	Fischbowl	509
6.8	Handzeichen	509
6.9	Die Zuruf-Frage	510
6.10	Besondere Zuruf-Frage: Brainstorming	511
6.11	Das Sammelraster	512
6.12	Die Karten-Frage	513
6.13	Der Themenspeicher	514
6.14	Das Bearbeitungs raster	515
6.15	Der Maßnahmenplan/Aktivitätenkatalog	517

6.16	Mindmap	517
6.17	GEHspräch	519
6.18	Kill a stupid rule	519
6.19	Die drei guten Geschenke	520
7	Formate für neue Ideen und Lösungen	523
7.1	Kollegiale Beratung	523
7.2	Speedcoaching	527
7.3	Brainstorming	528
7.4	Kopfstand-Methode	529
7.5	Walt-Disney-Methode	531
7.6	Jam oder Online-Brainstorming	532
8	Zu Entscheidungen kommen	535
8.1	Delegation Poker	535
8.2	Stufen der Entscheidung	537
8.3	Abstimmen/Punkten	538
8.4	Systemisches Konsensieren	539
8.5	Der konsultative Einzelentscheid	540
	Quellenverzeichnis	543
	Stichwortverzeichnis	549
	Über die Autorinnen	555