

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Eine kurze Wegbeschreibung	XIII
Prolog	XV.
Teil I: Auf der Suche nach der agilen Organisation	1
1 Es war einmal der Kunde	3
1.2 Wurzeln der Agilität	5
1.3 Im Konflikt – der Einzelne und das Unternehmen	11
1.4 Paten der agilen Organisation	17
1.4.1 Das Prinzip Manager: Nutzenstifter und Strategie	18
1.4.2 Das Prinzip Demokratisierung: Selbstverantwortung als Grundlage von Selbstorganisation	22
1.5 Baustein 1: Die Professional Service Firm (PSF)	26
1.5.1 Das Management in der Professional Service Firm	26
1.5.2 Management und Strukturen	30
1.5.3 Die Unzulänglichkeit der Professional Service Firm als agiles Organisationsmodell	33
1.6 Baustein 2: Der Marktplatz	34
1.7 Die Synthese: Die Professional Service Firm als Marktplatz mit einem klaren Auftrag	37
1.8 Interview mit Hélène Valadon Die traditionelle Organisation am Scheideweg	39
Teil II: Scrum	45
2 Scrum aus der Vogelperspektive	47
2.1 Verbesserte Time-to-Market	48
2.2 Produkte, die wirklich fertig sind	50
2.3 Echtes Teamwork	51
2.4 Der User im Zentrum von allen und allem	52
2.5 Lernen, Lernen, Lernen	53
2.6 Business is the winner – das Geschäft ist der Gewinner	53
3 Der Scrum Flow – ein Prozessmodell	55
3.1 Prinzipien, Rollen, Meetings und Artefakte im Überblick	57
3.1.1 Die Organisationsprinzipien von Scrum	57
3.1.2 Die Rollen	58
3.1.3 Das Prozessmodell	59

4	Scrum unter der Lupe	63
4.1	Der Workflow in sechs Meetings	63
4.2	Sprint Planning 1 – das »Kunden(re)briefing«	64
4.3	Sprint Planning 2 – das technische Konzept	65
4.4	Daily Scrum – der Tag im Team geplant	67
4.5	Review – Erfolge feiern, von Anwendern lernen	68
4.6	Retrospektive – die lernende Organisation	69
4.7	Estimation Meeting – Knowledge transfer und Risk-Management	72
4.8	Die drei (plus drei) Rollen	75
4.8.1	ScrumMaster – Verantwortung für Liefer- und Leistungsfähigkeit	76
4.8.2	Product Owner – Verantwortung für wertgetriebene Produktentwicklung	77
4.9	Entwicklungsteam – Verantwortung End-to-End	78
4.9.1	Teams sind wie richtig gute Gerichte	79
4.9.2	Die Voraussetzungen für Teamwork schaffen	81
4.10	Plus drei – User, Kunden und Manager	83
4.10.1	Der User	83
4.10.2	Hilfe, agiler Kunde!	84
5	Change mit Scrum	87
5.1	Change als Produkt	88
5.1.1	User Storys in der Organisationsentwicklung	88
5.1.2	Führung – ein erneuertes Verständnis leben	89
5.1.3	In Verantwortung investieren	90
5.1.4	Selbstorganisation fördern	91
6	Agiles Management	94
6.1	Der morgendliche Werksrundgang	94
6.2	Drei Artefakte sind genug – eine Managementfokussierung	95
6.2.1	Produktvision	96
6.2.2	Product Backlog	97
6.2.3	User Story	98
6.3	Erfolg in Zahlen, Daten und Fakten	100
6.4	Die richtige Besetzung wählen	102
6.5	Aus der Praxis: Agiles Führungsverständnis bei AutoScout24	103
Teil III: Die Umsetzung		109
7	Basiswissen für die Veränderung	111
7.1	Die acht Schritte der Organisationsveränderung	113
7.1.1	1. Schritt: Die Einsicht der Dringlichkeit schaffen	114
7.1.2	2. Schritt: Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen	115

7.1.3	3. Schritt: Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen werden	116
7.1.4	4. Schritt: Die Zukunftsvision bekannt machen	116
7.1.5	5. Schritt: Das Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen	117
7.1.6	6. Schritt: Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen	118
7.1.7	7. Schritt: Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen	119
7.1.8	8. Schritt: Das Neue fest verankern	119
7.2	Die Motivation zu Veränderung	120
7.3	Blaupause Professional Service Firm	122
7.4	In sieben plus eins Schritten zur Veränderung	124
7.4.1	Mit den richtigen Ressourcen starten	125
7.4.2	Eine Vision generieren und den Weg festlegen	125
7.4.3	Strukturen und Regeln	126
7.4.4	Public Shooting	126
7.4.5	Anerkennungs- oder Anreizsysteme ausrichten	127
7.4.6	Kollegen einstellen	128
7.4.7	Training und Ausbildung	128
7.4.8	Investieren in die Kultur	128
7.5	Das Change-Modell von Virginia Satir	129
7.5.1	Phase 1: Der Status quo	130
7.5.2	Phase 2: Ein »fremdes« Element einfügen	130
7.5.3	Phase 3: Das Chaos beginnt	131
7.5.4	Phase 4: Die Integration	131
7.5.5	Phase 5: Der neue Status quo	132
8	Vorbereitung für die Arbeit am Widerstand	134
8.1	Schritt 1: Eine Vision für die Veränderungsarbeit erzeugen	134
8.2	Schritt 2: Eine Springboard-Story schreiben	135
8.3	Schritt 3: Ein Pilot-Scrum-Team für die Veränderung auswählen	137
8.4	Schritt 4: Sehen lernen und analysieren	139
8.4.1	Level 1: Widerstand des Individuums	139
8.4.2	Aus der Praxis: Entwicklung der Scrum-Rollen bei der KUKA Robot Group	145
8.4.3	Level 2: Widerstand des Teams	147
8.4.4	Level 3: Widerstand der Organisation	154
8.4.5	Level 4: Widerstand zwischen Organisationen	173
8.5	Schritt 5: Das erste Transition-Backlog aufstellen	175
8.5.1	Der Zustand in der Organisation	176
8.5.2	Das Transition-Backlog	186
8.6	Interview mit Hélène Valadon Der Umgang mit Widerständen	188

9	Veränderungstechniken für die Transition	193
9.1	Den Wandel aus Sicht des Individuums verstehen – SCARF	193
9.1.1	Status	195
9.1.2	Sicherheit/Gewissheit	197
9.1.3	Autonomie	198
9.1.4	Verbundenheit	201
9.1.5	Fairness	202
9.1.6	Die drei Schritte zur Veränderung	203
9.2	Den Wandel aus Sicht des Teams verstehen	208
9.2.1	Das Team führen – der ScrumMaster	211
9.2.2	Teamregeln	212
9.2.3	Der ScrumMaster und der Product Owner	213
9.3	Die Organisation – der Support	214
9.3.1	Coaching des Managements im neuen Management-Framework	218
9.3.2	Die neue Rolle des Managers und ihre Konsequenzen	221
9.4	Die umgebenden Organisationen	226
9.4.1	Das große Produkt	226
9.4.2	Die internen Kunden	235
9.4.3	Das Umfeld der Organisation	238
9.4.4	Die Regulatorien	244
9.5	Interview mit Hélène Valadon	
	Das Management mit auf die Reise nehmen	249
10	Anleitung für die agile Organisation	252
10.1	Die fundamentalen Zutaten für die Veränderungsarbeit mit Scrum als Management-Framework	254
10.2	Die Veränderungsbasis aufbauen	258
10.2.1	Der Startschuss – Segen von oben	258
10.2.2	Der 100-Tage-Plan	259
10.2.3	Der Auftrag wird erteilt	260
10.2.4	Das Transition-Team	262
10.2.5	Das Pilot-Scrum-Team	267
10.3	Skalieren über weitere Teams	273
10.4	Der kulturelle Wandel	279
	Schlussbemerkung	280
10.5	Interview mit Hélène Valadon	
	Verändern ohne zu verzweifeln	280
11	Epilog: Der Manager als Gestalter	284
11.1	Was ist ein agiler Manager?	285
11.2	Vier Empfehlungen für die eigene Führungsarbeit	287
11.2.1	Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern nicht so viel über die Veränderung. Beginnen Sie bei sich selbst	287

11.2.2 Geben Sie Orientierung und setzen Sie Grenzen	288
11.2.3 Machen Sie mit, arbeiten Sie mit, seien Sie Vorbild	288
11.2.4 Nehmen Sie Anteil und nehmen Sie sich Zeit	290
Literatur	292
Über die Autoren	295
Index	297