

Vorweg	1
In einem Satz	2
Über dieses Buch	3
Wozu agile Organisationsentwicklung?	4
Was bis jetzt wichtig war (und bleibt): Effizienz und Produktivität	4
Aktueller Kontext: Digitalisierung und Grenzkostenausbeutung	5
Neuer Fokus: Disruptions- und Anpassungsfähigkeit	6
Komplexitätsspezifische Führungsfookusse	7
Warum ist kollegiale Führung relevant?	8
Anwendungsbereiche der Entwicklungsmethoden	9
Unsere Einflüsse und Quellen	10
Teil 1:	
Basiselemente agiler Organisationsentwicklung	13
Wohin? Ein Paradigmenwechsel	14
Grundlage: Professionelle systemisch-integrale Haltung	15
Was ist eine professionelle Haltung und welche Bedeutung hat sie?	15
Die professionelle Haltung der externen Organisationsbegleitenden	16
Systemisches Menschenbild: Menschen verhalten sich sinnvoll	17
Spiral Dynamics – Evolution menschlicher Organisationen (Exkurs)	18
Neue Denkstrukturen	21
Systemisches Organisationsbild: Das System ändern, nicht die Menschen	22
Systemisch-integrales Wertesystem: Von der Mangelüberwindung zur Nutzung der Reichhaltigkeit	24
1. Kleinschrittiges erprobendes Herantasten	26
Agiler Organisationsentwicklungszyklus	26
Schrittweise Entwicklung	28
Versuchsweise und geschützte Entwicklung	30
Empirische Entwicklung	31
Ergebnisoffene Entwicklung	31
2. Kollegial verteilte und ziehende Führung	32
Kollegiale rollenbasierte Führung	32
Vielfältige Entwicklung	33
Führung von außen nach innen	34
Ziehende Entwicklung (Sogprinzip)	36

Ermächtigende Entwicklung	37
3. Prozess- und Struktursicherheit	38
Klare äußere Rahmenbedingungen	38
Klare innere Struktur- und Prozessvorgaben zum Start	40
Teil 2: Das Adoptionsmodell	43
Das Adoptionsmodell	44
Begrifflichkeit und Zweck	44
Grundlegende zeitliche Perspektive (Adoptionsphasen)	46
Die Delegationsmatrix	48
Überblick	48
Verantwortungsbereiche	48
Welche Verantwortungsbereiche?	48
Verantwortungsträgerinnen	48
Kooperationsbeziehungen	49
Die Kontextbrücke	50
Der Führungsmonitor	53
Führungsmonitor-Bearbeitung	53
Möglich – Welche Ideen haben genug Kraft?	55
Das Sogprinzip: Pull statt Push	56
Eskalationsmöglichkeit	56
Vorbereiten – Wer zieht sich ein Anliegen?	57
Meinung bilden – Was gibt es zu informieren und diskutieren?	58
Zu entscheiden – Was gibt es zu entscheiden und wie?	59
Umsetzen – Was wird gerade erprobt?	61
Bewerten – Wer soll wann über etwas Geleistetes reflektieren?	62
Daueranliegen	63
Beendet – fertig, abgebrochen oder aufgegeben	63
Die Verwendung von Schwimmbahnen	64
Einführung des Führungsmonitors	65
Moderationsprinzipien	66
Tipps und Tricks zum Führungsmonitor	67
Entscheidungsformate (Überblick)	68
Das Kreismodell als Führungsmodell	70
Markt und Umfeld	72

Inhaberschaft (Kapital)	72	Kollegiale Einwandintegration	114
Geschäftskreise	73	Themenzentrierte Einwandintegration	116
Geschäftsbereiche	74	Diskussionsmarktplatz (Lean Coffee)	118
Dienstleistungs- und Unterstützungsmodelle	75	In Runden sprechen	120
Koordinationsmodelle	76	Verständnisrunde	120
Praktikergruppen	77	Resonanz- und Meinungsrunde	121
Kollegengruppen	78	Einwandrunde	121
Pools	79	Vorschlags- und Ideenrunde	121
Vorgehen zum Aufbau eines Kreis- und Rollenmodells	80	Ein- und Auschecken	122
Kreiskonstitution	81		
Rollenkonstitution	82		
Grundlegende Selbstorganisationsrollen und -kreise	83	Organisationsvorrang	123
Gastgeberin	83	Kreis-Retrospektive	124
Dokumentarin	84	Reviews	126
Ökonomin	85	Soziale Systemprinzipien	127
Lernbegleiterin	86	Basisprinzip: Verzicht auf Leugnung	128
Spezifische Rollen	87	1. Zugehörigkeit	128
Selbstorganisationskreis (Transformationsteam)	88	2. Zeitfolge	129
		3. Verantwortung und Einsatz	129
		4. Fähigkeiten und Leistungen	129
Teil 3: Kommunikation und Moderation	91	Kulturbildende Momente	130
Kommunikation, Spannungen und Konflikte	92	Was ist Kultur und ist sie gestaltbar?	130
Vorweg: Sach- und Beziehungsebene	92	Was ist ein kulturbildendes Moment?	131
Soziale Dynamiken und Konflikte	94		
Moderation: Wechsel zwischen Neutralität und Führung	95		
Kommunikative Grundfertigkeiten für die kollegiale Selbstorganisation	96	Teil 4: Metainformationen	133
Was ist kollegiales Lernen?	96	Über die Autoren und dieses Buch	134
Typische Inhalte	99	Quellen	136
ZDF-Jour fixe: Zahlen, Daten, Fakten (ZDF)	102	Glossar	139
Entscheidungsformate	103	Index	148
Unterschiedliche Anwendungsfälle und Lösungsraumweiten	103	Änderungen/Aktualisierungen	152
Widerstandsabfrage	104		
Warum Widerstandsabfrage?	106		
Erweiterte Widerstandsabfrage: Universelles Entscheidungsformat	107		
Wahl aus der Mitte	108		
Kollegiale Rollenwahl	110		
Konsultativer Fallentscheid	112		