

Inhalt

Einleitung	1
Prolog	2
Für wen ist dieses Buch?	3
Die Verantwortung der agilen Führungskraft	3
Toolkit für agile Führungskräfte	4
Warum dieses Buch?	6
Lesetipps	7
Nach dem Lesen dieses Buches	8
Teil 1 Inspirierende Ziele setzen	9
1.1 Wie setzt man inspirierende Ziele?	11
1.1.1 Fragen zum Einstieg	12
1.1.2 Prolog	13
1.1.3 Traditionelle vs. neue Ziele	15
1.1.4 Tool 1: Key Value Indicator (KVI)	17
1.1.5 Einige Beispiele für KVI	18
1.2 Wie findet man die richtigen KVI?	21
1.2.1 Fragen zum Einstieg	22
1.2.2 Was ist ein guter KVI	23
1.2.3 In drei Schritten zum ersten KVI	24
1.2.4 Woher weiß ich, dass wir einen inspirierenden KVI haben?	27
1.2.5 Fünf »E« für inspirierende KVI	27

1.2.6	Fallstricke bei der Auswahl und Nutzung von KVIIs	28
1.2.7	Wie setzt man inspirierende Ziele?	29
1.3	Wie visualisiert man den Kundennutzen?	31
1.3.1	Fragen zum Einstieg	32
1.3.2	Prolog	33
1.3.3	Komplexer Kundennutzen	36
1.3.4	Tool 2: Nutzenleiter	37
1.4	Zusammenfassung Teil 1	39
1.4.1	Die agile Führungskraft als Inspirator	40
1.4.2	Konkrete Maßnahmen	41
Teil 2 Ownership fördern		43
2.1	Wann übernehmen Teams Ownership?	45
2.1.1	Fragen zum Einstieg	46
2.1.2	Prolog	47
2.1.3	Was ist Ownership?	49
2.1.4	Warum Ownership?	50
2.1.5	Wie übernehmen Teams Ownership?	51
2.1.6	Die agile Führungskraft als Facilitator	52
2.2	Wann eingreifen und wann loslassen?	53
2.2.1	Fragen zum Einstieg	54
2.2.2	Tool 3: Ownership-Modell	56
2.3	Welchen Reifegrad besitzen die Teams?	61
2.3.1	Fragen zum Einstieg	62
2.3.2	Reifephasen	63
2.3.3	Andere Indikatoren	64
2.4	Wie wachsen typische Teams?	65
2.4.1	Fragen zum Einstieg	66
2.5	Wie können Rahmenbedingungen dem Reifegrad angepasst werden?	71
2.5.1	Fragen zum Einstieg	72
2.5.2	Rahmenbedingungen konkret erweitern	73
2.5.3	Tool 4: Freiheitenmatrix	74

2.6	Wann funktioniert das Ownership-Modell nicht?	77
2.6.1	Fragen zum Einstieg	78
2.6.2	Teams brauchen ein gemeinsames, konkretes Ziel	79
2.6.3	Teams sollten zu offenem Feedback an die Führungskraft fähig sein	79
2.6.4	Teams müssen sich auf intelligenteres Arbeiten fokussieren	80
2.6.5	Schnelle Lernschleife mit dem Kunden	80
2.6.6	Raus aus dem jährlichen Mitarbeitergesprächs-Ritual	80
2.6.7	Anhaltender Fokus der Führungskraft	81
2.7	Zusammenfassung Teil 2	82
2.7.1	Die agile Führungskraft als Facilitator	83
2.7.2	Konkrete Maßnahmen	84

Teil 3 Schneller lernen

85

3.1	Woher wissen Sie, dass Ihre Teams das Richtige tun?	87
3.1.1	Fragen zum Einstieg	88
3.1.2	Prolog	89
3.1.3	Arbeit im Griff haben	91
3.1.4	Was ist die Lernschleife?	93
3.1.5	Die fünf Schritte der Lernschleife	93
3.1.6	Die agile Führungskraft als Experimentator	95
3.2	Wie schnell lernen Ihre Teams von Anwendern?	97
3.2.1	Fragen zum Einstieg	98
3.2.2	Tool 5: Time-to-Learn (T2L)	99
3.2.3	T2L in der Praxis	101
3.2.4	Vier weitere Vorteile einer kürzeren T2L	102
3.3	Wie wird die Lernschleife praktisch angewendet?	105
3.3.1	Fragen zum Einstieg	106
3.3.2	Tool 6: Validated Learning Board (VLB)	107
3.3.3	Meeting mit Stakeholdern und Kunden	110
3.3.4	Die Stärke des Validated Learning Board	112

3.4	Wie können Teams große Ideen in kleinen Schritten umsetzen?	113
3.4.1	Fragen zum Einstieg	114
3.4.2	Prolog	115
3.4.3	Nach Zielgruppen und Anwendungsfällen statt nach Modulen und Funktionen schneiden	116
3.4.4	Fallstricke beim Verkürzen der T2L	119
3.5	Fehlerfolgen minimieren	123
3.5.1	Fragen zum Einstieg	124
3.6	Zusammenfassung Teil 3	127
3.6.1	Die agile Führungskraft als Experimentator	128
3.6.2	Konkrete Maßnahmen	128

Teil 4 Neue Gewohnheiten entwickeln **129**

4.1	Wie schafft man eine agile Kultur?	131
4.1.1	Fragen zum Einstieg	132
4.1.2	Prolog	133
4.1.3	Wie verbessert man die Unternehmenskultur?	135
4.1.4	Was ist eine agile Kultur?	137
4.1.5	Warum blockieren bestehende Gewohnheiten die neue Kultur?	138
4.1.6	Was sind Gewohnheiten?	139
4.1.7	Wie verändern sich Gewohnheiten?	139
4.2	Wie entwickelt man gesunde Gewohnheiten?	143
4.2.1	Fragen zum Einstieg	144
4.2.2	Gesunde und ungesunde Gewohnheiten	145
4.2.3	Tool 7: Gewohnheitenmatrix	146
4.2.4	Zugrunde liegende Gewohnheiten erkennen – zwei Beispiele	148
4.2.5	Die Rolle der agilen Führungskraft	151

4.3	Wie werden die kulturellen Verbesserungen verankert?	153
4.3.1	Fragen zum Einstieg	154
4.3.2	Prolog	155
4.3.3	Wer sind die Helden einer agilen Kultur?	156
4.3.4	Eine Handvoll Menschen prägt die Kultur für viele . . .	157
4.3.5	Die kulturellen Verbesserungen verankern	158
4.4	Was sind passende Gewohnheiten, um Verbesserungen umzusetzen?	159
4.4.1	Fragen zum Einstieg	160
4.4.2	Prolog	161
4.4.3	Tool 8: TO-GRIP	162
4.5	Zusammenfassung Teil 4	165
4.5.1	Die agile Führungskraft als Cultural Leader	167
4.5.2	Konkrete Maßnahmen	167
Nach der Lektüre dieses Buches		169
Weshalb ein neues Toolkit		170
Toolkit für agile Führungskräfte		170
Komplexes Umfeld		171
Struktur und Kultur		171
Entwerfen – Benutzen – Lernen		172
Gleichgesinnte finden		172
Über den Autor		173
Über den Übersetzer		174
Stimmen zur niederländischen Originalausgabe		175
Index		177