

**ALOIS SUMMERER
PAUL MAISBERGER**

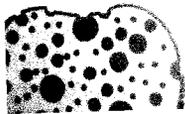
TEAMWORK AGIL GESTALTEN



**DAS
MITMACHBUCH**



**EXTRA
E-Book inside**



**MIT
ARBEITS-
HILFEN
ZUM
DOWNLOAD**

		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 Manage- mentkonzepten	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
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		

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	6.6	Als Coach agile Mitarbeiter entwickeln	182
6.1	Evolutionäre Führungsrolle	156	6.6.1	Was bedeutet Coaching?	183
6.1.1	Prinzipien und Haltungen	156	6.6.2	Als Führungskraft coachen	183
6.1.2	Aufgaben und Werkzeuge	158	6.6.3	Lösungsorientierte Coaching-Haltungen	184
6.2	Setzen des Rahmens und nachhaltige Unterstützung	160	6.6.4	Coaching-Werkzeuge nutzen	188
6.2.1	Selbstführung der Teams zulassen	160	6.7	Agilität gemeinsam kontinuierlich steigern	196
6.2.2	Als T-Shaped Manager »zwei Welten« vernetzen	161	6.7.1	In agile Entwicklung investieren	196
6.2.3	Agilität und Hierarchie – hybride Arbeitsformen in der Linie schaffen	164	6.7.2	Mit dem Team an ständigen Verbesserungen arbeiten	196
6.3	Wechselwirkungen zwischen Führung und Mitarbeiter gestalten	167	6.8	Stakeholder-Management	198
6.3.1	Persönlichkeitsmuster bestimmen die Unternehmenskultur	167	6.8.1	Wichtige Stakeholder identifizieren und deren Interessen reflektieren	198
6.3.2	Führungsrolle und Mitarbeiterrolle bestimmen sich gegenseitig	169	6.8.2	Konkrete Stakeholder-Analyse	201
6.4	Hinterfragende und dienende Führung	173	6.9	Bedeutung der Führung	204
6.5	Sich selbst führen können	175	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
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	8 Vorteile nutzen – Hindernisse überwinden	260
7.4 Leistungssteigerung durch unter- schiedliche Persönlichkeiten	230	8.1 Agilität: fünf Typen, fünf Sichten ...	262
7.4.1 Acht unterschiedliche Persönlichkeitstypen	231	8.2 Vorteile agiler Zusammenarbeit ...	265
7.4.2 Persönlichkeitsprofile erkennen und zur Kooperation nutzen	238	8.3 Hindernisse und Heraus- forderungen	265
7.5 Durch Feedbackprozesse Verhalten entwickeln	243	8.4 Finanzielle Aspekte	271
		8.5 Literatur und Links	274

9 Design und Koordination der agilen Transformation	276	9.6 Agile Pilotprojekte initiieren	294
9.1 Überforderungen vermeiden	278	9.7 Schulen und coachen Sie alle Beteiligten	295
9.1.1 Weg zur Implementierung	278	9.8 Wertschöpfungsketten und Organisationseinheiten agil ausrichten	296
9.1.2 Theorie U zur Reflexion nutzen	279	9.9 Kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der agilen Organisation	296
9.1.3 Distanz schaffen – Reflexionsschleifen nutzen	281	9.10 Qualitätskriterien für eine gelungene Implementierung	298
9.2 ADKAR-Modell – Personen schaffen Veränderungen	288	9.11 Zusammenfassung	298
9.3 Implementierungsteam beauftragen	289	9.12 Literatur und Links	301
9.3.1 Gemeinsamkeit im Topmanagement herstellen	290	10 Starten Sie!	302
9.3.2 Von oben nach unten und von unten nach oben	290	10.1 Willensstärke und Selbstmotivation stärken	304
9.3.3 Agil wozu?	291	10.2 Umsetzungs-Backlog entwickeln	306
9.3.4 Zusammenstellung eines agilen Implementierungsteams	292	10.3 Veränderungskompetenzen steigern	308
9.4 Ein agiles Konzept für die Organisation erstellen	292	10.4 Zusammenfassung	311
9.5 Verständnis für Agilität im Unternehmen entwickeln	293	10.5 Literatur	311

11 Anhang	312	14 Index	324
12 Literatur	316	15 Die Autoren	330
13 Glossar	320		