

---

# 1 Einleitung

Märkte verändern sich immer schneller. Dadurch stehen viele Unternehmen heute vor der Herausforderung, schneller und flexibler auf diese Änderungen zu reagieren. Menschen mit Verantwortung in Unternehmen stellen die große Frage: »Wie werden wir agiler?«

Vor einigen Jahren hat Ken Schwaber bei einem Vortrag in Karlsruhe eine Idee dazu präsentiert. Das CIF (Continuous Improvement Framework) schlägt einen Satz von Unternehmensmetriken vor. In regelmäßigen Abständen prüfen Mitarbeiter aller Unternehmensebenen den Fortschritt anhand dieser Metriken und beschließen Verbesserungsmaßnahmen. Beispiele für diese Metriken waren »Die Anzahl der Kunden« oder »Die Zeitdauer zwischen zwei Versionen eines Produktes«. Bei diesem Vorschlag wird das Unternehmen als Blackbox angesehen. Ken Schwaber machte dabei keine Vorschläge zur inneren Gestalt des Unternehmens. Dieses Buch dagegen ist voll von solchen Schritten. Der Leser kann, wie mit einer Lupe, einzelne Organisationsbereiche und Situationen fokussieren und bekommt dazu Ideen und Handlungsanweisungen für den individuellen Weg zu mehr Agilität.

Zu diesem Prozess fügen wir als Katalysator unsere Erfahrung aus diversen Unternehmen der verschiedensten Branchen hinzu. Wir, Stefan Roock und »Mentor« Jürgen Hoffmann, sind als ihre Trainer, Berater und Coaches dicht am Puls der Firmen. Unserer Beobachtung nach gibt es auch nicht das agile Unternehmen. Jedes hat andere Mitarbeiter, Herausforderungen und eine andere Geschichte. Der Versuch, von einem auf den anderen Tag einfach alle Ideen und Werkzeuge aus der Agile Community mit einem Schlag einzuführen, würde die Menschen, die Produkte und damit das ganze Unternehmen überfordern.

Eines der Prinzipien beim Einsatz von Agilität ist das ständige Experiment: »Try, inspect and adapt« – »Ausprobieren, Erfolgskontrolle und Anpassung«. Das ist der Weg, auf dem die hier vorgeschlagenen Ideen auch Ihr Unternehmen beleben und erfolgreicher machen können.

### 1.1 Echte Agilität

Unserer Meinung nach stellt ein einfacher Zyklus den Kern agiler Entwicklung dar (siehe Abb. 1–1): Kunden haben Probleme, die ein selbstorganisiertes autonomes Team löst. Dieser Zyklus muss möglichst schnell und in direkter Interaktion stattfinden.

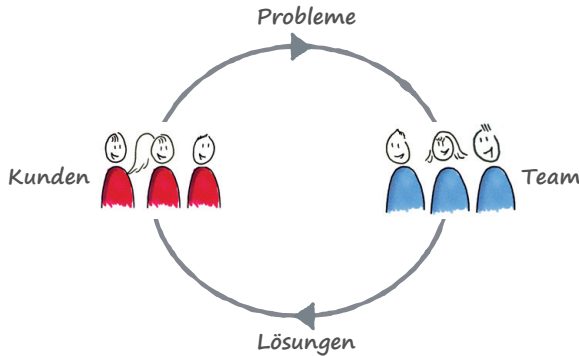


Abb. 1-1 Kernidee agiler Entwicklung

Ein agiles Entwicklungsframework wie Scrum soll die agile Kernidee unterstützen (siehe Abb. 1–2). Wichtig ist, dass dabei stets die agile Kernidee im Vordergrund bleibt und nicht vom Scrum-Framework in den Hintergrund verdrängt wird.

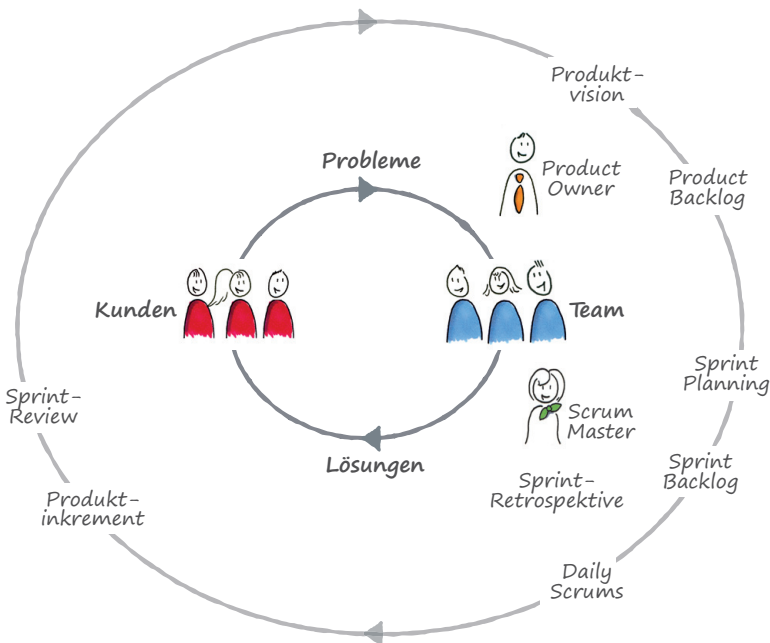
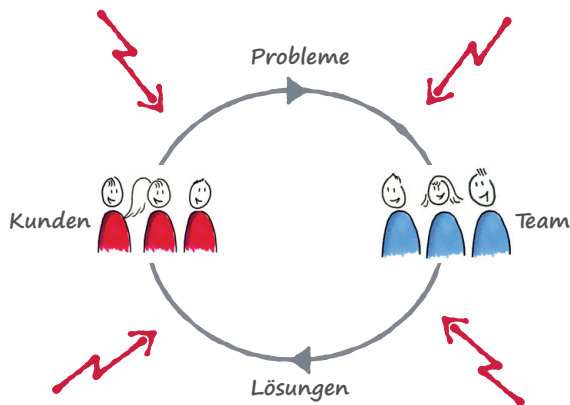


Abb. 1-2 Scrum zur Unterstützung der agilen Kernidee

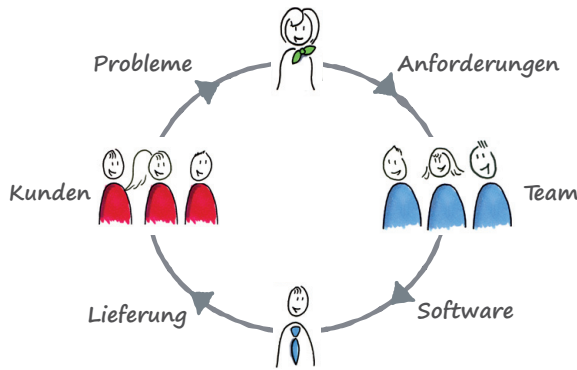
Das klingt alles trivialer, als es ist. Faktisch haben die meisten Unternehmen sich Strukturen gegeben, die den beschriebenen Zyklus massiv stören (siehe Abb. 1–3). Die Beispiele für diese Störungen sind vielfältig:

- Das Team hat keinen direkten Kontakt zu den Kunden.
- Die Teammitglieder werden ständig zwischen Teams hin und her verschoben.
- Vorgesetzte geben den Teammitgliedern Aufgaben, die sie von der Lösung kundenrelevanter Probleme abhalten.
- Teammitglieder müssen Stage-Gate-Prozesse einhalten, die die Problemlösung für Kunden ganz erheblich verzögern.
- Etc.



**Abb. 1–3** Unternehmensstrukturen stören die agile Kernidee.

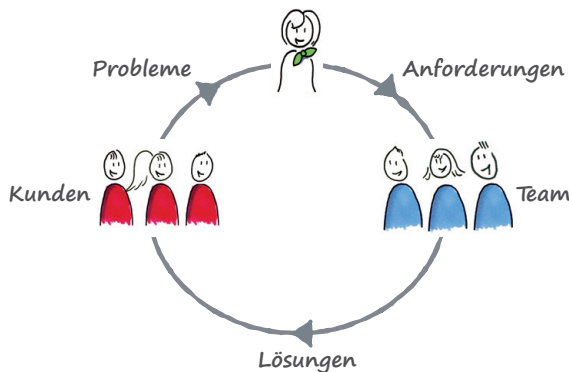
In der Konsequenz stecken die meisten »agilen« Implementierungen noch in den Kinderschuhen (auch die, die sich bereits seit Jahren daran versuchen). So findet sich in vielen Fällen die Struktur aus Abbildung 1–4: Das Team ist selbstorganisiert, hat aber keinen direkten Kundenkontakt. Den Kundenkontakt hält z. B. das Produktmanagement und überführt die Kundenprobleme in Anforderungen, die das Team dann umsetzt. Die entwickelte Software liefert das Team nicht direkt an Kunden aus, weil das Team keine vollständig lieferbare Software herstellen kann (es fehlen z. B. die Integrationstests).



**Abb. 1-4** Selbstorganisiertes Team

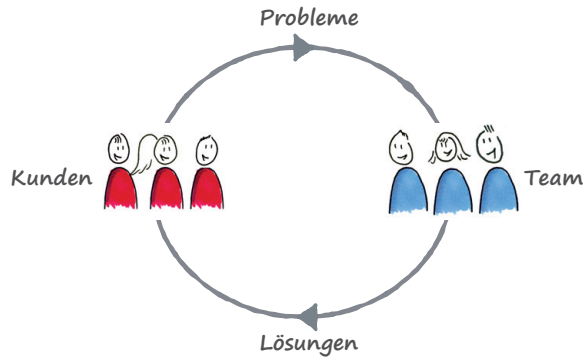
In dieser Struktur ist mit dem selbstorganisierten Team zwar bereits eine wichtige agile Idee implementiert. Die Wirksamkeit des Teams bleibt aber beschränkt.

Häufig entwickelt sich diese Struktur technisch weiter. Das Team liefert die Lösung direkt an den Kunden aus, nachdem es die Fähigkeit erworben hat, in kurzen Abständen wirklich lieferbare Software zu erstellen (siehe Abb. 1-5). Die extremste Ausprägung findet sich heute im Continuous Deployment – die Software wird nach jeder Änderung sofort (also mehrmals täglich) an Kunden ausgeliefert.



**Abb. 1-5** Lieferndes Team

Wenn wir dann noch den oberen Teil des Zyklus von der Indirektion befreien und das Team direkt mit den Kunden über ihre Bedürfnisse und Probleme sprechen lassen, landen wir bei echter Agilität (siehe Abb. 1-6).



**Abb. 1-6** Kundenwertoptimierendes Team

Vor diesem Hintergrund kann man agil arbeitende Teams in einem Satz folgendermaßen definieren: *Business-fokussierte Teams, die für Produkt und Prozess Verantwortung übernehmen.*

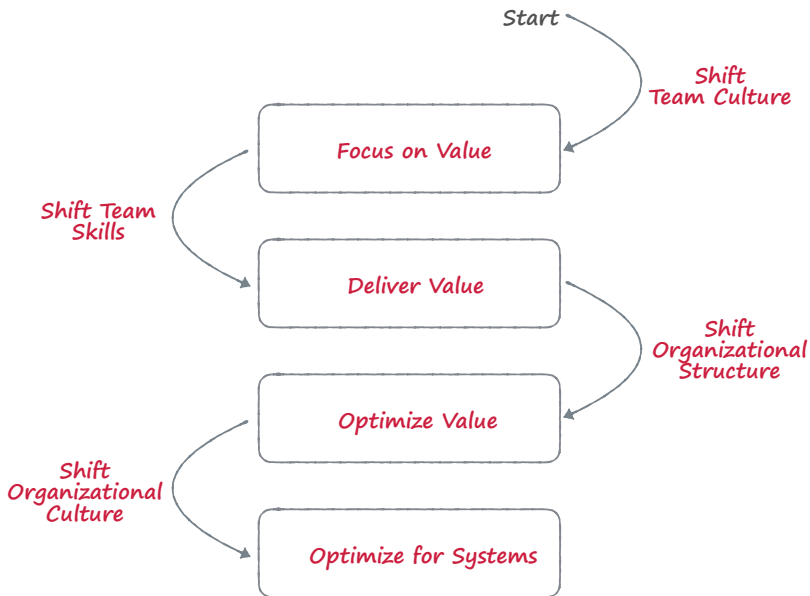
In diesem Buch beschreiben wir, was über selbstorganisierte, liefernde Teams hinaus für echte Agilität notwendig ist. Wir gehen also davon aus, dass Sie als Leser bereits selbstorganisierte, liefernde Teams erreicht haben oder sich anderswo die Informationen besorgen, die dafür notwendig sind.

Wichtig ist uns hier noch, dass die beschriebenen »Stufen« nicht sequenziell durchlaufen werden müssen. Sie können bei der Einführung agiler Entwicklung auch direkt auf kundenwertoptimierende Teams abzielen und die für selbstorganisierte und liefernde Teams notwendigen Veränderungen gleichzeitig vollziehen.

## 1.2 Agile Fluency

Die beschriebenen Unterscheidungen haben Diana Larsen und Jim Shore vor einigen Jahren im Agile Fluency Model™ formalisiert. Das Modell verwendet das Erlernen einer Fremdsprache als Metapher. Man kann eine Fremdsprache auf verschiedenen Stufen sprechen. Auf einer Basisstufe kann man vielleicht nach dem Weg fragen und Dinge des täglichen Gebrauchs einkaufen. Auf der nächsten Stufe kann man einfache Gespräche führen. Auf der dritten Stufe kann man anspruchsvolle Literatur verstehen und intellektuell anspruchsvolle Gespräche führen. Auf der vierten Stufe kann man alles Erdenkliche in der Fremdsprache ausdrücken. Fließend (fluent) ist man auf der jeweiligen Stufe, wenn man sie auch in Stresssituationen beibehält.

Dieser Ansatz wird mit dem Agile Fluency Model™ auf Agilität übertragen – es wird in der aktuellen Version allerdings nicht mehr von Stufen, sondern von Zonen gesprochen. Es werden die vier Zonen aus Abbildung 1-7 unterschieden.



**Abb. 1-7** Das Agile Fluency Model™

Das Modell geht davon aus, dass die Beteiligten in der Lage sind, Programmcode für Software zu schreiben (*Start*). Sie beherrschen also ihr grundsätzliches Handwerkszeug, um etwas herzustellen oder eine Dienstleistung zu erbringen. Für das Modell, wie wir es benutzen, ist die Art des Produktes nicht wichtig.

In der ersten Zone »Focus on Value« wird auf Wert fokussiert. Aus Geschäftssicht muss regelmäßig Fortschritt erkennbar sein und es muss die Möglichkeit geben, die Richtung zu ändern. Dazu ist in erster Linie ein Kulturwandel im Team notwendig – weg von einer technisch bestimmten wasserfallartigen Planung hin zu einer Planung aus Geschäftssicht. Regelmäßige Demonstrationen von Produktinkrementen schafft Transparenz über den Fortschritt. Regelmäßige Planungen erlauben das Umsteuern, wenn gewünscht. Ein einfaches iteratives Verfahren mit Planung und Review kann ausreichen, um »Focus on Value« zu erreichen. Diese Zone haben wir oben »selbstorganisiertes Team« genannt (siehe Abb. 1-4).

In der folgenden Zone wird auf die Lieferung von Wert fokussiert. Das Team muss in der Lage sein, so häufig an Kunden auszuliefern, wie es aus Geschäftssicht sinnvoll ist. Um diese Zone zu erreichen, müssen geeignete Entwicklungspraktiken wie Continuous Integration, automatisierte Unit Tests, testgetriebene Entwicklung, Pair Programming und Continuous Delivery installiert werden. Diese Zone haben wir oben »lieferndes Team« genannt (siehe Abb. 1-5).

In der dritten Zone wird auf die Optimierung von Wert durch das Team fokussiert. Hier geht es um die Frage, welche Produkte und Produkteigenschaften wirklich wertvoll für Kunden sind. Es müssen exzellente Produktentscheidungen gefällt werden. Hierzu ist sowohl eine Veränderung der Unternehmensstruktur

als auch Fachexpertise im Team notwendig. Das kann durch die Integration von Business-Analysten oder sogar direkt von Kunden ins Team erfolgen.

In der vierten Zone »Optimize for Systems« werden schließlich Gesamtsysteme optimiert. Dazu werden Gesamt-Wertschöpfungsketten optimiert und systematisch marktrelevante Innovationen erzeugt. Um diese Zone zu erreichen, ist ein Wandel der Unternehmenskultur notwendig. So muss es z.B. möglich sein, Dinge auszuprobieren, die vermeintlich nichts mit dem Geschäftszweck zu tun haben. Es muss auch erlaubt sein, Fehler zu machen. Und nicht zuletzt muss global optimiert werden.

Wichtig ist bei allen Zonen der Fluency-Aspekt. Ein Team ist in einer Zone *fluent*, wenn es auch in Stresssituationen innerhalb dieser Zone bleibt. Ein Team ist also dann in der Zone »Deliver Value« *fluent*, wenn es auch bei anspruchsvollen Terminen und großem Druck durch das Management die agilen Entwicklungspraktiken wie testgetriebene Entwicklung einsetzt.

Das Agile Fluency Model™ ist nicht als Reifegradmodell gedacht. Zum einen werden die Zonen nicht vollständig sequenziell erreicht. Es kann also durchaus sein, dass man die Praktiken für »Deliver Value« einführt, bevor man in »Focus on Value« *fluent* ist. Zum anderen muss die Reihenfolge auch nicht in allen Fällen wie beschrieben ablaufen. Die dargestellte Reihenfolge deckt sich allerdings mit dem, was viele Agile Coaches in ihrer täglichen Arbeit beachten.

### 1.3 Fokus dieses Buches: echte Agilität oder auch »Optimize Value«

Dieses Buch fokussiert auf echter Agilität alias »Optimize Value« nach dem Agile Fluency Model™ – aber nicht beschränkt auf einzelne Projekte, sondern als relevanter Aspekt der Unternehmensorganisation. Das Buch erläutert nicht, wie »Focus on Value« oder »Deliver Value« erreicht werden, sondern geht davon aus, dass die dafür notwendigen Praktiken bereits erfolgreich eingeführt wurden.

Teams, die »Optimize Value« erreicht haben, liefern größeren Wert an Kunden und treffen bessere Produktentscheidungen. Diese Verbesserung kann direkt mit geschäftsrelevanten Metriken (z.B. Kundenzufriedenheit und Umsatz) gemessen werden.

Kundenwertoptimierende Teams liefern im Verhältnis zur Investition den größtmöglichen Wert. Sie verstehen, was der Markt wünscht, was das Unternehmen benötigt und wie beide Bedürfnisse befriedigt werden können. In einer Startup-artigen Umgebung weiß das Team, was es lernen muss und wie es das lernen kann.

Diese Teams nutzen z.B. Lean Startup und Design Thinking sowie weitere Techniken zur Product Discovery. Sie arbeiten mit adaptiver Planung, haben das Produktmanagement ins Team integriert und interagieren direkt und persönlich mit Endkunden.

Sie schaffen Transparenz, indem sie mit konkreten Geschäftsmetriken (z.B. Return on Investment, Kundenzufriedenheit, Umsatzrendite pro Mitarbeiter) ins Unternehmen berichten.

Gegenseitiges Vertrauen zwischen Team und Unternehmen führt zu schnellen und effektiven Aushandlungsprozessen. Das Team ist so breit bzgl. seiner Fähigkeiten aufgestellt, dass Übergaben eliminiert werden und Entscheidungen schnell gefällt werden können.

Kundenwertoptimierende Teams erkennt man daran, dass sie mit Geschäftsmetriken arbeiten, auf Kundenbegeisterung hin optimieren und profitabel sind. Weisen relevante Geschäftsmetriken (z.B. Kundenzufriedenheit) auf Probleme hin, reagieren kundenwertoptimierende Teams sofort darauf und ändern ggf. selbstständig die Richtung. Im Extremfall schlägt das Team vor, das Projekt oder Produkt zu beenden.

Um kundenwertoptimierende Teams zu erhalten, muss das Unternehmen in sie investieren und Business-Experten ins Team integrieren. Diese müssen reguläre Vollzeit-Teammitglieder sein.

Darüber hinaus können diese Teams nur dann erreicht werden, wenn organisatorische Hindernisse bei Werterzeugung und Wertlieferung beseitigt werden. Dazu muss das Management im ganzen Unternehmen kooperativ zusammenarbeiten. In den meisten Fällen müssen die Manager dabei gecoacht werden, wie sie diesen veränderten Herausforderungen gerecht werden können.

### 1.3.1 Eigenschaften von »Optimize Value«-Unternehmen

Damit dies alles möglich wird, müssen Unternehmen in der Regel die folgenden Eigenschaften herausbilden:

- Jeder Mitarbeiter sieht die Wertschöpfung des Unternehmens durch die Augen des Kunden.
- Jeder Mitarbeiter versteht, wie er zu dieser Wertschöpfung beiträgt.
- Jeder Mitarbeiter engagiert sich in der kontinuierlichen Verbesserung der Wertschöpfung.
- Jedes Teammitglied versteht sich als Bestandteil eines Teams mit gegenseitigen Abhängigkeiten.
- Jedes Teammitglied bringt sich so in das Team ein, wie es gerade notwendig ist – auch außerhalb der eigenen Spezialisierung und Komfortzone. Titel und Positionen treten in den Hintergrund.
- Karrierepfade im Unternehmen orientieren sich nicht mehr an fixen Positionen. Stattdessen tritt der Beitrag zum großen Ganzen in den Vordergrund. Für Gehaltserhöhungen spielt daher das Ansehen der Kollegen eine große Rolle. Sie wissen durch die Arbeit im Team am besten um den Beitrag ihres Kollegen.



- Mitarbeiter wechseln die Rolle im Team sowie die Teammitgliedschaft so, wie es für die Generierung von Kundennutzen optimal ist.
- Das Unternehmen sorgt dabei dafür, dass sich die Mitarbeiter weiterentwickeln können und maximiert mit ihren Stärken arbeiten können.

Es ist also sowohl ein struktureller wie auch kulturellen Wandel notwendig.

### 1.3.2 »Focus on Value« und »Deliver Value«: Literaturempfehlungen

Für »Focus on Value« nach dem Agile Fluency Model™ empfehlen wir die folgenden Bücher:

- Stefan Roock: »Scrum auf dem Bierdeckel erklärt«. dpunkt.verlag, 2016.  
Freies PDF: [http://www.dpunkt.de/ebooks\\_files/free/12551.pdf](http://www.dpunkt.de/ebooks_files/free/12551.pdf).
- Henning Wolf, Wolf-Gideon Bleek: »Agile Softwareentwicklung«. dpunkt.verlag, 2010.
- Stefan Roock, Henning Wolf: »Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen«. dpunkt.verlag, 2015.
- David J. Anderson: »Kanban: Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen«. dpunkt.verlag, 2011.
- Henning Wolf (Hrsg.): »Agile Projekte mit Scrum, XP und Kanban«. dpunkt.verlag, 2015.

Für »Deliver Value« nach dem Agile Fluency Model™ empfehlen wir die folgenden Bücher:

- Robert C. Martin: »Clean Code: A Handbook of Agile Software Craftsmanship«. Prentice Hall, 2008.
- Roman Pichler, Stefan Roock (Hrsg.): »Agile Entwicklungspraktiken mit Scrum«. dpunkt.verlag, 2011.
- Henning Wolf, Stefan Roock, Martin Lippert: »eXtreme Programming«. dpunkt.verlag, 2005.
- Eberhard Wolff: »Continuous Delivery: Der pragmatische Einstieg«. dpunkt.verlag, 2016.

## 1.4 An wen richtet sich das Buch?

Das Buch richtet sich an alle, die bereits selbstorganisierte, liefernde Teams erreicht haben und den nächsten Schritt in Angriff nehmen wollen. Da hierfür eine Änderung der Unternehmensstruktur notwendig ist, adressiert das Buch insbesondere diejenigen, die diese Strukturen verändern können. Es wendet sich außerdem an alle, die vielleicht nicht die Macht haben, die Unternehmensstrukturen zu verändern, aber den Einfluss, um die »Mächtigen« dazu zu bringen.

Konkret wendet sich das Buch also an folgende Gruppen:

- Unternehmensgründer
- Geschäftsführer
- Hochrangige Manager (CxO-Ebene, Senior Vice Presidents, Vice Presidents, Bereichs- und Abteilungsleiter)
- Berater obengenannter Menschen

## 1.5 Überblick über das Buch

Dieses Buch ist entlang der Herausforderungen aufgebaut.

Kundenwertoptimierende Teams müssen ein gutes Verständnis darüber haben, was Wert für Kunden schafft. Sie verstehen die Kundenbedürfnisse und arbeiten effektiv mit Produktvisionen. Ihnen ist außerdem klar, dass neue Produkte für neue Kundensegmente ganz anders entwickelt werden müssen als neue Features für bereits existierende Produkte. Das 3-Horizonte-Modell stellt ein leicht verständliches und trotzdem nützliches Denkmodell für die verschiedenen Produktstadien dar. All diese behandeln wir in Kapitel 2.

Kapitel 3 widmet sich dem Team. Kundenwertoptimierende Teams verstehen sich nicht als Lieferanten für die Bestellungen der Fachseite oder eines Product Owners. Sie sehen die Wertschöpfung für Kunden als gemeinsame Teamaufgabe an. Daher muss die entsprechende Fachkompetenz bzgl. Kunden, Markt, Business-Modell etc. im Team vorhanden sein. Das kann durch die Integration der entsprechenden Experten erfolgen oder dadurch, dass sich das Team die Kompetenzen aneignet. Mit einem so breit aufgestellten Team ändert sich auch die Sichtweise auf die Product-Owner-Rolle. Solche Teams berichten mit Metriken ins Unternehmen, die direkte Geschäftsrelevanz haben (z.B. Kundenzufriedenheit, Umsatz). Nicht zuletzt stellt sich an dieser Stelle für viele Produkte die Frage nach der Skalierung der Teams: Wenn ein Team nicht genügt, um das Produkt ausreichend schnell zu entwickeln, müssen mehrere Teams am selben Produkt arbeiten. Abhängig von Produkttyp muss das geeignete Skalierungsmodell ausgewählt oder entwickelt werden.

Damit das alles Wirklichkeit werden kann, muss die Organisation die Arbeit kundenwertoptimierender Teams geeignet unterstützen. Das bedeutet in erster Linie, dass die Organisation die Arbeit des Teams nicht behindern darf. Zielsysteme (z.B. Management by Objectives – MbO, Objectives and Key Results – OKRs), Bonussysteme, Aufgaben und Verantwortungen von Führungskräften sowie Roadmap- und Portfolioplanung müssen sich der Wertschöpfung für den Kunden unterordnen. In Kapitel 4 diskutieren wir, was das für Unternehmen konkret bedeutet.

In Kapitel 5 beleuchten wir schließlich den Weg hin zu kundenwertoptimierenden Teams und Organisationen. Dieses Vorhaben ist ebenso wenig komplett planbar wie die Entwicklung eines innovativen Softwareproduktes. Daher muss auch hier ein iterativer Ansatz wie z.B. Scrum oder Kanban verwendet werden. Mit dem Nordstern-Konzept kann sichergestellt werden, dass die notwendigen organisatorischen Veränderungen von vielen Schultern getragen und dennoch in eine einheitliche Richtung betrieben werden.

Im Anhang A beschreiben wir detaillierter konkrete Methoden zum User Research, namentlich Design Thinking, Design Sprints und Lean Startup.

Für die Entwicklung größerer Produkte reicht ein einzelnes Team nicht aus. Mehrere Teams müssen koordiniert an dem Produkt zusammenarbeiten. Anhang B stellt mit dem LeSS-Framework einen sehr leichtgewichtigen Scrum-basierten Ansatz dafür vor.

## 1.6 Danksagung

Dieses Buch wäre ohne die Mitarbeit und Offenheit vieler anderer Menschen nicht möglich gewesen. Wir danken konkret

- dem dpunkt.verlag und besonders unserer Lektorin Christa Preisendanz für die Unterstützung,
- Corinna Baldauf (sipgate) und Frank Schlesinger (ImmobilienScout24) für ihre offenen Antworten zu Fragen der agilen Mitarbeiterführung,
- unseren Kunden für die partnerschaftliche Arbeit, aus der viele der hier vorgestellten Erkenntnisse erwachsen sind,
- den it-agile-Kollegen für den unermüdlichen Einsatz, it-agile immer ein Stück weiter in Richtung eines noch agileren Unternehmens zu entwickeln,
- den Emendare-Kollegen für den ständigen Gedankenaustausch und gemeinsames Lernen sowie
- den Reviewern der Vorabversion dieses Buches, die uns wertvolles Feedback für den letzten Feinschliff gegeben haben.

*Jürgen Hoffmann, Stefan Rook*  
Karlsruhe, Hamburg, Dezember 2017