

Inhalt

Vorwort von Boris Gloger	IX
Die Autoren und Autorinnen	XI
Bevor Sie losgehen.	XIII
1 Die agile Transformation – was sie ist und welche Wege zu ihr führen	1
1.1 Die Entscheidung für die agile Transformation treffen	3
1.1.1 Das Ziel für die agile Transformation setzen.	7
1.1.2 Den Erfolg der Transformation messen.	9
1.1.3 An den Inhalten arbeiten – das Transformation Team.	13
1.1.4 Bewusstsein für die Auswirkungen des Wandels erzeugen.	14
1.2 Szenarien für die agile Transformation	17
1.2.1 Die passende Geschwindigkeit für die Transformation wählen	18
1.2.2 Agile Aufbauorganisationen	23
1.2.3 Skalierungsframeworks.	25
1.2.4 Die sechs Bausteine der agilen Organisation.	28
1.2.5 Alles Scrum in der agilen Organisation?	30
1.3 Interne und externe Unterstützung der agilen Transformation	33
1.4 Kommunikation und Zeitplanung	35
2 Abzweigung 1: Wie verirrte Transformationen auf den richtigen Weg zurückfinden.	43
2.1 Organisation und Struktur.	45
2.1.1 Den Skalierungsansatz anpassen.	45
2.1.2 Abhängigkeiten managen	54
2.1.3 Agile Assessment der Organisation	57
2.1.4 Umgang mit Querschnittsfunktionen.	60
2.2 Rollen und Führung	61
2.2.1 Ein besseres Rollenverständnis schaffen.	61
2.2.1.1 Onsite-Workshop: Klären der Rollen und Verantwortungen im Team und im Projekt.	62
2.2.1.2 Remote-Workshop: Tipps für Konzeption und Durchführung	64

2.2.2	Die Verantwortlichkeiten eines agilen Teams	67
2.2.3	Integration von Expert:innen in agile Teams	70
2.2.4	Das Führungsverständnis der Product Owner	74
2.2.5	Scrum Master und das Lösen von Impediments	79
2.2.6	Die drei zentralen Facetten der Führung in agilen Organisationen	81
2.2.7	Agile Rollen skalieren	84
2.3	Die agile Transformation weiterführen	88
2.3.1	Chapter und Gilden	88
2.3.2	Verantwortung auf mehrere Personen verteilen	92
2.3.3	Organische agile Transformation mit Pilotteams	94
2.4	Integration der Erkenntnisse in ein Organisationsmodell für den Start in anderen Bereichen	99
3	Abzweigung 2: Das Transformation Team als Guide durch die Veränderung	105
3.1	Der Transformation-Team-Ansatz	106
3.1.1	Agile Implementation Teams	109
3.1.2	Die agile Transformation im Remote-Zeitalter	110
3.2	Das Transformation Team zusammenstellen	112
3.2.1	Die Unterstützung des Topmanagements bekommen	112
3.2.2	Teammitglieder identifizieren mit dem Transformation Team Canvas	117
3.2.3	Kickoff-Workshop für das Transformation Team	125
3.2.4	Die Vision für die agile Transformation entwickeln	127
3.2.5	Aufteilen der Transformationsaufgaben in passende Streams	130
3.3	Die Zusammenarbeit des Transformation Teams	134
3.3.1	Wie das Transformation Team agil arbeitet	134
3.3.2	Das Review des Transformation Teams	136
3.3.3	Artefakte des Transformation Teams	138
3.4	Passfähige Organisationsstrukturen und Prozesse entwickeln	144
3.4.1	Veränderungen in der Organisation anstoßen	144
3.4.2	Die erste Version eines neuen Organisations- und Skalierungsframeworks entwickeln	147
3.4.2.1	Schritt 0: Welche Fähigkeiten soll die neue Organisation haben?	148
3.4.2.2	Schritt 1: Identifikation einer neuen Organisationsstruktur mithilfe der Wertstromanalyse	149
3.4.2.3	Schritt 2: Aufbau des Portfoliomanagements und der Governance	161
3.4.3	Agile Pilotteams identifizieren	167
3.5	Die Arbeit des Transformation Teams in der Praxis	169
3.5.1	Aufbau von Wissen	170
3.5.2	Impediment Management	174
3.5.3	Fokusgruppen initiieren und begleiten	177

4	In der Steilwand: Das Transformation Team in der Krise	183
4.1	Probleme im Transformation Team.....	184
4.1.1	Motivationsprobleme adressieren.....	184
4.1.2	Mit Erwartungen umgehen.....	186
4.1.3	Durchschlagskraft durch laterale Führung herstellen.....	191
4.1.4	Rollenträger:innen erfüllen die Erwartungen nicht.....	193
4.1.5	Selbstbeschäftigung im Elfenbeinturm.....	195
4.1.6	Inkrementelle Lieferungen als Erfolgsschlüssel für Veränderungen.....	196
4.2	Widerstände aus der Organisation.....	198
4.2.1	Unüberwindbare Hindernisse.....	198
4.2.2	Impediments schaffen es nicht nach oben.....	199
4.2.3	Die Unterstützung durch das Topmanagement fehlt.....	200
4.2.4	Konkurrierende Transformation Teams.....	202
4.2.5	Herausforderungen mit externen Dienstleistern.....	204
4.2.6	Die Organisation verändert sich zu langsam.....	207
4.3	Implementierung auf Abwegen.....	210
4.3.1	Haben wir noch das richtige Zielbild?.....	210
4.3.2	Was ist eigentlich Agilität?.....	211
4.3.3	Agilität wird in der Organisation unterschiedlich gelebt.....	215
4.3.4	Schwierigkeiten bei der Realisierung von Verbesserungen.....	217
4.3.5	Das Transformation Team ist nicht authentisch.....	219
5	Am Gipfel: Reife und Übergang in den nächsten Change?	223
5.1	Das Erreichte bewahren.....	224
5.1.1	Den Status quo der Transformation erheben.....	224
5.1.1.1	Schritt 1: Das Transformation Team überprüft die Vision.....	224
5.1.1.2	Schritt 2: Zielerreichung anhand der sechs Bausteine der agilen Organisation überprüfen.....	225
5.1.1.3	Schritt 3: Den Zielerreichungsgrad auf Teamebene validieren ..	229
5.1.1.4	Schritt 4: Erreichte Ziele mit dem Culture Canvas und dem Culture Tree sichtbar machen.....	231
5.1.1.5	Schritt 5: Erhebung des Zielerreichungsgrades auf Unternehmensebene durch ein externes Institut.....	235
5.1.2	Intervenieren oder pausieren?.....	236
5.1.3	Transformation gelungen – Transformation vorbei?.....	238
5.2	Transformation und Kulturwandel unternehmensweit denken.....	239
5.2.1	Reflexive Prozesse installieren.....	239
5.2.2	Führung konsequent weiterentwickeln.....	243
5.2.3	Gehalts- und Performancemanagement.....	248
5.2.4	Auswirkungen der Transformation auf unternehmensnahe Stakeholder ..	252
5.3	Neue Arbeitsmodelle für das Transformation Team.....	254

Für Ihren weiteren Weg.....	259
Danke!	260
Literatur	261
Stichwortverzeichnis.....	265