
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Abbildungsverzeichnis	17
1 Wozu agiles Führen?	19
1.1 Wir leben in einer VUCA-Welt	21
1.2 Megatrends	22
1.3 Komplexität	23
1.4 Kooperation in Netzwerken	24
1.5 Ständiger Change und Instabilität	24
1.6 Digitalisierung	25
1.7 Revolution der Kommunikation	28
1.8 Wissensgesellschaft und Co-Creation	29
1.9 Einbeziehung der Kund*innen	30
1.10 Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Generationenmix	31
1.11 Positive Entwicklungen – kritische Einschätzungen	32
1.12 Steigendes Bedürfnis nach Sinn	33
1.13 Veränderung der Arbeitswelt – New Work	34
1.14 Agile Organisationen	36
1.14.1 Maßnahmen auf dem Weg hin zu einer agilen Organisation	37
1.14.2 Kennzeichen agiler Organisationen	38
2 Was ist agiles Führen?	39
2.1 Was ist agil?	39
2.2 Wo liegen die Wurzeln der Agilität?	39
2.3 Worauf ist Führung die Antwort?	41
2.4 Agiles Führen: Segeln auf Sicht	42
2.5 Experimentieren statt Planen	44
2.6 Das Morgen mitdenken	45
2.7 Agiles Führen – die Definition	45
2.7.1 Agile Führungsprinzipien und Werte	46
2.7.2 Was ist neu am agilen Führen?	50
2.7.3 Die Kompetenzen	53
2.8 VUCA, VOPA+ und SMAC	56
2.8.1 Das Modell VOPA+	56
2.8.2 SMAC	58
2.9 Agile Führungsprinzipien in der Praxis	58
2.10 Führen und Managen Hand in Hand	59
2.11 Effectuation	60

3	Virtuelles und hybrides Führen	63
3.1	Führen auf Distanz: das neue Normal	63
3.1.1	Vorteile virtueller Zusammenarbeit	63
3.1.2	Nachteile virtueller Zusammenarbeit	64
3.1.3	Hybride Zusammenarbeit	65
3.1.4	Virtuelles und hybrides Arbeiten im agilen Kontext	66
3.2	Wie kann virtuelle und hybride Führung gut gelingen?	66
3.2.1	Strukturen und Prozesse	67
3.2.2	Kommunikation und Interaktion	68
3.2.3	Vertrauen und Kontakt	71
3.3	Konkretisierungen: Workhacks für virtuelles und hybrides Führen	76
3.3.1	Virtuelle Retrospektiven	76
3.3.2	»GEH-sprache«	78
3.3.3	Hacks für lebendige virtuelle Meetings von DIE SPIELER Unternehmens- und Improvisationstheater Hamburg	79
3.3.4	Das neue Normal entwerfen	91
4	Agil passt nicht immer und überall	107
4.1	Ambidextrie: Wir brauchen beide Hände	107
4.2	Organisations- und Situations-Check	107
4.3	Was agiles Führen nicht ist	109
5	Die Hürden des agilen Führens, oder: Die Kluft zwischen Theorie und Praxis	111
5.1	Wir sind Perfektionisten	112
5.2	Wir sind exakte Planer	112
5.3	Wir haben hohe Fachkompetenz	113
5.4	Wir arbeiten in Organisationen der alten Schule	114
5.5	Wir haben gelernt: Wissen ist Macht	117
5.6	Hierarchie gibt Orientierung	117
5.7	Direkte Kommunikation mit dem Vorstand? Unvorstellbar!	118
5.8	Wir leben in Konkurrenz statt in Kooperation	118
5.9	Wir leben in einer Zeit, in der die Welten aufeinanderprallen	119
5.10	Die persönliche Agilität und die Agilität der Organisation passen nicht zusammen	120
5.11	Wir sind verschieden	121
5.12	Wir erleben den Change im Change	122
6	Auf dem Weg zum agilen Führen, oder: Wie wir die Hürden nehmen	123
6.1	Der Ansatz der Studie »Gute Führung«	123
6.2	Selbstführung	125

6.3	Menschenbild	125
6.4	Agiles Mindset	127
6.4.1	Dynamische versus statische Grundhaltung	127
6.4.2	Die agilen Werte	128
6.4.3	Haben Sie ein agiles Mindset? Eine persönliche Standortbestimmung	130
6.5	Lern- und Improvisationskultur entwickeln	134
6.5.1	Eine positive Fehlerkultur	134
6.5.2	Improvisation	135
6.6	Vom klassischen zum agilen Führen: relevante Führungsansätze	140
6.6.1	Situatives Führen	143
6.6.2	Transformationale Führung	145
6.6.3	Dienendes Führen	146
6.6.4	Holacracy	147
6.6.5	Theorie U	148
6.6.6	Positive Leadership	151
6.6.7	Das Leipziger Führungsmodell	158
6.6.8	Objectives and Key Results (OKR)	162
6.6.9	Full Range of Leadership Model	163
7	Wichtige agile Führungskompetenzen	165
7.1	Zurückhaltung	165
7.2	Begeisterung	166
7.3	Kontakt und Beziehungskompetenz	166
7.3.1	Warum Beziehungskompetenz so wichtig ist	167
7.3.2	Wie wir zum Teamplayer werden	167
7.3.3	Reflexionsübung: Die Wirkung von Beziehung	168
7.3.4	Kooperation in Netzwerken	169
7.4	Empathie	170
7.4.1	Ein Blick ins Gehirn	170
7.4.2	Varianten der Empathie	171
7.4.3	Empathie und empathisches Zuhören	172
7.4.4	Muskeltraining: Empathie	173
7.5	Fühlen	177
7.5.1	Angst	179
7.5.2	Affekte	180
7.5.3	Positive Gefühle	184
7.5.4	Mut	185
7.6	Integrität	186
7.7	Authentizität	186

7.8	Offenheit	187
7.9	Unsicherheit aushalten	188
7.10	Ambiguitätstoleranz: Widersprüche aushalten können	188
8	Im Fokus: das eigene Ich	191
8.1	Orientierung geben – auch bei eigener Orientierungslosigkeit	191
8.1.1	Sinn: »Start with why«	197
8.1.2	Purpose	200
8.1.3	Gemeinwohl/Public Value	204
8.1.4	Visionen	207
8.1.5	Werte	209
8.2	Entscheidungen treffen	210
8.2.1	Biases: Kognitive Verzerrungen	210
8.2.2	Hilfestellung für Entscheidungen: Cynefin	212
8.2.3	Häufige Fehleinschätzungen	218
8.2.4	Kontextübergreifendes Entscheiden	221
8.3	Entscheidungen kommunizieren	224
8.4	An Entscheidungen beteiligen	225
8.5	Agiles Führen ist auf Rollen verteilt	226
9	Im Fokus: die Mitarbeiter*innen	229
9.1	Mitarbeiter*innen motivieren	229
9.1.1	Selbstwirksamkeit: Basis für intrinsische Motivation	230
9.1.2	Das SCARF-Modell	231
9.1.3	1:3 – das Verhältnis von kritischen zu positiven Rückmeldungen	234
9.1.4	Agiles Arbeiten kann glücklich machen	235
9.2	Leistungsfähigkeit und Gesundheit erhalten	236
9.3	Mitarbeiter*innen entwickeln und empoweren	238
9.4	Raum und Zeit zum Denken geben	238
9.5	Mitarbeiter*innen coachen	239
9.5.1	Ideal für agiles Führen: der systemisch-lösungsorientierte Coaching-Ansatz	240
9.5.2	Zurückhaltung	240
9.5.3	Musterunterbrechung	241
9.5.4	Ressourcenfokussierung	242
10	Im Fokus: das Team	245
10.1	Meetings moderieren	245
10.1.1	Die professionelle Gestaltung der Doppelrolle	246
10.1.2	Die Aufgaben der Moderator*innen	247
10.1.3	Phasen der Moderation	248

10.2	Psychologische Sicherheit: der Rahmen für erfolgreiche Teams	250
10.3	Sich vor und hinter das Team stellen	255
10.4	Teams entwickeln	255
10.4.1	Teamphasen	256
10.4.2	Die Belbin-Teamrollen	259
10.5	Selbstorganisation fördern	260
10.5.1	Erfolgsfaktor Entscheidungskompetenz	261
10.5.2	Ohne Führung geht es nicht	263
10.6	Agiles Führen der verschiedenen Generationen, Kulturen und Persönlichkeiten	266
10.6.1	Generationsunterschiede – eine Konstruktion?	266
10.6.2	Diversity Management: kultur- und generationensensibles Führen	270
11	Im Fokus: die Organisation	273
11.1	Koordinieren	273
11.2	Netzwerke aufbauen	273
11.3	Veränderungen gestalten	274
11.4	Innovation fördern	276
11.5	Hinterfragen und aufräumen	277
12	Führen heißt kommunizieren	279
12.1	Von Eisbergen und Filtern: Was unsere Kommunikation beeinflusst	279
12.2	Unsere Einstellungen	281
12.2.1	Komplementäre Transaktionen	282
12.2.2	Überkreuzte Transaktionen	283
12.2.3	Verdeckte Transaktionen	283
12.2.4	Die Grundeinstellungen der Transaktionsanalyse	284
12.3	Kommunikation: ein Wechselspiel zwischen Kopf und Körper	286
12.3.1	Das Team in unserem Kopf	286
12.3.2	Kommunikation beginnt im Körper: Embodied Communication	290
12.4	Status, oder: Führen auf Augenhöhe	293
12.4.1	Statussignale	294
12.4.2	Statusflexibilität und Lieblingsstatus	295
12.5	Sprache und persönliche Wirkung	295
12.6	False Friends der Kommunikation	297
12.7	Mauern bauen	298
12.8	Metaphern, oder: Die Macht der Bilder	298
12.9	Unentbehrlich: die Frage nach dem »Wozu?«	300
12.10	Trichterkommunikation	302

12.11	Stell Fragen und hör zu!	304
12.11.1	In Kontakt sein	304
12.11.2	Wer fragt, führt	305
12.11.3	Wirkungsvoll zuhören	308
12.12	Feedback	310
12.12.1	Feedback geben	310
12.12.2	Feedback bekommen	312
12.13	Dialog und Metadialog	312
12.14	Die Kommunikationsflut bändigen	313
12.15	Tipps für gelungene Führungskommunikation	313
13	Positiver Umgang mit Konflikten	315
13.1	Konfliktarten	315
13.2	Moderation von Konflikten	316
13.2.1	Die Prinzipien einer Konfliktmoderation	317
13.2.2	Leitfaden für eine gute Konfliktmoderation	318
13.3	Von Kompromissen und Win-win-Lösungen	320
13.4	Konfliktlösung mit dem Harvard-Konzept	320
13.5	Konflikttypen nach Virginia Satir	321
14	Agile Herangehensweisen	323
14.1	Agile Innovations- und Geschäftsentwicklung	323
14.1.1	Design Thinking	323
14.1.2	Lean Startup	325
14.1.3	Innovation Blueprint	327
14.1.4	Marktplatz der Macher, oder: Schnellboote starten	328
14.2	Agile Produktentwicklung	329
14.2.1	Scrum	329
14.2.2	Kanban	333
14.3	Agiles Arbeiten skalieren: Spotify, SAFe, LeSS und Co.	334
14.3.1	Scrum of Scrum	335
14.3.2	Der Spotify-Ansatz	336
14.3.3	Agile Frameworks	337
14.4	Agile Formate	338
14.4.1	Daily Stand-Ups	338
14.4.2	Retrospektive	340
14.4.3	Jam: Online-Brainstorming für große Teams	342
14.4.4	Open Space	344
14.4.5	Bar Camp	347
14.4.6	Hackathon oder FedExDay	348

14.4.7	FuckUp Nights	348
14.4.8	Kill a stupid Rule	349
14.4.9	Planning Poker	350
14.4.10	Delegation Poker	354
14.4.11	Task Board	354
14.4.12	Stufen der Entscheidung	355
14.4.13	Der konsultative Einzelentscheid	356
14.4.14	Timeboxing	358
Literatur		361
Stichwortverzeichnis		365
Die Autor*innen		371