

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
1 Wozu agiles Führen?	15
1.1 Wir leben in einer VUCA-Welt	17
1.2 Megatrends	18
1.3 Komplexität	18
1.4 Kooperation in Netzwerken	20
1.5 Ständiger Change und Instabilität	20
1.6 Digitalisierung	21
1.7 Revolution der Kommunikation	23
1.8 Wissensgesellschaft und Co-Creation	25
1.9 Einbeziehung der Kunden	26
1.10 Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Generationenmix	27
1.11 Positive Entwicklungen – kritische Einschätzungen	28
1.12 Steigendes Bedürfnis nach Sinn	29
1.13 Veränderung der Arbeitswelt – New Work	30
1.14 Agile Organisationen	32
1.14.1 Maßnahmen auf dem Weg hin zu einer agilen Organisation	33
1.14.2 Kennzeichen agiler Organisationen	34
2 Was ist agiles Führen?	35
2.1 Was ist agil?	35
2.2 Wo liegen die Wurzeln der Agilität?	35
2.3 Worauf ist Führung die Antwort?	37
2.4 Agiles Führen: Segeln auf Sicht	38
2.5 Experimentieren statt Planen	40
2.6 Das Morgen mitdenken	41
2.7 Agiles Führen – die Definition	41
2.7.1 Agile Führungsprinzipien und Werte	42
2.7.2 Was ist neu am agilen Führen?	47
2.7.3 Die Kompetenzen	49
2.8 VUCA, VOPA+ und SMAC	52
2.8.1 Das Modell VOPA+	52
2.8.2 SMAC	54
2.9 Agile Führungsprinzipien in der Praxis	54
2.10 Führen und Managen Hand in Hand	55
2.11 Effectuation	56

3	Agil passt nicht immer und überall	59
3.1	Ambidextrie: Wir brauchen beide Hände	59
3.2	Organisations- und Situations-Check	59
3.3	Was agiles Führen nicht ist	61
4	Die Hürden des agilen Führens, oder: Die Kluft zwischen Theorie und Praxis	63
4.1	Wir sind Perfektionisten	64
4.2	Wir sind exakte Planer	64
4.3	Wir haben hohe Fachkompetenz	65
4.4	Wir arbeiten in Organisationen der alten Schule	66
4.5	Wir haben gelernt: Wissen ist Macht	69
4.6	Hierarchie gibt Orientierung	69
4.7	Direkte Kommunikation mit dem Vorstand? Unvorstellbar!	70
4.8	Wir leben in Konkurrenz statt in Kooperation	70
4.9	Wir leben in einer Zeit, in der die Welten aufeinanderprallen	71
4.10	Die persönliche Agilität und die Agilität der Organisation passen nicht zusammen	72
4.11	Wir sind verschieden	73
4.12	Wir erleben den Change im Change	74
5	Auf dem Weg zum agilen Führen, oder: Wie wir die Hürden nehmen	77
5.1	Der Ansatz der Studie »Gute Führung«	77
5.2	Selbstführung	79
5.3	Menschenbild	80
5.4	Agiles Mindset	81
5.4.1	Dynamische versus statische Grundhaltung	82
5.4.2	Die agilen Werte	83
5.4.3	Haben Sie ein agiles Mindset? Eine persönliche Standortbestimmung	84
5.5	Lern- und Improvisationskultur entwickeln	88
5.5.1	Eine positive Fehlerkultur	89
5.5.2	Improvisation	89
5.6	Vom klassischen zum agilen Führen: relevante Führungsansätze	94
5.6.1	Situatives Führen	97
5.6.2	Transformationale Führung	99
5.6.3	Dienendes Führen	101
5.6.4	Holacracy	102
5.6.5	Theorie U	103
5.6.6	Positive Leadership	106
5.6.7	Das Leipziger Führungsmodell	113
5.6.8	Objectives and Key Results (OKR)	117
5.6.9	Full Range of Leadership Model	118

6	Wichtige agile Führungskompetenzen	121
6.1	Zurückhaltung	121
6.2	Begeisterung	122
6.3	Kontakt und Beziehungskompetenz	122
6.3.1	Warum Beziehungskompetenz so wichtig ist	123
6.3.2	Wie wir zum Teamplayer werden	123
6.3.3	Reflexionsübung: Die Wirkung von Beziehung	124
6.3.4	Kooperation in Netzwerken	125
6.4	Empathie	126
6.4.1	Ein Blick ins Gehirn	126
6.4.2	Varianten der Empathie	127
6.4.3	Empathie und empathisches Zuhören	128
6.4.4	Muskeltraining: Empathie	129
6.5	Fühlen	133
6.5.1	Angst	135
6.5.2	Affekte	136
6.5.3	Positive Gefühle	140
6.5.4	Mut	141
6.6	Integrität	142
6.7	Authentizität	142
6.8	Offenheit	143
6.9	Unsicherheit aushalten	144
6.10	Ambiguitätstoleranz: Widersprüche aushalten können	144
7	Im Fokus: das eigene Ich	147
7.1	Orientierung geben – auch bei eigener Orientierungslosigkeit	147
7.1.1	Sinn: »Start with why«	154
7.1.2	Purpose	156
7.1.3	Gemeinwohl/Public Value	160
7.1.4	Visionen	163
7.1.5	Werte	166
7.2	Entscheidungen treffen	167
7.2.1	Biases: Kognitive Verzerrungen	167
7.2.2	Hilfestellung für Entscheidungen: Cynefin	168
7.2.3	Häufige Fehleinschätzungen	174
7.2.4	Kontextübergreifendes Entscheiden	178
7.3	Entscheidungen kommunizieren	180
7.4	An Entscheidungen beteiligen	181
7.5	Agiles Führen ist auf Rollen verteilt	182
8	Im Fokus: die Mitarbeiter	185
8.1	Mitarbeiter motivieren	185

8.1.1	Selbstwirksamkeit: Basis für intrinsische Motivation	186
8.1.2	Das SCARF-Modell	187
8.1.3	1:3 – das Verhältnis von kritischen zu positiven Rückmeldungen.	191
8.1.4	Agiles Arbeiten kann glücklich machen	191
8.2	Leistungsfähigkeit und Gesundheit erhalten	192
8.3	Mitarbeiter entwickeln und empowern	194
8.4	Raum und Zeit zum Denken geben	195
8.5	Mitarbeiter coachen	196
8.5.1	Ideal für agiles Führen: der systemisch-lösungsorientierte Coaching-Ansatz.	196
8.5.2	Zurückhaltung	197
8.5.3	Musterunterbrechung	197
8.5.4	Ressourcenfokussierung	199
9	Im Fokus: das Team	201
9.1	Meetings moderieren	201
9.1.1	Die professionelle Gestaltung der Doppelrolle	202
9.1.2	Die Aufgaben eines Moderators	203
9.1.3	Phasen der Moderation.	204
9.2	Psychologische Sicherheit: der Rahmen für erfolgreiche Teams	206
9.3	Sich vor und hinter das Team stellen	211
9.4	Teams entwickeln	211
9.4.1	Teamphasen	212
9.4.2	Die Belbin-Teamrollen.	215
9.5	Selbstorganisation fördern	216
9.5.1	Erfolgsfaktor Entscheidungskompetenz.	217
9.5.2	Ohne Führung geht es nicht.	219
9.6	Agiles Führen der verschiedenen Generationen, Kulturen und Persönlichkeiten	222
9.6.1	Generationsunterschiede – eine Konstruktion?	223
9.6.2	Diversity Management: kultur- und generationensensibles Führen. .	226
10	Im Fokus: die Organisation	229
10.1	Koordinieren	229
10.2	Netzwerke aufbauen	229
10.3	Veränderungen gestalten	230
10.4	Innovation fördern	232
10.5	Hinterfragen und aufräumen	233
11	Führen heißt kommunizieren	235
11.1	Von Eisbergen und Filtern: Was unsere Kommunikation beeinflusst	235
11.2	Unsere Einstellungen	237

11.2.1	Komplementäre Transaktionen	239
11.2.2	Überkreuzte Transaktionen	239
11.2.3	Verdeckte Transaktionen	240
11.2.4	Die Grundeinstellungen der Transaktionsanalyse	241
11.3	Kommunikation: ein Wechselspiel zwischen Kopf und Körper	242
11.3.1	Das Team in unserem Kopf.	242
11.3.2	Kommunikation beginnt im Körper: Embodied Communication.	246
11.4	Status, oder: Führen auf Augenhöhe	249
11.4.1	Statussignale.	250
11.4.2	Statusflexibilität und Lieblingsstatus	251
11.5	Sprache und persönliche Wirkung	252
11.6	False Friends der Kommunikation	253
11.7	Mauern bauen	254
11.8	Metaphern, oder: Die Macht der Bilder	255
11.9	Unentbehrlich: die Frage nach dem »Wozu?«	257
11.10	Trichterkommunikation	259
11.11	Stell Fragen und hör zu!	261
11.11.1	In Kontakt sein	261
11.11.2	Wer fragt, führt	262
11.11.3	Wirkungsvoll zuhören	265
11.12	Feedback	268
11.12.1	Feedback geben	268
11.12.2	Feedback bekommen	270
11.13	Dialog und Metadialog	270
11.14	Die Kommunikationsflut bändigen	271
11.15	Tipps für gelungene Führungskommunikation	271
12	Positiver Umgang mit Konflikten.	273
12.1	Konfliktarten	273
12.2	Moderation von Konflikten	274
12.2.1	Die Prinzipien einer Konfliktmoderation	275
12.2.2	Leitfaden für eine gute Konfliktmoderation.	276
12.3	Von Kompromissen und Win-win-Lösungen.	278
12.4	Konfliktlösung mit dem Harvard-Konzept	279
12.5	Konflikttypen nach Virginia Satir.	279
13	Agile Herangehensweisen	281
13.1	Agile Innovations- und Geschäftsentwicklung	281
13.1.1	Design Thinking	281
13.1.2	Lean Startup	283
13.1.3	Innovation Blueprint	285
13.1.4	Marktplatz der Macher, oder: Schnellboote starten	286

13.2	Agile Produktentwicklung.....	288
13.2.1	Scrum	288
13.2.2	Kanban	292
13.3	Agiles Arbeiten skalieren: Spotify, SAFe, LeSS und Co.....	293
13.3.1	Scrum of Scrum	294
13.3.2	Der Spotify-Ansatz	295
13.3.3	Agile Frameworks.....	296
13.4	Agile Formate	297
13.4.1	Daily Stand-Ups	297
13.4.2	Retrospektive	299
13.4.3	Jam: Online-Brainstorming für große Teams.....	301
13.4.4	Open Space	304
13.4.5	Bar Camp	306
13.4.6	Hackathon oder FedExDay.....	307
13.4.7	FuckUp Nights.....	308
13.4.8	Kill a stupid Rule.....	309
13.4.9	Planning Poker	310
13.4.10	Delegation Poker	313
13.4.11	Task Board	314
13.4.12	Stufen der Entscheidung	315
13.4.13	Der konsultative Einzelentscheid	316
13.4.14	Timeboxing	318
	Die Autoren	321
	Literatur.....	323
	Abbildungsverzeichnis	327
	Stichwortverzeichnis.....	329