

**Siegfried Kaltenecker**

# **Selbstorganisierte Unternehmen**

**Management und Coaching in der agilen Welt**



**dpunkt.verlag**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I</b>	<b>Management</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Agile revisited</b>	<b>5</b>
1.1	Das Agile Manifest . . . . .	6
1.2	Lean und Systemdenken . . . . .	10
1.3	Selbstorganisation und Management . . . . .	12
<b>2</b>	<b>Mythen und Realitäten der Selbstorganisation</b>	<b>19</b>
2.1	Falschgeld . . . . .	22
2.2	Grundgesetze . . . . .	24
<b>3</b>	<b>Entwicklung selbstorganisierter Teams</b>	<b>29</b>
3.1	Eine Matrix und die Praxis . . . . .	31
3.2	Entwicklungsvarianten . . . . .	33
<b>Teil II</b>	<b>Skalierung von Selbstorganisation</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>Zuerst der Kunde</b>	<b>49</b>
4.1	Mission und Vision . . . . .	51
4.2	Strategie und Kultur . . . . .	55
4.3	Design Thinking . . . . .	59
<b>5</b>	<b>Transparente Steuerung von Abläufen</b>	<b>65</b>
5.1	Kanban . . . . .	65
5.2	Flugebenen . . . . .	68
5.3	Information und Interaktion . . . . .	73

<b>6</b>	<b>Kurze Feedbackschleifen</b>	<b>77</b>
6.1	Besprechungen . . . . .	77
6.2	Messungen . . . . .	81
6.3	Kontrolle . . . . .	84
<b>7</b>	<b>Kundennahe Entscheidungen</b>	<b>87</b>
7.1	Delegation von Autorität . . . . .	89
7.2	Explizites Entscheidungsmanagement . . . . .	94
7.3	Einfache Entscheidungshilfen . . . . .	99
<b>8</b>	<b>Mutige Verbesserungs- und Innovationsexperimente</b>	<b>103</b>
8.1	Wachstum und Agilität . . . . .	104
8.2	Lebendiges Organisationsdesign . . . . .	107
8.3	Entwicklung selbstorganisierter Unternehmen . . . . .	114
<b>9</b>	<b>Schlanke Aufbauorganisation</b>	<b>121</b>
9.1	Minimum an Vorgaben . . . . .	126
9.2	Spiegelphänomene . . . . .	129
<b>10</b>	<b>Verteilte Managementaufgaben</b>	<b>133</b>
10.1	Führung durch Vernetzung . . . . .	134
10.2	Linienmanagement . . . . .	137
<b>11</b>	<b>Laufendes Training und Coaching</b>	<b>143</b>
11.1	Kata der Selbstorganisation . . . . .	145
11.2	Emotionen im Veränderungsprozess . . . . .	149
<b>Teil III</b>	<b>Coaching</b>	<b>153</b>
<b>12</b>	<b>Professionelles, systemisches und agiles Coaching</b>	<b>159</b>
12.1	Fach- und Netzwerkorientierung . . . . .	168
12.2	Expertise und Nicht-Wissen . . . . .	172
12.3	Fokus auf Personen vs. Fokus auf Systeme . . . . .	178
<b>13</b>	<b>Kollegiale Beratung</b>	<b>183</b>
13.1	Pairing . . . . .	184
13.2	Mentoring . . . . .	186
13.3	Communities of Practice . . . . .	188
13.4	Fallberatung . . . . .	192

<b>14</b>	<b>Kollegiales Feedback</b>	<b>201</b>
14.1	Eine besondere Visitenkarte unseres Kollegen . . . . .	208
14.2	Einander den Rücken stärken . . . . .	209
14.3	Speed Feedback Dating . . . . .	210
14.4	Kugellager-Feedback . . . . .	212
14.5	Feedback and feed-forward . . . . .	213
14.6	Update zu feedback and feed-forward . . . . .	215
14.7	Lass' dir helfen! . . . . .	217
14.8	ABC-Feedback-Trios . . . . .	218
14.9	Zur Einführung von kollegialem Feedback . . . . .	220
<b>15</b>	<b>Coaching von Managern</b>	<b>225</b>
15.1	Motive . . . . .	226
15.2	Voraussetzungen . . . . .	229
15.3	Erstgespräch . . . . .	232
15.4	Vom Kontakt zum Kontrakt . . . . .	235
15.5	Sicherheit gewinnen . . . . .	238
15.6	Unsicherheit stiften . . . . .	246
<b>16</b>	<b>Manager als Coaches</b>	<b>261</b>
16.1	Aufgaben . . . . .	263
16.2	Werkzeuge . . . . .	265
16.3	Haltungen . . . . .	278
<b>Teil IV</b>	<b>Kleines Manifest für selbstorganisierte Führung</b>	<b>293</b>
	<b>Literatur</b>	<b>303</b>
	<b>Index</b>	<b>311</b>