

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                         |           |
|----------|-----------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einführung in das agile Denken</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1      | Was ist agil und was Agilität?          | 2         |
| 1.1.1    | Agilität und New Work                   | 3         |
| 1.1.1.1  | Agil ist sowohl als auch                | 4         |
| 1.1.2    | Agilität – einfacher, als viele denken  | 5         |
| 1.2      | Geschichte der Agilität                 | 6         |
| 1.3      | Die soziale Seite der Agilität          | 9         |
| 1.4      | Agile Werte, Prinzipien und Methoden    | 9         |
| 1.4.1    | Agile Werte                             | 10        |
| 1.5      | Agile Frameworks                        | 11        |
| 1.5.1    | Agile Prinzipien                        | 12        |
| 1.6      | Agile Methoden                          | 17        |
|          | Literatur                               | 17        |
| <b>2</b> | <b>Die veränderte Arbeitswelt</b>       | <b>19</b> |
| 2.1      | Mehr Digitalisierung                    | 20        |
| 2.1.1    | Digitalisierung von Führung             | 20        |
| 2.2      | Mehr VUCA                               | 22        |
| 2.3      | Mehr Können                             | 24        |
| 2.4      | Mehr Vielfalt                           | 24        |
| 2.5      | Mehr Führung                            | 26        |
| 2.6      | Mehr Teamarbeit                         | 30        |
| 2.6.1    | High Performance Teams                  | 31        |
| 2.6.2    | Innovation in Teams                     | 33        |
| 2.6.3    | Selbstorganisation                      | 35        |
|          | Literatur                               | 37        |
| <b>3</b> | <b>Führung neu denken</b>               | <b>39</b> |
| 3.1      | Führungskonzepte aus historischer Sicht | 41        |
| 3.1.1    | Great-Man- und Eigenschaftstheorien     | 42        |
| 3.1.2    | Von den Eigenschaften zum Verhalten     | 43        |

|         |                                                                          |    |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.3   | Vom Verhalten zum einzelnen Mitarbeiter . . . . .                        | 44 |
| 3.1.4   | Der Blick auf Ziele. . . . .                                             | 45 |
| 3.1.5   | Transformationale Führung . . . . .                                      | 46 |
| 3.1.5.1 | Haltung: Theorie X und Y . . . . .                                       | 48 |
| 3.1.6   | Führung als agile Rolle . . . . .                                        | 48 |
| 3.1.6.1 | Position, Funktion, Rolle . . . . .                                      | 50 |
| 3.1.7   | Holokratie und Soziokratie. . . . .                                      | 52 |
| 3.1.7.1 | Die wichtigsten acht Fragen und Antworten<br>zur Holokratie . . . . .    | 53 |
| 3.2     | Stufenmodell der Führung . . . . .                                       | 56 |
| 3.3     | Führung im globalen Kontext . . . . .                                    | 57 |
| 3.3.1   | Verschiedene Länder, verschiedene Führungssitten. . . . .                | 59 |
| 3.4     | Psychologischer Blick auf Führung . . . . .                              | 60 |
| 3.4.1   | Entwicklungspsychologie . . . . .                                        | 62 |
| 3.4.2   | Entwicklungsstufen nach Loevinger . . . . .                              | 63 |
| 3.4.3   | Untersuchung von Rooke und Torbert . . . . .                             | 69 |
| 3.5     | Motivationspsychologischer Blick auf Führung . . . . .                   | 70 |
| 3.5.1   | Motive für Führung und Agilität . . . . .                                | 72 |
| 3.5.2   | Welche Motive gibt es? . . . . .                                         | 74 |
| 3.5.3   | Teamtypen . . . . .                                                      | 75 |
| 3.5.4   | Motive in der Praxis . . . . .                                           | 75 |
| 3.5.4.1 | Fischteichereffekt . . . . .                                             | 78 |
| 3.6     | Werteorientierter Blick auf Führung . . . . .                            | 80 |
| 3.7     | Persönlichkeitsorientierter Blick auf Führung . . . . .                  | 82 |
| 3.8     | Agiler Führen - das Fazit . . . . .                                      | 83 |
| 3.8.1   | Agilität und Systemtheorie. . . . .                                      | 84 |
| 3.8.1.1 | Theoretische Gedanken auf die Praxis angewandt . . . . .                 | 86 |
| 3.8.1.2 | Aufstellungen und ihr (Un-)Sinn . . . . .                                | 86 |
| 3.8.1.3 | Zehn Grundsätze für systemisches Handeln . . . . .                       | 87 |
| 3.8.2   | Die Theorie U von Scharmer und das<br>„Teal-Modell“ von Laloux . . . . . | 88 |
| 3.8.3   | Der Führungskräfte-Bias . . . . .                                        | 90 |
| 3.9     | Agiler Blick auf Führung . . . . .                                       | 91 |
| 3.9.1   | Agile Rollen . . . . .                                                   | 93 |
| 3.9.2   | X und Y . . . . .                                                        | 93 |
|         | Literatur. . . . .                                                       | 95 |

|          |                                                                                                 |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4</b> | <b>Unsere Studie: Vergleich des Teamklimas in agilen und<br/>nicht-agilen Gruppen . . . . .</b> | <b>97</b> |
| 4.1      | Teamarbeit und Teamklima . . . . .                                                              | 98        |
| 4.1.1    | Teamklima im agilen Kontext . . . . .                                                           | 100       |
| 4.1.1.1  | Vorteile agiler Arbeit. . . . .                                                                 | 101       |
| 4.1.1.2  | Risiken agiler Arbeit . . . . .                                                                 | 101       |

|          |                                                                   |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.2    | Das Teamklima-Konzept .....                                       | 101        |
| 4.1.3    | Unsere Hypothesen .....                                           | 102        |
| 4.1.3.1  | Was sind Stand-up-Meetings? .....                                 | 103        |
| 4.1.3.2  | Was sind Retrospektiven? .....                                    | 105        |
| 4.1.3.3  | Was heißt Visualisierung? .....                                   | 105        |
| 4.1.4    | Ergebnisse .....                                                  | 106        |
| 4.1.5    | Interpretation .....                                              | 108        |
| 4.1.6    | Bedeutung für die Praxis .....                                    | 110        |
|          | Literatur. ....                                                   | 112        |
| <b>5</b> | <b>Agile Ansätze in die Praxis umsetzen .....</b>                 | <b>115</b> |
| 5.1      | Gruppendynamik .....                                              | 116        |
| 5.2      | Das Sichtbare und Verborgene in Gruppen .....                     | 118        |
| 5.3      | Die Teamphasen nach Tuckman. ....                                 | 119        |
| 5.3.1    | Die Formingphase bewältigen .....                                 | 120        |
| 5.3.2    | Die Stormingphase .....                                           | 121        |
| 5.3.3    | Die Normingphase .....                                            | 122        |
| 5.3.4    | Die Performingphase .....                                         | 123        |
| 5.3.5    | Adjourningphase .....                                             | 123        |
| 5.4      | Das Belbin-Modell. ....                                           | 124        |
| 5.5      | Die Rangdynamik. ....                                             | 126        |
| 5.6      | Dysfunktionen in der Zusammenarbeit .....                         | 128        |
| 5.6.1    | Die Funktion Vertrauen .....                                      | 130        |
| 5.6.2    | Was ist Vertrauen? .....                                          | 130        |
| 5.6.3    | Vertrauen und Rangordnungen. ....                                 | 133        |
| 5.6.4    | Wie fördern Sie Offenheit? .....                                  | 134        |
| 5.6.5    | Die Funktion Konfliktbereitschaft .....                           | 136        |
| 5.6.6    | Selbstverpflichtung/Commitment .....                              | 138        |
| 5.6.7    | Gegenseitige Verpflichtung .....                                  | 139        |
| 5.6.8    | Zielorientierung .....                                            | 139        |
| 5.7      | Wie Sie einen Kulturwandel initiieren .....                       | 140        |
| 5.7.1    | Kulturwandel ist Change ohne Management. ....                     | 141        |
| 5.7.1.1  | Handlungsleitfaden für Veränderungen. ....                        | 143        |
| 5.7.1.2  | Wohin können sich Menschen entwickeln –<br>und wohin nicht? ..... | 144        |
| 5.7.2    | Wertekonflikte .....                                              | 146        |
| 5.7.2.1  | Introjektion verhindern .....                                     | 147        |
| 5.7.3    | Praktischer Leitfaden für den Kulturwandel .....                  | 149        |
| 5.7.3.1  | Erster Schritt: Wertestandort analysieren .....                   | 149        |
| 5.7.3.2  | Zweiter Schritt: Dysfunktionen ausräumen .....                    | 152        |
| 5.7.3.3  | Dritter Schritt: Selbstorganisations-Level orten .....            | 152        |
| 5.7.3.4  | Vierter Schritt: Agile Werte konkret entwickeln. ....             | 153        |

|          |                                                               |            |
|----------|---------------------------------------------------------------|------------|
| 5.7.3.5  | Fünfter Schritt: Von Akzeptanz zur Wertschätzung führen ..... | 160        |
| 5.8      | Wie Sie agile Führungskompetenzen entwickeln .....            | 161        |
| 5.8.1    | Personale agile Führungskompetenzen .....                     | 161        |
| 5.8.1.1  | Die agile „Wollmilchsau“ gibt es nicht. ....                  | 163        |
| 5.9      | Agiles Handwerkszeug für Führungskräfte .....                 | 165        |
| 5.9.1    | Agile Teamkompetenzen für alle .....                          | 168        |
|          | Literatur. ....                                               | 169        |
| <b>6</b> | <b>Agile Toolbox von A bis Z</b> .....                        | <b>171</b> |
| 6.1      | Appreciative Inquiry .....                                    | 172        |
| 6.1.1    | Wann anwenden? .....                                          | 172        |
| 6.1.2    | Wie anwenden? .....                                           | 172        |
| 6.1.3    | Chancen und Risiken .....                                     | 174        |
| 6.2      | Chefwahl .....                                                | 175        |
| 6.2.1    | Wann anwenden? .....                                          | 175        |
| 6.2.2    | Wie anwenden? .....                                           | 175        |
| 6.2.3    | Chancen und Risiken .....                                     | 176        |
| 6.3      | Dekonstruktion und Neukonstruktion .....                      | 176        |
| 6.3.1    | Wann anwenden? .....                                          | 177        |
| 6.3.2    | Wie anwenden? .....                                           | 177        |
| 6.3.3    | Chancen und Risiken .....                                     | 179        |
| 6.4      | Dragon-Dreaming .....                                         | 179        |
| 6.4.1    | Wann anwenden? .....                                          | 181        |
| 6.4.2    | Wie anwenden? .....                                           | 181        |
| 6.4.3    | Chancen und Risiken .....                                     | 183        |
| 6.5      | Design-Thinking .....                                         | 183        |
| 6.5.1    | Wann umsetzen? .....                                          | 184        |
| 6.5.2    | Wie umsetzen? .....                                           | 184        |
| 6.5.3    | Chancen und Risiken .....                                     | 185        |
| 6.6      | Dysfunktionen-Check .....                                     | 185        |
| 6.6.1    | Wann umsetzen? .....                                          | 185        |
| 6.6.2    | Wie umsetzen? .....                                           | 185        |
| 6.6.3    | Chancen und Risiken .....                                     | 188        |
| 6.7      | Gruppenfelder .....                                           | 189        |
| 6.7.1    | Wann anwenden? .....                                          | 189        |
| 6.7.2    | Wie anwenden? .....                                           | 189        |
| 6.7.3    | Chancen und Risiken .....                                     | 190        |
| 6.8      | Facilitation .....                                            | 191        |
| 6.8.1    | Wann anwenden? .....                                          | 191        |
| 6.8.2    | Wie anwenden? .....                                           | 192        |
| 6.8.3    | Chancen und Risiken .....                                     | 193        |

|          |                                                         |     |
|----------|---------------------------------------------------------|-----|
| 6.9      | Kapselung und Piloten . . . . .                         | 193 |
| 6.9.1    | Wann umsetzen? . . . . .                                | 194 |
| 6.9.2    | Wie umsetzen? . . . . .                                 | 194 |
| 6.9.3    | Chancen und Risiken . . . . .                           | 194 |
| 6.10     | Konsultativer Einzelentscheid . . . . .                 | 195 |
| 6.10.1   | Wann umsetzen? . . . . .                                | 196 |
| 6.10.2   | Wie umsetzen? . . . . .                                 | 196 |
| 6.10.3   | Chancen und Risiken . . . . .                           | 197 |
| 6.11     | Lean Management . . . . .                               | 197 |
| 6.11.1   | Wann einsetzen? . . . . .                               | 198 |
| 6.11.2   | Wie einsetzen? . . . . .                                | 198 |
| 6.11.3   | Chancen und Risiken . . . . .                           | 199 |
| 6.12     | Metakommunikation: Über das Reden reden. . . . .        | 199 |
| 6.12.1   | Wann anwenden? . . . . .                                | 199 |
| 6.12.2   | Wie anwenden? . . . . .                                 | 199 |
| 6.12.3   | Chancen und Risiken . . . . .                           | 200 |
| 6.13     | Pairing . . . . .                                       | 200 |
| 6.13.1   | Wann sinnvoll? . . . . .                                | 201 |
| 6.13.2   | Wie umsetzen? . . . . .                                 | 202 |
| 6.13.3   | Chancen und Risiken . . . . .                           | 202 |
| 6.14     | Persönlichkeitstests . . . . .                          | 202 |
| 6.14.1   | Wann und wie anwenden? . . . . .                        | 203 |
| 6.14.2   | Chancen und Risiken . . . . .                           | 205 |
| 6.15     | Raumkonzepte . . . . .                                  | 206 |
| 6.15.1   | Wann umsetzen? . . . . .                                | 207 |
| 6.15.2   | Wie umsetzen? . . . . .                                 | 207 |
| 6.15.3   | Chancen und Risiken . . . . .                           | 207 |
| 6.16     | Relative Ziele . . . . .                                | 208 |
| 6.16.1   | Wann umsetzen? . . . . .                                | 209 |
| 6.16.2   | Wie umsetzen? . . . . .                                 | 209 |
| 6.16.3   | Chancen und Risiken . . . . .                           | 210 |
| 6.17     | Reflexion und Teamfaktorenreflexion . . . . .           | 210 |
| 6.17.1   | Wann anwenden? . . . . .                                | 211 |
| 6.17.2   | Wie anwenden? . . . . .                                 | 211 |
| 6.17.3   | Teamfaktorenreflexion . . . . .                         | 212 |
| 6.17.4   | Chancen und Risiken . . . . .                           | 213 |
| 6.18     | Retrospektiven . . . . .                                | 213 |
| 6.18.1   | Wann umsetzen? . . . . .                                | 213 |
| 6.18.2   | Wie umsetzen? . . . . .                                 | 214 |
| 6.18.2.1 | 6.18.2.1 Spielerische Retrospektiven-Variante . . . . . | 216 |
| 6.18.3   | Chancen und Risiken . . . . .                           | 217 |

|          |                                                       |            |
|----------|-------------------------------------------------------|------------|
| 6.19     | Simulacrum .....                                      | 217        |
| 6.19.1   | Wann umsetzen? .....                                  | 218        |
| 6.19.2   | Wie umsetzen? .....                                   | 219        |
| 6.19.3   | Chancen und Risiken .....                             | 219        |
| 6.20     | Stand-up-Meetings und Taskboard. ....                 | 220        |
| 6.20.1   | Wann anwenden? .....                                  | 220        |
| 6.20.2   | Wie anwenden? .....                                   | 220        |
| 6.20.3   | Chancen und Risiken .....                             | 221        |
| 6.21     | Teamdesign .....                                      | 221        |
| 6.21.1   | Wann anwenden? .....                                  | 222        |
| 6.21.2   | Wie anwenden? .....                                   | 222        |
| 6.21.3   | Chancen und Risiken .....                             | 222        |
| 6.22     | Teamentscheidungen .....                              | 223        |
| 6.22.1   | Wann umsetzen? .....                                  | 224        |
| 6.22.2   | Wie umsetzen? .....                                   | 225        |
| 6.22.3   | Chancen und Risiken .....                             | 226        |
| 6.23     | Teamrecruiting .....                                  | 226        |
| 6.23.1   | Wann einführen? .....                                 | 227        |
| 6.23.2   | Wie einführen? .....                                  | 227        |
| 6.23.3   | Chancen und Risiken .....                             | 228        |
| 6.24     | Teampotenzialanalyse .....                            | 228        |
| 6.24.1   | Wann einsetzen? .....                                 | 229        |
| 6.24.2   | Wie einsetzen? .....                                  | 230        |
| 6.24.3   | Chancen und Risiken .....                             | 231        |
| 6.25     | Tiefer Dialog .....                                   | 231        |
| 6.25.1   | Wann einsetzen? .....                                 | 232        |
| 6.25.2   | Wie einsetzen? .....                                  | 232        |
| 6.25.3   | Chancen und Risiken .....                             | 233        |
| 6.26     | VUCA-Management .....                                 | 233        |
| 6.26.1   | Wann umsetzen? .....                                  | 235        |
| 6.26.2   | Wie umsetzen? .....                                   | 235        |
| 6.26.3   | Chancen und Risiken .....                             | 236        |
| 6.27     | Zukunftskonferenz .....                               | 236        |
| 6.27.1   | Wann anwenden? .....                                  | 237        |
| 6.27.2   | Wie anwenden? .....                                   | 237        |
| 6.27.3   | Chancen und Risiken .....                             | 237        |
| 6.28     | Weitere Lesetipps für Tools und Methoden .....        | 238        |
|          | Literatur .....                                       | 240        |
| <b>7</b> | <b>Experten-Interviews .....</b>                      | <b>243</b> |
| 7.1      | auticon über Inklusion und Diversität .....           | 243        |
| 7.2      | Thomas Binder über Agilität und Ich-Entwicklung ..... | 246        |

|      |                                                                                             |     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.3  | Gunter Dueck über Innovation und Agilität. ....                                             | 249 |
| 7.4  | Bernd Geropp: Führung als Dienstleistung .....                                              | 254 |
| 7.5  | Stephan Grabmeier: Kulturwandel schaffen .....                                              | 256 |
| 7.6  | Veronika Hucke: Diversity ist mehr als Frauenförderung .....                                | 259 |
| 7.7  | Susanne Kaiser: Führung aus dem Hintergrund. ....                                           | 263 |
| 7.8  | Rainer Krumm: Agil und Werte .....                                                          | 265 |
| 7.9  | Güven Manay zum Thema Agil im Projekt: Agil motiviert Mitarbeiter ....                      | 267 |
| 7.10 | Ministry zum Thema Agil im Unternehmen: „Machtmenschen<br>haben bei uns keine Chance“ ..... | 268 |
|      | Literatur. ....                                                                             | 272 |