

# Inhalt

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1 Digital transformieren</b> .....	<b>1</b>
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
<b>2 Agil coachen</b> .....	<b>13</b>
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
<b>3 Klare Haltung zeigen</b> .....	<b>19</b>
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
<b>4</b>	<b>Coachinghypothesen entwickeln .....</b>	<b>49</b>
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
<b>5</b>	<b>Impulse, Interventionen und Sekundärberatung einsetzen .....</b>	<b>69</b>
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 Impulse .....	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

<b>6</b>	<b>Agiles Manifest einlösen</b>	<b>101</b>
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
<b>7</b>	<b>Den Coachingprozess aufsetzen und durchlaufen</b>	<b>161</b>
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
<b>8</b>	<b>Den richtigen Hebel finden .....</b>	<b>183</b>
8.1	Agile Transitionen <i>gamba</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
<b>9</b>	<b>Den Auftrag klären .....</b>	<b>211</b>
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
<b>10</b>	<b>Ergebnisse sichern .....</b>	<b>243</b>
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
<b>11</b>	<b>Modellbasiert Beobachtungen interpretieren .....</b>	<b>251</b>
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	Dramadrieecke 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
<b>12</b>	<b>Agile Methoden kennen und anwenden .....</b>	<b>345</b>
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
<b>13</b>	<b>Die Coachingleistung überprüfen</b>	<b>369</b>
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
<b>14</b>	<b>Bewährte Impulse und Interventionen</b>	<b>383</b>
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 <i>PDCA</i> -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
<b>15</b>	<b>Typische Stolperfallen vermeiden</b>	<b>405</b>
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
<b>16</b>	<b>Weitere Rollen annehmen</b>	<b>421</b>
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



<b>Die Autorin</b> .....	<b>433</b>
<b>Danke!</b> .....	<b>435</b>
<b>Quellenangaben und Literatur</b> .....	<b>437</b>
<b>Index</b> .....	<b>441</b>