

<b>Vorwort</b> .....	VI	<b>2 Von wo aus starten Sie?</b> .....	40
<b>Einleitung</b> .....	2	2.1 Die zentrale Frage: Why? .....	42
<b>1 Wohin geht die Reise?</b> .....	10	2.2 Erwartungen an die Agilität .....	43
1.1 Start mit Olli .....	12	2.3 Gemeinsames Verständnis von Agilität entwickeln .....	46
1.2 Sich nicht täuschen lassen .....	14	2.4 Projektstart überprüfen .....	50
1.3 Nahsicht und Fernsicht – immer mit Umsicht .....	16	2.5 Reise-/Projektvorbereitung .....	51
1.3.1 Die Themenwolke zur ersten Orientierung ....	19	2.6 Agil werden – ein herausfordernder Change-Prozess .....	53
1.3.2 Mit PESTEL Ordnung schaffen .....	24	2.7 Abschied von veralteten Manage- mentkonzepten .....	54
1.3.3 Zu viel Nahsicht wird zur Nabelschau .....	28	2.8 Unternehmenskultur und agile Zusammenarbeit .....	58
1.4 Führungskraft der Zukunft .....	29	2.8.1 Kulturen verstehen .....	58
1.5 Zusammenfassung .....	34	2.8.2 Gestaltungselemente der Unternehmenskultur ...	59
1.6 Literatur und Links .....	37	2.9 Fragebogen »Wie agil sind Sie schon?« .....	60
		2.10 Literatur und Links .....	68
		<b>3 Kunden im agilen Kontext</b> .....	70
		3.1 Steht der Kunde tatsächlich im Mittelpunkt? .....	72

3.2	Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb .....	73	5.2	Mit Large-Scale Scrum das Unternehmen agil ausrichten .....	122
3.3	Marktstellung verbessern .....	74	5.2.1	Geschichte .....	122
3.4	Neukundengewinnung als agiler Prozess .....	78	5.2.2	Vorgehensweise .....	123
3.5	Literatur .....	88	5.3	Kanban – den Wertschöpfungsprozess verbessern .....	127
<b>4</b>	<b>Gemeinsame Werte bewusst und konkret leben .....</b>	<b>90</b>	5.3.1	Geschichte .....	127
4.1	Generelle Werte .....	93	5.3.2	Kanban-Prinzipien .....	127
4.2	Agile Werte und Prinzipien .....	95	5.3.3	Praktiken von Kanban .....	129
4.3	Literatur und Links .....	104	5.4	Design Thinking – nutzbare Innovationen für den Kunden schaffen ..	136
<b>5</b>	<b>Agile Frameworks und Werkzeuge .....</b>	<b>106</b>	5.4.1	Geschichte .....	137
5.1	Scrum – das Herz der agilen Zusammenarbeit .....	108	5.4.2	Wichtige Aspekte des Design Thinkings .....	137
5.1.1	Geschichte .....	109	5.4.3	Prinzipien und Verhaltensregeln .....	140
5.1.2	Rollen definieren – so schaffen Sie Klarheit .....	110	5.4.4	Sechs Phasen eines Design-Thinking-Prozesses .....	142
5.1.3	Vorgehensweise .....	114	5.5	Zusammenfassung .....	146
			5.6	Literatur und Links .....	152

<b>6</b>	<b>Verändertes Führungsverständnis</b>	154
6.1	Evolutionäre Führungsrolle	156
6.1.1	Prinzipien und Haltungen	156
6.1.2	Aufgaben und Werkzeuge	158
6.2	Setzen des Rahmens und nachhaltige Unterstützung	160
6.2.1	Selbstführung der Teams zulassen	160
6.2.2	Als T-Shaped Manager »zwei Welten« vernetzen	161
6.2.3	Agilität und Hierarchie – hybride Arbeitsformen in der Linie schaffen	164
6.3	Wechselwirkungen zwischen Führung und Mitarbeiter gestalten	167
6.3.1	Persönlichkeitsmuster bestimmen die Unternehmenskultur	167
6.3.2	Führungsrolle und Mitarbeiterrolle bestimmen sich gegenseitig	169
6.4	Hinterfragende und dienende Führung	173
6.5	Sich selbst führen können	175
6.6	Als Coach agile Mitarbeiter entwickeln	182
6.6.1	Was bedeutet Coaching?	183
6.6.2	Als Führungskraft coachen	183
6.6.3	Lösungsorientierte Coaching-Haltungen	184
6.6.4	Coaching-Werkzeuge nutzen	188
6.7	Agilität gemeinsam kontinuierlich steigern	196
6.7.1	In agile Entwicklung investieren	196
6.7.2	Mit dem Team an ständigen Verbesserungen arbeiten	196
6.8	Stakeholder-Management	198
6.8.1	Wichtige Stakeholder identifizieren und deren Interessen reflektieren	198
6.8.2	Konkrete Stakeholder-Analyse	201
6.9	Bedeutung der Führung	204
6.9.1	Rolle des Topmanagements	204
6.9.2	Rolle des Mittelmanagements	206

6.10 Zusammenfassung .....	213	7.6 Lösungsorientierte Besprechungen gestalten .....	246
6.11 Literatur .....	215	7.6.1 Das Rollenverständnis – vom Experten zum Prozess- begleiter .....	246
<b>7 Teamdynamik steuern .....</b>	<b>216</b>	7.6.2 »Roter Faden« für die Besprechung .....	248
7.1 Fördernde und hindernde Teamfaktoren .....	219	7.6.3 Entscheidungen in agilen Teams treffen .....	249
7.1.1 Erfolgsfaktoren agiler Teamarbeit .....	221	7.6.4 Gemeinsam Sachprobleme kompetent lösen .....	252
7.1.2 Hindernde Teamfaktoren ...	222	7.7 Zusammenfassung .....	257
7.2 Stärken der Selbstverantwortung ..	224	7.8 Literatur und Links .....	259
7.3 Teamverantwortung mit dem Delegationspoker .....	229		
7.4 Leistungssteigerung durch unter- schiedliche Persönlichkeiten .....	230	<b>8 Vorteile nutzen – Hindernisse überwinden .....</b>	<b>260</b>
7.4.1 Acht unterschiedliche Persönlichkeitstypen .....	231	8.1 Agilität: fünf Typen, fünf Sichten ...	262
7.4.2 Persönlichkeitsprofile erkennen und zur Kooperation nutzen .....	238	8.2 Vorteile agiler Zusammenarbeit ...	265
7.5 Durch Feedbackprozesse Verhalten entwickeln .....	243	8.3 Hindernisse und Heraus- forderungen .....	265
		8.4 Finanzielle Aspekte .....	271
		8.5 Literatur und Links .....	274