

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 An den Inhalten arbeiten – das Transformation Team. 9

1.1.3 Bewusstsein für die Auswirkungen des Wandels erzeugen. 10

1.2 Szenarien für die agile Transformation 14

1.2.1 Die passende Geschwindigkeit für die Transformation wählen 14

1.2.2 Agile Aufbauorganisationen 19

1.2.3 Skalierungsframeworks. 22

1.2.4 Die 6 Bausteine der agilen Organisation 23

1.2.5 Alles Scrum in der agilen Organisation? 26

1.3 Interne und externe Unterstützung der agilen Transformation 29

1.4 Kommunikation und Zeitplanung. 30

2 Abzweigung 1: Wie verirrte Transformationen auf den richtigen Weg zurückfinden. 37

2.1 Organisation und Struktur. 39

2.1.1 Den Skalierungsansatz anpassen 39

2.1.2 Abhängigkeiten managen 45

2.1.3 Agile Assessment der Organisation 49

2.1.4 Umgang mit Querschnittsfunktionen. 51

2.2 Rollen und Führung 53

2.2.1 Ein besseres Rollenverständnis schaffen. 53

2.2.2 Die Verantwortlichkeiten eines agilen Teams 56

2.2.3 Integration von Expertinnen und Experten in agile Teams. 57

2.2.4 Das Führungsverständnis des Product Owners 60

2.2.5	Der Scrum Master und das Lösen von Impediments	64
2.2.6	Die drei zentralen Facetten der Führung in agilen Organisationen	66
2.3	Die agile Transformation weiterführen	69
2.3.1	Chapter und Gilden	69
2.3.2	Verantwortung auf mehrere Personen verteilen	73
2.3.3	Organische agile Transformation mit Keimzellen	75
2.4	Integration der Erkenntnisse in ein Organisationsmodell für den Start in anderen Bereichen	80
3	Abzweigung 2: Das Transformation Team als Guide durch die Veränderung	85
3.1	Der Transformation-Team-Ansatz	86
3.2	Das Transformation Team zusammenstellen	89
3.2.1	Die Unterstützung des Topmanagements bekommen	89
3.2.2	Teammitglieder identifizieren mit dem Transformation Team Canvas	94
3.2.3	Kickoff-Workshop für das Transformation Team	101
3.2.4	Die Vision für die agile Transformation entwickeln	103
3.3	Die Zusammenarbeit des Transformation Teams	107
3.3.1	Wie das Transformation Team agil arbeitet	107
3.3.2	Das Review des Transformation Teams	109
3.3.3	Artefakte des Transformation Teams	111
3.4	Die Arbeit des Transformation Teams in der Praxis	116
3.4.1	Die wichtigsten Aufgaben des Transformation Teams	116
3.4.2	Anstoßen von Veränderungen in der Organisation	117
3.4.3	Agile Pilotteams identifizieren	124
3.4.4	Aufbau von Wissen	126
3.4.5	Impediment Management	130
3.4.6	Fokusgruppen initiieren und begleiten	134
4	In der Steilwand: Das Transformation Team in der Krise	139
4.1	Probleme im Transformation Team	140
4.1.1	Motivationsprobleme adressieren	140
4.1.2	Mit Erwartungen umgehen	142
4.1.3	Durchschlagskraft durch laterale Führung herstellen	147
4.1.4	Rollenträgerinnen und -träger erfüllen die Erwartungen nicht	149
4.1.5	Inkrementelle Lieferungen als Erfolgsschlüssel für Veränderungen	151
4.2	Widerstände aus der Organisation	153
4.2.1	Unüberwindbare Hindernisse	153
4.2.2	Die Unterstützung durch das Topmanagement fehlt	154
4.2.3	Konkurrierende Transformation Teams	155
4.2.4	Die Organisation verändert sich zu langsam	157
4.3	Implementierung auf Abwegen	160
4.3.1	Haben wir noch das richtige Zielbild?	160

4.3.2	Was ist eigentlich Agilität?	161
4.3.3	Das Transformation Team ist nicht authentisch	164
4.3.4	Agilität wird in der Organisation unterschiedlich gelebt.	167
5	Am Gipfel: Reife und Übergang in den nächsten Change?	171
5.1	Die Transformation überblicken und das Transformation Team auflösen	172
5.1.1	Den Status quo der Transformation erheben.	172
5.1.2	Intervenieren oder pausieren?	178
5.1.3	Transformation gelungen – Transformation vorbei?	180
5.2	Integration und Internalisierung	181
5.2.1	Organisation des Transformation Teams „nach“ der Transformation.	181
5.2.2	Den Kulturwandel weitertreiben	183
5.2.3	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter involvieren	188
5.2.4	Auswirkungen der Transformation auf unternehmensnahe Stakeholder ..	192
	Für Ihren weiteren Weg	197
	Danke!	199
	Literatur	201
	Stichwortverzeichnis	205