

Inhaltsverzeichnis

E	Einleitung	11
E.1	Agilität – nur ein Modetrend?	11
E.2	Agile = heile Welt?	12
E.3	Wandel der Werte	12
E.4	„Agil funktioniert nicht!“	13
E.5	Der größte Unsicherheitsfaktor	14
E.6	Sinnfindung im komplexen Umfeld	14
E.7	Wer dieses Buch nicht lesen sollte	15
E.8	Ein Wort des Dankes	15
1	Warum Probleme mit der Agilität?	17
1.1	Missverständnisse	18
1.2	Eine Pauschallösung?	19
1.3	Schlechte Nachrichten	20
1.4	Agil ohne Aufwand?	22
1.5	Vorgeschriebene Agilität?	23
1.6	Das Eisberg-Modell	24
1.7	Ursachen für Probleme erkennen	26
1.8	Eine Taxonomie von Problemen	29
1.9	Ursachen beurteilen	31
1.10	Die Wahrnehmung eichen	33
2	Wann ist man agil?	35
2.1	Agile Methoden	35
2.2	Agile Werte	36
2.2.1	Einfachheit	40
2.2.2	Transparenz	41
2.2.3	Kohärenz	43
2.2.4	Adaption	44
2.2.5	Lernen	46
2.2.6	Zusammenarbeit	48
2.2.7	Mut	49
2.2.8	Vertrauen und Respekt	51
2.2.9	Verantwortlichkeit	53

Inhaltsverzeichnis

2.3	Werte in traditionellen Projekten	54
2.3.1	Einhaltung	55
2.3.2	Wiederholbarkeit	57
2.3.3	Verfolgbarkeit	57
2.3.4	Effizienz	58
2.3.5	Spezialisierung	59
2.3.6	Geltungsbedürfnis	60
2.4	Prinzipien	60
2.5	Praktiken	61
2.6	Eine agile Metrik?	62
3	Emotionsgeladen	63
3.1	Unsicherheit	64
3.1.1	Aufgrund von Unwissen	66
3.1.2	Mangel an Vertrauen	69
3.1.3	Unplanbarkeit	70
3.2	Angst	71
3.2.1	Transparenz	72
3.2.2	Gesichtsverlust	72
3.2.3	Einflussverlust	73
3.2.4	Verantwortung	73
3.3	Trägheit	74
3.3.1	Trägheit der Masse	75
3.3.2	Bequemlichkeit	75
3.4	Inkonsequenz	76
3.4.1	Halbherzigkeit	77
3.4.2	Rücksichtnahme	77
3.5	Selbstüberschätzung	78
3.5.1	Programmierung	79
3.5.2	Schätzungen	80
3.5.3	Verpflichtung	81
3.6	Ego	81
3.6.1	Kleine Königreiche	82
3.6.2	Hauptsache, mein Code funktioniert	82
3.6.3	Helden	83
3.7	Sympathie	83
3.7.1	Zugehörigkeitsgefühl	84
3.8	Mangel an Disziplin	84
3.8.1	Fehlende Selbstdisziplin	84
3.8.2	Kein Teamkodex	85
3.8.3	Kein Verantwortungsgefühl	85

Inhaltsverzeichnis

3.9	Gleichgültigkeit	86
3.9.1	Kein Interesse an Verbesserung	86
3.9.2	Kein Interesse an Selbstorganisation	87
3.10	Tugenden	87
3.10.1	Genauigkeit	87
3.10.2	Beschützerinstinkt	88
3.10.3	Alles unter Kontrolle	89
3.10.4	Der Entscheider	89
3.11	Vom Einzelnen zur Kultur	90
4	Kulturschock	91
4.1	Was ist Unternehmenskultur?	91
4.2	Kultur und der Einzelne	92
4.2.1	Kultur als Rahmen	93
4.2.2	Kultur als Leitfaden	94
4.2.3	Kultur als Filter	94
4.2.4	Kultur und Sicherheit	96
4.3	Kultur und Agilität	97
4.3.1	Verankerte Werte	97
4.3.2	Widersprüche	98
4.3.3	Wandel	98
4.4	Vier Kulturtypen	99
4.4.1	Hierarchische Kultur	100
4.4.2	Marktkultur	102
4.4.3	Clankultur	104
4.4.4	Ad-hoc-Kultur	106
4.5	Organisationsstrukturen	108
4.5.1	Top-Down Controlling	108
4.5.2	Gefangen in der Matrix	111
4.5.3	Keine Struktur	113
4.5.4	Wenn mehrere Firmen zusammenarbeiten	113
4.6	Umgang mit Mitarbeitern	114
4.6.1	Kontrollbedürfnis	115
4.6.2	Mangel an geeigneten Mitarbeitern	117
4.7	Ansicht über Prozesse	121
4.7.1	Vorgegebenes Standardvorgehen	122
4.7.2	Unpassende Hilfsprozesse in der Firma	124
4.8	Umgang mit Kunden	125
4.8.1	Starre Verträge	125
4.8.2	Unbeteiligte Kunden	126

Inhaltsverzeichnis

4.9	Wissensmanagement	129
4.9.1	Schlechte Know-how-Verteilung	129
4.9.2	Management-Know-how nur für Kader	130
4.10	Problembewältigung	131
4.10.1	Ein guter Besen für Probleme	131
4.10.2	Vorgeschriebene Eskalation	132
4.10.3	Der „schwarze Peter“	132
4.10.4	Verstärkung des Regelwerks	133
4.11	Vermittelte Werte	133
4.11.1	Wo bleiben die Taten?	133
4.11.2	Keine moralische Unterstützung	134
4.11.3	Einmischung	134
4.11.4	Förderung von individuellen Leistungen	135
4.12	Dem Umfeld den Spiegel vorhalten	135
5	Gebrochenes Spiegelbild	137
5.1	Was ist Reflexion (nicht)?	137
5.1.1	Intensives Nachdenken	137
5.1.2	Sieben Ebenen des Nachdenkens	138
5.1.3	Keine Suche nach Schuldigen	143
5.1.4	Keine Gleichschaltung	143
5.1.5	Kein leeres Ritual	144
5.2	Wie Reflexion behindert wird	144
5.2.1	Ignoranz	145
5.2.2	Was geht es mich an?	145
5.2.3	Keine Muße zum Nachsinnen	146
5.2.4	Warum sehen wir es nicht?	146
5.2.5	Retrospektive Kohärenz	155
5.3	Selbstbeobachtung	158
5.3.1	Technische Fertigkeiten	159
5.3.2	Mein Verhalten	160
5.3.3	Wo will ich hin?	161
5.4	Reflexion im Team	162
5.4.1	Standup	162
5.4.2	Reviews	164
5.4.3	Retrospektiven	165
5.4.4	Entscheidungsgrundlagen	166
5.4.5	Was für ein Risiko?	172
5.5	Wann ist tief genug gegraben?	173

6	Angepasst wird morgen	175
6.1	Warum Anpassung?	176
6.1.1	Anpassung = Lernen?	176
6.1.2	Faktoren, die Anpassung verlangen	177
6.1.3	Wann ist etwas hart anzupassen?	178
6.1.4	Satir Change Model	183
6.1.5	Was Anpassung nicht bedeutet	185
6.2	Anpassung im Kleinen	185
6.2.1	„Baby Steps“	185
6.2.2	Adaption im Team	188
6.2.3	Auswirkungen der Anpassungen messen?	190
6.3	Makroanpassung	191
6.3.1	Von traditionell nach agil	191
6.3.2	Agil bleiben	193
6.4	Erfolgreiche Anpassung?	195
6.5	Zusammen adaptieren	198
7	Gemeinsam sind wir schwach	199
7.1	Agile Zusammenarbeit	199
7.1.1	Voraussetzungen für Zusammenarbeit	200
7.1.2	Wann ist Kollaboration agil?	201
7.1.3	Einbettung in Organisationen	211
7.2	Der Teufel steckt im ...	214
7.2.1	Distanzen	214
7.2.2	Kommunikation	217
7.2.3	Mangel an Fokussierung	220
7.2.4	Selbstorganisation	223
7.2.5	Arbeitsteilung	225
7.2.6	Rollenverständnis	230
7.3	Wo bleiben die Empfehlungen?	233
8	Vermeidungshaltung?	235
8.1	Agil sein!	236
8.2	Konstante Adaption	237
8.3	Enge Zusammenarbeit	239
8.4	Dienende Haltung	240
8.5	Bitte, kein Ballast	241
8.6	Gesunder Rhythmus	243
8.7	Diplomatenstatus	244
8.8	Klein, aber fein	246

Inhaltsverzeichnis

8.9	Transition zur Agilität	247
8.9.1	Weg zu agilem Vorgehen	247
8.9.2	Koexistenz mit traditionellen Prozessen?	248
8.9.3	Stagnation erkennen	249
8.10	Ein Appell	249
8.10.1	Verwässerung vermeiden	250
8.10.2	Praktiken sind gut, solange ...	251
A	Ursachenforschung	253
A.1	Symptome und mögliche Ursachen	253
A.2	Probleme und mögliche Symptome	264
A.3	Sammlung von Problemen	275
	Stichwortverzeichnis	277