

Inhaltsverzeichnis

1	Agilität im Unternehmen – Mythos oder Erfolgsfaktor?	1
1.1	Hat sich Agilität nicht längst überholt?	4
1.1.1	Das Konstrukt Agilität	8
1.1.2	Agile Werte	11
1.1.3	Agile Prinzipien	17
1.2	Wechsel-, Neben- und gewünschte Wirkungen	22
1.2.1	Gewünschte Wirkung von Agilität	24
1.2.2	Wechselwirkungen von Agilität	27
1.2.3	Nebenwirkung von Agilität	29
1.3	Erfolg auf allen Ebenen (Unternehmen, Team, Mensch)	34
1.3.1	Das Konstrukt Erfolg als Treibstoff der Unternehmensentwicklung	35
1.3.2	Erfolg im Unternehmenssystem	37
1.3.3	Erfolg auf Führungs-Ebene	40
	Literatur	42
2	Agile Spielsysteme	43
2.1	Unterschiede klassisch – agil – hybrid	47
2.1.1	Spielsystem klassisch	50
2.1.2	Agile Frameworks	53
2.1.3	Hybride Vorgehensmodelle	58

X Inhaltsverzeichnis

2.2	Der Mensch im agilen System	62
2.2.1	Menschen im agilen Setup	66
2.2.2	Agile Teams	68
2.2.3	Die agile Organisation	70
2.3	Mythos agiles Mindset	72
2.3.1	Grundsätzliches Verständnis „Mindset“	73
2.3.2	Unternehmenskultur	75
2.3.3	Agiles Mindset	77
2.4	Challenge Selbstorganisation	80
	Literatur	85

3	Tätigkeitsfeld „agiles Coaching“	87
3.1	Definition agiles Coaching	91
3.2	Aufgabenbereiche und Rollen	97
3.2.1	Die Rolle Lehrer und Trainer	100
3.2.2	Die Rolle Praktiker	102
3.2.3	Die Rolle Mentor	103
3.2.4	Die Rolle Berater	104
3.2.5	Rolle Change Agent	106
3.2.6	Rolle Coach	107
3.3	Abgrenzung agiles Coaching	111
3.3.1	Unternehmensberatung	111
3.3.2	Expertenberatung	114
3.3.3	Systemisches Coaching	116
3.4	Praktische Empfehlungen	118
3.4.1	Don't: Verbiegen der Regeln, bevor das System sie verinnerlichen konnte	120
3.4.2	Do: konstantes Ausbalancieren von Müssen-Können-Dürfen	122
3.4.3	Don't: Isolierte Betrachtung einzelner Sub-Systeme	123
3.4.4	Do: Subjektivität und Emotionalität im System wertschätzend und konstruktiv nutzen	126
	Literatur	128

4	Die Person „agiler Coach“ und seine Aktivitäten	129
4.1	Aktivitäten in den verschiedenen Rollen des agilen Coaches	132
4.1.1	Aktivitäten in der Rolle Lehrer und Trainer	134
4.1.2	Aktivitäten in der Rolle Praktiker	138
4.1.3	Aktivitäten in der Rolle Mentor	141
4.1.4	Aktivitäten in der Rolle Berater	144
4.1.5	Aktivitäten in der Rolle Change Agent	147
4.1.6	Aktivitäten in der Rolle systemischer Coach	150
4.2	Fähigkeiten und Kompetenzen eines agilen Coaches	156
4.3	Wie werde ich agiler Coach? – Ausbildungen und Werdegang	162
4.4	Überlegungen zu persönlichen Herausforderungen	166
4.4.1	Teil und Fremdkörper der Organisation	167
4.4.2	„Enabler“, nicht Star	169
4.4.3	Wechsel der Ebenen	172
4.4.4	Unternehmenskultur versus eigenes Weltbild	174
4.4.5	Persönliche Trigger	176
	Literatur	179
5	Herausforderungen und Chancen im agilen Coaching	181
5.1	Rahmenbedingungen des Coaching-Auftrags	184
5.1.1	Bedeutung der Auftragsklärung	184
5.1.2	Unterschiedliche Settings interner versus externer Coach	186
5.1.3	Einfluss der Strategie von Beratungsunternehmen	191
5.2	Agile und nicht-agile Teams im Unternehmen	194
5.2.1	Umgang mit Schnittstellen	195
5.2.2	Organisatorische Nebeneffekte bei der Einführung von Agilität	197
5.2.3	Konsequenzen auf das Zusammenspiel mit dem Umsystem	200

XII Inhaltsverzeichnis

5.3	Umgang mit systemischen Blockaden	203
5.3.1	Unterschiedliche Bereichsziele	203
5.3.2	Umgang mit Tabuthemen	205
5.3.3	Kulturelle Gesetzmäßigkeiten	208
5.4	Einzelkämpfer oder Team	211
5.5	Methodischer Kill-Over	214
5.6	Erfolgskontrolle	217
5.6.1	Herausforderung Erfolgsmessung des agilen Coachings	218
5.6.2	Falsch verstandene Ursachenzuschreibung	219
5.6.3	Realistisches Vorgehen zur Erfolgsmessung von agilem Coaching	221
	Literatur	225
	Literatur	227