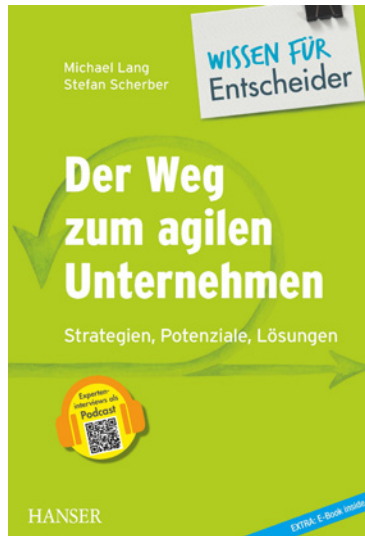


HANSER



Leseprobe

zu

Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider

von Michael Lang und Stefan Scherber

ISBN (Buch): 978-3-446-45743-0

ISBN (E-Book): 978-3-446-45759-1

ISBN (ePub): 978-3-446-45888-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45743-0>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: digitale Transformation, zunehmende Komplexität und disruptive Veränderungen. Nur flexible und anpassungsfähige Unternehmen können unter diesen neuen Rahmenbedingungen dauerhaft erfolgreich sein. Somit wird Agilität immer mehr zum Wettbewerbsvorteil und entscheidenden Erfolgsfaktor.

Dabei reicht es heute nicht mehr aus, sich auf einzelne agile Projekte oder Unternehmensbereiche zu beschränken. Stattdessen sind agile Denk- und Vorgehensweisen im gesamten Unternehmen erforderlich.

Diese agile Transition schreitet in Unternehmen oftmals nicht so erfolgreich wie geplant voran, weil sich die Unternehmen lediglich auf die Umsetzung der Vorgehensmodelle, Prozesse und Methoden konzentrieren, die sich in den letzten Jahren im agilen Kontext etabliert haben. Vielmehr sollten die Entscheidungsträger in Unternehmen aber berücksichtigen: Ein erfolgreicher Weg zum agilen Unternehmen erfordert auch geeignete Werte und Prinzipien, bis hin zu einem kompletten Wandel der Unternehmenskultur. Und dazu bedarf es in der Regel Veränderungen in der Organisation des kompletten Unternehmens sowie bei der Form der Führung und Zusammenarbeit.

Erst dadurch können die vollen Potenziale von Agilität ausgeschöpft werden. Für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, seine Partner und seine Kunden.

Daher freue ich mich, dass in diesem Buch ausgewiesene Experten wertvolle Hinweise und innovative Ansätze für die Vorgehensweise und die erforderlichen Veränderungen bei einer agilen Transition vorstellen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buches und viel Erfolg beim Umsetzen der dabei gewonnenen Erkenntnisse auf Ihrem Weg zum agilen Unternehmen!

Dr. Robert Mayr

Vorsitzender des Vorstands
DATEV eG



Wissen für die Ohren
Der Podcast von HANSER

Jetzt Podcasts zu diesem Buch hören und abonnieren unter:
<https://soundcloud.com/user-436278995>

Inhalt

1	Wozu agil?	1
	<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
2	The Lean Startup – die Methode für die Entwicklung von Geschäftsmodellen	13
	<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

3	Soziokratische Prinzipien und Werte – die Voraussetzung der Zusammenarbeit	39
	<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
4	Agile Skalierung – das Werkzeug für eine unternehmensweite Übertragung	57
	<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

5	Agiles Change Management – der Weg einer erfolgreichen Veränderung	81
	<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

6	Vertragsgestaltung – eine besondere Herausforderung	99
	<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
7	Agiles Human Resources Management – der entscheidende Katalysator	107
	<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
8	Führung – der entscheidende Erfolgsfaktor	129
	<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

9	Agiles Coaching – die notwendige Unterstützung	153
	<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
10	Management-3.0 – die zukunftsweisende Strategie	181
	<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
11	Scrum – die zentrale Herangehensweise	205
	<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
12	Kanban – der alternative Pfad zu Agilität	251
	<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
13	Agiles Projektmanagement – alt und neu kombiniert	271
	<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
14 Agilität in der Softwareentwicklung – praxisbewährt und erfolgreich	301
<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
15 Agil und Lean – ähnlich, und doch verschieden	327
<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
Index	351
Die Herausgeber und Autoren	357

1

Wozu agil?

Peter Rößler

Dieser Artikel beschreibt drei Realitäten, mit denen sich Unternehmen aktuell konfrontiert sehen, stellt dar, warum Agilität eine logische Entwicklung auf die bestehende Realität ist, und gibt erste Ansatzpunkte, wie Agilität versucht, diesen Realitäten zu begegnen.

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Agilität entstanden ist,
- welchen Herausforderungen viele Unternehmen sich aktuell stellen müssen und
- wie Sie diesen Herausforderungen mit Agilität begegnen können.

„Wir müssen agil(er) werden.“ Es gibt kaum ein Unternehmen, in dem dieser Satz in den letzten Jahren nicht gefallen ist oder in dem „agil(er) werden“ nicht bereits auf der aktuellen Agenda steht. Für viele Chefs, Manager oder anderweitig Verantwortliche scheint „agil“ eine Art Zauberwaffe zu sein und wird als neueste Managementmethode ausgerufen: Das Unternehmen wird agil, und damit werden die aktuellen Probleme oder Herausforderungen gemeistert.

Umfragen unterstützen das erfolgreiche Bild von Agilität. In der Softwareentwicklung ist agiles Arbeiten inzwischen der neue Standard. Ein Artikel in der *Harvard Business Review* von 2015 nennt eine Verbesserung der Time-to-Market von 18 bis 20 %, eine Produktivitätssteigerung von bis zu 95 % und eine Kostenreduzierung von bis zu 29 %. Der *12th Annual State of Agile Report* (VersionOne 2018) erwähnt, dass 74 % der Befragten angaben, dass mehr als die Hälfte ihrer agilen Projekte erfolgreich gewesen seien.

Agilität gewinnt auch in Bereichen außerhalb der Softwareentwicklung immer mehr an Bedeutung. Unternehmen unterschiedlicher Art merken, dass sie mit ihren zwar etablierten, aber auch verstaubten Vorgehensweisen nicht mehr mithalten können, und wollen das, was in der agilen IT scheinbar so gut funktioniert, auch in ihren Kontext übertragen. Einige stehen bereits mit dem Rücken zur Wand:

Sie merken, dass eine Veränderung nicht nur nützlich, sondern notwendig ist, um mittelfristig konkurrenzfähig zu sein.

Andere Unternehmen merken, dass ihre Prozesse zwar ordentlich dokumentiert und geregelt, gleichzeitig aber auch extrem träge und langsam geworden sind. Selbst kleine (Ver-)Änderungen können nicht einfach und schnell in das System integriert werden, da man nach kurzer Zeit bereits bei internen Hindernissen an „eck“t. Fokussiert an einem wichtigen Projekt zu arbeiten oder eine neue Produktentwicklung voranzutreiben, fällt schwer.



Unter Agilität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich entlang von Nutzerbedürfnissen an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, indem es diese Veränderungen möglichst rechtzeitig antizipiert und sein Geschäftsmodell, seine Kultur und seine Arbeitsprozesse entsprechend erneuert. Dadurch werden Menschen in agilen Organisationen sukzessive befähigt, vom Reakteur zum proaktiven Gestalter der unternehmerischen Zukunft zu werden.

■ 1.1 Herausfordernde Realitäten

1.1.1 Realität 1: Fachkräftemangel nimmt zu

Mitarbeiter, die jetzt Anfang 50 oder älter sind, sind als Generation Babyboomer (Geburtsjahr 1955 bis 1968) noch in eine Arbeitswelt hineingewachsen, deren maßgebliches Ziel es war, Arbeitsplatzsicherheit zu finden. Persönliche Entwicklungschancen wurden diesem Ziel eher untergeordnet. Die neuen Generationen suchen oft das Gegenteil: Während die Generation X (Geburtsjahr 1969 bis 1979) bereits auf eine ausgeprägte Work-Life-Balance achtet, ohne die finanzielle Sicherheit zu verlieren, will die Generation Y (Geburtsjahr 1980 bis 1994) den Sinn der Arbeitstätigkeit verstehen und bevorzugt flache Hierarchien, Teamwork und Vernetzung. Über die Generation Z (Geburtsjahr ab 1995), die gerade erst das Arbeitsleben beginnt, wissen wir noch zu wenig, wie sie sich verhalten wird (vgl. Mihovilovic, Knebel 2017).

Auch wenn das Konzept der Kategorisierung in die benannten Generationen gerne kritisiert wird, werden Unternehmen in den nächsten Jahren die Auswirkungen des demografischen Wandels spüren: Während die geburtenstarken Babyboomer ausscheiden, profitiert vor allem die Generation Y von dem dadurch entstehenden Vakuum an fehlenden Fachkräften. Sie können sich ihren Arbeitgeber nach ihren Präferenzen aussuchen.

Arbeitnehmer der Generation Y wollen ein anderes Arbeitsleben: Sie wollen die Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit sehen, anstatt losgelöste Arbeitspakete zu bearbeiten. Sie wollen in einem Team oder Netzwerk mit flacher Hierarchie arbeiten, statt Befehlsempfänger in einer hierarchischen Kette zu sein.



Arbeitgeber müssen sich attraktiv für die Generation Y aufstellen, um nicht in naher Zukunft in die Lage zu geraten, keine passenden Fachkräfte zu bekommen. Oder andersherum: Die heranwachsende Generation an Fachkräften wird sich nicht bei Unternehmen bewerben, die noch in alten Denkmustern agieren. Diese Generation wird sich die Unternehmen aussuchen, die das für sie vielversprechendste Arbeitsleben ermöglichen.

1.1.2 Realität 2: Keine kundenzentrierten Produkte und zu lange Entwicklungsdauer

Strategie- oder Roadmap-Meetings sind in Organisationen weitverbreitet: Auf einem Zeitstrahl ordnen Führungskräfte die gewünschte Fertigstellung verschiedener Projekte oder Produktentwicklungen an, die dann nach Diskussion feierlich beschlossen werden. Der Zweijahresplan steht, und alle haben ein „gutes Gefühl“. Der eigentliche Fehler passiert bereits hier: Es werden die vermeintlich richtigen Lösungen beschlossen, ohne zu wissen, ob diese wirklich vom Nutzer benötigt oder angenommen werden.

Dieses Vorgehen ist nicht mehr Erfolg versprechend. Denn wir leben zunehmend in einer VUCA-Welt, die durch *Volatility* (Unberechenbarkeit), *Uncertainty* (Ungewissheit), *Complexity* (Komplexität) und *Ambiguity* (Ambivalenz) geprägt ist.¹ Dahinter steckt, dass unsere Welt durch die Globalisierung und den Einfluss der unterschiedlichsten Faktoren immer weniger vorhersehbar geworden ist (Hofert 2018).

Das *Stacey Landscape Diagram* (Stacey 1996) verdeutlicht diese Situation: Das Diagramm zeigt auf der x-Achse die Sicherheit der Technologie und auf der y-Achse die Klarheit der Anforderungen (vgl. Bild 1.1). Sichere Technologie bedeutet, dass diese von den Umsetzern verstanden und beherrscht wird. Im Gegensatz dazu steht zu wenig oder keine Erfahrung der Umsetzer mit der Technologie, die sich scheinbar jeden Tag anders verhält oder nicht mit der Dokumentation übereinstimmt. Klare Anforderungen können vorab detailliert aufgeschrieben und dann ohne Überraschungen in das System integriert werden, und die beschriebenen

¹ VUCA ist eine Strategiemethode, die das amerikanische Militär in den 1990er-Jahren entwickelte, um die multilaterale Welt nach dem Kalten Krieg zu beschreiben. Später wurde das Konzept von Managementexperten aufgegriffen.

Funktionen sind genau so, wie vom Nutzer benötigt. Im Gegensatz dazu können unklare Anforderungen nicht detailliert aufgeschrieben werden oder es stellt sich bei der Fertigstellung heraus, dass eigentlich etwas anderes benötigt wurde.

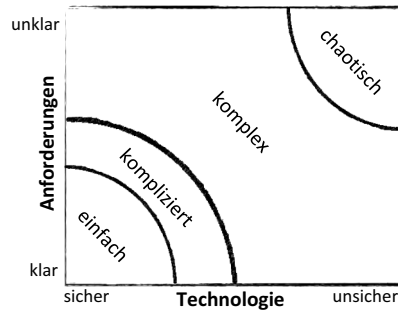


Bild 1.1 Stacey Landscape Diagram (Stacey 1996)

Stacey unterscheidet vier Bereiche in seinem Diagramm: *einfach* (klare Anforderungen und beherrschte Technologie), *kompliziert* (unsichere Technologie oder unklare Anforderungen), *komplex* (noch unsicherere Technologie oder noch unklare Anforderungen) und *chaotisch*. In dem *einfachen* Bereich greifen *Best Practices*: Wir müssen kaum nachdenken und können „einfach machen“. In dem *komplizierten* Bereich können wir analysieren und entsprechend einen Plan erstellen, den wir anschließend ausführen. Im *komplexen* Bereich müssen wir anders agieren, denn wir können den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang erst im Nachhinein sicher analysieren (retrospektive Kohärenz). Und sind wir im *chaotischen* Bereich, lassen sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge selbst hinterher nicht analysieren (Roock, Wolf 2016).

Vor ein paar Jahrzehnten befanden wir uns vornehmlich in einem komplizierten Bereich, während wir in der aktuellen VUCA-Welt uns fast ausschließlich im komplexen Bereich aufhalten. Wir wissen im Vorfeld nicht, was der Kunde wirklich will oder benötigt (unklare Anforderungen), und oft wissen wir nicht, mit welcher Technologie wir das umsetzen wollen oder in unserer technologischen Umgebung ermöglichen können (unsichere Technologie). Wir müssen also einen Umgang mit der existierenden Ungewissheit finden, da die traditionelle und von vielen Unternehmen gelernte Vorgehensweise nicht mehr funktioniert.



Unternehmen sehen sich mit einer immer größer werdenden Schere konfrontiert: Der Markt und der Endnutzer erwarten schnelles und regelmäßiges Liefern des Produkts und werden ungeduldig, wenn das nicht passiert. Das Realisierungsteam in der Produktentwicklung hat (noch) nicht die Fähigkeit, schnell zu entwickeln oder auszuliefern.

1.1.3 Realität 3: Mangelnde Innovationskraft und Bedrohung durch disruptive Technologien

Während es früher kein Problem war, sich längere Analysephasen zu nehmen und entsprechend längere Entwicklungsphasen zu haben, besteht heute immer öfter die Gefahr, dass die Konkurrenz schneller entwickelt und eine Innovation früher auf den Markt bekommt. Eine weitere Gefahr birgt die zunehmende Komplexität mit den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen, die bewirkt, dass nicht das geliefert wird, was eigentlich benötigt wird.

Folglich entstehen neben dem „falschen“ Produkt und den dadurch entstandenen Entwicklungskosten auch noch unzufriedene Kunden: Der Kunde hat nicht nur lange auf sein Produkt gewartet, sondern auch noch ein Produkt erhalten, das er nicht nutzen kann oder will.



Werden die Erwartungen der Kunden nicht oder nur ungenügend erfüllt, wechseln sie schnell. Durch die Globalisierung und den rasanten Fortschritt der Technologie hat der heutige Kunde eine Vielzahl an Dienstleistern, die das gewünschte Produkt oder den gewünschten Service besser und schneller anbieten. Die Kundentreue schwindet und die Anforderungen steigen. Und das trifft nicht nur mittelständische Unternehmen, sondern auch gestandene Konzerne.

1996 war Kodak noch die viertwertvollste Marke auf der Welt, 15 Jahre später, 2011, lag die Kodak-Aktie unter einem Dollar und das Unternehmen meldete wenig später Insolvenz an. Wie konnte der Traditionsmarke, die Ende des 19. Jahrhunderts gegründet wurde, das passieren? Kodak war einer der Pioniere der Fotografie, ermöglichte vielen Endverbrauchern preiswert die private Fotografie und hatte in den 1970ern über 80 % Anteil am amerikanischen Fotomarkt. Bereits 1975 erfand Kodak die erste Digitalkamera, doch das Management glaubte nicht an Digitalfotografie. Vor allem, da die Digitalkameras das eigentliche Kerngeschäft von Kodak bedrohen würden: Durch den Verkauf von mehr Digitalkameras würden die Kunden weniger Kodak-Fotofilmrollen kaufen, da diese dann nicht mehr benötigt würden. Durch diese strategische Entscheidung hingte sich Kodak selber ab, denn der Endverbraucher liebte das digitale Fotografieren: Er musste keine teuren Filmrollen mehr kaufen, missglückte Fotos wurden nicht unnötigerweise abgezogen, sondern einfach gelöscht, der Speicherplatz wurde zunehmend unerschöpflich, er konnte sofort die Aufnahme prüfen, sowie weitere für den Endverbraucher nützliche Funktionen.

Beim Thema Digitalfotografie nutzte Kodak also nicht die rasante Entwicklung der Technologie zu deren Vorteil, reagierte nicht auf die Bedürfnisse der Kunden und wurde folglich von der Konkurrenz überholt und abgehängt (vgl. Kehrhan 2012).

Dahinter steckt das Schlagwort Wirtschaftsdarwinismus: Ähnlich der Evolutionstheorie von Darwin überlebt nur dasjenige Unternehmen, das sich an die sich verändernden Gegebenheiten des Marktes oder die Bedürfnisse des Nutzers am schnellsten und besten anpasst (*survival of the fittest*). Unternehmen, die das nicht schaffen, müssen mit erheblichen Konsequenzen rechnen und werden im schlimmsten Fall als Unternehmen nicht überleben.

Das Unternehmen Kodak hat nach dem Insolvenzantrag signifikante Änderungen und Umstrukturierungen durchführen müssen: Unter anderem wurden mehrere Produktionseinheiten eingestellt und man gab schließlich das Kerngeschäft der Fotofilmproduktion komplett auf.

Andere Unternehmen werden durch fehlende oder ähnlich schleppende Innovation von der Konkurrenz überrollt. Zwei Unternehmen, die diese Gegebenheit ausnutzten, sind Airbnb und Uber. Beide konnten den jeweiligen Markt aufmischen und sich inzwischen die Mehrheit der Marktanteile in ihrem Segment sichern. Airbnb erschüttert nicht nur die Ferienwohnungsbranche, sondern auch die Hotelbranche, Uber revolutioniert den Umgang mit Transportdienstleistungen jeglicher Art. Und beide Unternehmen stellen den direkten Kontakt zwischen Endnutzer und Serviceanbieter her, statt wie gewohnt über eine dritte Partei abzuwickeln.

Unternehmen wie Airbnb und Uber sowie andere Unternehmen aus dem Start-up-Bereich werden gerne als disruptiv, also (zer)störend oder auflösend, bezeichnet. Diese Unternehmen zeichnen aus, dass sie Technologieunternehmen sind: Sie haben zahlreiche Ingenieure und Entwickler, die für eine leistungsstarke Plattform mit den neuesten Technologien sorgen und damit bestehende, langjährige Unternehmen in Geschwindigkeit schlagen. Das Produkt stellt den Kunden in den Vordergrund und ist zudem preiswerter, schneller und moderner als vergleichbare Anbieter, die den gleichen Service anbieten.



Weitere Beispiele disruptiver Innovationen, die viele von uns benutzen und die unsere Gewohnheiten geändert haben oder zukünftig ändern:

- Digitale Buchangebote über z. B. Amazon ersetzen den Besuch im Buchladen.
- Musikdienste wie Spotify ersetzen CDs oder den Kauf digitaler Alben.
- Online-Reisebüros oder Flugbörsen ersetzen den Besuch eines Reisebüros.

Gerne werden diese Innovationen von den Marktführern in dem betroffenen Segment zunächst belächelt und oft erst zu spät ernst genommen, auch weil „man sich zu sehr mit sich selber beschäftigt“.

Bestehenden Unternehmen fehlt es häufig an vergleichbarer Innovationskraft. Die Gründe hierfür können vielfältig sein. Oft behindern die selbst aufgebauten Strukturen die Innovation: Das benötigte Wissen ist in verschiedenen Silos aufgeteilt,

die technische Infrastruktur ist unflexibel aufgrund von aufgebauten technischen Schulden oder es wird gleichzeitig an zu vielen Projekten oder Weiterentwicklungen gearbeitet, sodass der Fokus verloren geht.

■ 1.2 Der Realität mit Agilität begegnen

Nach Skizzierung der drei Realitäten wird deutlich, dass ein *Weiter-wie-bisher* wenig Erfolg versprechend ist. Unternehmen, die sich der Realität nicht stellen, werden mittel- bis langfristig in erhebliche Schwierigkeiten kommen; sei es durch keine oder fehlende Fachkräfte, zu wenig oder keine Kundenzentrierung oder eben durch Konkurrenzunternehmen, die sich schneller an die aktuellen Gegebenheiten anpassen, oder durch eine Mischung von alldem.

Bevor wir konkreter darauf schauen, wie Agilität den vorher genannten Realitäten begegnen kann, ist es wichtig, zu verstehen, worauf der Ursprung von Agilität basiert. Agilität, oder was wir heute darunter verstehen, entstand Ende der 1990er-Jahre als Reaktion und Gegenbewegung zu klassischen Planungsmethoden wie etwa dem Wasserfallmodell. Zu dieser Zeit nahm die Bedeutung von IT zu. Entsprechend stieg die Anzahl und Größe von IT-Projekten. Viele dieser Projekte scheiterten, sodass unter den Entwicklern verschiedene alternative Ansätze zur Vorgehensweise gefahren wurden. Diese neuen Ansätze wurden zunächst als leichtgewichtig bezeichnet. 2001 kamen auf einer Konferenz in Snowbird Vertreter dieser leichtgewichtigen Ansätze zusammen und definierten das „Agile Manifest“. Dieses besteht aus vier Werten in Form von Gegensatzpaaren und zwölf Prinzipien und gilt als Ursprung agilen Arbeitens (vgl. Beck et al. 2001).

Seitdem wurde aus dem, was im „Agilen Manifest“ steht, eine weltweite Bewegung mit verschiedenen Ausprägungen. Der ursprüngliche Bereich der Softwareentwicklung wurde aufgespannt und umfasst alle Bereiche eines agilen Unternehmens.

Im Kern agilen Arbeitens stehen laut Alistair Cockburn, einem der Co-Autoren des „Agilen Manifests“, weiterhin vier Dinge:

- Collaborate (Zusammenarbeiten),
- Deliver (Ausliefern),
- Reflect (Reflektieren),
- Improve (Verbessern).

Cockburn reduziert Agilität auf diese vier Dinge, da diese jeder verstehen kann und jeder ehrlich beantworten kann, ob das Unternehmen diese Dinge auf allen Ebenen tut oder nicht (vgl. Cockburn 2015).

Es ist entscheidend, zu verstehen, dass Agilität auf Werten und Prinzipien beruht und daher die Einführung agiler Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban nicht ausreicht, um eine nachhaltige Veränderung im Unternehmen zu erwirken. Die eigentliche Herausforderung ist die Verankerung agiler Werte und Prinzipien in der Organisation und auf der Führungsebene.

1.2.1 Realität 1: Attraktiv für die Generation Y

Agile Arbeitsweisen setzen auf Teamarbeit. Diese Teams sind crossfunktional besetzt und arbeiten möglichst autonom mit flacher oder keiner Hierarchie. Zusammenarbeit ist ein entscheidender Faktor für Erfolg. Weiterhin hat jedes Team eine klare Produktvision oder Serviceorientierung.

So ein Rahmen für Zusammenarbeit kann die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördern. Denn damit sind die drei Dinge gegeben, die nach Daniel Pink intrinsische Motivation unterstützen (vgl. Pink 2011):

- **Purpose (Sinnerfüllung)**
Ich verstehe den Zweck meiner Arbeit und finde diesen sinnvoll.
- **Mastery (Wunsch, besser zu werden)**
Ich kann an den Aufgaben wachsen, ohne daran maßlos überfordert zu sein.
- **Autonomy (Selbstbestimmung)**
Ich kann das Wie der Aufgabenerledigung weitestgehend selbst bestimmen.

Die Generation Y sucht genau nach diesem vernetzten Arbeiten mit Selbstbestimmung in Kombination mit Sinnerfüllung. Aber auch andere Mitarbeiter, die bis jetzt gewohnt waren, in Abteilungssilos zu arbeiten, finden schnell Gefallen an crossfunktionalen Teams und erkennen den Vorteil.

Und ein Unternehmen steigert die Attraktivität für Fachkräfte der neuen Generation, wenn es mehr auf Teams setzt statt auf klare Hierarchie innerhalb verschiedener Silos.

1.2.2 Realität 2: Kundenzentrierte Produktentwicklung

Für das „gute Gefühl“, nach einem Strategiemeeting einen „Plan“ für die nächsten zwei Jahre zu haben, gibt es in der agilen Welt nur noch wenig Platz. Auch wenn der Mensch im Allgemeinen nach einem Gefühl der Sicherheit strebt, wird der

Index

A

A/B-Test 31
Agile Architektur 314
Agile Blueprints 341
Agile Change Canvas 91
Agile Corporate Framework 75
Agile HR Edgellence Model 123
Agiler Coach 64, 78, 146, 153, 161, 175
Agiles Manifest 7, 60, 125, 129, 135, 153, 253, 271, 284, 304, 334
Agilität 2
Agilität, Dimensionen 306
Ambiguity 3, 39
Ambivalenz 3, 39
Ängste 33, 61, 150, 255
Anpassung 9, 18, 211, 272, 287
Anpassungsfähigkeit 17, 61, 108, 272
Arbeitsfluss 251, 262, 335
Architektur 10, 74, 222, 302, 315
Aufgaben 54
Ausprobieren 9, 74, 147, 163, 190
Ausrichtung 340
Autonomie 340
Autonomy 8

B

Backlog-Priorisierung 69
Backlog-Refinement 69
Balance 252, 333, 335
Belohnungssystem 120
Best Practices 4, 155
Beurteilungssystem 119
Bewährungsphase 114
Beweglichkeit 147
Bottom-up 183, 339, 345
Build-Measure-Learn-Kreislauf 18
Build-Measure-Learn-Zyklus 335, 345
Burndown 230
Business Agility 57, 184
Business Model Canvas 31
Business Model Navigator 31

C

Cargo-Kult 76, 210, 328, 329, 332, 343, 348
Cashflow 305
Change Agent Game 198
Change Backlog 94
Change Management 81
Change Master 94
Change Owner 94
Change Team 95
Coaching 153
Coaching-Prozess 167, 177

Collaborate 7
Colokation 309, 310, 317, 324
Command and Control 129, 149, 171, 184, 257, 296
Commitment 276, 291, 332, 335, 339
Complexity 3, 39
Continuous Delivery 311
Continuous Integration 311
Controlling 105
Conversionrate 30
Cost of Delay 263
Cost per Order (CPO) 28, 31
Crossfunktionalität 8, 62, 170, 213, 214, 292, 306, 309
Cross-Team-Koordination 70
Crystal Clear 317, 318, 319, 323, 326
Cumulative Flow Diagram (CFD) 261
Customer Funnel 30
Customer Journey 20

D

Daily 206, 207, 242, 333
Definition of Done (DoD) 206, 207, 235

Delegation Board 298
 Delegation Poker 134,
 183, 187, 191, 194, 195, 201
 Deliver 7
 Demokratisierung 339
 Design Thinking 23, 31
 Development Review 120
 Development Team 206,
 209, 215, 216, 217, 221
 Dezentralisierung 339
 Dialog 304
 Dienstleister 5, 99, 111,
 274
 Dienstleistung 14, 290,
 347
 Disciplined Agile Delivery
 (DAD) 72, 78
 Diversität 10
 Domain-Driven De-
 sign 316
 Drei-Horizonte-Mo-
 dell 305
 Durchlaufzeit 261
 Dysfunktion 217, 218,
 220, 223, 229, 234, 329,
 336

E

Earlyvangelists 22
 Effectuation 32
 Effizienz 10, 111, 182, 205,
 268, 294, 336
 Eisbergmodell 226
 Empathie 49, 176, 221
 Entrepreneurship 15
 Entscheidung 43, 44, 46,
 110, 150, 211, 277, 338,
 347
 Entwicklungsdauer 3
 Entwicklungszyklus 212
 Erfolg 35, 54, 187
 Ergebnis 46, 280, 287
 Etablierungsphase 115
 Event 65, 237

Evolution 62, 110, 222,
 255, 296, 321, 336, 341,
 342, 347
 Experiment 9, 22, 26, 60,
 92, 336
 Experiment Board 32
 Experimentierphase 114
 eXtreme Programming
 (XP) 168, 178, 206, 209,
 314, 316, 319, 323

F

Fachkräftemangel 2
 Fähigkeit 183, 188
 Feature-Driven Develop-
 ment 322
 Feedback 16, 69, 88, 89,
 110, 119, 136, 139, 147, 192,
 199, 286, 296, 302, 319,
 334
 Fehler 53, 89, 112, 143,
 169, 232, 296, 314
 Fehlerkultur 89, 138, 296
 Flaccid Scrum 209, 210
 Flexibilität 66, 91, 101, 114,
 290, 304, 305, 306, 324
 Flight-Level-Modell 267
 Flow 86, 252, 257, 320,
 321, 343
 Fokus 291
 Fokussierung 32, 258,
 280
 Forecast 229, 230
 Framework 30, 57, 62,
 185, 211, 248, 272, 317,
 323
 Framework, eigenes 74
 Freiheit 112
 Führung 39, 47, 49, 111,
 124, 132, 181, 183, 255,
 295, 297, 340
 Führung, laterale 149

G

Generation Y 2, 3, 8, 11
 Geschäftsmodell 2, 13,
 103, 132, 153, 285
 Geschichte 200
 Gleichbehandlung 142
 Gleichberechtigung 40,
 46, 54
 Gleichwertigkeit 40
 Granularität 285
 Grenzverletzung 146
 Growth Hacking 20, 32

H

Happiness Door 191, 196,
 197, 202
 Happiness Index 191, 196,
 202
 Hardening Sprint 66, 237
 Hemmnis 70
 Hindernis 111
 Holokratie 41
 HR-Instrument 117
 Human Resources Ma-
 nagement 107
 Hypothese 18, 26

I

Impact Map 279, 280
 Impact Mapping 105,
 278, 280
 Implementieren 92
 Improve 7
 Improvement-Ka-
 denz 265
 Improvu Cards 191, 197
 Impuls 136
 Individuum 153, 198, 336
 Inkrement 63, 85, 110,
 157, 282, 283
 Inkrementell 86, 130,
 282, 319

- Inkrementell-iterativ 271
 Innovation 5, 10, 13, 14, 27, 31, 203, 285, 294
 Innovation Adoption Life-cycle 342
 Innovationsteam 33, 34, 157, 158, 178
 Inspect and Adapt 9, 58, 93, 110, 190, 205, 245, 285, 286, 335
 Interaktion 9, 60, 88, 198, 206, 215, 336
 Interdisziplinritt 10, 58, 94, 130, 140, 148, 214, 274, 288, 292, 307
 Iteration 9, 17, 96, 110, 159, 164, 207, 228, 274, 282, 311, 312, 322, 336
 Iterativ 86, 130, 159, 282
 Iterativ-inkrementell 105, 272, 282, 343
- K**
- Kaikaku 168, 173
 Kaizen 168, 173, 336, 338
 Kanban 32, 168, 206, 251, 321
 Kanban Board 252, 260, 264, 330
 Kanban-Kadenz 265
 Kanban-Team 331
 Karriere 114, 117, 121, 329
 Karrieremechanismus 121
 Key Performance Indicator 28
 Kick-off 52, 53, 192
 Kohrenz 4, 135
 Kohortenanalyse 31
 Kommunikation 47, 58, 87, 88, 95, 145, 159, 185, 190, 238, 310, 318
 Kompetenz 49, 121, 143, 153, 188, 195, 222, 294, 297, 344
- Komplexität 3, 4, 11, 39, 40, 68, 104, 198, 275, 289, 346
 Kompliziertheit 347
 Konsent 44, 46
 Kontext 347
 Kontinuierliche Verbesserung 89, 247, 251, 271, 336, 337
 Kontrolle 9, 49, 68, 83, 87, 166, 211, 295, 307
 Konzeption 16, 91, 157
 Koordination 94, 184, 228, 268
 Kreativität 45, 290, 309
 Kudo Cards 192
 Kultur 112
 Kulturentwicklung 107
 Kunde 62, 308
 Kundenerwartung 5
 Kundenfokus 111, 337
 Kundenlebenszyklus 30, 31
 Kundenorientierung 108, 110, 256
 Kundenperspektive 111
 Kundenprobleme 36
 Kundentrichter 30
 Kundenversprechen 20
 Kundenzentrierung 3, 7, 17, 29, 67, 110, 115, 123, 125, 154
 Kundenzufriedenheit 272, 280
- L**
- Lean Startup 13, 31
 Lean Thinking 68
 Learning by Doing 54
 Leistungsfhigkeit 252, 254, 260, 290, 333, 335
 Lernen 17, 32, 130, 131, 136, 151, 160, 168
- LeSS 66, 144, 243, 247, 341
 Lessons Learned 288
 Liefertreue 259
- M**
- Macht 41, 43, 46, 110, 193, 296, 297, 335, 339
 Management-3.0 181
 Management by Objectives 296
 Marketing 35
 Mastery 8
 Meddlers Game 191, 196
 Meeting 3, 75, 92, 186, 237, 264, 265, 337
 Mehrdeutigkeit 40, 147, 155
 Mensch 60, 135, 186, 256, 304, 342
 Menschenbild Y 338
 Metapher 200
 Metrik 28, 69, 70, 104, 280
 Mindset 9, 14, 61, 153, 272, 297, 328
 Minimum Viable Product (MVP) 20, 21
 Misserfolg 28, 35, 140, 142, 143, 160, 183, 245, 274
 Mission and Constraints 134, 137, 138, 163, 165, 168
 Mitarbeiterzentrierung 123
 Mitarbeiterzufriedenheit 262
 Monetarisierbarkeit 36
 Motivation 8, 49, 87, 120, 135, 143, 187, 202, 209, 277, 290
 Moving Motivator 186, 192

Multitasking *123, 262, 291*
 Mut *96, 115, 150, 160, 292, 323*

N

Nachhaltigkeit *269, 276, 278*
 Netzwerk *46*
 Nexus *58, 70, 243, 247*

O

Objectives and Key Results (OKR) *32*
 Offenheit *42, 244, 291, 292, 323*
 One-Piece-Flow *214*
 Optimierung *70*
 Organisation *39, 108, 110, 113, 116, 122, 156, 186, 324*
 Organisationsentwicklung *163*
 Organisationsgröße *325*
 Outcome *280*
 Output *124, 280*

P

Pair Programming *170*
 Pair Working *314*
 Paradigmenwechsel *142, 162, 176, 208, 260, 339*
 Partnerschaftlichkeit *40*
 PDCA-Zyklus *90, 140, 160, 168, 176, 266, 335, 336*
 Peer Recruiting *122*
 Peer-Review *170*
 Perfektion *344*
 Persona *99, 279*
 Personal Map *191*
 Perspektivwechsel *274, 275, 280*
 Pirate Metrics *30*
 Pivot *17*

Planung *9, 82, 91, 105, 207, 234, 284, 304, 307*
 PO-Cycle *69*
 Portfolio *58, 269, 307, 324*

Potentially Shippable Product Increment *67, 206, 212*

Priorisierung *21, 91, 126, 217, 320*

Problem-Solution-Fit *22*
 Product Backlog *67, 144, 206, 207, 225, 226, 320*

Product Backlog Item *68, 206, 207, 225, 235*

Product-Market-Fit *26*
 Product Owner (PO) *67, 73, 102, 149, 173, 206, 215, 217, 320, 343*

Product Vision Board *278*

Produktentwicklung *8, 20, 165, 181, 205, 217, 305, 320*

Produktinkrement *70, 207, 212, 236, 313*

Produktivität *1, 70, 167, 181, 220, 290*

Projektmanagement *271*
 Prototyp *86*

Prozess *32, 109, 124, 145, 166, 211, 254, 287, 304, 336, 338*

Prozessregel *264*

Pull-Prinzip *62, 213, 251, 260, 277, 331, 335*

Pull-Regel *263*

Purpose *8*

Q

Qualität *10, 206, 210, 259, 262, 295, 307, 314, 319*

Queuing-Theorie *68*

R

Rahmenbedingung *14, 40, 87, 109, 272, 289, 291, 296, 304, 338*

Rapid Prototyping *32*

Reaktion *7, 11, 60, 136, 147*

Refinement *69, 206, 207, 238*

Reflect *7*

Reflexion *89, 182, 192, 224, 316*

Regel *53*

Reifegrad *107, 113, 167*

Release-Management *69*

Release-Planung *69*

Respekt *292, 323, 332, 341, 342, 347*

Retrospektive *31, 68, 93, 118, 139, 206, 211, 245, 288, 316*

Review *67, 93, 110, 142, 163, 206, 207, 244, 265, 320*

Revolution *347*

Revolution, agile *341*

Risikominimierung *140, 272, 274*

Roadmap *3, 91, 244*

Rollen *93, 215, 216, 254, 294, 343*

Rückkopplungsschleifen *264*

Rule of Three *142, 145, 148, 159, 164, 166*

Running Lean *32*

S

SAFe *63, 144, 247, 341*

Schnelligkeit *32, 58, 82, 171*

Schwarmintelligenz *62*

Scope *228, 275, 280*

Scope Management *274*

Scrum *168, 205, 283, 291, 319*
Scrum Guide *173, 211*
Scrum Master (SM) *108, 149, 173, 206, 209, 215, 223, 294, 320, 343*
Scrum of Scrum *243, 247*
Scrum@Scale *69*
Scrum Team *57, 67, 71, 149, 173, 206, 207, 215*
Scrum-Team *149*
Selbstbestimmung *8, 49*
Selbstorganisation *44, 62, 121, 144, 214, 271, 272, 289, 291, 295, 296, 340*
Selbstverantwortung *44, 121, 125, 214*
Selbstverpflichtung *291*
Servant Leadership *183, 296, 299*
Service *256*
Service-Delivery-Kadenz *265*
Serviceorientierung *8, 269*
Shadowing *170*
Shared leadership *74*
Shu-Ha-Ri-Modell *75*
Sicherheit *8, 61, 92, 142, 305, 318*
Sinn *91, 135, 136, 197, 276, 296*
Skalierung *27, 57, 206, 220, 223, 225, 234, 236, 240, 242, 243, 245, 246, 247*
SMART *279*
SM-Cycle *70*
Soziokratie *40, 41*
Split-Run-Test *31*
Sprint *9, 63, 91, 102, 206, 207, 228, 283, 320*
Sprintabbruch *230*
Sprint Backlog *206, 207, 233*
Sprint-Kreislauf *92*
Sprintlänge *231*
Sprint Planning *206, 240*
Sprintumfang *231*
Sprint Velocity *104*
Stacey Landscape Diagram *3*
Stacey-Matrix *346*
Stakeholder *73, 83, 91, 92, 95, 96, 174, 188, 217, 274, 279, 280, 320*
Stolpersteine *53, 137*
Story Map *91*
Story Point *104*
Strategie *111, 123, 277, 280*

Strategy Review *265*
Struktur *124, 145, 166, 257, 325, 338*
Swimlanes *260*
System *198, 253*
Systemdenken *338*
System Thinking *68, 252*

T

Target and Track *129, 149, 151, 152, 171*
Taskboard *310, 311, 317, 321*
Team *134, 148, 168, 215, 323*
Team Competence Matrix *195*
Team Competency Matrix *294*
Teamstruktur *308*
Technologie, disruptive *5*
Termintreue *262*
Testautomatisierung *312*
Timeboxes *335, 336, 337, 341, 343, 344, 347*
Timeboxing *213*
Time-to-Market *1, 10, 259, 327*
Top-down *83, 84, 181, 345*
TRAFO-Modell *108*
Training *170*
Transformation *34, 40, 60, 81, 108, 111, 113, 154, 190*
Transparenz *29, 40, 42, 62, 67, 70, 87, 142, 208, 252, 284, 287, 295, 296, 335*
Triage *239*
T-Shaped Skillset *293*

U

Überlebensfähigkeit *36, 269, 270*
Überprüfung *21, 110, 130, 145, 160, 287*
Überzeugungsarbeit *51*
Umwelt *2, 82, 108, 198, 314*
Unberechenbarkeit *40*
Uncertainty *3, 39*
Unique Value Proposition *36*
Unsicherheit *9, 13, 35, 39, 40, 170, 175, 211, 289*
Unternehmenskultur *50, 61, 194, 289, 296*
Unwissen *35*
User Stories *104, 118, 206, 227, 283*

V

Value Proposition 19, 278
 Value Proposition Design 23, 31
 Vanity Metric 29
 Velocity 229
 Velocity Chart 229
 Verantwortung 41, 87, 254, 296, 297
 Verbesserung 45, 53, 181, 210, 252, 258, 263, 266, 321, 332
 Verhalten 338
 Vernetzung 2, 294
 Verschwendung 99, 231, 332, 333, 336, 345
 Vertrag 103
 Vertrauen 49, 54, 61, 87, 103, 112, 139, 187, 295, 296, 297
 Vertriebskanal 36
 Vier-Augen-Prinzip 314
 Vision 69, 271, 272, 275, 276, 277, 281, 340
 Visualisierung 194, 251, 259, 262, 269, 280, 283
 Visual Management 310, 317
 Volatilität 39, 289
 Volatility 3, 39
 Vorbild 52, 139
 Vorleben 340
 VUCA-Welt 3, 39, 40, 123, 184

W

Wahrnehmung 84, 136
 Wasserfallprinzip 7, 16, 17, 109, 124, 286, 302, 303
 Werte 39, 46, 291, 329, 332, 337
 Wertevermittlung 333

Wertorientierung 291
 Wertschätzung 39, 47, 48, 120, 121, 296, 341
 Wertschöpfungskette 130, 148, 157, 167, 345
 Widerstände 61, 87, 177, 255, 345, 348
 Win or Learn 131, 138, 140, 142, 150, 169, 170
 WiP-Limits 335
 Wissensarbeit 251, 256, 261, 290, 339
 Wissenstransfer 130, 146, 151, 167, 168, 170, 293, 300
 Workflow 259, 262
 Workhack 288, 299
 Work in Progress (WiP) 141, 233, 259, 261, 269, 321, 323
 Work-Life-Balance 2
 Workshop 52, 91, 166, 178, 192

Z

Ziele 275, 276, 279, 281
 Zielvereinbarungssystem 118
 Zusammenarbeit 60, 61, 117, 165, 168, 206, 214, 288, 309
 Zwiebelmodell 329
 Zyklus, agiles Arbeiten 9

Die Herausgeber und Autoren

■ Die Herausgeber

Dr. Michael Lang ist als Führungskraft bei einem der größten IT-Dienstleistungsunternehmen Europas tätig. Zudem ist er Lehrbeauftragter für Projekt- und IT-Management sowie Herausgeber von über zehn Fachbüchern. Michael Lang studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Bamberg und promovierte im Bereich IT-Management an der Universität Erlangen-Nürnberg. Vor seiner aktuellen Tätigkeit war er unter anderem als IT-Inhouse-Consultant bei einem internationalen Unternehmen der Automobilindustrie beschäftigt.

Stefan Scherber ist leitender Berater für Softwareentwicklung bei der DATEV eG, dem IT-Dienstleister für Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer. Er hat 25 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von Softwarearchitekturen für unterschiedliche Plattformen und Technologien. Dabei liegt sein Schwerpunkt in der Entwicklung von serviceorientierten Plattformarchitekturen für ERP- und CRM-Systeme. Zudem ist Stefan Scherber aktiver Nutzer und Vermittler agiler Methoden wie Scrum (Certified Scrum Master).

■ Die Autoren

Judith Andresen ist Organisationsentwicklerin, die Teams und Unternehmen bei der Einführung agilen Arbeitens, Denkens und Führens unterstützt (judithandresen.com). Schwerpunktmäßig begleitet sie als agiler Coach Unternehmen in ihren agilen Transitionen. Judith Andresen bloggt und podcastet regelmäßig unter judithandresen.com über die Erlebnisse und Erkenntnisse ihrer Arbeit. Daneben hat sie mehrere Fachbücher im agilen Bereich veröffentlicht (Retrospektiven in agilen Projekten, Agiles Coaching, sminca – der agile Karteikasten).

Dr. Hans-Joachim Gergs studierte Soziologie, Psychologie und VWL und forschte an der Universität Jena zu Management, Führung und Organisationstheorie. Seit 14 Jahren arbeitet er im Bereich Change Management bei der AUDI AG. Ferner lehrt er seit mehr als 15 Jahren in verschiedenen Executive MBA Studiengängen der School of Business der TU München die Themen Change Management und Organizational Behaviour und hat Lehraufträge an der University of London, der Universitäten Heidelberg und Regensburg.

Dr. Judith Grummer ist Unternehmerin und erfahrene Expertin für die modernen Innovations- und Führungsmethoden aus dem Silicon Valley. Mit ihrem Unternehmen aboutvalue begleitet sie mittelständische und internationale Unternehmensgruppen bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle.

André Häusling ist Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH, die sich auf agile Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. Die Schwerpunkte der Beratung liegen in der Begleitung von agilen Transformationen, der Durchführung von Führungskräfte trainings sowie der Entwicklung von agilen HR-Organisationen und -Instrumenten. André Häusling ist zudem Autor, Keynote Speaker sowie Initiator der Agile HR Conference. 2015 und 2017 wurde er vom Personalmagazin auf dem Haufe Talent Management Gipfel als einer der 40 führenden Köpfe des Personalwesens ausgezeichnet.

Sabine Herr ist agil mit Leib und Seele. Seit vielen Jahren begleitet die erfahrene Scrum Masterin agile Transitionen und Scrum-Teams. Dabei stehen für sie die Menschen im Mittelpunkt, und es ist ihr wichtig, Potenziale zu erkennen und zu fördern. Ihre Workshops leben durch den starken Praxisbezug und ihre Leidenschaft für agiles Arbeiten. Sabine ist Systemischer Coach (DBVC) und als langjährige Yogini auch privat agil. Sie ist seit Februar 2016 bei der MAERA GmbH als Agiler Coach und Trainerin in der Agile Academy tätig.

Martin Kahl-Schatz ist Consultant bei der HR Pioneers GmbH. Als studierter Soziologe und Erwachsenenpädagoge bringt er seine Expertise in der Entwicklung von neuartigen Instrumenten für Personal- und Organisationsdiagnostik ein und

vermittelt in Trainings und Workshops Grundlagen für die Zusammenarbeit im agilen Kontext. Vor seiner Tätigkeit bei HR Pioneers hat er Erfahrung in unterschiedlichen HR-Bereichen im Konzernumfeld gesammelt.

Stephan Lobodda ist Vorstand der Grundig Akademie. Er leitete das Change Management eines Pharmakonzerns und begleitete in dieser Rolle internationale Veränderungsprozesse. Er beschäftigt sich intensiv damit, Führung und Zusammenarbeit in Organisationen für alle Beteiligten wertschöpfender zu gestalten. Gemeinsam mit Christoph Schlachte veröffentlichte er das Buch Führung und Wertschöpfung bei Springer Gabler (E-Mail: stephan.lobodda@grundig-akademie.de).

Valentin Nowotny ist Dipl.-Psychologe, Dipl.-Medienberater und MBA. Als Trainer, Berater und Agile Coach begleitet er größere und kleinere Unternehmen auf ihrem Weg in die agile Transition. Darüber hinaus hat Valentin Nowotny mehr als ein Dutzend Bücher verfasst, ein halbes Dutzend mit dem Wort „Agil“ im Titel. Viele davon sind Business Bestseller geworden oder auf dem besten Weg dahin. Er ist Inhaber der Beratungsfirma NowConcept Group, die ihren Sitz in Berlin hat und in der kompletten D-A-CH-Region tätig ist.

Magdalena Richtarski arbeitet bei der MAERA GmbH und unterstützt Kunden bei agilen Arbeits- und Transformationsprozessen. Der Fokus ihrer Arbeit liegt darin, dieses Mindset und die in IT-Umfeldern erprobten Arbeitsmethoden in andere Unternehmensbereiche zu übertragen. Ein besonderer Schwerpunkt ist dabei, Agilität auf Ebene der Organisationsentwicklung zu etablieren.

Peter Rößler packt seit 2015 bei der it-agile GmbH als Agile Coach mit an, um dort Kunden und deren Endkunden nachweislich zu begeistern.

Lars Schatilow, Dr. phil., ist Associate Partner der IBM Deutschland GmbH und verantwortet den Bereich Digital Change & Transformation für die D-A-CH-Region. Er ist zudem Gründer der Beratung der Marke BUTRAN Business Transformation. Schatilow hat eines der ersten Transport-Sharing-Startups gegründet und ist Mitglied im acatech-Expertenbeirat „Smart Service Welt“ für die Bundesregierung im Rahmen der Digitalen Agenda für Deutschland.

Fabian Schiller arbeitete bereits 1999 mit agilen Methoden in einem eXtreme-Programming-Projekt. Nach verschiedenen Stationen wechselte er 2010 als Scrum Master und später Lead Agile Coach zu den ERGO Direkt Versicherungen und ist seit 2014 selbständig für diverse mittelständische bis große Kunden als agiler Coach und Trainer tätig. Er ist regelmäßiger Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen und Mitbegründer der „Coach Reflection Day“-Bewegung.

Albert Schlotter ist Fachberater bei der DATEV eG, einem der größten IT-Dienstleister Deutschlands. Nach Erfahrungen mit Kanban, dann Scrum und LeSS coacht er jetzt die kontinuierliche Verbesserung in Top-A-Projekten.

Björn Schotte ist Geschäftsführer und Executive Consultant der MAYFLOWER GmbH, dem Spezialisten für agil entwickelte Individualsoftware. Selbstorganisierte Software-Teams realisieren maßgeschneiderte Software-Plattformen, mit denen Kunden Wettbewerbsvorteile auf ihren Märkten ausspielen. Die MAYFLOWER hilft den Kunden dabei ganzheitlich. (E-Mail: bjoern.schotte@mayflower.de).

Marc Vincent Thun ist Berater für digitale Transformation und unternehmerische Erneuerung bei BUTRAN Business Transformation. Nach Abschluss seines Studiums der Wirtschaftswissenschaften an der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee und den USA, in dessen Kontext er sich verstärkt mit der Adaption von Scrum außerhalb von IT-Projekten beschäftigte, wechselte Herr Thun an die dänische „Copenhagen Business School“, wo er seit September 2018 im Rahmen des Masterstudiengangs „Organizational Innovation & Entrepreneurship“ an neuen Möglichkeiten für unternehmerische Erneuerung forscht. Marc Vincent Thun ist zertifizierter Scrum Master und betreut Unternehmen verschiedener Branchen bei der Einführung agiler Projektmethoden als Agile Coach. Seine Begeisterung für neue Technologien und Unternehmertum zeigt er beispielsweise in Form einer organisierten Learning Journey, die seit geraumer Zeit zum festen Portfolio von BUTRAN Business Transformation gehört.

Wolfgang Wiedenroth arbeitet seit 2013 bei it-agile. Als Kanban-Trainer und -Coach unterstützt er Kunden bei der Einführung und Verwendung von Kanban. Er teilt seine Gedanken unter [@wwiedenroth](https://www.wiedenroth.com) und in seinem Blog agilemanic.com mit.

Sven Winkler ist diplomierter Informatiker (FH) und arbeitet als Principal für Agile und Organisationsentwicklung bei der adorsys GmbH & Co. KG in Nürnberg. Er kennt Scrum wie seine Westentasche, da er selbst als Entwickler im Scrum-Team, Scrum Master, Product Owner, Consultant sowie Trainer für Agile mit dem Schwerpunkt Scrum und Agile Coach gearbeitet hat. Neben Scrum und Agile arbeitet Sven an Innovationsthemen mit nutzerzentrierten Techniken wie Design Thinking, Business Model Generation und Lean Startup. In seiner Heimatstadt Nürnberg verbreitet er Wissen rund um Agile in der von ihm mitorganisierten User-Gruppe „Agile Monday“, die 2019 ihre hundertste Veranstaltung durchführt.