

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
Judith Andresen

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
Valentin Nowotny

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