

# Inhalt

<b>Vorwort von Boris Gloer .....</b>	<b>IX</b>
<b>Die Autoren und Autorinnen .....</b>	<b>XI</b>
<b>Bevor Sie losgehen.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Die agile Transformation – was sie ist und welche Wege zu ihr führen .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Abzweigung 1: Wie verirrte Transformationen auf den richtigen Weg zurückfinden. ....</b>	<b>43</b>
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
<b>3</b>	<b>Abzweigung 2: Das Transformation Team als Guide durch die Veränderung .....</b>	<b>105</b>
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

<b>4 In der Steilwand: Das Transformation Team in der Krise .....</b>	<b>183</b>
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
<b>5 Am Gipfel: Reife und Übergang in den nächsten Change? .....</b>	<b>223</b>
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

<b>Für Ihren weiteren Weg .....</b>	<b>259</b>
<b>Danke! .....</b>	<b>260</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>261</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>265</b>