

Auf einen Blick

| | |
|---|------------|
| Über den Autor | 7 |
| Einführung | 19 |
| Teil I: Erste Schritte hin zum agilen Unternehmen | 23 |
| Kapitel 1: Agilität: Ein Überblick | 25 |
| Kapitel 2: Agile Teampraxis und Rahmenstrukturen | 45 |
| Kapitel 3: Schlanke Agilität mit SLAM vereinfachen | 77 |
| Teil II: Die wichtigsten agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen | 99 |
| Kapitel 4: Mit dem Scaled Agile Framework in den oberen Ligen mitspielen | 101 |
| Kapitel 5: Scrum mit Large-Scale Scrum groß herausbringen | 149 |
| Kapitel 6: Prozessentscheidungen mit Disciplined Agile Delivery treffen | 201 |
| Kapitel 7: Mit der Spotify Engineering Culture in Tribes arbeiten | 229 |
| Kapitel 8: Mit Kanban und Lean den Workflow verbessern und Verschwendung beseitigen | 249 |
| Teil III: Organisationen durch einen umfassenden Umbau führen | 281 |
| Kapitel 9: Ihre Organisation einschätzen | 283 |
| Kapitel 10: Den Umbau der Organisation vorantreiben | 305 |
| Kapitel 11: In zehn Schritten zum agilen Unternehmen | 329 |
| Teil IV: Der Top-Ten-Teil | 347 |
| Kapitel 12: Zehn Gründe, warum der Umbau zum agilen Unternehmen scheitern kann | 349 |
| Kapitel 13: Zehn Tipps, wie man die üblichen Hindernisse überwindet | 359 |
| Kapitel 14: Zehn Verbesserungen, die Unternehmensagilität für Ihre Produktentwicklung bringt | 367 |
| Stichwortverzeichnis | 375 |



Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Über den Autor | 7 |
| Einführung | 19 |
| Über dieses Buch | 19 |
| Törichte Annahmen über den Leser | 20 |
| Symbole, die in diesem Buch verwendet werden | 21 |
| Wie es weitergeht | 22 |
| | |
| TEIL I | |
| ERSTE SCHRITTE HIN ZUM AGILEN UNTERNEHMEN | 23 |
| | |
| Kapitel 1 | |
| Agilität: Ein Überblick | 25 |
| Was ist »agil« und was ist Unternehmensagilität? | 25 |
| Das Prinzip der agilen Produktentwicklung | 26 |
| Das ist Unternehmensagilität. | 31 |
| Ein Blick auf beliebte agile Rahmenstrukturen für Unternehmen | 33 |
| So viel Agilität praktizieren, wie die Organisation verträgt | 34 |
| Unternehmensagilität in drei nicht so einfachen Schritten erreichen | 36 |
| Schritt 1: Durchsicht und Bewertung der besten agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen | 36 |
| Schritt 2: Die bestehende Kultur der Organisation identifizieren | 37 |
| Schritt 3: Eine Strategie für die Durchführung großer Veränderungen entwickeln | 39 |
| | |
| Kapitel 2 | |
| Agile Teampraxis und Rahmenstrukturen | 45 |
| Allgemeine agile Praktiken unter der Lupe | 45 |
| Mit User Stories, Epics und Themen anfangen | 46 |
| Schätzungen mithilfe von Story Points | 48 |
| Arbeit in der Warteschlange | 51 |
| Stand-up-Meetings durchführen | 51 |
| Auf testgetriebene Entwicklung umschalten | 51 |
| Produktiterationen durch permanente Integration entwickeln | 52 |
| Produkte mit Scrum entwickeln | 53 |
| Scrum – die theoretischen Grundlagen | 55 |
| Werte, auf die sich Scrum stützt | 56 |
| In einem Scrum-Team arbeiten | 56 |
| Die Scrum-Ereignisse im Einzelnen | 59 |
| Scrum-Artefakte erstellen | 63 |
| Produktinkremente liefern | 65 |

12 Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Scrum erweitern | 66 |
| Mit Extreme Programming bessere Software entwickeln | 67 |
| Die Werte von XP im Überblick | 67 |
| Die Softwareentwicklungspraktiken von XP beachten | 68 |
| Die kleinen Unterschiede zwischen XP und Scrum | 69 |
| Agile Rahmenstrukturen nach Bedarf kombinieren | 70 |
| Von den Herstellern lernen: Lean Software Development | 71 |
| Den Workflow mit Kanban überwachen und steuern | 73 |
| Schnelle Innovationen mit Lean Startup | 74 |
| Den Bauen-Messen-Lernen-Zyklus nutzen | 74 |
| Sich auf die eine Metrik konzentrieren, auf die es ankommt | 75 |
| Lean Startup mit agilen Rahmenstrukturen für Unternehmen kombinieren | 76 |

Kapitel 3 Schlanke Agilität mit SLAM vereinfachen 77

| | |
|--|----|
| Einführung in das Simple Lean-Agile Mindset | 78 |
| Mit der Optimierung auf der Systemebene anfangen | 80 |
| Die Umlaufzeit verkürzen | 81 |
| Die Kommunikationskanäle freigeben | 81 |
| Budgets für Wertströme kalkulieren | 82 |
| Transparenz fördern | 83 |
| In Zeitfenstern arbeiten | 84 |
| In funktionsübergreifenden Teams arbeiten | 85 |
| Menschen respektieren | 86 |
| Die Versagensangst ausschalten | 86 |
| Eine strategische Vision entwickeln und umsetzen | 87 |
| Die strategische Vision aufgliedern | 89 |
| Die Arbeit priorisieren | 90 |
| Die Arbeit an die Teams heranziehen | 91 |
| Empirisch an Produkte, Operationen und Innovationen herangehen | 92 |
| Ideen, Merkmale und Aufgaben in das System hineinziehen | 94 |
| Kleine Arbeitspakete abliefern und Echtzeitfeedback einholen | 95 |
| Ausbau zur Geschäftagilität | 96 |

TEIL II DIE WICHTIGSTEN AGILEN RAHMENSTRUKTUREN FÜR UNTERNEHMEN 99

Kapitel 4 Mit dem Scaled Agile Framework in den oberen Ligen mitspielen 101

| | |
|---|-----|
| Annäherung an SAFe | 102 |
| Die SAFe-Rahmenstruktur und -Prinzipien | 102 |

| | |
|--|-----|
| Entscheiden, was Sie verwenden wollen | 107 |
| SAFe als praktischen Kompromiss angehen | 108 |
| Agile Wasserfälle vermeiden | 110 |
| Agil handeln und agil sein voneinander abgrenzen | 112 |
| Moment mal: Ist SAFe die richtige Lösung? | 113 |
| Die SAFe-Managementschichten und -ebenen im Einzelnen | 114 |
| Von unten nach oben: Alles fängt mit dem Fundament an | 114 |
| Auf dem Weg nach oben: Das Enterprise (Unternehmen) | 116 |
| Die Portfolio-Ebene | 117 |
| Große Aufgaben auf der Large-Solution-Ebene in Angriff nehmen | 125 |
| Den Prozess auf der Program-Ebene vorantreiben | 130 |
| Die Ärmel auf der Teamebene hochkrepeln | 138 |
| Die alles überspannende SAFe-Palette | 141 |
| Ihre Organisation mit SAFe agiler machen | 142 |
| Die Lücken füllen | 143 |
| Ihre Organisation agil machen, anstatt agil in Ihre Organisation einzupassen | 144 |
| Communities of Practice auf den Weg bringen | 145 |

Kapitel 5
Scrum mit Large-Scale Scrum groß herausbringen 149

| | |
|---|-----|
| Ein schneller Rundgang durch die LeSS-Rahmenstruktur | 150 |
| Der Produktentwicklungsprozess im Überblick | 150 |
| Die LeSS-Prinzipien im Einzelnen | 154 |
| Die LeSS-Struktur | 158 |
| Die Bedeutung technischer Exzellenz verstehen | 161 |
| Das LeSS-Management | 163 |
| Das Liefervolumen mit LeSS Hufe steigern | 165 |
| Die Unternehmensagilität maßstabsgerecht verkleinern | 170 |
| Sich den Geist von LeSS zu eigen machen | 170 |
| Mit Experimenten einen eigenen Ansatz entwickeln | 172 |
| Softwareentwickler als Fachkräfte betrachten | 172 |
| LeSS ist Scrum | 173 |
| Die wichtigsten Akteure kennenlernen | 175 |
| Oben anfangen: Der Produktleiter | 175 |
| Der LeSS Product Owner | 176 |
| Der LeSS Scrum Master | 178 |
| Scrum im großen Maßstab: Die Einführung | 179 |
| Das Fundament legen | 181 |
| Sich während der Sprint-Planung zur Bereitstellung verpflichten | 186 |
| Die Anstrengungen durch Kommunikation koordinieren | 188 |
| Den Product Backlog verfeinern | 190 |
| Aus Erfolgen und Fehlern lernen: Kontinuierliche Verbesserung | 193 |
| Allgemeine Fehler bei der Einführung von LeSS vermeiden | 196 |

| | |
|---|------------|
| Kapitel 6 | |
| Prozentscheidungen mit Disciplined Agile | |
| Delivery treffen | 201 |
| Die Funktionsweise von DA verstehen | 202 |
| Die Prinzipien effektiver Prozess-Rahmenstrukturen | 203 |
| Die DA-Prozentscheidungs-Rahmenstruktur | 205 |
| DAD als zielorientierter hybrider Ansatz | 207 |
| DA als Prozess-Blade-Cluster betrachten | 207 |
| Produktbereitstellung in Lebenszyklen | 212 |
| Den dreiphasigen Bereitstellungslebenszyklus durchlaufen | 214 |
| Einen DAD-Bereitstellungslebenszyklus wählen | 218 |
| Das Personal kennenlernen: Funktionen | 223 |
| Die führenden Akteure: Primärfunktionen | 223 |
| Ein Blick hinter die Kulissen: Sekundärfunktionen | 225 |
| Entscheiden, ob DA den Aufwand wert ist | 227 |
| Den Wert der Einfachheit schätzen | 228 |
| | |
| Kapitel 7 | |
| Mit der Spotify Engineering Culture in Tribes arbeiten | 229 |
| Ihre Spotify-Gemeinschaft aufbauen | 230 |
| Mit einem Squad anfangen | 231 |
| Aus Squads Tribes bilden | 236 |
| Chapter einrichten | 238 |
| Interessen und Wissen in Guilds austauschen | 238 |
| Sich auf eine kreative, fehlerfreundliche Kultur einlassen | 241 |
| Agilität und Innovation durch Kultur und Werte vorantreiben | 241 |
| Die negativen Konsequenzen des Scheiterns verringern | 242 |
| Innovation fördern | 243 |
| Eine Abneigung gegen Verschwendung entwickeln | 243 |
| Sich für kontinuierliche Verbesserung einsetzen | 244 |
| Die Gemeinschaft und die Kultur insgesamt stärken | 245 |
| Die Spotify-Methode der Produktentwicklung und -planung | 245 |
| Die Vorgehensweise bei größeren Produkten ändern | 246 |
| Einen System Owner hinzufügen | 246 |
| Entscheiden, ob die Spotify-Methode für Sie die richtige ist | 247 |
| | |
| Kapitel 8 | |
| Mit Kanban und Lean den Workflow verbessern | |
| und Verschwendung beseitigen | 249 |
| Die Prinzipien und Praktiken von Kanban erfassen | 250 |
| Die Kanban-Prinzipien im Einzelnen | 251 |
| Die Kanban-Kernpraktiken beherrsigen | 251 |
| Pull-System statt Push-System | 253 |
| Kleine Portionen abarbeiten | 254 |
| Systeme schlank machen | 255 |
| Die Grundwerte von Lean kennenlernen | 256 |

| | |
|--|-----|
| Schlanke Produktion mit Softwareentwicklung verbinden | 256 |
| Kanban und Lean implementieren | 258 |
| Ihren Wertstrom abbilden | 259 |
| Verschwendung beseitigen | 261 |
| Potenzielle Engpässe identifizieren | 262 |
| Kanban-Boards erstellen | 262 |
| Kanban-Karten erstellen | 267 |
| Mit Kanban-Boards den Workflow im Auge behalten | 272 |
| Den Workflow verbessern | 273 |
| Sich mit Kanban das Management vom Hals halten | 277 |
| Ist Lean Kanban eine geeignete agile Rahmenstruktur für Unternehmen? | 278 |

TEIL III ORGANISATIONEN DURCH EINEN UMFASSENDEN UMBAU FÜHREN 281

Kapitel 9 Ihre Organisation einschätzen 283

| | |
|---|-----|
| Sich zu einem radikalen Umbau verpflichten | 283 |
| Was ist Kultur und warum ist sie so schwer zu ändern? | 285 |
| Warum Kultur so tief verwurzelt ist | 286 |
| Den Fehler vermeiden, Ihre Organisation einfach in einen agilen Anzug zu zwängen | 287 |
| Die Kultur Ihrer Organisation bestimmen | 288 |
| In einer Kontrollkultur mit den Wölfen heulen | 290 |
| Mit zunehmenden Fähigkeiten aufsteigen – Kompetenzkultur | 292 |
| In einer Kultivationskultur Mitarbeiter hegen und pflegen | 294 |
| In einer Kollaborationskultur zusammenarbeiten | 296 |
| Das Fundament für einen erfolgreichen Umbau legen | 298 |
| Den Wert einer agilen Organisation schätzen | 299 |
| Ihre Vision klären | 300 |
| Den Umbau planen | 301 |

Kapitel 10 Den Umbau der Organisation vorantreiben 305

| | |
|---|-----|
| Eine Methode wählen: Top-down oder Bottom-up | 306 |
| Mit der Kotter-Methode den Umbau von oben nach unten vorantreiben | 307 |
| Schritt 1: Das Gefühl der Dringlichkeit rund um eine große Chance schaffen | 308 |
| Schritt 2: Eine Führungskoalition aufbauen | 310 |
| Schritt 3: Eine Veränderungsvision und strategische Initiativen entwickeln | 311 |
| Schritt 4: Eine Freiwilligenarmee rekrutieren | 311 |
| Schritt 5: Handeln ermöglichen, indem Sie Barrieren beseitigen | 312 |
| Schritt 6: Für kurzfristige Erfolge sorgen (und sie feiern) | 313 |
| Schritt 7: Die Dynamik erhalten | 314 |
| Schritt 8: Den Umbau verankern | 314 |

16 Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Ihre Erfolgchancen verbessern. | 315 |
| Den Umbau von der Basis aus vorantreiben: Der Fearless Approach | 316 |
| Einen »Veränderungsprediger« finden | 317 |
| Veränderungen ohne Autorität von oben durchführen. | 318 |
| Den Umbau zur selbsterfüllenden Prophezeiung machen | 319 |
| Auf Veränderungsmuster achten | 320 |
| Innovatoren und Frühanwender rekrutieren | 321 |
| Ihre Botschaft zielgenau anpassen | 321 |
| Mythen rund um Veränderungen aus dem Weg gehen. | 322 |
| Mit Ihrer Organisationskultur verbundene Hindernisse überwinden | 325 |
| Wie die Kultur agile Veränderungsinitiativen torpedieren kann. | 325 |
| Herausforderung anerkennen | 326 |
| Herausforderungen priorisieren | 326 |
| Motivation verstehen. | 327 |

Kapitel 11

In zehn Schritten zum agilen Unternehmen 329

| | |
|---|-----|
| Schritt 1: Ihre Organisationskultur identifizieren | 330 |
| Schritt 2: Die positiven und problematischen Aspekte in Bezug auf die Veränderung Ihrer Kultur auflisten | 332 |
| Schritt 3: Die beste Methode für das organisatorische Veränderungsmanagement wählen | 334 |
| Schritt 4: Die Manager im schlanken Denken schulen. | 335 |
| Schritt 5: Ein Lean-Agile Center of Excellence (LACE) aufbauen | 338 |
| Schritt 6: Einen hochwertigen Wertstrom wählen | 339 |
| Schritt 7: Diesen Wertstrom budgetieren | 340 |
| Schritt 8: Sich für eine agile Rahmenstruktur für Unternehmen entscheiden | 342 |
| Schritt 9: Von detaillierten Plänen zu Epics übergehen | 343 |
| Schritt 10: Ihren Mitarbeitern Respekt und Vertrauen entgegenbringen | 344 |

TEIL IV

DER TOP-TEN-TEIL 347

Kapitel 12

Zehn Gründe, warum der Umbau zum agilen Unternehmen scheitern kann 349

| | |
|--|-----|
| Die Organisationskultur verträgt sich nicht mit den agilen Werten. | 349 |
| Die Teams sind nicht an Veränderungen interessiert | 350 |
| Mangelnde Unterstützung von oben | 351 |
| Der geplante Wandel ist zu radikal | 352 |
| Die Kunden machen nicht mit. | 352 |
| Die Führung will nicht in Schulungen investieren. | 353 |
| Die Entwickler bestehen auf Produktanforderungen. | 353 |
| Jedes Team will sein eigenes Ding machen | 354 |
| Niemand weiß, wie man Verbesserungen messen kann. | 355 |
| Die Funktionsbereiche sind zu tief verwurzelt | 356 |

Kapitel 13
Zehn Tipps, wie man die üblichen Hindernisse überwindet **359**

- Eine klare Roadmap entwickeln 359
- Unterstützung von oben gewinnen 361
- Für realistische Erwartungen sorgen 361
- Mitarbeiter für ihr Engagement belohnen 362
- Das Denken und die Systeme ändern 362
- Die Organisationskultur objektiv beurteilen 362
- Einen breiten Konsens über die Gründe des Wandels herstellen 363
- Den Wandel nicht nur von externen Beratern vorantreiben lassen 364
- Zögerliche Führungskräfte und Manager zum Wandel ermutigen 364
- Die Skeptiker anhören 365

Kapitel 14
Zehn Verbesserungen, die Unternehmensagilität für Ihre Produktentwicklung bringt **367**

- Mehr Agilität 367
- Mehr Innovation 368
- Mehr Transparenz 368
- Mehr Produktivität 369
- Eine spannende und erfüllende Produktentwicklung 370
- Gestärkte Kundenbeziehungen 371
- Verbesserte Produktqualität 371
- Besser kalkulierbare Produktauslieferung 372
- Geringeres Risiko zu scheitern 373
- Diszipliniertere Entwickler 374

Stichwortverzeichnis **375**

