

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
Teil 1: Die Journey beginnt	15
1 Nächster Halt: New Leadership	17
<i>Nicole Bischof</i>	
1.1 New Leadership	17
1.2 New Leadership und psychologische Sicherheit	18
1.3 New Leadership braucht Self-Leadership als Orientierungshilfe	20
1.4 Kompetenzentwicklung und Weiterbildung für New Leader	21
2 Ziel der Journey: Neue Organisationsdesigns	25
<i>Nicole Bischof</i>	
2.1 Treiber des Wandels	25
2.2 Mitarbeitende zur Selbstorganisation entwickeln	28
2.2.1 Warum ein Fokus auf Selbstführung?	28
2.2.2 Selbstorganisierte Organisationssysteme am Beispiel Holacracy	29
3 Während der Journey: Leadership in der Selbstorganisation	33
<i>Nicole Bischof</i>	
3.1 Einfluss auf die eigene Identität	33
3.2 Führungsprinzipien im Rahmen von selbstorganisierten Organisationsformen ...	34
3.2.1 Appreciative Inquiry – wertschätzende Führung als Prinzip	35
3.2.2 Selbstorganisation als grundlegendes Prinzip	36
3.2.3 Selbstführung als wesentliche Kompetenz in der Selbstorganisation ...	38
3.3 Mitarbeiterentwicklung in einer selbstorganisierten Organisationsform	42
4 Learning Journeys und die Phasen einer radikalen Transformation	43
<i>Nicole Bischof</i>	
Teil 2: Wie eine neue Denkweise entfacht wird	47
5 Das Thema aufspannen und einordnen: Wo kommen wir her?	49
<i>Nicole Bischof</i>	
5.1 Change-Theorie nach Kotter	49
5.2 Theorie U nach Otto Scharmer	50
5.3 Leadership-Theorie nach Bass und Avolio	52
5.4 Theorie der Community of Practice nach Lave und Wenger	55

6	CSPstars I: Die Entscheidung für die Veränderung herbeiführen	57
	<i>Roger Künzli</i>	
6.1	Wie alles begann	57
6.2	CSPstars – ein eigenes Modell wird entwickelt	60
6.2.1	Circles als Powerhouse	62
6.2.2	Gilden schaffen Ordnung	63
6.2.3	Bubbles als Inkubatoren	64
6.2.4	Unsere Verfassung: Die Kodifizierung unserer Grundsätze und Regeln ...	64
6.2.5	Ziele als Wegweiser	65
6.3	CSPstars – Einführung und Start	66
6.4	Was haben wir erreicht?	67
6.4.1	Positive Entwicklung	67
6.4.2	Verbesserungspotenzial	68
6.4.3	Regelmäßige MA-Umfrage	68
6.4.4	KPIs (Key Performance Indicators)	69
6.4.5	Retrospektiven	69
6.4.6	Kundenfeedback	69
7	Praxisbeispiel: Einen neuen Mindset verankern	71
	<i>Corinna Semling, Susanne Spurling</i>	
7.1	Einführung	71
7.2	Neue Anforderungen und alte Überzeugungen	72
7.3	Zielsetzung des Organisationsprojekts und Vorgehensweise	74
7.3.1	Ingangsetzung und Stakeholder-Interviews	75
7.3.2	Design der Soll-Organisation	77
7.3.3	Diskussion neuer Arbeitsformen: New Work Interviews	78
7.3.4	Retrospektive: Bewertung der Vorgehensweise im Projektteam	79
7.4	Eckpunkte der Mindset-Veränderung	80
7.5	Fazit	81
	Teil 3: Wie die neue Organisation laufen lernt	83
8	Das Thema aufspannen und einordnen: Wo stehen wir aktuell?	85
	<i>Nicole Bischof</i>	
8.1	Self-Leadership nach Manz und Sims	85
8.2	Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun	86
8.3	Psychologische Sicherheit nach Edmondson	87
8.4	Lerntheorie nach Brown, Collins und Duguid	88
9	CSPstars II: Neue Prozesse der Entscheidungsfindung	91
	<i>Roger Künzli</i>	
9.1	CSPstars im Kontext von VUKA: Navigieren durch Komplexität	91

9.1.1	Komplexität und ihre Auswirkungen	91
9.1.2	CSPstars' Antwort auf Komplexität: Dezentralisierung und Selbstorganisation	91
9.2	Einführung eines neuen Führungs- und Organisationssystems	92
9.2.1	Umgang mit den verschiedenen Werthehaltungen	93
9.2.2	Gemeinsam Entscheide fällen	94
9.2.3	Umgang mit Status	94
9.2.4	Schaffung von Ritualen	97
9.2.5	Schaffen von neuen Wertebildern	98
9.2.6	Die neue Rolle »People Operation«	99
9.2.7	CSPheartbeat	100
9.2.8	CSP Kodex	102
9.3	Gemeinsame Ziele erreichen	104
9.3.1	Der Prozess der Zielsetzung	104
9.3.2	Unser Zielsystem	105
9.4	Weiterentwicklung von CSPstars	108
9.4.1	Die Funktion der Gilde 1	109
9.4.2	Leitlinien für CPSstars 2.0	109
9.4.3	Was haben wir daraus gelernt	110
9.5	Das Referenzmodell »Geführte Selbstorganisation«	111
9.5.1	Umfeld	114
9.5.2	Führung	114
9.5.3	Menschen	115
10	New Leadership für das Arbeitsmodell Homeoffice	117
	<i>Nicole Bischof</i>	
10.1	Ausgangslage	117
10.2	Zielsetzung der Journey	118
10.3	Vorgehensweise und Methoden	120
10.4	Trainingsdesign	121
10.4.1	Workshop zu Future Skills und Führungskompetenzen	122
10.4.2	Neue Führungskompetenzen aufbauen	123
10.5	Wichtige Führungskompetenzen im Homeoffice	126
10.6	Fazit	130
11	Praxisbeispiel: Rollenklärung und Rollendefinition bei Radio Zürisee	133
	<i>Daniela Frau</i>	
11.1	Ausgangslage – Beschreibung des Unternehmensfalls	133
11.2	Vorgehensweise und Methoden	135
11.2.1	Trainingsdesign	136
11.3	Erkenntnisse und Fazit	143

Teil 4: Wie die neue Organisation gelebt wird	145
12 Das Thema aufspannen und einordnen: Wo wollen wir hin?	147
<i>Nicole Bischof</i>	
12.1 Gruppendynamische Ansätze	147
12.2 Theorie der Grenzobjekte nach Star und Griesemer	148
12.3 Praxistheorie nach Schatzki und Reckwitz	149
12.4 Systemtheorie nach Luhman	150
13 CSPstars III: Gruppendynamische Ansätze in der Zusammenarbeit nutzen und steuern	153
<i>Roger Künzli</i>	
13.1 Erfahrungen	153
13.1.1 Was funktioniert?	153
13.1.2 Was funktioniert nicht?	154
13.2 Was möchten wir ändern?	154
13.3 Unser Vorgehen zur Entwicklung von CSPstars 2.0: Ein evolutionärer Sprung	156
13.4 CSPstars 2.0	158
13.5 Der nächste Change steht an	159
13.6 Konkrete Anpassungen in CSPstars 2.0	160
13.7 Der Weg geht weiter	161
14 Praxisbeispiel: Führungsverständnis und Entscheidungsfindung in einem Organisationsdesign nach Holacracy	163
<i>Ivo Bättig</i>	
14.1 Ausgangslage: Die Digitalagentur Unic	163
14.2 Zielsetzung der Journey	164
14.2.1 April 2016 – der Strategieprozess	164
14.2.2 Oktober 2016 – die Workshops mit der Geschäftsleitung zur Aufbauorganisation	166
14.2.3 November 2016 – die Entscheidung	167
14.3 Vorgehensweise und Methoden	169
14.3.1 Januar 2017 – das Vorgehen der Transformation	169
14.3.2 November 2016 bis April 2017 – die Vorbereitung	170
14.3.3 April bis Juni 2017	176
14.3.4 Resultat	176
14.4 Abschlussgedanken	179
15 Fazit und Ausblick	181
<i>Nicole Bischof, Roger Künzli</i>	
15.1 Zusammenfassung	181
15.2 Ausblick	182
15.3 Die Journey geht weiter	183

Teil 5: Toolbox – Methoden-Sammlung für Learning Journeys	185
16 Methoden zur Förderung von New Leadership	187
<i>Nicole Bischof</i>	
16.1 Steckbrief-Methode	187
16.2 Check-In und Check-Out	187
16.3 Megatrend-Map	188
16.4 Veränderungen in »VUKA-Welten«	189
16.5 T-shaped Kompetenzprofil	190
16.6 Führung im Wandel	191
16.7 Kollegiale Fallberatung	192
16.8 World-Café	192
16.8.1 Wie funktioniert ein World-Café?	192
16.8.2 Vorbereitung und Umsetzung	193
16.8.3 Erfolg durch Mitgestaltung und Mitverantwortung	194
16.9 Canvas-Methoden	194
16.9.1 Mein Leadership-Kompass	195
16.9.2 Unsere Leadership-Map	197
16.9.3 Personalentwicklungs-Canvas	198
17 Eine Methode zur Teamanalyse	201
<i>Nicole Bischof</i>	
18 Methode für Self-Leadership	203
<i>Uwe Neumann</i>	
18.1 Einstimmung auf Self-Leadership	203
Literatur	205
Stichwortverzeichnis	213
Autorinnen und Autoren	217