

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Aufbau des Buches und Lesehinweise	13
Segment 1	15
2 Das Ende des Managements, wie wir es kennen	17
2.1 Historie	18
2.2 Kernkompetenzen der Zukunft – Krisenresilienz und Antifragilität	20
2.2.1 Krisen, das neue Normal?	21
2.2.2 7 Dimensionen wirksamer Unternehmensagilität	22
2.2.3 The Infinite Game	24
2.2.4 Das Managementdebakel	24
2.2.5 Fazit	25
2.2.6 Disclaimer der Autoren und Abschluss der Einleitung	27
Segment 2	29
3 Liquid-Leadership-Handbuch	31
3.1 Liquid Leadership: Management als Fähigkeit vernetzter Teams	31
3.2 Liquid Leadership: Bausteine	37
3.3 Liquid Leadership: Elementarrollen	42
3.4 Liquid Leadership: Einführung des Modells in drei Zyklen	46
3.4.1 Shu-Ha-Ri – Probieren erweitert das Studieren	52
3.4.2 Ausgangsszenario	53
4 I. Zyklus – Shu	55
4.1 Step I: Build Teams	55
4.1.1 Kontext	55
4.1.2 Vorgehen	56
4.1.3 Teilschritt 1: Ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld schaffen	57
4.1.4 Teilschritt 2: vorbehaltlose Informationspolitik	63
4.1.5 Teilschritt 3: Rückkopplung durchführen	66
4.1.6 Teilschritt 4: Liquid-Leadership-Elementarrollen verteilen lassen	70
4.1.7 Teilschritt 5: Managementaufgaben transparent machen	74
4.1.8 Teilschritt 6: Managementverantwortung übernehmen lassen	76

4.2	Step II: Adjust Governance	84
4.2.1	Kontext	84
4.2.2	Vorgehen – Team-Charta initial erstellen	88
4.2.3	Kontinuierliche Entwicklung der Governance	93
4.2.4	Governance Meeting	96
4.2.5	Governance Meeting – Ablauf	96
4.2.6	Erreichung der ersten Ausbaustufe	99
4.3	Step III: Provide Capacities&Resources	100
4.3.1	Kontext	100
4.3.2	Competences	105
4.3.3	Business Processes	106
4.3.4	Infrastructure	109
4.3.5	Budgets	111
4.3.6	Capacities	113
4.3.7	Iterative Planning Session (IPS)	118
4.4	Step IV: Coordinate	122
4.4.1	Kontext	122
4.4.2	Load Balance	125
4.4.3	Methods&Rituals	130
4.4.4	Feedback&Reflexion	134
4.4.5	Facts&Figures	137
4.4.6	Liquid Leadership Likeminds	139
4.4.7	Osmotic Communication	142
4.4.8	Team Schedule	143
4.5	Step V: Measure Impact	145
4.5.1	Kontext	145
4.5.2	Vorgehensweise	151
4.5.3	Impact Review Session (IRS)	160
4.5.4	Monitoring Dashboard	162
4.5.5	Measure Impact – Einführung	163
4.6	Step VI: Provide Service/Product	164
4.6.1	Kontext	164
4.6.2	Ops-Meeting – Ablauf	166
4.6.3	Methoden integrieren	169
4.6.4	Operation Board	171
4.6.5	Ops-Meeting – Einführen	172
4.7	Step VII: Adjust Strategy	173
4.7.1	Vorgehensweise	175
4.7.2	Collective Heartbeat	175
4.7.3	Analyze Trends, Innovations, Demand	178
4.7.4	Definition der Requirements	181

4.7.5	Target Capacities&Resources	184
4.7.6	Target Measures	185
4.7.7	Adjust Strategy – Strategy Design Session	187
4.8	Step VIII: Develop Solution	189
4.8.1	Kontext	189
4.8.2	Development Board	190
4.8.3	I. Zyklus abgeschlossen	191
4.8.4	Liquid Leadership Cyber Board	192
5	II. Zyklus – Ha	195
5.1	Step IX: Adapt Capabilities@Scale	196
5.1.1	Kontext	197
5.1.2	Vorgehen	197
5.2	Step X: Build Teams@Scale	205
5.2.1	Kontext	205
5.2.2	Vorgehen	205
5.3	Step XI: Adjust Governance@Scaled	217
5.3.1	Kontext	218
5.3.2	Vorgehen	218
5.4	Step XII: Provide Capacities&Resources@Scale	220
5.4.1	Kontext	221
5.4.2	Vorgehen	221
5.5	Step XIII: Coordinate@Scale	228
5.5.1	Kontext	228
5.5.2	Skalierte Kommunikation	229
5.6	Step XIV: Provide Service&Product@Scale	235
5.7	Step XV: Measure Impact@Scale	240
5.7.1	Kontext	240
5.7.2	Steuerungsproblem skaliertter Kooperation	241
5.7.3	Denken in Ursache-Wirkungs-Beziehungen und der »stochastische Papagei«	242
5.7.4	Informelles Kooperationssystem sichtbar machen	243
5.8	Step XVI: Adjust Strategy@Scale	246
5.8.1	Kontext	247
5.8.2	Syntegration® – Quadrate zu Kreisen	248
5.8.3	Kritische Würdigung	251
5.9	Step XVII: Adapt Knowledge@Scale	252
5.9.1	Kontext	253
5.9.2	Communities of Excellence aufbauen und betreiben	254
6	III. Zyklus – Ri	259

Segment 3	263
7 Empirische Erkenntnisse	265
7.1 Notwendigkeit einer empirischen Validierung	265
7.2 Erste Resultate	266
7.3 Verbesserte Methodik	267
7.4 Vielversprechende Ergebnisse	267
7.4.1 Weitreichende Akzeptanz von Liquid Leadership	268
7.4.2 Komplementarität von Führungsverantwortung und Liquid Leadership	269
7.4.3 Zusammenspiel von Demographie und Liquid Leadership	271
7.5 Exkurs: Quiet Quitting	274
7.5.1 Unterschiedliche Wahrnehmungen von Quiet Quitting	274
7.5.2 Liquid Leadership als potenzieller Lösungsansatz für Quiet Quitting	277
7.6 Schlussfolgerungen	277
7.6.1 Liquid Leadership erfolgreich im Team oder in der Organisation einführen	277
7.6.2 Weitere Überzeugungsarbeit notwendig, um Quiet Quitting zu adressieren	279
7.7 Einschränkungen der empirischen Daten und weitere Verbesserungsmöglichkeiten	279
7.8 Ein Plädoyer für Liquid Leadership	281
Segment 4	283
8 Einführung des Liquid-Leadership-Modells bei der Edekabank AG	285
8.1 Beschreibung der Edekabank AG	285
8.2 Warum ein agiles Zusammenarbeitsmodell?	288
8.3 Erste Gehversuche	289
8.4 Aufstellung und Zusammensetzung der Wertströme und Teamstrukturen	294
8.4.1 Wertströme	295
8.4.2 Ablaufteams	296
8.4.3 Fachteams	296
8.4.4 Funktionsteams	297
8.5 Auswahl und Rolle der Managementexpertinnen	297
8.6 Erste Themen in den Wertströmen	299
8.7 Neuaufsatz mit rollenbasiertem Zusammenarbeitsmodell	299
8.8 Herausforderungen durch neue Strukturen und Abläufe	300
8.9 Exkurs: Leadership Transfer Board (LTB)	302
8.10 Missverständnisse: Von der Führungskraft zur Orientierungskraft	303
8.11 Stabilisierung und Anpassungen	304
8.11.1 Auflösung der Ablaufteams im Wertstrom Anlageberatung	304
8.11.2 Wandel der Fachteams IT und OPV zu Funktionsteams (mit Verbleib in den Wertströmen)	305
8.11.3 Etablierung von CoP und CoE	305

8.11.4	Führungskräfte, die das Unternehmen verlassen	307
8.11.5	Fazit und Ausblick	308
9	Literatur	309
10	Anhang	311
10.1	Liquid-Leadership-Umfragebogen	311
10.1.1	Einleitung	311
10.1.2	Demographie	311
10.1.3	Management-Erfahrung/Ambitionen	312
10.1.4	Quiet Quitting	312
10.1.5	Hypothetische Geschäftssituationen	313
	Abkürzungsverzeichnis	315
	Stichwortverzeichnis	317
	Die Autoren	321