

Jan Ahrend



# SAFe® 6.0

im Unternehmen implementieren

Lean und Agile erfolgreich skalieren



mitp

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Einleitung</b> .....	7
<b>1</b>	<b>GoSAFe®</b> .....	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
<b>2</b>	<b>Die Steuerung der Transformation</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Führung</b> .....	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
<b>4</b>	<b>Value Streams und ARTs</b> .....	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

<b>5</b>	<b>Planung und Start von ARTs</b> .....	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
<b>6</b>	<b>Das Portfolio erweitern</b> .....	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
<b>7</b>	<b>Beschleunigen</b> .....	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
<b>8</b>	<b>Glossar</b> .....	129
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	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

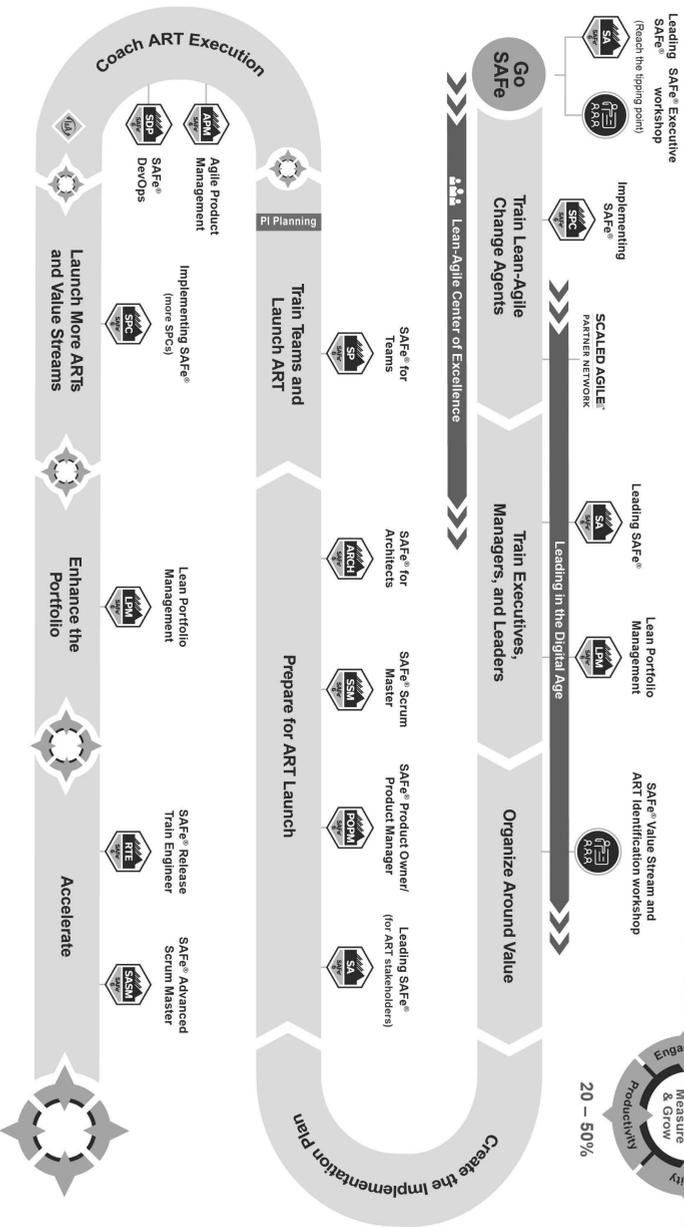
## Roter Faden des Buches

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.

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](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.



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.

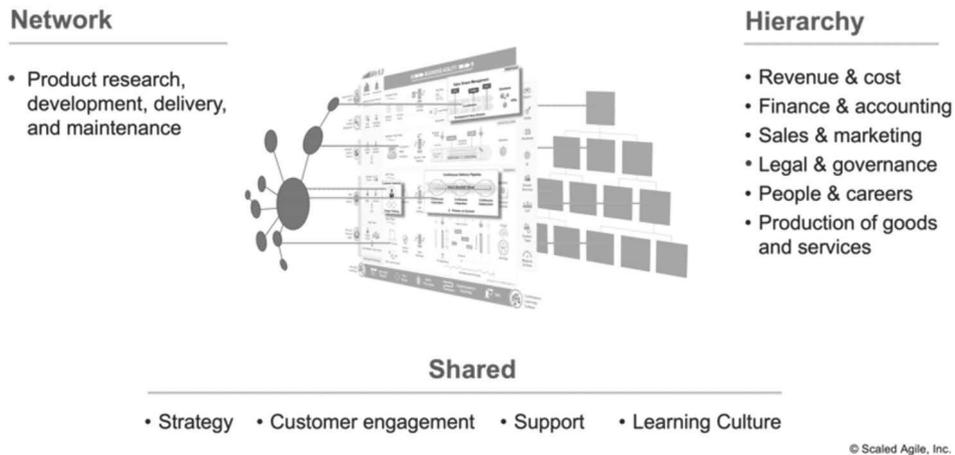


Abb. 1.2: Zwei Betriebssysteme<sup>2</sup>

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](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

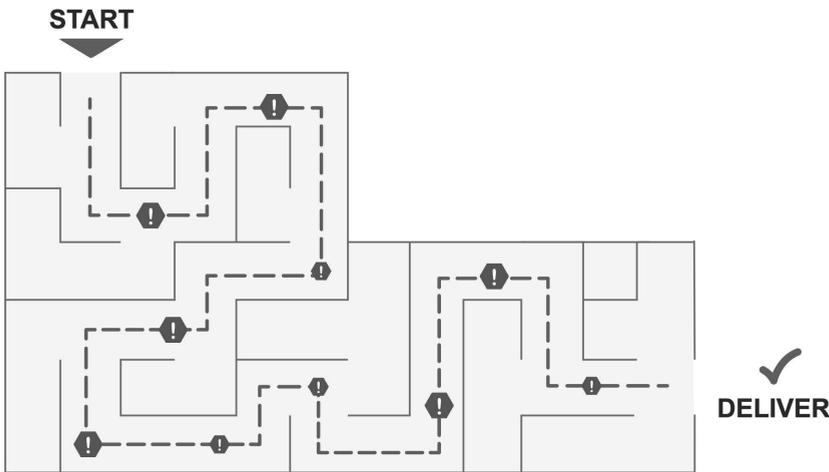
- CHANGE macht das System besser, schneller, qualitativer ...
- Vergangenheit ist der Bezugspunkt.
- Zukunft ist eine überarbeitete oder verbesserte Version der Vergangenheit.
- Alte bzw. verbesserte Spielregeln, Denkweisen
- Kein Paradigmenwechsel

#### 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.



- |                                       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| ❗ Extraneous meetings                 | ❗ Waterfall mindset     |
| ❗ Extra reporting                     | ❗ Iron Triangle         |
| ❗ Timesheet reporting                 | ❗ Stage-gate milestones |
| ❗ Legacy CCB                          | ❗ Legacy compensation   |
| ❗ Waterfall Quality Management System | ❗ Obsolete standards    |

© Scaled Agile, Inc.

Abb. 1.3: Beispielhafter Value Flow in einer Hierarchie<sup>3</sup>

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-

<sup>3</sup> [https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2022/10/6-Make\\_value\\_flow\\_F09.svg](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