

# 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?** ..... 46

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

<b>1 Agile Teams erfolgreich führen .....</b>	<b>112</b>
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	3.3 Innovationmanagement als Beschleuniger .....	179
1.12 Ausblick .....	137	3.4 Ship-it-days .....	180
Literatur .....	139	3.5 Die Kickbox .....	180
<b>2 Von der agilen Software-Entwicklung zur agilen Produkt-Entwicklung .....</b>	<b>140</b>	3.6 Individuelle Einführung von Komponenten .....	183
2.1 Erste Erfahrungen mit agiler Softwareentwicklung .....	143	3.7 Vereinzelte Widerstände konnten entkräftet werden .....	184
2.2 Die Rolle des agilen Prinzips .....	148	3.8 Spürbare Veränderung in der Projektarbeit .....	185
2.3 Einführung agiler Entwicklung ....	150	3.9 Besondere Rahmenbedingungen in größeren Projekten .....	186
2.3.1 Methodik des Wandels: Whole-Scale Change™ .....	151	3.10 Work Agile – be(come) agile .....	188
2.3.2 Konkrete Umsetzung .....	153	3.11 Erste Erfahrungen mit LeSS (Large Scale Scrum) .....	189
2.3.3 Ausprägung der agilen Ansätze und Instrumente ....	154	3.12 Agile in komplexen Projekt- strukturen – unsere Quintessenz ..	195
2.4 Strategische Bedeutung der agilen Entwicklung .....	159	3.13 Zukünftige Herausforderungen ...	200
2.5 Lessons Learnt .....	163	<b>4 Agile Produktentwicklung bei Festool</b>	<b>202</b>
2.6 Fazit und Ausblick .....	164	4.1 Einführung agiler Produkt- entwicklung bei Festool .....	205
Literatur .....	167	4.2 Definition der agilen Rollen bei Festool .....	207
<b>3 Dräger agil .....</b>	<b>168</b>	4.3 Erfahrungen aus der Einführung der agilen Produktentwicklung ....	213
3.1 Einführung der agilen Entwicklung bei Dräger .....	171	4.4 Erfahrungen aus den Pilotprojekten .	216
3.2 Das optimale Umfeld .....	175		

<b>5 Agil sein für eine ausdifferenzierte Produktpalette</b>	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
<b>6 »Hybrid Agile« – best of two worlds</b>	234
6.1 Ausgangslage bei OSRAM	235
6.2 Motivation für Agile	237
6.3 Erforderliche Anpassungen: »Hybrid Agile«	241
6.4 Perspektiven	249
<b>7 Agile Produktentwicklung bei SMA Solar</b>	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
<b>7.2 Projektdurchführung – Zielsicher zum Erfolg</b>	259
7.2.1 Typischer Sprintablauf	260
7.2.2 Methodenanwendung im Projekt	262
7.2.3 Kreativitätstechniken	263
7.2.4 TRIZ	264
<b>7.3 Sichtbarmachung von Planung, Fortschritt und Problemen im Prozess</b>	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