

Lernende Organisationen

A LEGO model of a meeting room. A male minifigure in a red suit stands at the front, presenting to three seated minifigures (two women and one man) at desks. A large screen in the background shows a silhouette of a person. The room has white walls with red accents and a blue floor made of LEGO bricks.

Agilität und
Organisationslernen

Product Owner
ganz unterschiedlich

Interview mit Niels
Pfläging

Was macht der Scrum
Master den ganzen Tag

Frequently agile
Questions

NEU



Die agile review ab sofort nur im Abo!

ab 20 € im Jahr (3 Ausgaben)



Agile Erfahrung
der Kollegen von
it-agile

Hier Abo bestellen: www.agilereview.de



editorial

Liebe Leserinnen und Leser,
mit dieser Ausgabe haben wir eine Neuerung für die agile review. Ab sofort erhalten Sie die agile review mit allen Einblicken, Erfahrungen und Erkenntnissen rund um die agile Welt dreimal im Jahr. Damit Sie keine Ausgabe verpassen, bieten wir Ihnen die agile review deshalb im Abo an unter www.agilereview.de.

Neu ist außerdem ab dieser Ausgabe die Rubrik Frequently Agile Questions. Hier beantworten wir Fragen, die wir häufiger von Kunden und Schulungsteilnehmern gestellt bekommen. Die ersten zwei Antworten finden Sie ab Seite 54.

Passend zum Titelthema beschreibt Stefan Rook ab Seite 14, wo lernende Organisationen einen großen Vorteil gegenüber klassischer Organisationsstruktur haben. Darüber hinaus haben wir ab Seite 24 Niels Pfläging interviewt. Darin beleuchtet er, welche Prinzipien moderne Unternehmensführung ausmacht. Natürlich empfehlen wir darüber hinaus passende Bücher zum Thema. Unsere Buchtipps finden Sie ab Seite 10.

Die Einführung agiler Vorgehensweisen bleibt häufig hinter den hochgesteckten Erwartungen zu Beginn zurück. Die Unterschiede zwischen Erwartungen und Realität bei der Einführung von agilen Vorgehensweisen beleuchten wir ab Seite 4 mit dem Agile Fluency Modell.

In unserer täglichen Arbeit bekommen wir häufig die Frage gestellt, ob die Rolle des Scrum Masters eine Vollzeit-Position sei oder ob dieser nicht noch zusätzliche Aufgaben übernehmen kann. Ab Seite 32 lesen Sie unsere Antwort auf diese und ähnliche Fragen. Dazu passend beschreiben Doreen Timm und Henning Wolf ab Seite 46 unterschiedliche Spielarten der Rolle des Product Owners. Ab Seite 40 berichtet Norbert Hölsken von seinen Erfahrungen aus seiner Ausbildung zum Personal Coach und wie sie ihm helfen, ein noch besserer Scrum Coach und Scrum Master zu sein.

Viel Spaß beim Lernen wünschen

Henning Wolf und Markus Gärtner, Chefredakteure der agile review

INHALT

4

Agile Fluency

Welche Investitionen muss eine Organisation auf dem Weg zum agilen Vorgehen bedenken?



Unsere Kollegen haben wieder eine Sammlung von empfehlenswerten Büchern zusammengestellt. Natürlich sind auch Tipps zum Thema Lernende Organisationen dabei.

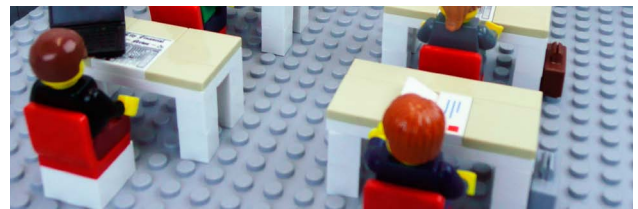
10

Buchtipps

14

Agilität und Organisationslernen – das agile Unternehmen

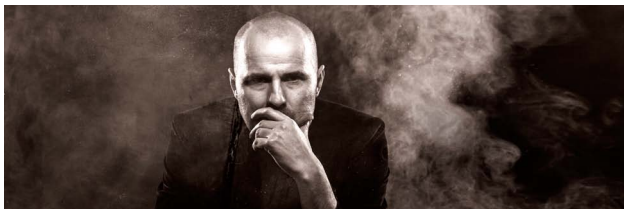
Stefan Rook beschreibt, welche Erkenntnisse aus dem Organisationslernen dem Unternehmen dabei helfen, agiler zu werden.



Henning Wolf hat Niels Pfläging dazu befragt, wie sich Organisationen für die Komplexität im 21. Jahrhundert ausrichten sollten.

24

Interview mit Niels Pfläging



Norbert Hölsken berichtet von seinem Weg hin zu einem Personal Coach und welchen Mehrwert er seitdem seinen Kunden, Teams und einzelnen Mitarbeitern liefern kann.

Die Rolle des Product Owners wird auf viele Arten in Organisationen gelebt. Doreen Timm und Henning Wolf beschreiben die häufigsten Spielweisen.



Was macht der Scrum Master den ganzen Tag?

32

Die Kraft von persönlichem Coaching

40

Product Owner ganz unterschiedlich

46

FAQ – Frequently Agile Questions

54

Impressum

31



Fließend Agil

Bei der Einführung von agilen Vorgehensweisen wird häufig alles Mögliche versprochen. Angefangen bei kürzerer Time-to-Market, besserer Qualität über zufriedenerer Mitarbeiter bis hin zum Weltfrieden. Naja, das Letzte vielleicht nicht ganz so häufig. Guckt man sich die Situation nach der Einführung an, dann stellt sich die Realität ernüchternder dar. Doch woran liegt das? Von Markus Gärtner

Diana Larsen und James Shore haben über mehrere Jahre Firmen, die Agilität eingeführt haben, beobachtet und begleitet. Dabei fiel ihnen auf, dass Teams und Organisationen in der Softwareentwicklung beim „agiler werden“ vergleichbare Muster durchlaufen. Angelehnt an die Analogie des Erlernens von Sprache haben sie die Essenz ihrer Beobachtungen im Agile Fluency Modell [1] festgehalten. Nach unserer langjährigen Erfahrung halten wir das Modell für nützlich, um Erwartungen und Enttäuschungen bei einer agilen Einführung nachvollziehen zu können. Was bedeutet Fluency in diesem Zusammenhang? Beim Erlernen von Sprache beherrschen wir eine Fremdsprache auf unterschiedlichem Niveau. Im Deutschen kennt man vielleicht eher den Begriff, wie flüssig oder versiert man eine Sprache wie Englisch oder Portugiesisch beherrscht. Am Anfang kann man vielleicht einfache Sätze bilden. Wenn man eine Sprache besser beherrscht, kann man auch komplexe Sachverhalte damit ausdrücken. Auch wenn man nachts um drei Uhr geweckt wird, kann man beispielsweise auf Fragen in seiner Muttersprache antworten. Diese Flüssigkeit in der Sprache oder auch Sprachgewandtheit ist mit Fluency gemeint. Wir haben leider keinen besseren Begriff im Deutschen gefunden, sodass

wir den englischen Begriff Fluency für diese Sprachgewandtheit bezogen auf Agilität verwenden. Ähnlich wie beim Erlernen von verschiedenen Sprachen unterscheidet das Modell dabei zwischen unterschiedlichen Leveln, die aufeinander aufbauen.

Agile Fluency bedeutet, dass eine Organisation auch unter Stress an den Praktiken und Prinzipien auf dem entsprechenden Level festhält und somit das agile Vorgehen auch unter starkem Kunden- oder Termindruck einzusetzen weiß. Organisationen, die regelmäßig auf altbewährte Verhaltensweisen zurückfallen, haben damit nicht das entsprechende Fluency Level erlangt.

Außerdem beschreiben die beiden Autoren, welche Investitionen für eine Firma notwendig sind, um ein entsprechendes Level erreichen zu können.

Larsen und Shore unterscheiden zwischen vier Leveln, die sie mit Sternen bezeichnen. Auf dem Ein-Stern-Level beherrscht die Organisation Softwareentwicklung mit Teams, die sich auf Wertschöpfung für den Kunden fokussieren. Im Gegensatz zu Organisationen, in denen jeder Entwickler vor sich hin werkelt, findet hier ein Fokus auf Nützlichkeit für den Kunden statt. Auf dem Zwei-Sterne-Level beherrschen Organisationen auch ►

VORSCHAU:



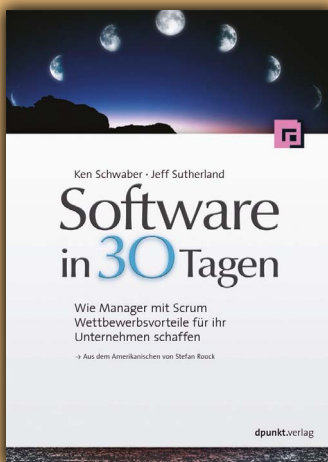
3. Quart. 2015 · ca. 300 Seiten
ca. € 34,90 (D)
ISBN 978-3-86490-253-6



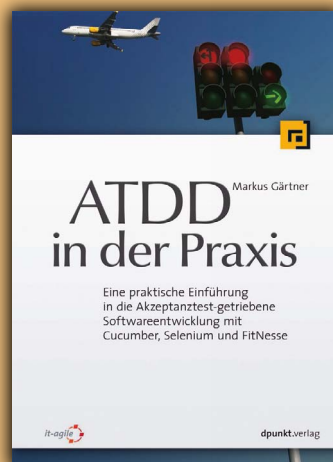
2. Auflage
3. Quart. 2015 · ca. 220 Seiten
ca. € 34,90 (D)
ISBN 978-3-86490-266-6



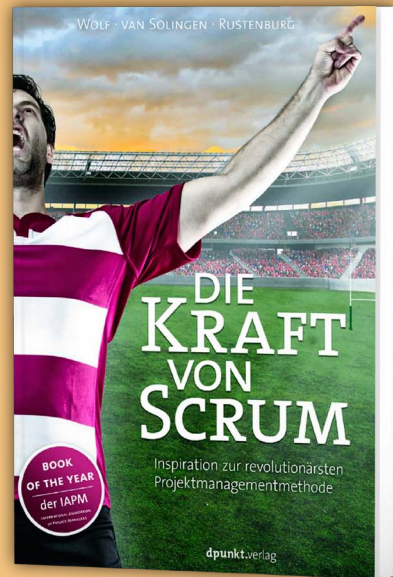
3. Quart. 2015 · ca. 250 Seiten
ca. € 29,90 (D)
ISBN 978-3-86490-261-1



2014 · 212 Seiten · € 27,90 (D)
ISBN 978-3-86490-074-7

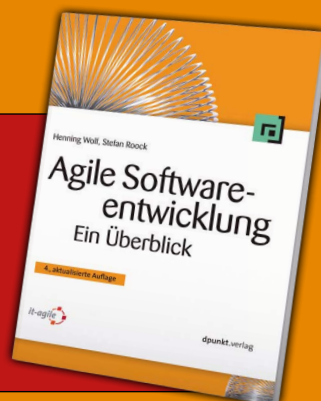


2013 · 224 Seiten · € 32,90 (D)
ISBN 978-3-86490-046-4



2014 · 156 Seiten · € 19,90 (D)
ISBN 978-3-86490-164-5

Broschüre bis zum 31.05.15
kostenfrei herunterladen:
www.dpunkt.de/s/ase

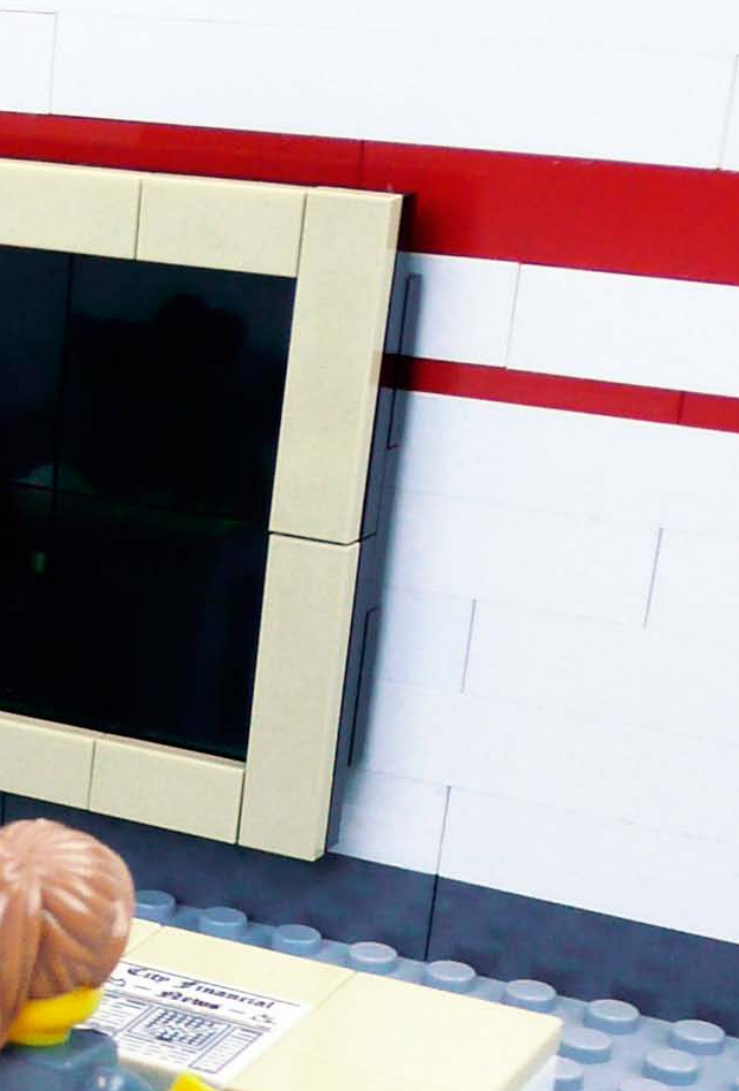


plus+

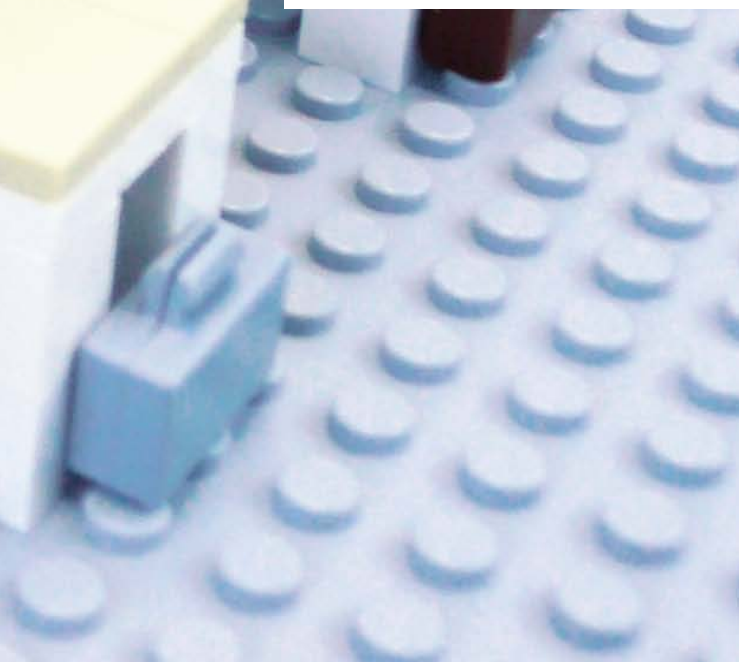
Buch + E-Book:
www.dpunkt.de/plus

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





Agilität und Organisationslernen – das agile Unternehmen



Agile Organisationen sind lernende Organisationen. Scrum ist ein guter Einstieg in das lernende Unternehmen. Ein Blick in die Historie von Scrum hilft zu verstehen, was zusätzlich notwendig ist. Durch eine bessere Anbindung der agilen Teams ans Unternehmen kann das Potenzial von Agilität besser genutzt werden.

Von Stefan Roock



● — **Reporting
zum obersten Chef**

● — **Schnelle pragmatische
Lösungen für die
Fachabteilung**

● — **Die Entwickler wollen
mehr Selbstorganisation**

● — **Der Betrieb soll laufen**

**Wie das gehen soll?
Antworten, Ideen, Anregungen unter**

www.it-agile.de



Entscheidungen radikal dezentralisieren

Viele Unternehmen spüren eine Zunahme an Komplexität in ihren Wertschöpfungsketten und immer mehr Erwartungen an flexible Reaktionen auf ihren Markt. Dafür sind aber heutige Organisationen oft nur unzureichend aufgestellt. Henning Wolf hat dazu mit Niels Pfläging gesprochen, der sich mit der Organisation von Komplexität beschäftigt, u.a. im BetaCodex Network: Was kommt da auf alle Unternehmen und Organisationen zu? Wie können sie dem begegnen? Welche Rolle spielen dabei Agilität und Lean-Konzepte?

Das Gespräch mit Niels Pfläging führte Henning Wolf.

2015



Save the date

*XP Days Germany
2015*

*26.-28. November
in Karlsruhe*



IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortlich):
Markus Gärtner, Henning Wolf

Redaktionsadresse: it-agile GmbH
Große Elbstraße 273, 22767 Hamburg
www.it-agile.de, info@it-agile.de

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hamburg

Layout: Jasna Wittmann Kommunikationsdesign,
www.jasnawittmann.de

Gestaltung des Titelfotos: Anna Wolf


Autoren: Doreen Timm, Norbert Hölsken, Markus Gärtner,
Stefan Rook, Henning Wolf

Druck: Drucktechnik Altona
Große Rainstraße 87, 22765 Hamburg
www.drucktechnik-altona.de


Bildnachweise: S. 6, S. 54:
www.fotolia.de
S. 4, S. 32, S. 34, S. 35, S. 36, S. 37,
S. 39, S. 40:
www.iStockphoto.com

Illustrationen: Doreen Timm, Jasna Wittmann,
Im Interview gestellt von Niels Pfläging

Alle anderen Fotos und Grafiken: it-agile GmbH



Was macht der Scrum Master
den ganzen Tag?



Immer wieder werden wir gefragt, was eigentlich der Scrum Master so den ganzen Tag macht. Nach einem morgendlichen Daily Scrum gibt es ja an einem Tag ohne weiteres Scrum-Meeting gar nicht so richtig etwas zu tun. Oder etwa doch?

Meine Kollegen und ich haben einmal gesammelt, was Scrum Master so tun: Unsere Liste ist lang und hat trotzdem keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Schließlich gehen wir noch auf den Business Case zum Scrum Master ein und erklären seine eigentliche Super-Power.

Von Henning Wolf und Kollegen

Als Scrum Master
will ich besser werden
und mich bei meiner
Arbeit unterstützen
lassen

Als
Entwicklungsleiter
brauche ich
Interims
Scrum Master


Ich will
Scrum Master
werden



**Kommt Ihnen das bekannt vor?
Wir unterstützen Sie gerne bei Ihren Zielen.**

www.it-agile.de





Wirken statt verzweifeln – Die Kraft von persönlichem Coaching

Ein Coach, was ist das eigentlich? Ist das nicht nur ein moderner Name für Berater? Erst recht, wenn es ein „Agiler Coach“ oder auf Englisch „Agile Coach“ ist? In diesem Artikel möchte ich von einigen Erfahrungen und Erkenntnissen aus meiner Coachingausbildung berichten und welchen Einfluss diese auf meine tägliche Arbeit als Agile Coach haben.

Von Norbert Hölsken



Product Owner ganz unterschiedlich

In unserer täglichen Praxis erleben wir ganz unterschiedliche Firmen und ganz unterschiedliche Scrum-Implementationen. In diesem Artikel gehen wir auf verschiedene Product Owner-Typen ein, die uns dabei begegnet sind. Wir beschreiben diese und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile. Abschließend geben wir noch ein paar Tipps, die für alle Product Owner gelten.

Von Doreen Timm und Henning Wolf

Bessere Produkte!

Product Owner Coaching durch it-agile





Frequently Agile Questions

In unserer täglichen Arbeit bekommen wir viele Fragen von Kunden und Schulungsteilnehmern gestellt. Da einige Fragen immer wieder auftauchen, wollten wir die Gelegenheit nutzen und diese in einer eigenen Kolumne beantworten.

Frage eines Schulungsteilnehmers

Bisher haben wir unsere Kapazität für den kommenden Sprint wie folgt berechnet:

$$6 \text{ Entwickler} * 10 \text{ Tage (Sprint 2 Wochen)} = \\ (60 \text{ Storypoints} - \text{Abwesenheit Entwickler für den} \\ \text{kommenden Sprint}) * \text{Velocity}$$

Nun fällt mir hier Folgendes auf: Sprint Planning ist immer freitags - bedeutet effektiv wird ja erst am Montag gearbeitet, da der komplette Freitag für Review, Retrospektive und Planning gebraucht wird. Das wären dann aber nicht zehn Tage effektiv, sondern nur neun.

Haben wir in der gesamten Zeit falsch gerechnet?

Unsere Antwort

Wenn Sie mit zehn Tagen rechnen, dann rechnen Sie die Zeit, die Sie für den Sprintwechsel (Review, Retro und Planning) brauchen, mit ein. Wenn Sie mit neun Tagen rechnen, dann tun Sie das nicht.

Im Grunde genommen gibt es allerdings kein richtig oder falsch. Zu allererst schreibt Scrum da nichts vor. Einige von uns würden sogar so weit gehen, dass ihnen diese detaillierten Rechnungen im Team immer nichts gebracht haben, um eine Einschätzung treffen zu können, wie viel für den kommenden Sprint eingeplant werden kann. Dafür reicht es aus, wenn man weiß, dass das Team 30, 32 und 35 Storypoints in den letzten Sprints geschafft hat. Wenn die Anwesenheit der Teammitglieder nicht drastisch wegen Weihnachten oder Sommerurlaub schwankt, plant das Team ungefähr genauso viel wieder ein. Langfristig können sehr gute Teams die Kapazität sogar sehr gut selbst einschätzen ohne eine Metrik wie Storypoints. Was man aus der Geschichte ableiten kann, ist, dass die Zahlen nicht als einziger Faktor weiterhelfen, sondern das Team anscheinend bereits aus dem Bauch heraus planen kann. Das wäre jetzt eine gute Gelegenheit, komplett auf Velocity-Berechnungen und Storypoints zu verzichten.

Das Team kann in jedem Fall beurteilen, ob sie sich diesen Schritt schon zutrauen oder dieser noch zu groß für sie ist. Maynard Keynes fand dazu einmal die Worte: „It is better to be roughly right than precisely wrong.“

Frage über E-Mail

Was sind geeignete (Hilfs-)Mittel und Medien, um der ganzen Organisation den Weg hin zur agilen Organisation aufzuzeigen?

Damit meine ich: Wo kommen wir her – wo befinden wir uns jetzt – wo geht es als nächstes hin?

Ich habe leider oft den Eindruck, dass uns das „Tagesgeschäft“ blind macht für die erforderlichen nächsten Schritte, zumal erste Erfolge uns in Sicherheit wiegen... und leider hin und wieder am eingeführten Prozess vorbei gearbeitet wird, wenn es irgendwo drückt.

Unsere Antwort

In der schwedischen Armee gibt es den Ausspruch:

„Wenn die Landkarte und die Landschaft nicht übereinstimmen, vertraue immer der Landschaft.“

Das gleiche kann man hier auch auf den Unterschied zwischen dem eingeführten und dem gelebten Prozess beziehen. Zuallererst bedeutet das „Tagesgeschäft“, dass es Faktoren gibt, die dazu führen, dass wir alle unsere guten Vorsätze vergessen. Dann fallen wir leider nur zu leicht auf Altbewährtes zurück. Das ist sicherlich einfacher, als sich mit diesem unangenehmen Reiz auseinanderzusetzen.

Bei Veränderungsprozessen kommt man leider nicht drum herum, dass neue Vorgehensweisen auch im Tagesgeschäft angewandt und langfristig verbessert werden. Dafür ist es notwendig, dass Veränderungen in sich selbst bestätigend oder resilient, also sich selbst reparierend, sind. Die Mitarbeiter einer Organisation unterwandern ja nicht absichtlich den eingeführten Prozess, sondern das tun sie nur, weil der andere Weg leichter erscheint.

Andererseits bedeutet das Zurückfallen auf das „Tages-

geschäft“ auch, dass die Organisation noch nicht die agilen Werte und Prinzipien lebt. Diana Larsen und James Shore sprechen davon, dass die Organisation noch nicht fließend agil spricht. Fließend agil sprechen bedeutet für die beiden vor allem, dass man auch in stressigen Situationen nicht auf das alte Status Quo zurückfällt, sondern das agile Vorgehen entsprechend etabliert ist. Das Agile Fluency Modell bietet dafür einige Orientierungspunkte – gerade, wenn es darum geht, wo man steht und worin man als nächstes auf seinem Weg investieren sollte. Zum Agile Fluency Modell haben wir in dieser Ausgabe ab Seite 4 einen tiefergehenden Artikel, der etwas mehr Details liefert. Um einen Rückfall auf alte Verhaltensmuster zu vermeiden, ist es darüber hinaus notwendig, dass sich alle Beteiligten über die Situation austauschen und verschiedene Sichten auch zu Wort kommen. Langfristig sollte so eine lernende Organisation entstehen, in der alle täglich daran beteiligt sind, den vorhandenen Prozess und das Vorgehen kontinuierlich zu verbessern. In der Wissensarbeit ist es dafür notwendig, sich permanent mit anderen Mitarbeitern über die Situation auszutauschen und gemeinschaftlich die nächsten Schritte zu vereinbaren. Retrospektiven sind dafür sicherlich ein gutes Hilfsmittel, aber auch abteilungs- oder firmenweite Lerntreffen, die beispielsweise mit Open Space oder World Café moderiert werden.

FRAGEN GESUCHT

Stellen Sie Ihre Fragen:

Womit beschäftigen Sie sich? Welche Fragen haben Sie dazu? Worüber gibt es immer wieder Diskussionen? Wo streiten Sie über den richtigen agilen Weg?

In der nächsten Agile Review beantworten wir dann einige Ihrer Fragen.

Wie? Frage stellen per Mail an:
agilequestions@it-agile.de

NEU

Die agile review ab sofort nur im Abo!

ab 20 € im Jahr (3 Ausgaben)



Agile Erfahrung
der Kollegen von
it-agile

Hier Abo bestellen: www.agilereview.de

*Agil. Flexibel. Schnell am Markt.
Sich kontinuierlich verbessern.*

Jeder muss seinen eigenen Weg dahin finden!



***Lassen Sie uns Ihren Weg
gemeinsam finden!***