

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 Führungsfokuse	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 Adaptionmodell	43
Das Adaptionmodell.....	44
Begrifflichkeit und Zweck.....	44
Grundlegende zeitliche Perspektive (Adaptionsphasen)	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
Geschäftskreise	73
Geschäftsbereiche	74
Dienstleistungs- und Unterstützungskreise	75
Koordinationskreise	76
Praktikergruppen	77
Kollegengruppen	78
Pools	79
Vorgehen zum Aufbau eines Kreis- und Rollenmodells	80
Kreiskonstitution	81
Rollenkonstitution	82
Grundlegende Selbstorganisationsrollen und -kreise	83
Gastgeberin	83
Dokumentarin	84
Ökonomin	85
Lernbegleiterin	86
Spezifische Rollen	87
Selbstorganisationskreis (Transformationsteam)	88
Teil 3: Kommunikation und Moderation	91
Kommunikation, Spannungen und Konflikte	92
Vorweg: Sach- und Beziehungsebene	92
Soziale Dynamiken und Konflikte	94
Moderation: Wechsel zwischen Neutralität und Führung	95
Kommunikative Grundfertigkeiten für die kollegiale Selbstorganisation	96
Was ist kollegiales Lernen?	96
Typische Inhalte	99
ZDF-Jour fixe: Zahlen, Daten, Fakten (ZDF)	102
Entscheidungsformate	103
Unterschiedliche Anwendungsfälle und Lösungsraumweiten	103
Widerstandsabfrage	104
Warum Widerstandsabfrage?	106
Erweiterte Widerstandsabfrage: Universelles Entscheidungsformat	107
Wahl aus der Mitte	108
Kollegiale Rollenwahl	110
Konsultativer Fallentscheid	112

Kollegiale Einwandintegration	114
Themenzentrierte Einwandintegration	116
Diskussionsmarktplatz (Lean Coffee)	118
In Runden sprechen	120
Verständnisrunde	120
Resonanz- und Meinungsrunde	121
Einwandrunde	121
Vorschlags- und Ideenrunde	121
Ein- und Auschecken	122
Organisationsvorrang	123
Kreis-Retrospektive	124
Reviews	126
Soziale Systemprinzipien	127
Basisprinzip: Verzicht auf Leugnung	128
1. Zugehörigkeit	128
2. Zeitfolge	129
3. Verantwortung und Einsatz	129
4. Fähigkeiten und Leistungen	129
Kulturbildende Momente	130
Was ist Kultur und ist sie gestaltbar?	130
Was ist ein kulturbildendes Moment?	131
Teil 4: Metainformationen	133
Über die Autoren und dieses Buch	134
Quellen	136
Glossar	139
Index	148
Änderungen/Aktualisierungen	152