

Inhaltsverzeichnis

Danke	17
Vorwort	19
Good to know	21
1.1 Aufbau des Buches	22
1.2 Unterscheidung zwischen »klassischem Coach« und Agilem Coach	23
1.3 Rollendefinition Agiler Coach	25
1.4 Begriffsklärung: VUCA	29
1.5 Begriffsklärung: Agilität	30
1.6 Agilität als Grundprinzip: Die Puppe in der Puppe	31
1.7 Widersprüche der Coaching-Branche	34
1.8 Im Fokus des Coachings: die Persönlichkeit	34
1.9 Begriffsklärungen: Methode, Tool/Technik und Intervention	35
TEIL I – Know how und Know why für Agile Coaches: 10 Module einer Ausbildung zum Agilen Coach	37
1 Modul: Agiles Arbeiten in unserer modernen Arbeitswelt	39
1.1 Moderne Arbeitswelt	39
1.1.1 Megatrends	39
1.1.2 Komplexität	39
1.1.3 Cynefin	40
1.1.4 Kooperation in Netzwerken	46
1.1.5 Ständiger Change und Instabilität	46
1.1.6 Digitalisierung	47
1.1.7 Revolution der Kommunikation	48
1.1.8 Wissensgesellschaft und Ko-Kreation	48
1.1.9 Einbeziehung der Kunden	49
1.1.10 Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Generationenmix	50
1.1.11 Bedürfnis nach Sinn	50
1.1.12 Veränderung der Arbeitswelt – New Work	51
1.2 Agiles Arbeiten – die wichtigsten Eckpfeiler	53
1.2.1 Ein klares »Why« und eine Zielrichtung	53
1.2.2 Klare agile Rollen	53
1.2.3 Arbeit in kurzen Zeitintervallen (Sprints)	56
1.2.4 Kundenzentrierung	57
1.2.5 Crossfunktionale Teamarbeit	58
1.2.6 Priorisieren, fokussieren und erledigen	59

1.2.7	Selbstorganisation	59
1.2.8	Klare Meetingstrukturen	61
1.2.9	Agiles Mindset	62
1.2.10	Die neue Rolle des Topmanagements	62
1.2.11	Wie kann agiles Arbeiten eingeführt werden?	63
1.2.12	Das Agile Manifest	65
1.2.13	Sieben Prinzipien, die für Agile Coaches relevant sind	65
1.3	Agiles Coaching	69
1.3.1	Definition Coaching	69
1.3.2	Prinzipien des Coachings	70
1.4	Gestaltungsfelder Agiler Coaches	70
1.5	Rollen und Aufgaben Agiler Coaches	71
1.6	Zusammenarbeit mit anderen agilen Rollen	74
1.7	Rollenklärung als Grundkompetenz	75
1.8	Auftragsklärung als Grundkompetenz	78
1.9	Virtuelles Arbeiten im agilen Kontext	80
1.9.1	Motivation für virtuelle Zusammenarbeit schaffen	81
1.9.2	Lösungen für verschiedene Situationen der virtuellen Zusammenarbeit	81
1.9.3	Virtuelle Meetings professionell gestalten	82
2	Modul: Agiles Mindset, Persönlichkeit und Beziehungsgestaltung	83
2.1	Mindset	83
2.2	Oberste Direktive – das Agile Mindset auf den Punkt gebracht	89
2.2.1	Menschenbild	90
2.2.2	Einzelne Aspekte des agilen Mindsets unter der Lupe	91
2.3	Persönlichkeit	95
2.3.1	Die Big Five der Persönlichkeit	95
2.4	Selbstreflexion	98
2.4.1	Eigene Muster kennen	99
2.4.2	Projektionen vermeiden	99
2.4.3	Trigger bewusst machen	100
2.4.4	Eigene Grenzen kennen	100
2.4.5	Typische Reflexionsfragen zur eigenen Person	101
2.4.6	Typische Reflexionsfragen im Team	101
2.4.7	Modelle zur Reflexion der Persönlichkeit	101
2.4.8	Das Modell der Antreiber	102
2.5	Beziehungsgestaltung	116
2.5.1	Wozu Beziehungskompetenz?	117
2.5.2	Beziehungsgestaltung als Basis	117
2.5.3	In Kontakt sein	118
2.5.4	Varianten der Empathie	118

2.5.5	Empathie und empathisches Zuhören	120
2.5.6	Muskeltraining; Empathie	121
2.5.7	Aufmerksamkeit fokussieren	121
2.6	Kooperation in Netzwerken	124
3	Modul: Kommunikationskompetenzen	127
3.1	Einflussfaktoren auf unsere Kommunikation	127
3.2	Wahrnehmung – Vermutung – Bewertung	129
3.3	Embodied Communication – Kommunikation beginnt im Körper	132
3.4	Synchronisierung	134
3.5	Wie unsere Körperhaltung uns beeinflusst – Power Posen	134
3.6	Status	135
3.6.1	Statussignale	136
3.6.2	Statusflexibilität und Lieblingsstatus	137
3.7	Sprache und persönliche Wirkung	138
3.7.1	»False friends« der Kommunikation	139
3.7.2	Mauern bauen	140
3.7.3	Metaphern – kleine Worte mit großer Wirkung	141
3.8	Zielklärung! Immer wieder die Frage: Wozu?	142
3.9	Trichterkommunikation	145
3.10	Wer fragt, führt	148
3.11	Wirkungsvolles Zuhören	150
3.12	Das Schweigen hören	152
3.13	Theorie U	153
3.14	Raum und Zeit zum Denken geben	156
3.15	Feedback geben und bekommen	157
3.16	Kurzeinführung: Transaktionsanalyse	160
3.17	Das »O.K.-Modell« – Vorgänger der Obersten Direktive	164
3.18	Dialog und Metadialog	165
4	Modul: Systemisches Coaching	167
4.1	Perspektive der Vernetzung	168
4.2	Wirklichkeitskonstruktive Perspektive	171
4.3	Systemlösungen	174
4.4	Lösungsorientierung	175
4.5	Nichtwissen als Ressource	178
4.6	Zurückhaltung	179
4.7	Ressourcenfokussierung	179
4.8	Coaching – Kochen auf zwei Herdplatten	180
4.9	Metareflexion	181

4.10	Erweiterung zum hypnosystemischen Ansatz	183
4.11	Das Besondere an systemischen Fragen	185
4.11.1	Reframing im Coaching	189
4.12	Modelle im Coaching	191
4.12.1	Das Modell der »Logischen Ebenen« nach Bateson und Dilts	191
4.12.2	Das Steuerungsdreieck und die fünf Ebenen der Problembetrachtung	196
4.12.3	Fokus, Kodefinition und Redefinition	201
4.12.4	Die Ebenen von der Existenz bis zur individuellen Steuerbarkeit	204
5	Modul: Moderation und Entwicklung agiler Teams	207
5.1	Rahmen für erfolgreiche Teams gestalten – Psychological Safety	207
5.2	Selbstorganisation fördern	212
5.2.1	Risiken und Nebenwirkungen	214
5.2.2	Selbstorganisation: Unterstützung durch Agile Coaches	217
5.3	Moderieren	219
5.3.1	Vorbereitung	222
5.3.2	Phasen der Moderation	223
5.3.3	Start Workshops	226
5.3.4	Plannings	229
5.3.5	Daily Stand-ups	230
5.3.6	Reviews	231
5.3.7	Retrospektiven	233
5.3.8	Spickzettel Retro	248
5.3.9	Tipps für Herausforderungen	249
5.4	Virtuelle Meetings	254
5.5	Teamphasen	259
5.6	Die Belbin Teamrollen	262
6	Modul: Leadership	263
6.1	Agiles Führen – die Definition	264
6.2	Dienendes Führen	266
6.3	Positive Leadership	268
6.4	Das Konzept von Flow	271
6.5	Entscheidungen treffen	272
6.6	Mitarbeiter entwickeln und empowern	273
6.7	Mitarbeiter motivieren	274
6.7.1	SCARF	274
6.7.2	»Drive«-Motivation nach Daniel H. Pink	278
6.7.3	Das Verhältnis von kritischen zu positiven Rückmeldungen	279
6.8	Leistungsfähigkeit erhalten – auf die Gesundheit achten	280

7	Modul: Change und Organisationsentwicklung	283
7.1	Zwei Betriebssysteme	285
7.1.1	Das zweite Betriebssystem	285
7.1.2	Das Zusammenspiel mit dem ersten Betriebssystem	286
7.1.3	Erfahrungen aus der Praxis	287
7.2	Ambidextrie	289
7.3	Agile Organisationen	290
7.3.1	Tipps für die Entwicklung einer agilen Organisation	291
7.3.2	Kennzeichen agiler Organisationen	291
7.4	Agile Coaches als Begleiter der Veränderung	292
7.4.1	Die acht Hebel erfolgreicher Veränderungsprozesse nach John P. Kotter	292
7.4.2	Bedingungen für Veränderungen	293
7.4.3	Grundprämissen wirkungsvoller Kommunikation von Veränderungen	293
7.4.4	Explizite und implizite Fragen in Veränderungsprozessen	294
7.5	Innovation fördern	294
7.6	Kultur gestalten	297
7.7	Eine Lern- und Improvisationskultur entwickeln	298
7.8	Effectuation	299
7.9	Netzwerke aufbauen	300
7.10	Orientierung geben	300
7.10.1	Orientierung durch Sinn	302
7.10.2	Orientierung durch Purpose	304
7.10.3	Orientierung durch Visionen	313
7.10.4	Orientierung durch Werte	315
8	Modul: Agilität und Improvisation	319
8.1	Präsent sein	319
8.2	Loslassen und Einlassen	320
8.3	Fehler ermöglichen	321
8.4	Sich zurückhalten	321
8.5	Gemeinsam entwickeln	322
9	Modul: Impulse vermitteln – Präsentieren und Trainieren	325
9.1	Eigene Motivation strahlt aus	325
9.2	Das Zusammenspiel ist entscheidend	326
9.3	Didaktik	333
9.4	Visualisierung	334
9.5	Empfehlungen aus der Hirnforschung	334

10	Modul: Wenn es schwierig ist	335
10.1	Wir arbeiten in Organisationen alter Schule	335
10.2	Wir leben in einer Zeit, in der die Welten aufeinanderprallen	337
10.3	Wie wir die Hürden nehmen	338
10.4	Vorurteile	341
10.5	Positiver Umgang mit Konflikten	341
10.6	Wenn bei heißen Konflikten die Fetzen fliegen	342
10.7	Konfliktarten	343
10.8	Konfliktlösung mit Konfliktmoderation	344
10.9	Konfliktlösung mit dem Harvard-Konzept	347
10.10	Feuerlöscher für Kreuzfeuer: Trainieren der Sekunde	348
TEIL II – Neurobiologisches Wissen für Agile Coaches		357
1	Persönlichkeit	359
1.1	Das Vier-Ebenen-Modell nach Roth und Cierpka	359
1.2	Psychoneurale Systeme	362
1.2.1	Stressverarbeitung	363
1.2.2	Selbstberuhigung	364
1.2.3	Selbstbewertung und Motivation	364
1.2.4	Impulskontrolle	365
1.2.5	Bindung und Empathie	366
1.2.6	Realitätssinn und Risikowahrnehmung	366
1.3	Eine psycho-neurowissenschaftliche Theorie von Persönlichkeit und Psyche	367
1.4	Chancen und Grenzen der persönlichen Veränderbarkeit	368
2	Emotionen und Affekte	371
2.1	Appelle helfen nicht	373
2.2	Angst	375
2.3	Positive Gefühle und Positive Psychologie	376
2.4	Psychological Safety	378
3	Kontakt und Beziehungskompetenz	379
4	Empathie	381
4.1	Spiegelneuronen – unser empathischer Unterstützer?	381
4.2	Theory of Mind	381
4.3	Varianten der Empathie	382

5	Kommunikation	383
5.1	Kommunikation – ein Wechselspiel des Gehirns	383
5.2	Die Bereiche des Gehirns	383
5.3	Schnelle und langsame Teammitglieder des Gehirns	385
6	Motivation	387
6.1	Belohnungs- und Enttäuschungsneuronen	388
6.2	Motive und Ziele	389
6.3	Belohnungssysteme	390
6.4	Gewohnheiten werden vom Gehirn belohnt	391
6.5	Das limbische System bestimmt	391
7	Lernen	393
7.1	Lernen: Motivation und Emotionen	393
7.1.1	Die Motiviertheit und Glaubhaftigkeit des Lehrenden	395
7.1.2	Kognitive und emotionale Voraussetzungen und die allgemeine Motiviertheit des Lernenden	395
7.1.3	Die spezielle Motiviertheit des Lernenden für einen bestimmten Stoff: Vorwissen und der aktuelle emotionale Zustand	396
7.1.4	Zusammenfassende Empfehlungen für das Lehren und Lernen	397
7.2	Lernphasen	398
8	Entscheidungsverhalten: Unconscious Bias	401
8.1	Intuitives Entscheiden und Bauchentscheidungen	402
8.2	System 1 und System 2: affektiv/intuitiv versus rational	404
8.3	Unser Gehirn ist faul!	405
8.4	Priming	406
8.5	Unser Gehirn urteilt schnell	407
8.6	Heuristiken	408
8.7	Unser Gedächtnis trägt	410
8.8	Leichtigkeit oder Anstrengung?	411
8.9	Unsere Risikobeurteilung	412
8.10	Wie treffen wir als Individuen Entscheidungen?	413
8.11	Mentale Bilder	415
8.12	Was können Agile Coaches tun?	416
9	Leistungsfähigkeit und Gesundheit	417
9.1	Wie agiles Arbeiten glücklich machen kann	417
9.2	Zusammenspiel von Verhalten, Bewegung, Entspannung und Ernährung	418

10	Die Wirksamkeit von Coaching	421
10.1	Die Bedeutung des Unbewussten im Coaching	421
10.2	Der systemische Coaching-Ansatz	424
10.2.1	Positive Bewertung des systemischen Coaching-Ansatzes aus neurowissenschaftlicher Perspektive	425
10.2.2	Kritische Bewertung aus neurowissenschaftlicher Perspektive	426
11	Das Transformationsmodell – Coaching für Fortgeschrittene	427
11.1	Drei Ebenen der Interventionen	429
11.1.1	Interventionen auf der ersten, expliziten Ebene: subjektive Befindlichkeit	432
11.1.2	Interventionen auf der zweiten Ebene: Verhaltensmuster	433
11.1.3	Interventionen auf der dritten Ebene: Körper	434
TEIL III – Methoden, Tools, Formate und Impulse		435
1	Blick in die Zukunft	437
1.1	Starting with Why/Purpose	437
1.2	RE-gnose	439
1.3	Visionentwicklung	441
1.4	Appreciative Inquiry	443
1.5	SWOT-Analyse	447
2	Agile Innovations- und Geschäftsentwicklung	449
2.1	Design Thinking	449
2.1.1	Zusammenspiel von Team, Raum und Prozess	449
2.1.2	Design Thinking: Agile Führung unter extremen Bedingungen	450
2.2	Lean Startup	451
2.3	The Innovation Blueprint	452
2.4	Marktplatz der Macher – Schnellboote starten (Effectuation)	454
3	Agile Produktentwicklung	457
3.1	Scrum	457
3.1.1	Der Scrum-Prozess im Überblick	458
3.1.2	Die Rollen im Scrum-Team	460
3.2	Kanban	461
3.3	Hybride Ansätze	464
3.4	Agiles Arbeiten skalieren	464
3.4.1	Scrum of Scrum	464
3.4.2	Spotify	465
3.4.3	Agile Frameworks	467
3.4.4	Agile Organisationsführung	467

4	Agile Meetingformate	469
4.1	Daily Stand-ups	469
4.2	Retrospektive	471
4.2.1	Retro Starter Kit	473
4.3	Review/Demo	477
4.4	Open Space	479
4.5	BarCamp	481
4.6	Hackathon (FedExDay)	482
4.7	Fuck-up Nights	483
5	Agile Techniken	485
5.1	Planning Poker	485
5.2	Task Board	487
5.3	Persona	489
5.4	User Stories	491
5.5	Timeboxing	492
5.6	Magic Estimation	493
6	Moderationsmethoden für unterschiedliche Zwecke	497
6.1	Subsystem stellen/Soziometrie	497
6.2	Die Ein-Punkt-Frage	498
6.3	Das Blitzlicht	499
6.4	Das Stehlicht	500
6.5	Murmelgruppen	500
6.6	Fischbowl	501
6.7	Handzeichen	501
6.8	Die Zuruf-Frage	502
6.9	Besondere Zuruf-Frage: Brainstorming	503
6.10	Das Sammelraster	504
6.11	Die Karten-Frage	505
6.12	Der Themenspeicher	506
6.13	Das Bearbeitungsrastrer	507
6.14	Der Maßnahmenplan/Aktivitätenkatalog	509
6.15	Mindmap	509
7	Formate für neue Ideen und Lösungen	511
7.1	Kollegiale Beratung	511
7.2	Speedcoaching	515
7.3	Brainstorming	517
7.4	Kopfstandmethode	518
7.5	Walt-Disney-Methode	519
7.6	Jam oder Online-Brainstorming	521

8	Zu Entscheidungen kommen	525
8.1	Delegation Poker	525
8.2	Stufen der Entscheidung	527
8.3	Abstimmen/Punkten	528
8.4	Systemisches Konsensieren	529
8.5	Der konsultative Einzelentscheid	530
9	Weitere Impulse aus der Praxis	533
9.1	GEHspräch	533
9.2	Kill a stupid rule	533
9.3	Die drei guten Geschenke	534
	Quellenverzeichnis	537
	Stichwortverzeichnis	543
	Über die Autorinnen	549