

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 11
 - 1.4 Agile Werte, Prinzipien und Methoden 12
 - 1.4.1 Agile Werte 13
 - 1.5 Agile Frameworks 14
 - 1.5.1 Agile Prinzipien 15
 - 1.6 Agile Methoden 16
 - Literatur. 20
- 2 Die veränderte Arbeitswelt. 23**
 - 2.1 Mehr Digitalisierung 24
 - 2.1.1 Digitalisierung von Führung 25
 - 2.2 Mehr VUCA. 27
 - 2.3 Mehr Können 29
 - 2.4 Mehr Vielfalt 30
 - 2.5 Mehr Führung 32
 - 2.6 Mehr Teamarbeit 37
 - 2.6.1 High Performance Teams. 39
 - 2.6.2 Innovation in Teams. 42
 - 2.6.3 Selbstorganisation und Selbststeuerung. 43
 - Literatur. 46
- 3 Führung neu denken. 47**
 - 3.1 Führungskonzepte aus historischer Sicht. 50
 - 3.1.1 Great-Man- und Eigenschaftstheorien. 51
 - 3.1.2 Von den Eigenschaften zum Verhalten. 52

3.1.3	Vom Verhalten zum einzelnen Mitarbeiter.	53
3.1.4	Motivation durch Ziele.	54
3.1.5	Transformationale Führung.	55
3.1.5.1	Haltung: Theorie X und Y.	56
3.1.6	Agile Führung.	58
3.1.6.1	Position, Funktion, Rolle.	60
3.1.7	Holakratie und Soziokratie.	63
3.1.7.1	Die wichtigsten Fragen und Antworten zur Holakratie.	65
3.2	Stufenmodell der Führung.	67
3.3	Führung im globalen Kontext.	68
3.3.1	Verschiedene Länder, verschiedene Führungssitten.	70
3.4	Psychologischer Blick auf Führung.	71
3.4.1	Entwicklungspsychologie.	73
3.4.2	Entwicklungsstufen nach Loewinger.	75
3.4.3	Untersuchung von Rooke und Torbert.	78
3.5	Motivationspsychologischer Blick auf Führung.	82
3.5.1	Motive für Führung und Agilität.	83
3.5.2	Welche Motive gibt es?	85
3.5.3	Teamtypen.	86
3.5.4	Motive in der Praxis.	88
3.5.4.1	Fishteichereffekt.	91
3.6	Wertorientierter Blick auf Führung.	91
3.7	Persönlichkeitsorientierter Blick auf Führung.	94
3.8	Agiler Führen – das Fazit.	95
3.8.1	Agilität und Systemtheorie.	96
3.8.1.1	Theoretische Gedanken auf die Praxis angewandt.	97
3.8.1.2	Zehn Grundsätze für systemisches Handeln.	98
3.8.2	Die Theorie U von Scharmer und das „Teal-Modell“ von Laloux.	99
3.8.3	Der Führungskräfte-Bias.	101
3.9	Agiler Blick auf Führung.	103
3.9.1	Agile Rollen.	104
3.9.2	X und Y.	104
	Literatur.	105

4 Unsere Studie: Vergleich des Teamklimas in agilen und nicht-agilen

Gruppen.	107
4.1 Teamarbeit und Teamklima.	108
4.1.1 Teamklima im agilen Kontext.	110
4.1.1.1 Vorteile agiler Arbeit.	111
4.1.1.2 Risiken agiler Arbeit.	111
4.1.2 Das Teamklima-Konzept.	111
4.1.3 Unsere Hypothesen.	112

4.1.3.1	Was sind Stand-up-Meetings?	113
4.1.3.2	Was sind Retrospektiven?	115
4.1.3.3	Was heißt Visualisierung?	115
4.1.4	Ergebnisse	116
4.1.5	Interpretation	118
4.1.6	Bedeutung für die Praxis	119
	Literatur	121
5	Agile Ansätze in die Praxis umsetzen	123
5.1	Gruppendynamik	124
5.2	Das Sichtbare und Verborgene in Gruppen	126
5.3	Die Teamphasen nach Tuckman	127
5.3.1	Die Formingphase bewältigen	128
5.3.2	Die Stormingphase	129
5.3.3	Die Normingphase	130
5.3.4	Die Performingphase	131
5.3.5	Adjourningphase	132
5.4	Das Teamrollen-Modell	132
5.5	Die Rangdynamik	135
5.6	Dysfunktionen in der Zusammenarbeit	136
5.6.1	Die Funktion Vertrauen	138
5.6.2	Was ist Vertrauen?	139
5.6.3	Vertrauen und Rangordnungen	141
5.6.4	Wie fördern Sie Offenheit?	142
5.6.5	Die Funktion Konfliktbereitschaft	144
5.6.6	Selbstverpflichtung/Commitment	146
5.6.7	Gegenseitige Verpflichtung	147
5.6.8	Zielorientierung	147
5.7	Wie Sie einen agilen Kulturwandel initiieren	148
5.7.1	Kulturwandel ist adaptiv	149
5.7.1.1	Startklar für Veränderungen	151
5.7.1.2	Wohin können sich Menschen entwickeln – und wohin nicht?	153
5.7.2	Wertekonflikte	155
5.7.2.1	Introjektion verhindern	156
5.7.3	Leitfaden für den Kulturwandel	158
5.7.3.1	Erster Schritt: Wertestandort analysieren	158
5.7.3.2	Zweiter Schritt: Dysfunktionen ausräumen	161
5.7.3.3	Dritter Schritt: Selbstorganisations-Level orten	161
5.7.3.4	Vierter Schritt: Agile Werte konkret entwickeln	162
5.7.3.5	Fünfter Schritt: Von Akzeptanz zur Wertschätzung führen	169

5.8	Agile Leadership entwickeln	170
5.8.1	Agile Kompetenzen	170
5.8.1.1	Ich-Entwicklung	173
5.8.1.2	Werte transformieren	173
5.8.1.3	Agil verteilen	174
5.8.1.4	Agiles Coaching	174
5.8.1.5	Kenntnisse für agile Coaches	175
5.8.1.6	Teamkompetenzen	178
	Literatur	179
6	Agile Toolbox von A bis Z	181
6.1	Agile Meetings und Retrospektiven	181
6.1.1	Wann umsetzen?	183
6.1.2	Wie umsetzen?	183
6.1.2.1	Spielerische Retrospektiven-Variante	185
6.1.3	Chancen und Risiken	186
6.2	Appreciative Inquiry	186
6.2.1	Wann anwenden?	187
6.2.2	Wie anwenden?	187
6.2.3	Chancen und Risiken	189
6.3	Chefinnenwahl	190
6.3.1	Wann anwenden?	190
6.3.2	Wie anwenden?	191
6.3.3	Chancen und Risiken	191
6.4	Deep Work	191
6.5	Deeper Understanding	192
6.5.1	Wann und wie anwenden?	193
6.5.2	Chancen und Risiken	196
6.6	Dekonstruktion	196
6.6.1	Wann anwenden?	197
6.6.2	Wie anwenden?	198
6.6.3	Chancen und Risiken	199
6.7	Delegation Board	199
6.7.1	Wann anwenden?	200
6.7.2	Wie anwenden?	200
6.7.3	Chancen und Risiken	200
6.8	Design-Thinking	201
6.8.1	Wann umsetzen?	202
6.8.2	Wie umsetzen?	202
6.8.3	Chancen und Risiken	203
6.9	Dragon-Dreaming	203
6.9.1	Wann anwenden?	205

- 6.9.2 Wie anwenden? 205
 - 6.9.3 Chancen und Risiken 207
- 6.10 Dysfunktionen-Check 207
 - 6.10.1 Wann umsetzen? 207
 - 6.10.2 Wie umsetzen? 207
 - 6.10.3 Chancen und Risiken 210
- 6.11 Facilitation 210
 - 6.11.1 Wann anwenden? 211
 - 6.11.2 Wie anwenden? 211
 - 6.11.3 Chancen und Risiken 212
- 6.12 Gruppenfelder 212
 - 6.12.1 Wann anwenden? 213
 - 6.12.2 Wie anwenden? 213
 - 6.12.3 Chancen und Risiken 214
- 6.13 Kaizen 215
 - 6.13.1 Wann einsetzen? 215
 - 6.13.2 Wie einsetzen? 216
 - 6.13.3 Chancen und Risiken 216
- 6.14 Kapselung, Prototypen und Piloten 216
 - 6.14.1 Wann umsetzen? 217
 - 6.14.2 Wie umsetzen? 218
 - 6.14.3 Chancen und Risiken 218
- 6.15 Konsultativer Einzelentscheid 218
 - 6.15.1 Wann umsetzen? 219
 - 6.15.2 Wie umsetzen? 220
 - 6.15.3 Chancen und Risiken 221
- 6.16 Metakommunikation 221
 - 6.16.1 Wann anwenden? 221
 - 6.16.2 Wie anwenden? 222
 - 6.16.3 Chancen und Risiken 222
- 6.17 Mikrorollen 222
 - 6.17.1 Wann anwenden? 224
 - 6.17.2 Wie anwenden? 224
 - 6.17.3 Chancen und Risiken 224
- 6.18 Pairing 224
 - 6.18.1 Wann sinnvoll? 225
 - 6.18.2 Wie umsetzen? 226
 - 6.18.3 Chancen und Risiken 226
- 6.19 Raumgestaltung 226
 - 6.19.1 Wann umsetzen? 228
 - 6.19.2 Wie umsetzen? 228
 - 6.19.3 Chancen und Risiken 228

6.20	Relative Ziele	229
6.20.1	Wann umsetzen?	230
6.20.2	Wie umsetzen?	230
6.20.3	Chancen und Risiken	231
6.21	Teamreflexion	231
6.21.1	Wann anwenden?	232
6.21.2	Wie anwenden?	232
6.21.3	Teamfaktorenreflexion	233
6.21.4	Chancen und Risiken	234
6.22	Simulacrum	234
6.22.1	Wann umsetzen?	235
6.22.2	Wie umsetzen?	235
6.22.3	Chancen und Risiken	236
6.23	Teamdesign	236
6.23.1	Wann anwenden?	236
6.23.2	Wie anwenden?	237
6.23.3	Chancen und Risiken	237
6.24	Teamentscheidungen	237
6.24.1	Wann umsetzen?	239
6.24.2	Wie umsetzen?	240
6.24.3	Chancen und Risiken	241
6.25	Teamrecruiting	241
6.25.1	Schaffen Sie Ihre Personalabteilung also nicht sofort ab. Sie kann eine wichtige beratende Funktion haben. Wann einführen?	241
6.25.2	Wie einführen?	242
6.25.3	Chancen und Risiken	242
6.26	Teampotenzialanalyse	243
6.26.1	Wann einsetzen?	243
6.26.2	Wie einsetzen?	243
6.26.3	Chancen und Risiken	246
6.27	Tiefer Dialog	246
6.27.1	Wann einsetzen?	246
6.27.2	Wie einsetzen?	247
6.27.3	Chancen und Risiken	248
6.28	VUCA-Management	248
6.28.1	Wann umsetzen?	248
6.28.2	Wie umsetzen?	249
6.28.3	Chancen und Risiken	250
6.29	Zukunftskonferenz	251
6.29.1	Wann anwenden?	251
6.29.2	Wie anwenden?	251
6.29.3	Chancen und Risiken	252

6.30 Weitere Lesetipps für Tools und Methoden	252
Literatur.	254
7 Experten-Interviews	257
7.1 auticon über Inklusion und Diversität	257
7.2 Thomas Binder über Agilität und Ich-Entwicklung.	260
7.3 Gunter Dueck über Innovation und Agilität.	263
7.4 Bernd Geropp: Führung als Dienstleistung	268
7.5 Stephan Grabmeier: Kulturwandel schaffen	270
7.6 Veronika Hucke: Diversity ist mehr als Frauenförderung	273
7.7 Susanne Kaiser: Führung aus dem Hintergrund	277
7.8 Rainer Krumm: Agil und Werte	279
7.9 Güven Manay zum Thema Agil im Projekt: Agil motiviert Mitarbeiter . . .	281
7.10 Ministry zum Thema Agil im Unternehmen: „Machtmenschen haben bei uns keine Chance“	283
Literatur.	286