
Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
2	Begeisterte Kunden	13
3	Wertschöpfung als Teamaufgabe	49
4	Unterstützende Organisation	63
5	Organisationsentwicklung	123
	Anhang	159
A	User Research	161
B	Große Produkte mit dem LeSS-Framework entwickeln	183
	Literaturverzeichnis	191
	Index	197

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Echte Agilität	2
1.2	Agile Fluency	5
1.3	Fokus dieses Buches: echte Agilität oder auch »Optimize Value«	7
1.3.1	Eigenschaften von »Optimize Value«-Unternehmen	8
1.3.2	»Focus on Value« und »Deliver Value«: Literaturempfehlungen	9
1.4	An wen richtet sich das Buch?	10
1.5	Überblick über das Buch	10
1.6	Danksagung	11
2	Begeisterte Kunden	13
2.1	Definieren, was Wert bedeutet und schafft	13
2.1.1	Wert aus Kundensicht	13
2.1.2	Bedürfnisse identifizieren	16
2.2	Drei Horizonte für Wachstum und Innovation	17
2.2.1	Herausforderungen bei der Umsetzung des 3-Horizonte-Modells	19
2.2.2	Das 3-Horizonte-Modell und agile Entwicklung	20
2.2.3	Wert bedeutet in jedem Horizont etwas anderes	21
2.3	Wert in Horizont 1	22
2.3.1	Umsatz als Indikator für Wertschöpfung	22
2.3.2	Net Promoter System (NPS)	22
2.3.3	NPS: Bitte beachten	24
2.3.4	Produktreview/Sprint-Review	25
2.4	Wert in Horizont 2	27
2.4.1	Produktvision	27
2.4.2	Produktreview/Sprint-Review	30
2.4.3	Design Sprints	30

2.5	Wert in Horizont 3	32
2.5.1	Vorgehen in Horizont 3 zur Produkt-/Serviceentwicklung	33
2.5.2	Konkrete Techniken zum Einsatz in Horizont 3	35
2.6	Organisation für das 3-Horizonte-Modell	36
2.6.1	Freiraum in Horizont 1	36
2.6.2	Freiraum in Horizont 2	38
2.6.3	Freiraum in Horizont 3	39
2.6.4	Übergang von Horizont 3 nach Horizont 2	39
2.6.5	Übergang von Horizont 2 nach Horizont 1	41
2.6.6	Personalstrategien der Horizonte	42
2.6.7	Entwicklung in den drei Horizonten	44
2.6.8	Produkt-Roadmaps in den drei Horizonten	45
2.7	Das Kapitel in Stichpunkten	47
3	Wertschöpfung als Teamaufgabe	49
3.1	Eigenständige Teams	50
3.1.1	Manager-led Teams	51
3.1.2	Self-managing Teams	51
3.1.3	Self-designing Teams	52
3.1.4	Self-governing Teams	53
3.2	Funktionsübergreifende Teams	55
3.2.1	Zusammensetzung von Teams	56
3.2.2	Product-Owner-Rolle	58
3.2.3	Teambegleitung	59
3.2.4	Effizienz vs. Effektivität	59
3.3	Entscheidungen im Team	61
3.4	Das Kapitel in Stichpunkten	61
4	Unterstützende Organisation	63
4.1	Störungen durch das Unternehmen	64
4.2	Dezentrale Strukturen	65
4.2.1	Zellmodell in der Praxis der Softwareentwicklung	69
4.2.2	Mehr als ein Team pro Zelle	72
4.2.3	Alles Illusion?	73
4.3	Alignment bei dezentralen Strukturen	75
4.3.1	Management by Objectives (MbO)	76
4.3.2	Objectives and Key Results (OKR)	78
4.3.3	MbO-Beispiel – so bitte nicht	79
4.3.4	MbO-Beispiel – besser	81
4.3.5	Nutzen und Gefahren von Management by Objectives	82
4.3.6	Ziele ohne die MbO-Gefahren	86

4.4	Feedbackschleifen statt statischer Ziele	87
4.4.1	Feedbackschleife für den Umweltschutz	87
4.4.2	Feedbackschleifen bei Command & Control-Strukturen . . .	90
4.4.3	Feedbackschleifen in einem agilen Unternehmen	91
4.4.4	Das Unternehmen als Organismus	93
4.5	Übergreifende Entscheidungsfindung bei dezentralen Strukturen . . .	93
4.5.1	Konsent	93
4.5.2	Advice-Prozess	95
4.5.3	Das Unternehmen verstehen	98
4.5.4	Bewertung und Vergleich von Konsent und Advice-Prozess	98
4.6	Neue Rolle für Führungskräfte	99
4.6.1	Klassische Mitarbeiterführung	99
4.6.2	Probleme klassischer Führung in einer dynamischen Welt	101
4.6.3	Supporting Lines statt Reporting Lines	102
4.6.4	Verteilte Führung	103
4.6.5	Situative Führung	104
4.6.6	Ausbildung	105
4.7	Fallbeispiele zu moderner Mitarbeiterführung	107
4.7.1	ImmobilienScout24	107
4.7.2	sipgate	111
4.7.3	it-agile	114
4.7.4	Zusammenfassung der Fallbeispiele für Mitarbeiterführung	117
4.8	Unternehmenskultur	118
4.8.1	Unternehmenskultur und agiles Arbeiten	119
4.9	Das Kapitel in Stichworten	120
5	Organisationsentwicklung	123
5.1	Organisationsentwicklung als komplexe Aufgabe	123
5.1.1	Satir Change Model	124
5.2	Erfolgsfaktoren für agile Organisationsentwicklung	127
5.2.1	Erfahrungen mit dem Kotter Change Model	129
5.3	Steuerung iterativer Organisationsentwicklung	130
5.3.1	Das agile Transitionsteam	131
5.3.2	Transition Backlog und Product Owner	131
5.3.3	Produktvision und Produktinkremente des Transitionsteams	133
5.3.4	Transitionsteam: Besetzung und Rollen	135

5.3.5	Sprints im Transitionsteam	136
5.3.6	Einbindung ins Unternehmen	137
5.3.7	Weitere Probleme im Transitionsteam	137
5.4	Organisationsentwicklung über Experimente	139
5.4.1	Der PDCA-Zyklus	139
5.4.2	PDCA in der Praxis	141
5.4.3	Organisationsentwicklung als Abfolge von Experimenten	142
5.4.4	Safe-to-Fail-Experimente	143
5.4.5	Experimente erleichtern die Veränderung	143
5.4.6	Organisation der Organisationsentwicklung	144
5.5	Kultur der kontinuierlichen Verbesserung	146
5.5.1	Transparenz in alle Richtungen	147
5.6	Orientierung mit einem Nordstern (True North)	148
5.6.1	Nordstern bei Toyota	149
5.6.2	Nordsterne für die Wissensarbeit	150
5.6.3	Eigenschaften eines guten Nordsterns	151
5.6.4	Arbeiten mit dem Nordstern	152
5.6.5	Nordstern und der PDCA-Zyklus	153
5.6.6	Die A3-Technik	154
5.6.7	Der Weg zum eigenen Nordstern	155
5.7	Das Kapitel in Stichworten	157

Anhang

159

A	User Research	161
A.1	Design Thinking konkret	161
A.1.1	Team	163
A.1.2	Raum	164
A.1.3	Prozess	165
A.2	Design Sprints	166
A.3	Lean Startup	174
A.3.1	Die Historie und das Umfeld	175
A.3.2	Kundenbedürfnisse verstehen und Lösung validieren	175
A.3.3	Den Markt validieren	176
A.3.4	Minimum Viable Product (MVP)	177
A.3.5	Pivots	179
A.3.6	Skalierung	180
A.3.7	Fallbeispiel bei it-agile	180
A.3.8	Fazit zu Lean Startup	181
A.4	Das Kapitel in Stichworten	182

B	Große Produkte mit dem LeSS-Framework entwickeln	183
B.1	Veränderung folgt Notwendigkeiten	183
B.2	Agile Skalierungsprinzipien nach LeSS	183
B.3	Durchstarten zur Skalierung	185
B.3.1	Schule alle Beteiligten	186
B.3.2	Definiere das »Produkt«	186
B.3.3	Definiere, wann es »fertig« ist	187
B.3.4	Baue angemessen strukturierte Teams auf	187
B.3.5	Nur der Product Owner versorgt die Teams mit Arbeit . . .	188
B.4	Ein Produkt – mehrere Teams	189
B.5	Das Kapitel in Stichworten	190
	Literaturverzeichnis	191
	Index	197