

| | |
|---|----|
| Vorwort | VI |
| Einleitung | 2 |
| 1 Wohin geht die Reise? | 10 |
| 1.1 Start mit Olli | 12 |
| 1.2 Sich nicht täuschen lassen | 14 |
| 1.3 Nahsicht und Fernsicht – immer mit Umsicht | 16 |
| 1.3.1 Die Themenwolke zur ersten Orientierung | 19 |
| 1.3.2 Mit PESTEL Ordnung schaffen | 24 |
| 1.3.3 Zu viel Nahsicht wird zur Nabelschau | 28 |
| 1.4 Führungskraft der Zukunft | 29 |
| 1.5 Zusammenfassung | 34 |
| 1.6 Literatur und Links | 37 |
| 2 Von wo aus starten Sie? | 40 |
| 2.1 Die zentrale Frage: Why? | 42 |
| 2.2 Erwartungen an die Agilität | 43 |
| 2.3 Gemeinsames Verständnis von Agilität entwickeln | 46 |
| 2.4 Projektstart überprüfen | 50 |
| 2.5 Reise-/Projektvorbereitung | 51 |
| 2.6 Agil werden – ein herausfordernder Change-Prozess | 53 |
| 2.7 Abschied von veralteten Managementkonzepten | 54 |
| 2.8 Unternehmenskultur und agile Zusammenarbeit | 58 |
| 2.8.1 Kulturen verstehen | 58 |
| 2.8.2 Gestaltungselemente der Unternehmenskultur | 59 |
| 2.9 Fragebogen »Wie agil sind Sie schon?« | 60 |
| 2.10 Literatur und Links | 68 |
| 3 Kunden im agilen Kontext | 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 |
| 4 | Gemeinsame Werte bewusst und konkret leben | 90 | 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 |
| 5 | Agile Frameworks und Werkzeuge .. | 106 | 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 |

| | |
|---|-----|
| 6 Verändertes Führungsverständnis | 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 Prozessbegleiter | 246 |
| 7 Teamdynamik steuern | 216 | 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 unterschiedliche Persönlichkeiten | 230 | 8 Vorteile nutzen – Hindernisse überwinden | 260 |
| 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 Herausforderungen | 265 |
| | | 8.4 Finanzielle Aspekte | 271 |
| | | 8.5 Literatur und Links | 274 |