

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Agile Leadership – Motivation und Kontext</b>	<b>1</b>
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
<b>Teil I</b>	<b>Selbst-Leadership</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>Warum Selbst-Leadership so wichtig ist</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>The Responsibility Process™</b>	<b>23</b>
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
<b>4</b>	<b>Glaubenssätze</b>	<b>31</b>
4.1	Weniger nützliche Glaubenssätze entdecken .....	32
4.2	Glaubenssätze überschreiben .....	32
4.3	Spezialfall Zuschreibung .....	33

<b>5</b>	<b>Feedback, Fehler, Transparenz</b>	<b>35</b>
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
<b>6</b>	<b>Problemlösungsstrategien: Power- oder Control-Modell</b>	<b>41</b>
6.1	Kontrolle . . . . .	41
6.2	Stärke . . . . .	42
6.3	Kontrolle oder Stärke? . . . . .	43
6.4	Kontrolle oder Stärke und The Responsibility Process™ . . . . .	44
<b>7</b>	<b>Selbstentwicklung mit dem Leadership Circle Profile®</b>	<b>45</b>
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

---

<b>8</b>	<b>Individuallernen</b>	<b>59</b>
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
<b>Teil II</b>	<b>Agile Leadership im Team</b>	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>Was ist ein Team?</b>	<b>67</b>
9.1	Gemeinsames Ziel . . . . .	68
9.2	Gegenseitige Abhängigkeit . . . . .	69
<b>10</b>	<b>Kulturelle Interventionen</b>	<b>75</b>
10.1	Gezielte Interventionen . . . . .	77
<b>11</b>	<b>Hochleistungsteams</b>	<b>81</b>
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
<b>12</b>	<b>Perspektiven integrieren</b>	<b>101</b>
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
<b>13</b>	<b>Gruppenlernen mit dem Power-Cycle</b>	<b>127</b>
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
<b>Teil III</b>	<b>Agile Leadership in der Organisation</b>	<b>137</b>
<b>14</b>	<b>Feedbackschleifen</b>	<b>139</b>
14.1	Feedbackschleifen bei Command & Control-Strukturen . . . . .	141
14.2	Feedbackschleifen bewerten . . . . .	143
14.3	Feedbackschleifen installieren . . . . .	143
<b>15</b>	<b>Hierarchische Unternehmensorganisation</b>	<b>145</b>
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
<b>16</b>	<b>Management by Objectives as if you meant it</b>	<b>157</b>
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
<b>17</b>	<b>Teams in der Hierarchie</b>	<b>167</b>
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
<b>18</b>	<b>Unternehmen agil(er) organisieren</b>	<b>179</b>
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
<b>19</b>	<b>Menschliches Verhalten im Unternehmen</b>	<b>197</b>
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
<b>20</b>	<b>Fähigkeiten aufbauen mit dem Nordstern</b>	<b>207</b>
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

<b>Teil IV</b>	<b>Agile Leadership für gemeinsames Lernen</b>	<b>213</b>
<b>21</b>	<b>Organisationslernen</b>	<b>215</b>
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
<b>22</b>	<b>Unschärfe als Lernmöglichkeit</b>	<b>235</b>
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
<b>23</b>	<b>Iterative Organisationsentwicklung mit Experimenten</b>	<b>245</b>
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
<b>24</b>	<b>Arbeiten mit dem Nordstern</b>	<b>259</b>
24.1	Nordstern und der PDCA-Zyklus . . . . .	261
<b>Anhang</b>		<b>263</b>
<hr/>		
<b>A</b>	<b>Agilität verstehen</b>	<b>265</b>
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>B</b>	<b>Referenzen</b>	<b>287</b>
	<b>Index</b>	<b>293</b>