

Stichwortverzeichnis

A

- Abnahmetest, LeSS 162
- Acht-Schritte-Modell (Kotter) 307, 334
- Dringlichkeit 308
- duales Betriebssystem 312
- Dynamik erhalten 314
- Freiwilligenarmee 311
- Führungscoalition 310
- kurzfristige Erfolge schaffen 313
- Umbau verankern 314
- Veränderungsvision 311
- Agil
 - agile Praktiken 30
 - Agiles Manifest 26
 - Agilität skalieren 32
 - Begriffsklärung 28
 - Geschäftsgilität 31, 41
 - Prinzip 26
 - Rahmenstrukturen 29
 - sein versus handeln 20, 112
 - Teamagilität 41
 - Unternehmensagilität 31, 42
- Agile Alliance 26
- Agile Denkweise 20
 - Einführung in die Softwareentwicklung 111
- Agile Pluspunkte
 - höhere Geschäftswerte 300
 - Innovation 300
 - kontinuierliche Verbesserung 300
 - Kundenerwartungen übertreffen 300
 - schnelle Anpassung 300
 - Transparenz 300
- Agile Praktiken 30
 - Aufwandsschätzung 48
 - automatische Tests 372
 - Definition of Done 372
 - funktionsübergreifende Teams 371
 - kontinuierliche Integration 372
 - Pair Programming 372
 - permanent Integration 52
 - Planungspoker 30, 49
 - Product Backlog 30, 51
 - Scrum Master 58
 - Stand-up-Meeting 30, 51
 - testgetriebene Entwicklung (TDD) 51, 372
 - User Story 30, 46
 - WIP Pull Board 30
- Agile Release Train (ART) 85, 137, 205
 - Koordinierung mit Solution Train 133
 - Wertstrom 82
- Agiler Umbau
 - Acht-Schritte-Modell (Kotter) 307
 - agil an die Organisation anpassen 287
 - apathische Reaktion 323
 - Arbeitsaufwand 306
 - auf Erfolgen aufbauen 327
 - Communities of Practice (CoP) fördern 145
 - Denkweisen und Systeme ändern 362
 - Durchhaltevermögen 324
 - Dynamik 318
 - Entwickler scheuen Veränderungen 353
 - Erfolge feiern 313–314
 - Erwartungsmanagement 285
 - externe Berater 364
 - Fearless Change 40, 316
 - fehlender Plan 299
 - fehlende Unterstützung von oben 351
 - Fortschritt messen 355
 - Gefühl der Überforderung vermeiden 284
 - gescheiterte Umbausuche analysieren 333
 - Geschwindigkeit 35
 - Gründe für ein Scheitern 298
 - Herausforderungen von SAFe 142
 - Hindernisse 170
 - Hindernisse beseitigen 312
 - Hindernisse überwinden 325
 - iterative Produktentwicklung 52
 - klein anfangen 199
 - kollektive Denkweise und Kultur ändern 144
 - Konflikt mit Organisationskultur 350
 - Konsens über Gründe herstellen 363
 - Kotter-Modell 40
 - LeSS 179
 - mangelndes Interesse 350
 - mangelndes Kundenengagement 352
 - Metriken festlegen 361
 - Mitarbeiter belohnen 362
 - Organisationskultur 198, 285
 - Organisationskultur identifizieren 37
 - Organisationskultur objektiv beurteilen 362
 - Organisationskultur verstehen 332
 - Planungsprozess 301
 - Probleme mit der Organisationskultur 325
 - Rahmenstrukturen 174
 - Rahmenstrukturen sichten 36
 - realistische Erwartungen 361
 - Respekt und Vertrauen 344
 - Roadmap entwickeln 359
 - Rolle des Managements 309
 - Skeptiker anhören 365
 - Strategie entwickeln 39
 - symbolisch oder substanziell 35
 - Tipps für die Einführung von SAFe 143
 - Umfang 34
 - Umgang mit Angst 320
 - uneinheitliche Teampraktiken 354
 - unterschiedliche Motivation berücksichtigen 327
 - Unterstützung von oben gewinnen 361
 - Variablen 329
 - Veränderungen akzeptieren 283
 - Veränderungsmanagementmethode wählen 306

- Vernachlässigung von Schulungen 353
Vertrauensmangel 351
Vision 299
Vorgehensweise skizzieren 41
Vorteile klar herausstellen 299
Widerstände von oben überwinden 364
Zehn-Schritte-Methode 329
zu radikaler 352
zu tief verwurzelte Funktionsbereiche 356
- A**
- Agiler Wasserfall 111
Agiles Manifest 26–27, 108
Agile Unified Process (AUP) 32, 203
Agile Werte, Zusammenarbeit 299
Anforderungen, funktionsfremde 119
Arbeit, Aufgliederung 90
Arbeitsbelastung, Fluktuation 262
Arbeitselemente
an die Teams heranziehen 94
Aufgaben 94
Aufwandsschätzung 48
Größe schätzen 191
Ideen 94
in kleineren Mengen abarbeiten 81
Merkmale 94
priorisieren 63
Architectural Runway, Zeitaufwand 138
Architektur
flexible 257
LeSS 162
Spotify Engineering Culture 234
Aufwandsschätzung
Ankereffekte 50
Dunning-Kruger-Effekt 50
Eimersystem 49
Gruppendenken 50
Gruppendiskussion 49
Planungspoker 49
relative Zuordnung 48
Schätzverfahren 271
Verfahren 48
- B**
- Backlog-Verfeinerung, Teammitglieder beteiligen 193
Bearbeitungszeit überwachen 273
- Bedienungstheorie 51
Bereitstellung,
kontinuierliche 161, 204
Betriebssystem, duales 312, 315
Bladeserver 207
Blocker 271
überwachen 273
Budgetierung
flexibel halten 371
von Projekten auf Wertströme umstellen 341
Business Owners, SAFe-Program-Ebene 130
- C**
- Center of Excellence (CoE) 170, 310, 313, 346
Dynamik erhalten 314
Leitspruch 311
Meetings gestalten 312
Chapter 230
Vorteile 238
Communities of Practice (CoP) 160
Component-Team
LeSS 159, 184
Überführung in
Feature-Teams 184
Component-Team-Modell 159
Continuous Integration Server 69
CoP
behindern 146
Bildung unterstützen 160, 346
für Scrum Master 178
Guild 238
Kommunikation 189
LeSS 160
LeSS-Einführungsprozess 185
Netzwerk ausbauen mit 315
SAFe-Palette 142
Ziele und Vorteile 145
Crystal Methods 26
- Eignung für Unternehmen 227
Funktionsweise 202
Geschäftsagilität 206
Kritik 228
Leitprinzipien 203
Organisationskultur 209
Prozess-Blade-Cluster 207
Prozess-Blade-Gruppen 208
Prozentscheidungs-Rahmenstruktur 201
Scrum 173
Terminologie 211
Unternehmensgröße 206
Unterschiede zu anderen Rahmenstrukturen 206
- DAD 33**
- Agil/Elementar-Lebenszyklus 219
Agile Modeling 203
agiler kontinuierlicher Bereitstellungslebenszyklus 209, 219, 212
Arbeit an die Teams heranziehen 95
Arbeit priorisieren 90
Architecture Owner 224
Definition of Done 218
empirische Prozesskontrolle 93
exploratorischer Bereitstellungslebenszyklus 220
Fachbereichsspezialist 226
gebrauchsfähige Lösung 217
Integrator 227
Kombinieren verschiedener agiler Modelle 217
Meilensteine 221
Planung 215, 217
Planungsempfehlungen 215
Product Owner 224
Rolling-Wave-Budgetierung 82
schlanker kontinuierlicher Bereitstellungslebenszyklus 219
Schlank/Erweitert-Lebenszyklus 219
Spezialist 225
Sprint-Planungsmeeting 0 215–216
Stakeholder 223
strategische Vision umsetzen 89
Teamleiter 224
Teammitglied 224
technischer Experte 227
- D**
- DA**
agiles Konzept anpassen 209
Agilität 226
Anfänge als Disciplined Agile Delivery (DAD) 203
Anfangsprobleme 207
Befürworter 202
Disciplined Agile Enterprise Process Blade 97

- Transparenz 83
- Übergang von Scrum und RUP 219
- Umfang 206
- unabhängiger Tester 226
- Unternehmensanforderungen 220
- Veränderungen während der Konstruktionsphase 218
- Versagensangst ausschalten 87
- Wasserfall-Bereitstellungslebenszyklus 220
- Wertstrombudgetierung 82
- zielorientierter und hybrider Ansatz 207
- DAD-Bereitstellungslebenszyklus
 - Ähnlichkeiten mit Wasserfallmodell 213
 - Anfangsphase 214
 - Konstruktionsphase 216
 - Personalfunktionen 223
 - Phasen 212
 - Übergangsphase 217
 - Wahlmöglichkeiten 212
- DAD-Prozess-Blade 211
- Daily Scrum 59–60
 - Ablauf und Zweck 60
- Definition of Done 63
 - anpassen 62
 - DAD 218
 - Kriterien 65
 - LeSS-Einführungsprozess 183
 - Produktinkrement 65
 - Scrum 55
 - Sprint-Planungsmeeting 187
- Deming-Kreis 74
- Denkweise, Organisationskultur 287
- DevOps
 - Automation 134
 - Culture 135
 - Elemente 134
 - Lean Flow 135
 - Measurement 135
 - Recovery 135
 - Silos auflösen 135
 - Spotify 246
- Diffusionstheorie der Innovation 321
- Disciplined Agile (DA) 97
- Disciplined Agile Delivery (DAD) 33, 82
- Disciplined Agile DevOps 208
- Disciplined Agile Enterprise (DAE) 209
- Disciplined Agile IT (DAIT) 208
- Durchlaufzeit
 - reduzieren 274
 - überwachen 273
- E**
 - Empirische Prozesskontrolle, LeSS Sprint Review 194
 - Engagement, Scrum 56
 - Engpässe ermitteln 264
 - Enterprise Architect 117
 - Entwickler, Entscheidungsautorität 368
 - Entwicklung in kleinen Arbeitspaketen 95
 - Entwicklungsprozess, Probleme transparent machen 369
 - Entwicklungsteam
 - Daily Scrum 61
 - kreative Freiheit 370
 - Verantwortlichkeiten 58
 - Epic 47, 344
 - Epic Owner 117
 - Extreme Programming (XP)
 - 26, 29, 67
 - Aufwandsschätzung 272
 - Einfachheit 68
 - Feedback 68
 - Mut 68
 - Pair Programming 69
 - permanente Integration 69
 - Planning Game 68
 - Refactoring 69
 - Respekt 68
 - Softwareentwicklungspraktiken 68
 - Unterschiede zu Scrum 69
 - Werte 67
- F**
 - Fearless Change 40, 316, 334–335, 363
 - auf Besorgnisse eingehen 322–323
 - auf Veränderungsmuster achten 320
 - Autorität von oben 319
 - Botschaft gezielt anpassen 321
 - Diffusionstheorie der Innovation 321
 - emotionale Verbindungen aufbauen 317–318
 - Innovatoren und Frühwender rekrutieren 321
- Mythen rund um Veränderung 322
 - selbsterfüllende Prophezeiung 319
 - Umgang mit Angst 316
- Feature-Team, LeSS 158, 183
- Fertigungspipeline, kontinuierliche 132
- Fibonacci-Folge, Aufwandschätzung 271
- Flussdiagramm, kumulatives 276
- Fortschritt messen 355
- Freiwilligenarmee 312, 335
- Führungsfunktionen, SAFe-Program-Ebene 130
- Führungskoalition, Richtlinien 310
- G**
 - Gesamtretrospektive
 - Probleme 196
 - Prozessverbesserung 197
 - Geschäftssagilität 21, 31, 41–42, 96
 - DA 206
 - Guild 230, 346
 - fördern 240
 - kontinuierliches Lernen 240
 - Vorteile 238
- I**
 - Innovation fördern 90
 - Integration, kontinuierliche 26, 161
 - Iterationen 48
- J**
 - Just in time 256
- K**
 - Kanban 29, 34, 73, 249, 352, 369
 - Arbeit an die Teams heranziehen 95
 - Arbeit aufgliedern 90
 - Arbeit durch das System ziehen 92
 - DA 205
 - DAD 217
 - Defizite 278
 - Eignung als Rahmenstruktur 278
 - empirische Prozesskontrolle 93
 - implementieren 258
 - Kapazitätsauslastung 255

- Kernpraktiken 251
 - kleine Arbeitsportionen 254
 - Kommunikationskanäle freigeben 81
 - Management auf Distanz halten 277
 - mit Lean kombinieren 258
 - Prinzipien 73, 251
 - Produktentwicklung 255
 - Pull-Prozess 253
 - Teamebene 73
 - Transparenz 83
 - Umlaufzeit verkürzen 81
 - Ursprünge 250
 - Wertstrom 259
 - WIP-Limit 252
 - Workflow 73
 - Zeitfenster 84
 - Kanban-Board 29, 51, 64, 356
 - erstellen 263
 - Informationsmenge 265
 - Prozessmanagement 253
 - Pufferwarteschlangen 263
 - SAFe 118
 - SAFe-Large-Solution-Ebene 128
 - SAFe-Program-Ebene 132
 - Schwimmbahnen 266
 - virtuelles 274
 - Warteschlangen aufteilen 263
 - Warteschlangen einrichten 263
 - WIP-Limits hinzufügen 265
 - Workflow managen 273
 - Workflow überwachen 272
 - Workflow visualisieren 252
 - Kanban-Karte
 - aufgabenspezifische Gestaltung 270
 - Blocker 268
 - erstellen 267
 - Farbcodierung 267, 269
 - Größe 267
 - Informationen sinnvoll begrenzen 271
 - mit Informationen austatten 268
 - Produktfunktionskarte beschriften 269
 - Schätzungen des Arbeitsaufwands 271
 - Vorlagen 269
 - zur Kommunikation nutzen 272
 - Kanban-Kernpraktiken
 - Menge der begonnenen Arbeit begrenzen 252
 - Workflow visualisieren 252
 - Kanban-Kernprinzipien
 - Prozessregeln explizit darlegen 253
 - sich gemeinsam verbessern 253
 - stetigen Arbeitsfluss gewährleisten 253
 - Kanban-Prinzipien
 - inkrementelle Veränderungen 251
 - Mitarbeiter zu konstruktiver Kritik ermutigen 251
 - verbessern, was man hat 251
 - Kapazitätsauslastung, Kanban 255
 - Kata-Board 244
 - Kollaborationskultur 290, 331
 - Autorität 297
 - Konsensbedürfnis 296
 - Veränderungen bewirken 298
 - Veränderungsbereitschaft 297
 - Kommandostruktur 19
 - Kommunikation
 - CoP 189
 - über den Code 189
 - verbessern 134
 - Kompetenzkultur 330, 350
 - Auswirkung auf das Verhalten 293
 - Beispiel 39
 - Elemente der Kontrollkultur 294
 - Lernen in der Organisation fördern 293
 - Matrixstruktur 292
 - Veränderungen bewirken 293
 - Kompetenzstruktur, Spezialisierungstendenz 293
 - Kontinuierliche Verbesserung 181, 310, 346
 - Sprint Review 194
 - Squads 235
 - Kontrollkultur 290, 330, 349
 - große Systeme 291
 - Reaktion auf Veränderungen 291
 - Sicherheitsbedürfnis 292
 - Top-down-Ausrichtung 291
 - Veränderungen bewirken 291
 - Weisungstreue 290
 - Widerstand gegen agilen Umbau 326
 - Konzentration, Scrum 56
 - Kotter-Modell 40, 307, 361
 - Kultivationskultur
 - Charisma 295
 - Eigenschaften 295
 - Generalisten 295
 - Veränderungen bewirken 296
 - Kundenbeteiligung 360
- L**
- Large-Scale Scrum (LeSS) 33, 80
 - Larmans Gesetze 180
 - Lean 249
 - Defizite 278
 - Eignung als Rahmenstruktur 278
 - implementieren 258
 - mit Kanban kombinieren 258
 - Lean-Agile Center of Excellence (LACE) 352, 361
 - Lean Budgeting 122
 - Lean Budget, SAFe 82
 - Lean-Metriken
 - Bearbeitungszeit 273
 - Blocker 273
 - Durchlaufzeit 273
 - Durchsatz 274
 - Warteschlangen 273
 - Work in Progress (WIP) 274
 - Lean Portfolio Management 117
 - Lean-Prinzipien 256
 - eingebaute Qualität 256
 - gleichmäßiges Produktionsvolumen 256
 - just in time 256
 - kontinuierliche Verbesserung 256
 - Respekt vor dem Menschen 256
 - Softwareentwicklung 257
 - Verschwendung verringern 256
 - Lean Product Delivery 34
 - Lean Software Development 71
 - Value Stream Mapping 72
 - Value-Stream-Optimierung 72
 - Verschwendung 71

- Lean Startup 29, 74, 205
 - aus Metriken lernen 75
 - Bauen-Messen-Lernen-Zyklus 74
 - mit anderen agilen Rahmenstrukturen kombinieren 76
 - MVP-Modell 75
 - Lernen, kontinuierliches 240
 - LeSS 33
 - Abnahmetest 162
 - Anleitungen 171
 - Arbeit an die Teams heranziehen 95
 - Arbeit aufgliedern 90
 - Arbeit durch das System ziehen 92
 - Arbeit priorisieren 90
 - Architektur 162
 - Component-Team-Modell 159
 - Component-Teams 184
 - Daily Scrum 189
 - Einführungsprinzipien 181
 - empirische Prozesskontrolle 93
 - Experimente 171
 - Fehler bei der Einführung vermeiden 196
 - funktionsübergreifende Teams 85
 - Gesamt-Product-Backlog-Meeting 190
 - Gesamtretrospektive 195
 - Herausforderungen 181
 - kleine Arbeitspakete und Feedback 96
 - Kommunikationskanäle freigeben 81
 - Kommunikation und Koordinierung 188
 - kontinuierliche Systemverbesserungen 157
 - Kultur und Struktur 197–198
 - Kundenkontakt 177
 - Matrixmanagement 175
 - Maxime der Einfachheit 174
 - mit Prozessen experimentieren 172
 - Optimierungs-Backlog 165
 - Prinzipien 171
 - Product-Backlog-Verfeinerung 190
 - Product Owner 176
 - Produktleiter 175
 - Prozessmängel aufdecken 174
 - Prozessverbesserung 154
 - Regeln 171
 - Respekt vor dem Menschen 172
 - sauberer Code 162
 - Scrum-Grundlagen 149
 - Scrum Master 178
 - Scrum-Rahmenstruktur 173
 - Skalierung nicht übertreiben 198
 - Sprint-Planungsmeeting 186
 - Sprint-Planungsmeeting 1 186
 - Sprint-Planungsmeeting 2 187
 - Sprint Review 194
 - strategische Vision umsetzen 89
 - teaminterne Kommunikation 188
 - Teamretrospektive 195
 - technische Exzellenz 161
 - Testautomatisierung 163
 - testgetriebene Entwicklung 162
 - Transparenz 83
 - Umbau beginnen 179
 - Umlaufzeit verkürzen 81
 - Undone Departement 160
 - Unit Testing 162
 - Veränderungen in kleinen Portionen 198
 - Veränderungen schrittweise einführen 198
 - Versagensangst 80
 - Versagensangst ausschalten 87
 - Wertsteigerung 157
 - Zeitfenster 84
 - LeSS-Einführungsprozess 181
 - Arbeitszuordnung durch Product Owner 185
 - Definition of Done 183
 - gezielt strukturierte Teams bilden 183
 - Produktdefinition 182
 - Projektmanager von Teams fernhalten 185
 - Schulung 182
 - LeSS-Gesamtbild 170
 - LeSS Hüge 165
 - Anforderungsbereiche 165
 - Area Product Backlog 167
 - Area Product Owner 168
 - Kompetenz und Coaching 170
 - Leiter der Produktgruppe 168
 - organisatorische Struktur 168
 - Product-Owner-Team 169
 - Standort 168
 - Support 169
 - Undone Department 168
 - Unternehmensagilität verkleinern 170
 - LeSS-Management
 - Funktion des Managers 163
 - Go & see 164
 - Manager als Scrum Master 165
 - Optimierungsservice 164
 - Problemlösungskompetenz vermitteln 164
 - Selbststeuerung 164
 - LeSS-Prinzipien 154
 - das Produkt als Ganzes 155
 - Einfachheit 155
 - empirische Prozesskontrolle 157
 - kontinuierliche Verbesserung 156
 - Kundenzentrierung 156
 - schlankes Denken 156
 - Systemdenken 157
 - Transparenz 154–155
 - Warteschlangentheorie 157
 - LeSS-Produktentwicklungsprozess 150
 - Daily Scrum 153
 - potenziell auslieferungsfähige Produktinkremente 154
 - Product Backlog 153
 - Scrum Master 153
 - Scrum-Teams 152
 - Sprint Backlog 152
 - Sprintplanung 152
 - Sprint Review und Retrospektiven 153
 - LeSS-Struktur
 - Communities of Practice (CoP) 160
 - Component-Team 159
 - Feature-Team 158
 - Organisationsstruktur 160
 - Scrum Master 160
 - Scrum-Team 158
 - Little's Gesetz, WIP-Limits anpassen 274
- ## M
- Management, SAFe 117
 - Matrixmanagement 175
 - Meilensteine

DAD 221
 SAFe 106
 SAFe-Palette 142
 Minimum Viable Product (MVP) 74, 112
 Spotify 246
 Motivation
 Perfektionierung 345
 Selbstbestimmung 345
 Sinnerfüllung 346
 Multiteam-Sprint-Planung 187
 Münzenspiel 336
 Mut, Scrum 56

N

Netzwerk, Kotter-Modell 313
 NFRs 119

O

Offenheit, Scrum 56
 Organisation, Funktionsbereiche 85
 Organisationskultur 285
 agiler Umbau 198
 Anhaltspunkte sammeln 330
 Artefakte und Werte 286
 Beharrungsvermögen 325
 bestimmen 288
 DA 209
 Folgen falscher Einschätzung 333
 identifizieren 330
 Kollaborationskultur 37, 296
 Kompetenzkultur 38, 292
 Kontrollkultur 38, 290
 Kultivationskultur 38, 294
 Mischformen 288
 objektiv bewerten 331
 Schichten 287
 SWOT-Analyse 332
 Typen 288

P

PDSA-Zyklus 74, 94
 Personalfluktuations 350
 Planungspoker 30, 49, 119, 191, 299
 Aufwandsschätzung 272
 Sinn und Zweck 50
 Planung, Zeitaufwand und Flexibilität 215
 Portfolio Backlog 117
 Portfolio-Ebene, wichtigste Figuren 117
 Priorisierung

Product Backlog 63
 Zeitfenster 59
 Product Backlog 29–30, 51, 54, 63–64, 340, 346
 Budgetierung 82
 Feinarbeit 64
 Multiteamverfeinerung 192
 Pflege 57
 Verfeinerung 153
 Verfeinerung auf der Teamebene 192
 Product Owner 29, 346
 abwesender 373
 Aufgaben bei LeSS 176
 Kommunikation 177
 Koordination mit Scrum Master 178
 Kundenkontakt 176
 Kundenrepräsentant 373
 Produktautorität 57
 SAFe-Teamebene 139
 Sprint-Planungsmeeting 187
 Teamdisziplin 374
 Verantwortlichkeiten 56
 Zusammenarbeit mit Management 177
 Product und Solution Management, SAFe-Program-Ebene 130
 Produktbereitstellung schnelle 257
 Spotify Engineering Culture 230
 Produktbudget, der Entwicklung folgend 82
 Produktdefinition, LeSS-Einführungsprozess 182
 Produktentwicklung
 inkrementelle 365, 367
 iterative 52
 Kunden beteiligen 371
 Kundenbeteiligung 47
 mit Spaß und Erfüllung 370
 schlanke Prinzipien anwenden 257
 Sprint 59
 traditionelle 52
 Produktentwicklungsprozess, Transparenz 84
 Produktfunktionskarte 269
 Informationen 270
 Produktinkrement 54, 63
 Produktionsmodelle, japanische 43
 Produktionssysteme, Kanban und Lean 249

Produktiterationen, Vorteile 52
 Produktivität 351
 Produktivitätssteigerung, Abhängigkeiten verringern 370
 Program-Inkrement-Planungsmeeting 131
 Program-Inkrement, SAFe-Program-Ebene 131
 Projektfinanzierung, Projektmanagement-Dreieck 341
 Projektmanagement-Dreieck 341
 Prozess-Blade, DA 207
 Prozesskontrolle, empirische 93, 95
 Prozesssteuerung, empirische 20, 149
 Pufferwarteschlange, WIP verringern 275
 Pull-Methode 91
 Respekt 91
 Umlaufzeit 91
 Zeitfenster 91
 Pull-Prinzip, LeSS 162
 Pull-System
 Ablauf 272
 Vorteile 254
 Push-Prinzip 162

Q

Qualität einbauen 257

R

Rahmenstruktur, agile 26
 Rational Unified Process (RUP) 26, 203
 Übergang zu DA 227
 Refactoring 162
 Regressionstest 163
 Release Train Engineer (RTE) 82
 Pflichten 131
 SAFe-Program-Ebene 130
 Respekt 20, 86
 Scrum 56
 Roadmap, SAFe-Palette 142
 Rolling-Wave-Budgetierung, DAD 82

S

SAFe 34, 205
 agilen Wasserfall vermeiden 144
 Agile Release Trains koordinieren 137
 als Leitfaden für große Organisationen 109

- Alternative zum agilen Wasserfall 112
- Arbeit an die Teams heranziehen 94
- Arbeit aufgliedern 89
- Arbeit durch das System ziehen 92
- Arbeit priorisieren 90
- Begriff der Skalierung 113
- Communities of Practice (CoP) fördern 14,5
- Cost of Delay 118
- DAD 217
- Eignung prüfen 114
- empfehlenswerte Schulungen 144
- empirische Prozesskontrolle 93
- Enabler (Hilfsmittel) 122
- Enterprise 104, 116
- Enterprise Architect 117
- Epic Owner 117
- Epic-Priorisierung 118
- Essential SAFe 107
- Full SAFe 107
- Full-SAFe-Konfiguration 105
- Fundament 104
- funktionsübergreifende Teams 85
- Grafiken 102
- klare Vision 144
- kleine Arbeitspakete und Feedback 96
- kleinste Konfiguration wählen 107
- kollektive Denkweise und Kultur ändern 144
- Kommunikationskanäle freigeben 82
- Kompromiss 110
- Large-Solution-Ebene 105
- Large-Solution-Konfiguration 126
- Large Solution SAFe 107
- Lean Portfolio Management 117
- Managementebenen 104
- ökonomische Rahmenstruktur 126
- Portfolio Backlog 117
- Portfolio-Ebene 105, 117
- Portfolio SAFe 107
- Prinzipien 104, 106
- Program-Ebene 105
- Scrum 173
- Solution Train (ST) 126
- strategische Vision umsetzen 89
- Teamebene 105
- Transparenz 83
- Übergaben vermeiden 133
- Übergangsprobleme 135
- überspannende Palette 104
- Umlaufzeit verkürzen 81
- Ursprünge 109
- Versagensangst ausschalten 87
- Vorlagencharakter 108
- Wertangebot für den Kunden definieren 123
- Wertstrombudgetierung 82
- Wertströme schlank machen 123
- WSJF 118
- WSJF-Kriterien 119
- Zeitfenster 84
- SAFe-Fundament
 - Kernwerte 114
 - Roadmap für die Implementierung 116
 - SAFe-Prinzipien 116
 - SAFe-Programmberater 116
 - schlank-agile Denkweise 115
 - schlank-agile Führung 114
- SAFe-Kernwerte
 - Ausrichtung 115
 - eingebaute Qualität 115
 - Programmausführung 115
 - Transparenz 115
- SAFe-Konfiguration 107
 - geeignete wählen 143
- SAFe-Large-Solution-Ebene 125
 - Enabler (Hilfsmittel) 129
 - Fixed/Variable-Modell 128
 - Kundenperspektive 130
 - Managementfunktionen 126
 - Priorisierung 128
 - Solution Intent 127
 - Supplier (Zulieferer) 130
- SAFe-Palette 141
 - Lean User Experience (Lean UX) 142
 - System Team 142
- SAFe-Produktentwicklung, idealer Workflow 133
- SAFe-Program-Ebene 130
 - Agile Release Trains bilden 135
 - Architectural Runway 137
 - DevOps 134
 - kontinuierliche Fertigungspipeline 132
 - Planungsprobleme 131
 - Program-Inkrement-Planungsmeeting 131
- SAFe-Programmberater 144
- SAFe-Schulung, Communities of Practice (CoP) 145
- SAFe-Teamebene 138
 - Built-in Quality 141
 - Dev Team (Entwicklerteam) 139
 - Kanban 140
 - Planung, Durchführung, Bewertung 140
 - ScrumXP 140
- Scaled Agile Framework (SAFe) 81
- Schätzmethode 48
- Schlanke Budgetierung, Wertströme 122
- Schlankes Denken, Toyota-Produktionssystem 123
- Schulung 351, 353
 - LeSS-Einführungsprozess 182
- Schwimmbahn, Kanban-Board 266
- Scrum 26, 29
 - Ablauf der Produktentwicklung 53
 - Adaptation 55
 - DAD 217
 - Definition of Done 55
 - Entwicklungsteam 58
 - Ereignisse 59
 - erweitern 66
 - experimentieren und lernen 205
 - Inspektion 55
 - Product Backlog 54
 - Produktinkrement 54
 - Scrum-Artefakte 63
 - Scrum-Board 64
 - Scrum Master 57
 - Scrum-Team 56
 - Spotify Engineering Culture 230
 - Sprint Backlog 54
 - Sprint-Planung 60
 - Sprint-Planungsmeeting 54
 - Sprint-Retrospektive 54
 - Sprint Review 54
 - theoretische Grundlagen 55
 - tragende Säulen 66
 - Transparenz 55
 - Unterschiede zu Extreme Programming (XP) 69
 - Werte 56
 - zu stark erweitern 67
- Scrum-Artefakte 63

- Scrum-Board 64
 - Schwimmbahnen 64
 - Statusüberblick 65
- Scrum-Ereignisse
 - Daily Scrum 59
 - Sprint 59
 - Sprint-Planung 59
 - Sprint-Retrospektive 59
 - Sprint Review 59
- Scrum Master
 - Aufgabenbereich 57
 - Entwicklungsteam 57
 - Funktion 160
 - Organisation 57
 - Product Owner 57
 - SAFe-Teamebene 139
 - Scrum-Team 56
- Scrum-Team 56
 - Aufwandsschätzung 272
 - Product Owner 56
 - Produktinkremente abliefern 65
 - Scrum Master 56
 - Sprint-Planung 60
 - Sprint-Planungsmeeting 64
- Shuhari 43
- Simple Lean-Agile Mindset (SLAM) 78
- SLAM
 - Arbeit an die Teams heranziehen 91
 - Arbeit aufgliedern 89
 - Arbeit priorisieren 90
 - empirische Prozesskontrolle 78
 - empirischer Prozess 92
 - Geschäftssagilität 78
 - Menschen respektieren 86
 - Optimierung auf der Systemebene 78
 - Prinzipien 78
 - strategische Vision und Umsetzung 78
 - Versagensangst ausschalten 86
 - Vision in taktische Arbeit umformen 88
- Softwareentwicklung, agile 202
- Solution Architect, SAFe 126
- Solution Demo, SAFe-Large-Solution-Ebene 129
- Solution Management, SAFe 126
- Solution Train Engineer (STE) 82
 - SAFe 126
- Solution Train (ST) 128
- Spotify Engineering Culture 34
 - Arbeit an die Teams heranziehen 95
 - Autonomie 233
 - begrenzter Explosionsradius 242
 - Chapter 238
 - Eignung für andere Organisationen 247
 - entkoppelte Architektur 243
 - Entkopplung der Systeme 234–235
 - EU-Inspiration 231
 - Feature Toggle 238
 - Fehler als Lernchance 241
 - funktionsübergreifende Teams 85
 - Gemeinschaft und die Kultur fördern 245
 - Gruppentypen 230
 - Guilds 238
 - Innovationsförderung 243
 - klärende Fragen 247
 - kontinuierliches Lernen 240
 - kontinuierliche Verbesserung 244
 - Kultur und Werte 241–242
 - Linientreue 233
 - Produktentwicklung und -planung 245
 - Release Trains 237
 - strategische Vision umsetzen 89
 - Synchronisierung der Squads 246
 - System Owner 246
 - Transparenz 83
 - Tribes 236
 - validiertes Lernen 235
 - Verbesserungsboard 244
 - Vergleich mit SAFe und LeSS 237
 - Versagensangst 80
 - Versagensangst ausschalten 87
 - Verschwendung vermeiden 243
 - Vorgehen bei größeren Produkten 246
 - Zeitfenster 84
- Sprint 59
 - planen 60
 - Sprint Review 61
- Sprint Backlog 30, 54, 63
 - Arbeitselemente übernehmen 64
 - LeSS 152
- Sprint-Planung 59–60
 - LeSS-Produktentwicklungsprozess 152
- Sprint-Planungsmeeting 54, 64
 - LeSS 81
- Sprint-Retrospektive 54, 59, 62
 - Sinn und Zweck 62
- Sprint Review 54, 59, 61
 - Ablauf 194
 - Ausschwärmen und Zusammenkommen 194
 - kontinuierliche Verbesserung 194
 - Sinn und Zweck 62
- Sprint-Ziel
 - formulieren 64
 - Probleme 369
- Squad 85, 230
 - Arbeitsbereiche 232
 - Ausrichtung 232
 - Autonomie und Linientreue 233
 - Eigenschaften 231
 - Engpass 235
 - Entkopplung 234
 - experimentieren 244
 - Flexibilität und Beständigkeit 234
 - Hack-Day 243
 - Kanban-Board 246
 - Langlebigkeit 235
 - Lernerfahrungen sammeln 244
 - Retrospektiven 235, 244
 - Verbesserungsboard 244
 - Vertrauen und Respekt 235
 - Vorteile 232
- Stand-up-Meeting 30, 51
- Story Points, Aufwands-schätzung 48, 271
- System Architect, SAFe-Program-Ebene 130
- Systemdenken
 - LeSS 157
 - SAFe 106
- Systemebene, Ansatzpunkte zur Optimierung 80
- Systemoptimierung
 - Arbeit aufgliedern und priorisieren 91
 - funktionsübergreifende Teams 85
 - in Zeitfenstern arbeiten 84
 - Kommunikationskanäle freigeben 81
 - Menschen respektieren 86

- Pull-Methode 91
 - Transparenz fördern 83
 - Umlaufzeit verkürzen 81
 - Versagensangst ausschalten 86
 - Wertströme kalkulieren 82
- T**
- Team
 - funktionsübergreifendes 26, 85, 356, 368
 - langlebiges 205
 - Umstellungsprobleme 357
 - Teamagilität 41
 - Teammanagementsoftware, Kanban-Board 263
 - Teamrhythmus 356
 - Technische Exzellenz
 - Abnahmetest 162
 - kontinuierliche Bereitstellung 161
 - kontinuierliche Integration 161
 - LeSS 161
 - sauberer Code 162
 - Spezifizierung durch Beispiele 163
 - Testautomatisierung 163
 - testgetriebene Entwicklung 162
 - Unit Testing 162
 - Testautomatisierung, LeSS 163
 - Test-driven Development (TDD) 51
 - Testgetriebene Entwicklung, LeSS 162
 - Thema 47
 - Top-down-Management 110
 - Toyota Production System (TPS) 71
 - Transparenz 83, 95
 - aus Fehlern lernen 369
 - Definition of Done 183
 - Kanban 73, 250
 - Scrum 55
 - Tribe 85, 230
 - bilden 237
 - Modellgrundlage 236
 - Retrospektiven 244
- U**
- Umbauplanung
 - Definition of Done 303
 - funktionsübergreifende Teams aufbauen 302
 - Implementierungsstrategie 302
 - Konsensdokument 302
 - Produkt definieren 302
 - Rahmenstruktur wählen 301
 - Ressourcen bereitstellen 303
 - Weiterbildung und Schulung 302
 - Zeitraumen 302
 - Umlaufzeit verkürzen 95
 - Undone Departement 160
 - Unit Testing, LeSS 162
 - Unternehmensagilität 31
 - Angst überwinden 316
 - Anstrengungen unterschätzen 284
 - Aufstieg 32
 - Bereiche nach SLAM 78
 - Budget erstellen 83
 - Budgetierung 82
 - Disciplined Agile (DA) 202
 - empirischer Prozess 92
 - gemeinsames Verständnis entwickeln 78
 - geringere Risiken 373
 - in drei Schritten 36
 - Innovation 368
 - kalkulierbare Produktauslieferung 372
 - kleine Arbeitspakete und Feedback 96
 - Koordination 306
 - kreative Freiheit 370
 - Kultur des Respekts und Vertrauens 346
 - Kundenbeziehungen stärken 371
 - Motivation 327
 - organisatorischer Wandel 283
 - Produktivität steigern 369
 - schnelle Reaktion auf Veränderungen 367
 - ständiger Prozess 360
 - strategische Vision entwickeln 87
 - Transparenz 368
 - Veränderungsprozess 112
 - versus Geschäftsagilität 42
 - von Produktionsprozessen lernen 257
 - Widerstände von oben 364
 - zur Geschäftsagilität ausbauen 96
 - Unternehmensanforderungen 205
 - Unternehmenskultur 20
 - passende Rahmenstruktur 38
 - Use Case 47
 - User Story 30, 46–47, 270
 - Epic 47
 - Format 46
 - Kanban-Karte 270
 - Sinn und Zweck 46
 - Thema 47
 - wie Anforderungslisten formulieren 288
- V**
- Value Stream Mapping 72
 - Veränderungsmanagement
 - Acht-Schritte-Modell (Kotter) 305
 - auf Besorgnisse eingehen 322–323
 - auf Erfolge aufbauen 327
 - Botschaft gezielt anpassen 321
 - Dynamik erhalten 314
 - Erfolgchancen verbessern 315
 - externe Führungspersonen 309
 - Fearless Change 316
 - Führungskoalition 310
 - Gründe für Scheitern bei Bottom-up-Methoden 318
 - Herausforderungen anerkennen 326
 - Innovatoren und Frühwender rekrutieren 321
 - Kulturelemente analysieren 332
 - Methode wählen 334
 - Motivation der Produktentwickler 327
 - Motivation des Managements 327
 - Mythen rund um Veränderung 322
 - Neuorientierung ermöglichen 323
 - Organisationskultur
 - Priorität einräumen 326
 - passende Rahmenstruktur auswählen 342
 - Pygmalion-Effekt 319
 - Skeptiker einbeziehen 317
 - top-down/bottom-up 306
 - Umbau verankern 314
 - Umgang mit Angst 316
 - Umgang mit Skeptikern 324
 - Veränderungsprediger 317
 - zeitlich gestaffelte Akzeptanz 320
 - Veränderungsprediger 323, 335

Begeisterung verbreiten 319
emotionale Verbindungen 317
 Positionierung 323
Veränderungstoleranz 35
Verbesserung, kontinuierliche 205
Verschwendung
 außerhalb des Produktionsbereichs 256
 eliminieren 205
 Lean 250, 256
 minimieren 249
 Toyota Production System 71
 vermeiden 243
Vertrauen, wechselseitiges 20
Vision
 entwickeln und klären 300
 SAFe-Palette 142

W

Warteschlangentheorie 51, 120, 134
 LeSS 81
 Wertstromoptimierung 124
Wasserfall, agiler 111
Wasserfallmodell 110, 133
 Schwachpunkt in der Softwareentwicklung 111
Weiterbildung 239
Wertschöpfung 209
Wertstrom 117, 120
 abbilden 259

Engpässe vermeiden 125
Entwicklungswertstrom 339
 Epics 122
 Hilfsmittel (Enabler) 122
 in großen Organisationen abbilden 260
 Leitfragen 260
 operativer 339
 optimieren 123
 Prozessabfolge darstellen 259
 SAFe-Program-Ebene 133
 schlankes Budget 121
 schlank machen 123
 überflüssige Prozessschritte entfernen 261
Wertstrombudgetierung 340
Wertstromdiagramm, Engpässe identifizieren 262
Wertstromkonzept, SAFe 81
WIP-Limit 265
 Arbeitselemente portionieren 265
 Kanban 252
WIP Pull Board 30
WIP verringern 275
Workflow
 Aufwandsschätzungen 271
 Blocker verringern 275
 Definition of Done klären 275
 Kanban 250
 Kanban-Karten 267
 kleine Arbeitsportionen 254
 kontinuierlicher 219
 kumulatives Flussdiagramm 276

Lean und Kanban 279
 optimieren 90, 120, 204, 352, 369
 Problemen auf die Spur kommen 276
 überwachen und steuern 73
 visualisieren 356, 369
Warteschlangentheorie 51
 Warteschlangenzeit verringern 275
 WIP-Limits anpassen 274
Work in Progress (WIP) 252

Z

Zehn-Schritte-Methode
 agile Rahmenstruktur auswählen 342
 Epics statt Pläne 343
 hochwertigen Wertstrom auswählen 339
 Kulturelemente analysieren 332
 Lean-Agile Center of Excellence aufbauen 338
 Manager schulen 335
 Methode für Veränderungsmanagement wählen 334
 Mitarbeiter respektieren 344
 Organisationskultur identifizieren 330
 Wertstrom budgetieren 340
Zeitfenster
 Kalkulierbarkeit 84
 Priorisierung 59