

Vorweg

Ganz kurz vorweg etwas über das Warum und Wozu von Agilität.

In einem Satz	2
Über dieses Buch	3
Wozu agile Organisationsentwicklung?	4
Was bis jetzt wichtig war (und bleibt): Effizienz und Produktivität	4
Aktueller Kontext: Digitalisierung und Grenzkostenausbeutung	5
Neuer Fokus: Disruptions- und Anpassungsfähigkeit	6
Komplexitätsspezifische Führungsfokuse	7
Warum ist kollegiale Führung relevant?	8
Anwendungsbereiche der Entwicklungsmethoden	9
Unsere Einflüsse und Quellen	10

Teil 1: Basiskomponenten agiler OE

Was sind die Komponenten, die mindestens zusammenkommen sollten, um eine belastbare und nachhaltige agile Organisationsentwicklung aufzubauen und zu verankern? Worauf kommt es wirklich an?

Wohin? Ein Paradigmenwechsel	14
Grundlage: Professionelle systemisch-integrale Haltung	16
Was ist eine professionelle Haltung und welche Bedeutung hat sie?	16
Die professionelle Haltung der externen Organisationsbegleiterin.....	17
Systemisches Menschenbild: Menschen verhalten sich sinnvoll	18
Neue Denkstrukturen	19
Systemisches Organisationsbild: Das System ändern, nicht die Menschen	20
Systemisch-integrales Wertesystem: Von der Mangelüberwindung zur Nutzung der Reichhaltigkeit	22
Sinn und Zweck der Organisation	24
1. Kleinschrittiges erprobendes Herantasten	26
Agiler Organisationsentwicklungszyklus.....	26
Schrittweise Entwicklung	28
Versuchsweise und geschützte Entwicklung	30
Empirische Entwicklung	31
Ergebnisoffene Entwicklung.....	31
2. Kollegial verteilte und ziehende Führung	32
Kollegiale rollenbasierte Führung	32
Vielfältige Entwicklung	33
Führung von außen nach innen	34
Ziehende Entwicklung (Sogprinzip)	36
Dialogische Entwicklung	38
Ermächtigende Entwicklung.....	39
3. Prozess- und Struktursicherheit	40
Klare äußere Rahmenbedingungen	40
Klare innere Struktur- und Prozessvorgaben zum Start	42

Teil 2: Adaptionmodell

Auch wenn jede Organisation ihre eigene Ausgangssituation und spezifische Absichten und Herausforderungen hat, ist die Orientierung an idealtypischen Vorgehens- und Handlungsmustern hilfreich.

Adaptionsmodell	46
Begrifflichkeit und Zweck	46
Grundlegende zeitliche Perspektive (Adaptionsphasen)	48
Rolle der (externen) Organisationsbegleitung	50
Rolle der Inhaberschaft	52
Orientierung für die Inhaber	53
Motivation der Inhaber klären	54
Rahmenbedingungen, Dauer und Kosten klären	55
Delegationsmatrix	56
Überblick	56
Verantwortungsbereiche	56
Welche Verantwortungsbereiche?	56
Verantwortungsträgerinnen	56
Kooperationsbeziehungen	57
Kontextbrücke	58
Das Shu-Ha-Ri-Prinzip	61
Interne Kommunikation	62
Kernaussagen und Hypothesen zur Dringlichkeit von Veränderungen	62
Kernaussagen und Haltungen zum beabsichtigten Entwicklungsprozess	64
Zielgruppen der Kommunikation	65
Orientierung für die Kollegenschaft	66
Orientierung für weitere Zielgruppen	66
Kontinuierliche Lernbegleitung	67
Diskussionsmarktplatz	68
Integration bestehender Führungskräfte und -ebenen	69
Einbindung der Mitarbeitervertretung	70
Um welche praktischen Fragen geht es typischerweise?	70
Praktisches Vorgehen zur Einbindung der Mitarbeitervertretung	73
Start-Einwandintegration	75
Themenzentrierte Einwandintegration	76
Selbstorganisationskreis	80
Überblick	80
Der Selbstorganisationskreis als Übungsteam	83
Vorbereitung der agilen Organisationsentwicklung	84
Der Selbstorganisationskreis in einer großen Organisation	85
Transformationsstrategien	86
Führungsmonitor	88
Grundprinzipien	89
Möglichkeiten – Welche Ideen haben genug Kraft?	90
Bereit machen	91
Offen (Teilschritt läuft)	93
Entwickeln (Teilschritt)	93
Bewertung, Reflexion	93
Integration planen	94
Beendet	94
Einführung des Führungsmonitors	96
Moderationsprinzipien	97
Entscheidungswerkzeuge (Überblick)	98
Aus der Mitte wählen	98
Kollegiale Rollenwahl	98
Konsultativer Fallentscheid	98
Widerstandsabfrage	99
Kollegiale Einwandintegration	99
Universelles Entscheidungsverfahren	99
Macht und Einflussnahme bei Entscheidungsverfahren	100
Reviews zur Standortbestimmung	101
Retrospektiven für die selbstlernende Organisation	102

Kreismodell als Führungsmodell.....	104	Basisrollen eines Kreises.....	127
Markt und Umfeld.....	106	Gastgeberin	127
Inhaber (Kapital).....	106	Dokumentar.....	128
Geschäftskreise.....	107	Ökonom	129
Geschäftsbereiche	108	Lernbegleiter	130
Dienstleistungs- und Unterstützungskreise	109	Spezifische Rollen	131
Koordinationskreise	110	Rollenkonstitution	132
Praktikergruppen	111	Basisprozesse eines Kreises.....	134
Kollegengruppen	112	Reflexion mit Retrospektiven.....	134
Pools.....	113	Operative Koordination	134
Vorgehen zum Aufbau eines Kreis- und Rollenmodells	114	Entscheiden mit dem Führungsmonitor-Treffen.....	135
Selbstorganisation und Führung eines Kreises.....	115	Informieren und Diskutieren mit dem Diskussionsmarktplatz	135
Was ist ein Kreis?	115	Sich gemeinsam ausrichten mit Strategietreffen	135
Wie funktioniert die Selbstorganisation eines Teams?	116	Organisationale Selbstorganisation.....	136
Kernaufgaben von Führung.....	118	Dauerhafte Koexistenz verschiedener Führungssysteme.....	137
Arten von Arbeit.....	119		
Kreiskonstitution.....	120		
Zweck, Art und Verantwortungsbereich.....	122		
Weiterführende Informationen.....	122		
Konstituierender Oberkreis	122		
Mitglieder und Rollen.....	122		
Arbeitstreffen und Prozesse	122		
Unter- und gemeinsame Oberkreise.....	123		
Zukunft.....	123		
Regulatorischer Rahmen	123		
Externe Referenzen	123		
Arbeitsmittel.....	124		
Produktionsmittel.....	124		
Lieferanten, Kooperationspartner.....	124		
Kunden und Leistungsempfänger	124		
Leistungskatalog	125		
Ökonomie.....	125		
Beispiel	126		