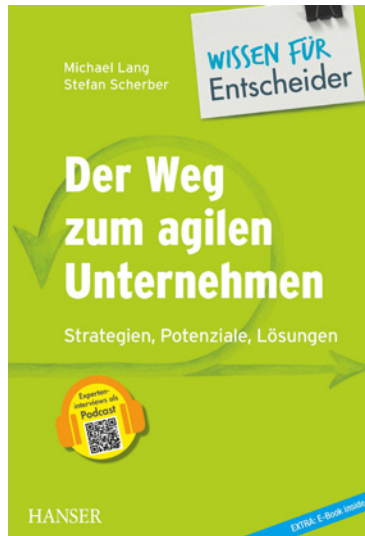


# HANSER



## Leseprobe

zu

## Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider

von Michael Lang und Stefan Scherber

ISBN (Buch): 978-3-446-45743-0

ISBN (E-Book): 978-3-446-45759-1

ISBN (ePub): 978-3-446-45888-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45743-0>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Vorwort

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: digitale Transformation, zunehmende Komplexität und disruptive Veränderungen. Nur flexible und anpassungsfähige Unternehmen können unter diesen neuen Rahmenbedingungen dauerhaft erfolgreich sein. Somit wird Agilität immer mehr zum Wettbewerbsvorteil und entscheidenden Erfolgsfaktor.

Dabei reicht es heute nicht mehr aus, sich auf einzelne agile Projekte oder Unternehmensbereiche zu beschränken. Stattdessen sind agile Denk- und Vorgehensweisen im gesamten Unternehmen erforderlich.

Diese agile Transition schreitet in Unternehmen oftmals nicht so erfolgreich wie geplant voran, weil sich die Unternehmen lediglich auf die Umsetzung der Vorgehensmodelle, Prozesse und Methoden konzentrieren, die sich in den letzten Jahren im agilen Kontext etabliert haben. Vielmehr sollten die Entscheidungsträger in Unternehmen aber berücksichtigen: Ein erfolgreicher Weg zum agilen Unternehmen erfordert auch geeignete Werte und Prinzipien, bis hin zu einem kompletten Wandel der Unternehmenskultur. Und dazu bedarf es in der Regel Veränderungen in der Organisation des kompletten Unternehmens sowie bei der Form der Führung und Zusammenarbeit.

Erst dadurch können die vollen Potenziale von Agilität ausgeschöpft werden. Für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, seine Partner und seine Kunden.

Daher freue ich mich, dass in diesem Buch ausgewiesene Experten wertvolle Hinweise und innovative Ansätze für die Vorgehensweise und die erforderlichen Veränderungen bei einer agilen Transition vorstellen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buches und viel Erfolg beim Umsetzen der dabei gewonnenen Erkenntnisse auf Ihrem Weg zum agilen Unternehmen!

*Dr. Robert Mayr*

Vorsitzender des Vorstands  
DATEV eG



**Wissen für die Ohren**  
Der Podcast von HANSER

Jetzt Podcasts zu diesem Buch hören und abonnieren unter:  
<https://soundcloud.com/user-436278995>

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Wozu agil? .....</b>	<b>1</b>
	<i>Peter Rößler</i>	
1.1	Herausfordernde Realitäten .....	2
1.1.1	Realität 1: Fachkräftemangel nimmt zu .....	2
1.1.2	Realität 2: Keine kundenzentrierten Produkte und zu lange Entwicklungsdauer .....	3
1.1.3	Realität 3: Mangelnde Innovationskraft und Bedrohung durch disruptive Technologien .....	5
1.2	Der Realität mit Agilität begegnen .....	7
1.2.1	Realität 1: Attraktiv für die Generation Y .....	8
1.2.2	Realität 2: Kundenzentrierte Produktentwicklung .....	8
1.2.3	Realität 3: Innovationskraft ermöglichen .....	10
<b>2</b>	<b>The Lean Startup – die Methode für die Entwicklung von Geschäftsmodellen .....</b>	<b>13</b>
	<i>Judith Grummer</i>	
2.1	Lean-Startup-Grundlagen und -Prinzipien .....	15
2.1.1	Entrepreneure gibt es überall .....	15
2.1.2	Entrepreneurship ist Management .....	15
2.1.3	Validiertes Lernen .....	17
2.1.4	Bauen, Messen, Lernen! .....	18
2.1.5	Innovation bilanzieren .....	27
2.2	Lean Startup – die große Klammer um agile Innovationsmethoden ....	31
2.3	Lean Startup im Einsatz bei Unternehmen .....	33

<b>3 Soziokratische Prinzipien und Werte – die Voraussetzung der Zusammenarbeit</b> .....	<b>39</b>
<i>Stephan Lobodda</i>	
3.1 Was bedeutet Soziokratie? .....	40
3.2 Die wichtigsten Prinzipien des soziokratischen Ansatzes .....	42
3.2.1 Prinzip 1: Die soziokratische Kreisstruktur .....	42
3.2.2 Prinzip 2: Entscheidungen im Konsent treffen .....	44
3.3 Mit soziokratischen Werten zum agilen Netzwerk .....	46
3.3.1 Wertschätzende Führung mit Körper, Geist und Seele .....	47
3.3.2 Wertschätzende Führung mit Herz und Verstand .....	48
3.3.3 Motivation durch wertschätzende Führung .....	49
3.4 Soziokratie und Unternehmenskultur .....	50
3.4.1 Soziokratie als Mittel zum Zweck .....	50
3.4.2 Der kollaborative Führungsstil in der Soziokratie .....	51
3.5 Soziokratie in der praktischen Umsetzung .....	51
3.5.1 Schritt 1: Überzeugungsarbeit bei sich selbst leisten .....	51
3.5.2 Schritt 2: In Kick-off-Veranstaltung Konzept, Vor- und Nachteile darstellen .....	52
3.5.3 Schritt 3: Mit überschaubarem Projekt beginnen und Regeln festlegen .....	53
3.5.4 Schritt 4: Erfolge feiern und Aufgabenbereiche erweitern .....	54
<b>4 Agile Skalierung – das Werkzeug für eine unternehmensweite Übertragung</b> .....	<b>57</b>
<i>Valentin Nowotny</i>	
4.1 Zentrale Regeln .....	59
4.1.1 Nur loslegen, wenn wirklich erforderlich .....	59
4.1.2 Sich an agile Prinzipien halten .....	60
4.1.3 Nur gemeinsam funktioniert .....	61
4.2 Zentrale Skalierungs-Frameworks .....	62
4.2.1 SAFe – die komfortable Limousine .....	63
4.2.2 LeSS – der Rennwagen .....	66
4.2.3 Scrum@Scale – das Tandem .....	69
4.2.4 Nexus – das Rennrad .....	70
4.2.5 Disciplined Agile Delivery (DAD) – Vorsprung durch Technik! ..	72
4.3 Ein eigenes Framework entwickeln? .....	74

<b>5</b>	<b>Agiles Change Management – der Weg einer erfolgreichen Veränderung</b> .....	<b>81</b>
	<i>Hans-Joachim Gergs, Lars C. Schatilow, Marc Vincent Thun</i>	
5.1	Mythen des „klassischen“ Change Managements .....	82
5.1.1	Mythos 1: Veränderungsprozesse müssen systematisch vorgeplant werden .....	82
5.1.2	Mythos 2: Grundlegende Veränderungsprozesse müssen immer von der Spitze eines Unternehmens initiiert und umgesetzt werden .....	83
5.1.3	Mythos 3: Tief greifende Veränderungsprozesse müssen schnell und in episodischen Schritten betrieben werden .....	84
5.2	Prinzipien des agilen Change Managements .....	85
5.2.1	Erstes Prinzip: Denke in Kreisen – Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans	68
5.2.2	Zweites Prinzip: Liefere „funktionierende“ Veränderungen regelmäßig innerhalb kurzer Zeitspannen ab .....	86
5.2.3	Drittes Prinzip: Beteilige die Betroffenen und errichte Change-Projekte rund um motivierte Individuen .....	87
5.2.4	Viertes Prinzip: Kommuniziere rechtzeitig und schaffe ein hohes Maß an Transparenz .....	87
5.2.5	Fünftes Prinzip: Individuen und Interaktionen gelten mehr als Dokumentationen, Prozesse und Werkzeuge .....	88
5.2.6	Sechstes Prinzip: Hole regelmäßig Feedback ein und reflektiere den Veränderungsprozess selbstkritisch .....	88
5.2.7	Siebtes Prinzip: Betrachte Veränderung als Daueraufgabe .....	89
5.3	Agiles Change Management – Vorgehensweise und Methoden .....	90
5.3.1	Step 1: Start with the WHY .....	91
5.3.2	Step 2: Prioritize and design .....	91
5.3.3	Step 3: Experiment and implement .....	92
5.3.4	Step 4: Inspect and adapt .....	93
5.4	Agiles Change Management – Rollen und Zuständigkeiten .....	93
5.4.1	Der Change Owner .....	94
5.4.2	Der Change Master .....	94
5.4.3	Das Change Team .....	95

<b>6</b>	<b>Vertragsgestaltung – eine besondere Herausforderung</b> . . . . .	<b>99</b>
	<i>Björn Schotte</i>	
6.1	„Time and Material“ auf Basis eines hinreichend stabilen Teams . . . . .	101
6.2	Vertrauen aufbauen . . . . .	103
6.3	You get what you measure for . . . . .	104
6.4	Controlling an agiles Arbeiten anpassen . . . . .	105
<b>7</b>	<b>Agiles Human Resources Management – der entscheidende Katalysator</b> . . . . .	<b>107</b>
	<i>André Häusling und Martin Kahl-Schatz</i>	
7.1	Agile Organisation und agile Transformation . . . . .	108
7.1.1	Die sechs Dimensionen der agilen Organisation . . . . .	109
7.1.2	Die fünf Reifegrade in der agilen Transformation . . . . .	113
7.2	Konsequenzen für den HR-Bereich . . . . .	117
7.2.1	Agile HR-Instrumente . . . . .	117
7.2.2	Die agile HR-Organisation . . . . .	122
<b>8</b>	<b>Führung – der entscheidende Erfolgsfaktor</b> . . . . .	<b>129</b>
	<i>Judith Andresen</i>	
8.1	Führen, leiten und managen . . . . .	131
8.1.1	Führung auf drei Ebenen bedienen . . . . .	132
8.1.2	Teams sich selbst organisieren lassen . . . . .	134
8.1.3	Motivation der Teammitglieder fördern . . . . .	135
8.2	Lernen ermöglichen und fördern . . . . .	136
8.2.1	Retrospektiven mit allen Beteiligten durchführen . . . . .	139
8.2.2	PDCA-Zyklen auf allen Ebenen etablieren . . . . .	140
8.2.3	Umgang mit Misserfolgen lernen . . . . .	142
8.3	Selbstorganisation ermöglichen . . . . .	144
8.3.1	Keine Grenzverletzungen tolerieren . . . . .	146
8.3.2	Mit Mehrdeutigkeit und Beweglichkeit umgehen lernen . . . . .	147
8.3.3	Teams interdisziplinär ausbauen . . . . .	148
8.4	Mittels „Target and Track“ führen . . . . .	149
8.4.1	Laterale Führung anerkennen . . . . .	149
8.4.2	Entscheidungsformen klären . . . . .	150
8.4.3	In coachender Haltung führen . . . . .	151

## **9 Agiles Coaching – die notwendige Unterstützung . . . . . 153**

*Judith Andresen*

9.1 Organisationen entwickeln . . . . .	156
9.1.1 Inkremente liefern . . . . .	157
9.1.2 Iterativ arbeiten . . . . .	159
9.1.3 Lernen ermöglichen . . . . .	160
9.2 Organisationsentwicklung agil vorantreiben . . . . .	163
9.2.1 Agile Reifegrade anstreben . . . . .	167
9.2.2 SWBLM: So wie beim letzten Mal . . . . .	167
9.2.3 AR-D: Echt im Team arbeiten . . . . .	168
9.2.4 AR-C: Im großen Team liefern . . . . .	169
9.2.5 AR-B: Führung an Teams ausrichten . . . . .	171
9.2.6 AR-A: In und mit der Organisation lernen . . . . .	172
9.2.7 Scrum Master und agile Coaches erfolgreich einsetzen . . . . .	173
9.3 Wirksamkeit agiler Coaches überprüfen . . . . .	175
9.3.1 Die Chemie muss stimmen . . . . .	176
9.3.2 Effiziente agile Coaches finden . . . . .	177
9.4 Geeignete agile Coaches auswählen . . . . .	178

## **10 Management-3.0 – die zukunftsweisende Strategie . . . . . 181**

*Valentin Nowotny*

10.1 Der grundlegende Ansatz von Management 3.0 . . . . .	184
10.2 Die Themenfelder . . . . .	185
10.2.1 Energize people – Menschen mit Energie ausstatten . . . . .	186
10.2.2 Empower teams – Teams erfolgreich in die Selbstorganisation führen . . . . .	187
10.2.3 Align constraints – einen Erfolgsrahmen schaffen . . . . .	187
10.2.4 Develop competence – Kompetenzen entwickeln . . . . .	188
10.2.5 Grow structure – Teamstrukturen intelligent skalieren . . . . .	190
10.2.6 Improve everything – das System nachhaltig verbessern . . . . .	190
10.3 Beispiele für typische Management-3.0-Tools . . . . .	191
10.3.1 Personal Maps – die Besonderheiten der Menschen kennenlernen, auch auf Distanz . . . . .	191
10.3.2 Kudo Cards – Teammitglieder verstärken wechselseitig positives Feedback . . . . .	192
10.3.3 Moving Motivators – Reflexion über Lebensmotive im Change-Prozess nutzen . . . . .	192
10.3.4 Delegation Poker – gemeinsam die zentralen Leitplanken der Teams definieren . . . . .	194



10.3.5	Team Competence Matrix – spielerisch erforderliche Kompetenzen erarbeiten .....	195
10.3.6	Meddlers Game – neue Strukturen gemeinsam aufstellen und mit Leben füllen .....	196
10.3.7	Happiness Index/Happiness Door .....	196
10.3.8	Mit Improvu Cards Storytelling für den Verbesserungsprozess nutzen .....	197
10.3.9	Change Agent Game .....	198
10.4	Kritik und Würdigung des Management-3.0-Ansatzes .....	199
10.4.1	Feedback als Schlüssel der Weiterentwicklung .....	199
10.4.2	Bedeutung von Metaphern und Geschichten .....	200
10.4.3	Alles eine große Marketingidee? .....	200
10.4.4	Frischzellenkur für Traditionsunternehmen? .....	201
<b>11</b>	<b>Scrum – die zentrale Herangehensweise .....</b>	<b>205</b>
	<i>Sven Winkler</i>	
11.1	Scrum im Überblick .....	207
11.1.1	Ein Paradigmenwechsel .....	208
11.1.2	Flaccid Scrum .....	209
11.1.3	Cargo Cult .....	210
11.2	Prinzipien .....	211
11.2.1	Empirische Prozesskontrolle und faktenbasierte Entscheidungsfindung .....	211
11.2.2	Potenziell auslieferungsfähiges Produktinkrement .....	212
11.2.3	Timeboxing .....	213
11.2.4	Pull-Prinzip .....	213
11.2.5	Selbstorganisation .....	214
11.2.6	Crossfunktionale Teams .....	214
11.3	Rollen .....	215
11.3.1	Das Scrum Team .....	215
11.3.2	Product Owner .....	217
11.3.3	Development Team .....	221
11.3.4	Scrum Master .....	223
11.4	Product Backlog und Product Backlog Item .....	225
11.5	Der Sprint .....	228
11.5.1	Forecast und Velocity .....	229
11.5.2	Forecasts und Burndowns .....	230
11.5.3	Der Sprintabbruch .....	230
11.5.4	Einführung .....	231
11.5.5	Sprint 0 .....	232
11.5.6	Umgang mit Fehlern im Sprint .....	232

11.6	Sprint Backlog .....	233
11.6.1	Einführung .....	233
11.6.2	Skalierung .....	234
11.7	Definition of Done .....	235
11.7.1	Einführung .....	236
11.7.2	Skalierung .....	236
11.8	Die Events bzw. Meetings .....	237
11.8.1	Einführung der Events .....	238
11.8.2	Refinement .....	238
11.8.3	Sprint Planning .....	240
11.8.4	Daily .....	242
11.8.5	Review .....	244
11.8.6	Retrospektive .....	245
11.9	Allgemeines zur Einführung .....	246
11.10	Allgemeines zur Skalierung .....	247
<b>12</b>	<b>Kanban – der alternative Pfad zu Agilität .....</b>	<b>251</b>
	<i>Wolfgang Wiedenroth</i>	
12.1	Prinzipien und Praktiken .....	253
12.1.1	Veränderungsprinzipien .....	254
12.1.2	Serviceprinzipien .....	256
12.1.3	Praktiken .....	258
12.2	Kanban im Einsatz .....	267
12.2.1	Kanban auf Team- und Abteilungsebene .....	267
12.2.2	Kanban zur Koordination .....	268
12.2.3	Kanban auf Portfolio-Ebene .....	269
12.2.4	Kanbans drei Agenden .....	269
<b>13</b>	<b>Agiles Projektmanagement – alt und neu kombiniert .....</b>	<b>271</b>
	<i>Sabine Herr und Magdalena Richtarski</i>	
13.1	Klassisches Projektmanagement vs. agiles Projektmanagement – eine Gegenüberstellung .....	273
13.2	Vision und Ziele .....	275
13.2.1	Warum eine klare Vision wichtig ist .....	276
13.2.2	Was eine Vision erreichen kann .....	276
13.2.3	Eine Vision ist keine Strategie .....	277
13.2.4	Von der Vision zur Strategie mit einem agilen Ansatz – Ziele definieren mit Impact Mapping .....	278
13.2.5	Von der Strategie zum Ergebnis: Das Richtige messen – Outcome statt Output .....	280

13.3 Iterativ und inkrementell – die Basismethode für agiles Projektmanagement .....	282
13.3.1 Iteratives Vorgehen und Planung .....	284
13.3.2 Inspect and Adapt – mit Feedbackschleifen lernen und Risiken minimieren .....	286
13.4 Selbstorganisation im agilen Projektmanagement .....	288
13.4.1 Was ist Selbstorganisation? .....	289
13.4.2 Warum braucht agiles Projektmanagement Selbstorganisation? ..	289
13.4.3 Wie gelingt Selbstorganisation? .....	291
13.4.4 Crossfunktionale Teams und die Vorteile des interdisziplinären Arbeitens .....	292
13.4.5 Welche Art von Führung braucht Selbstorganisation und wie sehen die Aufgaben von Führungskräften in diesem Kontext aus? .....	295
<b>14 Agilität in der Softwareentwicklung – praxisbewährt und erfolgreich .....</b>	<b>301</b>
<i>Fabian Schiller</i>	
14.1 Geschichtlicher Rückblick .....	303
14.2 Was ist Agilität in der Softwareentwicklung? .....	304
14.3 Wie agil müssen wir sein? .....	304
14.4 Dimensionen der Agilität .....	306
14.5 Wie werden wir agil? .....	307
14.5.1 Arbeit in Teams .....	307
14.5.2 Dialogische Entwicklung mit dem Kunden .....	308
14.5.3 Fachübergreifende Zusammenarbeit: Crossfunktionalität .....	309
14.5.4 Colokation .....	309
14.5.5 Visual Management und Taskboards .....	310
14.5.6 Kurze Iterationen und schnelles Liefern .....	311
14.5.7 Testautomatisierung .....	312
14.5.8 Test First .....	313
14.5.9 Pair Working .....	314
14.5.10 Agile Architektur .....	314
14.5.11 Domain-Driven Design .....	316
14.5.12 Retrospektiven .....	316
14.5.13 Zusammenfassung und Überblick .....	316
14.6 Agile Frameworks .....	317
14.6.1 Crystal Clear .....	317
14.6.2 eXtreme Programming .....	319
14.6.3 Scrum .....	319

14.6.4 Kanban .....	321
14.6.5 Feature-Driven Development .....	322
14.6.6 Zusammenfassung und Überblick .....	322
14.7 Herausforderungen bei der Einführung agiler Methoden und Praktiken .....	323
14.7.1 Im Team .....	323
14.7.2 In der Organisation .....	324
<b>15 Agil und Lean – ähnlich, und doch verschieden .....</b>	<b>327</b>
<i>Albert Schlotter</i>	
15.1 Wettbewerb im Methodenmarkt .....	328
15.2 Das Zwiebelmodell .....	329
15.2.1 Sichtbarkeit .....	330
15.2.2 Hebelwirkung .....	332
15.3 Gemeinsamkeiten .....	334
15.3.1 Sichtbare Gemeinsamkeiten .....	334
15.3.2 Gemeinsame Werte .....	337
15.3.3 Gleiche Herausforderungen für Entscheider .....	338
15.4 Unterschiede .....	340
15.4.1 Sichtbare Unterschiede .....	340
15.4.2 Unterschiedliche Hebelwirkungen .....	344
15.4.3 Unterschiedliche Herausforderungen für Entscheider .....	347
<b>Index .....</b>	<b>351</b>
<b>Die Herausgeber und Autoren .....</b>	<b>357</b>

# 1

## Wozu agil?

Peter Rößler

Dieser Artikel beschreibt drei Realitäten, mit denen sich Unternehmen aktuell konfrontiert sehen, stellt dar, warum Agilität eine logische Entwicklung auf die bestehende Realität ist, und gibt erste Ansatzpunkte, wie Agilität versucht, diesen Realitäten zu begegnen.

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Agilität entstanden ist,
- welchen Herausforderungen viele Unternehmen sich aktuell stellen müssen und
- wie Sie diesen Herausforderungen mit Agilität begegnen können.

„Wir müssen agil(er) werden.“ Es gibt kaum ein Unternehmen, in dem dieser Satz in den letzten Jahren nicht gefallen ist oder in dem „agil(er) werden“ nicht bereits auf der aktuellen Agenda steht. Für viele Chefs, Manager oder anderweitig Verantwortliche scheint „agil“ eine Art Zauberwaffe zu sein und wird als neueste Managementmethode ausgerufen: Das Unternehmen wird agil, und damit werden die aktuellen Probleme oder Herausforderungen gemeistert.

Umfragen unterstützen das erfolgreiche Bild von Agilität. In der Softwareentwicklung ist agiles Arbeiten inzwischen der neue Standard. Ein Artikel in der *Harvard Business Review* von 2015 nennt eine Verbesserung der Time-to-Market von 18 bis 20 %, eine Produktivitätssteigerung von bis zu 95 % und eine Kostenreduzierung von bis zu 29 %. Der *12<sup>th</sup> Annual State of Agile Report* (VersionOne 2018) erwähnt, dass 74 % der Befragten angaben, dass mehr als die Hälfte ihrer agilen Projekte erfolgreich gewesen seien.

Agilität gewinnt auch in Bereichen außerhalb der Softwareentwicklung immer mehr an Bedeutung. Unternehmen unterschiedlicher Art merken, dass sie mit ihren zwar etablierten, aber auch verstaubten Vorgehensweisen nicht mehr mithalten können, und wollen das, was in der agilen IT scheinbar so gut funktioniert, auch in ihren Kontext übertragen. Einige stehen bereits mit dem Rücken zur Wand:

Sie merken, dass eine Veränderung nicht nur nützlich, sondern notwendig ist, um mittelfristig konkurrenzfähig zu sein.

Andere Unternehmen merken, dass ihre Prozesse zwar ordentlich dokumentiert und geregelt, gleichzeitig aber auch extrem träge und langsam geworden sind. Selbst kleine (Ver-)Änderungen können nicht einfach und schnell in das System integriert werden, da man nach kurzer Zeit bereits bei internen Hindernissen an „eck“t. Fokussiert an einem wichtigen Projekt zu arbeiten oder eine neue Produktentwicklung voranzutreiben, fällt schwer.



Unter Agilität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich entlang von Nutzerbedürfnissen an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, indem es diese Veränderungen möglichst rechtzeitig antizipiert und sein Geschäftsmodell, seine Kultur und seine Arbeitsprozesse entsprechend erneuert. Dadurch werden Menschen in agilen Organisationen sukzessive befähigt, vom Reakteur zum proaktiven Gestalter der unternehmerischen Zukunft zu werden.

## ■ 1.1 Herausfordernde Realitäten

### 1.1.1 Realität 1: Fachkräftemangel nimmt zu

Mitarbeiter, die jetzt Anfang 50 oder älter sind, sind als Generation Babyboomer (Geburtsjahr 1955 bis 1968) noch in eine Arbeitswelt hineingewachsen, deren maßgebliches Ziel es war, Arbeitsplatzsicherheit zu finden. Persönliche Entwicklungschancen wurden diesem Ziel eher untergeordnet. Die neuen Generationen suchen oft das Gegenteil: Während die Generation X (Geburtsjahr 1969 bis 1979) bereits auf eine ausgeprägte Work-Life-Balance achtet, ohne die finanzielle Sicherheit zu verlieren, will die Generation Y (Geburtsjahr 1980 bis 1994) den Sinn der Arbeitstätigkeit verstehen und bevorzugt flache Hierarchien, Teamwork und Vernetzung. Über die Generation Z (Geburtsjahr ab 1995), die gerade erst das Arbeitsleben beginnt, wissen wir noch zu wenig, wie sie sich verhalten wird (vgl. Mihovilovic, Knebel 2017).

Auch wenn das Konzept der Kategorisierung in die benannten Generationen gerne kritisiert wird, werden Unternehmen in den nächsten Jahren die Auswirkungen des demografischen Wandels spüren: Während die geburtenstarken Babyboomer ausscheiden, profitiert vor allem die Generation Y von dem dadurch entstehenden Vakuum an fehlenden Fachkräften. Sie können sich ihren Arbeitgeber nach ihren Präferenzen aussuchen.

Arbeitnehmer der Generation Y wollen ein anderes Arbeitsleben: Sie wollen die Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit sehen, anstatt losgelöste Arbeitspakete zu bearbeiten. Sie wollen in einem Team oder Netzwerk mit flacher Hierarchie arbeiten, statt Befehlsempfänger in einer hierarchischen Kette zu sein.



Arbeitgeber müssen sich attraktiv für die Generation Y aufstellen, um nicht in naher Zukunft in die Lage zu geraten, keine passenden Fachkräfte zu bekommen. Oder andersherum: Die heranwachsende Generation an Fachkräften wird sich nicht bei Unternehmen bewerben, die noch in alten Denkmustern agieren. Diese Generation wird sich die Unternehmen aussuchen, die das für sie vielversprechendste Arbeitsleben ermöglichen.

### 1.1.2 Realität 2: Keine kundenzentrierten Produkte und zu lange Entwicklungsdauer

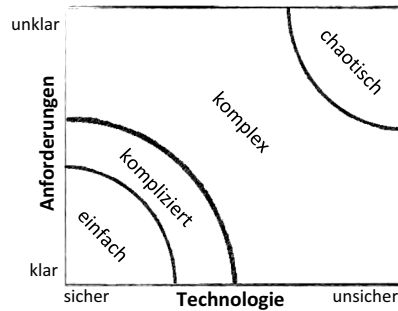
Strategie- oder Roadmap-Meetings sind in Organisationen weitverbreitet: Auf einem Zeitstrahl ordnen Führungskräfte die gewünschte Fertigstellung verschiedener Projekte oder Produktentwicklungen an, die dann nach Diskussion feierlich beschlossen werden. Der Zweijahresplan steht, und alle haben ein „gutes Gefühl“. Der eigentliche Fehler passiert bereits hier: Es werden die vermeintlich richtigen Lösungen beschlossen, ohne zu wissen, ob diese wirklich vom Nutzer benötigt oder angenommen werden.

Dieses Vorgehen ist nicht mehr Erfolg versprechend. Denn wir leben zunehmend in einer VUCA-Welt, die durch *Volatility* (Unberechenbarkeit), *Uncertainty* (Ungewissheit), *Complexity* (Komplexität) und *Ambiguity* (Ambivalenz) geprägt ist.<sup>1</sup> Dahinter steckt, dass unsere Welt durch die Globalisierung und den Einfluss der unterschiedlichsten Faktoren immer weniger vorhersehbar geworden ist (Hofert 2018).

Das *Stacey Landscape Diagram* (Stacey 1996) verdeutlicht diese Situation: Das Diagramm zeigt auf der x-Achse die Sicherheit der Technologie und auf der y-Achse die Klarheit der Anforderungen (vgl. Bild 1.1). Sichere Technologie bedeutet, dass diese von den Umsetzern verstanden und beherrscht wird. Im Gegensatz dazu steht zu wenig oder keine Erfahrung der Umsetzer mit der Technologie, die sich scheinbar jeden Tag anders verhält oder nicht mit der Dokumentation übereinstimmt. Klare Anforderungen können vorab detailliert aufgeschrieben und dann ohne Überraschungen in das System integriert werden, und die beschriebenen

<sup>1</sup> VUCA ist eine Strategiemethode, die das amerikanische Militär in den 1990er-Jahren entwickelte, um die multilaterale Welt nach dem Kalten Krieg zu beschreiben. Später wurde das Konzept von Managementexperten aufgegriffen.

Funktionen sind genau so, wie vom Nutzer benötigt. Im Gegensatz dazu können unklare Anforderungen nicht detailliert aufgeschrieben werden oder es stellt sich bei der Fertigstellung heraus, dass eigentlich etwas anderes benötigt wurde.



**Bild 1.1** Stacey Landscape Diagram (Stacey 1996)

Stacey unterscheidet vier Bereiche in seinem Diagramm: *einfach* (klare Anforderungen und beherrschte Technologie), *kompliziert* (unsichere Technologie oder unklare Anforderungen), *komplex* (noch unsicherere Technologie oder noch unklare Anforderungen) und *chaotisch*. In dem *einfachen* Bereich greifen *Best Practices*: Wir müssen kaum nachdenken und können „einfach machen“. In dem *komplizierten* Bereich können wir analysieren und entsprechend einen Plan erstellen, den wir anschließend ausführen. Im *komplexen* Bereich müssen wir anders agieren, denn wir können den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang erst im Nachhinein sicher analysieren (retrospektive Kohärenz). Und sind wir im *chaotischen* Bereich, lassen sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge selbst hinterher nicht analysieren (Roock, Wolf 2016).

Vor ein paar Jahrzehnten befanden wir uns vornehmlich in einem komplizierten Bereich, während wir in der aktuellen VUCA-Welt uns fast ausschließlich im komplexen Bereich aufhalten. Wir wissen im Vorfeld nicht, was der Kunde wirklich will oder benötigt (unklare Anforderungen), und oft wissen wir nicht, mit welcher Technologie wir das umsetzen wollen oder in unserer technologischen Umgebung ermöglichen können (unsichere Technologie). Wir müssen also einen Umgang mit der existierenden Ungewissheit finden, da die traditionelle und von vielen Unternehmen gelernte Vorgehensweise nicht mehr funktioniert.



Unternehmen sehen sich mit einer immer größer werdenden Schere konfrontiert: Der Markt und der Endnutzer erwarten schnelles und regelmäßiges Liefern des Produkts und werden ungeduldig, wenn das nicht passiert. Das Realisierungsteam in der Produktentwicklung hat (noch) nicht die Fähigkeit, schnell zu entwickeln oder auszuliefern.



### 1.1.3 Realität 3: Mangelnde Innovationskraft und Bedrohung durch disruptive Technologien

Während es früher kein Problem war, sich längere Analysephasen zu nehmen und entsprechend längere Entwicklungsphasen zu haben, besteht heute immer öfter die Gefahr, dass die Konkurrenz schneller entwickelt und eine Innovation früher auf den Markt bekommt. Eine weitere Gefahr birgt die zunehmende Komplexität mit den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen, die bewirkt, dass nicht das geliefert wird, was eigentlich benötigt wird.

Folglich entstehen neben dem „falschen“ Produkt und den dadurch entstandenen Entwicklungskosten auch noch unzufriedene Kunden: Der Kunde hat nicht nur lange auf sein Produkt gewartet, sondern auch noch ein Produkt erhalten, das er nicht nutzen kann oder will.



Werden die Erwartungen der Kunden nicht oder nur ungenügend erfüllt, wechseln sie schnell. Durch die Globalisierung und den rasanten Fortschritt der Technologie hat der heutige Kunde eine Vielzahl an Dienstleistern, die das gewünschte Produkt oder den gewünschten Service besser und schneller anbieten. Die Kundentreue schwindet und die Anforderungen steigen. Und das trifft nicht nur mittelständische Unternehmen, sondern auch gestandene Konzerne.

1996 war Kodak noch die viertwertvollste Marke auf der Welt, 15 Jahre später, 2011, lag die Kodak-Aktie unter einem Dollar und das Unternehmen meldete wenig später Insolvenz an. Wie konnte der Traditionsmarke, die Ende des 19. Jahrhunderts gegründet wurde, das passieren? Kodak war einer der Pioniere der Fotografie, ermöglichte vielen Endverbrauchern preiswert die private Fotografie und hatte in den 1970ern über 80 % Anteil am amerikanischen Fotomarkt. Bereits 1975 erfand Kodak die erste Digitalkamera, doch das Management glaubte nicht an Digitalfotografie. Vor allem, da die Digitalkameras das eigentliche Kerngeschäft von Kodak bedrohen würden: Durch den Verkauf von mehr Digitalkameras würden die Kunden weniger Kodak-Fotofilmrollen kaufen, da diese dann nicht mehr benötigt würden. Durch diese strategische Entscheidung hingte sich Kodak selber ab, denn der Endverbraucher liebte das digitale Fotografieren: Er musste keine teuren Filmrollen mehr kaufen, missglückte Fotos wurden nicht unnötigerweise abgezogen, sondern einfach gelöscht, der Speicherplatz wurde zunehmend unerschöpflich, er konnte sofort die Aufnahme prüfen, sowie weitere für den Endverbraucher nützliche Funktionen.

Beim Thema Digitalfotografie nutzte Kodak also nicht die rasante Entwicklung der Technologie zu deren Vorteil, reagierte nicht auf die Bedürfnisse der Kunden und wurde folglich von der Konkurrenz überholt und abgehängt (vgl. Kehrhan 2012).

Dahinter steckt das Schlagwort Wirtschaftsdarwinismus: Ähnlich der Evolutionstheorie von Darwin überlebt nur dasjenige Unternehmen, das sich an die sich verändernden Gegebenheiten des Marktes oder die Bedürfnisse des Nutzers am schnellsten und besten anpasst (*survival of the fittest*). Unternehmen, die das nicht schaffen, müssen mit erheblichen Konsequenzen rechnen und werden im schlimmsten Fall als Unternehmen nicht überleben.

Das Unternehmen Kodak hat nach dem Insolvenzantrag signifikante Änderungen und Umstrukturierungen durchführen müssen: Unter anderem wurden mehrere Produktionseinheiten eingestellt und man gab schließlich das Kerngeschäft der Fotofilmproduktion komplett auf.

Andere Unternehmen werden durch fehlende oder ähnlich schleppende Innovation von der Konkurrenz überrollt. Zwei Unternehmen, die diese Gelegenheit ausnutzten, sind Airbnb und Uber. Beide konnten den jeweiligen Markt aufmischen und sich inzwischen die Mehrheit der Marktanteile in ihrem Segment sichern. Airbnb erschüttert nicht nur die Ferienwohnungsbranche, sondern auch die Hotelbranche, Uber revolutioniert den Umgang mit Transportdienstleistungen jeglicher Art. Und beide Unternehmen stellen den direkten Kontakt zwischen Endnutzer und Serviceanbieter her, statt wie gewohnt über eine dritte Partei abzuwickeln.

Unternehmen wie Airbnb und Uber sowie andere Unternehmen aus dem Start-up-Bereich werden gerne als disruptiv, also (zer)störend oder auflösend, bezeichnet. Diese Unternehmen zeichnen aus, dass sie Technologieunternehmen sind: Sie haben zahlreiche Ingenieure und Entwickler, die für eine leistungsstarke Plattform mit den neuesten Technologien sorgen und damit bestehende, langjährige Unternehmen in Geschwindigkeit schlagen. Das Produkt stellt den Kunden in den Vordergrund und ist zudem preiswerter, schneller und moderner als vergleichbare Anbieter, die den gleichen Service anbieten.



Weitere Beispiele disruptiver Innovationen, die viele von uns benutzen und die unsere Gewohnheiten geändert haben oder zukünftig ändern:

- Digitale Buchangebote über z. B. Amazon ersetzen den Besuch im Buchladen.
- Musikdienste wie Spotify ersetzen CDs oder den Kauf digitaler Alben.
- Online-Reisebüros oder Flugbörsen ersetzen den Besuch eines Reisebüros.

Gerne werden diese Innovationen von den Marktführern in dem betroffenen Segment zunächst belächelt und oft erst zu spät ernst genommen, auch weil „man sich zu sehr mit sich selber beschäftigt“.

Bestehenden Unternehmen fehlt es häufig an vergleichbarer Innovationskraft. Die Gründe hierfür können vielfältig sein. Oft behindern die selbst aufgebauten Strukturen die Innovation: Das benötigte Wissen ist in verschiedenen Silos aufgeteilt,

die technische Infrastruktur ist unflexibel aufgrund von aufgebauten technischen Schulden oder es wird gleichzeitig an zu vielen Projekten oder Weiterentwicklungen gearbeitet, sodass der Fokus verloren geht.

## ■ 1.2 Der Realität mit Agilität begegnen

Nach Skizzierung der drei Realitäten wird deutlich, dass ein *Weiter-wie-bisher* wenig Erfolg versprechend ist. Unternehmen, die sich der Realität nicht stellen, werden mittel- bis langfristig in erhebliche Schwierigkeiten kommen; sei es durch keine oder fehlende Fachkräfte, zu wenig oder keine Kundenzentrierung oder eben durch Konkurrenzunternehmen, die sich schneller an die aktuellen Gegebenheiten anpassen, oder durch eine Mischung von alledem.

Bevor wir konkreter darauf schauen, wie Agilität den vorher genannten Realitäten begegnen kann, ist es wichtig, zu verstehen, worauf der Ursprung von Agilität basiert. Agilität, oder was wir heute darunter verstehen, entstand Ende der 1990er-Jahre als Reaktion und Gegenbewegung zu klassischen Planungsmethoden wie etwa dem Wasserfallmodell. Zu dieser Zeit nahm die Bedeutung von IT zu. Entsprechend stieg die Anzahl und Größe von IT-Projekten. Viele dieser Projekte scheiterten, sodass unter den Entwicklern verschiedene alternative Ansätze zur Vorgehensweise gefahren wurden. Diese neuen Ansätze wurden zunächst als leichtgewichtig bezeichnet. 2001 kamen auf einer Konferenz in Snowbird Vertreter dieser leichtgewichtigen Ansätze zusammen und definierten das „Agile Manifest“. Dieses besteht aus vier Werten in Form von Gegensatzpaaren und zwölf Prinzipien und gilt als Ursprung agilen Arbeitens (vgl. Beck et al. 2001).

Seitdem wurde aus dem, was im „Agilen Manifest“ steht, eine weltweite Bewegung mit verschiedenen Ausprägungen. Der ursprüngliche Bereich der Softwareentwicklung wurde aufgespannt und umfasst alle Bereiche eines agilen Unternehmens.

Im Kern agilen Arbeitens stehen laut Alistair Cockburn, einem der Co-Autoren des „Agilen Manifests“, weiterhin vier Dinge:

- Collaborate (Zusammenarbeiten),
- Deliver (Ausliefern),
- Reflect (Reflektieren),
- Improve (Verbessern).

Cockburn reduziert Agilität auf diese vier Dinge, da diese jeder verstehen kann und jeder ehrlich beantworten kann, ob das Unternehmen diese Dinge auf allen Ebenen tut oder nicht (vgl. Cockburn 2015).

Es ist entscheidend, zu verstehen, dass Agilität auf Werten und Prinzipien beruht und daher die Einführung agiler Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban nicht ausreicht, um eine nachhaltige Veränderung im Unternehmen zu erwirken. Die eigentliche Herausforderung ist die Verankerung agiler Werte und Prinzipien in der Organisation und auf der Führungsebene.

### 1.2.1 Realität 1: Attraktiv für die Generation Y

Agile Arbeitsweisen setzen auf Teamarbeit. Diese Teams sind crossfunktional besetzt und arbeiten möglichst autonom mit flacher oder keiner Hierarchie. Zusammenarbeit ist ein entscheidender Faktor für Erfolg. Weiterhin hat jedes Team eine klare Produktvision oder Serviceorientierung.

So ein Rahmen für Zusammenarbeit kann die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördern. Denn damit sind die drei Dinge gegeben, die nach Daniel Pink intrinsische Motivation unterstützen (vgl. Pink 2011):

- **Purpose (Sinnerfüllung)**

Ich verstehe den Zweck meiner Arbeit und finde diesen sinnvoll.

- **Mastery (Wunsch, besser zu werden)**

Ich kann an den Aufgaben wachsen, ohne daran maßlos überfordert zu sein.

- **Autonomy (Selbstbestimmung)**

Ich kann das Wie der Aufgabenerledigung weitestgehend selbst bestimmen.

Die Generation Y sucht genau nach diesem vernetzten Arbeiten mit Selbstbestimmung in Kombination mit Sinnerfüllung. Aber auch andere Mitarbeiter, die bis jetzt gewohnt waren, in Abteilungssilos zu arbeiten, finden schnell Gefallen an crossfunktionalen Teams und erkennen den Vorteil.

Und ein Unternehmen steigert die Attraktivität für Fachkräfte der neuen Generation, wenn es mehr auf Teams setzt statt auf klare Hierarchie innerhalb verschiedener Silos.

### 1.2.2 Realität 2: Kundenzentrierte Produktentwicklung

Für das „gute Gefühl“, nach einem Strategiemeeting einen „Plan“ für die nächsten zwei Jahre zu haben, gibt es in der agilen Welt nur noch wenig Platz. Auch wenn der Mensch im Allgemeinen nach einem Gefühl der Sicherheit strebt, wird der

# Index

## A

A/B-Test 31  
Agile Architektur 314  
Agile Blueprints 341  
Agile Change Canvas 91  
Agile Corporate Framework 75  
Agile HR Edgellence Model 123  
Agiler Coach 64, 78, 146, 153, 161, 175  
Agiles Manifest 7, 60, 125, 129, 135, 153, 253, 271, 284, 304, 334  
Agilität 2  
Agilität, Dimensionen 306  
Ambiguity 3, 39  
Ambivalenz 3, 39  
Ängste 33, 61, 150, 255  
Anpassung 9, 18, 211, 272, 287  
Anpassungsfähigkeit 17, 61, 108, 272  
Arbeitsfluss 251, 262, 335  
Architektur 10, 74, 222, 302, 315  
Aufgaben 54  
Ausprobieren 9, 74, 147, 163, 190  
Ausrichtung 340  
Autonomie 340  
Autonomy 8

## B

Backlog-Priorisierung 69  
Backlog-Refinement 69  
Balance 252, 333, 335  
Belohnungssystem 120  
Best Practices 4, 155  
Beurteilungssystem 119  
Bewährungsphase 114  
Beweglichkeit 147  
Bottom-up 183, 339, 345  
Build-Measure-Learn-Kreislauf 18  
Build-Measure-Learn-Zyklus 335, 345  
Burndown 230  
Business Agility 57, 184  
Business Model Canvas 31  
Business Model Navigator 31

## C

Cargo-Kult 76, 210, 328, 329, 332, 343, 348  
Cashflow 305  
Change Agent Game 198  
Change Backlog 94  
Change Management 81  
Change Master 94  
Change Owner 94  
Change Team 95  
Coaching 153  
Coaching-Prozess 167, 177

Collaborate 7  
Colokation 309, 310, 317, 324  
Command and Control 129, 149, 171, 184, 257, 296  
Commitment 276, 291, 332, 335, 339  
Complexity 3, 39  
Continuous Delivery 311  
Continuous Integration 311  
Controlling 105  
Conversionrate 30  
Cost of Delay 263  
Cost per Order (CPO) 28, 31  
Crossfunktionalität 8, 62, 170, 213, 214, 292, 306, 309  
Cross-Team-Koordination 70  
Crystal Clear 317, 318, 319, 323, 326  
Cumulative Flow Diagram (CFD) 261  
Customer Funnel 30  
Customer Journey 20

## D

Daily 206, 207, 242, 333  
Definition of Done (DoD) 206, 207, 235

Delegation Board 298  
 Delegation Poker 134,  
 183, 187, 191, 194, 195, 201  
 Deliver 7  
 Demokratisierung 339  
 Design Thinking 23, 31  
 Development Review 120  
 Development Team 206,  
 209, 215, 216, 217, 221  
 Dezentralisierung 339  
 Dialog 304  
 Dienstleister 5, 99, 111,  
 274  
 Dienstleistung 14, 290,  
 347  
 Disciplined Agile Delivery  
 (DAD) 72, 78  
 Diversität 10  
 Domain-Driven De-  
 sign 316  
 Drei-Horizonte-Mo-  
 dell 305  
 Durchlaufzeit 261  
 Dysfunktion 217, 218,  
 220, 223, 229, 234, 329,  
 336

## E

Earlyvangelists 22  
 Effectuation 32  
 Effizienz 10, 111, 182, 205,  
 268, 294, 336  
 Eisbergmodell 226  
 Empathie 49, 176, 221  
 Entrepreneurship 15  
 Entscheidung 43, 44, 46,  
 110, 150, 211, 277, 338,  
 347  
 Entwicklungsdauer 3  
 Entwicklungszyklus 212  
 Erfolg 35, 54, 187  
 Ergebnis 46, 280, 287  
 Etablierungsphase 115  
 Event 65, 237

Evolution 62, 110, 222,  
 255, 296, 321, 336, 341,  
 342, 347  
 Experiment 9, 22, 26, 60,  
 92, 336  
 Experiment Board 32  
 Experimentierphase 114  
 eXtreme Programming  
 (XP) 168, 178, 206, 209,  
 314, 316, 319, 323

## F

Fachkräftemangel 2  
 Fähigkeit 183, 188  
 Feature-Driven Develop-  
 ment 322  
 Feedback 16, 69, 88, 89,  
 110, 119, 136, 139, 147, 192,  
 199, 286, 296, 302, 319,  
 334  
 Fehler 53, 89, 112, 143,  
 169, 232, 296, 314  
 Fehlerkultur 89, 138, 296  
 Flaccid Scrum 209, 210  
 Flexibilität 66, 91, 101, 114,  
 290, 304, 305, 306, 324  
 Flight-Level-Modell 267  
 Flow 86, 252, 257, 320,  
 321, 343  
 Fokus 291  
 Fokussierung 32, 258,  
 280  
 Forecast 229, 230  
 Framework 30, 57, 62,  
 185, 211, 248, 272, 317,  
 323  
 Framework, eigenes 74  
 Freiheit 112  
 Führung 39, 47, 49, 111,  
 124, 132, 181, 183, 255,  
 295, 297, 340  
 Führung, laterale 149

## G

Generation Y 2, 3, 8, 11  
 Geschäftsmodell 2, 13,  
 103, 132, 153, 285  
 Geschichte 200  
 Gleichbehandlung 142  
 Gleichberechtigung 40,  
 46, 54  
 Gleichwertigkeit 40  
 Granularität 285  
 Grenzverletzung 146  
 Growth Hacking 20, 32

## H

Happiness Door 191, 196,  
 197, 202  
 Happiness Index 191, 196,  
 202  
 Hardening Sprint 66, 237  
 Hemmnis 70  
 Hindernis 111  
 Holokratie 41  
 HR-Instrument 117  
 Human Resources Ma-  
 nagement 107  
 Hypothese 18, 26

## I

Impact Map 279, 280  
 Impact Mapping 105,  
 278, 280  
 Implementieren 92  
 Improve 7  
 Improvement-Ka-  
 denz 265  
 Improvu Cards 191, 197  
 Impuls 136  
 Individuum 153, 198, 336  
 Inkrement 63, 85, 110,  
 157, 282, 283  
 Inkrementell 86, 130,  
 282, 319

- Inkrementell-iterativ 271  
 Innovation 5, 10, 13, 14, 27, 31, 203, 285, 294  
 Innovation Adoption Life-cycle 342  
 Innovationsteam 33, 34, 157, 158, 178  
 Inspect and Adapt 9, 58, 93, 110, 190, 205, 245, 285, 286, 335  
 Interaktion 9, 60, 88, 198, 206, 215, 336  
 Interdisziplinritt 10, 58, 94, 130, 140, 148, 214, 274, 288, 292, 307  
 Iteration 9, 17, 96, 110, 159, 164, 207, 228, 274, 282, 311, 312, 322, 336  
 Iterativ 86, 130, 159, 282  
 Iterativ-inkrementell 105, 272, 282, 343
- K**
- Kaikaku 168, 173  
 Kaizen 168, 173, 336, 338  
 Kanban 32, 168, 206, 251, 321  
 Kanban Board 252, 260, 264, 330  
 Kanban-Kadenz 265  
 Kanban-Team 331  
 Karriere 114, 117, 121, 329  
 Karrieremechanismus 121  
 Key Performance Indicator 28  
 Kick-off 52, 53, 192  
 Kohärenz 4, 135  
 Kohortenanalyse 31  
 Kommunikation 47, 58, 87, 88, 95, 145, 159, 185, 190, 238, 310, 318  
 Kompetenz 49, 121, 143, 153, 188, 195, 222, 294, 297, 344
- Komplexität 3, 4, 11, 39, 40, 68, 104, 198, 275, 289, 346  
 Kompliziertheit 347  
 Konsent 44, 46  
 Kontext 347  
 Kontinuierliche Verbesserung 89, 247, 251, 271, 336, 337  
 Kontrolle 9, 49, 68, 83, 87, 166, 211, 295, 307  
 Konzeption 16, 91, 157  
 Koordination 94, 184, 228, 268  
 Kreativität 45, 290, 309  
 Kudo Cards 192  
 Kultur 112  
 Kulturentwicklung 107  
 Kunde 62, 308  
 Kundenerwartung 5  
 Kundenfokus 111, 337  
 Kundenlebenszyklus 30, 31  
 Kundenorientierung 108, 110, 256  
 Kundenperspektive 111  
 Kundenprobleme 36  
 Kundentrichter 30  
 Kundenversprechen 20  
 Kundenzentrierung 3, 7, 17, 29, 67, 110, 115, 123, 125, 154  
 Kundenzufriedenheit 272, 280
- L**
- Lean Startup 13, 31  
 Lean Thinking 68  
 Learning by Doing 54  
 Leistungsfhigkeit 252, 254, 260, 290, 333, 335  
 Lernen 17, 32, 130, 131, 136, 151, 160, 168
- LeSS 66, 144, 243, 247, 341  
 Lessons Learned 288  
 Liefertreue 259
- M**
- Macht 41, 43, 46, 110, 193, 296, 297, 335, 339  
 Management-3.0 181  
 Management by Objectives 296  
 Marketing 35  
 Mastery 8  
 Meddlers Game 191, 196  
 Meeting 3, 75, 92, 186, 237, 264, 265, 337  
 Mehrdeutigkeit 40, 147, 155  
 Mensch 60, 135, 186, 256, 304, 342  
 Menschenbild Y 338  
 Metapher 200  
 Metrik 28, 69, 70, 104, 280  
 Mindset 9, 14, 61, 153, 272, 297, 328  
 Minimum Viable Product (MVP) 20, 21  
 Misserfolg 28, 35, 140, 142, 143, 160, 183, 245, 274  
 Mission and Constraints 134, 137, 138, 163, 165, 168  
 Mitarbeiterzentrierung 123  
 Mitarbeiterzufriedenheit 262  
 Monetarisierbarkeit 36  
 Motivation 8, 49, 87, 120, 135, 143, 187, 202, 209, 277, 290  
 Moving Motivator 186, 192

Multitasking 123, 262, 291  
 Mut 96, 115, 150, 160,  
 292, 323

## N

Nachhaltigkeit 269, 276,  
 278  
 Netzwerk 46  
 Nexus 58, 70, 243, 247

## O

Objectives and Key Re-  
 sults (OKR) 32  
 Offenheit 42, 244, 291,  
 292, 323  
 One-Piece-Flow 214  
 Optimierung 70  
 Organisation 39, 108, 110,  
 113, 116, 122, 156, 186, 324  
 Organisationsentwick-  
 lung 163  
 Organisationsgröße 325  
 Outcome 280  
 Output 124, 280

## P

Pair Programming 170  
 Pair Working 314  
 Paradigmenwechsel 142,  
 162, 176, 208, 260, 339  
 Partnerschaftlichkeit 40  
 PDCA-Zyklus 90, 140,  
 160, 168, 176, 266, 335,  
 336  
 Peer Recruiting 122  
 Peer-Review 170  
 Perfektion 344  
 Persona 99, 279  
 Personal Map 191  
 Perspektivwechsel 274,  
 275, 280  
 Pirate Metrics 30  
 Pivot 17

Planung 9, 82, 91, 105,  
 207, 234, 284, 304, 307  
 PO-Cycle 69  
 Portfolio 58, 269, 307,  
 324

Potentially Shippable Pro-  
 duct Increment 67,  
 206, 212

Priorisierung 21, 91, 126,  
 217, 320

Problem-Solution-Fit 22  
 Product Backlog 67, 144,  
 206, 207, 225, 226, 320

Product Backlog  
 Item 68, 206, 207, 225,  
 235

Product-Market-Fit 26  
 Product Owner (PO) 67,  
 73, 102, 149, 173, 206,  
 215, 217, 320, 343

Product Vision  
 Board 278

Produktentwicklung 8,  
 20, 165, 181, 205, 217,  
 305, 320

Produktinkrement 70,  
 207, 212, 236, 313

Produktivität 1, 70, 167,  
 181, 220, 290

Projektmanagement 271  
 Prototyp 86

Prozess 32, 109, 124, 145,  
 166, 211, 254, 287, 304,  
 336, 338

Prozessregel 264

Pull-Prinzip 62, 213, 251,  
 260, 277, 331, 335

Pull-Regel 263

Purpose 8

## Q

Qualität 10, 206, 210,  
 259, 262, 295, 307, 314,  
 319

Queuing-Theorie 68

## R

Rahmenbedingung 14,  
 40, 87, 109, 272, 289,  
 291, 296, 304, 338

Rapid Prototyping 32

Reaktion 7, 11, 60, 136,  
 147

Refinement 69, 206, 207,  
 238

Reflect 7

Reflexion 89, 182, 192,  
 224, 316

Regel 53

Reifegrad 107, 113, 167

Release-Management 69

Release-Planung 69

Respekt 292, 323, 332,  
 341, 342, 347

Retrospektive 31, 68, 93,  
 118, 139, 206, 211, 245,  
 288, 316

Review 67, 93, 110, 142,  
 163, 206, 207, 244, 265,  
 320

Revolution 347

Revolution, agile 341

Risikominimierung 140,  
 272, 274

Roadmap 3, 91, 244

Rollen 93, 215, 216, 254,  
 294, 343

Rückkopplungsschlei-  
 fen 264

Rule of Three 142, 145,  
 148, 159, 164, 166

Running Lean 32

## S

SAFe 63, 144, 247, 341

Schnelligkeit 32, 58, 82,  
 171

Schwarmintelligenz 62

Scope 228, 275, 280

Scope Management 274



Scrum *168, 205, 283, 291, 319*  
Scrum Guide *173, 211*  
Scrum Master (SM) *108, 149, 173, 206, 209, 215, 223, 294, 320, 343*  
Scrum of Scrum *243, 247*  
Scrum@Scale *69*  
Scrum Team *57, 67, 71, 149, 173, 206, 207, 215*  
Scrum-Team *149*  
Selbstbestimmung *8, 49*  
Selbstorganisation *44, 62, 121, 144, 214, 271, 272, 289, 291, 295, 296, 340*  
Selbstverantwortung *44, 121, 125, 214*  
Selbstverpflichtung *291*  
Servant Leadership *183, 296, 299*  
Service *256*  
Service-Delivery-Kadenz *265*  
Serviceorientierung *8, 269*  
Shadowing *170*  
Shared leadership *74*  
Shu-Ha-Ri-Modell *75*  
Sicherheit *8, 61, 92, 142, 305, 318*  
Sinn *91, 135, 136, 197, 276, 296*  
Skalierung *27, 57, 206, 220, 223, 225, 234, 236, 240, 242, 243, 245, 246, 247*  
SMART *279*  
SM-Cycle *70*  
Soziokratie *40, 41*  
Split-Run-Test *31*  
Sprint *9, 63, 91, 102, 206, 207, 228, 283, 320*  
Sprintabbruch *230*  
Sprint Backlog *206, 207, 233*  
Sprint-Kreislauf *92*  
Sprintlänge *231*  
Sprint Planning *206, 240*  
Sprintumfang *231*  
Sprint Velocity *104*  
Stacey Landscape Diagram *3*  
Stacey-Matrix *346*  
Stakeholder *73, 83, 91, 92, 95, 96, 174, 188, 217, 274, 279, 280, 320*  
Stolpersteine *53, 137*  
Story Map *91*  
Story Point *104*  
Strategie *111, 123, 277, 280*

Strategy Review *265*  
Struktur *124, 145, 166, 257, 325, 338*  
Swimlanes *260*  
System *198, 253*  
Systemdenken *338*  
System Thinking *68, 252*

## T

Target and Track *129, 149, 151, 152, 171*  
Taskboard *310, 311, 317, 321*  
Team *134, 148, 168, 215, 323*  
Team Competence Matrix *195*  
Team Competency Matrix *294*  
Teamstruktur *308*  
Technologie, disruptive *5*  
Termintreue *262*  
Testautomatisierung *312*  
Timeboxes *335, 336, 337, 341, 343, 344, 347*  
Timeboxing *213*  
Time-to-Market *1, 10, 259, 327*  
Top-down *83, 84, 181, 345*  
TRAFO-Modell *108*  
Training *170*  
Transformation *34, 40, 60, 81, 108, 111, 113, 154, 190*  
Transparenz *29, 40, 42, 62, 67, 70, 87, 142, 208, 252, 284, 287, 295, 296, 335*  
Triage *239*  
T-Shaped Skillset *293*

## U

Überlebensfähigkeit *36, 269, 270*  
Überprüfung *21, 110, 130, 145, 160, 287*  
Überzeugungsarbeit *51*  
Umwelt *2, 82, 108, 198, 314*  
Unberechenbarkeit *40*  
Uncertainty *3, 39*  
Unique Value Proposition *36*  
Unsicherheit *9, 13, 35, 39, 40, 170, 175, 211, 289*  
Unternehmenskultur *50, 61, 194, 289, 296*  
Unwissen *35*  
User Stories *104, 118, 206, 227, 283*

## V

Value Proposition 19, 278  
 Value Proposition Design 23, 31  
 Vanity Metric 29  
 Velocity 229  
 Velocity Chart 229  
 Verantwortung 41, 87, 254, 296, 297  
 Verbesserung 45, 53, 181, 210, 252, 258, 263, 266, 321, 332  
 Verhalten 338  
 Vernetzung 2, 294  
 Verschwendung 99, 231, 332, 333, 336, 345  
 Vertrag 103  
 Vertrauen 49, 54, 61, 87, 103, 112, 139, 187, 295, 296, 297  
 Vertriebskanal 36  
 Vier-Augen-Prinzip 314  
 Vision 69, 271, 272, 275, 276, 277, 281, 340  
 Visualisierung 194, 251, 259, 262, 269, 280, 283  
 Visual Management 310, 317  
 Volatilität 39, 289  
 Volatility 3, 39  
 Vorbild 52, 139  
 Vorleben 340  
 VUCA-Welt 3, 39, 40, 123, 184

## W

Wahrnehmung 84, 136  
 Wasserfallprinzip 7, 16, 17, 109, 124, 286, 302, 303  
 Werte 39, 46, 291, 329, 332, 337  
 Wertevermittlung 333

Wertorientierung 291  
 Wertschätzung 39, 47, 48, 120, 121, 296, 341  
 Wertschöpfungskette 130, 148, 157, 167, 345  
 Widerstände 61, 87, 177, 255, 345, 348  
 Win or Learn 131, 138, 140, 142, 150, 169, 170  
 WiP-Limits 335  
 Wissensarbeit 251, 256, 261, 290, 339  
 Wissenstransfer 130, 146, 151, 167, 168, 170, 293, 300  
 Workflow 259, 262  
 Workhack 288, 299  
 Work in Progress (WiP) 141, 233, 259, 261, 269, 321, 323  
 Work-Life-Balance 2  
 Workshop 52, 91, 166, 178, 192

Z

Ziele 275, 276, 279, 281  
 Zielvereinbarungssystem 118  
 Zusammenarbeit 60, 61, 117, 165, 168, 206, 214, 288, 309  
 Zwiebelmodell 329  
 Zyklus, agiles Arbeiten 9

# Die Herausgeber und Autoren

## ■ Die Herausgeber

**Dr. Michael Lang** ist als Führungskraft bei einem der größten IT-Dienstleistungsunternehmen Europas tätig. Zudem ist er Lehrbeauftragter für Projekt- und IT-Management sowie Herausgeber von über zehn Fachbüchern. Michael Lang studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Bamberg und promovierte im Bereich IT-Management an der Universität Erlangen-Nürnberg. Vor seiner aktuellen Tätigkeit war er unter anderem als IT-Inhouse-Consultant bei einem internationalen Unternehmen der Automobilindustrie beschäftigt.

**Stefan Scherber** ist leitender Berater für Softwareentwicklung bei der DATEV eG, dem IT-Dienstleister für Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer. Er hat 25 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von Softwarearchitekturen für unterschiedliche Plattformen und Technologien. Dabei liegt sein Schwerpunkt in der Entwicklung von serviceorientierten Plattformarchitekturen für ERP- und CRM-Systeme. Zudem ist Stefan Scherber aktiver Nutzer und Vermittler agiler Methoden wie Scrum (Certified Scrum Master).

## ■ Die Autoren

**Judith Andresen** ist Organisationsentwicklerin, die Teams und Unternehmen bei der Einführung agilen Arbeitens, Denkens und Führens unterstützt ([judithandresen.com](http://judithandresen.com)). Schwerpunktmäßig begleitet sie als agiler Coach Unternehmen in ihren agilen Transitionen. Judith Andresen bloggt und podcastet regelmäßig unter [judithandresen.com](http://judithandresen.com) über die Erlebnisse und Erkenntnisse ihrer Arbeit. Daneben hat sie mehrere Fachbücher im agilen Bereich veröffentlicht (Retrospektiven in agilen Projekten, Agiles Coaching, sminca – der agile Karteikasten).

**Dr. Hans-Joachim Gergs** studierte Soziologie, Psychologie und VWL und forschte an der Universität Jena zu Management, Führung und Organisationstheorie. Seit 14 Jahren arbeitet er im Bereich Change Management bei der AUDI AG. Ferner lehrt er seit mehr als 15 Jahren in verschiedenen Executive MBA Studiengängen der School of Business der TU München die Themen Change Management und Organizational Behaviour und hat Lehraufträge an der University of London, der Universitäten Heidelberg und Regensburg.

**Dr. Judith Grummer** ist Unternehmerin und erfahrene Expertin für die modernen Innovations- und Führungsmethoden aus dem Silicon Valley. Mit ihrem Unternehmen aboutvalue begleitet sie mittelständische und internationale Unternehmensgruppen bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle.

**André Häusling** ist Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH, die sich auf agile Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. Die Schwerpunkte der Beratung liegen in der Begleitung von agilen Transformationen, der Durchführung von Führungskräfte trainings sowie der Entwicklung von agilen HR-Organisationen und -Instrumenten. André Häusling ist zudem Autor, Keynote Speaker sowie Initiator der Agile HR Conference. 2015 und 2017 wurde er vom Personalmagazin auf dem Haufe Talent Management Gipfel als einer der 40 führenden Köpfe des Personalwesens ausgezeichnet.

**Sabine Herr** ist agil mit Leib und Seele. Seit vielen Jahren begleitet die erfahrene Scrum Masterin agile Transitionen und Scrum-Teams. Dabei stehen für sie die Menschen im Mittelpunkt, und es ist ihr wichtig, Potenziale zu erkennen und zu fördern. Ihre Workshops leben durch den starken Praxisbezug und ihre Leidenschaft für agiles Arbeiten. Sabine ist Systemischer Coach (DBVC) und als langjährige Yogini auch privat agil. Sie ist seit Februar 2016 bei der MAERA GmbH als Agiler Coach und Trainerin in der Agile Academy tätig.

**Martin Kahl-Schatz** ist Consultant bei der HR Pioneers GmbH. Als studierter Soziologe und Erwachsenenpädagoge bringt er seine Expertise in der Entwicklung von neuartigen Instrumenten für Personal- und Organisationsdiagnostik ein und

vermittelt in Trainings und Workshops Grundlagen für die Zusammenarbeit im agilen Kontext. Vor seiner Tätigkeit bei HR Pioneers hat er Erfahrung in unterschiedlichen HR-Bereichen im Konzernumfeld gesammelt.

**Stephan Lobodda** ist Vorstand der Grundig Akademie. Er leitete das Change Management eines Pharmakonzerns und begleitete in dieser Rolle internationale Veränderungsprozesse. Er beschäftigt sich intensiv damit, Führung und Zusammenarbeit in Organisationen für alle Beteiligten wertschöpfender zu gestalten. Gemeinsam mit Christoph Schlachte veröffentlichte er das Buch Führung und Wertschöpfung bei Springer Gabler (E-Mail: stephan.lobodda@grundig-akademie.de).

**Valentin Nowotny** ist Dipl.-Psychologe, Dipl.-Medienberater und MBA. Als Trainer, Berater und Agile Coach begleitet er größere und kleinere Unternehmen auf ihrem Weg in die agile Transition. Darüber hinaus hat Valentin Nowotny mehr als ein Dutzend Bücher verfasst, ein halbes Dutzend mit dem Wort „Agil“ im Titel. Viele davon sind Business Bestseller geworden oder auf dem besten Weg dahin. Er ist Inhaber der Beratungsfirma NowConcept Group, die ihren Sitz in Berlin hat und in der kompletten D-A-CH-Region tätig ist.

**Magdalena Richtarski** arbeitet bei der MAERA GmbH und unterstützt Kunden bei agilen Arbeits- und Transformationsprozessen. Der Fokus ihrer Arbeit liegt darin, dieses Mindset und die in IT-Umfeldern erprobten Arbeitsmethoden in andere Unternehmensbereiche zu übertragen. Ein besonderer Schwerpunkt ist dabei, Agilität auf Ebene der Organisationsentwicklung zu etablieren.

**Peter Rößler** packt seit 2015 bei der it-agile GmbH als Agile Coach mit an, um dort Kunden und deren Endkunden nachweislich zu begeistern.

**Lars Schatilow**, Dr. phil., ist Associate Partner der IBM Deutschland GmbH und verantwortet den Bereich Digital Change & Transformation für die D-A-CH-Region. Er ist zudem Gründer der Beratung der Marke BUTRAN Business Transformation. Schatilow hat eines der ersten Transport-Sharing-Startups gegründet und ist Mitglied im acatech-Expertenbeirat „Smart Service Welt“ für die Bundesregierung im Rahmen der Digitalen Agenda für Deutschland.

**Fabian Schiller** arbeitete bereits 1999 mit agilen Methoden in einem eXtreme-Programming-Projekt. Nach verschiedenen Stationen wechselte er 2010 als Scrum Master und später Lead Agile Coach zu den ERGO Direkt Versicherungen und ist seit 2014 selbständig für diverse mittelständische bis große Kunden als agiler Coach und Trainer tätig. Er ist regelmäßiger Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen und Mitbegründer der „Coach Reflection Day“-Bewegung.

**Albert Schlotter** ist Fachberater bei der DATEV eG, einem der größten IT-Dienstleister Deutschlands. Nach Erfahrungen mit Kanban, dann Scrum und LeSS coacht er jetzt die kontinuierliche Verbesserung in Top-A-Projekten.

**Björn Schotte** ist Geschäftsführer und Executive Consultant der MAYFLOWER GmbH, dem Spezialisten für agil entwickelte Individualsoftware. Selbstorganisierte Software-Teams realisieren maßgeschneiderte Software-Plattformen, mit denen Kunden Wettbewerbsvorteile auf ihren Märkten ausspielen. Die MAYFLOWER hilft den Kunden dabei ganzheitlich. (E-Mail: [bjoern.schotte@mayflower.de](mailto:bjoern.schotte@mayflower.de)).

**Marc Vincent Thun** ist Berater für digitale Transformation und unternehmerische Erneuerung bei BUTRAN Business Transformation. Nach Abschluss seines Studiums der Wirtschaftswissenschaften an der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee und den USA, in dessen Kontext er sich verstärkt mit der Adaption von Scrum außerhalb von IT-Projekten beschäftigte, wechselte Herr Thun an die dänische „Copenhagen Business School“, wo er seit September 2018 im Rahmen des Masterstudiengangs „Organizational Innovation & Entrepreneurship“ an neuen Möglichkeiten für unternehmerische Erneuerung forscht. Marc Vincent Thun ist zertifizierter Scrum Master und betreut Unternehmen verschiedener Branchen bei der Einführung agiler Projektmethoden als Agile Coach. Seine Begeisterung für neue Technologien und Unternehmertum zeigt er beispielsweise in Form einer organisierten Learning Journey, die seit geraumer Zeit zum festen Portfolio von BUTRAN Business Transformation gehört.

**Wolfgang Wiedenroth** arbeitet seit 2013 bei it-agile. Als Kanban-Trainer und -Coach unterstützt er Kunden bei der Einführung und Verwendung von Kanban. Er teilt seine Gedanken unter [@wwiedenroth](https://www.wiedenroth.com) und in seinem Blog [agilemanic.com](https://agilemanic.com) mit.

**Sven Winkler** ist diplomierter Informatiker (FH) und arbeitet als Principal für Agile und Organisationsentwicklung bei der adorsys GmbH & Co. KG in Nürnberg. Er kennt Scrum wie seine Westentasche, da er selbst als Entwickler im Scrum-Team, Scrum Master, Product Owner, Consultant sowie Trainer für Agile mit dem Schwerpunkt Scrum und Agile Coach gearbeitet hat. Neben Scrum und Agile arbeitet Sven an Innovationsthemen mit nutzerzentrierten Techniken wie Design Thinking, Business Model Generation und Lean Startup. In seiner Heimatstadt Nürnberg verbreitet er Wissen rund um Agile in der von ihm mitorganisierten User-Gruppe „Agile Monday“, die 2019 ihre hundertste Veranstaltung durchführt.