

Inhalt

Warum Sie dieses Buch lesen sollten...	6
Autorenverzeichnis	18
Teil 1 Die agile Produktentwicklung –	
Menschen größer machen	
1 Einleitung	28
1.1 Was ist gute Führung?	29
1.2 Mein bestes Projekt...	30
1.3 Gute Führung und Vertrauen im Team	31
2 Scrum	34
2.1 Software und Scrum	36
2.2 Scrum für die Hardware?	37
3 Der Geist von Agile	40
3.1 Der Sprint im Mittelpunkt	41
3.2 Die Kraft des Rhythmus	41
3.3 Menschen größer machen	42

3.4 Teams kommen in den Flow	43
3.5 Das Management kommt in die Führung	43
4 Wie funktioniert die agile	
Produktentwicklung?	
4.1 Die Projektplanung	47
4.2 Das Gesetz von Parkinson	48
4.3 The »Students law of Tension«	49
4.4 Die Sprint-Dauer	49
4.5 Das Timeboxing	51
4.6 Wie sich Teams verändern	52
4.7 Die drei Rollen von Agile	54
4.7.1 Der Product Owner – das Product-Owner-Team	54
4.7.2 Das Team	56
4.7.3 Der Agile-Coach	58
4.8 Der agile Prozess	63
4.8.1 Die Etappenplanung	63
4.8.2 Das Konklave – Das Sprint-Backlog	64
4.8.3 Die Sprintplanung	67
4.8.4 Das Daily-Stand-up-Meeting ...	73
4.8.5 Das Sprint Review – die DEMO .	75
4.8.6 Die Retrospektive – die RETRO .	76

4.9 Typische Fragen:	81
4.9.1 Für welche Projekte eignet sich Agile?	81
4.9.2 Agile nur mit Fulltime-Teams? ..	82
4.9.3 Wie schafft man Hardware in zwei Wochen?	83
4.9.4 Störungen	84
4.9.5 Funktioniert Agile in globalen Teams?	86
4.9.6 Muss es Papier sein? Gibt es moderne IT-Tools?	87
4.9.7 Was geschieht mit den Gruppen-/Abteilungsleitern? ..	88
4.9.8 Erfordert Agile die Veränderung der Organisationsstruktur? ..	89
4.9.9 Task-Force und Agile	92
4.9.10 AGILE auch in XXL-Projekten? ..	94
4.10 Agile Führung	100
4.11 Der Agile-Einführungsprozess	102
4.12 Agile beyond Pilots – Der Roll-out ..	103
4.12.1 Die Verstopfungsfalle – Der Pipeline-Overload	104
4.12.2 Der Tunneleffekt	105
4.12.3 Die Rolle der Führung ändert sich	106
4.12.4 Das Transition Team	107

Teil 2 Beispiele für eine erfolgreiche Einführung

1 Agile Teams erfolgreich führen	112
1.1 Trends und Herausforderungen ..	113
1.2 Ganzheitliche Herangehensweisen ..	114
1.2.1 Führungsleitbilder	114
1.2.1 BES: Das Bosch Product Engineering System	115
1.3 Randbedingungen durch den Markt ..	117
1.4 Der Ursprung – Mut: Freiwillige Pilotprojekte	119
1.5 Das Konzept – Ein offener Ansatz ..	120
1.6 Aktuell integrierte Methodologien ..	121
1.6.1 Lean/Flow	121
1.6.2 Optimierte Entwicklungsprozesse	123
1.6.3 Scrum bzw. Scrum-basierte Vorgehensweisen	124
1.7 Erste Erfahrungen aus den Pilotprojekten	125
1.8 Vorbereitung der breiten Umsetzung	129
1.9 Begeisterung durch Vorleben	130
1.10 Das agile Management-Team	131

1.11 Umgang mit Barrieren in den Pilotprojekten	132
1.12 Ausblick	137
Literatur	139
2 Von der agilen Software-Entwicklung zur agilen Produkt-Entwicklung	140
2.1 Erste Erfahrungen mit agiler Softwareentwicklung	143
2.2 Die Rolle des agilen Prinzips	148
2.3 Einführung agiler Entwicklung	150
2.3.1 Methodik des Wandels: Whole-Scale Change™	151
2.3.2 Konkrete Umsetzung	153
2.3.3 Ausprägung der agilen Ansätze und Instrumente	154
2.4 Strategische Bedeutung der agilen Entwicklung	159
2.5 Lessons Learnt	163
2.6 Fazit und Ausblick	164
Literatur	167
3 Dräger agil	168
3.1 Einführung der agilen Entwicklung bei Dräger	171
3.2 Das optimale Umfeld	175
3.3 Innovationmanagement als Beschleuniger	179
3.4 Ship-it-days	180
3.5 Die Kickbox	180
3.6 Individuelle Einführung von Komponenten	183
3.7 Vereinzelte Widerstände konnten entkräftet werden	184
3.8 Spürbare Veränderung in der Projektarbeit	185
3.9 Besondere Rahmenbedingungen in größeren Projekten	186
3.10 Work Agile – be(come) agile	188
3.11 Erste Erfahrungen mit LeSS (Large Scale Scrum)	189
3.12 Agile in komplexen Projekt- strukturen – unsere Quintessenz ..	195
3.13 Zukünftige Herausforderungen ..	200
4 Agile Produktentwicklung bei Festool	202
4.1 Einführung agiler Produkt- entwicklung bei Festool	205
4.2 Definition der agilen Rollen bei Festool	207
4.3 Erfahrungen aus der Einführung der agilen Produktentwicklung	213
4.4 Erfahrungen aus den Pilotprojekten .	216

5 Agil sein für eine ausdifferenzierte Produktpalette	220
5.1 Strukturiertes und agiles Arbeiten – zwei Ausprägungen effizienter Produktentstehung	221
5.2 Organisation als Voraussetzung für agiles Arbeiten	225
5.3 Auf die Produktausprägungen kommt es an	226
5.4 Agilität – ein Erfolgsfaktor für ausdifferenzierte Industrien ..	228
5.5 Die KION Group ist agil	230
5.6 Permanenter Wandel führt zum Erfolg	232
6 »Hybrid Agile« – best of two worlds ..	234
6.1 Ausgangslage bei OSRAM	235
6.2 Motivation für Agile	237
6.3 Erforderliche Anpassungen: »Hybrid Agile«	241
6.4 Perspektiven	249
7 Agile Produktentwicklung bei SMA Solar	252
7.1 AGILE@SMA – In Innovationsprojekten Unmögliches möglich machen	253
7.1.1 Denkmuster durchbrechen, Wissen lösungsorientiert zusammenführen	254
7.1.2 Vorgehensweise – In drei Etappen »agil« zum Ziel	255
7.1.3 Was jedoch steckt hinter »Agiler Entwicklung« bzw. was verstehen wir bei SMA darunter?	256
7.1.4 Team – Eine Mannschaft aufstellen, die alle Positionen beherrscht	257
7.2 Projektdurchführung – Zielsicher zum Erfolg	259
7.2.1 Typischer Sprintablauf	260
7.2.2 Methodenanwendung im Projekt	262
7.2.3 Kreativitätstechniken	263
7.2.4 TRIZ	264
7.3 Sichtbarmachung von Planung, Fortschritt und Problemen im Prozess ..	272
7.3.1 Leistungskennzahlen	272
7.3.2 Lessons learned	273
7.4 Fazit	274
Literatur	277

8 Von Scrum in Projekten zum agilen Unternehmen	278
8.1 Die Welt von morgen leben, heißt, flexibler zu werden.	279
8.2 Projekt für Projekt ins Agile-Mindset	282
8.3 Bewährte Elemente von PO-Team bis Product Backlog	290
8.4 Wie bringt man Agile zum Laufen? ..	292
8.5 Welche Hindernisse gilt es zu beseitigen?	297
8.6 Agil verändert Führungsstil	302
Literatur	308
9 Agile Innovation – Ein Kernelement des Siemens Healthineers Performance System	310
9.1 Einleitung	311
9.2 Gesundheit – Ein attraktiver Zukunftsmarkt	312
9.3 Innovationsstrategie als integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie ..	314
9.4 Innovationsfeld medizinische Bildgebung	321
9.5 Die Vorfeldentwicklung – Technology to Innovation (T2I)	327
9.6 Die Produktentwicklung	330
9.7 Die Kernaufgabe des Managements – Randbedingungen und Kultur	335
9.8 Businessprojekt vs. Entwicklungs- projekt – Fokus der Geschäftsführung	337
9.9 Projekt-Orientierung vs. Linien-Orientierung bei Entscheidungen	340
9.10 Projektkommunikation – Tools vs. Mensch	341
9.11 Make or Buy – Kernkompetenz vs. Open Innovation	342
9.12 Zusammenfassung	345
Literatur	347
Teil3 Anhang	
Fazit	350
Glossar	352
Stichwortverzeichnis	362