Sonderausgabe 2019
www.agilereview.de

agile review

Einblicke • Erfahrungen • Erkenntnisse

Die agile review – bequem im Abo erhältlich!
LESEPROBE

Verbessern aus Erfahrung

Mit Papierfliegern zum Erfolg

Von Riesen und anderer Arbeit

Von null auf hundert mit agilen Werten

Stop starting mit dem Flightlevel-Board

Auf Veränderung reagieren

editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

wundern Sie sich? Diese Ausgabe bestreite ich die Redaktion der agile review alleine! Mein Kollege Henning Wolf hat mir über mehrere Ausgaben gezeigt, wie wir die Zeitschrift gestalten.

Diesmal möchte ich zusammen mit den Autoren aus Projekten berichten. Es ist aber schwieriger als gedacht, Projektberichte zu bekommen, denn irgendetwas spricht immer dagegen: Das Projekt ist aktuell zu beschäftigt, es ist noch nicht weit genug, der Erfolg zeigt sich erst langsam, es ist schon abgeschlossen und die Leute sind mit einem anderen Projekt beschäftigt. Umso mehr freue ich mich, dass wir heute ganz viele Projektberichte liefern können! Haben Sie ein Projekt, von dem wir berichten dürfen? Ich würde mich sehr freuen, von Ihnen zu hören.

Einleitend schreiben Ilja Preuß und Stefan Roock über die Herausforderung stabile Teams im Projektgeschäft herzustellen. Lesen Sie ab Seite 6 ihre Gedanken dazu.

Ab Seite 14 berichtet Sven Günther von dem Kulturwandel, der in der Abteilung eines Versicherungskonzerns durch eine Kanban-Einführung ausgelöst wurde. Mathias Schröder bespricht in unserer Rubrik „Behind the Board“ ab Seite 30 ein Kanban-Board aus der Praxis. Dieses Beispiel ist für alle spannend, die sich neu an Kanban heranwagen wollen. Fokussierung auf das Wesentliche ist besonders in großen Projekten eine echte Herausforderung. Kathrin Schröder und Lars Lentfer berichten von ihren Erfahrungen bei der Einführung und Nutzung eines Flightlevel-Boards. Ab Seite 40 lesen Sie ihren Projektbericht.

Dass Agilität Teams zu hoher Geschwindigkeit verhelfen kann, wird immer wieder in den Raum gestellt. Holger Koschek beschreibt ab Seite 20 ein Projekt bei einem Finanzdienstleister, das in kurzer Zeit von null auf hundert gekommen ist. Und wie wichtig es ist, als agiler Coach auf Veränderung zu reagieren, können Anna-Lena Lorenz, Sebastian Keller und Robert in ihrem Artikel berichten. In dem Artikel ab Seite 34 beschreiben sie, wie sie mit den vielen Veränderungen umgegangen sind. Abschließend schauen wir auf Agile Roadmaps: Stefan Roock geht ab Seite 54 der Frage nach, wie man den Kontakt zu wichtigen Stakeholdern herstellt.

Die Buchtipps ab Seite 68 haben wir in dieser Ausgabe unseren Kolleginnen und Kollegen Marco Bonk, Stefan Roock und Nadine Wolf zu verdanken. Und in unserer Rubrik „Auf einen Kaffee mit...“ hat sich Nadine Wolf dieses Mal mit Claudia Reitenbach verabredet, um über ihren Werdegang zu sprechen. Lesen Sie das Interview ab Seite 64.

Ich wünschen Ihnen ganz viel Lesespaß, einen tiefen Einblick in die Projekte und freue mich über Ihr Feedback!

Wolf-Gideon Bleek

Wolf-Gideon Bleek, Chefredakteur der agile review

INHALT

6 Mission Possible – stabile Teams im Projektgeschäft
Wie man im Projektgeschäft stabile Teams herstellt

14 Mit Papierfliegern zum Erfolg

Sven Günther beschreibt, wie die Einführung von Kanban zu einem Kulturwandel geführt hat und welche unerwarteten positiven Effekte das hatte.

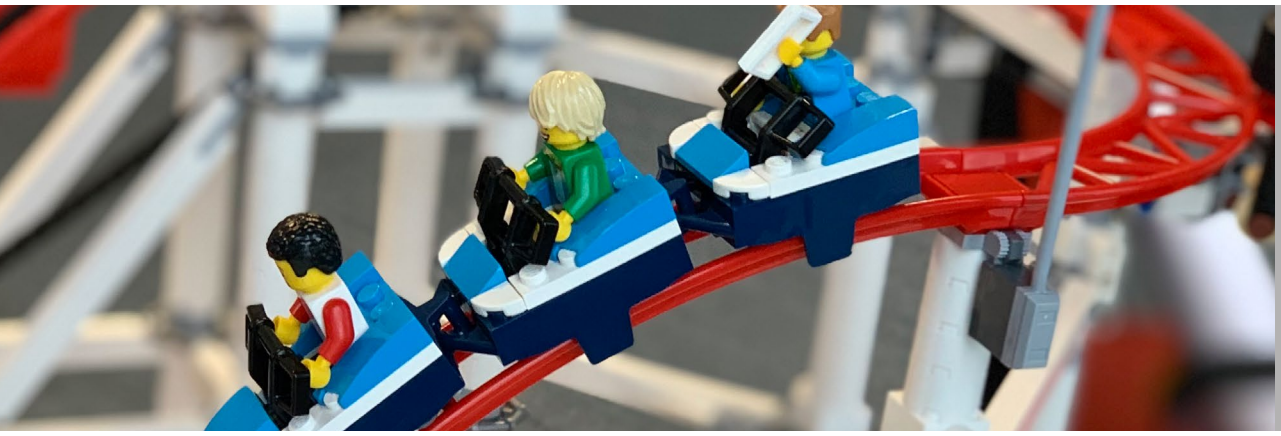
22 Die Säulen der Werte: Ein Projekt skaliert agil
Von null auf hundert in 36 Monaten

32 Behind the Board

Mathias Schröder diskutiert ein frisch erstelltes Kanban-Board und berichtet dabei von Riesen und anderer Arbeit.

36 Auf Veränderungen zu reagieren, ist wichtiger als einem Plan zu folgen

Anna-Lena Lorenz, Sebastian Keller und Robert geben einen Blick auf die häufigen Änderungen, die im Projektgeschäft passieren und zeigen auf, wie man darauf reagieren kann.



Stop Starting, Start Finishing – Wie die Flightlevels OTTO dabei helfen

Warum Autonomie im Team alleine nicht ausreicht, um Mehrwert zu generieren. 42

Agile Roadmaps

Stefan Roock zeigt auf, wie man mit Roadmaps und Parking-Lot-Diagrammen den Kontakt zu wichtigen Stakeholder herstellt. 54

Auf einen Kaffee mit ...

Nadine Wolf befragt ihre Kollegin Claudia Reitenbach 64

Buchtipps

Von Accalerate über Lean Startup zu Emotional Agility 68

Impressum 63

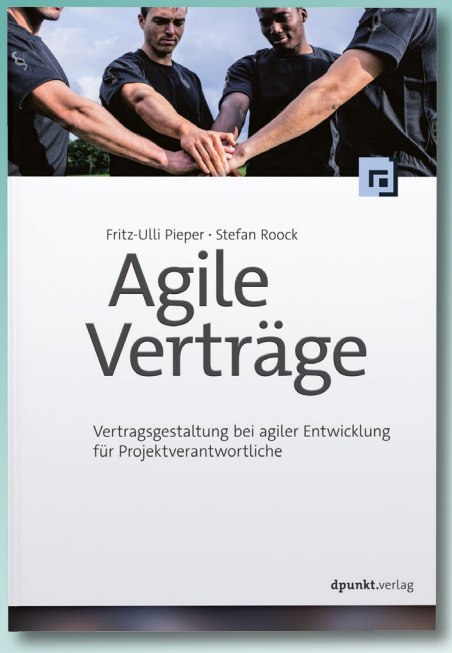
Für Agile Leader

F.-U. Pieper · S. Roock

Agile Verträge

Vertragsgestaltung bei agiler Entwicklung für Projektverantwortliche

2017, 168 Seiten
komplett in Farbe, Broschur
€ 26,90 (D)
ISBN 978-3-86490-400-4

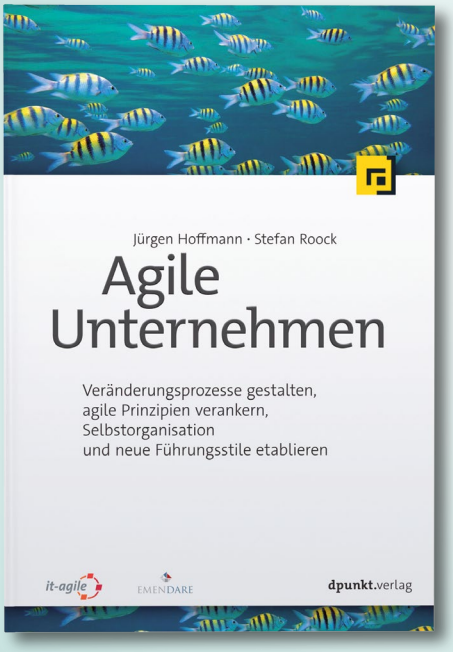


J. Hoffmann · S. Roock

Agile Unternehmen

Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren

2018, 214 Seiten
komplett in Farbe, Broschur
€ 29,90 (D)
ISBN 978-3-86490-399-1



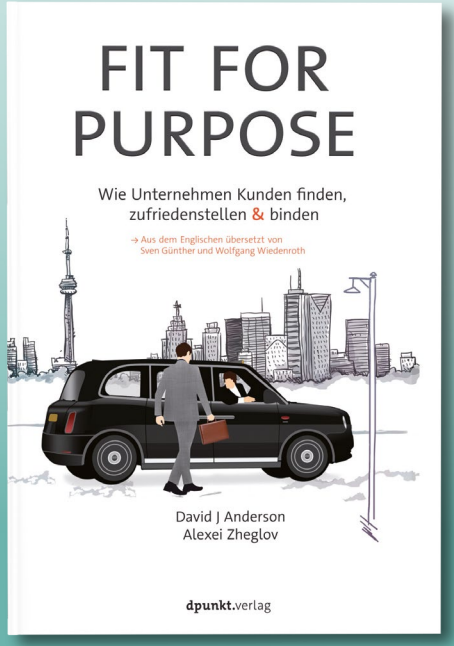
D. J Anderson · A. Zheglov

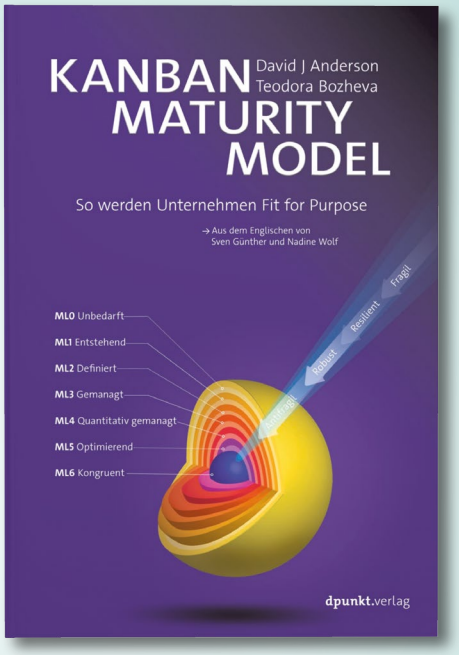
Fit for Purpose

Wie Unternehmen Kunden finden, zufriedenstellen und binden

Übersetzung aus dem Englischen von S. Günther und W. Wiedenroth

2019, 302 Seiten
Broschur
€ 34,90 (D)
ISBN 978-3-86490-579-7





VORSCHAU

D. J Anderson · T. Bozheva

Kanban Maturity Model

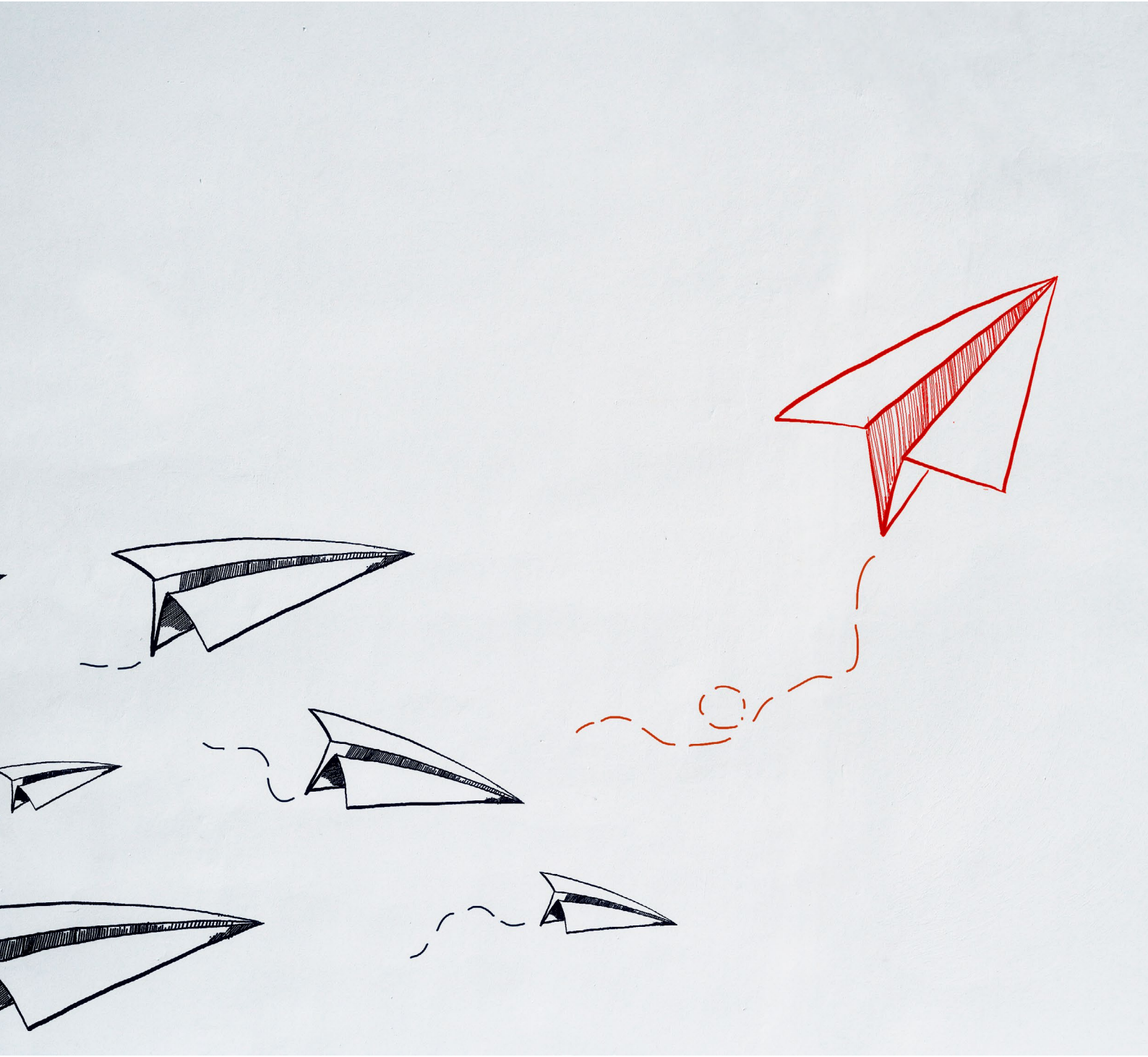
So werden Unternehmen Fit for Purpose

Übersetzung aus dem Englischen von S. Günther und N. Wolf

2019, ca. 220 Seiten
komplett in Farbe, Broschur
ca. € 34,90 (D)
ISBN 978-3-86490-608-4

dpunkt.verlag

dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17 · D-69123 Heidelberg
fon: 0 62 21 / 14 83 40 · fax: 0 62 21 / 14 83 99
e-mail: bestellung@dpunkt.de
www.dpunkt.de



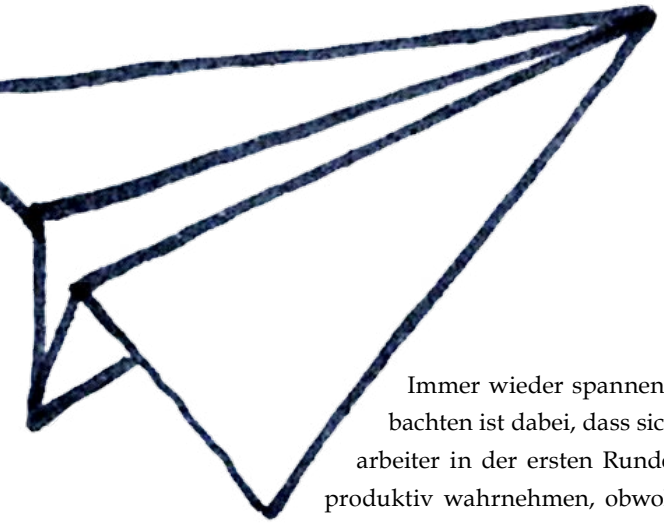
Mit Papierfliegern zum Erfolg

Seit über sieben Jahren ist ITERGO, der zentrale IT-Dienstleister des international tätigen Versicherungskonzerns ERGO Group, unser Kunde. Nach Projekten zu Scrum und einem zur bedarfsgerechteren Auftragsbearbeitung folgte Anfang des Jahres 2017 unser erstes großes Kanban-Projekt mit fünf Teams bei der ITERGO/ERGO. Das führte nicht nur zu einem Kulturwandel in diesem Bereich der IT, sondern auch zu einem messbaren Erfolg: Innerhalb von lediglich zehn Monaten wurden sowohl die Abläufe besser und schneller gestaltet, als auch eine umfangreichere Umsetzung von Softwareänderungen vorgenommen als erwartet. Von Sven Günther

Von Kanban hatte Markus Bader, als er die Abteilungsleitung Anwendungsentwicklung *Leben Klassik* bei der ITERGO in Hamburg übernahm, zwar schon gehört. Damit gearbeitet hatte er jedoch nicht. „Mit Scrum haben wir – auch mit it-agile – schon länger gearbeitet und sehr gute Erfahrungen gemacht, uns dabei allerdings zunächst ausschließlich auf Projekte konzentriert." Im Zuge seiner neuen Aufgabe stellte sich Bader daher die Frage, ob und inwieweit auch bei der Wartung der IT-Systeme agile Methoden angewendet werden können, statt wie in der Vergangenheit, Pläne für ein ganzes Jahr zu erstellen. Schnell war klar, dass Scrum für die Linientätigkeiten wie den Betrieb, die Wartung und Änderungen im System nicht geeignet ist, da es vor allem die Organisation von Entwicklungsprojekten verbessern soll. „Weil wir aber bei der Einführung der agilen Methoden und Scrum gemerkt haben, wie gut cross-funktionale Zusammenarbeit funktioniert, wollten wir das sofort für unsere Linie kopieren", erinnert sich sein Kollege, Stefan Zastrow, Teamleiter Anwendungsentwicklung. In Betracht kam dafür Kanban, das darauf abzielt, den Arbeitsfluss zu verbessern und unter anderem unproduktives Multitasking zu vermeiden.

Aha-Erlebnis beim ersten Workshop

In einem dreistündigen Workshop habe ich in Hamburg dann die Kanban-Methode zunächst spielerisch vorgestellt. Die Übung ist so designt, dass in Gruppen von jeweils etwa acht Mitarbeitern Papierflieger gebastelt werden. Dabei übernimmt jeder einen ganz bestimmen Arbeitsgang. Meist bildet sich nach einiger Zeit irgendwo in dieser Kette ein Engpass, beispielsweise weil eine bestimmte Aufgabe etwas komplizierter ist oder eine Person etwas langsamer. Das hat zur Folge, dass sich nach einer Weile Stapel bilden und die Teams nicht mehr so richtig vorankommen. In dem Moment führe ich dann ein Limit ein, sodass das gesamte Team die Arbeit stoppt, wenn es nicht mehr weitergeht, und die Mitarbeiter nicht mehr nur ihren eigenen Arbeitsschritt optimieren, sondern die Arbeit als Ganzes erkennen. Das Ziel: Das Augenmerk soll darauf liegen, dass die Arbeit fließt und sich nicht stapelt. Für die Teams ist das immer ein unglaubliches Aha-Erlebnis. Die Mitarbeiter fühlen sich befreit, weil sie nicht mehr umsonst arbeiten. Dabei ist der Output mindestens der Gleiche, in der Regel wird für die Anfertigung eines einzelnen Papierflugzeugs sogar weniger Zeit benötigt. ▶



Immer wieder spannend zu beobachten ist dabei, dass sich die Mitarbeiter in der ersten Runde als sehr produktiv wahrnehmen, obwohl sie gar nicht so viele Flugzeuge basteln. In der zweiten Runde ist es hingegen genau umgekehrt: Die Einzelnen empfinden sich als weniger produktiv, sind aber tatsächlich viel schneller und besser als in der ersten Runde.

Mit der kleinen Übung haben wir die ITERGO sofort überzeugt: „Wir konnten das Spiel sehr schnell mit dem aktuellen Erleben in unserer täglichen Arbeit verknüpfen", betont Zastrow. „Schließlich kann die IT nur das umsetzen, was gewollt ist, und jemand anders muss es testen." Die Übung hat ihm und seinen Kollegen deutlich gemacht, dass Arbeitsschritte nur dann funktionieren, wenn alle ihren Beitrag geleistet haben. Auch Bader war angetan: „Bedingt durch die Historie des Unternehmens haben wir verschiedene Disziplinen, die wie in vielen klassischen Konzernen auch, unterschiedlichen Organisationseinheiten zugeordnet sind, wie die Anwendungsentwicklung und die Tester." Daher gibt es viele Schnittstellen, durch die Friktionen im Prozess entstehen. Für einen guten Softwareentwicklungsprozess muss man jedoch die Menschen zusammenbringen, damit sie gemeinsam daran arbeiten. „Das Spiel war wie die bildliche Gühbirne", hebt Bader hervor, der aufgrund dieser Erfahrung die Kanban-Methode bei der ITERGO und ERGO testen wollte.

Pilotprojekt hat überzeugt

„Zunächst ging es darum, ein Team zu finden, mit dem wir das ausprobieren können", erinnert sich Bader, „denn Kanban war für uns alle neu." Auch deshalb gab es einige Befürchtungen, dass die Arbeit transparent gemacht wird und jeder seinen Kollegen morgens berichtet, was er am Vortag geschafft hat. „Zum Glück konnten wir dann auch das Management und die Mitbestimmungsgremien für die Durchführung eines Kanban-Projekts mit einem Prototypen gewinnen", sagt Bader. „Während eines Jahres hat ein bestehendes und funktionierendes Team mit sechs Mitarbeitern in Düsseldorf, das sich mit der Verwaltung der Fonds-Anteile in unseren Lebensversicherungsverträgen um ein Teilsystem kümmert, zunächst das komplette Änderungsmanagement und später auch die Projekttätigkeiten, die von außen an das Team herangetragen wurden, in den Softwareentwicklungsprozess eingefügt, sodass die gesamte Arbeit auf ein Kanban-Board gebracht werden konnte." Das sei spannend zu beobachten gewesen, denn „die Mitarbeiter wurden immer autarker." Auch ich habe mich als Trainer über die schnellen Fortschritte mit der Anwendung der neuen Methode gefreut. Das Team hat zwar vorher schon sehr gut zusammengearbeitet. Trotzdem gab es Tätigkeiten, die nur von einigen Spezialisten bearbeitet werden konnten. Durch die stärkere Transparenz der gesamten Arbeitsschritte, haben die Mitarbeiter mit Kanban viel mehr auf die Aufgaben der anderen geachtet und das Team ist noch besser zusammen gewachsen. Bader fiel zudem schnell positiv auf, dass das Team sich nach der Einführung des Prototypen mehr auf das Wesentliche konzentrierte und die Aufgaben abschloss, die schon in Arbeit waren. So wurde zum Beispiel nicht mehr jedes neu aufkommende Thema zunächst mit großem Aufwand analysiert. All das war ein großer Gewinn, denn immer wieder gilt es ein Hindernis zu überwinden: „In der IT fällt es uns insgesamt schwer, Aufgaben liegen zu lassen und erst schon in Arbeit

befindliche Aufgaben abzuschließen", so Bader. Das Ergebnis hat sich prompt gezeigt: Die neue Arbeitsweise hat das Team sehr erfolgreich gemacht.

Ohne Schulung und externes Coaching geht es nicht

Unerlässlich für die erfolgreiche Einführung von Kanban waren und sind nach Ansicht von Bader unsere Schulungen und das Coaching. „Das betone ich auch gegenüber anderen Unternehmen, die mich nach meinen Erfahrungen bei der Einführung von Kanban fragen." Wichtig war für ihn dabei: Es sollte zunächst ein Coach sein, der nicht aus dem Team kommt, das mit der neuen Methode arbeiten möchte. „Deshalb schätze ich auch die Arbeit von it-agile in unserem Haus so. Sie schauen von außen drauf und können die Teams begleiten", hebt Bader hervor.

Nachdem die Arbeit mit dem Prototypenteam relativ unkompliziert und erfolgreich war und sich die Mitarbeiter zufrieden zeigten, ging es im nächsten Schritt darum, wie das Projekt auf 50 Mitarbeiter skaliert werden kann. Unsere Unterstützung wurde dabei als hilfreich wahrgenommen. Im Januar 2017 sind wir gestartet und haben dann jeden Monat ein neues Team hinzugenommen. Jede Gruppe haben wir zwei Tage geschult und einen Workshop durchgeführt, in dem wir das initiale Board erstellt haben.

Dem anfänglichen Wunsch der Führungskräfte, nur einen gemeinsamen Boarddesignworkshop für alle Teams zu machen, entsprachen wir nicht, da es aus unserer Sicht richtig und wichtig war, jedes Team separat zu schulen. Letztlich arbeitet doch jedes Team etwas unterschiedlich, es gibt variierende Abhängigkeiten und Voraussetzungen, und auch der Workflow variiert. Hilfreich war es, dass wir den Arbeitsablauf des jeweiligen Teams auf dem Board visualisiert haben. Das führte dazu, dass dieser als Teameigener erkannt wurde und sich die Mitarbeiter emotional damit identifizieren.

Obwohl inhaltlich keine anderen Aufgaben entstanden, sondern durch die Kanban-Methode lediglich die Zusammensetzung und die Zusammenarbeit der Teams neu war, hat unsere Beratung zu weitreichenden Veränderungen bei der ITERGO geführt. „Unsere Prioritäten haben sich verschoben", resümiert Bader. „Die Teams bekommen mehr Freiheit, sich ihre Themen innerhalb einer bestimmten Zahl von definierten Changes entsprechend den zeitlichen Ressourcen nach einer Priorität selbst auszusuchen. Denn es hilft uns nicht, wenn wir einen komplizierten Change, der zwar arbeitsintensiv ist, aber wenig Nutzen hat, in einem Jahr abarbeiten." Wichtiger ist Bader, dass mit den insgesamt zur Verfügung stehenden Kapazitäten viel geschafft wird.

Mehr Freiheit + mehr Motivation = schnellere Zielerreichung

Die neue Arbeitsweise wirkte sich auch auf die Teams positiv aus und hat die Mitarbeiter motiviert. „Die Teams genießen den hohen Freiheitsgrad und nehmen die Ziele sportlich", sagt Bader. Gut gefiel ihm, dass sich der Erfolg der neuen Arbeitsweise sogar schneller als erwartet gezeigt hat: „Schon nach sechs Monaten hatten wir das erreicht, was wir uns für das ganze Jahr vorgenommen hatten", freut sich Bader. „Vielleicht waren wir auch etwas vorsichtig bei unseren Zielen, aber es war auf jeden Fall ein sehr erfolgreiches Jahr." Gleichwohl fand er es schon anstrengend, die neu gebildeten cross-funktionalen und abteilungsübergreifend aufgestellten Teams zusammenzubringen und aus ihren bekannten Modi herauszuholen. ▶

Eine weitere Herausforderung ist für uns als Coaches die Organisationsstruktur gewesen, mit einigen Teams, die auf die Standorte Düsseldorf und Hamburg verteilt arbeiten. Dennoch wollten wir erreichen, dass sich die Mitarbeiter treffen können. Daher hat ITERGO große Monitore, digitale Boards und die erforderliche Software für diese Teams angeschafft und die Gespräche erfolgen über Telefonspinnen. Es war allerdings ein längerer Prozess, bis die fünf Teams trotz der zwei Standorte gut zusammengearbeitet haben. Ab der Zeit hat mich dann mein Kollege Wolfgang Wiedenroth unterstützt. Inzwischen funktioniert es gut. Bader sieht das ebenso: „Man sieht die Menschen vor den großen Monitoren stehen, wie sie sich ihre digitalen Boards angucken und mit ihren Kollegen am anderen Standort sprechen. Natürlich wäre es noch besser, sich immer persönlich auszutauschen, und wurde uns auch auch so empfohlen. Aber wir haben das Beste daraus gemacht, dass wir nun einmal an verschiedenen Standorten arbeiten."

Die Einführung von Kanban hat sich allerdings unabhängig von der Organisationsstruktur ausgewirkt: Mit der Skalierung des Prototypen haben wir den Effekt, dass die Mitarbeiter als Team zusammenwachsen, noch viel stärker gespürt. Wir haben in diesem Zusammenhang zum Beispiel empfohlen, dass die Entwickler mit den Aktuaren zusammen Aufgaben oder Änderungen testen, damit sie nicht nur verstehen, was der jeweils andere konkret macht, sondern auch warum, und entsprechend Verbesserungsvorschläge ableiten können. Daraus hat sich ergeben, dass die Entwickler die Testfälle für die Aktuare vorbereiten und ihnen helfen können, die richtigen Daten zu finden.

Mit Teamspirit zum Kulturwandel

Gewonnen haben wir dadurch einen zufriedenen Kunden: „Mit Kanban ist genau der Erfolg bei den Teams eingetreten, den wir uns immer erhofft haben", so Bader, „und zwar, dass die Menschen nicht nur über ihren Tellerrand hinausgucken, sondern auch über die Schnittstelle oder ihre Disziplin hinaus weiterarbeiten, bis der Nächste übernimmt, sich helfen und über ihre Grenzen gehen." Dadurch sind mehr Flexibilität und zusätzliche Kapazität im Fall von Engpässen entstanden. „Die Notwendigkeit, so zu arbeiten, ist dabei natürlich für den Einzelnen nicht immer ganz einfach zu erkennen", hat Zastrow wahrgenommen. „Denn erst einmal, tendieren viele Menschen dazu, sobald sie ihre eigenen Aufgaben abgearbeitet haben, mit der nächsten zu beginnen. Nun aber sind sie gefragt, bewusst eine neu anstehende Aufgabe liegen zu lassen, stattdessen die aktuelle insgesamt fertigzustellen und dabei erforderlichenfalls die Teamkollegen zu unterstützen." Das war am Anfang für die IT-Entwickler gar nicht so einfach. „Letztlich bringt die Arbeit den Mitarbeitern inzwischen aber sogar mehr Spaß", freut sich Zastrow.

Die Art der Zusammenarbeit bei der ITERGO/ERGO hat sich ebenfalls erheblich verändert: „Wir sprechen nicht mehr einzelne Menschen an, sondern konsultieren das Team, wann bestimmte Änderungen beziehungsweise ein bestimmtes Ticket fertig werden", sagt Bader, und ergänzt: „Zudem fragen wir nicht mehr nach einem fixen Plan, sondern nach einer Einschätzung betreffend den Fertigstellungstermin, zu dem das Team sich comittet." Zwar gibt es noch Visionen und Ziele, aber kaum noch konkrete Vorgaben. Vielmehr geht es darum, was das Team beispielsweise für die nächsten drei Releases leisten kann. Das wiederum bringt weitere Veränderungen mit sich:

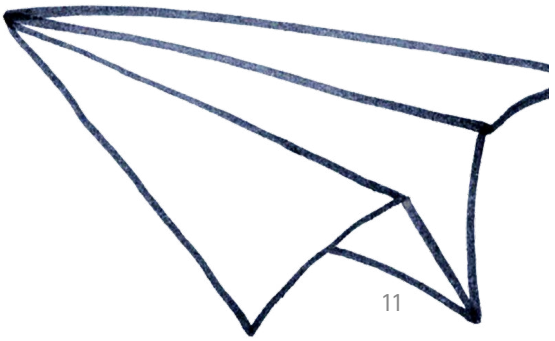
„Wir kommen nicht mehr über die Hierarchie“, betont Bader. „Gleichzeitig haben die Aktuare als unsere Kunden natürlich die Möglichkeit, weitere Prioritäten zu bestimmen“, ergänzt Zastrow. „Das ist aber bisher nur sehr selten vorgekommen.“ Auf den Punkt gebracht bedeutet all das einen Kulturwandel: „Wir planen die große Linie, anstatt Details vorzugeben“, resümiert Bader. Dadurch sind die Menschen näher zusammengewachsen und das Leitbild der Führung hat sich verändert. „Während in der Vergangenheit in der Regel die Führungskräfte die Arbeit organisiert haben, begleiten und unterstützen sie nun dabei, gut zu arbeiten, beispielsweise indem sie sich um die erforderliche Ausstattung kümmern und etwaige Störungen in den Teams beseitigen.“ Darüber hinaus sieht Bader seine Rolle darin, das Team vor Rückschritten in alte Zeiten zu schützen. Das gilt ebenso gegenüber dem Vorstand. „Bei Nachfragen halten wir aus dem mittleren Management zunächst Rücksprache mit den Teams und fragen, was sie schaffen können.“ Auch gegenüber dem Vorstand kann daher „nur“ eine valide Einschätzung abgegeben werden. „Einen Plan, den wir mit vielen Unwägbarkeiten abgeben würden, wäre allerdings nicht besser“, hebt Bader hervor. „Das ist zwar in einem Konzern, der nicht als agiles Unternehmen auf der grünen Wiese gebaut wurde, manchmal schwer auszuhalten, aber heute eben die Aufgabe des mittleren Managements.“

Stetige Veränderung ist unerlässlich

Obwohl inzwischen viel Positives erreicht wurde, ist noch kein Ende der Weiterentwicklung abzusehen. Ein Beispiel: Die ursprünglichen auf den Boards dargestellten Prozesse gibt es schon gar nicht mehr, weil das Design der Prozesse ständig angepasst und Stück für Stück verändert und verfeinert wird, damit der Ablauf noch effizienter werden kann.

„Unser nächster Schritt ist es, noch stärker über den Tellerrand hinaus zu schauen“, erklärt Bader und Zastrow fügt hinzu: „Da haben wir zwar schon die ersten Schritte gemacht, aber noch genug Potenzial, das weiter zu verbessern und auszubauen.“ Bader ergänzt: „Außerdem kommt es schon noch vor, dass wir ab und zu bei anderen wichtigen Prozessen in alte Gewohnheiten zurückfallen.“ Auch das gehört allerdings zu einem Prozess der kontinuierlichen Veränderung dazu. Insgesamt bin ich sehr zufrieden. Selbst wenn es kleinere Wechsel innerhalb der Teams gab, haben diese fortbestanden, auch als ITERGO Anfang des Jahres ihre Teams noch einmal an die neuen Prozesse angepasst und interdisziplinärer aufgestellt hat, um Änderungen umfassender bearbeiten zu können. Verbesserungspotenzial gibt es an anderer Stelle: Kleine Veränderungsimpulse sowohl von außerhalb als auch innerhalb der Teams sind gewollt, gehen bisher jedoch noch stark von den Führungskräften aus. Unser Ziel ist es aber, dass diese aus dem Teams selbst kommen. „Ich hoffe, dass der Drang zu permanenten Verbesserung, etwas Neues auszuprobieren, und zu prüfen, ob es anders besser geht, noch zunimmt“, meint auch Bader.

Genau dafür haben wir im Rahmen der Beratung den erforderlichen Rahmen geschaffen: Es gibt regelmäßige Retrospektiven und einige Teams sind dabei schon recht weit, bei anderen ist noch Luft nach oben. ▶



Schritt für Schritt zum Erfolg

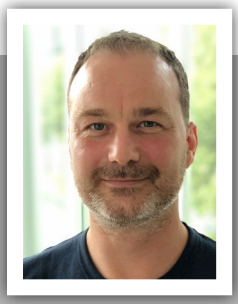
Insgesamt muss man natürlich berücksichtigen, dass ein großer Versicherungskonzern wie die ERGO und die Branche insgesamt mit ihren Menschen auf Langfristigkeit sowie Beständigkeit und weniger auf eine Kultur des permanenten Wandels angelegt, sagt Bader. Genau deshalb hält Zastrow die Methode für so passgenau: „Kanban steht für kleine Schritte, was gut in unser Konzern- und Versicherungsumfeld passt." Das hat Bader zufolge dazu geführt, dass die Teams im vergangen Jahr viel mehr geschafft hätten, als gedacht. „Kanban hilft dabei, dass die Arbeit, die geleistet wird, die richtige ist und mehr fertiggestellt als angefangen wird. Das hat uns erfolgreich gemacht. Außerdem merken wir, dass sich die Kultur der Zusammenarbeit und die Zufriedenheit der Mitarbeiter, insbesondere in den Teams, sehr positiv verändert hat." Mir ist zudem positiv aufgefallen, dass das Verständnis über die Arbeit der Kollegen gestiegen ist und damit übergreifend, welchen Beitrag der Einzelne leistet. Zastrow sieht das ähnlich: „Es geht nicht mehr darum, die eigene Arbeit zu maximieren, sondern den Output des Teams, beispielsweise dann, wenn man diesem durch den eigenen Beitrag geholfen hat, selbst wenn man an diesem Tag vielleicht keine Zeile Code geschrieben hat."

Inzwischen ist die Erfolgsstory auch keine reine IT-Geschichte mehr. „Auf unserer internen Messe ‚Change Fair' haben wir verschiedenen Kollegen außerhalb der IT die Arbeitsweise und die agilen Methoden vorgestellt und sind auf großes Interesse gestoßen", freut sich Bader. Somit kann die Kanban-Methode mit unserer Unterstützung künftig in anderen Geschäftsbereichen des Konzerns gewinnbringend eingesetzt werden.

Fazit

Mithilfe des Kanban-Systems und unserem Coaching konnten in der Anwendungsentwicklung *Leben Klassik* in lediglich zehn Monaten nicht nur die Abläufe besser, schneller und effizienter gestaltet werden, sondern deutlich mehr Softwareänderungen als erwartet vorgenommen werden. Inzwischen ist in den anderen Geschäftsbereichen das Interesse an der Einführung von Kanban gestiegen.

All das liegt nicht zuletzt daran, dass die IT-Mitarbeiter von ITERGO gern mit der Methode arbeiten. ■



SVEN GÜNTHER

Sven Günther ist Jahrgang 1971. Er hilft Unternehmen dabei, mittels Kanban ihre Services so zu gestalten, dass diese die Erwartungen der Kunden erfüllen.
Seine berufliche Laufbahn begann er mit der Entwicklung und Reparatur elektronischer Baugruppen. Er studierte an der Fachhochschule Brandenburg Informatik mit den Schwerpunkten Softwareentwicklung und Mikroprozessortechnik. Mehr als 20 Jahren entwickelte Sven Software mit Java und C-Sprachen sowohl im Enterprise-Umfeld als auch für mobile Geräte. Agile Entwicklungsmethoden hat er 2007 für sich entdeckt und ist seit dem begeistert von ihnen.
Nach einem anstrengenden Arbeitstag sucht Sven Entspannung in der Fotografie oder beim Klavierspiel.

it-agile

Anpacken. Begeistern.

Lassen Sie sich inspirieren und bestellen Sie unser Poster: „Das Kanbunny erklärt Kanban“ unter www.itagileshop.de

info@it-agile.de *www.it-agile.de*

Mission Possible - stabile Teams im Projektgeschäft

Selbstorganisierte Teams sind eine der agilen Kernideen. Damit solche Teams hoch-performant werden, braucht es Zeit. Das spricht deutlich für langfristig stabile Teams. Unternehmen, die im Projektgeschäft tätig sind (Software-Dienstleister, Agenturen etc.), fällt es schwer, langfristig stabile Teams zu formen.
Dieser Artikel untersucht die besonderen Herausforderungen vor denen Dienstleister stehen und bietet Modelle an, mit denen sich im Projektgeschäft stabile Teams herstellen lassen. Von Ilja Preuß und Stefan Roock

Agile Organisations-entwicklung
Scrum und Kanban einführen
Coaching, Scrum Master, Product Owner, Schulungen
Agile Entwicklungspraktiken
Schulungen und technisches Coaching

Die Säulen der Werte: Ein Projekt skaliert agil

Von null auf hundert in 36 Monaten: Das Projekt FX des Hamburger Finanzdienstleisters EOS meistert dieses Wachstum, indem sich alle Beteiligten stets auf die Grundpfeiler des Scrum-Frameworks besinnen. Von Holger Koschek

it-agile

Anpacken. Begeistern.

AGIL SKALIEREN

Agil skalieren? Wir unterstützen Sie gern!

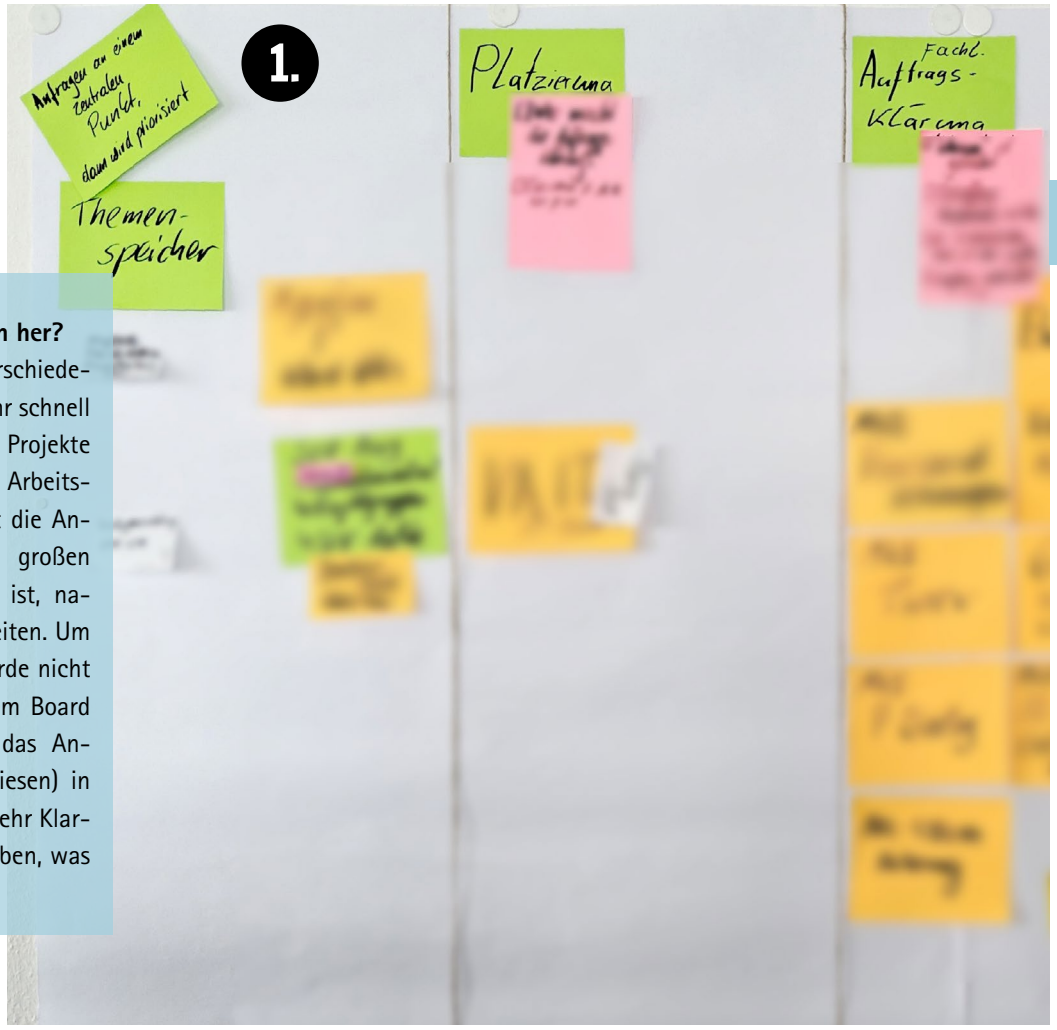
info@it-agile.de

www.it-agile.de

Behind the Board

Von Riesen und anderer Arbeit.

Dieses Board entstand im Frühjahr 2019. Ein Team aus 12 Personen wurde beim Erstellen eines Kanban-Systems in einem Workshop begleitet. Das Team ist zuständig für das zentrale Outputmanagement des gesamten Unternehmens. Je größer die Arbeitseinheit, umso wichtiger ist das WiP-Limit. Von Mathias Schröder



1. Wo kommen die Riesen her?
Bei so einer Vielzahl an verschiedenen Anforderern kann es sehr schnell passieren, dass neue große Projekte (siehe 4.) einfach so in das Arbeitssystem gelangen und somit die Anzahl der parallellaufenden großen Projekte erhöht. Die Folge ist, natürlich, erhöhte Durchlaufzeiten. Um dem entgegenzuwirken, wurde nicht nur die Abarbeitung auf dem Board dargestellt, sondern auch das Ankommen neuer Projekte (Riesen) in das System. Das hilft, um mehr Klarheit im Team darüber zu haben, was als nächstes ansteht.

it-agile

Agile Transition

http://www.it-agile.de/transition

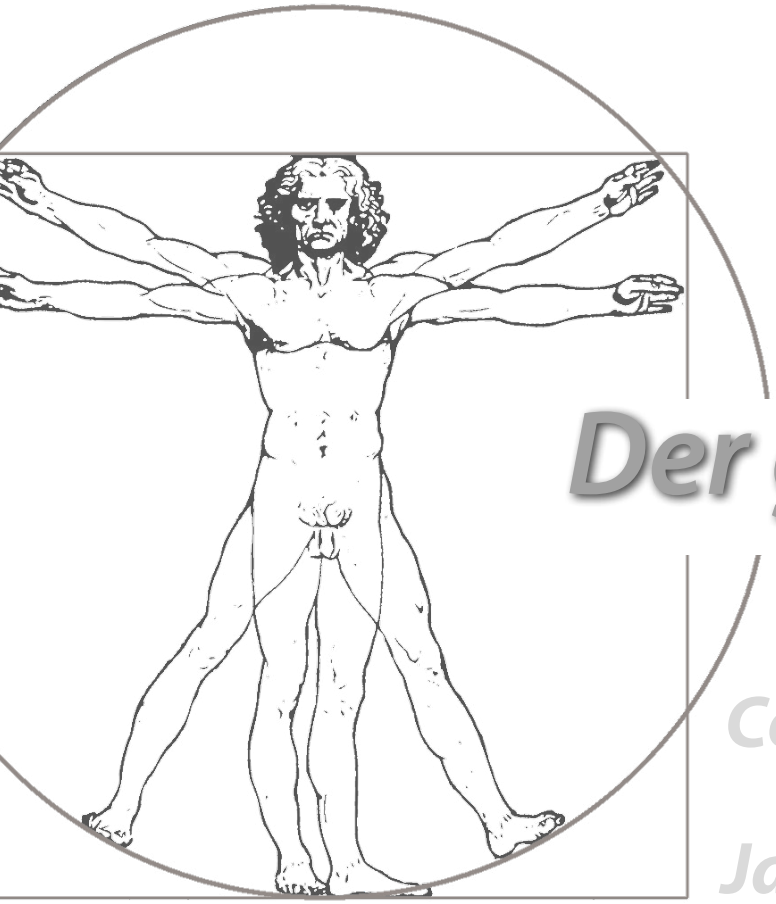
Auf Veränderung zu reagieren, ist wichtiger als einem Plan zu folgen

Dieser Artikel beschreibt wie aus dem Plan, Teams agil zu machen und eine Scrum Masterin auszubilden, etwas ganz anderes geworden ist. Er zeigt das agile Coaching in der IT eines Unternehmens und wie wir als externe Coaches zusammen mit den Mitarbeitern auf die stetigen Veränderungen reagiert haben.

Geschrieben von Robert (einem internen Mitarbeiter) und seinen Coaches Anna-Lena Lorenz und Sebastian Keller

it-agile

Entwicklung, Beratung, Schulung



Der ganzheitliche Entwickler

Cobol C++ PHP

Java C# Python

Certified Scrum Developer(CSD)

Das neue Zertifizierungsprogramm der ScrumAlliance

Collaboration **flexible Architektur**
kontinuierliche Integration **Refactoring**
testgetriebene Entwicklung

Schulungen in Hamburg und München
und bei Ihnen im Haus!

www.it-agile.de

info@it-agile.de

Stop Starting, Start Finishing – Wie die Flightlevels OTTO dabei helfen

Warum Autonomie im Team alleine nicht ausreicht, um Mehrwert zu generieren. Von Kathrin Schröder und Lars Lentfer

it-agile shop

Der Online-Shop für agiles Lernen und Lehren.

STANDUP-BÄLLE

RETROSPEKTIVENBECHER

SCRUM-BIERDECKEL

PLANNING-POKER-KARTEN

AGILE REVIEW-AUSGABEN

POSTKARTENSERIE

Weitere Angebote finden Sie unter www.itagileshop.de

Agile Roadmaps

Agile Ansätze wie Scrum thematisieren die Entwicklung im Team, sagen aber nichts darüber aus, wie die Verbindung ins Unternehmen aussieht. Für die unumgängliche Integration wichtiger Stakeholder wie z. B. Sponsoren oder Lenkungsausschüsse scheint es naheliegend, die Instrumente zu verwenden, die sich auf Teamebene bewährt haben. Leider funktionieren Story Points, Velocity und Release Burnup Charts nicht mehr gut, wenn sie den Teamkontext verlassen.

Dieser Artikel erzählt die Geschichte eines Projektes, das Story Points, Velocity und Release Burnup Charts für die Interaktion mit dem Lenkungsausschuss nutzte und in Schieflage geriet. Durch andere, fachlich-inhaltliche Instrumente wie zielorientierte Roadmaps und Parking Lot Diagramme konnte es schließlich einen besseren Kontakt zu wichtigen Stakeholdern herstellen. Von Stefan Roock

it-agile

Immer noch nicht genug?

Dann abonnieren Sie doch den **Newsletter** von it-agile!

it-agile Newsletter Juni 2019

informativ

aktuell

auf den Punkt

Leadership des Monats

Hintergrund, verteilte Retros, Skalierung, Agile Leadership-Broschüre, Agiler Tipp, Leadership des Monats

Guten Tag,
diesen Monat bin ich wieder dran, es schreibt dir also Henning. Auf unseren Tuningtagen im April haben wir ein neues Gruppenfoto gemacht, die Rückseite siehst du oben, die Vorderseite bei Klick auf das Bild. Wir sind mittlerweile 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei it-agile, und es wird langsam immer schwieriger, geeignete Orte für unsere Tuningtage zu finden. Und das gemeinsame Entscheiden mit so vielen unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen ist auch nicht leichter geworden. Wir sind aber weiterhin gewillt herauszufinden, wie es gehen kann.
Für mich waren es die ersten Tuningtage, bei denen ich nicht Geschäftsführer war. Gefühlter Unterschied zum letzten Mal: Keiner. Gefühlter Unterschied zu vor 10 Jahren: Gewaltig. Woran man mal wieder erkennen kann, dass viele kleine Änderungen über einen längeren Zeitraum zu ganz schön großen Änderungen führen können. Welche Veränderung kommt dir groß vor, wenn du einen 10-Jahres-Rückblick machst?

Diese Themen findest du im Newsletter:

- Retrospektiven mit verteilten Teams: Artikel aus agile review 01/2017 als PDF
- Neue Schulung: Überblick Skalierung am 25.7. in Köln
- Vortragsfolien zu Skalierung zum Download
- Neue Broschüre zu Agile Leadership
- Agiler Tipp: Struktur und Agenda für Meetings
- Aktuelle Schulungstermine
- Leadership des Monats: Papier aufheben

Viel Spaß beim Lesen wünscht
Henning.

Einfach anmelden auf: www.it-agile.de

Auf einen Kaffee mit ...
... Claudia Reitenbach

In dieser Reihe werden it-agile-Kollegen befragt. Dabei lernen Sie sowohl etwas über einzelne Kollegen als auch über it-agile und die agile Beraterwelt. In der letzten Ausgabe hat sich der Münchener Kollege Peter Rößler den Fragen gestellt, dieses Mal wird Claudia Reitenbach interviewt.

Das Gespräch mit Claudia führte Nadine Wolf

it-agile

Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)

Hier Abo bestellen: www.agilereview.de