

# agile review

Einblicke • Erfahrungen • Erkenntnisse

Die agile review -  
bequem  
im Abo  
erhältlich!  
**LESEPROBE**

# Komplexität beherrschen

Cynefin

Agiles Mindset

Agiles Change  
Management

Feedbacktanz



## editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

wäre es nicht schön, wenn wir die Komplexität beherrschen könnten? Wenn wir die vielen neuen und alten Herausforderungen schneller werdender Märkte, steigender Kundenerwartungen, disruptiver Alternativen unserer Geschäftsmodelle systematisch angehen könnten? Und wenn wir bei all dem noch Arbeitsleben und Privatleben so ausbalancieren, dass wir glücklich sind? Ja, das wäre schön, wir wüssten auch gerne, wie das geht. Immerhin haben wir mit agilen Methoden, ständiger Reflexion und kontinuierlicher Verbesserung Mittel an der Hand, die uns handlungsfähig machen, auch in komplexen Umfeldern.

In dieser Ausgabe beschreibt Dr. Ralf Lethmate ab Seite 6 das Cynefin-Modell, ein Gedankenmodell, das helfen kann zu entscheiden, wie man handeln sollte. Einer dieser Kontexte heißt Komplexität. Wir befinden uns aber eben nicht immer in einem solchen. Oft hören wir, dass es das richtige agile Mindset bräuchte, um erfolgreich agile Methoden einzuführen. Gemeint sind meist die anderen. Markus Gärtner geht ab Seite 14 der Frage nach, was denn ein Agiles Mindset ist und wie man sich ihm nähern kann.

Der Umstieg auf Agilität bedeutet meist Veränderung: Manchmal aus der Überorganisation heraus, manchmal aus dem Chaos kommend. Hilfreich ist es, wenn man diese Veränderungen begleitet und nicht einfach dem Zufall überlässt. Wie ein Agiles Change Management aussehen kann, beschreiben Stefan Roock und Sandra Reupke-Sieroux ab Seite 20. Das agile Management nützt nicht so viel, wenn man technisch seine Hausaufgaben nicht gemacht hat. Dr. Wolf-Gideon Bleek beschreibt ab Seite 30 Self-Contained-Systems als eine moderne Architekturvariante, die für agiles (Weiter-)Entwickeln sehr gut geeignet ist.

Feedback ist ein wichtiger Schlüssel agilen Vorgehens - persönliches Feedback unter Kollegen inklusive. Das ist gar nicht so einfach zu geben und anzunehmen. Sebastian Keller beschreibt ab Seite 40 den Feedbacktanz als ein strukturiertes Mittel, das dabei helfen kann. Nicht alle Teams haben das Glück, dass sie am selben Ort arbeiten. Es gibt viele Gründe, warum Teams verteilt sind. Das erschwert zuweilen agiles Vorgehen, macht es aber nicht unmöglich. Peter Rößler beschreibt ab Seite 46 seine Erfahrungen mit Retrospektiven verteilter Teams.

Schließlich finden sich noch die agilen Kurznews (ab Seite 4), die Buchtipps (ab Seite 52) und ein Kollegeninterview von Nadine Wolf ab Seite 54 im Heft, die dieses Mal Andreas Havenstein befragt hat.

Wir wünschen unkompliziertes Lesen!

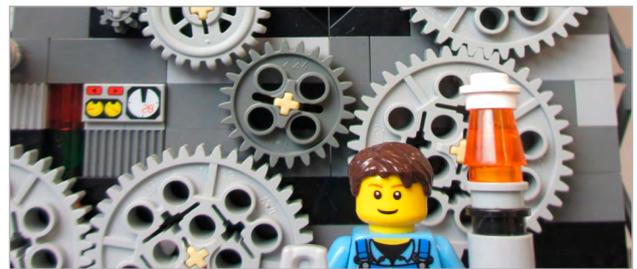
Henning Wolf und Markus Gärtner, Chefredakteure der agile review

# INHALT

## 4 Kurznews

### 6 Cynefin

Ralf Lethmate beleuchtet das Cynefin Framework, das unsere Umgebung in verschiedene Kategorien und entsprechenden Handlungsoptionen einteilt.



Markus Gärtner geht der Frage nach, was eigentlich ein agiles Mindset ist und wie man das Mindset einer Organisation beeinflussen kann.

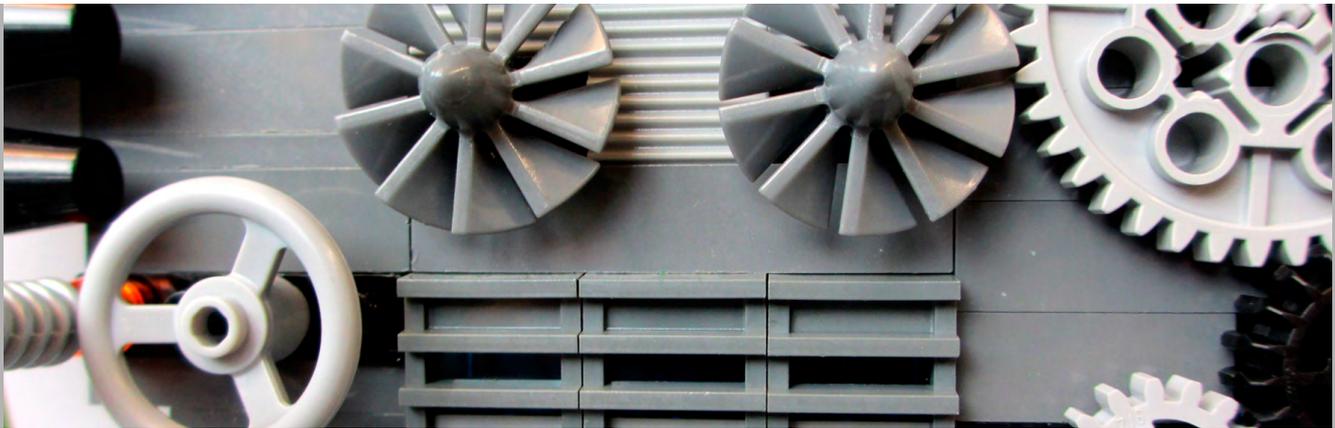
### 14 Agiles Mindset

14

### 20 Agiles Change Management

In diesem Artikel diskutieren Stefan Rook und Sandra Reupke-Sieroux, wie Change Management gestaltet werden muss, damit es zur Agilisierung eines Unternehmens passt.





## Self-Contained-Systems mit Containern und Micro-Services für einen agilen Entwicklungsprozess

30

Sebastian Keller wirft einen Blick auf das Feedbackgeben und Feedbackannehmen als Tanz zwischen zwei Kommunikationspartnern, der für beide Parteien wertvoll ist und bei dem der Wunsch nach Wandel und Klarheit erfüllt wird.

## Feedbacktanz

40

Verteilte Teams sind in vielen Organisationen bleibende Realität. Peter Rößler beschreibt, wie man eines der zentralen agilen Meetings effektiv mit einem verteilten Team durchführen kann: die Retrospektive.

## Retrospektiven mit verteilten Teams

46



## Buchtipps

52

Auf einen Kaffee mit...  
Nadine Wolf hat unseren Kollegen Andreas Havenstein bei einem Kaffee ausgefragt.

54

## Impressum

29

*it-agile*



# *Agile Transition*

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

# Agiles Mindset

In einer unserer letzten Umfragen zu Hindernissen bei der Einführung von Agilität gaben viele Teilnehmer an, dass das Mindset eines der größten Hindernisse ist. Aber was macht eigentlich ein agiles Mindset aus? Und wie kann man dieses verändern? Die Ladder of Inference offeriert dafür einen Ansatz. Von Markus Gärtner



## Mindset – was ist das?

Was bedeutet eigentlich Mindset? Das englisch-sprachige Wörterbuch Merriam-Webster [1] hat zwei Definitionen zu Mindset:

- A mental attitude or inclination – Eine mentale Einstellung oder Neigung.
- A fixed state of mind – Ein starrer Geisteszustand.

Das Cambridge Dictionary [2] definiert Mindset als:

- A person's way of thinking and their opinions – Die Art und Weise, wie jemand denkt, und ihre Meinung.

Bei Mindset handelt es sich also um die mentale Einstellung einer Person und die Art und Weise, wie sie denkt. Dabei spielen unsere bisherigen Erfahrungen eine große Rolle. Unser Denken wird durch die Summe unserer Erfahrungen geprägt und beeinflusst.

Meinungen existieren nicht im luftleeren Raum, sondern entstehen durch unsere Erlebnisse auf unserem bisherigen Lebensweg. Dieses Zusammenspiel lässt uns für neue Dinge mal mehr und mal weniger aufgeschlossen sein. Während der Evolution hat sich das menschliche Gehirn so entwickelt, dass es einmal gemachte Erfahrungen positiv oder negativ verstärken kann. So gehen wir Gefahren z.B. durch gefährliche, wilde Tiere aus dem Weg. Aber wir wiederholen auch Dinge, die einmal für uns funktioniert haben und müssen sie nicht ständig neu entdecken. Schließlich wollen wir das Rad nicht zweimal erfinden. Bevor sich die Frage stellt, was das mit Agilität zu tun hat, wollen wir zunächst klären, was Agilität eigentlich ist.

## Was bedeutet Agilität?

Das englisch-sprachige Wörterbuch Merriam-Webster [3] beschreibt Agility folgendermaßen:

- The quality or state of being agile – Die Qualität oder der Zustand, agil zu sein.

Zu agile finden sich dort zwei Definitionen:

- Marked by ready ability to move with quick easy grace – Die Fähigkeit, sich mit schneller, leichter Anmut zu bewegen.
- Having a quick resourceful and adaptable character – Scharfsinnig, findig und flexibel sein.

Das Cambridge Dictionary [4] definiert Agility als:

- The ability to move about quickly and easily – die Fähigkeit, sich schnell und leicht zu bewegen.

Agilität bedeutet also, sich schnell und leicht verändern zu können und dabei eine gewisse Leichtigkeit an den Tag zu legen.

Zunächst ist Agilität für komplexe Produktentwicklung und damit für komplexe Umgebungen optimiert. Das bedeutet, dass man erst im Nachhinein schlauer ist. Daraus leiten viele Unternehmen ab, dass Agilität mit Beliebigkeit insofern gleichgesetzt werden kann, als dass man sich jeden Tag neu entscheiden kann, was die Prioritäten für das Produkt angeht. Das ist natürlich kontraproduktiv, wenn die Prioritäten vom gestrigen Tag noch nicht umgesetzt worden sind. Aus Sicht der Entwickler braucht es eine gewisse Stabilität bzw. möchte man zunächst eine Tätigkeit abschließen, bevor man eine neue beginnt.

Aus Sicht des Business möchte man allerdings zeitgleich auf einen sich verändernden Markt reagieren. Wenn zum Beispiel ein Konkurrent eine neue Funktionalität auf den Markt bringt, möchten Manager und Produktverantwortliche möglichst zeitnah darauf reagieren können. Wenn diese neue Funktionalität wichtiger ist als etwas, an dem die Entwicklungsmannschaft gerade arbeitet, dann sollten aus Sicht des Business die Arbeiten an diesem weniger wichtigen Feature eingestellt werden, um sich voll und ganz den veränderten Umständen widmen zu können. ►

Damit befindet sich Agilität stets in einem Spannungsverhältnis zwischen dem Eingehen auf Veränderungen und dem Abschließen von einmal angefangenen Tätigkeiten, die sich vielleicht als weniger wichtig herausgestellt haben. Scrum und auch Kanban lösen dieses Problem dadurch, dass das Entwicklungsteam eine gerade begonnene Aufgabe in der Regel erst einmal abschließt und das Business im Product Backlog oder in einer Input-Queue Flexibilität für die Business-Priorisierung bekommt. Mit anderen Worten: Die Aufgabe eines Product Owners oder Service Request Managers besteht darin, sicherzustellen, dass das Realisierungsteam immer am gerade Wichtigsten arbeiten kann. Die Priorisierung des Backlogs oder der Input-Queue soll dieses gewährleisten. Einmal begonnene Tätigkeiten werden nicht abgebrochen bzw. sollte es dafür keine Notwendigkeit geben.

Allerdings weiß man in einer komplexen Umgebung erst im Nachhinein, was wirklich wie wertvoll war. Aus diesem Grund ist das Feedback aus dem Markt in regelmäßigen Abständen wichtig. Mit der Business-Flexibilität geht einher, dass man sich regelmäßig auf neue Gegebenheiten einstellen möchte. Das Sprint Review in Scrum schließt diese Feedback-Schleife, um Produktentscheidungen nicht nur auf eigenen Spekulationen zu basieren, sondern durch validiertes Marktfeedback sicherzustellen, dass immer das gerade Wichtigste an oberster Stelle im Product Backlog auftaucht.

Ein agiles Mindset lässt sich also beschreiben als eine innere Einstellung, die ein strategisch wichtiges Umplanen von Geschäftsprioritäten ermöglicht. Schaut man sich die Geschichte der Agilität an, dann stößt man schnell auf die Abgrenzung zu Vorgehen aus den 1990er Jahren, die sich gegenseitig mit ihrem Planungsaufwand und Detailgrad von Vorbereitungen übertroffen haben. Mit einem agilen Mindset ist man sich des Umstandes bewusst, dass der

perfekte Plan den ersten Kontakt mit dem Kunden nicht überdauern wird und aus genau diesem Grund Änderungen leicht möglich sein müssen.

## Wie stelle ich mein Denken um?

Nicht in jedem Unternehmen herrscht ein agiles Mindset vor. Unterschiedliche Hierarchiestufen verlangen deshalb häufig nach ausgefeilten Plänen. Wenn Firmen Scrum oder Kanban in ihrer IT-Abteilung einführen, ist der Großteil des übrigen Unternehmens oft nicht darauf eingestellt, dass auch in der Controlling-Abteilung oder im Produkt-Management ein Umdenken notwendig wäre. Damit stellt sich bei der Einführung von agilen Vorgehensweisen die Frage, wie man ein agiles Mindset entwickeln kann. Wie bringe ich ein Unternehmen dazu, anders zu denken?

Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst wichtig zu beachten, dass Unternehmen selbst nicht denken. Vielmehr denken die Akteure in Unternehmen. Bei der Änderung des Mindsets muss es deshalb darum gehen, die Einstellung von Individuen im Unternehmen zu ändern. Was aber beeinflusst ein Mindset?

Die Ladder of Inference (s. Abb. 1 aus [5]) beschreibt, wie unser Mindset zustande kommt. Auf unterster Ebene nehmen wir eine Menge Dinge wahr, die in der Welt um uns herum geschehen (Reality and Facts). Die Realität und die Fakten werden von uns gefiltert (Selected Reality). Unser Gehirn selektiert hier aus Selbstschutz bereits alle vorhandenen Daten und Fakten vor. Basierend auf dieser wahrgenommenen Realität und unseren bisherigen Erfahrungen weisen wir den Geschehnissen eine Bedeutung zu (Interpreted Reality). Wieder eine Stufe höher auf der Leiter ergänzen wir unsere Annahmen (Assumptions), um noch eine Ebene höher zu Schlussfolgerungen (Conclusions) zu gelangen. Diese befeuern unsere Glaubenssätze (Beliefs) bzw. unser Mindset. Daraus ergeben sich unsere Aktionen

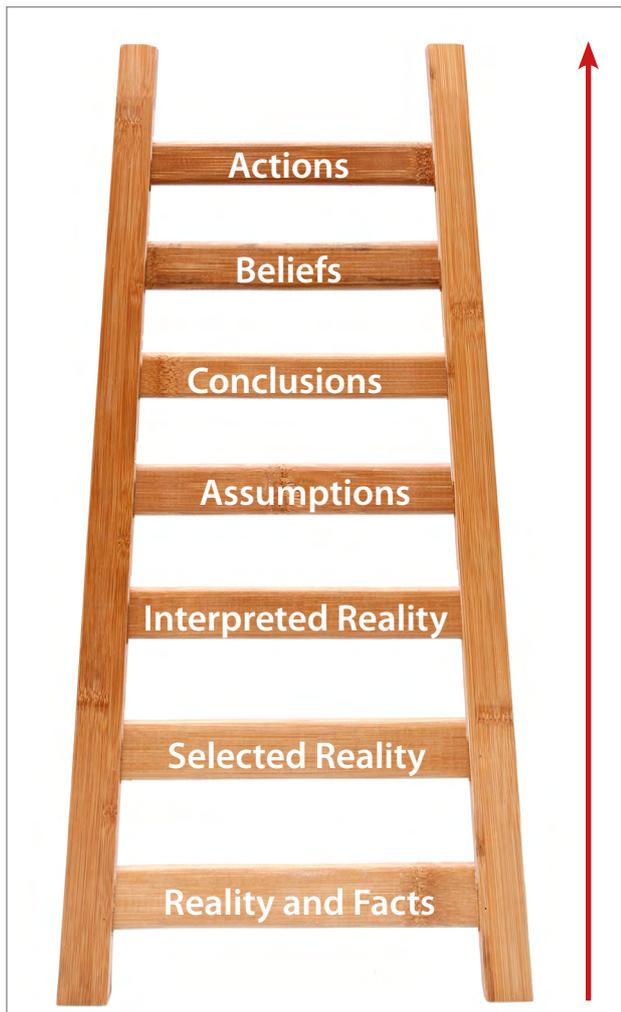


Abb. 1: Die Ladder of Inference beschreibt, wie wir als Menschen unser Mindset beeinflussen und bestätigen.

(Actions). Im täglichen Leben durchläuft unser Gehirn diese Kette von Schlussfolgerungen in den meisten Fällen im Bruchteil einer Sekunde. Darüber hinaus leiten wir aus den neuen Erfahrungen neue Filtermechanismen und Glaubenssätze ab, die uns für zukünftige Ereignisse prägen. Unser Gehirn besitzt damit die Tendenz, sein Mindset selbst zu verstärken.

Wenn ich beispielsweise in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht habe, dass ein Projekt gescheitert ist, weil zu wenig geplant wurde, dann werden diese Vorerfahrungen mich erst mal skeptisch machen gegenüber einem agilen Ansatz, der wenig vorab plant. In meiner wahrgenommenen Realität führt dieses Vorgehen zu einem großen Risiko. Diese wahrgenommene Realität kann ich versuchen zu ändern, indem ich mir weitere Projekte in Erinnerung rufe, die trotz großer Vorplanung am Ende

nicht das Ergebnis geliefert haben, das man eigentlich gebraucht hätte.

Wenn ich meine Denkweise ändern möchte, muss ich zunächst auf der untersten Stufe der Leiter beginnen. Ist jedes Projekt dadurch erfolgreich gewesen, dass eine Vorplanung stattgefunden hat? Welche Schwierigkeiten sind trotz Planung aufgetreten? Welche Fakten habe ich bislang gefiltert oder ignoriert? Lässt sich zweifelsfrei immer ein kausaler Zusammenhang zwischen der Vorplanung und dem Projekterfolg herstellen? Diese Fragen zielen darauf ab, die Daten und Fakten in einem anderen Licht erscheinen zu lassen. Als nächstes muss ich versuchen, unterschiedliche Wahrnehmungen auf Basis von Daten aufzudecken. Dafür ist es notwendig, sich über unterschiedliche Wahrnehmungen auszutauschen und so eine gemeinsame Datengrundlage zu sammeln. Basierend auf einer gemeinsamen Datenbasis kann ich dann die Leiter weiter hinaufklettern, indem ich einen Austausch darüber anstoße, zu welchen Interpretationen jeder Einzelne kommt. Hierbei spielen unterschiedliche Vorerfahrungen eine große Rolle. Dabei werden auch die verschiedenen Befürchtungen transparent. Wenn ich zu einer gemeinsamen Interpretation gelangt bin, kann ich die Leiter weiter erklimmen, indem wir zusammen Annahmen und Schlussfolgerungen austauschen und daraus ableiten, wie wir mit (gerechtfertigten) Befürchtungen umgehen wollen.

Die fünf Phasen einer Retrospektive zielen typischerweise auf die unterschiedlichen Ebenen der Ladder of Inference ab. Dadurch gewährleistet der Ablauf einer Retrospektive, dass wir zusammen zu einer gemeinsamen auf Fakten basierenden Interpretation kommen, aus der wir dann Aktionen für den nächsten Sprint ableiten. Über mehrere Sprints entsteht so ein gemeinsames Mindset innerhalb des Teams. Doch mit Retrospektiven alleine erreicht man vor allem die eigenen Teammitglieder. ►

In einer agilen Organisation ist es jedoch wichtig, dass alle Beteiligten im Unternehmen ein agiles Mindset haben. Außerhalb des Teams muss somit jemand dafür sorgen, dass die nicht unmittelbar involvierten Kollegen gedanklich einbezogen werden. Auf Produktebene ist dafür der Product Owner zuständig, rund um das agile Mindset liegt diese Aufgabe beim Scrum Master.

## Und jetzt ändern wir, wie du denkst...

Grundsätzlich kann man ein Mindset ändern. Die Ladder of Inference bietet einen Ansatz, um die gedanklichen Abläufe, die im Sekundenbruchteil in unseren Gehirnen ablaufen, im Einzelnen anzugehen und dabei Missverständnisse und unterschiedliche Interpretationen aufzulösen. Grundvoraussetzung dafür ist eine gewisse Offenheit, diese Missverständnisse und Interpretationen zu erforschen und offen für andere Perspektiven zu sein.

Das gilt für denjenigen, der ein gewisses Mindset vermitteln möchte genauso wie für jemanden, dessen Mindset geändert werden soll.

Hilfreich für diese Offenheit ist die Bestätigung, dass die jeweils eigenen Denkmuster und Rückschlüsse unter den gegebenen Fakten und Vorerfahrungen schlüssig sind. Nur dadurch lässt sich sicherstellen, dass wir das Beste aus unseren jeweiligen Erfahrungen und Befürchtungen ziehen können. Beobachtet man Debatten zwischen festgefahrenen Positionen, dann stellt man schnell fest, dass die Beteiligten eben wegen dieser fehlenden Offenheit dem anderen gegenüber aneinander vorbeireden und sich somit verhärtete Positionen ergeben, die kein gemeinsames Bild formen können. Diese Situation ist dann nicht komplex, sondern eher chaotisch. Die besten Handlungsoptionen in einer chaotischen Welt bestehen darin, irgendetwas zu tun und im Nachhinein zu versuchen zu verstehen, was man als nächste Handlungsoptionen aus der Reaktion

ableiten kann. Das muss man dann leider solange wiederholen, bis man sich wieder in einem komplexen Umfeld befindet. Durch eine offene Grundhaltung von Beginn an vermeidet man das Abrutschen in eine chaotische Situation und alle Beteiligten können leichter zu einem agilen Mindset gelangen.

## Referenzen

- [1] "Mindset" bei Merriam-Webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/mind%E2%80%93set>
- [2] "Mindset" im Cambridge Dictionary: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mindset>
- [3] "Agile" bei Merriam-Webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/agile>
- [4] „Agility“ im Cambridge Dictionary: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/agility>
- [5] Overcoming Organizational Defenses – Facilitating Organizational Learning; Chris Argyris; Prentice Hall; 1990



MARKUS  
GÄRTNER

Markus Gärtner arbeitet als agiler Trainer (CST), Coach und Berater für die it-agile GmbH, Hamburg. Markus schrieb unter anderem „ATDD by Example – A Practical Guide to Acceptance Test-Driven Development“, erhielt den Most Influential Agile Testing Professional Person Award in 2013 und steuert zur Softwerkskammer, der deutschen Software-Craftsmanship-Bewegung, bei. Er bloggt auf Englisch unter <http://www.shino.de/blog>.

Anpacken. Begeistern.

it-agile



**NEU!**

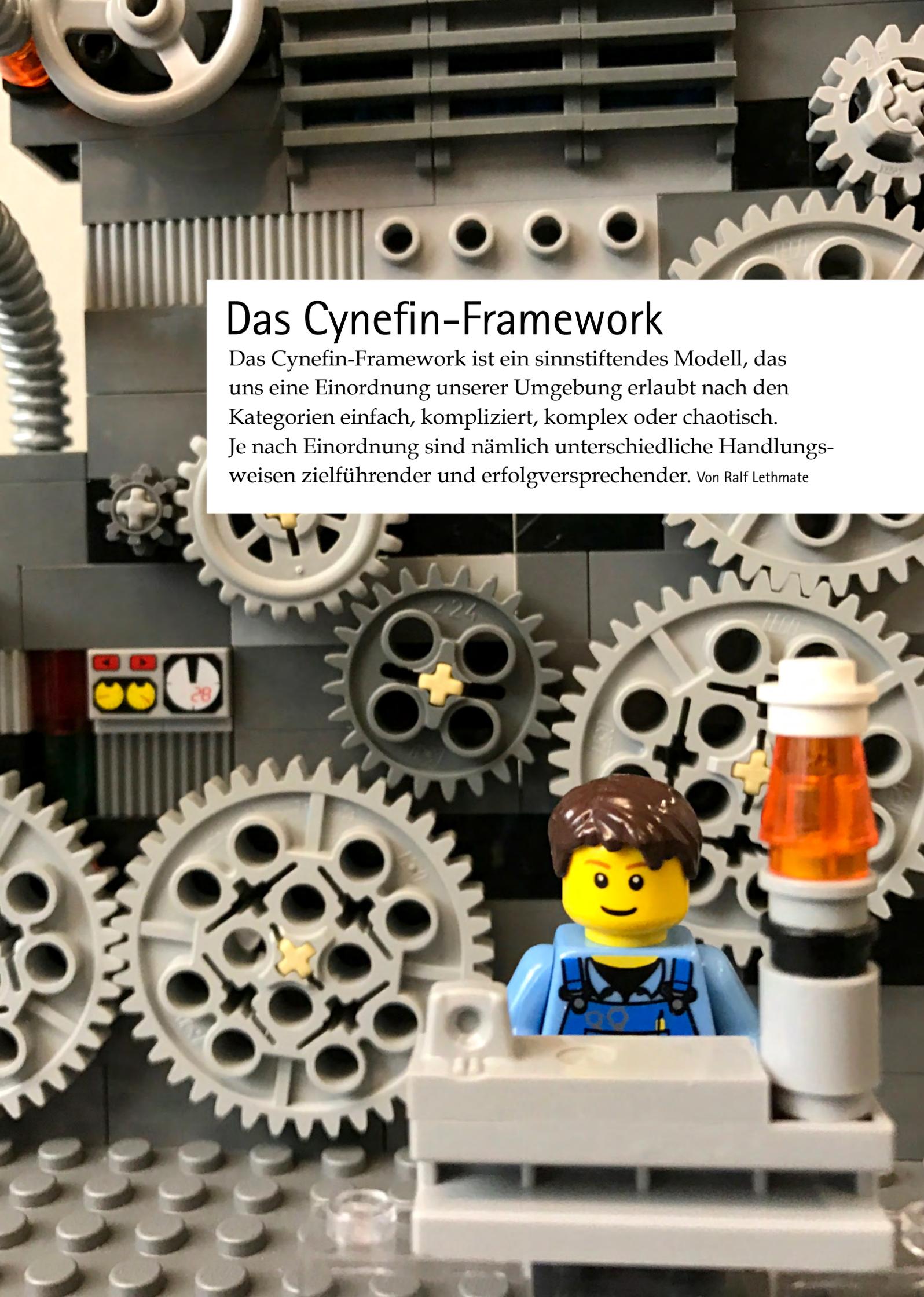
# Certified Agile Leader



*Aus dem Inhalt:*

- *Agiler Kontext und Basics*
- *Agile Leadership: Welche Interventionen stehen agilen Führungskräften zur Verfügung?*
- *Agile Organisation: Welche Organisationsformen sind für agile Entwicklung geeignet?*
- *Agiler Change: Mit welchen Mitteln kann eine Organisation agiler werden?*

*Mehr Infos und Termine unter [www.it-agile.de/cal](http://www.it-agile.de/cal)*

A detailed LEGO Technic construction featuring a dense arrangement of grey gears of various sizes. A yellow minifigure with brown hair and a blue shirt is positioned in the lower center, appearing to operate a control panel. To the right, a vertical assembly includes a clear orange liquid reservoir. The background is filled with more gears and mechanical components, creating a complex, industrial aesthetic.

## Das Cynefin-Framework

Das Cynefin-Framework ist ein sinnstiftendes Modell, das uns eine Einordnung unserer Umgebung erlaubt nach den Kategorien einfach, kompliziert, komplex oder chaotisch. Je nach Einordnung sind nämlich unterschiedliche Handlungsweisen zielführender und erfolgversprechender. Von Ralf Lethmate

# Immer noch nicht genug?

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

## it-agile Newsletter April 2017



**Anpacken. Begeistern. Status Quo. CAL. Der Norden Agil. SEACON. XP Days. Agiler Tipp. Schiff des Monats.**

Guten Tag,

bisher stand auf unseren Kugelschreibern immer dasselbe wie auf unseren Haftnotizen, nämlich „Einfach gelöst.“ Aber davon haben wir uns jetzt einfach gelöst und zwei Anteile aus unserer Vision übernommen: „Anpacken. Begeistern.“ Darum geht es uns bei it-agile: Beim Schulen, Coachen und Beraten anzupacken und mit unseren Kunden gemeinsam Probleme zu lösen, damit Endkunden und Mitarbeiter gleichermaßen begeistert werden. Also, deine Endkunden und deine Mitarbeiter/Kollegen. Packen wir es an!

Mit diesen Themen will ich diesen Monat begeistern:

- Ergebnisse der Studie „Status Quo Agile“
- Certified Agile Leader: Unsere Leadership-Schulung vom 2.-4. Mai jetzt mit Zertifikat
- Der Norden Agil am 9. Mai zum Thema/Buch „Agile Verträge“
- Interessante Konferenzen: SEACON im Mai, XP Days im November
- Aktuelle Schulungstermine
- Agiler Tipp: Die Kannst-du-mal-Strichliste
- Schiff des Monats: EVER LUCKY

Viel Spaß beim Lesen! Schreibe mir, wenn es nicht begeistert.

Viele Grüße,  
Henning

informativ

aktuell

auf den Punkt

Schiff des Monats



# Agiles Change Management

Es ist bereits seit langem bekannt, dass Änderungen in Unternehmen nicht einfach durch Proklamation die erhoffte Wirkung entfalten. Aus dieser Erkenntnis heraus entstand Change Management als eigene Disziplin, in der versucht wird, Veränderungen erfolgreich zu gestalten.

Die Einführung agiler Denk- und Arbeitsweisen in Unternehmen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die angemessen begleitet werden muss. Auch hier muss Change Management betrieben werden.

In diesem Artikel diskutieren wir, wie Change Management gestaltet werden muss, damit es zur Agilisierung eines Unternehmens passt.

Die Leser wissen nach dem Artikel, dass man Change Management nicht losgelöst von der agilen Transition betreiben kann und dass es eine Reihe von Techniken anbietet, die auch für agile Transitionen nützlich sein können. Der Artikel beschreibt zunächst die Grundideen agiler Transitionen, skizziert dann Change Management als eigene Disziplin und führt schließlich beide Themen zusammen.

Von Sandra Reupke-Sieroux und Stefan Rook



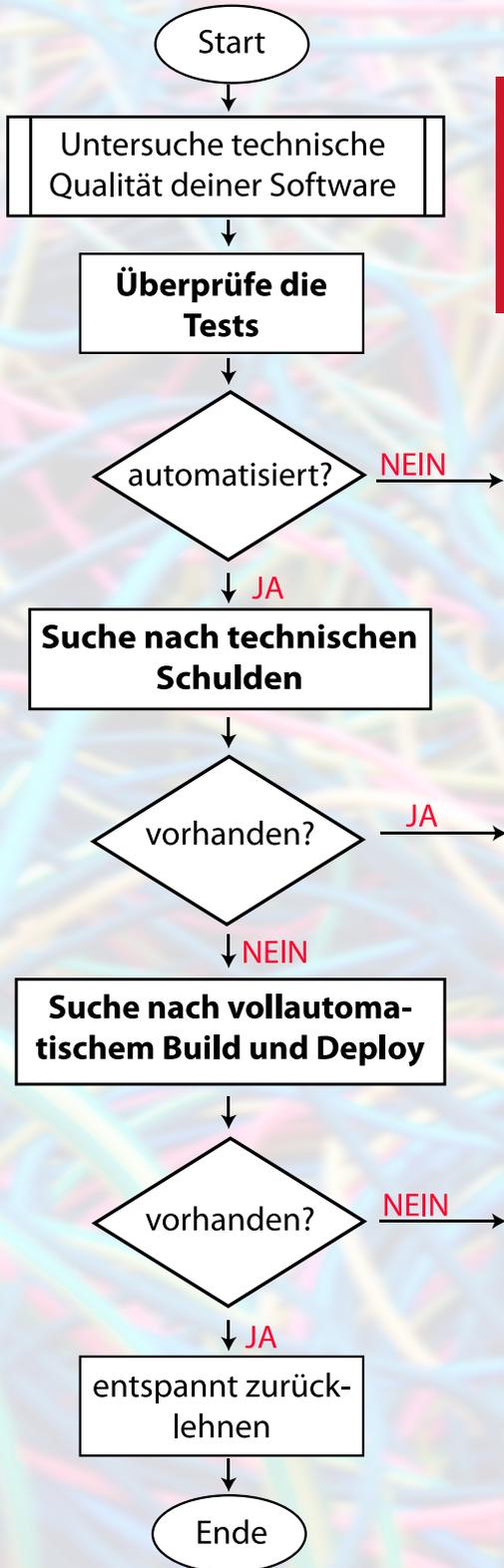
# Self-Contained-Systems mit Containern und Micro-Services für einen agilen Entwicklungsprozess

Container-Technologie ist heutzutage leicht verfügbar und wird an vielen Stellen propagiert. Häufig sind die Argumente für Container-Nutzung aber technisch getrieben und zielen darauf ab, z. B. Ressourcen effizienter zu nutzen oder flexibel zu skalieren. Eine ähnliche Situation liegt bei Micro-Services vor. Viele sprechen darüber, aber es fehlt ein Verständnis davon, wie man sie gewinnträchtig im Entwicklungsprozess einsetzen kann.

Unser Hauptanliegen in diesem Artikel ist es deshalb zu erläutern, wie man den Prozess der Software-Konstruktion vereinfachen, beschleunigen und aus einer agilen Perspektive früheres Feedback ermöglichen kann. Wir möchten den Entwicklern die Angst nehmen, am System Änderungen vorzunehmen, und schnell eine Rückmeldung darüber zu generieren, ob neue Funktionalitäten passen. Container in Kombination mit Micro-Services können dafür ein hervorragendes Mittel sein.

In diesem Artikel zeigen wir zuerst auf, welche Probleme wir häufig vorfinden und warum das ernstzunehmende Situationen sind, die Agilität behindern. Wir möchten dann darauf eingehen, wie Container und Micro-Services hier den richtigen Impuls setzen können, um diese Ziele zu erreichen, und warum gerade Container ein wesentlicher Schritt hin zu noch agilerer Softwareentwicklung sind. Von Dr. Wolf-Gideon Bleek

# Technik-Assessment Light



Wir wollen, dass *it-agile* mit uns anpackt!



## Der Feedbacktanz

„Das war so nicht o.k., nimm das Feedback einfach erst mal an! Das Feedback ist für dich, du kannst damit machen, was du willst.“ Oder: „Du bist ein toller Mitarbeiter. Du bereicherst die Mannschaft. Weiter so!“ Dies sind zwei Aussagen, die so oder so ähnlich gar nicht untypisch bei Feedbackgesprächen sind. In beiden Fällen bleibt oft beim Feedbacknehmer ein großes Fragezeichen zurück. Im ersten Fall möchte der Feedbacknehmer vielleicht selbst erzählen, wie die Situation für ihn war, zu der er Feedback bekommen hat. Im zweiten Fall möchte er vielleicht besser verstehen, was genau der Feedbackgeber so toll findet, dass er es wieder tun sollte. Im folgenden Artikel wird ein Dialog des Feedbackgebens und Feedbackannehmens beschrieben, der für beide Parteien wertvoll ist und bei dem der Wunsch nach Wandel und Klarheit erfüllt wird. Von Sebastian Keller

# Retrospektiven mit verteilten Teams

„Mein Team sitzt an drei verschiedenen Standorten. Was würdest du mir da empfehlen?“ Diese Frage taucht regelmäßig bei unseren Scrum-Schulungen oder Retrospektiven-Trainings auf. Die Antwort amüsiert die Teilnehmer meistens, obwohl sie immer ernst gemeint ist: „Ich empfehle, nicht mit verteilten Teams zu arbeiten.“ Wir alle wissen das: Die Qualität der Zusammenarbeit leidet in einem verteilten Team. Doch leider bleiben verteilte Teams in vielen Organisationen Realität. Was kann man machen, um Meetings auch mit verteilten Teammitgliedern effektiver zu gestalten? Wir haben dafür ein paar Tipps für eines der zentralen agilen Meetings gesammelt: die Retrospektive.

Von Peter Rößler



NEU

Fritz-Ulli Pieper · Stefan Roock

## Agile Verträge

Vertragsgestaltung bei  
agiler Entwicklung  
für Projektverantwortliche

2017, 170 Seiten  
komplett in Farbe, Broschur  
€ 26,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-400-4



Agile Softwareentwicklung ist in vielen Bereichen längst zum Status quo geworden. Dabei existiert häufig ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis, das vertraglich geregelt werden muss.

Fritz-Ulli Pieper und Stefan Roock beschreiben die vertragsrechtlichen Grundlagen bei agiler Entwicklung, die verschiedenen Varianten der Vertragsgestaltung sowie die einzelnen Vertragsformen mit ihren Eigenschaften, Funktionsweisen, Vorteilen und Risiken, wobei auch eine formalrechtliche Einordnung vorgenommen wird. Es werden Vertragsformen beschrieben, die bereits bekannt und erprobt sind, ebenso wie innovative Vertragsformen, die sich besonders gut für agile Entwicklung eignen. Dabei wird insbesondere zwischen klassischen kostenorientierten Verträgen und nutzenorientierten Verträgen unterschieden.



auf einen kaffee mit...



## Auf einen Kaffee mit... ...Andreas Havenstein

In dieser Reihe befragen sich it-agile-Kollegen. Dabei sollen sowohl einzelne Kollegen vorgestellt als auch ein Blick hinter die Kulissen von it-agile gewährt werden. Nachdem wir in der letzten Ausgabe erfahren haben, dass Sandra Reupke-Sieroux keinen Kaffee trinkt, stellt sich dieses Mal Andreas Havenstein den Fragen der Kollegin. Das Gespräch mit Andreas führte Nadine Wolf



# Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)