

Inhalt

Vorwort	VI	2 Von wo aus starten Sie?	38
Einleitung	2	2.1 Die zentrale Frage: Why?	40
1 Wohin geht die Reise?	10	2.2 Erwartungen an die Agilität	41
1.1 Start mit Olli	12	2.3 Gemeinsames Verständnis von Agilität entwickeln	45
1.2 Sich nicht täuschen lassen	14	2.4 Projektstart überprüfen	48
1.3 Nahsicht und Fernsicht – immer mit Umsicht	15	2.5 Reise-/Projektvorbereitung	50
1.3.1 Die Themenwolke zur ersten Orientierung	19	2.6 Agil werden – ein herausfordernder Change-Prozess	51
1.3.2 Mit PESTEL Ordnung schaffen	24	2.7 Entwicklung von Management- konzepten und deren Weiterentwicklung	52
1.3.3 Zu viel Nahsicht wird zur Nabelschau	27	2.8 Unternehmenskultur und agile Zusammenarbeit	56
1.4 Führungskraft der Zukunft	28	2.8.1 Kulturen verstehen	56
1.5 Fazit	33	2.8.2 Gestaltungselemente der Unternehmenskultur	57
1.6 Literatur und Links	35	2.9 Fragebogen »Wie agil sind Sie schon?«	58
		2.10 Genereller und funktionsbezogener Einsatz der agilen Zusammen- arbeit	64
		2.11 Literatur und Links	68

3 Kunden im agilen Kontext	70	5 Agile Frameworks und Werkzeuge	108
3.1 Steht der Kunde tatsächlich im Mittelpunkt?	72	5.1 Scrum – das Herz der agilen Zusammenarbeit	110
3.2 Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb	73	5.1.1 Geschichte	111
3.3 Marktstellung verbessern	75	5.1.2 Rollen definieren – so schaffen Sie Klarheit	112
3.4 Neukundengewinnung als agiler Prozess	78	5.1.3 Vorgehensweise	116
3.5 Wie Sie Kunden für agile Zusammenarbeit gewinnen können	86	5.2 Mit Large-Scale Scrum das Unter- nehmen agil ausrichten	124
3.6 Literatur	89	5.2.1 Geschichte	124
4 Gemeinsame Werte bewusst und konkret leben	90	5.2.2 Vorgehensweise	125
4.1 Generelle Werte	93	5.3 Objectives and Key Results (OKR) – sich gemeinsam auf das Wesent- liche fokussieren	129
4.2 Agile Werte und Prinzipien	95	5.3.1 Geschichte	129
4.3 Vertrauen im Unternehmen	103	5.3.2 Vorgehensweise bzw. wichtige Aspekte	129
4.4 Workshop »Agile Werte leben«	104	5.4 Kanban – den Wertschöpfungs- prozess verbessern	138
4.5 Literatur und Links	106	5.4.1 Geschichte	139
		5.4.2 Kanban-Prinzipien	139
		5.4.3 Praktiken von Kanban	141

5.5	Design Thinking – nutzbare Innovationen für den Kunden schaffen	148	6.2	Setzen des Rahmens und nachhaltige Unterstützung	180
5.5.1	Geschichte	148	6.2.1	Selbstführung der Teams zulassen	180
5.5.2	Wichtige Aspekte des Design Thinkings	149	6.2.2	Als T-Shaped Manager »zwei Welten« vernetzen	181
5.5.3	Prinzipien und Verhaltensregeln	151	6.2.3	Agilität und Hierarchie – hybride Arbeitsformen gestalten	184
5.5.4	Sechs Phasen eines Design-Thinking-Prozesses	154	6.3	Wechselwirkungen zwischen Führung und Mitarbeiter gestalten	188
5.6	Gesamtfazit	158	6.3.1	Persönlichkeitsmuster bestimmen die Unternehmenskultur	188
5.7	Literatur und Links	164	6.3.2	Führungs- und Mitarbeiterrolle beeinflussen sich gegenseitig	190
6	Führung ist notwendig – aber anders	166	6.4	Hinterfragende und dienende Führung	194
6.1	Agile und evolutionäre Führungsrolle	168	6.5	Als Coach agile Mitarbeiter entwickeln	196
6.1.1	Auf die Haltung kommt es an	169	6.5.1	Was bedeutet Coaching?	196
6.1.2	Meine Selbstreflexion als agile Führungskraft	170	6.5.2	Als Führungskraft coachen	197
6.1.3	Fördernde und hinderliche Mindsets	172			
6.1.4	Aufgaben und Werkzeuge	178			

6.5.3	Lösungsorientierte Coaching-Haltungen	198	7 Teamdynamik steuern	224
6.5.4	Coaching-Werkzeuge nutzen	201	7.1 Fördernde und hindernde Teamfaktoren	227
6.6	Agilität gemeinsam kontinuierlich steigern	203	7.1.1 Erfolgsfaktoren agiler Teamarbeit	229
6.6.1	In agile Entwicklung investieren	204	7.1.2 Hindernde Teamfaktoren ..	230
6.6.2	Mit dem Team an ständigen Verbesserungen arbeiten ..	204	7.2 Stärken der Selbstverantwortung	232
6.7	Netzwerker sein	206	7.3 Teamverantwortung mit dem Delegationspoker	237
6.7.1	Wichtige Stakeholder identifizieren und deren Interessen reflektieren	206	7.4 Durch Feedbackprozesse Verhalten entwickeln	238
6.7.2	Konkrete Stakeholder- Analyse	209	7.5 Lösungsorientierte Besprechungen gestalten	242
6.8	Bedeutung der Führung	212	7.5.1 Das Rollenverständnis – vom Experten zum Prozess- begleiter	242
6.8.1	Rolle des Topmanagements	212	7.5.2 »Roter Faden« für die Besprechung	244
6.8.2	Rolle des Mittel- managements	214	7.5.3 Entscheidungen in agilen Teams treffen	245
6.9	Fazit	215	7.5.4 Gemeinsam Sachprobleme kompetent lösen	248
6.10	Literatur	223		

7.6	Mit dem Teammonitor gemeinsam steuern	253	9.1.2	Das Topmanagement und den Betriebsrat mit einbinden	279
7.7	Fazit	254	9.1.3	Implementierungsteam beauftragen	282
7.8	Literatur und Links	257	9.1.4	Mit Pilotprojekten starten ..	283
8	Vorteile nutzen – Hindernisse überwinden	258	9.1.5	Wertschöpfungsketten agil ausrichten	284
8.1	Agilität: fünf Typen, fünf Sichten ..	260	9.1.6	Qualitätskriterien und Erfolgsmessung der Implementierung	285
8.2	Vorteile agiler Zusammenarbeit ...	263	9.1.7	Kontinuierliche Weiterentwicklung	286
8.3	Konsequente Ermittlung der Reifegrade der agilen Zusammenarbeit	264	9.2	Theorie U zur Reflexion nutzen ...	287
8.4	Hindernisse und Herausforderungen	265	9.2.1	Die vier Ebenen verstehen .	288
8.5	Finanzielle Aspekte	271	9.2.2	Distanz schaffen – Reflexionsschleifen nutzen	290
8.6	Literatur und Links	274	9.3	Fazit	295
9	Design und Koordination der agilen Transformation	276	9.4	Literatur und Links	298
9.1	Schritte zur Implementierung	278			
9.1.1	Ein gemeinsames agiles Verständnis schaffen	278			

10 Starten Sie!	300	11 Anhang	310
10.1 Willensstärke und Selbst- motivation stärken	302	12 Literatur	314
10.2 Umsetzungs-Backlog entwickeln ..	304	13 Glossar	320
10.3 Veränderungskompetenzen steigern	306	14 Index	324
10.4 Fazit	309	15 Die Autoren	330
10.5 Literatur	309		

Interviews mit Experten aus der Praxis

Arbeitsort und -zeit frei wählen	26	Mit Spielregeln Werte konkretisieren	98
<i>Interview mit Thomas Appel, Microsoft München, Senior Partner Development Manager</i>		<i>Zusammenfassung des Interviews mit Achim Kopp, Inhaber Kopp Schleiftechnik</i>	
Erfahrung aus Kundenprojekten	43	Agil und motiviert Ziele erreichen	131
<i>Interview mit Torsten Klein, it-economics GmbH</i>		<i>Interview mit Petrit Isufi, selbständiger OKR-Experte und Berater</i>	
Menschen im Mittelpunkt	47	Collaboration Tools nutzen	159
<i>Interview mit Christopher Voth, Zühlke Engineering</i>		<i>Interview mit Alexander Leupold, Zühlke Engineering, Embedded-Softwareentwickler</i>	
Sales und agile – das passt gut	75	Auf Kommunikation achten	217
<i>Interview Halina Maier, Inhaberin der Agile Sales Company</i>		<i>Interview mit Dr. Martin Groher, Mitgründer und Geschäftsführer der microDimensions GmbH, München</i>	
Kunden zu Empfehlern entwickeln	83	Entwicklung interner agiler Coaches	267
<i>Interview mit Gabriele Wander, Körpertherapeutin, MiShu-Erfinderin, Gründerin und Unternehmerin</i>		<i>Interview mit Narges Weber, Check24, Referentin Personalentwicklung</i>	
		Begeisterte Schulungsteilnehmer initiieren Agilität	269
		<i>Interview mit Dr. Kai Rödiger, Agile Coach & Scrum Master, Seibert Media</i>	