

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	11
Einleitung	13
1 Selbstführung	15
1.1 Das Agile Mindset	16
1.1.1 Der lageorientierte Erdulder	18
1.1.2 Handlungsorientierte Gestalter	18
1.2 Denk- und Handlungsmuster	28
1.3 Glück und Erfolg	32
1.3.1 PERMA in Verbindung mit Agilität	35
1.3.2 Entwicklung von Glück	37
1.4 Emotionsregulation	39
1.4.1 Karte der Emotionen in einer Retrospektive (Teamcoaching)	42
1.4.2 Emotionsregulation im Einzelcoaching	44
1.4.3 Emotionsregulation im Selbstcoaching	46
1.5 Innere Persönlichkeitsanteile	49
1.5.1 Schritt 1 – Das Problem	51
1.5.2 Schritt 2 – Persönlichkeiten entwerfen	51
1.5.3 Schritt 3 – Das Theaterstück beginnt	53
1.5.4 Schritt 4 – Das Theaterstück umschreiben	53
1.6 Mit Beispiel vorangehen	58
1.7 Agile Techniken	67
1.7.1 Das Planen	68
1.7.2 Die Umsetzung	70
1.7.3 Schritt 3 – Der Review	71
1.8 Literaturempfehlungen zum Kapitel	75
2 Selbstorganisation	77
2.1 Agiles Mindset und Werte im Team	78
2.2 Das Spielfeld und seine Regeln	85
2.2.1 Shared Vision	86
2.2.2 Kunden-Feedback	87
2.2.3 Co-Creation	87
2.2.4 Lieferprozess – Liefern in kleinen Chargen	88

2.2.5	Zyklische Lieferung	88
2.2.6	KISS – Keep it simple and small	89
2.2.7	KVP – kontinuierliche Verbesserung	89
2.2.8	Performance-Kennzahlen	90
2.2.9	Teamprozess und Teamverantwortung	91
2.2.10	Interdisziplinäre Teams	92
2.2.11	T-Shaped Profile	92
2.2.12	Moderierende Führung	93
2.2.13	Integrierte Reflexions- und Lernprozesse	94
2.2.14	Beispiel-Setup	95
2.2.15	Auftraggeber-Prozesse	95
2.2.16	Prozesse des Dienstleisters	96
2.3	Selbstorganisation	99
2.3.1	Managergeführt	100
2.3.2	Selbstgesteuert	100
2.3.3	Selbstgestaltet	102
2.3.4	Selbstständig	103
2.3.5	Dezentralisation	103
2.3.6	Zentrale Service-Teams	104
2.3.7	Redundanz	105
2.4	Agile Rollen	107
2.5	Das Serving-Leadership-Konzept	116
2.5.1	Coaching und Perspektivwechsel	123
2.5.2	Therapie	124
2.5.3	Mentoring	124
2.5.4	Training	125
2.5.5	Coaching	125
2.5.6	Einzelcoaching	125
2.5.7	Agile Coaching – Teamcoaching	127
2.5.8	Feedback geben und nehmen	130
2.5.9	Feedback geben	130
2.5.10	Beobachtungen des Verhaltens	130
2.5.11	Empfindungen / Eindrücke	131
2.5.12	Einschätzung der Wirkung / Wunsch	131
2.5.13	Feedback nehmen	131
2.5.14	Fortsetzung des Beispiels aus Kapitel 1 (Klaus/Wilhelm) – Das Geben und Annahmen von Feedback	132
2.6	Mit Fragen führen	133

2.7	Besonderheiten bei virtuellen Teams	139
2.7.1	Tools und Medien	139
2.7.2	Nähe in der Ferne	140
2.7.3	Zusammenarbeit	141
2.7.4	Sprache	141
2.7.5	Zeit	142
2.7.6	Good Practice für virtuelle Zusammenarbeit zusammengefasst	142
2.8	Besonderheiten bei interkulturellen Teams	144
2.8.1	Dimensionen der nationalen Kultur	145
2.8.2	Machtdistanz (PDI – Power Distance Index)	145
2.8.3	Individualismus (Individualism versus Collectivism – IDV)	146
2.8.4	Maskulinität (Masculinity versus Femininity – MAS)	146
2.8.5	Unsicherheitsvermeidungsindex (Uncertainty Avoidance Index – UAI)	146
2.8.6	Langzeitorientierung (Long-Term Orientation – LTO)	147
2.8.7	Genuss (Indulgence versus Restraint – IVR)	147
2.9	Grenzen der Selbstorganisation	150
2.9.1	Die Transformation	150
2.9.2	Grenzen des Denkens und Vertrauens	150
2.9.3	Die Größe der Einheiten	151
2.9.4	Konflikte im Team	152
2.9.5	Ressourcenkürzungen	153
2.9.6	Angst	153
2.9.7	Diskussions-Teams	153
2.9.8	Falsches Setup	153
2.9.9	Überforderung der Menschen	154
2.9.10	Burn-out und Krankheit	155
2.9.11	Regulative Themen und gesetzliche	155
2.10	Literaturempfehlungen zum Kapitel	157
3	Leadership	159
3.1	Führung als und im Team	159
3.1.1	Führungsmodell der Rollen	161
3.1.2	Ausgewogenheit als Ziel	165
3.1.3	Zuordnung der »herdenbezogenen« Rollen zu den Logical Levels (Kapitel 1)	166
3.1.4	Beispiel: Reorganisation und Budgetkürzung	167

3.2	Ergänzung für die dominante Rolle	171
3.2.1	Neue Autorität	174
3.2.2	Die Elemente im Detail	176
3.2.3	Selbstführung	176
3.2.4	Präsenz	177
3.2.5	Reflexion	179
3.2.6	Beharrlichkeit / Deeskalation	179
3.2.7	Wiedergutmachung	180
3.2.8	Führungskoalitionen	180
3.2.9	Transparenz	180
3.2.10	Die Wirkung von neuer Autorität auf Agilität	181
3.2.11	Beispiel: Den Rahmen setzen	181
3.3	Ergänzung für die Wächter- und Raubtierrolle	185
3.3.1	Fortsetzung Beispiel 4.1	187
3.4	Ergänzung für die Rolle des Visionärs	191
3.4.1	Vision und Purpose (Unternehmenszweck)	192
3.4.2	Horizont 1 – Gewinn	194
3.4.3	Horizont 2 – Wachstum	196
3.4.4	Horizont 3 – Potenzial	197
3.4.5	Beispiel: Visionen entwickeln	197
3.5	Ergänzung für die begleitende Rolle	200
3.5.1	Wertschätzung	200
3.5.2	Zuhören	200
3.5.3	Vertrauen	200
3.5.4	Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche	201
3.5.5	Karriere-Coach	202
3.5.6	Performance-Netzwerk	203
3.5.7	Rollenwechsel	203
3.5.8	Beispiel: Begleiten statt dirigieren	203
3.6	Sie werden beobachtet	205
3.7	Der Rahmen von Führung und Selbstorganisation	209
3.7.1	Schnitt entlang der Vision / des Produkts	210
3.7.2	Führungsspanne wird größer	210
3.7.3	Netzwerke können Kompetenzführung übernehmen	211
3.7.4	Fortsetzung des Beispiels aus Kapitel 2	212
3.8	Besonderheiten agiler Innovationen	214
3.8.1	Open Innovation	216
3.8.2	Hackathons oder Innovation Days	216
3.8.3	20% for Free	216
3.8.4	Innovationsbörsen	216
3.8.5	Terminbörsen	216

3.9	Grenzen von Agilität	220
3.10	Literaturempfehlungen zum Kapitel	223
4	Organisationsentwicklung und Agilität	225
4.1	Elemente der agilen Organisation	225
4.1.1	Das kulturelle Subsystem	226
4.1.2	Das soziale Subsystem	227
4.1.3	Das physische Subsystem	227
4.2	Entwicklungsphasen agiler Organisationen	232
4.2.1	Pionierphase	233
4.2.2	Differenzierungsphase	234
4.2.3	Integrationsphase	235
4.2.4	Assoziationsphase	235
4.2.5	Fallbeispiel: MANZ	236
4.3	Strukturen agiler Organisationen	247
4.3.1	Dezentral	247
4.3.2	Stabsfunktionen als Service-Center	248
4.3.3	Flachere Hierarchien	248
4.3.4	Soziokratie	248
4.3.5	Soziokratie 3.0	249
4.3.6	Holokratie	249
4.3.7	Selbstorganisierte Teams – Buurtzorg	249
4.3.8	Netzwerk – Morning Star	250
4.4	Agile Change – Weg und Ziel	251
4.4.1	Agiles Portfolio an Experimenten	252
4.5	Organisationale Fitness und Resilience	257
4.5.1	Fachkompetenz	258
4.5.2	Kreativität	258
4.5.3	Empathie	258
4.5.4	Simplicity	259
4.6	Literaturempfehlungen zum Kapitel	260
5	Achtsamkeit in Organisationen	261
5.1	Persönliche Achtsamkeit	264
5.2	Achtsamkeit im Team	271
5.3	Achtsamkeit in der Führung	279
5.4	Achtsamkeit in der Organisation	282
	Stichwortverzeichnis	289