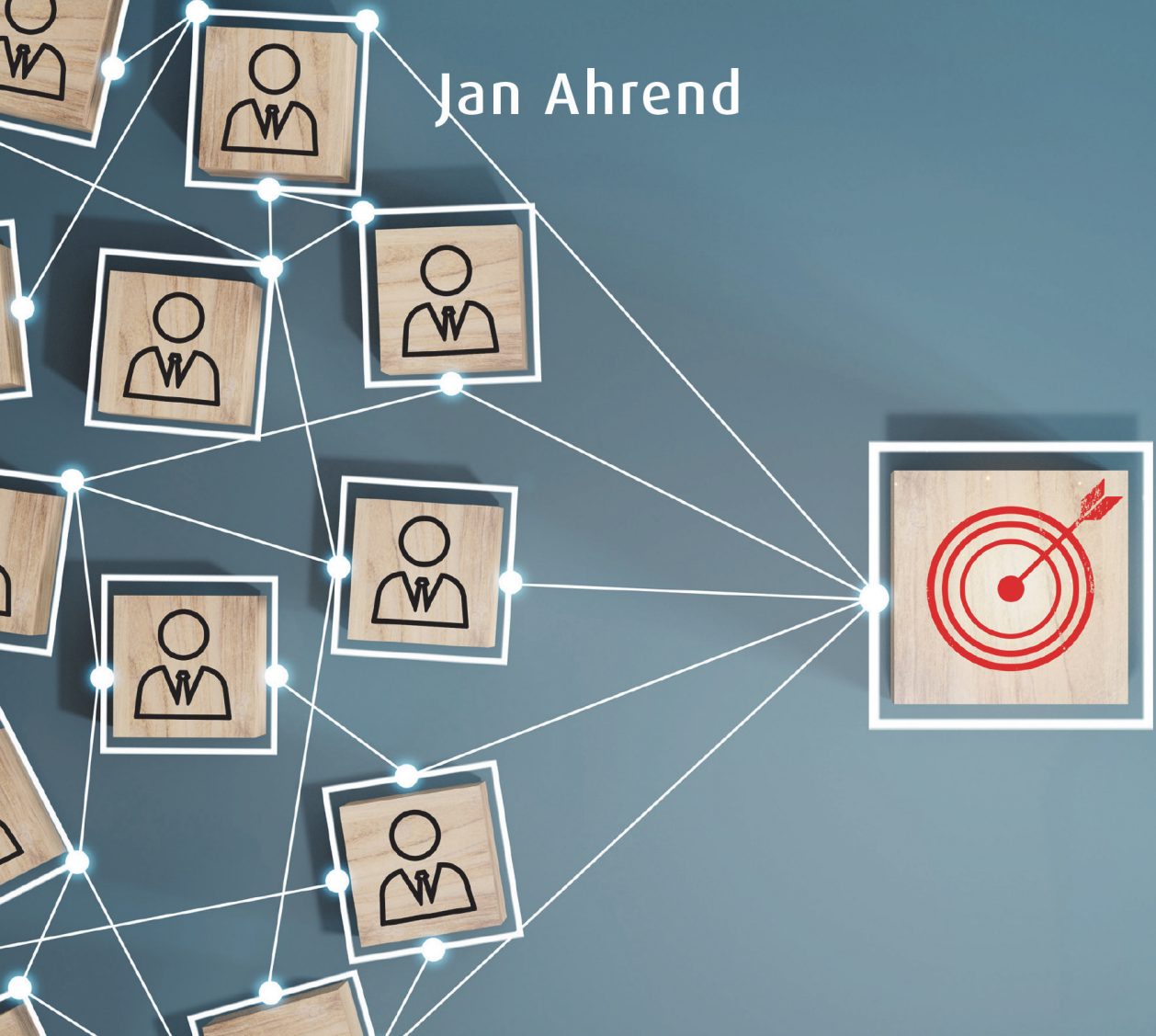


Jan Ahrend



SAFe® 6.0

im Unternehmen implementieren

Lean und Agile erfolgreich skalieren



Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	7
1	GoSAFe®	11
1.1	SAFe® Overview	11
1.2	Dual-Operating-System – Zwei Betriebssysteme	13
1.3	Transformation der Organisation	17
1.4	Der Einfluss der Organisationsreife	21
1.5	Kultur-Einflüsse auf die SAFe®-Einführung	23
1.6	Management Commitment und Vision	26
1.7	OKRs für die SAFe®-Einführung	28
2	Die Steuerung der Transformation	31
2.1	Ausbildung von Change Agents (SPC)	33
2.2	SAFe® Implementation Roadmap	35
2.3	Das LACE-Team	39
2.4	Die Transformation führen	43
3	Führung	45
3.1	Lean-Agile Leadership	45
3.2	Mindset und Prinzipien	46
3.3	Core Values – Kernwerte	48
3.4	SAFe®-Prinzipien	51
3.5	Sieben Kernkompetenzen	56
3.6	Lean-Agile Mindset	59
4	Value Streams und ARTs	63
4.1	Organisation entlang von Wertströmen	63
4.2	Der Workshop zur Identifikation von Wertströmen	65
4.3	Der Aufbau von ARTs	67
4.4	Continuous Delivery Pipeline	69
4.5	DevOps	71
4.6	Quality-Built-In	72
4.7	Abnahmen und Lean QMS	74
4.8	Wertbasierte Prioritäten	75

5	Planung und Start von ARTs	79
5.1	Die Planung der Umsetzung	79
5.2	Vorbereitungen für den ART	80
5.3	Teamschulung und ART-Start	84
5.4	Rollen auf ART-Ebene	88
5.5	Rollen auf Team-Ebene	93
5.6	Events des ARTs und der Teams	96
5.7	SAFe® Coaching durch das LACE	98
5.8	Noch weitere ARTs starten	100
6	Das Portfolio erweitern	103
6.1	Die Strategie mit der Umsetzung verbinden	103
6.2	Der Lean-Startup-Ansatz in Epics	105
6.3	Rollen im Lean-Agile Portfolio	107
6.4	Der Portfolio-Prozess	111
6.5	Messen der Performance mit OKR	113
7	Beschleunigen	117
7.1	Der Wertstrom der Business Agility	117
7.2	Messen und Entwickeln	120
7.3	Acht Maßnahmen zur Beschleunigung	121
7.4	Entwicklung der Organisationskultur	124
7.5	Kultur des Lernens	126
8	Glossar	129
	Stichwortverzeichnis	137



Einleitung

Unternehmen agilisieren sich, um in schnell ändernden Marktumfeldern besser handlungsfähig zu werden. Das liegt im Trend der Zeit. Ein sehr erfolgreiches Modell dazu ist SAFe®, Scaled Agile Framework. Besonders in Deutschland erfreut es sich zunehmender Beliebtheit. Es ist gut dokumentiert und standardisiert. Trainings und Berater sind zertifiziert und erfahren. Aktuell gibt es über 15 verschiedene standardisierte Kurse und eine Community-Plattform für Best Practice und Templates. Viele Workshops sind vorbereitet und stehen zum Download bereit. Wozu also ein Buch zum Thema SAFe®? Genau die Fülle an Best Practice, Schulungen und Workshops hat sich in der Praxis für viele Kunden und Berater als Problem erwiesen. Sie sehen sprichwörtlich den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Hier wird es um die Reise zu SAFe® und um die Transformation von Organisationen gehen. Die Vorteile von SAFe®, um deren Willen es eingeführt wird, sind als Navigations-Rose auf der SAFe® Implementation Roadmap dargestellt.

Business-Ergebnisse:

- 30–75% schnellere Time-to-Market
- 25–75% bessere Qualität
- 20–50% erhöhter Produktivität
- 10–50% mehr Engagement der Mitarbeiter

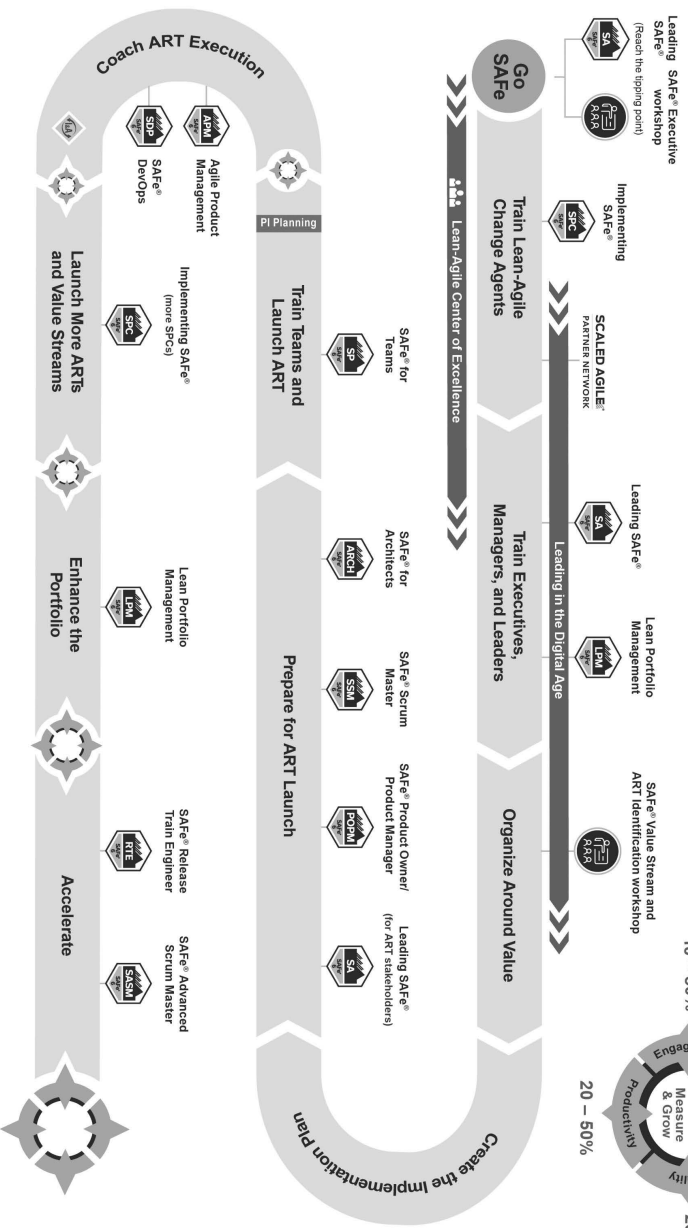
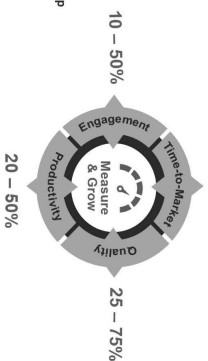
Roter Faden des Buches

Diese Ergebnisse sind belegt und zeigen das Potenzial auf. Sie sind jedoch keinesfalls garantiert. Sie lassen sich nur erreichen, wenn das Modell auch vollständig und korrekt eingeführt wurde. Die SAFe® Implementation Roadmap zeigt den Ablauf der Transformation einer Organisation auf. Diese Roadmap wird auch der rote Faden für dieses Buch sein. Neben der Beschreibung, wie es richtig geht, werden in diesem Buch Muster des Scheiterns aufgezeigt. Diese Muster haben sich in diversen Implementierungen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum gezeigt. Viele dieser Muster stehen im direkten Zusammenhang mit der deutschen Kultur und der Organisationskultur in Großunternehmen. Sie werden hier beschrieben, um aus den Fehlern anderer zu lernen.

SAFe® Implementation Roadmap

Business results

30 – 75%



SCALED AGILE
© Scaled Agile, Inc.

SAFe® Implementation Roadmap¹

Die Stationen auf der Reise zu SAFe® sind die folgenden Kapitel:

- GoSAFe® Implementation Roadmap – hier wird beschrieben, wie ein guter Start für die Transformation gelingen kann.
- Das Change-Team – hier wird aufgezeigt, wie ein Change-Team aufgebaut wird, um die Transformation der Organisation zu steuern.
- Leadership in SAFe® – SAFe® beinhaltet ein Führungsmodell, das von der Führung verstanden und verinnerlicht werden muss.
- Organise Around Value – entlang des Wertstroms des Unternehmens werden die Teams ausgerichtet.
- ARTs ausbilden und starten – hier wird die Implementierung auf Entwicklungsebene geplant und umgesetzt.
- Das Portfolio ausbauen – hier wird ein agiles Portfolio-Management aufgebaut.
- Den Ablauf beschleunigen – anhand von Kennzahlen wird der eingeführte Prozess optimiert und beschleunigt.

Zielgruppe

Auf dieser Reise werden das Modell und die wichtigsten Rollen in ihrem Zusammenspiel erklärt. Dabei wird immer der Blick für das Wesentliche bewahrt. Es werden nur unbedingt notwendige Elemente und Prozesse betrachtet. Details können jederzeit im Internet und in Schulungsunterlagen nachgeschlagen werden. Das Buch ist sowohl für Berater, Mitarbeiter als auch Führungskräfte interessant. Es soll ein Reiseführer zu einer erfolgreichen SAFe®-Einführung sein. Man bereitet eine Reise damit gut vor, nimmt ihn aber auch während der Reise immer wieder in die Hand, um an bestimmten Stellen noch einmal Details nachzulesen. Das ist der Anspruch dieses Buches.

1 https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2023/01/IMPL-Roadmap_6.0_test.png

GoSAFe®

Das erste Kapitel beschreibt den ersten initialen Schritt auf der SAFe® Implementation Roadmap. Viele Auswirkungen dieser Entscheidung werden Ihnen erst später klar. In diesem Kapitel geht es um einen Überblick über die Folgen des ersten Schrittes für den Ablauf der Reise.

1.1 SAFe® Overview

Das SAFe® BigPicture überfordert viele Betrachter auf den ersten Blick. Da sind viele kleine Icons zu sehen. Auf jedes kann man klicken und bekommt weitere Texte und Grafiken angezeigt. Auf der rechten Seite kann man den Implementation Level ändern. Dabei verschwinden und erscheinen Teile der Grafik. Das liegt daran, dass es verschiedene Bausteine in SAFe® gibt, die man wie LEGO zusammensetzen kann. Aus diesen Bausteinen wird ein Netzwerk entlang der Wertschöpfung des Unternehmens aufgebaut. Die oberste Ebene wird direkt aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet. Das Portfolio steuert die strategische Entwicklung des Geschäfts. Hier werden die Budgets für die Umsetzung verteilt. Unter dem Portfolio gibt es zwei operative Level für die Umsetzung dieser Geschäftsideen. Die Large Solution ist dabei optional. Sie wird nur genutzt, wenn intensive Abstimmung im untersten Level notwendig ist. Das unterste Level nennt sich Essential. Hier wird Software entwickelt, getestet und betrieben. Maximal 150 Mitarbeiter in bis zu 15 Teams werden zu einem sogenannten Agile Release Train – ART – zusammengeschlossen. Sie planen und liefern Software gemeinsam. Es werden immer fünf zweiwöchige Sprints zu einem Product Increment – PI – zusammengeschlossen. Diese werden von allen Teams gemeinsam in einem großen Workshop geplant – PI Planning. Diese Planung wird in den Folgewochen von den Teams agil in den Sprints umgesetzt. Die Teams arbeiten in Kanban oder Scrum.

Auf der linken Seite der Grafik in Abbildung 1.1 sind die jeweiligen Rollen in dem jeweiligen Level und deren Kollaboration dargestellt. Die Anordnung der Rollen übereinander bedeutet nicht, dass diese eine hierarchische Beziehung zueinander haben. Die oben angeordneten Rollen haben größere Verantwortungsbereiche. Sie arbeiten alle gemeinsam auf Augenhöhe entsprechend der Rollenbeschreibung miteinander.

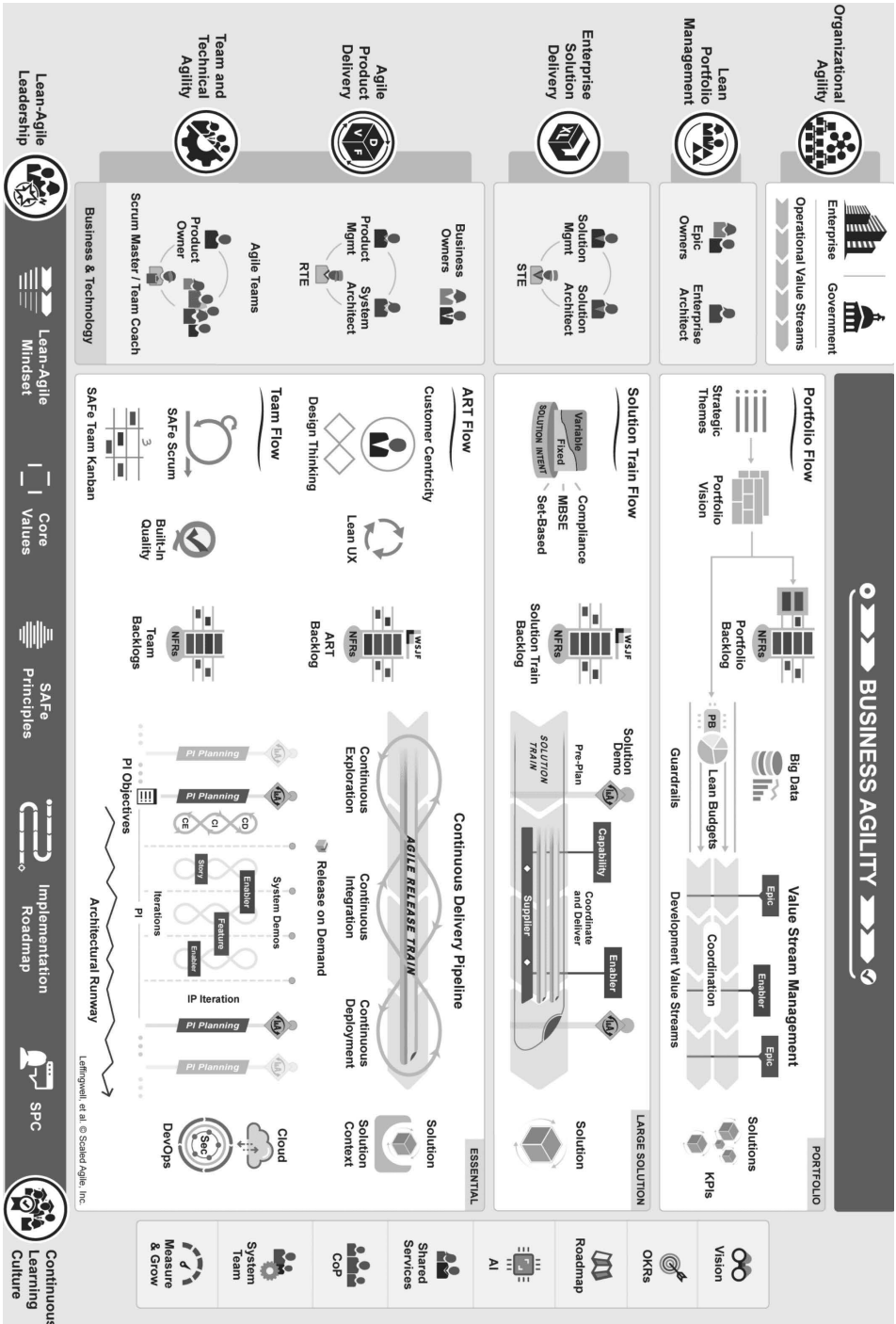


Abb. 1.1: SAFe® Big Picture¹

Die runden Icons links und unten in der Grafik stellen die Kernkompetenzen auf dem jeweiligen Level dar. Diese Kompetenzen werden in der Implementierung der Level benötigt. Auf der rechten Seite sind übergreifend relevante Elemente. Sie werden auf allen Level benötigt.

Der untere dunkle Balken bildet das Fundament ab, auf dem SAFe® steht. Auf dieser Basis bauen alle Rollen und Prozesse auf. Der obere dunkle Balken ist die Business Agility. Sie stellt sich ein, wenn SAFe® vollständig implementiert ist. Die unteren Ebenen setzen die technische Agilität um, sie ist die Basis für strategische und organisationale Beweglichkeit. Das Unternehmen ist in der Lage, schnell auf sich ändernde strategische Herausforderungen zu reagieren.

1.2 Dual-Operating-System – Zwei Betriebssysteme

Die bestehende Hierarchie der Führungskräfte ist das klassische Betriebssystem einer Organisation. Alle Aufgaben und Verantwortungen werden klassisch darüber abgebildet. Dieses Betriebssystem bleibt auch in SAFe® bestehen. Es wird zusätzlich ein zweites Betriebssystem ergänzt und die beiden Systeme werden miteinander verbunden. Das neue Betriebssystem wird als Netzwerk entlang der Wertströme gestaltet. Die Elemente, aus denen dieses Netzwerk besteht, wurden im vorherigen Abschnitt beschrieben. Man kann dieses System auch Prozessorganisation nennen. In diesem System wird die Verantwortung für die IT-Produktentwicklung und den Betrieb übernommen.

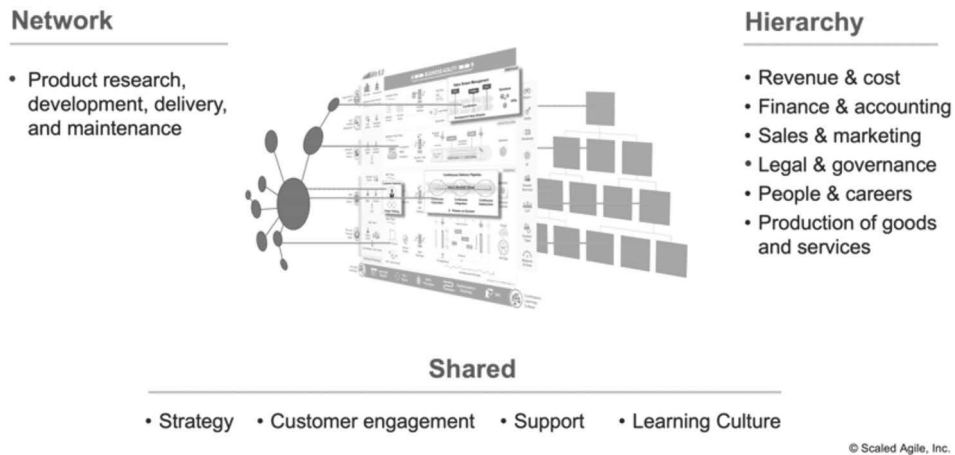


Abb. 1.2: Zwei Betriebssysteme²

1 <https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2023/03/Full-1.png>
 2 https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2022/11/10-Organize-around_value_F01_WEB.png

Der große Vorteil, die Entwicklung und Lieferung der IT-Systeme aus der Aufbauorganisation herauszulösen, liegt in der Ausrichtung nach Wertströmen und damit auf den Kunden. Es wird möglich, schneller zu liefern und Feedback zu bekommen. Die notwendigen Entscheidungen können direkt von den Experten getroffen werden. Sie brauchen nicht mehr den Umweg über die Hierarchie zu gehen, um eine Entscheidung zu erwirken. Den Mitarbeitern wird über die SAFe®-Rollen Verantwortung übertragen. Sie können gemeinsam über die Produktentwicklung entscheiden. Dies wird durch das SAFe®-Prinzip Nummer 9 gestärkt: dezentralisierte Entscheidungen.

Ganz wichtig für eine Einführung von SAFe® ist es, zu verstehen, dass es nicht nur um das Erlernen von Neuem geht, sondern auch um das Verlernen von Bestehendem. In der Zeit vor SAFe® war die gesamte Verantwortung in der Hierarchie verankert. Bestimmte Führungskräfte, Stabsstellen und Mitarbeiter hatten die Aufgabe der Produktentwicklung. Dort gibt es bestehende Prozesse und Regularien. Es ist davon auszugehen, dass diese nicht ohne Weiteres mit SAFe® vereinbar sind. Das Unternehmen hat selbst Rollen entwickelt, die zum großen Teil auch in den Arbeitsverträgen verankert sind. Diese passen in der Regel nicht zu SAFe®. Ein Großkonzern ist keine grüne Wiese, wo man ein neues System neu aufbauen kann. Es wird viele Menschen geben, die gefühlt etwas verlieren. Es wird Menschen geben, die der Meinung sind: »Früher war alles besser und einfacher«, »Da haben wir mal eben was live eingespielt«. Diese Menschen müssen überzeugt und mitgenommen werden auf die Reise.

1.2.1 Struktur von ANTI-Pattern

Viele Unternehmen haben bereits SAFe® eingeführt und es war in der Praxis nicht immer nur ein Spaziergang entlang der SAFe® Implementation Roadmap. Es hat auch Konflikte und Fehlentscheidungen gegeben. Alle Stellen, an denen ich und meine Kollegen Erfahrungen mit solchen Fehlentwicklungen gesammelt haben, sind in diesem Buch als Anti-Pattern dargestellt. Also Muster, die beschreiben, wie man es auf keinen Fall machen sollte. Sie werden hier immer mit ihrer Auswirkung dargestellt, um die Möglichkeit zu geben, aus den Fehlern anderer zu lernen. Manchmal sind auch Lösungen von Problemen beschrieben.

Anti-Pattern »Klare Verantwortung«

Eine Organisation hat die Verantwortung für die Entwicklung von Software nicht vollständig an die Ablauforganisation entlang des Wertstroms übergeben. Die alten Stabsstellen und deren Regularien wurden nicht abgeschafft. Als Folge mussten die alten Prozesse und die neuen gleichermaßen befolgt werden. Dies führte zu einer steigenden Komplexität und dadurch zu einer Verlangsamung aller Prozesse. Neben der Prozesskomplexität hat dies zu Rollen- und Verantwortungskonflikten geführt. Zentrale Entscheidungen der alten Struktur standen im

Widerspruch zu lokalen Entscheidungen der neuen Struktur. Der Konflikt konnte nicht immer konstruktiv zu einer Lösung moderiert werden und es gab offene Auseinandersetzungen. Neben heißen Konflikten entstanden auch kalte Konflikte eines gegenseitigen Ignorierens. »Wir machen hier einfach weiter, als ob es euch nicht gäbe.« Entscheidungen wurden verzögert oder ignoriert. Durch die vielen kleinen Detailprobleme wurde das darunter liegende Strukturproblem verdeckt und entzog sich auf diese Weise einer wirklichen nachhaltigen Lösungsfindung. Es dauerte sehr lange, bis der Konflikt aufgelöst werden konnte.

Neben dem Bereich, der vollständig an das zweite Betriebssystem übergeben wird, gibt es weitere Bereiche der gemeinsamen Verantwortung. Diese Bereiche sind:

- Strategie
- Kundenbindung und Kundeneinbindung
- Kundensupport
- Lernkultur

Hier sind besonders die Bereiche Strategie und Kundenbindung als Teil des Marketings eine große Herausforderung. Strategie wird üblicherweise von der Geschäftsführung unterstützt und von Beratungsteams ausgearbeitet. Auch hier gilt es wieder, das Bestehende zu verlernen, um Platz für etwas Neues zu schaffen. Geteilte Verantwortung bedeutet das Agieren auf Augenhöhe. Dieser Teil ist besonders für die Führungskräfte an der Spitze neu und ungewohnt. Die Integration der beiden Betriebssysteme kann nur gelingen, wenn an den Stellen der gemeinsamen Verantwortung kein hierarchisches Gefälle mehr existiert.

Anti-Pattern »Business-Integration«

Ein Shared Service Center eines großen Konzerns führte SAFe® ein. Das Shared Service Center hatte selbst eine Strategie. Sie bestand darin, den Entwicklungs- und Betriebsservice für den Konzern bereitzustellen. Die inhaltliche Strategie und der Kundenkontakt wurden in anderen Bereichen des Konzerns verantwortet und gestaltet. SAFe® wurde jedoch nur in dem Shared Service Center eingeführt. Dies verlief anfangs reibungslos. Die ersten Probleme zeigten sich bei der Besetzung der Business- und Epic Owner. Es gab niemanden, der wirklich ein Geschäft verantwortete. Ein Zugriff auf die Mitarbeiter außerhalb des Shared Service Centers war nicht möglich. Dieses Problem ließ sich noch mit bestimmten Vertretern, die als Proxy fungierten, überbrücken. So richtig problematisch wurde es jedoch, als auf der Konzern-Roadmap immer mehr Erwartungen an das Shared Service Center formuliert wurden, die nicht mehr erfüllbar waren. Alle neuen Themen wurden mit Fertigstellungstermin geplant. Die Mitarbeiter des

Shared Service Centers konnten die strategischen Themen weder beeinflussen noch ablehnen. Auch der Endkundenkontakt für Prototypen stellte sich als hochproblematisch heraus. Hier hatten die Produktverantwortlichen in SAFe® nicht nur das Marketing, sondern auch die Rechtsabteilung gegen sich aufgebracht. SAFe® musste im Konzern auf eine höhere Stufe gehoben werden, um alle Kompetenzen, die für interdisziplinäre Teams notwendig sind, integrieren zu können.

1.2.2 Einfluss auf die Linienorganisation

Die Bereiche, die in der klassischen Hierarchie verbleiben, sind von den wenigsten Veränderungen betroffen. Diese sind:

- Umsatz und Kosten
- Finanzen und Buchhaltung
- Vertrieb und Marketing
- Rechtsabteilung und Revision
- Personalabteilung
- Produktion und Fertigung

Die grauen Striche auf der Grafik zwischen den zwei Betriebssystemen sollen Verbindungen symbolisieren. Diese Verknüpfungen werden über Personen und Rollen realisiert, die in beiden Systemen Verantwortung tragen. Die häufigste Verbindung entsteht durch die Rolle des Business Owners oder die des Epic Owners. Diese zwei SAFe®-Rollen sollen die Integration der entwickelten Lösung in die Hierarchie unterstützen. Auch an vielen anderen Stellen kann eine Verbindung hilfreich sein. Die Personalabteilung sollte zum Beispiel Arbeitsverträge und Stellenausschreibungen haben, die für beide Systeme passen. Auch die Rechtsabteilung wird in bestimmten Phasen der Produktentwicklung immer wieder benötigt werden. Hier ist temporär sogar eine aktive Mitarbeit in dem SAFe®-Prozess zu erwarten. Fragestellungen könnten hier z.B. sein: Wie ist ein bestimmter Service DSGVO-konform? Eventuell sind sogar Abnahmen und Zertifizierungen notwendig.

Anti-Pattern »Einflüsse aus der Linie«

Die Personalabteilung eines Konzerns bestimmte die Gehaltsgruppen für alle Mitarbeiter. Die SAFe®-Rolle des RTE ist ein Coach und Koordinator für einen ART. Diese Rolle war im Gehaltsgefüge sehr weit unten angesiedelt. In SAFe® ist der RTE eine moderierte Führungskraft für bis zu 150 Mitarbeiter. Das bedeutet erhebliche Verantwortung und Komplexität der Aufgabe. Das Ergebnis der fehlenden Attraktivität der Rolle war, dass interne Mitarbeiter sich nicht auf die aus-

geschriebenen Stellen beworben haben. Auch am externen Markt gab es keine ausreichend qualifizierten Kandidaten. In der Folge musste diese Rolle von externen Beratern übernommen werden. Diese waren jedoch selbst bei einem anderen Unternehmen angestellt und wurden entsprechend oft ausgetauscht. Die Rolle RTE hat für die Einhaltung und Weiterentwicklung der Prozesse auf ART-Ebene eine zentrale Bedeutung. Diese konnte durch die hohe Fluktuation nicht zu jeder Zeit hochwertig wahrgenommen werden. Als es aufgrund von wirtschaftlichen Engpässen zu Budgetkürzungen bei externen Beratern kam, wurden viele Verträge von RTEs nicht weiter verlängert. Dies führte zu einer Überlastung der Mitarbeiter und zu einer weiteren Verschlechterung der Qualität der Koordination. Das Coaching der ART wurde als Erstes eingestellt. Es wurden nur die nötigsten operativen Themen erledigt. Der Verbesserungsprozess stockte und die Qualität sank weiter.

1.3 Transformation der Organisation

In den beiden vorangestellten Abschnitten sind die ersten Elemente und das Zusammenspiel von SAFe® dargestellt worden, um einen ersten Eindruck zu geben, welche Tragweite die GoSAFe®-Entscheidung für die Organisation hat. Reza Razavi sei an dieser Stelle zitiert mit seiner Einordnung von Change und Transformation:

»A butterfly is a TRANSFORMATION, not a better caterpillar.«

CHANGE

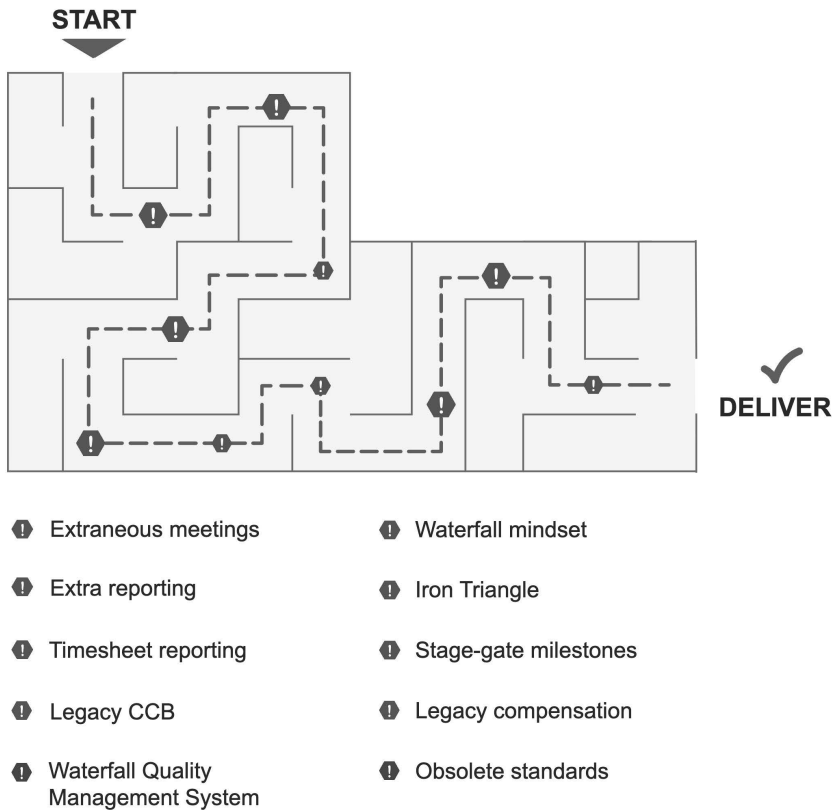
- CHANGE macht das System besser, schneller, qualitativer ...
- Vergangenheit ist der Bezugspunkt.
- Zukunft ist eine überarbeitete oder verbesserte Version der Vergangenheit.
- Alte bzw. verbesserte Spielregeln, Denkweisen
- Kein Paradigmenwechsel

TRANSFORMATION

- Durch TRANSFORMATION entstehen neue Systeme.
- Zukunft ist der Bezugspunkt.
- Die Zukunft wird verwirklicht, indem man sich von den Zwängen der Vergangenheit befreit.
- Neue Spielregeln, Denkweisen
- Paradigmenwechsel

1.3.1 Der gelebte Change in Organisationen

Einer Raupe kann man Flügel basteln und ankleben, sie wird niemals wie ein Schmetterling fliegen können. Nur wenn die Raupe die Transformation über die Puppe zum Schmetterling durchläuft, kann sie fliegen. Ähnlich ist es mit SAFe®. Die Veränderungen der Organisation sind so grundlegend, dass es nicht einfach damit getan ist, »dasselbe« leicht verändert einfach weiterzumachen. In großen Konzernen gehören Change-Initiativen der Geschäftsführung zum Alltag der Mitarbeiter.



© Scaled Agile, Inc.

Abb. 1.3: Beispielhafter Value Flow in einer Hierarchie³

Aus der Position der Mitarbeiter betrachtet, kommen da wieder neue Berater und erklären einem neueste Trends mit bunten PowerPoint-Folien. Dann werden Change-Agents in die Organisation entsandt, um sie entsprechend umzugestal-

³ https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2022/10/6-Make_value_flow_F09.svg

ten. Die Mitarbeiter hingegen versuchen, möglichst nichts am Bestehenden zu verändern. Wenige Woche später klopft der nächste Berater mit der nächsten Change-Initiative an. Die Mitarbeiter sind in vielen großen Konzernen zu Change-Experten geworden. Sie bewegen sich so spät wie möglich und so wenig wie nötig. Sie versuchen, sich im Hintergrund zu halten. Sie ändern ein paar Begriffe und machen weiter wie bisher. Sie sitzen den Change aus, bis das Spiel von vorne losgeht. So ungefähr sieht das reale Drehbuch vieler Change-Initiativen aus. So kann man SAFe® nicht einführen. SAFe® hat Erwartungen an die Kultur der Organisation, an die Führung und an das Mindset der Mitarbeiter. Das sind alles tiefgreifende und notwendige Veränderungen, die Teil des SAFe®-Systems sind. Die neuen Prozesse der Organisation nach Wertströmen funktionieren nur, wenn man Teile der alten Prozesse und Strukturen abschafft.

1.3.2 Historisch gewachsene Prozesse

Der alte Prozess gleicht in der Perspektive des Prozesses einem Labyrinth. Dieses Labyrinth blockiert das zweite Betriebssystem. Die Grafik zeigt exemplarisch, aus welchen Elementen sich klassische Projektorganisationen zusammensetzen. Nach der Logik eines Changes könnte man beginnen, das Bestehende ein wenig zu verbessern. In diesem Fall könnte ein solcher Ansatz folgendermaßen aussehen: das Legacy CCB zum Portfolio und das Waterfall Quality Management System zum Lean-Agile QMS umzubauen oder umzubenennen. Das wird nicht reichen. Im Bereich des zweiten Betriebssystems, das ist die Prozessorganisation, findet ein Paradigmenwechsel statt. Um diesen Paradigmenwechsel für die Mitarbeiter deutlich zu machen, braucht es klare Worte, Commitment und Involvement der Unternehmensspitze. Die Transformation muss langfristig geplant und gesteuert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass Mindset, Kultur und Führung nach SAFe® funktionieren.

Aus Prozessperspektive sieht die Umstellung auf den ersten Blick klein aus. Es geht darum, von Push auf Pull umzustellen.

Bei Push werden große Pläne erstellt und umgesetzt. Das Risiko dieser Pläne ist, dass sie den Kundenbedarf nicht treffen. Der Kunde ist nicht in den Prozess eingebunden. Er erhält die fertige Lösung erst am Ende. Dies hat besonders in dynamischen Märkten mit viel Konkurrenz fatale Folgen. Nicht nur die Investitionen in die falschen Funktionen sind das Problem. Der Zeitverlust, der entsteht, bis das Unternehmen seinen Fehler korrigiert und einen neuen großen Plan erstellen und umsetzen kann, wirkt sich fatal auf die Time-to-Market aus. Das Unternehmen gerät zunehmend in die Defensive und bekommt erhebliche Kostenprobleme. Viele so operierende Unternehmen werden zukünftig vom Markt verschwinden.

Stichwortverzeichnis

A

Accelerate 38
Address Bottlenecks 122
Agile Architektur 91
Agile Product Management 100
Ambidextrie 46
Architektur
 agile 91
Architekturentwicklung 91
Architekturvision 91
ART-Canvas 80
Artefact Standard 73
Aufbau
 inkrementeller 54
Authentizität 47
Automatisierung 70

B

Backlog 90, 93
Beidhändige Führung 46
Benefit Hypothesis 105
Betriebssystem 13, 16
Breakout 85
Business Agility 13, 117
Business Owner 16, 108

C

CALMR 72
Canvas 81
Capabilities 107
Change 17
Change Agent 33
Change-Initiative 19
Change Leadership 48
Checkliste 82
Cloud 109
Coaching 90
 systemisches 35
Coachingauftrag 40
Collective Ownership 72
Command and Control 23
Commitment 27
Communities of Practice 41

Complicated Subsystem ART 66
Confidence Vote 86
Continuous Delivery Pipeline 69
Continuous Deployment 70
Continuous Exploration 69
Continuous Integration 70
Cost of Delay 75

D

Definieren 32
Definition of Done 73
Denken
 ganzheitliches 53
Deployment 70
DevOps 71
Dezentrale Entscheidungsfindung 47
Dezentralisierung der Entscheidungsfindung 55
Dienstleister 73
Done (fertig) 32
Dringlichkeit 43

E

Effizienz 54
Emotionale Kompetenz 47
Enabler 109
Enabling 55
End2End 70
Engagement der Mitarbeiter 7
Enterprise Architect 108
Entscheidungsfindung
 dezentral 47, 55
Entwicklungswertstrom 66
Epic Owner 16, 109
Epics 104
Ergebnis-Kennzahl 117
Essential 11, 57

F

Feedback 26, 69
Fehlerkultur 125
Fixed Mindset 59
Flow 120

Flow Distribution (Flow-Verteilung) 120
Flow Efficiency (Flow-Effizienz) 120
Flow-Kennzahl 117
Flow Load (Flow-Last) 121
Flow Predictability (Flow-Vorhersagbarkeit)
121
Flow Time (Flow-Dauer) 120
Flow Velocity (Flow-Geschwindigkeit) 120
Frederic Laloux 21
Führung 45
 beidhändige 46
Führungskoalition 43
Funnel 32

G

Ganzheitliches Denken 53
Geert Hofstede 23
Gemeinsame Verantwortung 125
Get Faster Feedback 123
Glaubenssatz 125
Governance 108
Growth Mindset 59

H

Ha 43
Hub 41

I

IDV – Individualismus 24
Implementing SAFe® 100
Implementing-SAFE®-Ausbildung 33
Information-Hiding 49
Inkrementeller Aufbau 54
Innovation 61, 125
Innovation Riptide 127
Innovation und Planning Sprint 85
Inspect & Adapt Meeting 122
Inspect und Adapt 40
Intrinsische Motivation 55
IT-System 63
IVR – Nachsicht vs. Zurückhaltung 24

J

Jira 98
John Kotter 33

K

Kadenz 55
Kanban-Board 32
Kennzahl 117
Kernkompetenz 56

Key Result 28
Koalition für den Wandel 47
Kompetenz 56
 emotionale 47
Konflikt 15
Kontinuierliche Verbesserung 50
Kritik 60
Kulturdimension 23
Kultur-Transformation 23
Kundenfokus 94
Kundenorientierung 50, 90
Kunden- und Geschäftswert 76

L

Labyrinth 19
LACE-Team 27, 31
Large Solution 11, 58
Leading by Example 46
Leading Change 47
Leading in the Digital Age 37
Lean-Agile Leadership 46
Lean-Agile QMS 19
Lean Center of Excellence 37
Lean Governance 108
Lean Portfolio 40
Lean-Startup-Prinzip 58
Legacy Policies 123
Lerncoach 46
Lernende Organisation 126
Lernkultur 57
Lernzyklus 54
Linienorganisation 103
LTO – Langfristige Orientierung 25

M

Management Commitment 27
Management Review 85
MAS – Maskulinität vs. Feminität 25
Mediation und Konfliktklärung 35
Mindset 46
Minimize Handoffs and Dependencies 123
Mitarbeiter
 Engagement 7
Motivation 79
 intrinsische 55
Mut 47
MVP 20, 105

N

Nachhaltigkeit 54
Nichtwissen 53

O

Objective 113
 OKR 27, 113
 Optimize Time »In the Zone« 123
 Organisation
 lernende 126
 Organisationsentwicklung
 systemische 35
 Organisationskultur 21, 23, 124
 Organisations-Vision 27
 Organize Around Value 37

P

Pairing 72
 Participatory Budgeting 104, 112
 PDI – Machtdistanz 24
 Persönliche Transformation 60
 Peter Senge 126
 PI Planning 27
 Planungsanpassung 86
 Plattform-ART 66
 PMO 107
 Portfolio 11, 58, 103
 Portfolio-Prozess 111
 Portfolio Sync 112
 Prinzip 46, 51
 Product Owner 90, 93
 Produktentwicklung 14
 Produktivität 7
 Produktmanagement 90
 Produktvision 26, 90, 93
 Program Board 86
 Projektmanagement 79
 Projektstatus-Report 21
 Prozessorganisation 45, 79, 103
 Prozessperspektive 19
 Psychologische Sicherheit 48
 Pull 19
 Push 19

Q

QMS 75
 Qualität 7
 Qualitätssicherung 91
 Quality-Built-In 74

R

Ready (bereit) 32
 Reduce Queue Lengths 123
 Reinventing Organisation 21
 Retrospektive 40, 119
 Rhythmus 55

Ri 43
 Risiko 86
 Roadmap 93
 RTE 28, 90

S

SAFe® Advanced Scrum Master 119
 SAFe® BigPicture 11
 SAFe® DevOps 100
 SAFe® Implementation Roadmap 7
 SAFe® Release Train Engineer 119
 SAFe®-Rolle 79
 SAFe® Scrum 93
 Schulung 84
 Scrum-Event 96
 Scrum Master 94
 Selbstbild 59
 Selbstführung 59
 Self-Assessment 72
 Sense of Urgency 120
 Set Based Design 53
 Shared Service Center 15
 Shift Learning Left 72
 Shu 43
 ShuHaRi-Modell 43
 Sicherheit
 psychologische 48
 Silo 55
 SMART 28
 Software-Entwicklung 21
 Solution Train 79
 SPC 33
 Speichen und Nabe 41
 Sprint 85
 Stabsstelle 67
 Standard-Agenda 85
 Steuerung der Transformation 98
 Strategic Portfolio Review 112
 Strategic Themes 104
 Strategieprozess 26
 Stream aligned ART 66
 System Architect 91
 Systemdenken 53
 Systemische Organisationsentwicklung 35
 Systemisches Coaching 35
 Systemlandschaft 109

T

Taktgeber 55
 Team 93
 Teambuilding 84
 Team-Coach 94

Team-Ebene 93
Testing 70
Time-to-Market 7
Topologie 66
Toyota-Produktionsphilosophie 48
Transformation 17, 23, 31
 persönliche 60
 Steuerung 98
Transformation-Backlog 31
Transformation Backlog Managing 40
Transformation Board 80
Transparenz 49
T-Shaped Skill 73

U

UAI – Unsicherheitsvermeidung 24
Unternehmenskultur 59

V

Validating (Prüfung) 32
Value Management Office 108
Value Stream Identification Workshop 66, 67
Variabilität 53
Veränderungsvision 43

Verantwortung
 gemeinsame 125
Verbesserung
 kontinuierliche 50
Vision 28
Visualize and Limit WIP 122
VMO 108

W

Wachstum 46
Wasserfall 70
Wert 48
Wertschätzung 50
Wertstrom 39, 45, 55, 63
 Entwicklungswertstrom 66
 operativer 66
Workflow 32
Workflow Automation 73
Work in Progress Limit 32, 80
Work in Smaller Batches 123
WSJF 76

Z

Zusammenarbeit 27, 67