

# Inhalt

Einleitende Worte .....	13
<b>1 Agilität und Digitalisierung geht uns alle an .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Agilität zu Urzeiten .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Zurück in der Jetztzeit .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3 Was bedeutet Agilität? .....</b>	<b>27</b>
1.3.1 Agiles Denken bedeutet nicht, planlos zu sein .....	27
1.3.2 Grenzen der Agilität .....	29
1.3.3 Quo vadis, Personalabteilung? .....	34
<b>1.4 Digitalisierung als Antreiber .....</b>	<b>35</b>
<b>1.5 Zusammenhänge zwischen Digitalisierung und Agilität .....</b>	<b>39</b>
<b>1.6 Wie agil müssen wir werden? .....</b>	<b>41</b>
1.6.1 Aktive oder reaktive Agilität .....	42
1.6.2 Der Einstieg in die agile Organisation .....	44
<b>1.7 Menschlichkeit und New Work in agitalen Zeiten .....</b>	<b>45</b>
1.7.1 Digitalisierung ist amoralisch .....	45
1.7.2 Was bedeutet Menschlichkeit? .....	46
1.7.3 Disruptiv? Evolutionär! .....	48
1.7.4 Die siebte Stufe der digitalen Entwicklung .....	49
1.7.5 Agil-demokratische Werte .....	51
1.7.6 Agil-demokratische Rahmenbedingungen .....	54
<b>2 Ein agital-demokratisches Mindset als Rahmenmodell .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1 Evolutionsstufen von Organisationen .....</b>	<b>61</b>
2.1.1 Die Zeit der mächtigen Männer .....	62
2.1.2 Konsequenzen der Evolutionslogik für agile Organisationen .....	63
2.1.3 Das Herz der Organisation .....	65
<b>2.2 Der agile Neustart .....</b>	<b>65</b>

## INHALT

<b>2.3 Präsenz in der Gegenwart – Vertrauen in die Zukunft</b> .....	<b>68</b>
2.3.1 Eine Fraktallogik für den Führungsmittelbau .....	69
2.3.2 Der Zusammenhang zwischen Apfelsamen und Früchten .....	69
<b>2.4 Die fünf Bausteine eines agital-demokratischen Mindsets</b> .....	<b>71</b>
<b>2.5 Crashkurs Kulturveränderung</b> .....	<b>74</b>
2.5.1 Veränderungen am Kulturraster .....	74
2.5.2 Der Dysfunktionen-Check .....	76
<b>2.6 Lenkung der richtigen Hebel</b> .....	<b>78</b>
<b>2.7 Der Kunde als strategischer Feedbackgeber</b> .....	<b>81</b>
2.7.1 Der Kunde denkt kurzfristig und in Preisen .....	82
2.7.2 Langfristige und kurzfristige Kundeninteressen .....	83
2.7.3 Agile Prozesse .....	84
2.7.2 Prozessentschlackung .....	86
<b>3 Führungskräfte im agitalen Spannungsfeld</b> .....	<b>89</b>
<b>3.1 Folgen der Digitalisierung für Führungskräfte</b> .....	<b>91</b>
<b>3.2 Managen oder Führen?</b> .....	<b>93</b>
<b>3.3 Moderne Führungshaltungen</b> .....	<b>95</b>
3.3.1 Es ist die Haltung, nicht die Methode .....	95
3.3.2 Hierarchien in agilen Demokratien .....	97
3.3.3 Haltungen bieten Orientierung .....	100
3.3.4 Von Orientierungen zum Selbstmanagement .....	103
3.3.5 Ohne Feedback keine Weiterentwicklung .....	104
3.3.6 Vertrauen und Kontrolle in digitalen Zeiten .....	105
3.3.7 Transparente Führung .....	108
3.3.8 Die Führungskraft als Gastgeber .....	112
<b>3.4 Das Konzept des Mikroleaderships</b> .....	<b>117</b>
<b>3.5 Leitfragen für Führungskräfte</b> .....	<b>119</b>
<b>3.6 Agiles Führen und Demokratie: ein Zwischenfazit</b> .....	<b>121</b>
<b>4 Feedback statt starrer Ziele</b> .....	<b>123</b>
<b>4.1 Feedback als zentraler Baustein agilen Denkens</b> .....	<b>125</b>
4.1.1 Die natürlichste Rückmeldung der Welt .....	126
4.1.2 Die Sinnhaftigkeit seltsamer Ideen .....	128
4.1.3 Die Macht kleiner Schritte .....	129
4.1.4 Feedback auf Augenhöhe .....	130

<b>4.2</b>	<b>Mit Feedback das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern</b>	<b>131</b>
4.2.1	Führen mit Feedback	131
4.2.2	Feedback als Erwartungsabgleich	134
4.2.3	Motivation, Kritik und Feedback	137
4.2.4	Systemisches Feedback in evolutionären Prozessen	139
4.2.5	Feedback als Balance-Akt	142
4.2.6	Feedback als kontextbezogene Rückmeldung	149
<b>4.3</b>	<b>Feedback, Agilität und Demokratie – ein Zwischenfazit</b>	<b>150</b>
<b>5</b>	<b>Gamification statt Fehlermanagement</b>	<b>153</b>
<b>5.1</b>	<b>Mehr gestalten, weniger planen</b>	<b>155</b>
<b>5.2</b>	<b>Training oder Ernstfall?</b>	<b>157</b>
5.2.1	Training und Probehandeln	160
5.2.2	Spielen bedeutet Wachsen	162
5.2.3	Improtheater: Annehmen statt Blockieren	164
<b>5.3</b>	<b>Spielerische Feedbacksysteme</b>	<b>166</b>
<b>5.4</b>	<b>Der epische Rahmen als Bindungskitt</b>	<b>169</b>
<b>5.5</b>	<b>Design Thinking: Über Personae und Prototypen</b>	<b>170</b>
5.5.1	Grobe Zielorientierung aus Sicht der Nutzer	173
5.5.2	Informationssammlung	174
5.5.3	Muster erkennen	177
5.5.4	Ideenfindungsphase	179
5.5.5	Erstellen von Prototypen	180
5.5.6	Bewertungs- und Testphase	183
<b>5.6</b>	<b>Prototyping mit der Krefa-Methode</b>	<b>185</b>
<b>5.7</b>	<b>Appreciative Inquiry und Storytelling</b>	<b>189</b>
<b>5.8</b>	<b>Gamification, Agilität und Demokratie – ein Zwischenfazit</b>	<b>194</b>
<b>6</b>	<b>Vernetzung und Wissensaustausch</b>	<b>197</b>
<b>6.1</b>	<b>Connectivity</b>	<b>199</b>
<b>6.2</b>	<b>Komplex oder kompliziert?</b>	<b>200</b>
<b>6.3</b>	<b>Komplexität erfordert wertebasierte Entscheidungen</b>	<b>203</b>
6.3.1	Warum Wahrheit und Logik nicht mehr ausreichen	203
6.3.2	Es geht um Werte, nicht um Fakten!	206
6.3.3	Komplexität erfordert provokante Führungskräfte	207

## INHALT

<b>6.4 Kooperationen als soziale Basis für Agilität</b> .....	<b>209</b>
6.4.1 Warum wir kooperieren .....	209
6.4.2 Ist die Tendenz zur Kooperation angeboren? .....	213
6.4.3 Kooperationsförderer .....	215
6.4.4 Das perfekte Team .....	219
<b>6.5 Kooperationen im digitalen Zeitalter</b> .....	<b>228</b>
6.5.1 Communities of Practice zur digitalen Teambildung .....	228
6.5.2 Weblogs: Ideal für Diskussionen und Entscheidungen .....	230
6.5.3 Wikis: Ideal zur Lösungssuche in Prozessentwicklungen .....	231
6.5.4 Der Nutzen von Wikis und Weblogs .....	232
6.5.5 Expertennetzwerke als Kooperationsbasen .....	233
<b>6.6 Kooperationen, Agilität und Demokratie – ein Zwischenfazit</b> .....	<b>235</b>
<b>7 Mit demokratischen Strukturen zu mehr Agilität</b> .....	<b>237</b>
<b>7.1 Die Form bestimmt den Inhalt</b> .....	<b>239</b>
7.1.1 Die Macht des Kontextes .....	242
7.1.2 Raum- und Gruppensettings .....	243
7.1.3 Rollen statt Hierarchien .....	244
<b>7.2 Mit soziokratischen Strukturen das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern</b> .....	<b>249</b>
7.2.1 Konsententscheidungen .....	250
7.2.2 Kreise und Zirkel .....	251
7.2.3 Wahlen in soziokratischen Organisationen .....	255
7.2.4 Verantwortungsübernahme im Team .....	258
<b>7.3 Demokratische Entscheidungen im Team</b> .....	<b>268</b>
7.3.1 Entscheidungsthemen .....	268
7.3.2 Entscheidungsplattformen und -tools .....	271
<b>7.4 Antifragile Strukturen</b> .....	<b>281</b>
<b>7.5 Fragebogen zur agil-demokratischen Organisationsentwicklung</b> .....	<b>283</b>
<b>7.6 Demokratische Strukturen und Agilität – letztes Zwischenfazit</b> .....	<b>285</b>
<b>8 Die agital-demokratische Transformation</b> .....	<b>287</b>
<b>8.1 Vom agital-demokratischen Mindset zur Umsetzung</b> .....	<b>289</b>
8.1.1 Betriebsblindheit .....	289
8.1.2 Der Drei-Schritte-Plan .....	290
8.1.3 Vom Konkreten zum großen Ganzen .....	294

<b>8.2</b>	<b>Der ethische Rahmen</b> .....	<b>299</b>
<b>8.3</b>	<b>Umsetzung der Erkenntnisse im Rahmen eines agilen Transformations-Workshops</b> .....	<b>302</b>
8.3.1	Veränderung der Organisationskultur .....	303
8.3.2	Agile Prozesse in einer digitalisierten Welt .....	307
8.3.3	Agilität aus Kundensicht .....	309
8.3.4	Auf dem Weg zu einer agilen Führungskultur .....	311
8.3.5	Wie Mitarbeiter agil laufen lernen und ihr Selbstmanagement erweitern .....	313
8.3.6	Vernetzung der Workshop-Ideen .....	315
8.3.7	Umsetzung der Workshop-Ideen .....	317
8.3.8	Umgang mit Widerständen .....	319
	Alte Arbeit – neue Arbeit .....	323
	Literatur .....	325