

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



---

## Vorwort

Die Wurzeln agilen Arbeitens reichen tief und sind zugleich weitverzweigt. Agilität ist kein neues Thema. Es wird seit vielen Jahren in unterschiedlichen Facetten bespielt. Wir verbinden damit beispielsweise Ansätze wie Scrum, Design Thinking, Holacracy, Kanban, Business Model Generation. Agiles Arbeiten hat angesichts der Digitalisierung und des großen Tempos, mit dem sich Änderungen heute vollziehen, zunehmend an Relevanz gewonnen. Die Megatrends unserer Zeit und die Rahmenbedingungen unserer modernen Arbeitswelt bringen neue Herausforderungen mit sich, bei denen agile Vorgehensweisen einen hohen praktischen Nutzen bieten.

Dementsprechend ändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Die Welt, in der wir leben und arbeiten, in der wir uns vernetzen und in Teams zusammen Neues gestalten, braucht eine neue Art der Führung, eine agile Führung, die Mitarbeiter\*innen Eigenverantwortung gibt, sie auf Augenhöhe sieht, die sich flexibel an Situationen anpasst und die den fruchtbaren Boden für nötige Innovationen schafft.

Dieses Buch liefert Impulse und Ideen dafür, wie eine solche agile Führung aussehen kann.

Wir haben bei unserer Arbeit daran viele unterschiedliche Perspektiven und aktuelle Erkenntnisse berücksichtigt, unter anderem aus der Soziologie, der Neurobiologie, der Medizin, der Motivationsforschung und der Organisationsentwicklung. Wir haben die Schatzkisten dieser Disziplinen geöffnet und auf deren Basis herausgearbeitet, was Mitarbeiter\*innen wirklich motiviert, wie Entscheidungen zustande kommen und wie sie wirken, wie wir unsere Leistungsfähigkeit erhöhen und unsere Gesundheit erhalten, wie wir Zusammenarbeit so gestalten, dass wir effektiv und effizient und dabei begeistert sein können.

Wir wünschen Ihnen wertvolle Erkenntnisse und viel Spaß beim Lesen!

*Silke Sichart und Jörg Preußig*



---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklungen und Megatrends .....	22
Abb. 2:	VOPA+ Modell .....	56
Abb. 3:	Hemmnisse in Organisationen .....	61
Abb. 4:	Stellschrauben der Zusammenarbeit im Team .....	67
Abb. 5:	Klaren Rahmen für Meeting geben .....	69
Abb. 6:	Ziele eines Meetings klar benennen .....	70
Abb. 7:	No Social Distance .....	72
Abb. 8:	Überblick Ablauf Retro .....	78
Abb. 9:	Appreciative Inquiry .....	104
Abb. 10:	Stacey-Matrix .....	108
Abb. 11:	Die Taylor-Wanne .....	115
Abb. 12:	Die Change-Kurve .....	122
Abb. 13:	Die drei Stufen der Entwicklung zu guter Führung (nach Kruse) .....	124
Abb. 14:	Situatives Führen .....	144
Abb. 15:	Theorie U .....	149
Abb. 16:	Leipziger Führungsmodell .....	160
Abb. 17:	Full Range of Leadership Model .....	164
Abb. 18:	Affektbilanz .....	181
Abb. 19:	Belag-Affektbilanz .....	184
Abb. 20:	Leitbild .....	193
Abb. 21:	Purpose .....	196
Abb. 22:	Golden Circle .....	199
Abb. 23:	Fiktives Beispiel einer Public Value Scorecard .....	205
Abb. 24:	Visionen als Hin-zu-Bewegungen .....	208
Abb. 25:	Cynefin-Framework .....	213
Abb. 26:	Selbstwirksamkeit .....	230
Abb. 27:	SCARF-Modell .....	231
Abb. 28:	Phasen der Moderation .....	248
Abb. 29:	Prägende Ereignisse der Generationen .....	268
Abb. 30:	Eisbergmodell .....	280
Abb. 31:	Trichterkommunikation .....	303
Abb. 32:	Wirkungsvoll zuhören .....	308
Abb. 33:	Strategien der Konfliktlösung .....	320
Abb. 34:	Design Thinking Prozess .....	324
Abb. 35:	Build-Measure-Learn-Loop .....	326
Abb. 36:	Schnellboote starten – die Vorbereitung .....	329
Abb. 37:	Schnellboote starten mit dem Marktplatz der Macher .....	329
Abb. 38:	Scrum im Überblick .....	330
Abb. 39:	Beispielprozess Fehlerbehebung .....	334