

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Eine kurze Wegbeschreibung .....	XIII
Prolog .....	XV
<b>Teil I: Auf der Suche nach der agilen Organisation .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Es war einmal der Kunde .....</b>	<b>3</b>
1.2 Wurzeln der Agilität .....	5
1.3 Im Konflikt – der Einzelne und das Unternehmen .....	11
1.4 Paten der agilen Organisation .....	17
1.4.1 Das Prinzip Manager: Nutzenstifter und Strategie .....	18
1.4.2 Das Prinzip Demokratisierung: Selbstverantwortung als Grundlage von Selbstorganisation .....	22
1.5 Baustein 1: Die Professional Service Firm (PSF) .....	26
1.5.1 Das Management in der Professional Service Firm .....	26
1.5.2 Management und Strukturen .....	30
1.5.3 Die Unzulänglichkeit der Professional Service Firm als agiles Organisationsmodell .....	33
1.6 Baustein 2: Der Marktplatz .....	34
1.7 Die Synthese: Die Professional Service Firm als Marktplatz mit einem klaren Auftrag .....	37
1.8 Interview mit Hélène Valadon Die traditionelle Organisation am Scheideweg .....	39
<b>Teil II: Scrum .....</b>	<b>45</b>
<b>2 Scrum aus der Vogelperspektive .....</b>	<b>47</b>
2.1 Verbesserte Time-to-Market .....	48
2.2 Produkte, die wirklich fertig sind .....	50
2.3 Echtes Teamwork .....	51
2.4 Der User im Zentrum von allen und allem .....	52
2.5 Lernen, Lernen, Lernen .....	53
2.6 Business is the winner – das Geschäft ist der Gewinner .....	53
<b>3 Der Scrum Flow – ein Prozessmodell .....</b>	<b>55</b>
3.1 Prinzipien, Rollen, Meetings und Artefakte im Überblick .....	57
3.1.1 Die Organisationsprinzipien von Scrum .....	57
3.1.2 Die Rollen .....	58
3.1.3 Das Prozessmodell .....	59

<b>4</b>	<b>Scrum unter der Lupe</b> .....	63
4.1	Der Workflow in sechs Meetings .....	63
4.2	Sprint Planning 1 – das »Kunden(re)briefing« .....	64
4.3	Sprint Planning 2 – das technische Konzept .....	65
4.4	Daily Scrum – der Tag im Team geplant .....	67
4.5	Review – Erfolge feiern, von Anwendern lernen .....	68
4.6	Retrospektive – die lernende Organisation .....	69
4.7	Estimation Meeting – Knowledge transfer und Risk-Management .....	72
4.8	Die drei (plus drei) Rollen .....	75
4.8.1	ScrumMaster – Verantwortung für Liefer- und Leistungsfähigkeit .....	76
4.8.2	Product Owner – Verantwortung für wertgetriebene Produktentwicklung ..	77
4.9	Entwicklungsteam – Verantwortung End-to-End .....	78
4.9.1	Teams sind wie richtig gute Gerichte .....	79
4.9.2	Die Voraussetzungen für Teamwork schaffen .....	81
4.10	Plus drei – User, Kunden und Manager .....	83
4.10.1	Der User .....	83
4.10.2	Hilfe, agiler Kunde! .....	84
<b>5</b>	<b>Change mit Scrum</b> .....	87
5.1	Change als Produkt .....	88
5.1.1	User Storys in der Organisationsentwicklung .....	88
5.1.2	Führung – ein erneuertes Verständnis leben .....	89
5.1.3	In Verantwortung investieren .....	90
5.1.4	Selbstorganisation fördern .....	91
<b>6</b>	<b>Agiles Management</b> .....	94
6.1	Der morgendliche Werksrundgang .....	94
6.2	Drei Artefakte sind genug – eine Managementfokussierung .....	95
6.2.1	Produktvision .....	96
6.2.2	Product Backlog .....	97
6.2.3	User Story .....	98
6.3	Erfolg in Zahlen, Daten und Fakten .....	100
6.4	Die richtige Besetzung wählen .....	102
6.5	Aus der Praxis: Agiles Führungsverständnis bei AutoScout24 .....	103
<b>Teil III: Die Umsetzung</b> .....		109
<b>7</b>	<b>Basiswissen für die Veränderung</b> .....	111
7.1	Die acht Schritte der Organisationsveränderung .....	113
7.1.1	1. Schritt: Die Einsicht der Dringlichkeit schaffen .....	114
7.1.2	2. Schritt: Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen .....	115

7.1.3	3. Schritt: Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen werden . . . . .	116
7.1.4	4. Schritt: Die Zukunftsvision bekannt machen . . . . .	116
7.1.5	5. Schritt: Das Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen . . . . .	117
7.1.6	6. Schritt: Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen . . . . .	118
7.1.7	7. Schritt: Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen . . . . .	119
7.1.8	8. Schritt: Das Neue fest verankern . . . . .	119
7.2	Die Motivation zu Veränderung . . . . .	120
7.3	Blaupause Professional Service Firm . . . . .	122
7.4	In sieben plus eins Schritten zur Veränderung . . . . .	124
7.4.1	Mit den richtigen Ressourcen starten . . . . .	125
7.4.2	Eine Vision generieren und den Weg festlegen . . . . .	125
7.4.3	Strukturen und Regeln . . . . .	126
7.4.4	Public Shooting . . . . .	126
7.4.5	Anerkennungs- oder Anreizsysteme ausrichten . . . . .	127
7.4.6	Kollegen einstellen . . . . .	128
7.4.7	Training und Ausbildung . . . . .	128
7.4.8	Investieren in die Kultur . . . . .	128
7.5	Das Change-Modell von Virginia Satir . . . . .	129
7.5.1	Phase 1: Der Status quo . . . . .	130
7.5.2	Phase 2: Ein »fremdes« Element einfügen . . . . .	130
7.5.3	Phase 3: Das Chaos beginnt . . . . .	131
7.5.4	Phase 4: Die Integration . . . . .	131
7.5.5	Phase 5: Der neue Status quo . . . . .	132
<b>8</b>	<b>Vorbereitung für die Arbeit am Widerstand . . . . .</b>	<b>134</b>
8.1	Schritt 1: Eine Vision für die Veränderungsarbeit erzeugen . . . . .	134
8.2	Schritt 2: Eine Springboard-Story schreiben . . . . .	135
8.3	Schritt 3: Ein Pilot-Scrum-Team für die Veränderung auswählen . . . . .	137
8.4	Schritt 4: Sehen lernen und analysieren . . . . .	139
8.4.1	Level 1: Widerstand des Individuums . . . . .	139
8.4.2	Aus der Praxis: Entwicklung der Scrum-Rollen bei der KUKA Robot Group . . . . .	145
8.4.3	Level 2: Widerstand des Teams . . . . .	147
8.4.4	Level 3: Widerstand der Organisation . . . . .	154
8.4.5	Level 4: Widerstand zwischen Organisationen . . . . .	173
8.5	Schritt 5: Das erste Transition-Backlog aufstellen . . . . .	175
8.5.1	Der Zustand in der Organisation . . . . .	176
8.5.2	Das Transition-Backlog . . . . .	186
8.6	Interview mit Hélène Valadon Der Umgang mit Widerständen . . . . .	188

<b>9</b>	<b>Veränderungstechniken für die Transition</b> .....	193
9.1	Den Wandel aus Sicht des Individuums verstehen – SCARF .....	193
9.1.1	Status .....	195
9.1.2	Sicherheit/Gewissheit .....	197
9.1.3	Autonomie .....	198
9.1.4	Verbundenheit .....	201
9.1.5	Fairness .....	202
9.1.6	Die drei Schritte zur Veränderung .....	203
9.2	Den Wandel aus Sicht des Teams verstehen .....	208
9.2.1	Das Team führen – der ScrumMaster .....	211
9.2.2	Teamregeln .....	212
9.2.3	Der ScrumMaster und der Product Owner .....	213
9.3	Die Organisation – der Support .....	214
9.3.1	Coaching des Managements im neuen Management-Framework .....	218
9.3.2	Die neue Rolle des Managers und ihre Konsequenzen .....	221
9.4	Die umgebenden Organisationen .....	226
9.4.1	Das große Produkt .....	226
9.4.2	Die internen Kunden .....	235
9.4.3	Das Umfeld der Organisation .....	238
9.4.4	Die Regularorien .....	244
9.5	Interview mit Hélène Valadon Das Management mit auf die Reise nehmen .....	249
<b>10</b>	<b>Anleitung für die agile Organisation</b> .....	252
10.1	Die fundamentalen Zutaten für die Veränderungsarbeit mit Scrum als Management-Framework .....	254
10.2	Die Ver�nderungsbasis aufbauen .....	258
10.2.1	Der Startschuss – Segen von oben .....	258
10.2.2	Der 100-Tage-Plan .....	259
10.2.3	Der Auftrag wird erteilt .....	260
10.2.4	Das Transition-Team .....	262
10.2.5	Das Pilot-Scrum-Team .....	267
10.3	Skalieren über weitere Teams .....	273
10.4	Der kulturelle Wandel .....	279
	Schlussbemerkung .....	280
10.5	Interview mit Hélène Valadon Verändern ohne zu verzweifeln .....	280
<b>11</b>	<b>Epilog: Der Manager als Gestalter</b> .....	284
11.1	Was ist ein agiler Manager? .....	285
11.2	Vier Empfehlungen für die eigene Führungsarbeit .....	287
11.2.1	Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern nicht so viel über die Veränderung. Beginnen Sie bei sich selbst .....	287

11.2.2	Geben Sie Orientierung und setzen Sie Grenzen . . . . .	288
11.2.3	Machen Sie mit, arbeiten Sie mit, seien Sie Vorbild . . . . .	288
11.2.4	Nehmen Sie Anteil und nehmen Sie sich Zeit . . . . .	290
	Literatur . . . . .	292
	Über die Autoren . . . . .	295
	Index . . . . .	297