

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Wie Sie dieses Buch verstehen sollten	1
1.2	Die Projektberichte	1
1.3	Der Anhang	4
2	mobile.de agil	5
	Markus Andrezak	
2.1	Vorher	5
2.2	Der Anfang – plötzlich Scrum	6
2.2.1	Neue Ziele	7
2.2.2	Neue Lösungen – Scrum	8
2.2.3	Outsourcing, Offshoring	8
2.2.4	Strategische Projekte – Gears	8
2.2.5	Coaching-begleitete Scrum-Einführung	9
2.2.6	Prozess und Technik	10
2.2.7	Koordination	10
2.2.8	Rollen	11
2.2.9	Review	12
2.3	Und dann noch Kanban	12
2.4	Aber wo sind die Werte?	15
2.5	Portfolio-Kanban	15
2.6	Organisation	17
2.6.1	Neue Ziele	18
2.6.2	Vertrauensbasierte Prozesse	19
2.7	Die Essenz	19
2.8	Der Rückblick auf den Rückblick	20

3	Transparenz	23
	Jutta Eckstein	
3.1	Feedback führt zu Transparenz	23
3.2	Probleme frühzeitig adressieren	24
3.3	Evolutionäre Architektur	26
3.4	Entwicklungsgeschwindigkeit	27
3.5	Kundenfeedback	30
3.6	Vertrauen	31
3.7	Schlussbetrachtung: Agilität wirksam einsetzen	32
4	Jubel, Trouble, Heiterkeit: ein ganz normales Scrum-Projekt	35
	Anja Koschinski, Holger Koschek	
4.1	Warum überhaupt agil?	35
4.2	Ein Scrum-Team	37
4.3	Ein Performance-Team	39
4.4	Das agile Ideal	39
4.5	Vertrauen	40
4.6	Kommunikation	40
4.7	Wenn's mal wieder länger dauert	41
4.8	Der Mythos »Scrum«	42
4.9	Das Agil-Profil	43
4.10	Inspect and adapt	44
4.11	Unbequeme Entscheidungen	46
4.12	Scrum – Deutsch/Deutsch – Scrum	46
4.13	Wann liefern?	48
4.14	Kreative Lösungen	50
5	Agile Verwaltung	53
	Nadine Lammers	
5.1	Verwaltung bei it-agile	53
5.2	Das Chaos beenden	54
5.3	Visualisierung aller Aufgaben	55
5.4	Wissenstransfer	56
5.5	Wer macht wann was?	57
5.6	Unterbrechungsarmes Arbeiten	57

5.7	Single Piece Flow	58
5.8	Verteiltes Team	58
5.9	Kontinuierliche Verbesserung	60
5.10	Ausblick	60
6	Die agile Transition eines Automobilzulieferers	63
	Anna-Lena Lorenz, Christian Mies	
6.1	Phasen der Transition	63
6.1.1	Analyse und Vorarbeiten	64
6.1.2	Pilotierung (Dauer sechs Monate)	65
6.1.3	Rollout (Dauer sechs Monate)	65
6.1.4	Intensivierung (Dauer neun Monate)	67
6.2	Lernerfahrungen	70
6.2.1	Rollen	70
6.2.2	Überraschungen	71
6.2.3	Zusammenarbeit mit den Kundenprojekten	72
6.2.4	Kommunikation	73
6.3	Schluss	75
7	Agilität in Internet-Start-ups	77
	Christiane Philipps	
7.1	Grundsätzliche Anmerkungen	77
7.2	Die typische Entwicklungskurve eines Start-ups	79
7.3	Der Ausweg auf dem Chaos: Agilität oder Wasserfall?	82
7.4	Die Ähnlichkeiten zwischen Start-up- und agiler Kultur	83
7.4.1	Eine starke Lernkultur	83
7.4.2	Feedbackkultur	84
7.4.3	Iteratives Vorgehen	85
7.4.4	Prototyping	85
7.4.5	Geschwindigkeit	86
7.4.6	Keine Politik	86
7.5	So leicht ist es dann doch nicht – die klassischen Start-up-Probleme mit Agilität	87
7.6	Wir sind agil – 16 Stunden pro Tag	87
7.7	Das Problem der Doppelrollen – oder: »Brauchen wir denn wirklich einen Scrum Master?«	88
7.8	Agiles Mindset und agiler Prozess	90
7.9	Effizient oder effektiv?	92

7.10	Scrum vs. Kanban – vs. XP?	92
7.11	Automatisiertes Testen und Refactoring	94
7.12	Sprint-Längen	95
7.13	Big Bang oder Politik der kleinen Schritte?	96
7.14	Fazit	96
8	Der Kundenservice stellt innerhalb von fünf Wochen auf »Agiles Kanban« um	99
	Susanne Reppin	
8.1	Der Hilferuf der Managerin	100
8.2	Der Plan	100
8.3	Die Umsetzung ist wagemutig: fünf Teams in fünf Wochen	101
8.3.1	Kurzer Überblick für alle zu Beginn	101
8.3.2	Jedes Team erstellt sein eigenes Kanban-Board zur Visualisierung	102
8.3.3	Standups zur täglichen Teamorganisation und danach 15 Minuten Zeit zur Feinjustierung	105
8.3.4	Retrospektiven als Werkzeug zur ständigen Verbesserung tun gut	106
8.3.5	Ein Kanban-Coach aus dem Team heraus hat Vorteile	106
8.3.6	Fünf Wochen sind vorbei und es geht weiter	107
8.4	Beispiele zur Feinjustierung	108
8.4.1	Limits	108
8.4.2	Eine Karte landet in der Spalte »Fertig« im Unterpunkt »mehr als 3 Tage«	108
8.4.3	Den Arbeitsfluss messen	109
8.4.4	Überschreiten des Limits in der Spalte »In Arbeit«	110
8.4.5	Gemeinsames Tun oder jeder für sich	110
8.5	Agiles Kanban	111
8.6	Unsere Erfahrung	113
8.7	Unsere Erkenntnis	118
8.8	Fazit	119
8.9	Übersicht der eingesetzten Werkzeuge	120

9	Agiles Management	121
	Die Rolle der Führungskraft beim Aufbau einer agilen Organisationseinheit	
	Sven Röpstorff	
9.1	Die Ausgangssituation	121
9.2	Die Idee	122
9.3	Der Aufbruch	123
9.3.1	Taskboard	123
9.3.2	Infrastruktur	123
9.3.3	Teamidentität	124
9.3.4	Internes Marketing	125
9.3.5	Teamzusammensetzung/Cross-Funktionalität	126
9.3.6	Einstellungsprozess	127
9.3.7	Sitzordnung und Raumgestaltung	130
9.3.8	Swag-Artikel und Team-Events	131
9.4	Der Weg	131
9.4.1	Zusammenarbeit mit dem Kunden	131
9.4.2	Zusammenarbeit mit dem CEO	132
9.4.3	Wirtschaftliches Denken/Budget	133
9.4.4	Urlaub	135
9.4.5	Umstrukturierung	135
9.5	Wichtigste Erkenntnisse	137
9.6	Fazit	138
10	Cross-funktionale Teams bei Jimdo	139
	Arne Roock	
10.1	Teamschnitte	139
10.2	Funktionale Untergliederung	139
10.3	Cross-funktionale Teams	140
10.4	Team-Bootstrapping	141
10.5	Constraints	143
10.6	Alignment der Teams	145
10.7	Management	147
10.8	Team-Coaching als eine Art des Nicht-Managements	150
10.9	Fazit	151

11	Erfahrungen aus einem agilen Unternehmen	153
	Stefan Roock, Henning Wolf	
11.1	Hintergrund	153
11.2	Businessteams statt Abteilungen	154
11.3	Partizipative Entscheidungsfindung	156
11.3.1	Konsultativer Einzelentscheid	156
11.3.2	Unser Experiment zum konsultativen Einzelentscheid	157
11.3.3	Konsent	159
11.4	Empirisches Management im Company-Sprint-Wechsel	159
11.4.1	Gembaniero	160
11.5	Der lange Weg zum dezentralen Vertrieb	161
11.6	Mitarbeiterentwicklung und Gehaltseinstufung	162
11.6.1	Von Personalgesprächen zu Peer-Groups und Gehaltscheckern	162
11.6.2	Peer-Groups	163
11.6.3	Gehaltschecker	163
11.7	Die Rolle von Unternehmenskultur	165
11.8	Zusammenfassung	167
12	ImmobilienScout24 – unsere agile Reise	169
	Frank Schlesinger	
12.1	Die Situation	169
12.2	Der erste Kontakt	171
12.3	Unser Scrum 2.0	172
12.4	Die Organisation zieht nach	173
12.5	DevOps – »you build it you run it«	175
12.6	Horizontenerweiterung durch Kanban	177
12.7	Transparenz-Offensive	178
12.8	Welcome Change	182
12.9	Ein abschließendes Fazit	184

13	Organisatorische Umstellung eines Unternehmens	185
	Doreen Timm	
13.1	Verschiedene Varianten eines Product Owner	185
13.1.1	Das Team	185
13.1.2	Die Stakeholder	186
13.1.3	Ein Schlaraffenland für Product Owner?	186
13.1.4	Teamübergreifende Priorisierung	187
13.1.5	Technischer Product Owner	188
13.1.6	Verschiebung des Engpasses und Stakeholder-Management	190
13.1.7	Die Vogelperspektive auf das Gesamtunternehmen	191
13.1.8	Zusammenfassung	192
13.2	Umstellung der Teams aus Produktsicht	192
13.2.1	Ausgangssituation nach der großen Veränderung	193
13.2.2	Produktschnitt aus Sicht des Endkunden	194
13.2.3	Feedbackzyklen und Rahmenbedingungen	195
13.2.4	Einbindung und Kommunikation der Mitarbeiter	197
13.2.5	Wie geht es weiter?	197
13.3	Der UX-Bereich wird integriert	198
13.3.1	Die Umstellung und Ausgangssituation	198
13.3.2	Umsetzung	199
13.3.3	Der Endkunde und die Konkurrenz	200

Anhang

A	Die Autoren	205
B	Literaturverzeichnis	211
B.1	Allgemeine Literatur zum Thema agiles Vorgehen	211
B.2	Literatur zur agilen Methode »eXtreme Programming«	212
B.3	Literatur zur agilen Methode »Scrum«	213
B.4	Literatur zu Kanban	214
B.5	Literatur zur agilen Unternehmenskultur	215
B.6	Sonstiges	216
	Index	219