

**Boris Gloger/Jürgen Margetich**

# **Das Serum-Prinzip**

**Agile Organisationen aufbauen und gestalten**

**2., aktualisierte und erweiterte Auflage**

2018

**Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart**

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	XIII
Vorwort	XV
Eine kurze Wegbeschreibung	XVII
Prolog	XIX

### Teil I

#### **Auf der Suche nach der agilen Organisation**

I

*Boris Gloger*

<b>1 Es wareinmal der Kunde</b>	<b>3</b>
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 Strategie	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 Helene Valadon: Die traditionelle Organisation am Scheideweg	38

### Teil II

#### **Serum**

45

*Jürgen Margetich*

<b>2 Agilität – vom Erfolgsgeheimnis zur Notwendigkeit</b>	<b>47</b>
2.1 Business is the winner – das Geschäft ist der Gewinner	50
2.2 Lernen, Lernen, Lernen	51
2.3 Der User im Zentrum von allen und allem	52

2.4	Echtes Teamwork	52
2.5	Stärkung der Liefer-undLeistungsfähigkeit	54
2.6	Produkte, die wirklich fertig sind	54
2.7	Verbesserte Time-to-Market	55
<b>3</b>	<b>Der Serum Flow – ein Prozessmodell</b>	<b>59</b>
3.1	Prinzipien, Rollen, Meetings und Artefakte im Überblick	61
3.1.1	Die Organisationsprinzipien von Serum	61
3.1.2	Die Rollen	62
3.1.3	Das Prozessmodell	63
<b>4</b>	<b>Serum unter der Lupe</b>	<b>67</b>
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 Serum – 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 – Knowledge transfer 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 richtiggute 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
<b>5</b>	<b>Change mit Serum</b>	<b>93</b>
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
<b>6</b>	<b>Agiles Management</b>	<b>101</b>
6.1	Der morgendliche Werksrundgang	101
6.2	Drei Artefakte sind genug – eine Managementfokussierung	102
6.2.1	Produktvision	103
6.2.2	Product Backlog	105
6.2.3	User Story	105

6.3	Erfolg in Zahlen, Daten und Fakten	107
6.4	Die richtige Besetzung wählen	109
6.5	Und was ist mit der Strategie?	110
6.6	Jetzt sind Sie an der Reihe	114

## Teil III

<b>Die Umsetzung</b>	121
----------------------	-----

*Boris Gloger*

<b>7 Basiswissen für die Veränderung</b>	123
7.1 Die acht Schritte der Organisationsveränderung	125
7.1.1 1. Schritt: Die Einsicht der Dringlichkeit schaffen	126
7.1.2 2. Schritt: Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen	127
7.1.3 3. Schritt: Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen werden	128
7.1.4 4. Schritt: Die Zukunftsvision bekannt machen	128
7.1.5 5. Schritt: Das Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen	129
7.1.6 6. Schritt: Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen	130
7.1.7 7. Schritt: Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen	131
7.1.8 8. Schritt: Das Neue fest verankern	131
7.2 Die Motivation zu Veränderung	132
7.3 Blaupause Professional Service Firm	134
7.4 In sieben plus eins Schritten zur Veränderung	136
7.4.1 Mit den richtigen Ressourcen starten	136
7.4.2 Eine Vision generieren und den Weg festlegen	137
7.4.3 Strukturen und Regeln	137
7.4.4 Public Shooting	138
7.4.5 Anerkennungs- oder Anreizsysteme ausrichten	139
7.4.6 Kollegen einstellen	139
7.4.7 Training und Ausbildung	140
7.4.8 Investieren in die Kultur	140
7.5 Das Change-Modell von Virginia Satir	140
7.5.1 Phase 1: Der Status quo	142
7.5.2 Phase 2: Ein »fremdes« Element einfügen	142
7.5.3 Phase 3: Das Chaos beginnt	142
7.5.4 Phase 4: Die Integration	143
7.5.5 Phase 5: Der neue Status quo	144
7.6 Organisationen als Systeme von Konversationen	145

<b>8</b>	<b>Vorbereitung für die Arbeit am Widerstand</b>	<b>151</b>
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 Serum-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 TI-ansition-Backlog	202
8.6	Interview mit Helene Valadon: Der Umgang mit Widerständen	204
<b>9</b>	<b>Veränderungstechniken für die Transition</b>	<b>209</b>
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 Helene Valadon: Das Management mit auf die Reise nehmen	265

<b>10 Anleitung für die agile Organisation</b>	<b>269</b>
10.1 Die fundamentalen Zutaten für die Veränderungsarbeit mit Serum	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 Helene Valadon: Verändern ohne zu verzweifeln	298
<b>11 Epilog: Der Manager als Gestalter</b>	<b>301</b>
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
Literatur	309
Stichwortverzeichnis	313
Über die Autoren	315