

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>Agile Experience #1</b> Heiko Hutmacher und Arnd Stoehr, METRO . . . . .	<b>8</b>
<b>1. Was ist Agilität?</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>1.1 Was Agilität leisten kann</b> . . . . .	<b>12</b>
1.1.1 Definition . . . . .	13
1.1.2 In welchen Kontexten ist Agilität interessant?. . . . .	14
1.1.3 Der Wert der Agilität . . . . .	16
<b>1.2 Wo steht Agilität heute?</b> . . . . .	<b>18</b>
<b>1.3 Warum Agilität nicht alles ist.</b> . . . . .	<b>21</b>
<b>1.4 Lessons Learned eines agilen Unternehmers</b> . . . . .	<b>24</b>
<b>1.5 Ist meine Organisation bereit für agiles Arbeiten?.</b> . . . . .	<b>28</b>
<b>Agile Experience #2:</b> Miguel May, Porsche Digital . . . . .	<b>30</b>
<b>2. Agile Organisationen</b> . . . . .	<b>33</b>
<b>2.1 Strukturen</b> . . . . .	<b>34</b>
2.1.1 Die Pyramide aka die ewige Aufbauorganisation . . . . .	34
2.1.2 Der intelligente Schwarm aka die permanente Ablauforganisation . . . . .	36
<b>2.2 Prozesse</b> . . . . .	<b>39</b>
2.2.1 Was bisher geschah . . . . .	39
2.2.2 Radikale Kundenorientierung als zentrales Merkmal der Agilität . . . . .	41
2.2.3 Iteratives und inkrementelles Vorgehen . . . . .	41
2.2.3.1 Wie wir experimentieren . . . . .	42
2.2.3.2 Womit wir experimentieren . . . . .	43
2.2.4 Permanentes Feedback . . . . .	43
2.2.5 Schnelle Lieferung und permanente Verbesserung . . . . .	44
<b>2.3 Menschen</b> . . . . .	<b>45</b>
2.3.1 Die Werte der agilen Organisation . . . . .	45
2.3.2 Was der Mensch braucht . . . . .	46
2.3.3 Was Mitarbeiterzufriedenheit wert ist. . . . .	48
<b>2.4 Kommunikation und Kultur</b> . . . . .	<b>49</b>
2.4.1 Elemente einer agilen Organisationskultur . . . . .	49
2.4.2 Die Bedingungen der Kommunikation aka der Tischkicker . . . . .	50
2.4.3 Fehlerkultur in agilen Organisationen. . . . .	51
<b>2.5 Agile Hacks I</b> . . . . .	<b>52</b>
<b>Agile Experience #3</b> Magdalena Chmielewska, DB Akademie. . . . .	<b>54</b>
<b>3. Agile Leadership</b> . . . . .	<b>57</b>
<b>3.1 Agile vs. klassisches Leadership – ein Vergleich</b> . . . . .	<b>58</b>

3.1.1	Klassische Führung . . . . .	58
3.1.2	Agile Führung . . . . .	59
3.1.3	Vergleich . . . . .	60
<b>3.2</b>	<b>Ambidextrous Leadership</b> . . . . .	<b>61</b>
3.2.1	Was ist Ambidextrie? . . . . .	62
3.2.2	Die Kunst der beidhändigen Führung . . . . .	63
<b>3.3</b>	<b>Eine Woche, zwei Führungsstile</b> . . . . .	<b>66</b>
<b>3.4</b>	<b>Meine Stärken bestimmen</b> . . . . .	<b>69</b>
3.4.1	Ich sehe was, was du nicht siehst . . . . .	70
3.4.2	Die S.I.G.N.-Stärkenanalyse . . . . .	70
3.4.3	Stärken finden kann wehtun . . . . .	71
<b>3.5</b>	<b>Agile Hacks II</b> . . . . .	<b>72</b>
<b>Agile Experience #4: Corinna Vogt und Achim Rathschlag, ING. . . . .</b>		<b>74</b>
<b>4.</b>	<b>Agile Tools und Methoden</b> . . . . .	<b>77</b>
<b>4.1</b>	<b>Das agile Rad</b> . . . . .	<b>78</b>
<b>4.2</b>	<b>Design Thinking</b> . . . . .	<b>80</b>
<b>4.3</b>	<b>Scrum</b> . . . . .	<b>82</b>
4.3.1	Die Struktur von Scrum . . . . .	82
4.3.2	Die Rollen in Scrum . . . . .	84
<b>4.4</b>	<b>Agile Games</b> . . . . .	<b>85</b>
<b>4.5</b>	<b>Agile Hacks III</b> . . . . .	<b>86</b>
<b>Agile Experience #5: Eva Gorski und Julia Dippel, freenet Group. . . . .</b>		<b>88</b>
<b>5.</b>	<b>Was kommt nach der Agilität?</b> . . . . .	<b>91</b>
<b>5.1</b>	<b>Die Probleme der Agilität</b> . . . . .	<b>92</b>
5.1.1	Agile Missverständnisse . . . . .	92
5.1.2	Fehler bei der Umsetzung von Agilität . . . . .	94
5.1.3	Die Grenzen der Agilität . . . . .	95
<b>5.2</b>	<b>Das Paradox der Agilität</b> . . . . .	<b>97</b>
5.2.1	Das Problem: Neues Denken, alte Führung . . . . .	97
5.2.2	Die Gefahr: Destruktives Führungsverhalten . . . . .	99
5.2.3	Die Strategie: Resilienz und verbesserte „Situational Awareness“ .100	
<b>5.3</b>	<b>Agilität auf der Langdistanz</b> . . . . .	<b>102</b>
<b>5.4</b>	<b>Agile Hacks IV</b> . . . . .	<b>106</b>
<b>6.</b>	<b>Nachwort: Hauptsache, das agile Rad rollt!</b> . . . . .	<b>108</b>
<b>7.</b>	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>109</b>