

---

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Von rechts nach links in der materiellen Welt</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Von rechts nach links in der digitalen Welt</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>Modelle und Frameworks</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>Tragfähige Skalierung</b>	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>Von außen nach innen</b>	<b>91</b>
<b>6</b>	<b>Von oben nach unten</b>	<b>117</b>
<b>Anhang</b>		
<b>A</b>	<b>Die Fragen am Ende der Kapitel, konsolidiert</b>	<b>139</b>
<b>B</b>	<b>Meine Art von ...</b>	<b>145</b>
<b>C</b>	<b>Quellen</b>	<b>149</b>
<b>D</b>	<b>Endnoten</b>	<b>151</b>
	<b>Danksagung</b>	<b>163</b>
	<b>Über den Autor</b>	<b>165</b>
	<b>Über die Übersetzerin</b>	<b>166</b>
	<b>Index</b>	<b>167</b>

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Von rechts nach links in der materiellen Welt</b>	<b>1</b>
1.1	Was ist gerade passiert? .....	1
1.2	Den Wertstrom verstehen – von rechts nach links .....	2
1.3	Schauen Sie nach .....	4
1.4	Welche Art von Lean? .....	7
1.5	Lean-Prinzipien .....	10
1.5.1	Prinzip 1: Den Wert identifizieren .....	11
1.5.2	Prinzip 2: Bilden Sie den Wertstrom ab .....	11
1.5.3	Prinzip 3: Flow erzeugen .....	11
1.5.4	Prinzip 4: Pull etablieren .....	11
1.5.5	Prinzip 5: Streben nach Perfektion .....	13
1.6	Die 7 Verschwendungen .....	14
1.7	Die 8. Verschwendung .....	17
1.8	Fragen zum Kapitel .....	18
<b>2</b>	<b>Von rechts nach links in der digitalen Welt</b>	<b>19</b>
2.1	Was ist gerade passiert? .....	19
2.2	Welche Art von Lean-Agile? .....	21
2.3	Schauen Sie nach .....	24
2.4	Ineffizienter Flow .....	30
2.5	Den Flow managen – von rechts nach links .....	32
2.6	Den Flow optimieren – von rechts nach links .....	33
2.7	Beschuldigen Sie das System und übernehmen Sie Verantwortung ..	34
2.8	Fragen zum Kapitel .....	36

<b>3</b>	<b>Modelle und Frameworks</b>	<b>37</b>
3.1	Modell 1 – Iterative Selbstorganisation entlang von Zielen: Scrum .....	39
	Scrum und Leadership .....	41
3.2	Modell 2 – Explizite Aufmerksamkeit auf Flow: Kanban .....	42
	Scrum und Kanban .....	45
3.3	Modell 3 – Menschen, Verfahren und Technologie: XP und DevOps .....	47
	XP .....	47
	DevOps .....	49
3.4	Modell 4 – Optionen erkunden: User Story Mapping, Jobs to be Done und Behavior Driven Development (BDD) .....	50
3.5	Modell 5 – Co-Creation mit Kunden: Service Design Thinking .....	54
	Service Design Thinking und Digital Leadership .....	57
3.6	Modell 6 – Systematisches Engpassmanagement: Theory of Constraints .....	59
	Kontinuierliche Auslieferung erfordert kontinuierliche Erforschung .....	60
3.7	Modell 7 – Hypothesengetriebene Geschäftsmodellexperimente: Lean Startup .....	62
3.8	Right to left: Eine umfassende vereinheitlichende Theorie für Lean-Agile .....	67
3.9	Fragen zum Kapitel .....	69
<b>4</b>	<b>Tragfähige Skalierung</b>	<b>71</b>
4.1	Das Spotify-Modell: Squads, Tribes, Chapter und Gilden (Guilds) ..	73
4.2	Skalierte agile Prozessframeworks .....	78
4.3	SAFe-Grundlagen .....	79
4.4	Engagementmodelle und die Herausforderungen von Veränderungen .....	82
4.5	Organisationen haben auch Bedürfnisse .....	86
4.6	Fragen zum Kapitel .....	89

<b>5</b>	<b>Von außen nach innen</b>	<b>91</b>
5.1	Was passiert gerade? .....	92
5.2	Das Outside-in Service Delivery Review (OI-SDR) .....	93
5.2.1	Grund 1: Kontext .....	94
5.2.2	Grund 2: Alignment .....	94
5.2.3	Grund 3: Beteiligung .....	94
5.2.4	Grund 4: Daten .....	95
5.2.5	Grund 5: Lernen .....	96
5.2.6	Grund 6: Fertigstellung .....	97
5.3	Das Outside-in Strategy Review (OI-SR) .....	98
5.3.1	Teil 1: Einigung auf einen Zeitrahmen .....	99
5.3.2	Teil 2: Die Outside-in-Fragen .....	100
5.3.3	Teil 3: Von Hindernissen zu Ergebnissen .....	103
5.3.4	Teil 4: Einen Plan strukturieren .....	104
5.3.5	Teil 5: Optionen entwickeln .....	106
5.4	Die ganzheitliche Organisation .....	109
5.5	Organisationsschema von NOBL .....	110
5.6	Wardley Mapping .....	111
5.7	Von außen nach innen und wieder raus .....	114
5.8	Fragen zum Kapitel .....	115
<b>6</b>	<b>Von oben nach unten</b>	<b>117</b>
6.1	Servant Leadership .....	118
6.2	Die Umkehrung der Pyramide .....	121
6.3	Umkehrung der Kontrolle .....	123
6.4	Eine engagierte Unternehmenssteuerung .....	125
6.5	Die Teilnahme maßstabsgerecht strukturieren .....	129
6.5.1	Strategieumsetzung .....	129
6.5.2	Workshops .....	130
6.5.3	Open Space .....	132
6.6	Moderation von Agilität in der umgekehrten Organisation .....	133
6.7	Beginn oder Wiederbelebung der Transformation .....	134
6.8	Weiterführende Fragen .....	135
6.9	Fragen zum Kapitel .....	135

## Anhang

<b>A</b>	<b>Die Fragen am Ende der Kapitel, konsolidiert</b>	<b>139</b>
A.1	Kapitel 1. Von rechts nach links in der materiellen Welt . . . . .	139
A.2	Kapitel 2. Von rechts nach links in der digitalen Welt . . . . .	140
A.3	Kapitel 3. Modelle und Frameworks . . . . .	141
A.4	Kapitel 4. Tragfähige Skalierung . . . . .	142
A.5	Kapitel 5. Von außen nach innen . . . . .	143
A.6	Kapitel 6. Von oben nach unten . . . . .	144
<b>B</b>	<b>Meine Art von ...</b>	<b>145</b>
<b>C</b>	<b>Quellen</b>	<b>149</b>
<b>D</b>	<b>Endnoten</b>	<b>151</b>
	<b>Danksagung</b>	<b>163</b>
	<b>Über den Autor</b>	<b>165</b>
	<b>Über die Übersetzerin</b>	<b>166</b>
	<b>Index</b>	<b>167</b>