

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
1 Selbstführung	13
1.1 Das Agile Mindset.	14
1.1.1 Der lageorientierte Erdulder.	16
1.1.2 Handlungsorientierte Gestalter	16
1.2 Denk- und Handlungsmuster	26
1.3 Glück und Erfolg.	30
1.3.1 PERMA in Verbindung mit Agilität.	33
1.3.2 Entwicklung von Glück.	35
1.4 Emotionsregulation	37
1.4.1 Karte der Emotionen in einer Retrospektive (Teamcoaching) ..	40
1.4.2 Emotionsregulation im Einzelcoaching.	42
1.4.3 Emotionsregulation im Selbstcoaching	44
1.5 Innere Persönlichkeitsanteile	47
1.5.1 Schritt 1 – Das Problem	49
1.5.2 Schritt 2 – Persönlichkeiten entwerfen	49
1.5.3 Schritt 3 – Das Theaterstück beginnt.	51
1.5.4 Schritt 4 – Das Theaterstück umschreiben	51
1.6 Mit Beispiel vorangehen.	56
1.7 Agile Techniken	65
1.7.1 Das Planen.	66
1.7.2 Die Umsetzung	68
1.7.3 Schritt 3 – Der Review.	69
1.8 Literaturempfehlungen zum Kapitel.	73
2 Selbstorganisation	75
2.1 Agiles Mindset und Werte im Team	76
2.2 Das Spielfeld und seine Regeln.	83
2.2.1 Shared Vision.	84
2.2.2 Kunden-Feedback	85
2.2.3 Co-Creation	85
2.2.4 Lieferprozess – Liefern in kleinen Chargen	86
2.2.5 Zyklische Lieferung.	86
2.2.6 KISS – Keep it simple and small	87

2.2.7	KVP – kontinuierliche Verbesserung	87
2.2.8	Performance-Kennzahlen	88
2.2.9	Teamprozess und Teamverantwortung	89
2.2.10	Interdisziplinäre Teams	90
2.2.11	T-Shaped Profile	90
2.2.12	Moderierende Führung.	91
2.2.13	Integrierte Reflexions- und Lernprozesse	92
2.2.14	Beispiel-Setup	93
2.2.15	Auftraggeber-Prozesse.	93
2.2.16	Prozesse des Dienstleisters.	94
2.3	Selbstorganisation	97
2.3.1	Managergeführt.	98
2.3.2	Selbstgesteuert.	98
2.3.3	Selbstgestaltet	100
2.3.4	Selbstständig	101
2.3.5	Dezentralisation.	101
2.3.6	Zentrale Service-Teams	102
2.3.7	Redundanz.	103
2.4	Agile Rollen.	105
2.5	Das Serving-Leadership-Konzept.	114
2.5.1	Coaching und Perspektivwechsel	121
2.5.2	Therapie	122
2.5.3	Mentoring	122
2.5.4	Training	123
2.5.5	Coaching	123
2.5.6	Einzelcoaching.	123
2.5.7	Agile Coaching – Teamcoaching	125
2.5.8	Feedback geben und nehmen.	128
2.5.9	Feedback geben	128
2.5.10	Beobachtungen des Verhaltens	128
2.5.11	Empfindungen / Eindrücke	129
2.5.12	Einschätzung der Wirkung / Wunsch	129
2.5.13	Feedback nehmen	129
2.5.14	Fortsetzung des Beispiels aus Kapitel 1 (Klaus/Wilhelm) – Das Geben und Annahmen von Feedback	130
2.6	Mit Fragen führen.	131
2.7	Besonderheiten bei virtuellen Teams	137
2.7.1	Tools und Medien	137
2.7.2	Nähe in der Ferne	138

2.73	Zusammenarbeit	139
2.74	Sprache	139
2.75	Zeit	140
2.76	Good Practice für virtuelle Zusammenarbeit zusammengefasst	140
2.8	Besonderheiten bei interkulturellen Teams	142
2.8.1	Dimensionen der nationalen Kultur	143
2.8.2	Machtdistanz (PDI – Power Distance Index)	143
2.8.3	Individualismus (Individualism versus Collectivism – IDV) ...	144
2.8.4	Maskulinität (Masculinity versus Femininity – MAS)	144
2.8.5	Unsicherheitsvermeidungsindex (Uncertainty Avoidance Index – UAI)	144
2.8.6	Langzeitorientierung (Long-Term Orientation – LTO)	145
2.8.7	Genuss (Indulgence versus Restraint – IVR)	145
2.9	Grenzen der Selbstorganisation	148
2.9.1	Die Transformation	148
2.9.2	Grenzen des Denkens und Vertrauens	148
2.9.3	Die Größe der Einheiten	149
2.9.4	Konflikte im Team	150
2.9.5	Ressourcenkürzungen	151
2.9.6	Angst	151
2.9.7	Diskussions-Teams	151
2.9.8	Falsches Setup	151
2.9.9	Überforderung der Menschen	152
2.9.10	Burn-out und Krankheit	153
2.9.11	Regulative Themen und gesetzliche	153
2.10	Literaturempfehlungen zum Kapitel	155
3	Leadership	157
3.1	Führung als und im Team	157
3.1.1	Führungsmodell der Rollen	159
3.1.2	Ausgewogenheit als Ziel	163
3.1.3	Zuordnung der »herdenbezogenen« Rollen zu den Logical Levels (Kapitel 1)	164
3.1.4	Beispiel: Reorganisation und Budgetkürzung	165
3.2	Ergänzung für die dominante Rolle	169
3.2.1	Neue Autorität	172
3.2.2	Die Elemente im Detail	174
3.2.3	Selbstführung	174

3.2.4	Präsenz	175
3.2.5	Reflexion	177
3.2.6	Beharrlichkeit / Deeskalation	177
3.2.7	Wiedergutmachung	178
3.2.8	Führungskoalitionen	178
3.2.9	Transparenz	178
3.2.10	Die Wirkung von neuer Autorität auf Agilität	179
3.2.11	Beispiel: Den Rahmen setzen	179
3.3	Ergänzung für die Wächter- und Raubtierrolle	183
3.3.1	Fortsetzung Beispiel 4.1	185
3.4	Ergänzung für die Rolle des Visionärs	189
3.4.1	Vision und Purpose (Unternehmenszweck)	190
3.4.2	Horizont 1 – Gewinn	192
3.4.3	Horizont 2 – Wachstum	194
3.4.4	Horizont 3 – Potenzial	195
3.4.5	Beispiel: Visionen entwickeln	195
3.5	Ergänzung für die begleitende Rolle	198
3.5.1	Wertschätzung	198
3.5.2	Zuhören	198
3.5.3	Vertrauen	198
3.5.4	Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche	199
3.5.5	Karriere-Coach	200
3.5.6	Performance-Netzwerk	201
3.5.7	Rollenwechsel	201
3.5.8	Beispiel: Begleiten statt dirigieren	201
3.6	Sie werden beobachtet	203
3.7	Der Rahmen von Führung und Selbstorganisation	207
3.7.1	Schnitt entlang der Vision / des Produkts	208
3.7.2	Führungsspanne wird größer	208
3.7.3	Netzwerke können Kompetenzführung übernehmen	209
3.7.4	Fortsetzung des Beispiels aus Kapitel 2	210
3.8	Besonderheiten agiler Innovationen	212
3.8.1	Open Innovation	214
3.8.2	Hackathons oder Innovation Days	214
3.8.3	20% for Free	214
3.8.4	Innovationsbörsen	214
3.8.5	Terminbörsen	214
3.9	Grenzen von Agilität	218
3.10	Literaturempfehlungen zum Kapitel	221

4 Organisationsentwicklung und Agilität 223

4.1 Elemente der agilen Organisation..... 223

4.1.1 Das kulturelle Subsystem 224

4.1.2 Das soziale Subsystem 225

4.1.3 Das physische Subsystem 225

4.2 Entwicklungsphasen agiler Organisationen..... 230

4.2.1 Pionierphase 231

4.2.2 Differenzierungsphase 232

4.2.3 Integrationsphase 233

4.2.4 Assoziationsphase..... 233

4.2.5 Fallbeispiel: MANZ 234

4.3 Strukturen agiler Organisationen 245

4.3.1 Dezentral 245

4.3.2 Stabsfunktionen als Service-Center 246

4.3.3 Flachere Hierarchien..... 246

4.3.4 Soziokratie 246

4.3.5 Soziokratie 3.0 247

4.3.6 Holokratie 247

4.3.7 Selbstorganisierte Teams – Buurtzorg..... 247

4.3.8 Netzwerk – Morning Star 248

4.4 Agile Change – Weg und Ziel 249

4.4.1 Agiles Portfolio an Experimenten 250

4.5 Organisationale Fitness und Resilience 255

4.5.1 Fachkompetenz 256

4.5.2 Kreativität..... 256

4.5.3 Empathie 256

4.5.4 Simplicity..... 257

4.6 Literaturempfehlungen zum Kapitel..... 258

Stichwortverzeichnis 259