

HANSER

Leseprobe

ZU

Teamwork agil gestalten – Das Mitmachbuch

von Alois Summerer und Paul Maisberger

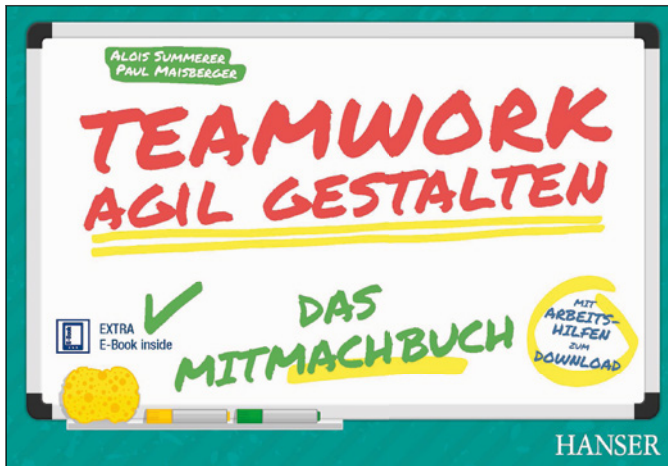
ISBN (Buch): 978-3-446-45133-9

ISBN (E-Book): 978-3-446-45616-7

ISBN (ePub): 978-3-446-45775-1

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45133-9>
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München





Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

welche Erfahrungen haben Sie bisher mit selbstverantwortlicher Teamarbeit und agilen Organisationen gemacht? Was verstehen Sie unter agiler Führung und selbststeuernden Teams? Vielleicht beschäftigen Sie sich aus Neugier zum ersten Mal mit dem Thema. Vielleicht sind Sie bereits informiert und wollen die Umsetzung noch verbessern? Oder Sie arbeiten schon als agiler Praktiker und suchen konkrete Hilfestellungen.

Das Thema Agilität ist heute in vielen Unternehmen präsent mit sehr unterschiedlichen Wissensständen. Wir beobachten, dass die Nachfrage enorm steigt und erleben im beruflichen Alltag, dass die agile Zusammenarbeit Unternehmen einen messbaren Mehrwert bringt.

Dieses Mitmachbuch haben wir für Sie geschrieben, um Sie in Ihrer täglichen agilen Arbeit zu unterstützen und Ihnen auch einen Überblick zu verschaffen, was Sie noch alles anpacken können. Während des Lesens werden Sie selbst aktiv, indem Sie die Übungen bearbeiten. Auf unserer Webseite www.teamwork-agil-gestalten.de können Sie in der Lesercommunity Ihre Anfragen stellen und mit Ihren Ideen und Erfahrungen wichtige Anregungen geben. Sie

bekommen konkrete Ideen aus der Praxis. Diese sind als Orientierung gedacht. Das einfache Kopieren von diesen Erfahrungen bringt Sie jedoch nicht wirklich weiter. Wichtig ist uns, dass Sie Anregungen so adaptieren, dass es in Ihren Kontext passt. Lassen Sie sich von unserem Buch inspirieren und entwickeln Sie zusammen mit Kollegen und Mitarbeitern im Unternehmen eigene agile Umsetzungsschritte.

Auf der Suche nach immer besseren und effektiveren Arbeitsmöglichkeiten und Führungsinstrumenten in Organisationen sind wir vor einigen Jahren den Themen Agilität und Selbstverantwortung begegnet. Einerseits waren wir begeistert von den Möglichkeiten, schneller, kunden- und teamorientierter zu arbeiten. Wir fanden viele einzelne Ansätze und Modelle wieder, die wir bisher in den Seminaren und Coachings angewandt hatten. Andererseits war einiges neu und stellte manche bisherige Praxis völlig auf den Kopf, wie z.B. Servant Leadership, eine regelmäßige Retrospektive, in Sprints zu arbeiten, gute Schätzklausuren durchzuführen. Eine weitere Stimme in uns mahnte uns zur realistischen Betrachtung. Wollen Führungskräfte wirklich Macht und Status abgeben, um den Mitarbeitern mehr Mitsprache und Entscheidung

zu übertragen? Wie viele Mitarbeiter sind bereit, mehr Selbstverantwortung zu übernehmen und verstärkt im Team zu arbeiten, um bessere Ergebnisse zu erreichen? Inwieweit sind Kunden motiviert, intensiver mitzuwirken und sich auf einen gemeinsamen Entwicklungsprozess einzulassen, ohne Pflichtenheft und Wasserfallstruktur? Was sagen die Topmanager und Betriebsräte dazu? Die Praxis zeigt, dass agile Zusammenarbeit bessere Ergebnisse erzielt und sich deshalb auch schnell verbreitet. Es bedarf jedoch, wie immer, einiger Anstrengungen, und es braucht Ausdauer, Schulung und gute Konzepte, um einen derart starken Wandel in Organisationen zu erreichen.

An unserem Buch haben viele mitgewirkt und es dadurch überhaupt möglich gemacht. Wir bedanken uns herzlich bei vielen Teammitgliedern, Scrum Mastern und Product Ownern, Managern und Geschäftsführern, dass sie uns Einblick in ihre Arbeit gegeben haben und wir sie in der Umsetzung agiler Arbeitsweisen coachen konnten.

Besonderen Dank sagen wir unseren Interviewpartnern, *Thomas Appel*, Senior Partner Development Manager bei Microsoft Deutschland GmbH, *Dr. Martin Groher*, Mitbegründer und Geschäftsführer der *microDimensions GmbH*,

München, *Torsten Klein*, CEO bei der *it-economics GmbH* in München, *Achim Kopp*, Inhaber und Geschäftsführer der *Kopp Schleiftechnik GmbH*, *Alexander Leupold*, Embedded-Softwareentwickler bei *Zühlke Engineering*, *Halina Maier*, Inhaberin und Geschäftsführerin der *Agile Sales Company*, *Dr. Kai Rödiger*, Agile Coach und Scrum Master bei der *Seibert Media GmbH*, *Christopher Voth*, Agile Transition Coach bei *Zühlke Engineering*, *Gaby Wander*, Inhaberin von *MiShu*, *Narges Weber*, Referentin Personalentwicklung bei *Check24*.

Vielen Dank auch an Frau *Lisa Hoffmann-Bäumel* vom *Hanser Verlag*, die uns als Lektorin immer wieder auf Gestaltung und Form hingewiesen hat, sowie *Katharina Schießl*, die mit ihren Illustrationen und Grafiken Aussagen auf den Punkt gebracht hat. Vielen Dank auch an *Claudia Maier* für die Mitgestaltung und Abbildungen im Buch. Das Buch hat an Qualität gewonnen, weil *Gabriela Maisberger*, *Eva Summerer* und *Ruth Wegmer* klares Feedback zu Verbesserungen gegeben haben. Dafür vielen Dank!

Wir wünschen Ihnen gute Anregungen und eine erfolgreiche Umsetzung!

Alois Summerer und Paul Maisberger

Inhalt

Vorwort	VI	2 Von wo aus starten Sie?	40
Einleitung	2	2.1 Die zentrale Frage: Why?	42
1 Wohin geht die Reise?	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
		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	6.6	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		

Interviews mit Experten aus der Praxis

Arbeitsort und -zeit frei wählen	27	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	45	Collaboration Tools nutzen	147
<i>Interview mit Torsten Klein, it-economics GmbH</i>		<i>Interview mit Alexander Leupold, Zühlke Engineering, Embedded-Softwareentwickler</i>	
Menschen im Mittelpunkt	49	Auf Kommunikation achten	208
<i>Interview mit Christopher Voth, Zühlke Engineering</i>		<i>Interview mit Dr. Martin Groher, Mitgründer und Geschäftsführer der microDimensions GmbH, München</i>	
Sales und agile – das passt gut	75	Entwicklung interner agiler Coaches	267
<i>Interview Halina Maier, Inhaberin der Agile Sales Company</i>		<i>Interview mit Narges Weber, Check24, Referentin Personalentwicklung</i>	
Kunden zu Empfehlern entwickeln	83	Begeisterte Schulungsteilnehmer initiieren Agilität	270
<i>Interview mit Gabriele Wander, Körpertherapeutin, MiShu-Erfinderin, Gründerin und Unternehmerin</i>		<i>Interview mit Dr. Kai Rödiger, Agile Coach & Scrum Master, Seibert Media</i>	



Einleitung

»Agile Unternehmen erzielen bis zu fünfmal häufiger höhere Margen und stärkeres Wachstum als ihr Wettbewerb!« (Boston-Consulting-Studie 2017).

Warum ein Mitmachbuch?

Mit diesem Buch werden Sie selbst aktiv und agil. Bearbeiten Sie die einzelnen Kapitel. Machen Sie sich im Buch Ihre Notizen. Nehmen Sie sich Zeit für einzelne Übungen sowie zum Reflektieren. Überlegen Sie sich am Ende, was Sie an Ideen und Anregungen weiter bedenken oder umsetzen wollen. Lassen Sie sich von diesem Buch inspirieren und entwickeln Sie eigene Ideen und Aktivitäten, um die agile Praxis damit zu verbessern.

Nutzen Sie jedes Kapitel wie einen kleinen Sprint. Ein Sprint ist ein Zeitfenster, meist in Wochen gerechnet. Sie arbeiten z. B. ein Kapitel pro Woche durch. Am Ende jedes Kapitels können Sie sich Ihre wesentlichen Gedanken und Aktivitäten notieren. Schreiben Sie diese in das Themen-Backlog am Ende des Kapitels. Ein Backlog ist eine Liste mit allen Aufgaben, die für Sie relevant sind. Daraus wird im **Kapitel 10** des Buches Ihr Umsetzungs-Backlog für Ihre weiteren Aktivitäten. Schätzen Sie den Zeitaufwand pro Maß-

nahme und legen Sie klare Prioritäten fest. Setzen Sie sich Sprints, also Zeitfenster von zwei bis vier Wochen, in denen Sie einzelne Aufgaben umsetzen. Am Ende des Sprints können Sie sich in einer persönlichen Retrospektive oder auch im Austausch mit anderen Personen Gedanken machen, wie Sie diese umgesetzt haben und was Sie weiter tun wollen. Eine Retrospektive ist ein Rückblick auf den Sprint mit den jeweiligen Stärken und Verbesserungen. Ihre Maßnahmen können Sie gleich wieder in das Umsetzungs-Backlog schreiben und im kommenden Sprint ausführen.

Zur Vertiefung diverser Themen haben wir mit Unternehmen Interviews geführt und stellen Ihnen die zentralen Ergebnisse in den einzelnen Kapiteln vor.



Alle Arbeitsunterlagen erhalten Sie auch als Download auf unserer Buchwebseite www.teamwork-agil-gestalten.de/download

Geschichtliche Wurzeln der Agilität

Über Agilität wird gern und oft nur im Zusammenhang mit Softwareentwicklung geredet und

geschrieben. Mittlerweile werden agile Methoden jedoch in vielen Branchen und Funktionsbereichen von Unternehmen mit zunehmendem Erfolg eingesetzt. Die Berichterstattung darüber nimmt stetig zu.

Agilität wird häufig als eine der neuen Managementmoden dargestellt, dabei reichen ihre Wurzeln bis in die 1940er-Jahre zurück. In den 1990er-Jahren schufen die japanischen Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi im Rahmen ihrer Forschungen zum Wissensmanagement und zur Organisationsentwicklung die Grundlagen von Scrum und übertrugen erstmalig den Begriff Scrum (Gedränge) aus dem Rugby in das Management.

Das Agile Manifest aus dem Jahr 2001 wird von vielen Verfassern als die »Geburtsstunde« der agilen Bewegung gesehen. Tatsächlich wurden aber bereits in den 1940er-Jahren bei Lockheed Martin in Amerika Flugzeuge nach agilen Prinzipien entwickelt.

Einen starken Einfluss hatte das Iacocca Institute der amerikanischen Lehigh University im Jahr 1991 mit seinem Report »21st Century Manufacturing Enterprise Strategy«. Dieser wurde als Reaktion auf die japanischen Wettbewerber erstellt. Bereits 1992 erfolgte die Gründung des

Agile Manufacturing Enterprise Forums (AMEF). Es entwickelte sich unter dem Namen Agility Forum zu der zentralen Anlaufstelle für Unternehmen aus Werkzeugmaschinen-, Luftfahrt- und Elektronikindustrie. Damit war eine schnelle Verbreitung der innovativen Ideen in der amerikanischen Industrie sichergestellt.

Jeff Sutherland (2014) und Ken Schwaber, zwei amerikanische Softwareentwickler, wendeten bei der Guinness Peat Aviation den Entwicklungsprozess nach Scrum-Regeln an und präsentierten bei der Konferenz der OOPSL 1995 ihre Ergebnisse einem breiteren Publikum.

Im Februar 2001 trafen sich 17 Experten der Softwareentwicklung in Utah und schufen das Agile Manifest mit vier Werten und zwölf Prinzipien als Basis für ihre Vorstellungen zur Entwicklung von Software (siehe Anlage 1).

Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelten im Jahr 2011 den *Scrum Guide*, auf den sich heute viele Praktiker in der täglichen Anwendung beziehen (scrum by the book). Dieser Guide wird mittlerweile regelmäßig weiterentwickelt und an neue Erfahrungen angepasst und kann kostenlos unter dem Schlagwort Scrum Guide heruntergeladen werden.

Ihr roter Faden durch das Buch

- *Mindmap der Agilität*

Sie bekommen einen ersten Überblick über die komplexe agile Landschaft und können sich orientieren. Gut geeignet für Anfänger, die sich mit verschiedenen Begrifflichkeiten vertraut machen wollen.

- **Kapitel 1:** *Wohin geht die Reise?*

Zu Ihrer besseren Orientierung in der VUKA-Welt stellen wir Ihnen das PESTEL-Modell vor und bieten Ihnen mit der externen Themenwolke eine Vorlage zu Ihrer individuellen Themenwolke.

- **Kapitel 2:** *»Von wo aus starten Sie?« – Welchen Entwicklungsstand hat Ihr Unternehmen?*

Sie erhalten Ideen für Ihre Reisevorbereitung zum Projekt »agile Zusammenarbeit« und führen den Test »Wie agil sind Sie schon?« durch. Sie erhalten dadurch einen Überblick über den aktuellen agilen Ausprägungsgrad im Unternehmen/im Team.

- **Kapitel 3:** *Kunden im agilen Kontext*

Sie erfahren, wie Sie Ihre Kundengewinnung agil gestalten können.

- **Kapitel 4:** *Gemeinsame Werte bewusst und konkret leben*

Aus der »Wertewolke« zu allgemeinen Werten leiten wir die zentralen agilen Werte ab und zeigen auf, wie diese in der täglichen Zusammenarbeit gelebt werden.

- **Kapitel 5:** *Agile Frameworks und Werkzeuge*

Sie lernen verschiedene agile Vorgehensweisen kennen und wie diese durch Teamarbeit erfolgreich umgesetzt werden können. Einzelne Werkzeuge können Ihre agile Teamarbeit wesentlich bereichern.

- **Kapitel 6:** *Verändertes Führungsverständnis*

Sie erfahren, wie sich die Wechselwirkungen zwischen Führungskraft und Teammitgliedern auf die Selbstverantwortung auswirken und wie Sie diese steigern.

- **Kapitel 7:** *Teamdynamik steuern*

Lernen Sie, das Team zu einer guten Performance zu entwickeln, und unterstützen Sie eine konstruktive Gruppendynamik, die zur Leistung und Zusammenarbeit motiviert.

- **Kapitel 8:** *Vorteile nutzen – Hindernisse überwinden*

Neben Flexibilität und Schnelligkeit bietet agiles Arbeiten eine Fülle weiterer Vorteile, wie z. B. steigende Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Zusätzlich beschäftigen wir uns mit den am häufigsten vorkommenden Hindernis-

sen, wie Silodenken, unrealistischen Schätzungen und zeigen Wege zu deren Überwindung auf.

- **Kapitel 9:** *Design und Koordination der agilen Transformation*

In klaren Schritten zeigen wir Ihnen Möglichkeiten auf, wie Sie agile Teamarbeit in die Organisation einführen und erfolgreich damit arbeiten können.

- **Kapitel 10:** *Starten Sie!*

»Es gibt nichts Gutes, außer Sie tun es!« Formulieren Sie Ihre Erkenntnisse aus den einzelnen Kapiteln und die notwendigen Aufgaben in Ihrem Themen-Backlog. Wählen Sie sich Aufgaben für die nächsten Sprints.

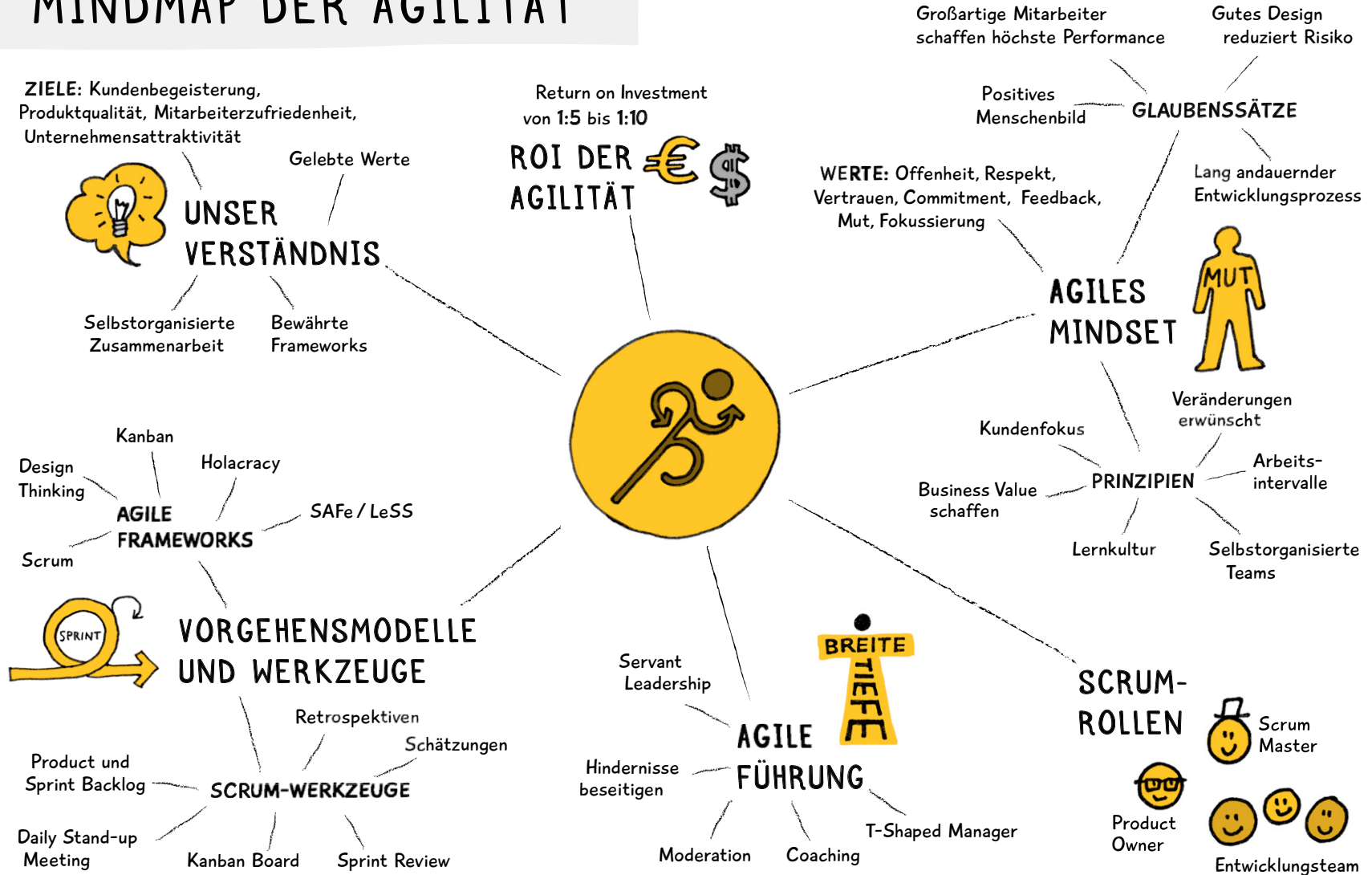


Erstellen Sie am Ende der einzelnen Kapitel Ihr Themen-Backlog. Notieren Sie hier, welche Aktivitäten Sie aus dem jeweiligen Kapitel für sich ableiten wollen. Ihr Aktionsplan sollte sich dann an diesen Aktivitäten orientieren.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt. Es ist jedoch immer die weibliche Form mit gemeint.

Bild 1 gibt Ihnen einen Überblick über agile Zusammenarbeit.

MINDMAP DER AGILITÄT





Sechs zentrale Elemente unserer agilen Mindmap

- *Unser Verständnis der Agilität*

Agilität ist eine Haltung, eine Unternehmenskultur mit gelebten Werten. Es gibt klare Vorgehensweisen und Werkzeuge, die die Selbstorganisation von Einzelpersonen, Teams und Organisationen unterstützen. Ziele der agilen Zusammenarbeit in einem komplexen und volatilen Umfeld sind: die Kundenzufriedenheit zu steigern, bessere Produkte in kürzerer Zeit zu liefern, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und eine hohe Attraktivität des Unternehmens für junge Mitarbeiter zu erreichen.

- *Ergebnisse der agilen Zusammenarbeit*

Während Change-Programme in Unternehmen selten eine Erfolgsquote von mehr als 30% erreichen, erzielen agile Projekte einen ROI (Return on Investment) von eins zu zehn bis eins zu fünf. Details dazu finden Sie bei David F. Rico unter www.davidfrico.com, der sich intensiv mit den Erfolgen unterschiedlicher Projektmethoden beschäftigt hat. Vertiefende Informationen und eine Auswertung der diversen Studien finden Sie in seinem Buch *The Business Value of Agile Software Methods*. Mit diesen fundierten Ergebnissen können Sie Ihre eher finanzwirtschaftlich orientierten Entscheider sicher überzeugen.

- *Mindset der Agilität*

Wir sind überzeugt davon, dass Agilität mehr braucht als Rahmenwerke und Werkzeuge. Nachhaltiger Erfolg bei agilen Projekten ist nur zu erzielen, wenn alle Beteiligten und Betroffenen von gemeinsam gelebten Werten und Grundüberzeugungen ausgehen. Dieses gemeinsame Set gilt es zu entwickeln.

- *Scrum-Rollen (Vertiefung in Kapitel 5)*

Im *Scrum Guide*, der »Bibel« für Agilisten, werden drei zentrale Rollen definiert. Das sind der Product Owner, das Entwicklungsteam und der Scrum Master.

- *Agile Führung (Vertiefung in Kapitel 6)*

Das Prinzip der Selbstorganisation von Teams schließt die Notwendigkeit von Führung bei agiler Zusammenarbeit nicht aus. Von Führungskräften werden allerdings Fähigkeiten wie Coaching verlangt.

- *Vorgehensmodelle und Werkzeuge (Vertiefung in Kapitel 5)*

Eher technisch orientierte Menschen setzen hier ihren Schwerpunkt der Agilität. In diesem Kapitel finden Sie praktische Hinweise, wie Sie agile Werkzeuge konkret anwenden.

01

**Wohin geht
die Reise?**

**Bild 1.1**

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Sie und Ihr Unternehmen



Fragen, die in diesem Kapitel beantwortet werden

- Welche grundlegenden Herausforderungen kommen auf Unternehmen zu?
- Wie können Sie sich in einer VUKA-Welt orientieren (VUKA: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)?
- Wie können Sie PESTEL zur Orientierung nutzen für politische Faktoren wie Regulation, Wettbewerbsaufsicht usw. (PESTEL: Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal)?
- Wie unterstützt Sie die Themenwolke?
- Wie erstellen Sie Ihre eigene Themenwolke?
- Wie arbeiten Sie mit der Wirkmatrix?
- Was erwarten die Generationen X, Y und Z von Ihnen und Ihrem Unternehmen?
- Welche Kompetenzen sind künftig gefragt?

1.1 Start mit Olli

Olli sollten Sie kennen. Nein, heute mal nicht Olli Kahn, den ehemaligen Torhüter vom FC Bayern, oder Oliver Welke von der »heute-show«. Wir meinen Olli, den ersten selbstfahrenden Klein-

bus, dessen Teile zu 40% aus dem 3-D-Drucker kommen (<https://localmotors.com>) und der über künstliche Intelligenz verfügt (**Bild 1.2**). Diese stellt ihm die Software Watson vom amerikanischen IT-Konzern IBM zur Verfügung. Hersteller dieser Innovation ist Local Motors aus Phoenix/Arizona, ein flexibles Unternehmen mit flachen Hierarchien, das unter anderen Siemens als Partner gewinnen konnte. Mittlerweile ist das Unternehmen auch in Berlin mit einer Niederlassung aktiv. In Zusammenarbeit mit der Deutschen Bundesbahn wird Olli bereits im Nahverkehr getestet. Er bietet Platz für bis zu zwölf Fahrgäste, ist extrem schlau und kann z. B. Restaurantempfehlungen aussprechen oder Sehenswürdigkeiten während der Fahrt beschreiben. Mit mehr als 30 Sensoren kann er Situationen und Verkehrshindernisse schnell erfassen und darauf reagieren. Dennoch ist ein Sicherheitsfachmann an Bord und hilft Olli z. B. beim Rückwärtsfahren.

Olli ist ein gutes Beispiel für den tief greifenden Wandel, der unserer Gesellschaft bevorsteht. Ollis Art der Produktion und seine Fähigkeit, autonom zu fahren, haben erhebliche Auswirkungen auf sparsamen Materialeinsatz, neue Fabrikationsverfahren und, nicht zu vergessen,

die betroffenen Arbeitsplätze vieler Mitarbeiter in der Produktion. Mit seinem Gasmotor schützt er gleichzeitig die Umwelt. Er kann gemietet werden und passt so in die herausziehende »sharing economy«. Der Begriff steht für teilen, gemeinsam nutzen statt kaufen. Ein typisches Beispiel dafür ist das Carsharing.

Weitere Informationen zu Olli finden Sie auf der Webseite des Unternehmens (www.localmotors.com). Das Video »First 3D Printed Super-car – A New Way To Build Cars« zeigt, wie das funktioniert.

Olli vereinigt in sich gleichzeitig die großen Herausforderungen für

- die Wirtschaft allgemein,
- die Unternehmen und
- jede einzelne Person.

Neue Produktionsverfahren wälzen ganze Industrien um. In China werden Häuser bereits »gedruckt«. Autonomes Fahren erfordert hoch entwickelte künstliche Intelligenz, gefährdet allein in den USA rund 3,5 Millionen Arbeitsplätze für Trucker und stellt die Geschäfts- und Ertragsmodelle kompletter Branchen infrage. Auch Ihr Arbeitsplatz könnte »wackeln«. Zumindest Ihre derzeitigen Kompetenzen brauchen eine »Auffrischung«. Nach diversen Untersuchungen sind



Bild 1.2 Olli, der erste selbstfahrende Kleinbus (www.localmotors.com)

diese nach zweieinhalb bis fünf Jahren gar komplett überholt.

Aber die Veränderungen kommen noch viel näher – bis ins eigene Wohnzimmer. Alexa, die digitale Assistentin von Amazon, und Home von Google sollen helfen, den Alltag zu organisieren. Eine Art Lautsprecher, ausgestattet mit einem

Sprachsteuersystem, hört auf Sie, redet mit Ihnen und hält vielfältige Informationen ganz individuell für Sie bereit. Bei Tests von *Computer Bild* haben beide Systeme gut abgeschnitten. Google will Sie in Ihrem »smart home« mit diversen Steuerungsaufgaben (z. B. Heizung) unterstützen.

Und weiter geht's im Kinderzimmer. Dort hält Cayla Einzug. Die Puppe vom britischen Hersteller Vivid Imaginations war bereits unter den Top Ten der Spielzeuge im Jahr 2014 vertreten. Sie vereinigt mobiles Internet, künstliche Intelligenz und Spracherkennung in einem »Kinderspielzeug«. Sie kann Fragen der Kinder wörtlich aufnehmen und sinnvoll beantworten.

1.2 Sich nicht täuschen lassen

Egal, welche Herausforderungen auf Sie zukommen, Sie sollten gerüstet sein. »Das Glück bevorzugt denjenigen, der vorbereitet ist«, konstatierte schon vor ca. 200 Jahren der französische Mikrobiologe Louis Pasteur. Amazon konnte nur deswegen in so kurzer Zeit so schnell Markt-

anteile gewinnen, weil die Buchhandlungen das Internet erst mal weitgehend ignoriert haben.

Wir wollen Sie dabei unterstützen, bessere Einschätzungen zu treffen, wie die Beteiligten in den folgenden Beispielen und Aussagen:

- So empfahl bereits 1899 Charles H. Duell als Leiter des US-Patentamts die Schließung der Patentämter, er meinte: »Alles, was erfunden werden kann, ist bereits erfunden worden.«
- 1901 sagte Gottlieb Daimler, ausgewiesener Fachmann für Autos: »Die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten, allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.« Er konnte damals ja noch nicht mit selbstfahrenden Autos rechnen.
- Eine Steigerung bot 1903 der Leiter der Michigan Savings Bank mit der Aussage: »Das Reitpferd wird es immer geben, doch das Automobil ist lediglich eine vorübergehende Modeerscheinung.«
- Ähnlich weit daneben lag 1927 Harry Warner von Warner Brothers beim Tonfilm: »Wer zum Teufel will denn Schauspieler sprechen hören?«
- Der IBM-Gründer Thomas Watson meinte 1945: »Der Bedarf an Computern wird weltweit nicht mehr als fünf Stück betragen.«

- Dem Ganzen die Krone aufgesetzt hat noch 1977 (!) Ken Olsen von Digital Equipment, einem damals führenden Computerhersteller: »Es gibt keinen Grund, warum irgendjemand einen Computer bei sich zu Hause haben will.«
- Und noch eine amüsante Begebenheit: Im 19. Jahrhundert versuchte ein britischer Wissenschaftler die Londoner Stadtväter davon zu überzeugen, dass spätestens im Jahr 1967 die City unter einer 1,80 Meter dicken Schicht von Pferdeäpfeln begraben sein wird, »wenn die Anzahl der Pferdewagen weiter so zunimmt wie bisher«.
- Noch im Jahr 2000 meinte Ron Sommer, ehemaliger Vorstand der Telekom: »Das Internet ist eine Spielerei für Computerfreaks, wir sehen darin keine Zukunft.«
- Selbst der renommierte Ökonom und Nobelpreisträger Paul Krugman lag klar daneben mit seiner Aussage: »Das Wachstum des Internets wird sich drastisch verlangsamen.«
- Wie man eine ganze Wirtschaftsnation an der Nase herumführen kann, zeigte ein Expertengremium der Russischen Akademie der Wissenschaften im Jahr 1806 und konstatierte: »Es gibt keine Verwendung für Erdöl.«

Andererseits sollten Sie die Geschichte um Henry Ford, den Erfinder der »Tin Lizzy« (erstes Auto vom Fließband), kennen. Es wird kolportiert, dass er Folgendes gesagt haben soll: »Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie mir vermutlich gesagt, schnellere Pferde und bequemere Kutschen.« Das Auto musste ihm schon selbst einfallen. Mit dem »Fordismus« hat er allerdings ein umfangreiches Kapitel in der Industriegeschichte geschrieben.

Wie man mit Voraussagen dagegen richtigliegen kann, zeigte John Naisbitt (1982), der amerikanische Zukunftsforscher. In seinem weltweiten Bestseller *Megatrends* mit mehr als neun Millionen Auflage formulierte er unter anderem folgende Megatrends:

- Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft.
- Von Zentralisation zu Dezentralisation.
- Von Hierarchien zu Verbundenheit, Verflechtung und gegenseitiger Abhängigkeit.
- Je mehr »High Tech«, desto mehr »High Touch« (damit meinte er Empathie und Wertschätzung).

Fast 35 Jahre später kann man neidlos anerkennen, dass er in allen wesentlichen Punkten richtiglag. Mit High Touch umschreibt er die so-

genannten Soft Factors und ergänzt damit Hard Facts, wie die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (Kosten, Durchlaufzeiten), um Soft Facts, wie Wissen, Motivation, Stimmungen, Sozialkompetenz, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur.

Auf der Basis dieser Erfahrungen empfehlen wir Ihnen daher, vermeiden Sie um alles in der Welt Aussagen wie: »Das kann ich mir nicht vorstellen.« Studien zeigen, dass Unternehmer und Manager sich wenig mit der Zukunft ihres Unternehmens beschäftigen. Und Sie?

Reservieren Sie genügend Zeit, um sich mit Gegenwart und Zukunft Ihres Unternehmens gleichzeitig zu beschäftigen. Und holen Sie sich interne (Delegation) und externe Unterstützung (Experten) bei diesen anspruchsvollen Aufgaben. Wer sich zu sehr auf das »daily business« fixiert, hat keine Zeit und Energie, Potenziale für die Zukunft zu entwickeln und aufzubauen. Beispiele dafür sind Manager, die kurzfristig Aktienkurse nach oben treiben und nach ihrem Ausscheiden Unternehmen in Turbulenzen bringen, weil sie aus Kostengründen keine Vorkehrungen für die Zukunftsfitness ihrer Unternehmen getroffen haben. Geschönte Ertragserwartungen sollten Analysten »einlullen«.

1.3 Nahsicht und Fernsicht – immer mit Umsicht



Bauen Sie sich Ihr eigenes Modell der Vorschau (siehe Wirkmatrix; **Bild 1.5**) und unterscheiden Sie zwischen Nahsicht und Fernsicht (**Bild 1.3**). Wir halten eine Vorschau für die nächsten zwei Jahre im Bereich »Führung und Zusammenarbeit« für gut machbar. Beim Thema Fernsicht bietet sich eine Zeitperspektive von acht bis zehn Jahren an. Viele Trendprognostiker haben sich auf diesen Zeitrahmen eingestellt. Wählen Sie einige Themen aus der nachstehenden Themenwolke (**Bild 1.4**) zur Beobachtung und Bearbeitung aus. Konzentrieren Sie sich auf die Felder Kultur, Führung, Zusammenarbeit, Technologie, Markt, Kunde und Wettbewerb. Gewöhnen Sie sich diese Outside-in-Sicht an und sehen Sie Ihr Leistungsportfolio als mittelfristig veränderlichen Gestaltungsfaktor an.

Ein Beispiel: Als Aufsichtsrat in einem Softwareunternehmen haben wir den Vorstand unterstützt, ein umfassendes Frühwarnsystem für die Bereiche Kunde, Markt, Wettbewerb, Produkte (Technologie), Mitarbeiter und Zusammenarbeit sowie Finanzen und Controlling (mit

Key Performance Indicators) zu entwickeln und zweimonatlich an den Aufsichtsrat zu berichten. Für die weitere Entwicklung des Unternehmens hin zu mehr Stabilität und Ertrag war dies eine entscheidende Maßnahme. Unternehmensintern sprachen wir dabei von Stabiflex.

Bild 1.3

Beides im Blick: Was passiert heute, was passiert morgen?



Einen Schritt weiter geht Fredmund Malik (2013). Der St. Galler Wirtschaftsprofessor bietet sechs Schlüsselgrößen für die Beurteilung des Unternehmenserfolgs an und empfiehlt diese gleichzeitig als »Cockpit« für Unternehmen (Nahsicht):

- Marktstellung des Unternehmens mit Marktanteil, Qualität, Kundennutzen, Bekanntheitsgrad und Image,
- Innovationsleistung mit Time-to-Market, Hit-versus Flop-Rate und Umsatzanteil mit »neuen« Produkten,
- Produktivitäten in den Bereichen Arbeit, Kapital, Zeit,
- Attraktivität für gute Mitarbeiter,
- Liquidität,
- Gewinn.

Malik hält es für möglich, mit diesen sechs zentralen Faktoren bis zu ca. 80 % des Erfolgs eines Unternehmens einzuschätzen. Für ihn sind Kundennutzen und Produktivität die zentralen Faktoren. Diese Faktoren gehören zum »Kopfkino« eines Entscheiders. Das heißt, wenn er nachts aus dem Schlaf gerissen würde, müsste er diese quasi »runterrasseln« können.



Zu wenig Fernsicht ist existenzgefährdend.

Experten, die sich mit den auf uns zukommenden Entwicklungen beschäftigen, sprechen von einer VUKA-Welt. VUKA ist die Verdichtung von Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Ambivalenz, Mehrdeutigkeit) in einem Akronym. VUKA ist eine pauschale Zustandsbeschreibung einer sich neu entwickelnden »Wirtschaftsordnung«.



- Volatilität meint auch Flüchtigkeit und soll ausdrücken, dass sich die Rahmenbedingungen um uns herum schnell verändern können. Unternehmen müssen also schneller, wendiger, flexibler kurz agiler werden.
- Unsicherheit: Planbarkeit und Vorhersagbarkeit waren gestern. Höchste Reagibilität und Adaptionfähigkeit sind gefragt.
- Komplexität begegnen Sie nicht (!) mit Vereinfachung, wie viele empfehlen, sondern mit mindestens gleicher, wenn nicht höherer Komplexität als das System, auf das Sie Einfluss nehmen wollen.

- Ambiguität verlangt nach Agilität. Wie das geht, zeigen wir Ihnen an vielen Stellen dieses Buches.

1.3.1 Die Themenwolke zur ersten Orientierung

Aus dieser globalen VUKA-Sicht haben wir aus diversen Quellen (Schwab, Klaus (2009), Mičić, Pero (2006)) die in **Bild 1.4** dargestellte Themenwolke zu den zentralen globalen Herausforderungen und Entwicklungen abgeleitet.

Wenn selbst die *Bild-Zeitung* bereits im Jahr 2016 mit dem Aufmacher »22 neue Technik-trends« auf den Markt ging und damit auf die Zukunftsmesse CES in Las Vegas hinwies, kann man davon ausgehen, dass die Technologiediskussion in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist.

Viele der von uns genannten Themen finden Sie mit Schwerpunkt Technologie im genannten Buch von Schwab (2009) und mit den Schwerpunkten nach PESTEL bei Mičić. Zur Balance mit den eher weichen Themen wie Management und Zusammenarbeit empfehlen wir Ihnen die



»Moonshots« von Gary Hamel. Gemeinsam mit 36 Managementexperten wurden bereits im Mai 2008 die Grundlagen für die Entwicklung des Managements 2.0 gelegt. Die vielen Anregungen und Thesen fanden allerdings keine breite Diskussion und Anwendung.

Bild 1.4
Themenwolke der externen Herausforderungen

Hier nur kurz einige der Moonshots:

- Richten Sie natürliche, flexible Hierarchien ein. (Damit werden formale Hierarchien durch natürliche Hierarchien ersetzt, in denen Status und Einfluss von den Beiträgen abhängen und nicht von der Position.)
- Befreien Sie Arbeit von der Arbeit. Sorgen Sie für Begeisterung, Fantasie und Einfallsreichtum. Menschen sind im Flow am produktivsten.
- Lassen Sie alle bei der Vorgabe der Richtung mitwirken.

Und ähnlich »provokant« geht es weiter mit 22 »ermunternden« Thesen. Bei Garry Hamel (2013), einem amerikanischen Managementvordenker, können Sie sich im Buch *Worauf es jetzt ankommt* weiter anregen oder provozieren lassen.

Nachfolgend einige zentrale Begriffe und Themenbereiche, die Sie berücksichtigen sollten:

- Disruption geht zurück auf den österreichischen Ökonomen Joseph Alois Schumpeter und den amerikanischen Innovationsforscher Clayton Christensen. Er wird meist in Zusammenhang mit den Umbrüchen, die durch die Digitalisierung ausgelöst werden, verwendet. Ein Beispiel sind die Fintechs, Unternehmen, die im Bereich der Finanzdienstleistungen für erhebliche Unruhe sorgen, da sie in der Regel kundennäher sind, schneller und kostengüns-

tiger produzieren. Disruptionen wirken sich meist auf die Geschäftsmodelle etablierter Anbieter aus und »treiben« Kunden zu den Newcomern.

- Digitalisierung: Alle (!) reden davon. Sie ist einerseits Chance und andererseits das Schreckgespenst in der gegenwärtigen Diskussion. Nach Computerisierung und Internet kommt jetzt die digitale Transformation. Ganz nach dem Motto: »Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.« Nach Christoph Keese (2016) umfasst der Begriff Digitalisierung fünf unterschiedliche Gebiete, wie
 - den Grad, zu dem ein Produkt auf analoge oder digitale Methoden zugreift,
 - den Grad der Vernetzung eines Produkts,
 - die Art und Weise, wie Produkte mit ihren Bedienern kommunizieren,
 - den Grad, zu dem Prozesse an digitale Möglichkeiten angepasst wurden,
 - den Umfang, in dem neue Geschäftsmodelle aufgegriffen werden.
- Mit Empathie wird die Fähigkeit, vor allem aber die Bereitschaft verstanden, Empfindungen, Emotionen und Motive anderer Personen zu verstehen und angemessen auf deren Gefühle zu reagieren. Eine wichtige Grundlage für Empathie ist eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung.

14

Index

A

ADKAR-Modell 288f
 Agile Sales Company 75
 Agiles Manifest 109
 Agilität
 –, Erfahrung aus 45
 –, Erwartung an 43
 – finanzielle Aspekte 271f
 – Fragebogen zur Selbsteinschätzung 60
 –, gemeinsames Verständnis von 46
 – Hindernisse/Herausforderungen 265f, 268f
 –, Irrtümer zur 75
 – kontinuierlich steigern 196, 198
 – Start 302, 304
 – Typen/Sichten 262f
 – und Hierarchie 164
 – Vorteile 265
 Amazon 13f
 Anderson, Jeff 53
 Appelo, Jurgen 229
 Appel, Thomas 27
 Arbeitsdurchfluss 133f
 Atlassian 147, 149f

B

Beck, Kent 95
 Bedürfnispyramide nach Maslow 55
 Befürworter 262
 Bendik, Sabine 26
 Beobachter-Typ 237
 Berater-Typ 235
 Besprechung, lösungsorientierte 246ff, 254ff
 Besprechungsphasen 253ff
 Besprechungsplanung 249
 Besprechungsteilnehmer 248
 Betriebsführung, wissenschaftliche 54
 Bilanzmethode 188

C

Cameron, Kim S. 59f
 Change Management 53
 Check24 266f
 Coaching 183, 295f
 –, lösungsorientiertes 184, 186ff
 –, Schatten- 191
 – Werkzeuge 188ff, 192ff
 Coach, interner agiler 267
 Collaboration Tools 147
 Customer Journey 81

D

Daily Scrum 119
 Daily Sprint Meeting 125
 Daimler, Gottlieb 14
 Delegationspoker 229f
 Delegationsschema 229
 Design
 – agiler Teams 276
 Design Thinking 136
 – Geschichte 137
 –, Phasen des 142ff
 – Prinzipien/Verhaltensregeln 140ff
 –, wichtige Aspekte des 137ff
 Direktor-Typ 232
 Drucker, Peter 72
 Duell, Charles H. 14

E

Egoismen 222
 Empfehlungsmarketing 83, 85f
 Entscheidungen treffen 249ff
 Entscheidungsbefugnisse 223
 Entwicklungsteam 110, 112, 160f
 Estimation Meeting 115f
 Euphoriker 262

F

- Feedback 134, 193ff, 243ff
- Foegen, Malte 43
- Ford, Henry 15
- Fragen 189
 - , geschlossene 190
 - , hypothetische 191
 - , offene 189
 - , skalierende 190
 - , zirkuläre 191
- Framework, agiles 106
- Führung
 - , Bedeutung der 204ff
 - , hinterfragende/dienende 173ff
 - und Mitarbeiter 167, 169f
- Führung, evolutionäre 155f
 - Aufgaben/Werkzeuge 158, 160
 - Prinzipien/Haltungen 156, 158
- Führungskraft 29
 - , coachende 183f

G

- Generationen, Übersicht 28
- Goldman, Steven 263

Google 13

- Groher, Martin 208
- Gropius, Walter 137

H

- Hamel, Gary 19f, 34, 56
- Häusling, André 262
- Herausforderungen, externe 19
- Hilflosigkeit, erlernte 223
- Hlupic, Vlatka 34
- HR Pioneers GmbH 262

I

- IBM 12, 109
- Implementierungsteam 289ff
- Inspirator-Typ 234

J

- Johnson, Kelly 109
- Jung, C. G. 232

K

- Kanban 127
 - Board 129ff
 - Geschichte 127
 - Praktiken 129ff
 - Prinzipien 127ff
- Keese, Christoph 20, 24
- Kelley, David 137
- Klein, Torsten 45
- Knoster-Modell 51
- Kommunikation 208ff, 219, 221
- Kompetenzdusche 192
- Kompetenzen, Rad der 30
- Konfliktkompetenz 221
- Kooperation 135
- Koordination agiler Transformation 276
- Koordinator-Typ 236
- Kopp, Achim 72, 97f, 101f
- Kopp Schleiftechnik 97f
- Krugman, Paul 15
- Kundenorientierung 72f, 223
- Kundenvision 114

L

Laloux, Frederic 35, 57
 Large-Scale Scrum (LeSS) 122ff
 Larman, Craig 122
 Leifer, Larry 137
 Leupold, Alexander 147
 Local Motors 12
 Lockheed Martin 109

M

Maier, Halina 75
 Malik, Fredmund 18
 Management, evolutionäres 57
 Managementkonzepte, veraltete 54, 56f
 Marketing 73f
 Marktstellung 74
 Marston, William Moulton 232
 McGregor, Douglas 56
 Mičić, Pero 19
 microDimensions GmbH 208
 Microsoft 147ff
 – Softwareentwicklung 25
 Mindset 175, 222
 MiShu 83f

Mitarbeiter, agile 182
 Mittelmanagement 206f
 Moderator 246f
 Moonshots 19, 34, 56
 Motivator-Typ 234

N

Nahsicht/Fernsicht 16f, 28
 Naisbitt, John 15
 Naughton, Carl 25
 Nefiodow, Leo 92
 Neukundengewinnung 78, 80f, 83

O

Ohno, Taiichi 127
 Olli 12f
 Olsen, Ken 15
 Organisation, bürokratische 54
 Organisationseinheiten 296
 Organizational Culture Assessment
 Instrument (OCAI) 59f
 Ouchi, William 56

P

Pasteur, Louis 14
 Persönlichkeitsmuster 167ff
 Persönlichkeitstypen 230ff
 Perspektivenwechsel 191
 PESTEL 19, 24
 Pilotprojekt 294f
 Pionier 263
 Plattner, Hasso 137
 Positive Leadership 56
 Positive Psychologie 56
 POT. Siehe Produkt-Owner-Team
 Prinzipien 95ff, 221
 Product Backlog 114f, 124
 Product Backlog Refinement (PBR) 124
 Product Owner 110, 112ff
 Produktdefinition 123
 Produktzweck 114
 Projektstart 50
 Projektvorbereitung 51
 Promotor 263
 Pull-Prinzip 131

R

Reflexion 134
 Reflexionsschleifen 281, 283ff, 288
 Reformer-Typ 237
 Reframing 190
 Release Plan 116
 Retrospektive 120, 126
 Rico, David F. 272
 Rödiger, Kai 43, 270
 Rollenklarheit 224

S

Sackmann, Sonja 59f
 SAP 137
 Scharmer, Claus Otto 279f
 Schneider-Kulturmodell 58
 Schröder, Axel 263
 Schüller, Anne 85
 Schulung 295f
 Schwaber, Ken 95, 109, 262
 Schwab, Klaus 19
 Scrum 108
 – Geschichte 109
 – Rollendefinition 110, 112
 Scrum Master 110f

Seibert Media 43, 270
 Selbstführung 175
 Selbstmotivation 304f
 Selbstorganisation 221
 Selbstverantwortung 221, 224f
 Seligman, Martin 56
 Siprogate 263
 Skeptiker 263
 Solingen, Rini van 272
 Sommer, Ron 15
 Spencer Stuart 59
 Spielregeln 99ff
 Sprenger, Reinhard K. 92, 94
 Sprint 117, 125
 – Abbruch 118
 – Durchführung 116, 118ff
 – Vorbereitung 114ff
 Sprint Planning 1 118, 124
 Sprint Planning 2 118, 125
 Sprint Review 119, 125
 Stakeholder-Analyse 201, 204
 Stakeholder-Management 198ff
 Sutherland, Jeff 109, 262, 272

T

Taylor, Frederick W. 54
 Team, agiles
 – Design und Koordination 276
 Teamfaktoren, fördernde/hindernde 219, 221f
 Teamverantwortung 229f
 Themen-Owner 21, 247f
 Theorie U 280f, 283
 Theorie X/Y/Z 55
 Topmanagement 204ff, 290
 Toyota Motor Corporation 127
 T-Shaped Manager 161

U

Umdeuten 190
 Umsetzungs-Backlog 306
 Unternehmenskultur 58f, 167ff
 –, Gestaltungselemente der 59f
 Unterstützer-Typ 235

V

Velocity 116
Veränderungskompetenz 308
Verhaltenssicherheit 191
VersionOne 43, 58
Vertrauen 94, 185
Vertrieb 73f
Vivid Imaginations 14
Vodde, Bas 122
Voth, Christopher 49
VUKA 18

W

Wander, Gabriele 83
Warner, Harry 14
Watson, Thomas 14
Weber, Max 54
Weber, Narges 266f
Werkzeug, agiles 106
Werte 90, 92f, 221
–, agile 95f
–, generelle 92ff
Wertschöpfungsketten 296
wibas 43
Willensstärke 304f

Winograd, Terry 137
Wirkmatrix 22f
Work in Progress (WIP) 131, 133
Worley, Christopher G. 272

Z

Zühlke Engineering 147
Zuhören 189

15

Die Autoren

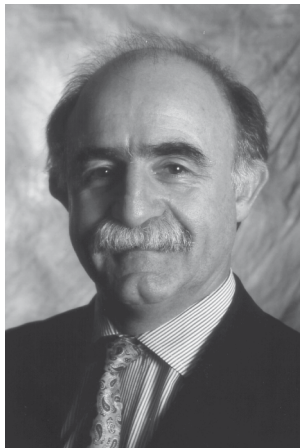
ALOIS SUMMERER ist Trainer, Coach, Berater, Inhaber und Unternehmer von AS TEAM, einer Beratungs- und Trainingsfirma. Er berät u. a. Unternehmen, wie sie agil werden können, trainiert und coacht Führungskräfte sowie Mitarbeiter bei der Umsetzung.

E-Mail: alois.summerer@as-team.net



PAUL MAISBERGER ist Berater, Coach und Aufsichtsrat für mittelständische Unternehmen. Davor war er Inhaber und Geschäftsführer einer PR-Agentur mit zahlreichen Veröffentlichungen.

E-Mail: paul.maisberger@as-team.net



Unser Motto: *»Nichts ändert sich, außer du änderst dich!«*

Weitere Informationen unter:
www.teamwork-agil-gestalten.de
www.as-team.net