

Agile Zukunft



Kanban Evolution

Lean Change
Management

Beispiele für
Mitarbeiterführung
in Scrum

Interview zu
#noestimates



editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

wäre es nicht toll, wenn wir die Zukunft vorhersagen könnten? Wenn wir jetzt schon wüssten, was der Markt in einem Jahr verlangt? Manch Unternehmen glaubt, dass es das kann und plant, als wüsste es, was benötigt wird. Wirklich agile Unternehmen wissen, dass sie die Zukunft nicht vorhersagen können, sondern auf die unbekanntem Herausforderungen gut vorbereitet reagieren können. Letzteres ist unser Anspruch an die agile review: Sie mit unserem Wissen und unserer Erfahrung besser auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit einem Ausblick auf die Zukunft der Agilität. Als Einstimmung dazu finden Sie ab Seite 8 einen denkanstoßenden Artikel von Henning Wolf, der sich mit dem Kernversprechen von Agilität beschäftigt und unserer Chance, die Zukunft agil zu gestalten.

Ab Seite 26 fasst Wolfgang Wiedenroth die Kanban-Evolution der letzten Jahre zusammen. Dazu zählen zum Beispiel die Kanban-Flight-Levels, die neun Kanban-Werte und die drei Agenden von Kanban.

Mit dem Thema der Einführung von Agilität in Unternehmen setzt sich Markus Gärtner ab Seite 16 auseinander. Er stellt den Ansatz von Lean Change vor, der vor allem durch Visualisierungen und Experimente Mitarbeiter mitnimmt. Dazu verfolgt Markus eine Fallstudie aus dem it-agile-Kontext parallel zur Theorie hinter Lean Change. Stefan Rook hat einige Firmen zum Thema Führung in einer agilen Organisation interviewt. Ab Seite 32 beschreibt er die unterschiedlichen Herangehensweisen, wie Führung im Einklang mit agiler Softwareentwicklung gelebt wird. Markus Gärtner hat ab Seite 42 Woody Zuill und Arlo Belshee zum Thema #noestimates und einem alternativen Ansatz namens Naked Planning interviewt. Bei der täglichen Arbeit kann das Big Picture hinter dem Produkt schnell verloren gehen. Um die Ziele hinter einem Produkt nicht aus den Augen zu verlieren, eignet sich Impact Mapping. Ab Seite 48 stellt Stefan Rook diesen Ansatz vor.

Zum Einstieg haben wir ab Seite 4 noch eine neue Rubrik mit agilen Kurznews. Ab Seite 52 finden Sie wie gewohnt unsere Buchtipps. Statt einer Top-10-Liste von Büchern haben wir diesmal ab Seite 60 noch eine Liste mit lesenswerten Blogs aus der agilen Welt gesammelt.

Neu in dieser Ausgabe ist zudem die Rubrik „Auf einen Kaffee mit...“, in der wir jeweils einen Kollegen von it-agile vorstellen wollen. Den Beginn macht ab Seite 56 unser Kollege Sven Günther, der von der Kollegin Nadine Wolf auf einen Kaffee gebeten wurde.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen

Henning Wolf und Markus Gärtner, Chefredakteure der agile review

INHALT



4 **Kurznews**
Neuigkeiten aus der agilen Welt



8 **Agile Zukunft**
Henning Wolf befasst sich mit der Zukunft agiler Softwareentwicklung unter Betrachtung des agilen Kerns.



16 **Lean Change Management – Mit kleinen Schritten zum Erfolg**

Veränderungen in Unternehmen sind schwierig. Lean Change verfolgt den Ansatz, Veränderungen über Experimente zu erreichen, die durch Daten und Optionen dazu führen, dass alle an einem Strang ziehen.

26 **Die Evolution der Kanban-Methode**
Wolfgang Wiedenroth beschreibt, was sich seit 2011 an Kanban gewandelt hat



32 **Beispiele für Mitarbeiterführung in Scrum**

Stefan Roock stellt Führungsmodelle aus vier agilen Firmen vor. Dabei beschreibt er, wie Führung bei ImmobilienScout24, Jimdo, wooga und siggate gelebt wird.



Markus Gärtner hat Woody Zuill und Arlo Belshee zu Aufwandsschätzungen und der Motivation hinter der #noestimates-Bewegung interviewt.

Interview zu #noestimates

42



Impact Mapping
Stefan Rook stellt Impact Mapping als Ansatz vor, um das Big Picture bei der Entwicklung im Auge zu behalten.

48

Wir haben wieder viel gelesen und für unsere Leser die empfehlenswertesten Bücher zusammengestellt.

Buchtipps

52



Auf eine Tasse Kaffee mit...
Nadine Wolf hat Sven Günther von it-agile bei einem Kaffee ausgefragt..

56

Unter den Kollegen haben wir für diese Ausgabe einmal eine Sammlung von lesenswerten Blogs erstellt.

Perlen der agilen Blogosphäre

60

Impressum

7



Henning Wolf (Hrsg.)
Agile Projekte mit Scrum, XP und Kanban
 Erfahrungsberichte aus der Praxis

2. Auflage
 2015 · 238 Seiten · Broschur
 € 34,90 (D) · ISBN 978-3-86490-266-6



Openbook zum Thema unter:
www.dpunkt.de/s/spm

S. Rook · H. Wolf
Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen

2015 · 234 Seiten · Broschur
 € 29,90 (D) · ISBN 978-3-86490-261-1



M. Burrows
Kanban
 Verstehen, einführen, anwenden

2015 · 272 Seiten · Broschur
 € 34,90 (D) · ISBN 978-3-86490-253-6

»Werte kann man nur durch Veränderung bewahren.«
 (Richard Löwenthal)



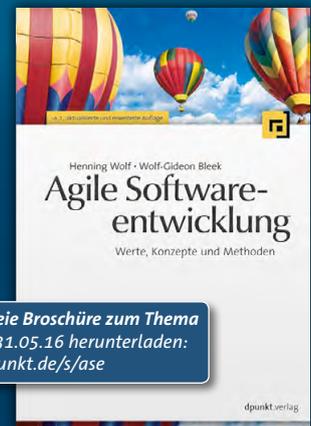
H. Wolf · S. Rook · M. Lippert
eXtreme Programming
 Eine Einführung mit Empfehlungen und Erfahrungen aus der Praxis

2. Auflage
 2005 · 367 Seiten
 E-Book erhältlich unter:
www.dpunkt.de/buecher/3514.html
 € 23,99 (D)



R. Pichler · S. Rook (Hrsg.)
Agile Entwicklungspraktiken mit Scrum

2011 · 184 Seiten
 € 32,90 (D) · ISBN 978-3-89864-719-9



Kostenfreie Broschüre zum Thema bis zum 31.05.16 heruntergeladen:
www.dpunkt.de/s/ase

H. Wolf · W.-G. Bleek
Agile Softwareentwicklung
 Werte, Konzepte und Methoden

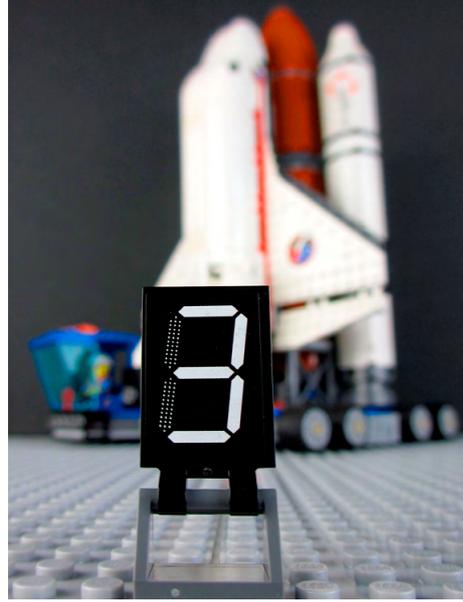
2. Auflage
 2011 · 216 Seiten · Broschur
 € 29,90 (D) · ISBN 978-3-89864-701-4

Agile Zukunft, zukünftige Agilität

Wie wird die agile Zukunft aussehen? Welche Herausforderungen bringt sie mit sich? Agilität ist auf die Veränderungen gut vorbereitet, denn es ging im Kern immer um den Umgang mit Ungewissheit und darum, Änderungen willkommen zu heißen. Die Rückbesinnung auf den Kern der Agilität lässt uns eine rosige agile Zukunft gestalten.

Henning Wolf, Stand Februar 2016





Im Jahr 2001 entstand das Agile Manifest [<http://www.agilemanifesto.org>]. Damals galt „agil“ als Hype. Das ist jetzt 15 Jahre her. Viel hat sich seitdem in der IT-Branche verbessert: Immer mehr Unternehmen denken in kleineren Projekten oder gar in Produkten anstatt von Projekt zu Projekt. Es gibt mehr Testautomatisierung, mehr testgetriebene Entwicklung, mehr gemeinsamen Code, kontinuierliche Code-Integrationen und häufigere Releases. Das ist meines Erachtens nach ein Verdienst der agilen Bewegung. Ich hatte das Glück, dass ich bereits seit Ende der 90er Jahre Teil dieser Bewegung sein durfte, die damals noch „leichtgewichtige Methoden“ genannt wurde.

Die Herausforderung Zukunft

In der agilen Anfangszeit waren wir schlicht davon überzeugt, dass wir den Stein der Weisen gefunden hatten. Wir waren die Gegenbewegung zu den verknöcherten dicken Projekthandbüchern, den Lastenheften und den ganzen wasserfallbasierten, dokumentengetriebenen Softwareentwicklungsprozessen. Nicht bewusst war uns, dass die neue, agile Art des Vorgehens nicht nur für uns als Softwareentwickler und für unsere Endanwender tolle Möglichkeiten bot, bessere Software zu produzieren.

Die Zukunft kann nicht vorhergesagt werden. Das gilt nicht nur für die Zukunft agiler Methoden, sondern besonders für die Zukunft der mit Software zu lösenden Herausforderungen. Das gilt für Märkte und es gilt für Bedürfnisse, für technische Neuerungen, Trends und Moden. Dabei scheint sich alles immer schneller zu verändern, auch dank des technischen Fortschritts und der schnellen Verbreitung von Informationen u. a. durch das Internet. Agile Methoden spielen hier einen großen Vorteil aus, denn sie sind darauf ausgelegt, mit Verände-

rungen gut klarzukommen. Je komplexer unser Umfeld ist, desto eher benötigen wir das agile Grundprinzip von Inspizieren und Anpassen (inspect & adapt) in kleinen Schritten, um über das Ergebnis (unser Produkt) und die Art unseres Vorgehens zu reflektieren und entsprechend Änderungen und Verbesserungen vorzunehmen.

Agilität verwäscht

Nun könnte man meinen, wir wären mit agilen Methoden gut für die Zukunft gerüstet, was auch immer sie uns an Veränderungen bringt. Einerseits stimmt das. Andererseits verwäscht der Erfolg agiler Methoden den agilen Kern. Heute nennt sich vieles „agil“, selbst wenn es mit der Definition aus dem Agilen Manifest gar nichts zu tun hat. Agilität verkauft sich gut, klingt nach schnell und flexibel. Ist es auch, aber eben erst, wenn man es richtig und erfolgreich umsetzt. Unangenehmerweise ist das Ziel, agil sein nicht so leicht und schnell zu erreichen, sondern harte Arbeit, wenn man als Unternehmen bisher nach ganz anderen Werten und Prinzipien vorgegangen ist. Kurzum: Unternehmen wollen die Vorteile der Agilität, wollen aber möglichst den Schmerz der Veränderung vermeiden - im Sinne von: „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“! Dieser Schmerz entsteht jedoch automatisch, wenn man mit einigen bisher gängigen Überzeugungen bricht wie, z. B. der Grundannahme, dass Zukunft durch detaillierte Planung vorhersagbar wird.

Den Kern der Agilität bewahren

Ich möchte nicht, dass „agil“ irgendwann nur zu einer leeren Worthülse wird. Ich möchte, dass es etwas bedeutet. Vielen scheint jedoch der Rahmen, den das Agile Manifest mit seinen vier Wertepaaren und zwölf Prin-



zipien vorgibt, zu aufwendig zu sein. Deshalb stelle ich hier einmal, auf den Punkt gebracht, den Kern dessen vor, worauf es mir bei Agilität ankommt: **Agilität bedeutet, in möglichst kurzen Zyklen die Lieferung wertvoller Produktinkremente zu realisieren und dabei sowohl das Produkt als auch den Prozess zu reflektieren mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung in allen Bereichen.**

Liefern

Wir sollten uns immer bewusst machen, dass Agilität kein Selbstzweck ist. Agilität ist Mittel zum Zweck. Dieser Zweck ist in unserem Fall meist die Erstellung eines wertvollen Produktes. Produkte sind aber erst im Einsatz wirklich wertvoll, deswegen ist es so wichtig, dass wir das Produkt in wertvollen Inkrementen herstellen, um jeweils so früh wie möglich Nutzen daraus zu ziehen.

Inspizieren und Anpassen

Auf mindestens zwei Ebenen benötigen wir ein Vorgehen nach den Prinzipien des Inspizierens und Anpassens, nämlich auf Produkt- und auf Prozessebene.

Auf Produktebene betrachten wir das Produktinkrement, um beurteilen zu können, ob wir das richtige Produkt bauen. Zudem finden wir so heraus, ob wir durch das bisherige Inkrement angeregt werden, neue Ideen für die weitere Gestaltung des Produktes zu bekommen. Diese Ideen verändern unsere weitere Planung und Gestaltung. So erhöhen wir die Effektivität unserer Produktentwicklung. Auf Prozessebene schauen wir recht allgemein, was uns gut im Prozess gelingt und was noch nicht optimal läuft, um daraus abzuleiten, was wir verändern müssen. Prozessverbesserungen tragen in der Regel zu Effizienzsteigerungen bei.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass zuerst Effektivität (am Richtigen Arbeiten) hergestellt werden muss, bevor man sich intensiver mit Effizienz (es auf die richtige Art und Weise tun) beschäftigt. Schließlich nützt es nichts, wenn wir sehr, sehr schnell in die falsche Richtung laufen.

Die passende Haltung

Dieses Ziel wird sich nur erreichen lassen, wenn wir mit einer veränderten Einstellung an Aufgaben herangehen. Wir müssen akzeptieren, dass wir nicht vorher auf die (perfekte) Lösung kommen können, sondern diese erst unterwegs entdecken oder uns nur schrittweise annähern können. Dazu brauchen wir eine Haltung, die impliziert, dass Fehler zum Lernen dazugehören. Dies lässt sich nur in einer Umgebung erfahren, die Ausprobieren und Fehlermachen begrüßt. So eine Umgebung ist gekennzeichnet durch viel Transparenz, einen offenen Umgang miteinander und klare Ziele. Zudem sind die Ziele bzw. das Erreichen der Ziele dort wichtiger als die Einhaltung vorgegebener Prozesse.

Extreme vermeiden

Es gibt zwei extreme Szenarien der agilen Zukunft, vor denen ich mich fürchte: Die agile Bürokratie und der agile Dogmatismus.

Die agile Bürokratie wird nicht so leicht am Namen zu erkennen sein, wahrscheinlich werden neben agil noch andere geschäfts- und managertaugliche Begriffe kombiniert zu etwas wie „big agile“ oder „scaled agile digital organisation“. Die agile Bürokratie kommt vor allem großen Unternehmen entgegen, denn sie wird kaum Fragen offen lassen, wie man sie einführt und wie sie genau ►

aussieht. Alles wird geregelt sein. Es gibt dann viele Rollenbeschreibungen und Zertifizierungen für die verschiedenen Rollen und eine Blaupause zur Einführung mit passendem Einführungsangebot großer Beratunsfirmen. Selber denken wird weder auf Mitarbeiter- noch auf Führungsebene benötigt. Im krassesten Fall werden Mitarbeiter aus agilen Bürokratien die am 1. April 2014 von it-agile veröffentlichte „Erste Selbstorganisationsdurchführungsverordnung“ (<http://bit.ly/selbstorga>) ernstnehmen!

Der andere Extremfall, der agile Dogmatismus, würde mir ebensowenig gefallen. Er wäre gekennzeichnet durch extreme Auslegung und das Totschlagargument „Das ist ja nicht agil“. Das Hauptaugenmerk wird auf die ständige Einhaltung aller agilen Prinzipien gelegt, die höher angesehen werden, als das Schaffen von Nutzen. Vermutlich wird die Generation Y argumentativ eingesetzt, über alles ausführlich diskutiert und der Happiness-Index der Teams zum entscheidenden Maß des Erfolgs. Geschäftserfolg wird diesem Ansatz vermutlich mittelfristig kaum vergönnt sein. Es bleibt aber zu befürchten, dass man das erst kurz vor dem unvermeidlichen Untergang bemerkt.

Zukunft gestalten

Wenn sich die Zukunft nicht vorhersagen lässt, so lässt sie sich doch gestalten. Daran kann jeder von uns mitwirken. Für die agile Zukunft wünsche ich mir eine Konzentration auf die wesentlichen Inhalte von Agilität:

- Liefern
- Inspizieren und Anpassen auf Produkt- und Prozessebene
- Fokussierung aufs Wesentliche (da liegt der Wert)
- Pragmatisch sein, weder dogmatisch noch beliebig
- Veränderungen mit Experimenten gestalten

Auf diese Weise erreichen wir Vertrauen die verlässliche Lieferung wertvoller Produktinkremente, bleiben pragmatisch offen für unsere Umgebung, die wir auf Basis ausgewerteter Experimente, also auf Basis von Fakten, verändern und gestalten.

An Konferenzständen und in meinen Schulungen erlebe ich regelmäßig, dass Mitarbeiter sagen, sie würden gern agiler arbeiten, aber das Management würde sie nicht lassen. Gleichzeitig höre ich von Managern, sie würden gern agiler arbeiten, aber ihre Mitarbeiter würden nicht wollen. Diese Mitarbeiter und Manager kommen zum Teil aus derselben Firma! Das brachte mich auf die Idee, eine Datingplattform zu bauen für agil-willige Mitarbeiter und Manager. Hinter der Komik dieser Situation steckt die Frage nach dem ersten Schritt, von dem man gern annimmt, dass ihn die anderen zuerst gehen müssten. Deswegen will ich hier noch einmal für die oben ausgeführten fünf Kerninhalte von Agilität beschreiben, wie Mitarbeiter und Manager jeweils den ersten Schritt gehen können.

Liefern

Als Mitarbeiter scheint ziemlich offensichtlich, was zu tun ist: Liefern bedeutet, konkrete Ergebnisse zu erzielen. Das mag im Einzelnen in Anbetracht der Aufgabenteilung im Unternehmen schwierig sein, weil man vielleicht nur ein sehr kleines Rädchen im Gesamtprozess ist und nur in einem geringen Maße zum Gesamtergebnis beiträgt. Gerade dann ist es aber umso wichtiger, dass man sich klar macht, welchen Anteil man am Gesamtergebnis hat, wie man diesen optimieren kann und mit anderen, z.B. den Kollegen der vor- oder nachgelagerten Prozessanteile, ins Gespräch kommt.

Als Manager ist es essentiell, dass ich so klar wie



möglich vermitteln, was eigentlich geliefert werden soll. Welches Ergebnis erwarte ich? Ich sollte dabei deutlich machen, welchen Wert das Liefern für uns als Unternehmen hat. Erfolgt die Lieferung, ist es wichtig, dass damit für die Mitarbeiter eine entsprechende Anerkennung einhergeht. Dabei meine ich weniger Boni oder Gehaltserhöhungen, sondern vor allem eine persönliche Anerkennung der Leistung.

Inspizieren und Anpassen auf Produkt- und Prozessebene

Kent Beck, der Vater der agilen Methode eXtreme Programming (XP), hat für sein Buch zu XP den schönen Untertitel „Embrace Change“ gewählt, also „Änderungen willkommen heißen“. Genau dafür steht Inspizieren und Anpassen im Kern agiler Vorgehensweisen. Für Manager bedeutet dies vor allem, eine geeignete Umgebung dafür zu schaffen. Dies bedeutet, sich von der Vorstellung zu verabschieden, dass alles gleich beim ersten Mal perfekt sein wird. Es bedeutet, Irrtümer zuzulassen. Das glauben die meisten Mitarbeiter vermutlich erst, wenn sie es einmal erlebt haben, dass es keine Strafen oder Nachteile gibt, wenn ein Fehler gemacht und zugegeben wurde. Für den Manager heißt dies vor allem, mit gutem Beispiel voranzugehen, also eigene Mängel und Defizite offen zu legen und systematisch aus ihnen zu lernen.

Für Mitarbeiter ist ein Vorgehen von Inspizieren und Anpassen in kleinerem Maße ohne Managementunterstützung und -erlaubnis möglich. Schließlich ist das gleichzeitig eine wundervolle Risikominimierungsstrategie. Wenn man dann als Mitarbeiter ausreichend viel darüber spricht, was man in kleinen Veränderungen gelernt hat und dadurch an der eigenen Vorgehensweise verbessern

konnte, bekommt man über kurz oder lang sowohl mehr Kollegen als auch Manager mit ins Boot.

Fokussierung aufs Wesentliche

Fokussierung ist in vielen Organisationen nicht nur insgesamt, sondern auch für jeden einzelnen Mitarbeiter sehr schwierig. Jede neue Aufgabe oder Initiative kommt zur bisherigen Arbeit hinzu, nur selten wird im Tausch etwas anderes dafür ganz weggelassen.

Manager können hier für sich und ihre Mitarbeiter Großes leisten, wenn sie sehr klar in den Prioritäten sind: Was genau wollen wir in diesem Monat/Quartal/Jahr erreichen? Wie wichtig ist die neue Herausforderung im Verhältnis zu den bisherigen Aufgaben? Was darf jetzt entfallen oder reduziert werden?

Mitarbeiter können dabei ihre Manager unterstützen und sich selbst helfen, indem sie einen klaren Fokus einfordern. Selbst für die eigene Arbeitsorganisation kann sich dies schon auszahlen.

Im Optimalfall kann jeder Manager und jeder Mitarbeiter für jede seiner Tätigkeiten angeben, warum sie gerade im Fokus liegt. In der Regel mögen Mitarbeiter einem sinnvollen Fokus auf die Erhöhung des Kundennutzens oder auf Optimierungen fürs Unternehmen eher folgen als abstrakten Konzepten wie höherer Regelkonformität oder Zielen, die dem Chef den Bonus sichern.

Pragmatisch sein, weder dogmatisch noch beliebig

Die Balance zwischen Dogma und Beliebigkeit zu finden, ist eine sehr individuelle Herausforderung, sowohl für das Unternehmen als auch für einzelne Mitarbeiter oder Manager. Gleichzeitig bietet dieses Spannungsfeld eine gute Gelegenheit, miteinander ins Gespräch zu kommen. ►



So können Mitarbeiter hervorragend pragmatische Lösungen wählen, die vom Standardprozess im Unternehmen abweichen und dies entweder nachträglich oder im Vorwege mit ihrem Manager diskutieren. Ähnliches gilt für pragmatische Manager, die mit ihren Mitarbeitern diskutieren können, wie es denn einfacher ginge, wenn man sich von der Prozessbefolgung entfernt. Der Beliebigkeit wirken dabei die Konzentration auf das Liefern und die Fokus-Themen entgegen.

Veränderung mit Experimenten gestalten

Veränderung auf Basis von Experimenten ist empirisches Management. Das überzeugt jeden, der Fakten für eine wichtigere Grundlage für Entscheidungen hält als Meinungen. Als Manager kann man z.B. die Meinungen oder Befürchtungen der Kollegen ernst nehmen und statt einer von oben beschlossenen Veränderung ein Experiment durchführen. Im besten Fall zeigt es die von uns gewünschte Wirkung und überzeugt. Oder es bewahrt sich die Befürchtungen. In beiden Fällen werden wir etwas lernen, sodass wir entweder ein weiteres Experiment entwerfen können oder endgültig wissen, dass eine bestimmte Idee für uns nicht funktioniert. Auch Mitarbeiter können Experimente im Kleinen verwenden und werden von ihren Managern dafür vermutlich leichter grünes Licht bekommen als für größere gewünschte Veränderungen. Letztlich haben viele agile Transitionen so ihren Anfang genommen: Ein Team von Mitarbeitern hat darum gebeten, es einmal ausprobieren zu dürfen.

Abschluss

Als wir 2005 mit it-agile als erstes rein agiles Beratungsunternehmen auf den deutschen Markt kamen, hat man uns noch belächelt und gefragt: „Warum habt ihr „agil“ im Firmennamen? Das ist doch nur ein Hype!“. Heute werden wir regelmäßig gefragt, warum wir „it“ in unserem Firmennamen führen, agil wäre doch schließlich überall gefragt. Lassen wir mal zehn weitere Jahre Automatisierung und Digitalisierung ins Land gehen, dann werden wir wissen, ob wir auch mit diesem Namensteil richtig lagen. ■



HENNING
WOLF

Henning Wolf arbeitet bei it-agile als Trainer und Coach für agile Softwareentwicklung sowie als Geschäftsführer. Er verfügt über praktische Erfahrung mit agilen Methoden seit 1999, hat mehrere hundert Personen geschult und ist Buchautor. Neben Scrum gelten seine besonderen Interessen Lean-Startup-Ideen und der Frage, wie man Organisationen verändern muss, um den höchsten Nutzen aus agiler Softwareentwicklung ziehen zu können.

Erfolgslieferanten

**Agile
Organisations-
entwicklung**

**Scrum und
Kanban
einführen**

**Coaching,
Scrum Master,
Product Owner,
Schulungen**

**Agile
Entwicklungspraktiken**

**Schulungen
und technisches
Coaching**

Lean Change Management – Mit kleinen Schritten zum Erfolg

Veränderungen, gerade in großen Unternehmen, sind schwer. In lediglich 30 % der Veränderungsunternehmungen (vgl. z. B. [1], [2]) werden die initialen Ziele auch erreicht. Lean Change verbindet gute Ideen aus dem klassischen Change Management, aus Human Resources, Organizational Development und Agilen Transformationen zu einem Veränderungsframework, das angetrieben durch Feedback, viele der Probleme von klassischen Veränderungen vermeidet.

Von Markus Gärtner



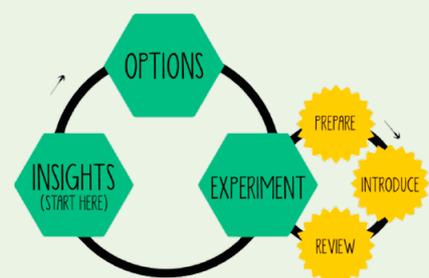
Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2016/01. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de



3./4. Mai 2016 in Hamburg

Für Scrum Master, Coaches und Change Agents
Trainer: Markus Gärtner

Was ist Lean Change?
Widerstände bei Veränderungen
Design von Veränderungs-Experimenten
Visualisieren von Veränderungen





Die Evolution der Kanban-Methode

Bereits 2011 erschien ein Artikel „Kanban in der Softwareentwicklung“ in der agile review [1]. Arne Roock und Henning Wolf beschrieben darin, was Kanban ist, welchen Nutzen Kanban mit sich bringt und inwiefern Unternehmen davon profitieren. Am generellen Nutzen hat sich bis heute nichts geändert. Auch heute verhilft Kanban Unternehmen zu einem früheren Return on Investment, einer besseren Positionierung am Markt und schnellerem Feedback. Alles Ergebnisse, die eine kürzere Time-to-Market und eine gesteigerte Kundenzufriedenheit mit sich bringen. Aber natürlich hat sich seit 2011 einiges getan. Dieser Artikel bietet einen Überblick über alle wichtigen Änderungen und Neuheiten. Von Wolfgang Wiedenroth

Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2016/01. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de



Beispiele für Mitarbeiterführung in Scrum

In der letzten agile review haben wir diskutiert, wie Mitarbeiterführung in Scrum aussehen kann und wie Unternehmen zu ihrem eigenen Modell gelangen können. Dieser Artikel ergänzt vier konkrete Beispiele aus der Praxis, die unterschiedliche Modelle für agile Führung zeigen: ImmobilienScout24, Jimdo, Wooga, sipgate. Von Stefan Roock

Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2016/01. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de



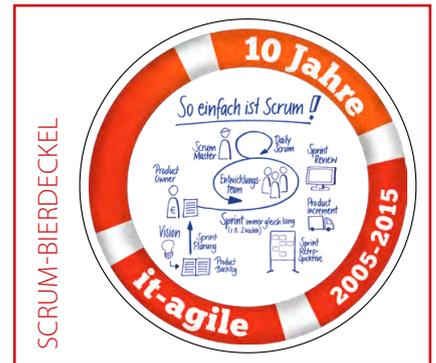
Der Online-Shop für agiles Lernen und Lehren.



STANDUP-BÄLLE



RETROSPEKTIVENBECHER



SCRUM-BIERDECKEL



PLANNING-POKER-KARTEN



AGILE REVIEW-AUSGABEN



POSTKARTENSERIE

#noestimates – Interview mit Woody Zuill und Arlo Belshee

Auf Twitter wird seit einigen Jahren unter dem Hashtag #noestimates diskutiert, welche Alternativen zu Aufwandsschätzungen existieren und welche Entscheidungen ohne Aufwandsschätzungen im Business-Kontext gefällt werden können. Wir haben dazu den Urheber des #noestimates-Hash-tags Woody Zuill zusammen mit Arlo Belshee interviewt, um mehr über ihre bisherigen Erkenntnisse und die Motivation hinter der Bewegung zu erfahren. Das Gespräch mit Woody Zuill und Arlo Belshee führte Markus Gärtner.



Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2016/01. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de

Impact Mapping

A hand is shown from the right side, pushing a row of wooden blocks that are arranged in a descending staircase pattern from left to right. The blocks are light-colored wood and cast soft shadows on the surface below them. The background is a plain, light color.

Bei agiler Entwicklung laufen die Beteiligten mitunter Gefahr, das Big Picture aus den Augen zu verlieren. Das kurzfristige Planen auf der Ebene von Sprints und Iterationen kann dazu führen, dass man über Details iteriert, obwohl man die Verbesserung der Details aufschieben und sich um die nächsten großen Themen kümmern sollte: Es ist ein ständiger Wechsel zwischen Detailebene (Sprint) und dem Big Picture notwendig. Dieser Artikel stellt Impact Mapping vor, eine Technik, mit der das Big Picture im Auge behalten werden kann.

Von Stefan Rook

auf einen Kaffee mit...



Auf einen Kaffee mit... ...Sven Günther

Dies ist der Beginn einer Interview-Reihe unter it-agile-Kollegen. Sie soll sowohl einzelne Kollegen vorstellen als auch einen Blick hinter die Kulissen von it-agile gewähren. Das Gespräch mit Sven führte Nadine Wolf



Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2016/01. Abo oder Einzelheft unter www.agilereview.de

Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: www.agilereview.de