
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das agile Denken	1
1.1	Was ist agil und was Agilität?	2
1.1.1	Agilität und New Work	3
1.1.1.1	Agil ist sowohl als auch	4
1.1.2	Agilität – einfacher, als viele denken	5
1.2	Geschichte der Agilität	6
1.3	Die soziale Seite der Agilität	9
1.4	Agile Werte, Prinzipien und Methoden	9
1.4.1	Agile Werte	10
1.5	Agile Frameworks	11
1.5.1	Agile Prinzipien	12
1.6	Agile Methoden	17
	Literatur	17
2	Die veränderte Arbeitswelt	19
2.1	Mehr Digitalisierung	20
2.1.1	Digitalisierung von Führung	20
2.2	Mehr VUCA	22
2.3	Mehr Können	24
2.4	Mehr Vielfalt	24
2.5	Mehr Führung	26
2.6	Mehr Teamarbeit	30
2.6.1	High Performance Teams	31
2.6.2	Innovation in Teams	33
2.6.3	Selbstorganisation	35
	Literatur	37
3	Führung neu denken	39
3.1	Führungskonzepte aus historischer Sicht	41
3.1.1	Great-Man- und Eigenschaftstheorien	42
3.1.2	Von den Eigenschaften zum Verhalten	43

3.1.3	Vom Verhalten zum einzelnen Mitarbeiter	44
3.1.4	Der Blick auf Ziele	45
3.1.5	Transformationale Führung	46
3.1.5.1	Haltung: Theorie X und Y	48
3.1.6	Führung als agile Rolle	48
3.1.6.1	Position, Funktion, Rolle	50
3.1.7	Holakratie und Soziokratie	52
3.1.7.1	Die wichtigsten acht Fragen und Antworten zur Holakratie	53
3.2	Stufenmodell der Führung	56
3.3	Führung im globalen Kontext	57
3.3.1	Verschiedene Länder, verschiedene Führungssitten	59
3.4	Psychologischer Blick auf Führung	60
3.4.1	Entwicklungspsychologie	62
3.4.2	Entwicklungsstufen nach Loevinger	63
3.4.3	Untersuchung von Rooke und Torbert	69
3.5	Motivationspsychologischer Blick auf Führung	70
3.5.1	Motive für Führung und Agilität	72
3.5.2	Welche Motive gibt es?	74
3.5.3	Teamtypen	75
3.5.4	Motive in der Praxis	75
3.5.4.1	Fishteicheffekt	78
3.6	Werteorientierter Blick auf Führung	80
3.7	Persönlichkeitsorientierter Blick auf Führung	82
3.8	Agiler Führen - das Fazit	83
3.8.1	Agilität und Systemtheorie	84
3.8.1.1	Theoretische Gedanken auf die Praxis angewandt	86
3.8.1.2	Aufstellungen und ihr (Un-)Sinn	86
3.8.1.3	Zehn Grundsätze für systemisches Handeln	87
3.8.2	Die Theorie U von Scharmer und das „Teal-Modell“ von Laloux	88
3.8.3	Der Führungskräfte-Bias	90
3.9	Agiler Blick auf Führung	91
3.9.1	Agile Rollen	93
3.9.2	X und Y	93
	Literatur	95
4	Unsere Studie: Vergleich des Teamklimas in agilen und nicht-agilen Gruppen	97
4.1	Teamarbeit und Teamklima	98
4.1.1	Teamklima im agilen Kontext	100
4.1.1.1	Vorteile agiler Arbeit	101
4.1.1.2	Risiken agiler Arbeit	101

4.1.2	Das Teamklima-Konzept	101
4.1.3	Unsere Hypothesen	102
4.1.3.1	Was sind Stand-up-Meetings?	103
4.1.3.2	Was sind Retrospektiven?	105
4.1.3.3	Was heißt Visualisierung?	105
4.1.4	Ergebnisse	106
4.1.5	Interpretation	108
4.1.6	Bedeutung für die Praxis	110
	Literatur	112
5	Agile Ansätze in die Praxis umsetzen	115
5.1	Gruppendynamik	116
5.2	Das Sichtbare und Verborgene in Gruppen	118
5.3	Die Teamphasen nach Tuckman	119
5.3.1	Die Formingphase bewältigen	120
5.3.2	Die Stormingphase	121
5.3.3	Die Normingphase	122
5.3.4	Die Performingphase	123
5.3.5	Adjourningphase	123
5.4	Das Belbin-Modell	124
5.5	Die Rangdynamik	126
5.6	Dysfunktionen in der Zusammenarbeit	128
5.6.1	Die Funktion Vertrauen	130
5.6.2	Was ist Vertrauen?	130
5.6.3	Vertrauen und Rangordnungen	133
5.6.4	Wie fördern Sie Offenheit?	134
5.6.5	Die Funktion Konfliktbereitschaft	136
5.6.6	Selbstverpflichtung/Commitment	138
5.6.7	Gegenseitige Verpflichtung	139
5.6.8	Zielorientierung	139
5.7	Wie Sie einen Kulturwandel initiieren	140
5.7.1	Kulturwandel ist Change ohne Management	141
5.7.1.1	Handlungsleitfaden für Veränderungen	143
5.7.1.2	Wohin können sich Menschen entwickeln – und wohin nicht?	144
5.7.2	Wertekonflikte	146
5.7.2.1	Introjektion verhindern	147
5.7.3	Praktischer Leitfaden für den Kulturwandel	149
5.7.3.1	Erster Schritt: Wertestandort analysieren	149
5.7.3.2	Zweiter Schritt: Dysfunktionen ausräumen	152
5.7.3.3	Dritter Schritt: Selbstorganisations-Level orten	152
5.7.3.4	Vierter Schritt: Agile Werte konkret entwickeln	153

	5.7.3.5	Fünfter Schritt: Von Akzeptanz zur Wertschätzung führen	160
5.8		Wie Sie agile Führungskompetenzen entwickeln	161
	5.8.1	Personale agile Führungskompetenzen	161
	5.8.1.1	Die agile „Wollmilchsau“ gibt es nicht	163
5.9		Agiles Handwerkszeug für Führungskräfte	165
	5.9.1	Agile Teamkompetenzen für alle	168
		Literatur	169
6		Agile Toolbox von A bis Z	171
6.1		Appreciative Inquiry	172
	6.1.1	Wann anwenden?	172
	6.1.2	Wie anwenden?	172
	6.1.3	Chancen und Risiken	174
6.2		Chefwahl	175
	6.2.1	Wann anwenden?	175
	6.2.2	Wie anwenden?	175
	6.2.3	Chancen und Risiken	176
6.3		Dekonstruktion und Neukonstruktion	176
	6.3.1	Wann anwenden?	177
	6.3.2	Wie anwenden?	177
	6.3.3	Chancen und Risiken	179
6.4		Dragon-Dreaming	179
	6.4.1	Wann anwenden?	181
	6.4.2	Wie anwenden?	181
	6.4.3	Chancen und Risiken	183
6.5		Design-Thinking	183
	6.5.1	Wann umsetzen?	184
	6.5.2	Wie umsetzen?	184
	6.5.3	Chancen und Risiken	185
6.6		Dysfunktionen-Check	185
	6.6.1	Wann umsetzen?	185
	6.6.2	Wie umsetzen?	185
	6.6.3	Chancen und Risiken	188
6.7		Gruppenfelder	189
	6.7.1	Wann anwenden?	189
	6.7.2	Wie anwenden?	189
	6.7.3	Chancen und Risiken	190
6.8		Facilitation	191
	6.8.1	Wann anwenden?	191
	6.8.2	Wie anwenden?	192
	6.8.3	Chancen und Risiken	193

6.9	Kapselung und Piloten	193
6.9.1	Wann umsetzen?	194
6.9.2	Wie umsetzen?	194
6.9.3	Chancen und Risiken	194
6.10	Konsultativer Einzelentscheid	195
6.10.1	Wann umsetzen?	196
6.10.2	Wie umsetzen?	196
6.10.3	Chancen und Risiken	197
6.11	Lean Management	197
6.11.1	Wann einsetzen?	198
6.11.2	Wie einsetzen?	198
6.11.3	Chancen und Risiken	199
6.12	Metakommunikation: Über das Reden reden.	199
6.12.1	Wann anwenden?	199
6.12.2	Wie anwenden?	199
6.12.3	Chancen und Risiken	200
6.13	Pairing	200
6.13.1	Wann sinnvoll?	201
6.13.2	Wie umsetzen?	202
6.13.3	Chancen und Risiken	202
6.14	Persönlichkeitstests	202
6.14.1	Wann und wie anwenden?	203
6.14.2	Chancen und Risiken	205
6.15	Raumkonzepte	206
6.15.1	Wann umsetzen?	207
6.15.2	Wie umsetzen?	207
6.15.3	Chancen und Risiken	207
6.16	Relative Ziele	208
6.16.1	Wann umsetzen?	209
6.16.2	Wie umsetzen?	209
6.16.3	Chancen und Risiken	210
6.17	Reflexion und Teamfaktorenreflexion	210
6.17.1	Wann anwenden?	211
6.17.2	Wie anwenden?	211
6.17.3	Teamfaktorenreflexion	212
6.17.4	Chancen und Risiken	213
6.18	Retrospektiven	213
6.18.1	Wann umsetzen?	213
6.18.2	Wie umsetzen?	214
6.18.2.1	Spieleerische Retrospektiven-Variante	216
6.18.3	Chancen und Risiken	217

6.19	Simulacrum	217
6.19.1	Wann umsetzen?	218
6.19.2	Wie umsetzen?	219
6.19.3	Chancen und Risiken	219
6.20	Stand-up-Meetings und Taskboard	220
6.20.1	Wann anwenden?	220
6.20.2	Wie anwenden?	220
6.20.3	Chancen und Risiken	221
6.21	Teamdesign	221
6.21.1	Wann anwenden?	222
6.21.2	Wie anwenden?	222
6.21.3	Chancen und Risiken	222
6.22	Teamentscheidungen	223
6.22.1	Wann umsetzen?	224
6.22.2	Wie umsetzen?	225
6.22.3	Chancen und Risiken	226
6.23	Teamrecruiting	226
6.23.1	Wann einführen?	227
6.23.2	Wie einführen?	227
6.23.3	Chancen und Risiken	228
6.24	Teampotenzialanalyse	228
6.24.1	Wann einsetzen?	229
6.24.2	Wie einsetzen?	230
6.24.3	Chancen und Risiken	231
6.25	Tiefer Dialog	231
6.25.1	Wann einsetzen?	232
6.25.2	Wie einsetzen?	232
6.25.3	Chancen und Risiken	233
6.26	VUCA-Management	233
6.26.1	Wann umsetzen?	235
6.26.2	Wie umsetzen?	235
6.26.3	Chancen und Risiken	236
6.27	Zukunftskonferenz	236
6.27.1	Wann anwenden?	237
6.27.2	Wie anwenden?	237
6.27.3	Chancen und Risiken	237
6.28	Weitere Lesetipps für Tools und Methoden	238
	Literatur	240
7	Experten-Interviews	243
7.1	auticon über Inklusion und Diversität	243
7.2	Thomas Binder über Agilität und Ich-Entwicklung	246

7.3	Gunter Dueck über Innovation und Agilität	249
7.4	Bernd Geropp: Führung als Dienstleistung	254
7.5	Stephan Grabmeier: Kulturwandel schaffen	256
7.6	Veronika Hucke: Diversity ist mehr als Frauenförderung	259
7.7	Susanne Kaiser: Führung aus dem Hintergrund.	263
7.8	Rainer Krumm: Agil und Werte	265
7.9	Güven Manay zum Thema Agil im Projekt: Agil motiviert Mitarbeiter	267
7.10	Ministry zum Thema Agil im Unternehmen: „Machtmenschen haben bei uns keine Chance“	268
	Literatur.	272