

Inhaltsverzeichnis

1	Agile Leadership – Motivation und Kontext	1
1.1	Für wen ist dieses Buch	2
1.2	Warum wir dieses Buch geschrieben haben	3
1.3	Agile Leadership ist Leadership	4
1.4	Was wir unter Agilität verstehen	5
1.5	Kontext für Agilität	7
1.6	Agile Organisationen	9
1.7	Unser Modell: Kultur, Struktur, Leadership	9
1.8	Überblick über das Buch	13
1.9	Danksagung	15
Teil I	Selbst-Leadership	17
2	Warum Selbst-Leadership so wichtig ist	19
3	The Responsibility Process™	23
3.1	Die mentalen Zustände	24
3.2	Führe dich selbst zuerst	26
3.3	Die drei Schlüssel zur Verantwortung	26
3.4	Das Mensch-erwisch-dich-früher-Spiel	27
3.5	Den Responsibility Process nicht auf andere anwenden	28
3.6	Aber die anderen übernehmen einfach keine Verantwortung	29
4	Glaubenssätze	31
4.1	Weniger nützliche Glaubenssätze entdecken	32
4.2	Glaubenssätze überschreiben	32
4.3	Spezialfall Zuschreibung	33

5	Feedback, Fehler, Transparenz	35
5.1	Feedback nehmen	36
5.2	Feedback geben	36
5.3	Fehler machen, zu ihnen stehen und aus ihnen lernen	38
5.4	Transparenz	39
5.5	Authentizität	39
6	Problemlösungsstrategien: Power- oder Control-Modell	41
6.1	Kontrolle	41
6.2	Stärke	42
6.3	Kontrolle oder Stärke?	43
6.4	Kontrolle oder Stärke und The Responsibility Process™	44
7	Selbstentwicklung mit dem Leadership Circle Profile®	45
7.1	Leadership-Techniken: Aufgaben (Task)	45
7.2	Leadership-Techniken: Beziehungen (Relationship)	46
7.3	Persönlichkeitsentwicklung	46
7.3.1	Egocentric (egozentrisch)	47
7.3.2	Reactive (reaktiv)	47
7.3.3	Creative (kreativ)	48
7.3.4	Integral (ganzheitlich)	48
7.3.5	Unitive (vereinend)	48
7.4	Reaktive Führung	49
7.4.1	Sich anpassende Verhaltensweisen (Complying)	50
7.4.2	Sich selbst schützende Verhaltensweisen (Protecting)	50
7.4.3	Kontrollierende Verhaltensweisen (Controlling)	50
7.5	Kreative Führung	51
7.6	Von reaktiver zu kreativer Führung	52
7.6.1	Gemeinsame Stärken	52
7.6.2	Begrenzende reaktive Verhaltensweisen	53
7.6.3	Weiterentwicklung	55
7.7	Leadership Circle Profile®	56

8	Individuallernen	59
8.1	Leadership-Entwicklung und Organisationslernen	59
8.2	Leadership-Entwicklung bedeutet Arbeit an Glaubenssätzen	60
8.3	Der Weg zur Verhaltensänderung	62
8.4	Personal Coaching für Leadership-Entwicklung	64
Teil II	Agile Leadership im Team	65
9	Was ist ein Team?	67
9.1	Gemeinsames Ziel	68
9.2	Gegenseitige Abhängigkeit	69
10	Kulturelle Interventionen	75
10.1	Gezielte Interventionen	77
11	Hochleistungsteams	81
11.1	Flow	82
11.1.1	In den Flow kommen	82
11.1.2	Flow und Motivation/Meisterschaft	83
11.2	Motivation	84
11.2.1	Autonomie	85
11.2.2	Meisterschaft	88
11.2.3	Zweck	91
11.3	Wirkungsvolle Agilität im Team	94
11.3.1	Gruppendruck nutzen und fördern	94
11.3.2	Ergebnis-Accountability herstellen	94
11.3.3	Einfache Regeln etablieren	96
11.3.4	Coaching/Mentoring etablieren	98
12	Perspektiven integrieren	101
12.1	Voneinander lernen, statt recht haben	101
12.1.1	Hilfreiche Grundannahmen	102
12.1.2	Hilfreiche Verhaltensweisen	103
12.2	Entscheidungen treffen	112
12.2.1	Konsent	113
12.2.2	Systemisches Konsensieren	116
12.2.3	Fist of Five	117
12.2.4	Advice-Prozess (konsultativer Einzelentscheid)	119

12.3	Psychologische Sicherheit	122
12.3.1	Die Bühne bereiten	123
12.3.2	Produktiv auf Äußerungen reagieren	125
13	Gruppenlernen mit dem Power-Cycle	127
13.1	Häufige Missverständnisse zum Power- oder Control-Modell	129
13.1.1	Missverständnis: Erforschen ist passiv	129
13.1.2	Missverständnis: Control-Cycle ist Zwang, Power-Cycle ist Harmonie	129
13.1.3	Missverständnis: Power-Cycle oder Control-Cycle werden in Stunden oder Tagen durchlaufen	130
13.2	Power-Cycle braucht Leadership	130
13.2.1	Gruppentechniken für den Power-Cycle	130
13.3	Leadership braucht Power-Cycle	134
Teil III	Agile Leadership in der Organisation	137
14	Feedbackschleifen	139
14.1	Feedbackschleifen bei Command & Control-Strukturen	141
14.2	Feedbackschleifen bewerten	143
14.3	Feedbackschleifen installieren	143
15	Hierarchische Unternehmensorganisation	145
15.1	Hierarchische Zielsysteme	146
15.2	Typische Dysfunktionen	147
15.3	Verbreitete hierarchische Zielsysteme	151
15.3.1	Management by Objectives (MbO)	151
15.3.2	Objectives and Key Results (OKR)	153
15.3.3	Hoshin Kanri	153
15.3.4	Theorie und Praxis der Führung durch Ziele	154
16	Management by Objectives as if you meant it	157
16.1	Marktdialog	157
16.2	Handeln aus Verantwortung	158
16.3	Globale Optimierung	160
16.4	Kooperation	161
16.5	Kreative Führung mit Zielen	161

16.6	(Disziplinarische) Führung in hierarchischen Systemen	164
16.6.1	Ziele und Rahmen setzen	165
16.6.2	Skill-Manager	165
16.6.3	Arbeiten am System	165
17	Teams in der Hierarchie	167
17.1	Führungsteams	167
17.2	Kanban für Führungsteams	172
17.3	Arbeiten am System (vs. Arbeiten im System)	174
17.3.1	Leadership im und am System	177
18	Unternehmen agil(er) organisieren	179
18.1	Das Agile Fluency Model™	180
18.2	Zellorganisation nach BetaCodex	183
18.3	Reverse Accountability	185
18.4	Soziokratie	186
18.4.1	Steuerungskreise	187
18.5	Purpose: Führen ohne hierarchische Zielsysteme	190
18.6	Leadership in agilen Organisationen	191
18.7	Organisationsstrukturen und Leadership	194
19	Menschliches Verhalten im Unternehmen	197
19.1	Unternehmen als Maschinen	197
19.2	Unternehmen als Organismen	198
19.3	Unternehmen als soziale Systeme	198
19.4	Unternehmenskultur	199
19.5	Einfluss von Führung	201
19.6	Collective Leadership Assessment	202
19.6.1	Das Profil im Detail	204
19.6.2	Konkrete Maßnahmen	204
19.7	Kultur verändern	205
20	Fähigkeiten aufbauen mit dem Nordstern	207
20.1	Nordstern bei Toyota	208
20.2	Nordsterne für die Wissensarbeit	209
20.3	Eigenschaften eines guten Nordsterns	210
20.4	Der Weg zum eigenen Nordstern	211
20.5	Nordstern und Leadership	212

Teil IV	Agile Leadership für gemeinsames Lernen	213
21	Organisationslernen	215
21.1	Individuelles Lernen	215
21.2	Relevantes Wissen	218
21.3	Verbreitung und Konservierung des Gelernten	220
21.3.1	Sozialisierung	221
21.3.2	Externalisierung	222
21.3.3	Kombination	224
21.3.4	Internalisierung	225
21.3.5	Produktbezogenes Lernen mit Scrum	226
21.3.6	Prozessbezogenes Lernen mit Scrum	226
21.4	Unternehmenslernen braucht Wissensspiralen	227
21.4.1	Top-down- vs. Bottom-up-Unternehmen	229
21.4.2	Verlernen als Voraussetzung für Unternehmenslernen	230
21.5	Die Haltung beim Unternehmenslernen	231
21.6	Leadership-Reife begrenzt Organisationslernen	232
22	Unschärfe als Lernmöglichkeit	235
22.1	Beispiel: Die Scrum-Rollen	236
22.2	Not My Job	237
22.3	Anreize für dysfunktionales Verhalten	238
22.4	Überlappende Verantwortlichkeiten	239
22.5	Eine neue Perspektive auf Verantwortung	242
22.6	Verantwortung über einzelne Teams hinaus	243
22.7	Leadership und Rollenabgrenzungen	243
23	Iterative Organisationsentwicklung mit Experimenten	245
23.1	Organische Strukturanpassungen	245
23.1.1	Der PDCA-Zyklus	247
23.1.2	PDCA und Unternehmenslernen	249
23.1.3	PDCA in der Praxis	249
23.1.4	Organisationslernen als Abfolge von Experimenten	250
23.1.5	Safe-to-Fail-Experimente	251
23.1.6	Fail-Fast	252
23.1.7	Experimente erleichtern die Veränderung	253
23.1.8	Die A3-Technik	253

23.2	Systemintelligenz: Wie sehr Organisationen das Verhalten ihrer Mitarbeiter beeinflussen	255
23.2.1	Systeme verstehen mit Causal-Loop-Diagrammen	255
23.2.2	Systemintelligentes Verhalten und Leadership	258
24	Arbeiten mit dem Nordstern	259
24.1	Nordstern und der PDCA-Zyklus	261
Anhang		263
<hr/>		
A	Agilität verstehen	265
A.1	Warum agil	265
A.2	Agile Kernideen	265
A.3	Vorteile von Agilität	267
A.4	Das Agile Manifest	268
A.4.1	Die Prinzipien des Agilen Manifests	269
A.5	Methodische Ausgestaltung agilen Arbeitens	270
A.5.1	Agile Entwicklung mit Scrum	270
A.5.2	Kontinuierliche Verbesserung mit Kanban	281
B	Referenzen	287
	Index	293