Das Scrum-Prinzip

Agile Organisationen aufbauen und gestalten

Bearbeitet von Von Boris Gloger, und Jürgen Margetich

Auflage 2018. Buch. 136 S. Gebunden
 ISBN 978 3 7910 3947 3

Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien

schnell und portofrei erhältlich bei



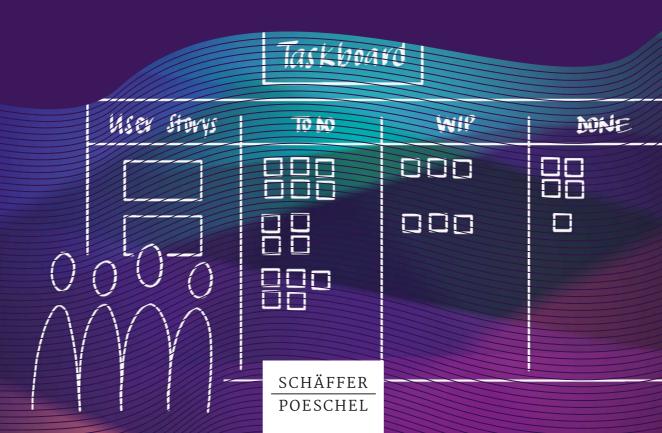
Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Boris Gloger | Jürgen Margetich

Das Scrum-Prinzip

Agile Organisationen aufbauen und gestalten

2. Auflage



SCHÄFFER POESCHEL

Boris Gloger/Jürgen Margetich

Das Scrum-Prinzip

Agile Organisationen aufbauen und gestalten

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

2018 Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

 Print:
 ISBN 978-3-7910-3947-3
 Bestell-Nr. 20210-0002

 ePDF:
 ISBN 978-3-7910-3948-0
 Bestell-Nr. 20210-0151

 ePub:
 ISBN 978-3-7910-3949-7
 Bestell-Nr. 20210-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH www.schaeffer-poeschel.de service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Grafiken: Constanze Rieß, borisgloger consulting GmbH
Constanze Rieß hat für die Abbildungen die bikablo®
Visualisierungstechnik verwendet.
Mehr Informationen auf www.bikablo.com
Lektorat: Dolores Omann, Wien (1. und 2. Auflage);
Friederike Moldenhauer (1. Auflage)
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg
Printed in Germany

Februar 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



Hier geht's zur kostenlosen App: www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android. Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg www.papego.de

SCHÄFFER POESCHEL **myBook**

Ihr Online-Material zum Buch

Ihr Online-Material zum Buch

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich alle für die 2. Auflage von Constanze Rieß neu erstellten Bilder nach der bikablo® Visualisierungstechnik. In mehreren Videos beleuchtet Boris Gloger verschiedene Aspekte des agilen Managements und der agilen Organisation.

Die beliebte Scrum-Checkliste von Boris Gloger können Sie als App für Android- und iOS-Mobilgeräte in den jeweiligen App-Stores unter dem Begriff »Scrum Checkliste« downloaden.

So funktioniert Ihr Zugang

- 1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
- 2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
- 3. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um Abbildungen und Videos direkt abzurufen.



www.sp-mybook.de Buchcode: 3947-scrum

Inhaltsverzeichnis

| | | ur 2. Auflage | XIII |
|----|---------|---|------|
| | | • Wegbeschreibung | XVII |
| | | wegbeschiebung | XIX |
| | 0105 | | ΛIΛ |
| | | | |
| Te | eilI | | |
| | Auf de | er Suche nach der agilen Organisation | 1 |
| | Boris G | Gloger | |
| 1 | Es war | einmal der Kunde | 3 |
| | 1.1 | Wurzeln der Agilität | 5 |
| | 1.2 | Im Konflikt – der Einzelne und das Unternehmen | 12 |
| | 1.3 | Paten der agilen Organisation | 17 |
| | 1.3.1 | Das Prinzip Manager: Nutzenstifter und Stratege | 18 |
| | 1.3.2 | Das Prinzip Demokratisierung: Selbstverantwortung als Grundlage von | |
| | | Selbstorganisation | 22 |
| | 1.4 | Baustein 1: Die Professional Service Firm (PSF) | 26 |
| | 1.4.1 | Das Management in der Professional Service Firm | 26 |
| | 1.4.2 | Management und Strukturen | 29 |
| | 1.4.3 | Die Unzulänglichkeit der Professional Service Firm als agiles | |
| | | Organisationsmodell | 33 |
| | 1.5 | Baustein 2: Der Marktplatz | 34 |
| | 1.6 | Die Synthese: Die Professional Service Firm als Marktplatz | |
| | | mit einem klaren Auftrag | 37 |
| | 1.7 | Interview mit Hélène Valadon: | |
| | | Die traditionelle Organisation am Scheideweg | 38 |
| | | | |
| Τe | eil II | | |
| | | 1 | 45 |
| | | Margetich | |
| | 65.0 | | |
| 2 | _ | t – vom Erfolgsgeheimnis zur Notwendigkeit | 47 |
| | 2.1 | Business is the winner – das Geschäft ist der Gewinner | 50 |
| | 2.2 | Lernen, Lernen | 51 |
| | 2.3 | Der User im Zentrum von allen und allem | 52 |

VIII Inhaltsverzeichnis

| | 2.4 | Echtes Teamwork | 52 | | |
|---|--------------------|--|-----|--|--|
| | 2.5 | Stärkung der Liefer- und Leistungsfähigkeit | 54 | | |
| | 2.6 | Produkte, die wirklich fertig sind | 54 | | |
| | 2.7 | Verbesserte Time-to-Market | 55 | | |
| 3 | Der Scru | Der Scrum Flow – ein Prozessmodell | | | |
| | 3.1 | Prinzipien, Rollen, Meetings und Artefakte im Überblick | 61 | | |
| | 3.1.1 | Die Organisationsprinzipien von Scrum | 61 | | |
| | 3.1.2 | Die Rollen | 62 | | |
| | 3.1.3 | Das Prozessmodell | 63 | | |
| 4 | Scrum u | inter der Lupe | 67 | | |
| | 4.1 | Der Workflow in sechs Meetings | 67 | | |
| | 4.2 | Sprint Planning 1 – das »Kunden(re)briefing« | 68 | | |
| | 4.3 | Sprint Planning 2 – das technische Konzept | 70 | | |
| | 4.4 | Daily Scrum – der Tag im Team geplant | 71 | | |
| | 4.5 | Review – Erfolge feiern, von Anwendern lernen | 72 | | |
| | 4.6 | Retrospektive – die lernende Organisation | 73 | | |
| | 4.7 | Estimation Meeting – Knowledgetransfer | | | |
| | | und Risk-Management | 76 | | |
| | 4.8 | Die drei (plus drei) Rollen | 79 | | |
| | 4.8.1 | ScrumMaster – Verantwortung für Liefer- und Leistungsfähigkeit | 80 | | |
| | 4.8.2 | Product Owner – Verantwortung für wertgetriebene | | | |
| | | Produktentwicklung | 81 | | |
| | 4.9 | Entwicklungsteam – Verantwortung end-to-end | 82 | | |
| | 4.9.1 | Teams sind wie richtig gute Gerichte | 83 | | |
| | 4.9.2 | Die Voraussetzungen für Teamwork schaffen | 85 | | |
| | 4.10 | Plus drei – User, Kunden und Manager | 87 | | |
| | 4.10.1 | Der User | 88 | | |
| | 4.10.2 | Hilfe, agiler Kunde! | 89 | | |
| 5 | Change mit Scrum 9 | | | | |
| | 5.1 | Change als Produkt | 94 | | |
| | 5.1.1 | User Storys in der Organisationsentwicklung | 94 | | |
| | 5.1.2 | Führung – ein erneuertes Verständnis leben | 95 | | |
| | 5.1.3 | In Verantwortung investieren | 96 | | |
| | 5.1.4 | Selbstorganisation fördern | 98 | | |
| 6 | Agiles Management | | | | |
| | 6.1 | | 101 | | |
| | 6.2 | | 102 | | |
| | 6.2.1 | | 103 | | |
| | 6.2.2 | | 105 | | |
| | 6.2.3 | | 105 | | |

| | 6.3 | Erfolg in Zahlen, Daten und Fakten |
|----|---------|---|
| | 6.4 | Die richtige Besetzung wählen |
| | 6.5 | Und was ist mit der Strategie? |
| | 6.6 | Jetzt sind Sie an der Reihe |
| | 0.0 | 7.02.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0 |
| Te | eil III | |
| | Die Ur | nsetzung |
| | Boris G | loger |
| 7 | Basisw | issen für die Veränderung |
| | 7.1 | Die acht Schritte der Organisationsveränderung |
| | 7.1.1 | 1. Schritt: Die Einsicht der Dringlichkeit schaffen |
| | 7.1.2 | 2. Schritt: Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen |
| | | und zusammenbringen |
| | 7.1.3 | 3. Schritt: Die Zukunftsvision ausformulieren und |
| | | eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen werden |
| | 7.1.4 | 4. Schritt: Die Zukunftsvision bekannt machen |
| | 7.1.5 | 5. Schritt: Das Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele |
| | | ermöglichen |
| | 7.1.6 | 6. Schritt: Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen |
| | 7.1.7 | 7. Schritt: Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen |
| | 7.1.8 | 8. Schritt: Das Neue fest verankern |
| | 7.2 | Die Motivation zu Veränderung |
| | 7.3 | Blaupause Professional Service Firm |
| | 7.4 | In sieben plus eins Schritten zur Veränderung |
| | 7.4.1 | Mit den richtigen Ressourcen starten |
| | 7.4.2 | Eine Vision generieren und den Weg festlegen |
| | 7.4.3 | Strukturen und Regeln |
| | 7.4.4 | Public Shooting |
| | 7.4.5 | Anerkennungs- oder Anreizsysteme ausrichten |
| | 7.4.6 | Kollegen einstellen |
| | 7.4.7 | Training und Ausbildung |
| | 7.4.8 | Investieren in die Kultur |
| | 7.5 | Das Change-Modell von Virginia Satir |
| | 7.5.1 | Phase 1: Der Status quo |
| | 7.5.2 | Phase 2: Ein »fremdes« Element einfügen |
| | 7.5.3 | Phase 3: Das Chaos beginnt |
| | 7.5.4 | Phase 4: Die Integration |
| | 7.5.5 | Phase 5: Der neue Status quo |
| | 7.6 | Organisationen als Systeme von Konversationen |

Inhaltsverzeichnis

ΙX

| 8 | Vorbere | itung für die Arbeit am Widerstand | 151 |
|---|---------|---|-----|
| | 8.1 | Schritt 1: Eine Vision | |
| | | für die Veränderungsarbeit erzeugen | 152 |
| | 8.2 | Schritt 2: Eine Springboard-Story schreiben | 153 |
| | 8.3 | Schritt 3: Ein Pilot-Scrum-Team für die Veränderung auswählen | 154 |
| | 8.4 | Schritt 4: Sehen lernen und analysieren | 156 |
| | 8.4.1 | Level 1: Widerstand des Individuums | 156 |
| | 8.4.2 | Aus der Praxis: Entwicklung der Scrum-Rollen | |
| | | bei der KUKA Robot Group | 162 |
| | 8.4.3 | Level 2: Widerstand des Teams | 164 |
| | 8.4.4 | Level 3: Widerstand der Organisation | 171 |
| | 8.4.5 | Level 4: Widerstand zwischen Organisationen | 189 |
| | 8.5 | Schritt 5: Das erste Transition-Backlog aufstellen | 192 |
| | 8.5.1 | Der Zustand in der Organisation | 193 |
| | 8.5.2 | Das Transition-Backlog | 202 |
| | 8.6 | Interview mit Hélène Valadon: | |
| | | Der Umgang mit Widerständen | 204 |
| 9 | Verände | erungstechniken für die Transition | 209 |
| | 9.1 | Den Wandel aus Sicht des Individuums verstehen – SCARF | 209 |
| | 9.1.1 | Status | 211 |
| | 9.1.2 | Sicherheit/Gewissheit | 213 |
| | 9.1.3 | Autonomie | 214 |
| | 9.1.4 | Verbundenheit | 217 |
| | 9.1.5 | Fairness | 219 |
| | 9.1.6 | Die drei Schritte zur Veränderung | 219 |
| | 9.2 | Den Wandel aus Sicht des Teams verstehen | 224 |
| | 9.2.1 | Das Team führen – der ScrumMaster | 228 |
| | 9.2.2 | Teamregeln | 229 |
| | 9.2.3 | Der ScrumMaster und der Product Owner | 230 |
| | 9.3 | Die Organisation – der Support | 231 |
| | 9.3.1 | Coaching des Managements im neuen Management-Framework | 234 |
| | 9.3.2 | Die neue Rolle des Managers und ihre Konsequenzen | 237 |
| | 9.4 | Die umgebenden Organisationen | 242 |
| | 9.4.1 | Das große Produkt | 242 |
| | 9.4.2 | Die internen Kunden | 251 |
| | 9.4.3 | Das Umfeld der Organisation | 254 |
| | 9.4.4 | Die Regularien | 259 |
| | 9.5 | Interview mit Hélène Valadon: | |
| | | Das Management mit auf die Reise nehmen | 265 |

| 10 | Anleitun | g für die agile Organisation | 269 |
|-----|-----------|--|-----|
| | 10.1 | Die fundamentalen Zutaten für die Veränderungsarbeit mit Scrum | 271 |
| | 10.2 | Die Veränderungsbasis aufbauen | 275 |
| | 10.2.1 | Der Startschuss – Segen von oben | 275 |
| | 10.2.2 | Der 100-Tage-Plan | 276 |
| | 10.2.3 | Der Auftrag wird erteilt | 278 |
| | 10.2.4 | Das Transition-Team | 280 |
| | 10.2.5 | Das Pilot-Scrum-Team | 284 |
| | 10.3 | Skalieren über weitere Teams | 291 |
| | 10.4 | Der kulturelle Wandel | 297 |
| | 10.5 | Interview mit Hélène Valadon: | |
| | | Verändern ohne zu verzweifeln | 298 |
| 11 | Epilog: [| Der Manager als Gestalter | 301 |
| | 11.1 | Was ist ein agiler Manager? | 302 |
| | 11.2 | Vier Empfehlungen für die eigene Führungsarbeit | 304 |
| | 11.2.1 | Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern nicht so viel über die Veränderung. | |
| | | Beginnen Sie bei sich selbst | 304 |
| | 11.2.2 | Geben Sie Orientierung und setzen Sie Grenzen | 305 |
| | 11.2.3 | Machen Sie mit, arbeiten Sie mit, seien Sie Vorbild | 305 |
| | 11.2.4 | Nehmen Sie Anteil und nehmen Sie sich Zeit | 307 |
| Lit | eratur | | 309 |
| | | rzeichnis | 313 |
| Üh | er die Au | toren | 315 |