

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 Geschäftsgilität	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 hochkrempeln	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 Hufeisen 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 beherrschen 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