

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 |

IX

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 |