

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das agile Denken	1
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	8
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	15
	Literatur	17
2	Die veränderte Arbeitswelt	19
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	31
2.6.1	High Performance Teams	33
2.6.2	Innovation in Teams	35
2.6.3	Selbstorganisation	36
	Literatur	38
3	Führung neu denken	41
3.1	Führungskonzepte aus historischer Sicht	43
3.1.1	Great-Man- und Eigenschaftstheorien	44
3.1.2	Von den Eigenschaften zum Verhalten	45
		XI

3.1.3	Vom Verhalten zum einzelnen Mitarbeiter.	46
3.1.4	Der Blick auf Ziele.	47
3.1.5	Transformationale Führung.	48
3.1.5.1	Haltung: Theorie X und Y.	50
3.1.6	Führung als agile Rolle.	51
3.1.6.1	Position, Funktion, Rolle.	52
3.1.7	Holakratie und Soziokratie.	55
3.1.7.1	Die wichtigsten acht Fragen und Antworten zur Holakratie.	55
3.2	Stufenmodell der Führung.	58
3.3	Führung im globalen Kontext.	59
3.3.1	Verschiedene Länder, verschiedene Führungssitten.	61
3.4	Psychologischer Blick auf Führung.	63
3.4.1	Entwicklungspsychologie.	64
3.4.2	Entwicklungsstufen nach Loevinger.	66
3.4.3	Untersuchung von Rooke und Torbert.	69
3.5	Motivationspsychologischer Blick auf Führung.	73
3.5.1	Motive für Führung und Agilität.	75
3.5.2	Welche Motive gibt es?	76
3.5.3	Teamtypen.	77
3.5.4	Motive in der Praxis.	78
3.5.4.1	Fischeicheffekt.	80
3.6	Werteorientierter Blick auf Führung.	83
3.7	Persönlichkeitsorientierter Blick auf Führung.	85
3.8	Agiler Führen – das Fazit.	86
3.8.1	Agilität und Systemtheorie.	88
3.8.1.1	Theoretische Gedanken auf die Praxis angewandt ...	89
3.8.1.2	Aufstellungen und ihr (Un-)Sinn.	90
3.8.1.3	Zehn Grundsätze für systemisches Handeln.	90
3.8.2	Die Theorie U von Scharmer und das „Teal-Modell“ von Laloux.	91
3.8.3	Der Führungskräfte-Bias.	93
3.9	Agiler Blick auf Führung.	95
3.9.1	Agile Rollen.	96
3.9.2	X und Y.	96
	Literatur.	97
4	Unsere Studie: Vergleich des Teamklimas in agilen und nicht-agilen Gruppen.	99
4.1	Teamarbeit und Teamklima.	100
4.1.1	Teamklima im agilen Kontext.	102
4.1.1.1	Vorteile agiler Arbeit.	103
4.1.1.2	Risiken agiler Arbeit.	103

4.1.2	Das Teamklima-Konzept	103
4.1.3	Unsere Hypothesen	104
4.1.3.1	Was sind Stand-up-Meetings?	105
4.1.3.2	Was sind Retrospektiven?	107
4.1.3.3	Was heißt Visualisierung?	107
4.1.4	Ergebnisse	108
4.1.5	Interpretation	110
4.1.6	Bedeutung für die Praxis	112
	Literatur.	114
5	Agile Ansätze in die Praxis umsetzen	115
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	137
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 – 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	159
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	167
	Literatur.	169
6	Agile Toolbox von A bis Z.	171
6.1	Appreciative Inquiry	172
6.1.1	Wann anwenden?	172
6.1.2	Wie anwenden?	172
6.1.3	Chancen und Risiken	175
6.2	Chefwahl	175
6.2.1	Wann anwenden?	175
6.2.2	Wie anwenden?	176
6.2.3	Chancen und Risiken	176
6.3	Dekonstruktion und Neukonstruktion	176
6.3.1	Wann anwenden?	177
6.3.2	Wie anwenden?	178
6.3.3	Chancen und Risiken	180
6.4	Dragon-Dreaming	180
6.4.1	Wann anwenden?	181
6.4.2	Wie anwenden?	182
6.4.3	Chancen und Risiken	183
6.5	Design-Thinking	183
6.5.1	Wann umsetzen?	185
6.5.2	Wie umsetzen?	185
6.5.3	Chancen und Risiken	185
6.6	Dysfunktionen-Check	185
6.6.1	Wann umsetzen?	186
6.6.2	Wie umsetzen?	186
6.6.3	Chancen und Risiken	187
6.7	Gruppenfelder	189
6.7.1	Wann anwenden?	189
6.7.2	Wie anwenden?	190
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	198
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?	200
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	203
6.14.1	Wann und wie anwenden?	203
6.14.2	Chancen und Risiken	206
6.15	Raumkonzepte	206
6.15.1	Wann umsetzen?	207
6.15.2	Wie umsetzen?	207
6.15.3	Chancen und Risiken	208
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	211
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?	214
6.18.2	Wie umsetzen?	214
6.18.2.1	Spielerische Retrospektiven-Variante	217
6.18.3	Chancen und Risiken	217

6.19	Simulacrum	218
6.19.1	Wann umsetzen?	219
6.19.2	Wie umsetzen?	219
6.19.3	Chancen und Risiken	220
6.20	Stand-up-Meetings und Taskboard	220
6.20.1	Wann anwenden?	220
6.20.2	Wie anwenden?	221
6.20.3	Chancen und Risiken	221
6.21	Teamdesign	222
6.21.1	Wann anwenden?	222
6.21.2	Wie anwenden?	222
6.21.3	Chancen und Risiken	223
6.22	Teamentscheidungen	223
6.22.1	Wann umsetzen?	225
6.22.2	Wie umsetzen?	225
6.22.3	Chancen und Risiken	226
6.23	Teamrecruiting	227
6.23.1	Wann einführen?	227
6.23.2	Wie einführen?	227
6.23.3	Chancen und Risiken	228
6.24	Teampotenzialanalyse	229
6.24.1	Wann einsetzen?	229
6.24.2	Wie einsetzen?	229
6.24.3	Chancen und Risiken	232
6.25	Tiefer Dialog	232
6.25.1	Wann einsetzen?	233
6.25.2	Wie einsetzen?	233
6.25.3	Chancen und Risiken	234
6.26	VUCA-Management	234
6.26.1	Wann umsetzen?	235
6.26.2	Wie umsetzen?	236
6.26.3	Chancen und Risiken	237
6.27	Zukunftskonferenz	237
6.27.1	Wann anwenden?	237
6.27.2	Wie anwenden?	237
6.27.3	Chancen und Risiken	238
6.28	Weitere Lesetipps für Tools und Methoden	239
	Literatur	241
7	Experten-Interviews	243
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 haben bei uns keine Chance“ 268

Literatur. 272