

BAS VAN LIESHOUT · HENDRIK-JAN VAN DER WAAL  
ASTRID KARSTEN · RINI VAN SOLINGEN

**AGILE**

**TRANS**

**FORM**

**ATION**

ORGANISATIONEN STRUKTURELL BESCHLEUNIGEN  
UND BEWEGLICHER MACHEN

→ AUS DEM NIEDERLÄNDISCHEN VON CLAUDIA REITENBACH UND MIRIAM BETHIEN

**dpunkt.verlag**

# Inhalt

**Cover**

**Titel**

**Impressum**

**Geleitwort**

**Inhaltsverzeichnis**

**Einleitung**

TEIL A – Warum agil transformieren?

TEIL B – Wie führt man eine agile Transformation durch?

TEIL C – Was sollte man verändern und was verankern in einer agilen Transformation?

**TEIL A – Warum agil transformieren?**

1 Es findet eine grundlegende Beschleunigung der Welt statt

Der Fortschritt macht traditionelle Organisationsstrukturen unhaltbar

Digitalisierung sorgt für Beschleunigung

Beweglichkeit als Lösung für Digitalisierung und Beschleunigung

2 Die Beschleunigung der Welt hat Folgen für jede Organisation

Geschäftsmodelle verändern sich

Menschen verändern sich

Führung verändert sich

In einer komplexen Welt ist empirisches Arbeiten die einzige Lösung

3 Darum ist eine agile Transformation für jede Organisation unumgänglich

Die ganze Organisation transformieren

Verändern kann man lernen

Auf eine agile Art transformieren

Voraussetzungen für eine agile Transformation

## **TEIL B – Wie führt man eine agile Transformation durch?**

### 4 Agil transformieren in acht Schritten

Stellen Sie das agile Transformationsteam zusammen

Arbeiten Sie mit Verbesserungsteams

Setzen Sie Coaching ein

Machen Sie das Transformationsteam letztendlich überflüssig

### 5 SCHRITT 1 – Transformationsvision: Legen Sie den Umfang fest

Einleitung

Warum den Umfang definieren?

Wie bestimmt man den Umfang?

### 6 SCHRITT 2 – Transformationsvision: Analysieren Sie die (Ausgangs-)Situation

Einleitung

Warum eine Analyse durchführen?

Wie geht man eine Analyse an?

### 7 SCHRITT 3 – Transformationsvision: Kommunizieren Sie die Dringlichkeit

Einleitung

Warum die Dringlichkeit der Veränderung kommunizieren?

Wie kommuniziert man die Dringlichkeit der Veränderung?

### 8 SCHRITT 4 – Durchführung der Transformation: Erstellen Sie eine Skizze

Einleitung

Warum eine Skizze erstellen?

Wie erstellt man eine Skizze?

### 9 SCHRITT 5 – Durchführung der Transformation: Legen Sie die Veränderungsstrategie fest

Einleitung

Warum eine Veränderungsstrategie festlegen?

Wie bestimmt man die Veränderungsstrategie?

## 10 SCHRITT 6 – Durchführung der Transformation: Erstellen Sie eine Transformations-Roadmap

Einleitung

Warum eine Transformations-Roadmap erstellen?

Wie erstellt man die Transformations-Roadmap?

## 11 SCHRITT 7 – Durchführung der Transformation: Implementieren Sie in kurzen Iterationen

Einleitung

Warum die Transformation iterativ ausführen?

Wie führt man die Transformation iterativ durch?

## 12 SCHRITT 8 – Durchführung der Transformation: Messen Sie den Fortschritt

Einleitung

Warum den Fortschritt der Transformation messen?

Wie misst man den Fortschritt der Transformation?

## **TEIL C – Was sollte man verändern und was verankern in einer agilen Transformation?**

### 13 Allgemein: Verankerung in Struktur und Kultur

Einleitung

Warum ist die Verankerung in Struktur und Kultur in einer agilen Transformation so wichtig?

Wie verankert man etwas in Struktur und Kultur?

### 14 Verankerungsthema 1: Personalentwicklung (HR)

Einleitung

Warum ist Personalentwicklung in einer agilen Transformation so wichtig?

Wie stellt man eine gute Personalentwicklung sicher?

### 15 Verankerungsthema 2: Führung

Einleitung

Warum ist agile Führung in einer agilen Transformation so wichtig?

Wie stellt man agile Führung sicher?

#### 16 Verankerungsthema 3: Strategische Steuerung

Einleitung

Warum ist eine agile strategische Steuerung für eine agile Transformation so wichtig?

Wie stellen Sie eine agile strategische Steuerung sicher?

#### 17 Verankerungsthema 4: Messen und Abstimmen

Einleitung

Warum ist das Verankern von Messen und Abstimmen so wichtig?

Wie verankert man die richtige Ausrichtung in einer beweglichen Organisation?

#### 18 Verankerungsthema 5: Finanzen

Einleitung

Warum ist die Verankerung von Agilität im Finanzbereich so wichtig?

Wie verankern Sie Agilität im Finanzbereich?

#### 19 Verankerungsthema 6: Compliance

Einleitung

Warum ist die Verankerung von Compliance so wichtig in einer agilen Transformation?

Wie verankert man Agilität in den Compliance-Prozessen?

#### 20 Verankerungsthema 7: Technologie

Einleitung

Warum ist Technologie in einer agilen Transformation wichtig?

Wie stellen Sie sicher, dass Technologie die Geschwindigkeit und Flexibilität Ihrer Organisation erhöht?

### **ANHANG**

Nachwort und Dank

Stehen Sie einmal mehr auf, als Sie hinfallen

(Muskel-)Schmerzen gehören dazu, denn diese bedeuten Fortschritt

Lassen Sie sich nicht von anderen aufhalten

Halten Sie den Rhythmus diszipliniert durch, denn er bildet die Grundlage

Danken Sie allen, die Sie dabei unterstützen, denn Sie tun es nicht allein

Über die Autor\*innen

Über die Übersetzerinnen

## **Index**

### **3 Darum ist eine agile Transformation für jede Organisation unumgänglich**

Als Folge des gesellschaftlichen Wandels und der Beschleunigung muss sich jede Organisation mit ihrer Struktur auseinandersetzen. Die Art und Weise, wie sich Organisationen geformt haben, basiert in der Regel auf Vorhersagbarkeit, Kontrolle und Spezialisierung. Schnelligkeit und Beweglichkeit stehen dazu im Widerspruch. Jede Organisation wird sicher irgendwann die Notwendigkeit verspüren, einen Wechsel zu vollziehen. Die Fähigkeit, schnell und zielgerichtet auf Veränderungen reagieren zu können, wird zur Standardarbeitsweise. Agile Organisationen unterscheiden sich von traditionellen Unternehmen nicht nur dadurch, dass sie dem Kunden besser, schneller und effektiver Wert liefern, sondern dass sie hierzu auch immer in der Lage sind, weil sie beweglich genug sind, sich selbst zu reorganisieren, wenn die Kundenbedürfnisse es erfordern – wieder und wieder.

Dieser Übergang von einer traditionellen zu einer agilen Organisation ist somit keine Momentaufnahme und funktioniert nur, indem man eine komplette Transformation durchläuft. Also nicht nur Anpassung an das derzeitige Modell, keine Transition zu einem anderen Modell, kein Projekt, sondern eine echte Transformation.

#### **Die ganze Organisation transformieren**

Die Frage ist also nicht, *ob* eine agile Transformation auf Sie zukommt. Die Frage ist wann? Das heißt aber nicht, dass jede Organisation zwangsläufig agile Arbeitsweisen einführen wird. Wir meinen damit auch nicht, dass jeder in Zukunft in einem Scrum-Team arbeitet, dass sich jede Organisation in Squads, Chapter oder Tribes aufteilen wird oder dass SAFe® der richtige Weg ist. Das sind nur Methoden, um Schnelligkeit und Beweglichkeit zu erreichen. Was nötig ist, um schnell und beweglich zu werden, kann (und muss) jede Organisation selbst bestimmen. In einer sich schnell verändernden Welt werden sich Organisationen jedoch auf Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit einstellen müssen. Diese beiden Unsicherheitsfaktoren lassen sich nicht durch Pläne verhindern, aber sie

lassen sich mithilfe von Lernen durch Handeln steuern, d. h. durch kurze Iterationen und schrittweises Entdecken. Cross-funktionale und selbstorganisierte Teams werden dabei eine entscheidende Rolle spielen.

In der Praxis wird hiermit auch leidenschaftlich experimentiert. So wird beispielsweise ein einzelnes Projekt mit Scrum durchgeführt. Oder es wird für eine spezifische, komplexe Frage ein cross-funktionales Team aufgesetzt. Oder ein bestehender Prozess wird mit einem Team visualisiert und Schritt für Schritt optimiert. Jedes Mal, wenn es gut läuft, verbreitet sich agiles Arbeiten ein bisschen mehr. Nur – das ist noch keine agile Transformation, wie wir sie in diesem Buch betrachten.

Von einer agilen Transformation ist erst dann die Rede, wenn eine strukturelle Veränderung in der gesamten Organisation durchgeführt wird, um eine agile Denkweise grundlegend in der Arbeitsweise zu verankern. Bei einer Transformation handelt es sich also um eine Anpassung der Strukturen, Arbeitsweisen, Prozesse, Architekturen und Werkzeuge in allen Schichten einer Organisation, wobei ein neuer Organisationsstandard dauerhaft etabliert wird. Diese Transformation kann sich in großen Organisationen anfangs auf eine einzelne große Geschäftseinheit oder (IT-)Abteilung beschränken, wird aber schlussendlich eine Transformation der Organisation als Ganzes erfordern.

Agile Transformationen sind somit Veränderungsprozesse, die mit Reorganisationen, neuen Karrierewegen, Sozialplänen, Umschulungen etc. einhergehen. Es handelt sich um komplexe Prozesse, die viele Monate bis Jahre dauern und enorm weit reichend und riskant sind. Sie beschränken sich nicht nur auf die rationale Seite der Organisation und der Strukturen, sondern eine Transformation beinhaltet vor allem eine Veränderung der Denkweise, des Verhaltens, der Normen, Werte und Kultur.

## **Verändern kann man lernen**

Die meisten großen Unternehmen haben inzwischen ziemlich viel Erfahrung mit umfangreichen Reorganisationen. Best Practices, Roadmaps und erfahrene Projektleiter, die große Veränderungsprozesse planmäßig und kontrolliert durchführen, stehen zur Verfügung. Zunächst wird eine umfassende Präsentation mit Reorganisationsplänen, Zeitplänen und vielem mehr erstellt.

Bei einer agilen Transformation funktioniert ein geplanter Ansatz jedoch nicht für die gesamte Veränderung. Es gibt so viel Dynamik und Unsicherheiten, dass dieser Plan schnell veraltet ist und deshalb oft und strikt angepasst werden muss. Was sehr wohl funktioniert, ist die Umsetzung der Transformation in kleinen Schritten. Dann werden sowohl kontrollierte als auch flexible

Änderungen vorgenommen. Das bedeutet, dass ein Plan in groben Zügen erstellt wird. Die groben Umrisse werden dann in kleine Schritte aufgeteilt, wobei nur die zeitnahen Schritte im Detail ausgearbeitet werden. Aus jedem Schritt ergeben sich dann konkrete Zwischenergebnisse, auf deren Basis der Plan immer wieder angepasst werden kann. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass die Interessen aller auch zwischendurch berücksichtigt werden. Das bietet den Vorteil, dass Änderungen bei den Interessen bestehen können und dürfen und diese in die Veränderung einbezogen werden können.

## Auf eine agile Art transformieren

Wir haben schon ausgeführt, dass der Wandel zu Beweglichkeit unumgänglich ist und darüber hinaus eine komplexe Aufgabe für Organisationen darstellt. In diesem Buch beschreiben wir daher einen Transformationsansatz, der auf eine agile Art umgesetzt wird. Aber was ist »agiles Transformieren«? Im Grunde genommen bedeutet das, dass die Beweglichkeit, die man in der Organisation sucht, auch für die Transformation selbst gilt.

Die vier Wertepaare aus dem Agilen Manifest ([www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)) gelten somit auch für agiles Transformieren:

1. Zögern Sie nicht, Prozesse, Arbeitsweisen und Hilfsmittel einzusetzen, um die Transformation durchzuführen, aber verlieren Sie nie die Tatsache aus den Augen, dass die wirkliche Veränderung während der Interaktion zwischen Menschen stattfindet.
2. Es ist in Ordnung, Dokumente, Metaplanwände und Post-its vollzuschreiben, aber am Ende müssen Sie es in die Tat umsetzen, um die Ergebnisse schnell zu verbessern.
3. Treffen Sie klare Vereinbarungen zwischen allen Beteiligten (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Behörden), aber suchen Sie danach weiterhin die Zusammenarbeit und helfen Sie sich gegenseitig so gut wie möglich.
4. Machen Sie einen Plan, aber zögern Sie nicht, die Pläne zu ändern, wenn es die Situation erfordert.

Agile Transformationen sind so unvorhersehbar und komplex, dass es überhaupt nicht funktioniert, im Voraus einen detaillierten Plan zu erstellen. Das Einzige, was 100 %ig sicher ist, ist, dass eine Transformation nie nach Plan verläuft. Aber es ist auch undenkbar, diese auf gut Glück durchzuführen, immerhin ist das Ziel einer agilen Transformation ambitioniert. Ohne einen Plan

zu starten und einfach mal zu schauen, wo man rauskommt, ist sicherlich keine Option. Das wäre sogar noch riskanter.

Es scheint unmöglich zu sein, eine agile Transformation systematisch und strukturell durchzuführen, bei der die enorme Dynamik und Veränderlichkeit dennoch berücksichtigt werden. Es stellt sich somit die Frage, wie eine unvorhersehbare, dynamische und stark veränderliche Transformation dennoch kontrolliert und gesteuert durchgeführt werden kann. Die Antwort liegt auf der Hand: indem man eine agile Transformation selbst iterativ durchführt. Schließlich sind agile Transformationen sehr komplex. Wenn Agilität eins bewiesen hat, dann dies, dass komplexe Probleme am besten iterativ angegangen werden. Agil zu transformieren folgt dem Spruch: think big, start small, scale fast. Denken Sie groß über die Vision und die Richtung Ihrer Transformation nach, beginnen Sie mit dem kleinstmöglichen Schritt und rollen Sie – nur bei Erfolg – diesen Schritt so schnell wie möglich in die gesamte Organisation aus.

Konkret bedeutet das, dass sich eine agile Transformation immer in eine deutliche Richtung bewegt, mit messbaren und klaren Zielen, aber dass der Weg dorthin immer wieder auf der Grundlage der zwischenzeitlichen Ergebnisse und Erfahrungen angepasst wird.

***Die Antwort liegt auf der Hand: indem man eine agile Transformation selbst iterativ durchführt.***

Und das Besondere daran ist, dass diese Art der Transformation vorhersagbar und kontrollierbar ist. Die Flexibilität ist Teil der Transformations-Roadmap, die kontinuierlich angepasst wird. Die Vorhersagbarkeit ist Teil der kurzen Sprints, die jedes Mal ein erreichbares Ergebnis erzielen.

## **Voraussetzungen für eine agile Transformation**

Machen Sie sich bewusst, dass erst dann von einer agilen Transformation die Rede sein kann, wenn eine grundlegend andere Art der Organisation über alle Ebenen hinweg strukturiert eingeführt wird. Ein unternehmensweiter Wandel beginnt nur, wenn diejenigen mit letztendlicher Verantwortung von seiner Nützlichkeit und Notwendigkeit überzeugt sind. Wenn Sie sich also in einer Situation befinden, in der an der Spitze noch keine ausreichende Überzeugung für einen Wandel herrscht und in der ein klares Bekenntnis zu einer vollständigen Transformation noch fehlt, dann bezeichnen wir das nicht als Transformation. Es ist dann schlichtweg zu früh, um mit einer agilen Transformation, wie wir es in Teil B dieses Buches beschreiben, zu beginnen.

Das bedeutet übrigens nicht, dass Sie überhaupt nicht starten können. Im Gegenteil, es ist gerade dann sinnvoll, Erfolge aufzuzeigen, Experimente durchzuführen und immer mehr Menschen innerhalb der Organisation die Bedeutung der Transformation erfahren zu lassen. Auch, wenn es sich dabei nur um die Veränderung von einem oder ein paar Teams handelt. Aber das ist dann noch keine ganzheitliche, organisationsweite Transformation. Dazu ist es notwendig, dass die eigentlichen Verantwortlichen die Transformation wollen, einen Bedarf dafür sehen und auch die Führung übernehmen. Vollständige Transformationen, bei denen die gesamte Organisationsstruktur verändert wird, können nur dann in Angriff genommen werden, wenn die Topmanager überzeugt und motiviert sind, diese radikale Operation erfolgreich durchzuführen. Ihre Beteiligung bzw. »Ownership« an der Transformation ist entscheidend und unumgänglich.

Eine organisationsweite Transformation verläuft meistens über einen langen Zeitraum. Die erste Phase dauert üblicherweise sechs bis zwölf Monate, aber danach folgen noch viele weitere Phasen.

***Vollständige Transformationen, bei denen die gesamte Organisationsstruktur verändert wird, können nur dann in Angriff genommen werden, wenn die Topmanager überzeugt und motiviert sind, diese radikale Operation erfolgreich durchzuführen.***

Tatsache ist, dass die schrittweise Beschleunigung und Verbesserung nie wirklich enden. Sie führen also nicht nur einmal eine agile Transformation durch, sondern machen immer weiter. Jedes Mal, wenn man sich dem Punkt am Horizont nähert, erkennt man schon wieder den nächsten Punkt. Und das ist ziemlich spannend. Eine Transformation kennt keine Vergangenheit, sondern nur ein »jetzt« (was versuche ich jetzt zu verbessern?) und eine Zukunft (was kommt als Nächstes?). Und auch diese Zukunft ist in vielen Fällen noch unklar. Transformationen mit einem festen Enddatum oder einer festen Frist sind somit nicht sehr realistisch.

Dann gibt es auch noch den Faktor Angst. Was Sie jetzt gerade verändern, das funktioniert noch nicht gut. Und das, was danach kommen wird, das ist in vielen Fällen noch komplizierter, herausfordernder und teilweise sogar völlig unbekannt. Die Angst vor dem Unbekannten und vor Fehlern kann ziemlich lähmend sein. Oder die Angst, die Kontrolle zu verlieren. Angst ist vielleicht die größte Bremse in jeder (agilen) Transformation. Angst führt zu Lähmung, und dann verändert sich gar nichts mehr. Um mit solchen Gefühlen umzugehen, ist es wichtig, eine Struktur und einen Rhythmus der Veränderung zu haben und darüber auch viel zu kommunizieren. Dies sorgt für gegenseitiges Verständnis und ein verstärktes Sicherheitsgefühl. Sicherheit, insbesondere psychologische

Sicherheit, ist das Gegenteil von Angst. Psychologische Sicherheit zu schaffen, bedeutet auch: nicht nur Dinge niederzureißen oder heilige Kühe zu schlachten, sondern diese zu ersetzen – mit neuen Werkzeugen und Metriken, neuen Bräuchen und Ritualen, einer neuen Geschichte für die veränderte Organisation.

In diesem ersten Teil des Buches haben wir uns mit dem »Warum« hinter einer agilen Transformation befasst. Dieses »Warum« ist eine Voraussetzung für einen erfolgreichen Start; Agilität ist kein Zweck, sondern lediglich ein Mittel. Aber selbst wenn das »Warum« klar ist und alle dem zustimmen, hat sich noch lange nichts verändert.

Veränderung heißt tun. Bei der agilen Transformation geht es um das tatsächliche Tun. Es geht um: Taten! Das ist dann keine Frage von »warum«, sondern von »wie«. Wie agiles Transformieren in der Praxis funktioniert und um welche acht Schritte es sich eigentlich handelt, damit befassen wir uns im nächsten Teil dieses Buches.

# Index

## A

- Abhängigkeiten 31
- A/B-Test 213
- Agile Budgetplanung 198
- Agile Coach 35, 139, 145
- Agile Denkweise 22, 150
- Agile Führung 159
- Agile Kultur 132, 160
- Agiler Transformationsansatz 23
- Agile Sichtweise 134
- Agiles Manifest 12, 24, 206, 213
- Agiles Mindset 33
- Agiles Transformieren 24
- Agile strategische Steuerung 174
- Agile Werte 133
- Agilität 1, 12, 13, 24
  - Analyse des aktuellen Stands in der Organisation 50
  - Beliebtheit 9
  - im Finanzbereich 193
  - in der Personalabteilung 145
  - strategische 174
  - Studie zur globalen Anwendung 133
- Alignment 54, 185
- Analyse
  - qualitative 56
  - quantitative 56

Analyseteam 55, 57  
Angst 26  
Anpassungen 31  
    regelmäßige 109  
Aufmerksamkeit 134  
Automatisiertes Testen 210, 212  
Autonomie 10, 16, 187, 189, 210  
Autonomie der Teams 169, 186, 194  
»Awesome«-Zustand 100

## **B**

Beschleunigung 4, 9, 11, 13, 20, 209  
    durch Digitalisierung 9, 209  
Bestehende Kultur 86  
Betriebsrat 92, 221  
Beurteilungszyklus 151  
Beweglichkeit 12, 23, 173  
    der Wertschöpfungskette 213  
    in der Organisation 174, 185, 211  
    strategische 182  
    technische 180  
Big-Bang-Transformation 135  
Big Room Planning 87, 187  
BizDevOps 210  
Bol.com 83  
Business-Controller 195

## **C**

Change Agent 35, 139  
Chapter Lead 152  
Chief Officer 18  
Coach 33, 91  
Compliance 203, 221  
Compliance by Design 206  
Compliance-Experte 207  
Compliance-Regeln 204  
Continuous Deployment 211

Continuous Integration 211  
Cross-funktionale Teams 22, 220  
Customer Journey Mapping 73, 147

## D

Daily Standup 116  
Datenerhebung 56  
Datengetriebenes Arbeiten 213  
Definition of Done 206, 212  
Definition of Value 120  
Delegation Poker 151  
Die Botschaft kommunizieren 64  
»Dienende« Führung 160, 165, 171  
Digitalisierung 4, 10, 11, 16, 20, 209  
Diversifizierung der Arbeitnehmer 16  
Dringlichkeit  
    der Veränderung 61, 86  
    externe 86  
Durchführung einer agilen Transformation, iterativ 111

## E

Eigenverantwortung 132  
Empirisches Arbeiten 19  
Employee Journey 147  
Entscheidungsbefugnisse 10  
Entscheidungsfindung 11  
    autonome 11  
Erneuerung 131  
Essenz von Scrum 188  
Experimentieren 132, 210

## F

Fähigkeit zu agiler Führung 162  
Feedbackkultur 150  
Finanzen 193  
Finanzprozesse 200  
Fokus 98, 105  
Fortschritt 99, 101, 118, 190, 193

Frühindikatoren 123  
Führung 159  
    Paradigmenwechsel 18  
Führungskraft  
    Erlernen neuer Verhaltensweisen 163  
    Trainingsprogramm 165  
Führungspersönlichkeit 165  
Führungsstruktur 161  
Führungsteam  
    Vorbildfunktion 151

## G

Geschäftsmodell 15  
Geschichten 132, 135, 138  
Gesellschaftlicher Wandel 21  
Gestaltungsprinzipien 70, 74  
Gewohnheiten  
    alte 134  
Gilde 152  
Governance  
    Reorganisation 179

## H

Holokratie 83  
HR-Product-Owner 148

## I

Identitätskrise, Unternehmen 15  
Improvement Theme 99  
Intervention 53  
    auf Teamebene 151  
IT-Architektur  
    flexible 212  
Iterationen 109

## K

Kommunikation 140  
Kommunikationsmittel  
    Transformations-Canvas 44

Transformations-Roadmap 97  
Kommunizieren der Dringlichkeit der Veränderung 61  
Kompass 185  
Kompetenz-Manager 162  
Komponententeam 80  
Konkrete Maßnahmen 54, 151, 178  
Konstruktionsskizze 69  
Kontinuierliche Verbesserung 132, 186  
Kundenbedürfnisse  
    sich stark ändernde 20  
Kundenerwartungen  
    veränderte 13  
Kundenfeedback 210  
Kundenfokus 79

**L**

Lean Coach 35  
Linienorganisation 12

**M**

Machtstrukturen 132, 134, 161  
Management 19, 177  
Managementteam 32, 76, 113  
Marktvalidierung 19  
Matrix der »Auswirkungen von Veränderungen« 42  
Messen und Abstimmen 185  
Messpunkt 53  
Messungen 53, 186  
Minimal Viable Product 37  
Mitarbeiter als »Kunden« des Unternehmens 16  
Mitarbeiterreise 147  
Mitwirkung 98

**N**

Net Promoter Score 125  
Newton'sche Gesetze 11

**O**

Obeya-Raum 121, 189

Objectives and Key Results (OKRs) 121, 189, 191

Organisation

Engpässe 80

Hierarchieform 10

strukturelle Veränderung 22

Organisationsberater 145

Organisationsmanifest 135

Organisationsstruktur 21, 26, 132, 133, 134

Organisationsvision 83

Organisationsweite Transformation 26

Orientierung 160

Ownership 25, 135, 166

## P

Paradigmenwechsel 132

sechs Punkte 132

Personalentwicklung 143

Perspektivwechsel 132

Product Backlog Refinement 187

Product Owner 162, 177, 179, 187, 188

Produktfinanzierung 198

Produktfokus 79

Projektfinanzierung 198

Psychologische Sicherheit 26, 169

## Q

Qualität 204, 206

Qualitative Analyse 56

Quantitative Analyse 56

## R

Reaktionsfähige Organisation 35

Refinement 116

Reifegrad der Teams 149, 152, 169, 170, 187

Reorganisation 23, 82, 92

Rituale 132, 135, 139

Roadmapping 166

ROI-Bewertung 56

Rollen 155

Routinen 132, 135, 139

## S

SAFe®-Framework 82, 197

Schritt-für-Schritt-Plan 4, 31

Scrum 12, 22, 114

Scrum-Framework auf Teamebene 188

Scrum Master 33, 35, 91, 139, 145, 162

Scrum-Team 114, 115, 188

Seitensteuerung 161

Seitenwind 161

Selbstorganisation 11, 12, 132, 146, 170, 185, 186, 187, 189

Selbstorganisierte Teams 22

Servant Leadership 19, 160, 165, 171

Sicherheit 31, 152, 165, 204

Sinnstiftung 132

Skizze der Transformation 69, 71, 83, 134, 140, 161

- Aktionsplan 72

- Inspiration 70

- Kommunikation 140

- nach Kundengruppen 77

Spark-Methode 83

Spätindikatoren 123

Spotify 82

Sprint-Länge 115

Sprint Planning 117

Sprint-Retrospektive 117

Sprint-Review 116, 187

Sprint-Rhythmus 115, 187

Sprint-Wechsel 116

Sprint-Ziel 190

Steuerungssystem 132, 134

Strategievalidierung 178

Strategische Agilität 174

Strategische Beweglichkeit 182

Strategische Steuerung 173, 175, 177, 179, 181, 183

Strategische Zielsetzungen 178

Strukturelle Veränderung in der gesamten Organisation 22

Struktur- und Kulturveränderung 131, 132

Symbole 132, 135

## T

Team als »führende Koalition« 32

Teamfeedback-Sitzungen 151

Teamverantwortung

    Übernahme von 155

Technische Infrastruktur

    flexible 180

Technologie 209

    Neupositionierung in der Organisation 211

think big, start small, scale fast 24

Transformation

    Definition des Umfangs 39

    Durchführung 31, 39

    Ergebnisse 120

    formal verantwortlich 33

    Konstruktionsskizze 69

    Messen des Fortschritts 119, 120

    Skizze 69, 134, 161

Transformationsansatz

    agiler 23

    in acht Schritten 31

Transformations-Canvas 43, 45, 63

Transformations-Owner 33, 40, 114

Transformationspitch 63

Transformationsreise 220

Transformations-Roadmap 25, 97, 117

Transformations-Roadmap in Form einer Verbesserungskata 102

Transformationsteam 32, 76, 135, 160, 195, 197, 205, 206, 211

    Anbindung an die Personalabteilung 148

    ausgewogenes 33

## Transformationsteam (Fortsetzung)

Einfluss 32

Engagement 113

Mandat 32

vorbildliches Verhalten 137

## Transformationsumfang

Workshops zur gemeinsamen Definition 42

## Transformationsvision 31, 33

Analyse der (Ausgangs-)Situation 49

Umfang 37

Transparenz 101, 132, 189

Treiber, um ins Handeln zu kommen 62

## U

Unsicherheit 92

Unsicherheitsfaktoren 22

Unternehmen, Identitätskrise 15

Unternehmensweiter Wandel 25

## V

Validierung 210

Value Stream Mapping 73

## Veränderung

Tiefe 94

Veränderungsgeschwindigkeit 86

Veränderungsmodell von John Kotter 32

Veränderungsstrategie 85

Festlegen der 85

Verankerung 5

Verbesserungskata 99

Verbesserungsteam 34, 135, 200

Vertrauen 132

Vertrauensbildung 110, 150

Vision 159

Visionär 188

## W

Waveplanning *siehe Wellenplanung*

Wellenplanung 88, 91

Wertschätzung 166

Wertschöpfender Manager 162

Wissensarbeiter 17

Wohlergehen der Mitarbeiter 156

WSJF (Weighted Shortest Job First) 197

## Z

Zeit für Zusammenarbeit 116

Zielzustand 100

Zusammenarbeit 11, 20, 143, 148, 149, 151, 206