

Michael Lang  
Stefan Scherber

# **Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider**

**HANSER**

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Wozu agil?</b> .....	<b>1</b>
	<i>Peter Rößler</i>	
1.1	Herausfordernde Realitäten .....	2
1.1.1	Realität 1: Fachkräftemangel nimmt zu .....	2
1.1.2	Realität 2: Keine kundenzentrierten Produkte und zu lange Entwicklungsdauer .....	3
1.1.3	Realität 3: Mangelnde Innovationskraft und Bedrohung durch disruptive Technologien .....	5
1.2	Der Realität mit Agilität begegnen .....	7
1.2.1	Realität 1: Attraktiv für die Generation Y .....	8
1.2.2	Realität 2: Kundenzentrierte Produktentwicklung .....	8
1.2.3	Realität 3: Innovationskraft ermöglichen .....	10
<b>2</b>	<b>The Lean Startup – die Methode für die Entwicklung von Geschäftsmodellen</b> .....	<b>13</b>
	<i>Judith Grummer</i>	
2.1	Lean-Startup-Grundlagen und -Prinzipien .....	15
2.1.1	Entrepreneure gibt es überall .....	15
2.1.2	Entrepreneurship ist Management .....	15
2.1.3	Validiertes Lernen .....	17
2.1.4	Bauen, Messen, Lernen! .....	18
2.1.5	Innovation bilanzieren .....	27
2.2	Lean Startup – die große Klammer um agile Innovationsmethoden ....	31
2.3	Lean Startup im Einsatz bei Unternehmen .....	33

<b>3 Soziokratische Prinzipien und Werte – die Voraussetzung der Zusammenarbeit</b> .....	<b>39</b>
<i>Stephan Lobodda</i>	
3.1 Was bedeutet Soziokratie? .....	40
3.2 Die wichtigsten Prinzipien des soziokratischen Ansatzes .....	42
3.2.1 Prinzip 1: Die soziokratische Kreisstruktur .....	42
3.2.2 Prinzip 2: Entscheidungen im Konsent treffen .....	44
3.3 Mit soziokratischen Werten zum agilen Netzwerk .....	46
3.3.1 Wertschätzende Führung mit Körper, Geist und Seele .....	47
3.3.2 Wertschätzende Führung mit Herz und Verstand .....	48
3.3.3 Motivation durch wertschätzende Führung .....	49
3.4 Soziokratie und Unternehmenskultur .....	50
3.4.1 Soziokratie als Mittel zum Zweck .....	50
3.4.2 Der kollaborative Führungsstil in der Soziokratie .....	51
3.5 Soziokratie in der praktischen Umsetzung .....	51
3.5.1 Schritt 1: Überzeugungsarbeit bei sich selbst leisten .....	51
3.5.2 Schritt 2: In Kick-off-Veranstaltung Konzept, Vor- und Nachteile darstellen .....	52
3.5.3 Schritt 3: Mit überschaubarem Projekt beginnen und Regeln festlegen .....	53
3.5.4 Schritt 4: Erfolge feiern und Aufgabenbereiche erweitern .....	54
<b>4 Agile Skalierung – das Werkzeug für eine unternehmensweite Übertragung</b> .....	<b>57</b>
<i>Valentin Nowotny</i>	
4.1 Zentrale Regeln .....	59
4.1.1 Nur loslegen, wenn wirklich erforderlich .....	59
4.1.2 Sich an agile Prinzipien halten .....	60
4.1.3 Nur gemeinsam funktioniert .....	61
4.2 Zentrale Skalierungs-Frameworks .....	62
4.2.1 SAFe – die komfortable Limousine .....	63
4.2.2 LeSS – der Rennwagen .....	66
4.2.3 Scrum@Scale – das Tandem .....	69
4.2.4 Nexus – das Rennrad .....	70
4.2.5 Disciplined Agile Delivery (DAD) – Vorsprung durch Technik! ..	72
4.3 Ein eigenes Framework entwickeln? .....	74

<b>5</b>	<b>Agiles Change Management – der Weg einer erfolgreichen Veränderung</b> .....	<b>81</b>
	<i>Hans-Joachim Gergs, Lars C. Schatilow, Marc Vincent Thun</i>	
5.1	Mythen des „klassischen“ Change Managements .....	82
5.1.1	Mythos 1: Veränderungsprozesse müssen systematisch vorgeplant werden .....	82
5.1.2	Mythos 2: Grundlegende Veränderungsprozesse müssen immer von der Spitze eines Unternehmens initiiert und umgesetzt werden .....	83
5.1.3	Mythos 3: Tief greifende Veränderungsprozesse müssen schnell und in episodischen Schritten betrieben werden .....	84
5.2	Prinzipien des agilen Change Managements .....	85
5.2.1	Erstes Prinzip: Denke in Kreisen – Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans	68
5.2.2	Zweites Prinzip: Liefere „funktionierende“ Veränderungen regelmäßig innerhalb kurzer Zeitspannen ab .....	86
5.2.3	Drittes Prinzip: Beteilige die Betroffenen und errichte Change-Projekte rund um motivierte Individuen .....	87
5.2.4	Viertes Prinzip: Kommuniziere rechtzeitig und schaffe ein hohes Maß an Transparenz .....	87
5.2.5	Fünftes Prinzip: Individuen und Interaktionen gelten mehr als Dokumentationen, Prozesse und Werkzeuge .....	88
5.2.6	Sechstes Prinzip: Hole regelmäßig Feedback ein und reflektiere den Veränderungsprozess selbstkritisch .....	88
5.2.7	Siebtes Prinzip: Betrachte Veränderung als Daueraufgabe .....	89
5.3	Agiles Change Management – Vorgehensweise und Methoden .....	90
5.3.1	Step 1: Start with the WHY .....	91
5.3.2	Step 2: Prioritize and design .....	91
5.3.3	Step 3: Experiment and implement .....	92
5.3.4	Step 4: Inspect and adapt .....	93
5.4	Agiles Change Management – Rollen und Zuständigkeiten .....	93
5.4.1	Der Change Owner .....	94
5.4.2	Der Change Master .....	94
5.4.3	Das Change Team .....	95

<b>6</b>	<b>Vertragsgestaltung – eine besondere Herausforderung</b> . . . . .	<b>99</b>
	<i>Björn Schotte</i>	
6.1	„Time and Material“ auf Basis eines hinreichend stabilen Teams . . . . .	101
6.2	Vertrauen aufbauen . . . . .	103
6.3	You get what you measure for . . . . .	104
6.4	Controlling an agiles Arbeiten anpassen . . . . .	105
<b>7</b>	<b>Agiles Human Resources Management – der entscheidende Katalysator</b> . . . . .	<b>107</b>
	<i>André Häusling und Martin Kahl-Schatz</i>	
7.1	Agile Organisation und agile Transformation . . . . .	108
7.1.1	Die sechs Dimensionen der agilen Organisation . . . . .	109
7.1.2	Die fünf Reifegrade in der agilen Transformation . . . . .	113
7.2	Konsequenzen für den HR-Bereich . . . . .	117
7.2.1	Agile HR-Instrumente . . . . .	117
7.2.2	Die agile HR-Organisation . . . . .	122
<b>8</b>	<b>Führung – der entscheidende Erfolgsfaktor</b> . . . . .	<b>129</b>
	<i>Judith Andresen</i>	
8.1	Führen, leiten und managen . . . . .	131
8.1.1	Führung auf drei Ebenen bedienen . . . . .	132
8.1.2	Teams sich selbst organisieren lassen . . . . .	134
8.1.3	Motivation der Teammitglieder fördern . . . . .	135
8.2	Lernen ermöglichen und fördern . . . . .	136
8.2.1	Retrospektiven mit allen Beteiligten durchführen . . . . .	139
8.2.2	PDCA-Zyklen auf allen Ebenen etablieren . . . . .	140
8.2.3	Umgang mit Misserfolgen lernen . . . . .	142
8.3	Selbstorganisation ermöglichen . . . . .	144
8.3.1	Keine Grenzverletzungen tolerieren . . . . .	146
8.3.2	Mit Mehrdeutigkeit und Beweglichkeit umgehen lernen . . . . .	147
8.3.3	Teams interdisziplinär ausbauen . . . . .	148
8.4	Mittels „Target and Track“ führen . . . . .	149
8.4.1	Laterale Führung anerkennen . . . . .	149
8.4.2	Entscheidungsformen klären . . . . .	150
8.4.3	In coachender Haltung führen . . . . .	151

<b>9</b>	<b>Agiles Coaching – die notwendige Unterstützung</b>	<b>153</b>
	<i>Judith Andresen</i>	
9.1	Organisationen entwickeln	156
9.1.1	Inkremente liefern	157
9.1.2	Iterativ arbeiten	159
9.1.3	Lernen ermöglichen	160
9.2	Organisationsentwicklung agil vorantreiben	163
9.2.1	Agile Reifegrade anstreben	167
9.2.2	SWBLM: So wie beim letzten Mal	167
9.2.3	AR-D: Echt im Team arbeiten	168
9.2.4	AR-C: Im großen Team liefern	169
9.2.5	AR-B: Führung an Teams ausrichten	171
9.2.6	AR-A: In und mit der Organisation lernen	172
9.2.7	Scrum Master und agile Coaches erfolgreich einsetzen	173
9.3	Wirksamkeit agiler Coaches überprüfen	175
9.3.1	Die Chemie muss stimmen	176
9.3.2	Effiziente agile Coaches finden	177
9.4	Geeignete agile Coaches auswählen	178
<b>10</b>	<b>Management-3.0 – die zukunftsweisende Strategie</b>	<b>181</b>
	<i>Valentin Nowotny</i>	
10.1	Der grundlegende Ansatz von Management 3.0	184
10.2	Die Themenfelder	185
10.2.1	Energize people – Menschen mit Energie ausstatten	186
10.2.2	Empower teams – Teams erfolgreich in die Selbstorganisation führen	187
10.2.3	Align constraints – einen Erfolgsrahmen schaffen	187
10.2.4	Develop competence – Kompetenzen entwickeln	188
10.2.5	Grow structure – Teamstrukturen intelligent skalieren	190
10.2.6	Improve everything – das System nachhaltig verbessern	190
10.3	Beispiele für typische Management-3.0-Tools	191
10.3.1	Personal Maps – die Besonderheiten der Menschen kennenlernen, auch auf Distanz	191
10.3.2	Kudo Cards – Teammitglieder verstärken wechselseitig positives Feedback	192
10.3.3	Moving Motivators – Reflexion über Lebensmotive im Change-Prozess nutzen	192
10.3.4	Delegation Poker – gemeinsam die zentralen Leitplanken der Teams definieren	194

10.3.5	Team Competence Matrix – spielerisch erforderliche Kompetenzen erarbeiten .....	195
10.3.6	Meddlers Game – neue Strukturen gemeinsam aufstellen und mit Leben füllen .....	196
10.3.7	Happiness Index/Happiness Door .....	196
10.3.8	Mit Improvu Cards Storytelling für den Verbesserungsprozess nutzen .....	197
10.3.9	Change Agent Game .....	198
10.4	Kritik und Würdigung des Management-3.0-Ansatzes .....	199
10.4.1	Feedback als Schlüssel der Weiterentwicklung .....	199
10.4.2	Bedeutung von Metaphern und Geschichten .....	200
10.4.3	Alles eine große Marketingidee? .....	200
10.4.4	Frischzellenkur für Traditionsunternehmen? .....	201
<b>11</b>	<b>Scrum – die zentrale Herangehensweise .....</b>	<b>205</b>
	<i>Sven Winkler</i>	
11.1	Scrum im Überblick .....	207
11.1.1	Ein Paradigmenwechsel .....	208
11.1.2	Flaccid Scrum .....	209
11.1.3	Cargo Cult .....	210
11.2	Prinzipien .....	211
11.2.1	Empirische Prozesskontrolle und faktenbasierte Entscheidungsfindung .....	211
11.2.2	Potenziell auslieferungsfähiges Produktinkrement .....	212
11.2.3	Timeboxing .....	213
11.2.4	Pull-Prinzip .....	213
11.2.5	Selbstorganisation .....	214
11.2.6	Crossfunktionale Teams .....	214
11.3	Rollen .....	215
11.3.1	Das Scrum Team .....	215
11.3.2	Product Owner .....	217
11.3.3	Development Team .....	221
11.3.4	Scrum Master .....	223
11.4	Product Backlog und Product Backlog Item .....	225
11.5	Der Sprint .....	228
11.5.1	Forecast und Velocity .....	229
11.5.2	Forecasts und Burndowns .....	230
11.5.3	Der Sprintabbruch .....	230
11.5.4	Einführung .....	231
11.5.5	Sprint 0 .....	232
11.5.6	Umgang mit Fehlern im Sprint .....	232

11.6	Sprint Backlog .....	233
11.6.1	Einführung .....	233
11.6.2	Skalierung .....	234
11.7	Definition of Done .....	235
11.7.1	Einführung .....	236
11.7.2	Skalierung .....	236
11.8	Die Events bzw. Meetings .....	237
11.8.1	Einführung der Events .....	238
11.8.2	Refinement .....	238
11.8.3	Sprint Planning .....	240
11.8.4	Daily .....	242
11.8.5	Review .....	244
11.8.6	Retrospektive .....	245
11.9	Allgemeines zur Einführung .....	246
11.10	Allgemeines zur Skalierung .....	247
<b>12</b>	<b>Kanban – der alternative Pfad zu Agilität .....</b>	<b>251</b>
	<i>Wolfgang Wiedenroth</i>	
12.1	Prinzipien und Praktiken .....	253
12.1.1	Veränderungsprinzipien .....	254
12.1.2	Serviceprinzipien .....	256
12.1.3	Praktiken .....	258
12.2	Kanban im Einsatz .....	267
12.2.1	Kanban auf Team- und Abteilungsebene .....	267
12.2.2	Kanban zur Koordination .....	268
12.2.3	Kanban auf Portfolio-Ebene .....	269
12.2.4	Kanbans drei Agenden .....	269
<b>13</b>	<b>Agiles Projektmanagement – alt und neu kombiniert .....</b>	<b>271</b>
	<i>Sabine Herr und Magdalena Richtarski</i>	
13.1	Klassisches Projektmanagement vs. agiles Projektmanagement – eine Gegenüberstellung .....	273
13.2	Vision und Ziele .....	275
13.2.1	Warum eine klare Vision wichtig ist .....	276
13.2.2	Was eine Vision erreichen kann .....	276
13.2.3	Eine Vision ist keine Strategie .....	277
13.2.4	Von der Vision zur Strategie mit einem agilen Ansatz – Ziele definieren mit Impact Mapping .....	278
13.2.5	Von der Strategie zum Ergebnis: Das Richtige messen – Outcome statt Output .....	280



13.3	Iterativ und inkrementell – die Basismethode für agiles Projektmanagement	282
13.3.1	Iteratives Vorgehen und Planung	284
13.3.2	Inspect and Adapt – mit Feedbackschleifen lernen und Risiken minimieren	286
13.4	Selbstorganisation im agilen Projektmanagement	288
13.4.1	Was ist Selbstorganisation?	289
13.4.2	Warum braucht agiles Projektmanagement Selbstorganisation?	289
13.4.3	Wie gelingt Selbstorganisation?	291
13.4.4	Crossfunktionale Teams und die Vorteile des interdisziplinären Arbeitens	292
13.4.5	Welche Art von Führung braucht Selbstorganisation und wie sehen die Aufgaben von Führungskräften in diesem Kontext aus?	295
<b>14</b>	<b>Agilität in der Softwareentwicklung – praxisbewährt und erfolgreich</b>	<b>301</b>
	<i>Fabian Schiller</i>	
14.1	Geschichtlicher Rückblick	303
14.2	Was ist Agilität in der Softwareentwicklung?	304
14.3	Wie agil müssen wir sein?	304
14.4	Dimensionen der Agilität	306
14.5	Wie werden wir agil?	307
14.5.1	Arbeit in Teams	307
14.5.2	Dialogische Entwicklung mit dem Kunden	308
14.5.3	Fachübergreifende Zusammenarbeit: Crossfunktionalität	309
14.5.4	Colokation	309
14.5.5	Visual Management und Taskboards	310
14.5.6	Kurze Iterationen und schnelles Liefern	311
14.5.7	Testautomatisierung	312
14.5.8	Test First	313
14.5.9	Pair Working	314
14.5.10	Agile Architektur	314
14.5.11	Domain-Driven Design	316
14.5.12	Retrospektiven	316
14.5.13	Zusammenfassung und Überblick	316
14.6	Agile Frameworks	317
14.6.1	Crystal Clear	317
14.6.2	eXtreme Programming	319
14.6.3	Scrum	319

14.6.4	Kanban .....	321
14.6.5	Feature-Driven Development .....	322
14.6.6	Zusammenfassung und Überblick .....	322
14.7	Herausforderungen bei der Einführung agiler Methoden und Praktiken .....	323
14.7.1	Im Team .....	323
14.7.2	In der Organisation .....	324
<b>15</b>	<b>Agil und Lean – ähnlich, und doch verschieden .....</b>	<b>327</b>
	<i>Albert Schlotter</i>	
15.1	Wettbewerb im Methodenmarkt .....	328
15.2	Das Zwiebelmodell .....	329
15.2.1	Sichtbarkeit .....	330
15.2.2	Hebelwirkung .....	332
15.3	Gemeinsamkeiten .....	334
15.3.1	Sichtbare Gemeinsamkeiten .....	334
15.3.2	Gemeinsame Werte .....	337
15.3.3	Gleiche Herausforderungen für Entscheider .....	338
15.4	Unterschiede .....	340
15.4.1	Sichtbare Unterschiede .....	340
15.4.2	Unterschiedliche Hebelwirkungen .....	344
15.4.3	Unterschiedliche Herausforderungen für Entscheider .....	347
	<b>Index .....</b>	<b>351</b>
	<b>Die Herausgeber und Autoren .....</b>	<b>357</b>