

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	XVII
1 Digital transformieren	1
1.1 Auf die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen fokussieren	3
1.2 Mutig handeln	7
1.3 Das Unternehmen echt entwickeln	10
1.4 Selbstreflexion „Digital transformieren“	11
2 Agil coachen	13
2.1 Agil mit agil einführen	14
2.2 Aufgabe agiler Coaches kennen und leben	16
2.3 Als agiler Coach wirksam werden	17
2.4 Selbstreflexion „Agil coachen“	18
3 Klare Haltung zeigen	19
3.1 Andere Wirklichkeitskonstruktionen anerkennen	19
3.2 Am System arbeiten	20
3.3 Autonomie der Coachees wahren	25
3.4 Empathisch handeln	26
3.5 Dissoziiertheit zum System wahren	29
3.6 Distanz zur Sache halten	32
3.7 Sekundär beraten	35
3.8 Coachen, nicht therapieren!	36
3.9 Vertrauen wahren	40
3.9.1 Nicht ins Boot einsteigen	42
3.9.2 Keine Informationen übermitteln	42
3.9.3 Assoziationsangebote wahrnehmen und ablehnen	43
3.10 Agile Coaches reflektieren regelmäßig ihren Auftrag	43
3.11 Systemerkenntnis der Coachees ermöglichen	44
3.12 Bewusst und reflektiert agieren	45

3.13	Nicht zur Scrum Mutti oder zum Papa Schlumpf werden	46
3.14	Selbstreflexion „Klare Haltung zeigen“	47
4	Coachinghypothesen entwickeln	49
4.1	Offene Fragen stellen	50
4.2	Aktiv zuhören	50
4.2.1	Emotionen anerkennen	52
4.2.2	Tabus in die Sprachfähigkeit bringen	53
4.2.3	Eine gute Bindung aufbauen	53
4.3	Feedback im Dreiklang geben	54
4.3.1	Methode „Feedback im Dreiklang“ nutzen	55
4.3.2	Lernen, Feedback zu geben und zu nehmen	56
4.3.3	Ressourcenorientiertes Feedback geben und nehmen	57
4.3.4	Feedback als Impuls nutzen	58
4.4	Coachinghypothesen aufstellen und nutzen	59
4.4.1	Coachinghypothesen reflektieren	61
4.4.2	Eigenanteile erkennen und damit umgehen	63
4.5	Selbstreflexion „Coachinghypothesen entwickeln“	66
5	Impulse, Interventionen und Sekundärberatung einsetzen	69
5.1	Anstöße passend zum Reifegrad formulieren	70
5.2	Impulse, Interventionen oder Sekundärberatung formulieren	75
5.3	Impulse geben	76
5.3.1	Feedback geben	78
5.3.2	Lösungsorientierte Fragen stellen	79
5.3.3	Konfrontieren	81
5.3.4	Paradoxe Impuls	82
5.3.5	Perspektivwechsel	83
5.3.6	Ressourcenorientiert fragen	84
5.3.7	Skalierungsfragen	85
5.4	Intervenieren	86
5.4.1	Spiele als Interventionen nutzen	87
5.4.2	Mittels „Hausaufgaben“ intervenieren	89
5.4.3	Paradoxe Interventionen	90
5.4.4	Absurde Interventionen	90
5.5	Sekundär beraten	91
5.6	Trainieren	95
5.6.1	Grob- und Feinlernziele definieren	96
5.6.2	Auf Basis des Reifegradmodells trainieren	98
5.7	Selbstreflexion „Impulse, Interventionen + Sekundärberatung“	98

6	Agiles Manifest einlösen	101
6.1	Agiles Manifest erfüllen	103
6.1.1	Manifesto for Agile Software Development	103
6.1.2	Principles behind the Agile Manifesto	103
6.2	Agile Reifegrade anstreben	104
6.2.1	SWBLM: So wie beim letzten Mal	106
6.2.2	AR-D: Echt im Team arbeiten	108
6.2.3	AR-C: Im großen Team liefern	114
6.2.4	AR-B: Führung an Teams ausrichten	119
6.2.5	AR-A: In und mit der Organisation lernen	126
6.3	Schritt für Schritt agilisieren	129
6.3.1	Transitionsdesign in Zyklen anlegen	129
6.3.2	Angemessenen Zielraum wählen	130
6.3.3	Am agilen Manifest ausrichten	130
6.4	Schritt für Schritt lernen	132
6.4.1	PDCA: <i>Plan</i>	133
6.4.2	PDCA: <i>Do</i>	135
6.4.3	PDCA: <i>Check</i>	137
6.4.4	PDCA: <i>Act</i>	137
6.4.5	Lösungen vor Ort suchen: gemba	138
6.5	Lernen ermöglichen	141
6.5.1	Experimentieren	141
6.5.2	Aus fehlgeschlagenen Experimenten lernen	144
6.5.3	Alle Kontakte im Coachingprozess nutzen	146
6.5.4	Lernen als agiler Coach	147
6.5.5	In eine Lernkultur kommen	147
6.5.6	Voneinander lernen	151
6.6	Erst die Prozesse finden, dann die Strukturen definieren	154
6.7	Ins Handeln kommen	157
6.8	Selbstreflexion „Agiles Manifest einlösen“	159
7	Den Coachingprozess aufsetzen und durchlaufen	161
7.1	PDCA auf drei Ebenen durchlaufen	163
7.2	Initial Anliegen, Zielraum und/oder Auftrag verstehen	165
7.2.1	Das Anliegen verstehen	166
7.2.2	Initialen Zielraum formulieren lassen	168
7.2.3	Den initialen Auftrag ableiten	169
7.3	Das notwendige Transitionsdesign ableiten	169
7.3.1	Initial Zielraum formulieren lassen	170
7.3.2	Unterschiedliche Aufträge im Dreiecksverhältnis erkennen	171
7.4	Den Auftrag annehmen	171
7.4.1	Formale Fragen rund um den Auftrag klären	172
7.4.2	Auftrag als Coach annehmen	172

7.4.3	Auftrag als Coachee annehmen	172
7.4.4	Auftrag im Dreieck annehmen	173
7.5	Coachingsitzung moderieren	174
7.6	Über Hausaufgaben intervenieren	178
7.7	Den Auftrag beenden	178
7.8	Ergebnisse nachhaltig sichern	178
7.9	Mit Störungen umgehen	179
7.9.1	Störungen Vorrang geben	179
7.9.2	Ausfallende Sitzungen als Symptom erkennen	180
7.9.3	Weinen	181
7.10	Selbstreflexion „Den Coachingprozess aufsetzen“	181
8	Den richtigen Hebel finden	183
8.1	Agile Transitionen <i>gemba</i> gestalten	187
8.2	Transitionen designen	188
8.3	Transitionsteammitglieder finden	192
8.4	Zielräume bestimmen	195
8.5	Transitionen starten	201
8.5.1	Just do it!	201
8.5.2	One Some Many	202
8.5.3	Rule of Three	203
8.5.4	Weniger ist mehr!	203
8.5.5	Ins Handeln kommen	203
8.6	Beispiele agiler Transitionen	204
8.6.1	<i>AR-D</i> anstreben	207
8.6.2	<i>AR-C</i> anstreben	208
8.6.3	<i>AR-B</i> anstreben	209
8.6.4	<i>AR-A</i> anstreben	209
8.7	Selbstreflexion „Den richtigen Hebel finden“	209
9	Den Auftrag klären	211
9.1	Den Auftrag herausarbeiten	213
9.2	Selbstbeauftragung vermeiden	214
9.3	Inhaltlichen Auftrag der Coachees klären	218
9.4	Auftrag an Zielräume koppeln	219
9.5	In der Rolle bleiben	220
9.6	Dreiecksbeziehungen managen	222
9.7	Einen formalen Auftrag einholen	227
9.8	Transition designen	228
9.9	Aufträge annehmen oder ablehnen	229
9.9.1	Fehlerwartungen begegnen	231
9.9.2	Den eigentlichen Auftrag ermöglichen	231

9.10	Aufträge beenden oder abbrechen	232
9.10.1	Den Auftrag beenden, wenn die Zeit gekommen ist	233
9.10.2	Aufträge abbrechen	233
9.11	Mit einer Globalbeauftragung umgehen	234
9.11.1	Konkrete Coachingaufträge aus Globalauftrag herauslösen	235
9.11.2	Sich weitere Aufträge abholen	235
9.12	Sich an Unternehmenswerten und -zielen ausrichten	240
9.13	Selbstreflexion „Den Auftrag klären“	242
10	Ergebnisse sichern	243
10.1	Das Vertrauen wahren!	243
10.2	Coachees visualisieren lassen	245
10.3	Für Dokumentation der Arbeitsergebnisse sorgen	246
10.4	Eigene Notizen machen	247
10.5	„Check“ des Zielraums durchführen	249
10.6	Selbstreflexion „Ergebnisse sichern“	249
11	Modellbasiert Beobachtungen interpretieren	251
11.1	Impulse, Interventionen und Sekundärberatung begründen	251
11.2	Agile Reifegrade nutzen	252
11.3	Status der Organisation erkennen	254
11.4	Defizitorientierung beantworten	257
11.5	Unterschiedliche Führungsfunktionen erkennen	258
11.5.1	Managementformen nach St.Gallen identifizieren und zuordnen	258
11.5.2	Unterschiedliche Führungsfunktionen identifizieren	260
11.5.3	Führungsleitfragen erkennen und zuordnen	262
11.6	Jedes Handeln ergibt Sinn	263
11.7	Ablauf der Innovationsannahme nutzen	266
11.8	Konflikte erkennen und lösen	268
11.9	Die Lernzone nutzen	277
11.10	Basis für Motivation legen	279
11.10.1	Motivation mit Gerald Hüther verstehen	280
11.10.2	Motivation nach Daniel Pink untersuchen	281
11.11	Mut dechiffrieren	281
11.12	Organisationskultur verstehen und verändern	282
11.13	Paradigmenwechsel gestalten	284
11.14	Richtung geben	288
11.15	Riemann-Thomann-Modell kennen und anwenden	289
11.16	Entscheidungen nachvollziehen	292
11.17	Selbstorganisation ermöglichen	295
11.18	Situatives Führen	296

11.19	Systemische Wiederholung erkennen und benennen	297
11.20	Teams bewusst entwickeln	300
11.20.1	Teamkriterien	300
11.20.2	Teamphasen nach Tuckman	301
11.20.3	Fünf Dysfunktionen eines Teams	306
11.21	Teamrollen verstehen und nutzen	311
11.21.1	Teamfunktionen nach Schindler	311
11.21.2	Teamrollen nach Belbin	316
11.22	Transaktionsanalyse: die Gesprächsebene erfassen	318
11.22.1	Im Erwachsenen-Ich kommunizieren	318
11.22.2	Dramadreiecke erkennen und aussteigen	322
11.23	Übertragungen und Projektionen erkennen	323
11.23.1	Übertragungen erkennen	323
11.23.2	Gegenübertragung	328
11.23.3	Projektion	329
11.24	Veränderungen attraktiv gestalten	332
11.25	Veränderungen kosten zunächst Produktivität	336
11.26	Das „Tal der Tränen“ wird kommen	338
11.27	Vier Seiten einer Nachricht identifizieren	341
11.28	Selbstreflexion „Modellbasierte Beobachtungen interpretieren“	343
12	Agile Methoden kennen und anwenden	345
12.1	Lernen	346
12.2	Delegationspoker	347
12.3	Entscheidungsformen im Team	349
12.4	Feedback geben und nehmen können	350
12.4.1	Feedback im Dreiklang	350
12.4.2	Kudokarten	351
12.5	Geschenk des Zuhörens machen	352
12.6	Kanban	353
12.7	Liberating Structures	355
12.8	Katas durchführen	355
12.9	Im „Pair“ arbeiten	356
12.10	Minimum Viable Product	356
12.11	Mit Nemawashi Veränderungen in die Organisation tragen	357
12.12	Open Reviews	357
12.13	Open Space als Basis nutzen	358
12.14	Produkte agil managen	360
12.15	Retrospektiven	362
12.16	Re-Briefings durchführen	362
12.17	Scrum	363

12.18	Slack verwenden	364
12.19	True North formulieren	364
12.20	Vom Kundennutzen her denken	365
12.21	Über Matrizen ins Handeln kommen	367
12.22	Zusammen an einem Ort arbeiten	368
12.23	Selbstreflexion „Agile Methoden kennen und anwenden“	368
13	Die Coachingleistung überprüfen	369
13.1	An den Fertig- und Fähigkeiten agiler Coaches arbeiten	371
13.2	Reflexion einpreisen	373
13.3	Unterschiedliche Reflexionsformen nutzen	374
13.3.1	Coaching agiler Coaches	375
13.3.2	Intervision: Fertig- und Fähigkeiten des agilen Coaches im Mittelpunkt	375
13.3.3	Kollegiale Fallberatung: Inhaltliches im Fokus	376
13.3.4	Reflecting Team	378
13.3.5	Supervision: Fertig- und Fähigkeiten des agilen Coaches im Mittelpunkt	378
13.3.6	Troika Consulting	379
13.3.7	Wise Crowds	380
13.4	Unterstützende Arbeitsformen	381
13.4.1	Arbeit im Tandem	381
13.4.2	Arbeiten im Team	381
13.5	Selbstreflexion „Die Coachinghaltung überprüfen“	382
14	Bewährte Impulse und Interventionen	383
14.1	Agiles Manifest überprüfen	383
14.2	Bedürfnisse in Teams klären	384
14.3	<i>Critical Uncertainties</i> benennen	385
14.4	Drei Begründungen liefern	387
14.5	Entscheidungsmatrix aufstellen	388
14.6	Entwicklung in Modellen vorwegnehmen und Maßnahmen entsprechend planen	389
14.7	Feedback üben	390
14.7.1	Bei der größten Herausforderung unterstützen	390
14.7.2	Einmal ins Feedbackkarussell, bitte!	390
14.7.3	Warmen Regen fürs Team spenden	391
14.8	<i>Mission + Constraints</i> für Transitionsteams ermitteln	392
14.9	Nachpokern von Entscheidungen	393
14.10	Papierflieger falten	393
14.11	Projekte in Cynefin einordnen	395
14.12	Retrospektiven im PDCA-Zyklus durchführen	395

14.13	Scrum Ball Game spielen	395
14.14	Teamuhr bestimmen und stellen	397
14.15	Teufelskreise visualisieren	398
14.16	Transaktionsanalyse überprüfen	400
14.16.1	Drei Ich-Zustände im Kommunikationsverhalten finden	400
14.16.2	Dramadreieck im Alltag identifizieren	400
14.16.3	Kommunikation mittels Transaktionsanalyse verstehen	400
14.17	... um was zu erreichen?	401
14.18	Was möchtest du lernen?	401
14.19	Werte-Entwicklungsquadrat aufstellen	402
14.20	Zielräume weiter verfeinern	403
14.21	Selbstreflexion „Bewährte Impulse und Interventionen“	404
15	Typische Stolperfallen vermeiden	405
15.1	Coachinghaltung verlieren	406
15.1.1	Empathie verlieren	406
15.1.2	Distanz zur Sache verlieren	407
15.1.3	Mit dem System assoziieren	409
15.2	Den eigentlichen Auftrag im initialen Gespräch hören wollen	411
15.3	Direktes Dankeschön erwarten	412
15.4	Konflikte nicht gehen	413
15.5	Kulturwandel zum Ziel erklären	413
15.6	Scrum-Master-Aufgaben mit agilem Coaching mischen	414
15.7	Sich über den eigenen Rollentitel selbst beauftragen	415
15.8	Sich der Meetingkultur der Organisation ergeben	415
15.9	Transitionsteam politisch besetzen	416
15.10	Verharren, weil der Konsens nicht kommt	417
15.11	„Wir waren schon immer agil!“	417
15.12	Zu viel planen	418
15.13	Zu vorsichtig sein, nicht führen	419
15.14	Selbstreflexion „Stolperfallen vermeiden“	419
16	Weitere Rollen annehmen	421
16.1	Coachen, trainieren und sekundär beraten	421
16.2	Ausbilden	422
16.3	Arbeitstreffen moderieren	423
16.4	Konflikte moderieren und mediatieren	426
16.4.1	Konflikte moderieren	427
16.4.2	Konflikte mediatieren	429
16.5	Disziplinarisch führen	430
16.6	Selbstreflexion „Weitere Rollen annehmen“	431

Die Autorin	433
Danke!	435
Quellenangaben und Literatur	437
Index	441