



Mario A. Pfannstiel, Werner Siedl,  
Peter F.-J. Steinhoff

## Agilität in Unternehmen

Eine praktische Einführung  
in SAFe® und Co.

Springer Gabler 2021  
474 Seiten  
Gebundenes Buch 59,99 €  
E-Book 32,89 €

In diesem voluminösen Werk zu Agilität im Unternehmen mit Schwerpunkt auf der „Skalierten Agilitätsmethode SAFe“ (Scaled Agile Framework) schlagen die Herausgeber in vier Teilen mit 20 Kapiteln von den Grundlagen der Agilität im Unternehmen über Business-Agilität bis zu SAFe-Praxis einen weiten Bogen. Dabei widerlegen sie en passant am Beispiel Krankenhausverordnung, dass Agilität und die resultierenden Frameworks wie Scrum oder SAFe nur etwas für IT-affine Unternehmen seien.

Bei der Einführung agiler Methoden im Unternehmen muss sich auch das Management wandeln, das tayloristische „Command and Control“ zum Empowerment transformiert werden. Hieraus ergibt sich für Führungskräfte ein deutlich veränderter Umgang mit Macht. Das kann persönlich als massiver Kontrollverlust wahrgenommen werden, darum ist es wichtig, das Management von Anfang an bei der Einführung agiler Praktiken einzubeziehen, erläutert das Kapitel „Ohne Führungs-

kräfte geht es nicht“. Im Kapitel „Die Prinzipien von Agil und Lean leben – aus der Praxis für die Praxis“ geht es um das Management, das sich zum „Servant Leader“ entwickeln muss, und um eine Organisation, die bereit ist, einen Kulturwandel umzusetzen. Doch dieser Wandel zum „Servant Leader“ brauche erfahrungsgemäß 5 bis 10 Jahre, und erst wenn Management und Mitarbeitende diesen höheren Reifegrad im Kontext von Agil und Lean erreichen, wird wirklicher Mehrwert entstehen.

„There is no magic in SAFe ... except maybe for PI Planning.“ Dieses Kapitel nach dem Ausspruch von SAFe-Erfinder Dean Leffingwell bricht eine Lanze für das „Program Increment (PI) Planning“, also für ein 4-Monats-Intervall mit Sprints und dem PI Planning jeweils am Schluss zur Planung des nächsten Intervalls.

PI Planning hat den Vorteil, dass wirklich nahezu alle, die Entscheidendes zur Planung beitragen können, anwesend sind. Damit sind PI Plannings vor Ort – nicht remote! – sozusagen der Herzschlag des

ART, des Agile Release Train, der die agilen Teams mit den Stakeholdern zusammenbringt, um gemeinsam Werte (Value Streams) zu erschaffen.

Auch noch nicht voll im Fokus der Diskussion stehende Bereiche wie OKR, also das agile Führungs- und Zielmanagement „Objectives und Key Results“, finden Erwähnung. OKR hat seine Nützlichkeit besonders im Bereich der Strategieoperationalisierungen gezeigt. Das entsprechende Kapitel geht auf die Grundlagen und Prinzipien und mögliche Synergien im Zusammenspiel von OKS und SAFe ein.

Natürlich kann die Lektüre dieses Buches keine SAFe-Schulung ersetzen, führt aber gut in SAFe und die agilen Praktiken in Unternehmen ein. Viele Beispiele demonstrieren, was in der Praxis gut läuft, und weisen auf Stolperfallen hin. Auch wenn die Einführung agiler Methoden im Unternehmen ohne Coaching kaum funktioniert, ist dieses Buch für einen fundierten Einblick in SAFe und Agilität ein guter Ausgangspunkt.

Karsten Kisser (js@ix.de)