



Arbeit im Fluss

A photograph of a LEGO Kanban board. The board is built on a grey LEGO Technic baseplate. It has four columns labeled "Backlog", "In Progress", "Done", and "Done". Each column has a white header and a blue border. The board is filled with colorful sticky notes (green, red, orange, yellow). In the foreground, several LEGO minifigures are standing on the baseplate. One is wearing a blue cap and vest, another is wearing a blue suit and glasses, and a third is wearing a red shirt and green pants with a white sign that says "FreeStyle".

Typische Fehler
bei der Kanban-
Einführung

Interview mit
David Anderson

Personal Kanban

Nordstern-Konzept



editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

kennen Sie auch das gute Gefühl, das sich einstellt, wenn unsere Arbeit im Fluss ist? Wenn alles gut läuft und sich in einander fügt. Manchmal vergessen wir dabei komplett die Zeit. Das ist ein schöner Zustand, den man in agilen Kontexten häufiger erlebt. Mit Kanban für Wissensarbeit gibt es sogar einen Satz an Prinzipien und Praktiken, der genau darauf abzielt. Deswegen ist Kanban der Schwerpunkt dieser Ausgabe. Im Fluss zu sein heißt auch, Veränderungen verarbeiten zu können. So widmet sich der Kollege Markus Gärtner jetzt nicht mehr der Chefredaktion der agile review, sondern anderen spannenden Aufgaben bei it-agile. An dieser Stelle vielen Dank für deine Arbeit, Markus! Für ihn ist für diese Ausgabe Nadine Wolf mit an Bord in der Chefredaktion.

David J. Anderson ist der Vater von Kanban für Wissensarbeit und die Kanban-Community verdankt ihm viel. Im Interview „Kanban ermöglicht Selbstbestimmung der Teams ohne Kontrollverlust der Manager“ ab Seite 6 spricht David darüber, was ihn beeinflusst hat, Enterprise Services Planning, das neue Kanban Maturity Model und sein neues Buch zu Fit for Purpose. Das Interview führte Wolfgang Wiedenroth.

Der Vorteil an Kanban-Einführungen ist das evolutionäre Vorgehen. Das passende Kanban-Prinzip lautet „Starte, wo du gerade bist“. Sven Günther hat in seinem Artikel „Typische Fehler bei der Einführung von Kanban“ ab Seite 14 einmal zusammengefasst, was häufig nicht so gut funktioniert und was man dann tun kann.

Sabrina Spiegel und Nadine Wolf beschreiben in ihrem Artikel „Erfolgreiches Selbstmanagement mit Personal Kanban“ ab Seite 22, wie die Kanban-Philosophie auch für die persönliche Arbeitsorganisation erfolgreich verwendet werden kann.

In unserer Rubrik „Auf einen Kaffee mit...“ hat sich Nadine Wolf dieses Mal mit Wolfgang Wiedenroth verabredet, um über Kanban zu sprechen. Lesen Sie das Interview ab Seite 62. Die Buchtipps ab Seite 66 haben wir in dieser Ausgabe um einen Spezialteil erweitert, der einen Überblick über die wichtigsten Bücher zum Thema Kanban liefert.

Stefan Roock setzt seine in der agile review Sonderausgabe 2017 begonnene Artikelserie zur Unternehmenssteuerung fort. Ab Seite 32 finden Sie seinen Artikel „Fähigkeiten mit dem Nordstern-Konzept aufbauen – Management by Objectives done right“. Seit knapp einem Jahr leistet sich it-agile zwei Company-Coaches, sowas wie interne Scrum Master. Aktuell sind das Sandra Sieroux und Stefan Zumbrägel, die in ihrem Artikel „Servant Leadership auf Organisationsebene“ ab Seite 40 beschreiben, was sie mit welchem Effekt tun.

Ilja Preuß beschäftigt sich in seinem Artikel „Agiles Entscheiden“ ab Seite 50 mit der Frage, welche Varianten es gibt, um zu guten Entscheidungen in agilen Teams und Organisationen zu kommen – und wann welche geeignet ist.

Von einem Schülerpraktikum in einer agilen Organisation berichten Peter Rößler und Christian Dähn, die dazu ab Seite 58 mit den beiden Schülerinnen ein Interview geführt haben.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lesefluss und freuen uns über Ihr Feedback!

Henning und Nadine Wolf, Chefredakteure der agile review

INHALT

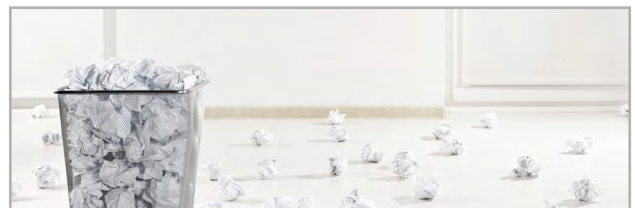
6

Interview mit David J. Anderson
Kanban ermöglicht Selbstbestimmung der Teams ohne Kontrollverlust der Manager

Wolfgang Wiedenroth spricht mit David J. Anderson über Kanban, Enterprise Services Planning, das neue Kanban Maturity Model und sein neues Buch Fit for Purpose.

14

Typische Fehler bei der Einführung von Kanban
Sven Günther berichtet aus der Praxis



Sabrina Spiegel und Nadine Wolf beschreiben, wie die Kanban-Philosophie für die persönliche Arbeitsorganisation erfolgreich verwendet werden kann.

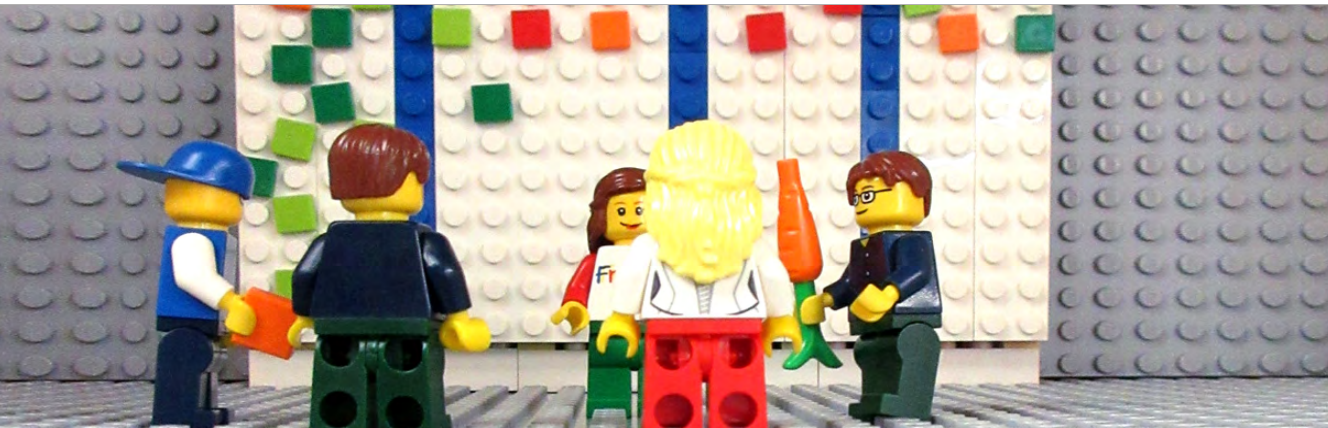
22

Erfolgreiches Selbstmanagement mit Personal Kanban
Immer mehr unserer Kollegen benutzen Personal Kanban. Warum eigentlich?



32

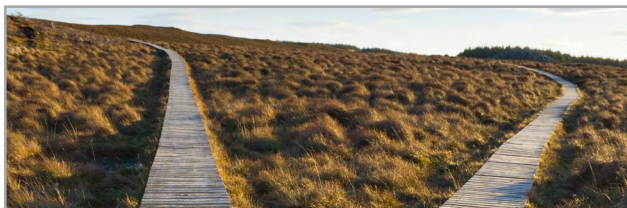
Fähigkeiten mit dem Nordstern-Konzept aufbauen – Management by Objectives done right
Stefan Roock greift nach den Sternen



Sandra Sieroux und Stefan Zumbrägel sind Company Coaches bei it-agile. Damit sind sie so etwas wie Scrum Master für das Unternehmen. Sie beschreiben, was sie mit welchem Effekt tun.

Servant Leadership auf
Organisationsebene
Company Coaches berichten

40



Peter Rößler und Christian Dähn haben ein Interview mit zwei Schülerinnen geführt, die bei it-agile ein Praktikum gemacht haben.

Agiles Entscheiden
Ilja Preuß klärt, welche Varianten
es gibt, um in agilen Teams und
Organisationen zu guten
Entscheidungen zu kommen

50

„Wie ihr das Ganze hier
organisiert, ist echt cool!“
Schülerpraktikumsbericht

58



Auf einen Kaffee mit...
Nadine Wolf hat unseren Kollegen Wolfgang
Wiedenroth bei einem Kaffee ausgefragt

62

Buchtipps
Unter anderem mit Vorschlägen
zu Kanban-Literatur

66

Impressum

21

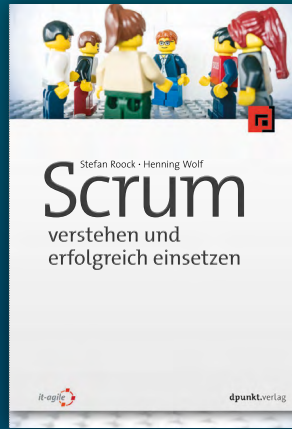


H. Wolf · R. v. Solingen · E. Rustenburg

Die Kraft von Scrum

Inspiration zur revolutionärsten
Projektmanagementmethode

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



S. Rook · H. Wolf

Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen

Kostenloses Openbook zu Scrum:
www.dpunkt.de/s/spm

2016 · 234 Seiten · Broschur
€ 29,90 (D) · ISBN 978-3-86490-261-1



K. Schwaber · J. Sutherland

Software in 30 Tagen

Wie Manager mit Scrum
Wettbewerbsvorteile für ihr
Unternehmen schaffen

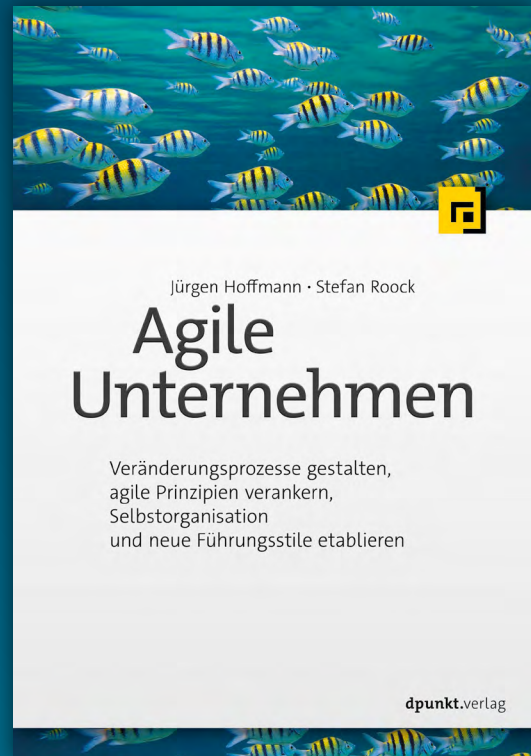
2014 · 212 Seiten · Broschur
€ 27,90 (D) · ISBN 978-3-86490-074-7

F.-U. Pieper · S. Rook

Agile Verträge

Vertragsgestaltung bei agiler Entwicklung
für Projektverantwortliche

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



J. Hoffmann · S. Rook

Agile Unternehmen

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

3. Quartal 2017 · ca. 250 Seiten · Broschur
ca. € 32,90 (D) · ISBN 978-3-86490-399-1

Typische Fehler bei der Einführung von Kanban





Kanban einzuführen ist einfach. Man schaut, welche Arbeit man zu erledigen hat, schreibt dafür Zettel und klebt diese an die Wand. Das Ganze teilt man dann auf in Dinge, die noch zu erledigen sind, in Dinge, an denen man gerade arbeitet und in Dinge, die erledigt sind. Alle Teammitglieder treffen sich regelmäßig vor dem Kanban-Board und wissen so, was noch zu tun ist und wer woran arbeitet.

Ist es wirklich so einfach? Wenn wir Kanban richtig machen, entwickeln wir ein Gespür für Veränderungen. Wir sollten eine deutliche Verringerung der Leadtime wahrnehmen und gleichzeitig eine Entlastung der Mitarbeiter. Wenn wir bestehende Kanban-Systeme begutachten, achten wir meistens darauf, wie gut die einzelnen Kanban-Praktiken umgesetzt sind. Bei Umfragen unter unseren Teilnehmern des KMP-II-Kurses fällt immer wieder auf, dass die Visualisierung noch am einfachsten umzusetzen ist. Kanban besteht aber aus sechs Praktiken, die alle gleich wichtig sind und entsprechend beachtet werden wollen. Von Sven Günther



Visualisiere deine Arbeit

Das Zettelchaos

Eines Tages rief ein Kunde an und erzählte, dass er schon seit einiger Zeit Kanban nutzt und sich ein physisches Board eingerichtet hat. Leider sind seine Vorgesetzten von diesem Board nicht sehr begeistert. Es sei unübersichtlich und er solle gefälligst die Zettel von der Wand nehmen. Die IT müsse doch in der Lage sein, das Ganze auch elektronisch zu pflegen, so mache es jedenfalls keinen guten Eindruck. Aus Sicht der Vorgesetzten schien es, als wolle sich die Abteilung damit nur vor Arbeit schützen.

Ich sagte dem Kunden, meines Erachtens mache er erst mal vieles richtig. Auch wir sind Verfechter von physischen Boards. Sie machen vieles einfacher und transparenter. Elektronische Tools führen oft zusätzliche Komplexität ein, die von den eigentlichen Problemen ablenkt. Ich wollte mir das Board mal ansehen und wir vereinbarten einen Termin.

Als ich vor dem Board stand, konnte ich die Vorgesetzten verstehen. Es hatte keine Struktur und die Zettel an der Wand waren einfache Post-its, die mehr oder weniger lesbar beschriftet waren. Das sah tatsächlich nicht nach etwas aus, das die Arbeit vereinfachen soll.

Ich habe dem Kunden geholfen, Struktur in das Board zu bringen. Die Spalten haben wir sauber mit Marker-Tape geklebt und die Überschriften sauber auf neue Post-its geschrieben. Für die einzelnen Tickets haben wir ein Tem-

plate erstellt, sie ausgedruckt und per Hand ausgefüllt. Damit waren auf jedem Ticket alle Informationen am jeweils gleichen Platz, was dabei half, die Tickets zu lesen und wichtige Infos schnell zu finden.

Eine Kundin von uns begleitet Kanban in einem Unternehmen auf Vorstandsebene. Das Board in den Räumen der Vorstände muss ggf. anders aussehen als z. B. in einer Abteilung mit IT-Admins. In ihrem Fall haben sie extra Geld in die Hand genommen, um ein großes Board aus Holz anfertigen zu lassen, was die Akzeptanz für das Board bei den Vorständen erhöht hat.

Elektronische Tools

Elektronische Kanban-Boards haben ihre Vorteile. Gerade bei verteilten Teams oder bei der Arbeit mit vielen kleinen Tickets helfen sie, die einzelnen Team-Mitglieder zu synchronisieren. Darüber hinaus bekommt man viele Metriken, die bei der Verbesserung helfen, ohne zusätzlichen Aufwand geliefert.

Gleichzeitig haben elektronische Boards viele Nachteile. Teams, die mit Kanban ihre Arbeitsabläufe verbessern wollen, werden durch elektronische Boards oft daran gehindert, diese wirklich zu verändern. Manchmal fehlen ihnen die Rechte, die im Board designten Abläufe zu verändern oder die Abläufe sind gar über verschiedene Teams standardisiert und eine Veränderung führt unweigerlich zu Chaos. Die Teams nehmen den Arbeitsablauf dann häufig als etwas von oben Verordnetes wahr, was nicht verändert werden darf.

Die Sichtbarkeit elektronischer Boards ist beschränkt. Meist hat nur ein eingeschränkter Mitarbeiterbereich Zugang zum Board. Neue Mitarbeiter müssen in der Regel erst eingerichtet werden. Teamfremde Mitarbeiter sehen gar nicht, was auf dem Board ist. ►

Elektronische Tools müssen eingekauft, installiert, betrieben und gewartet werden. Die Mitarbeiter benötigen eine Schulung für das Tool. Dies verursacht zusätzlichen Aufwand, welcher erstmal keinen Mehrwert für den Kunden liefert. Oft sind auch Betriebsräte in den Prozess mit einzubinden, weil elektronische Tools im Verdacht stehen, die Mitarbeiter zu kontrollieren. Der ganze Prozess von der Idee, ein Tool einzukaufen, bis zur ersten Nutzung durch die Mitarbeiter kann schon mal bis zu einem Jahr dauern.

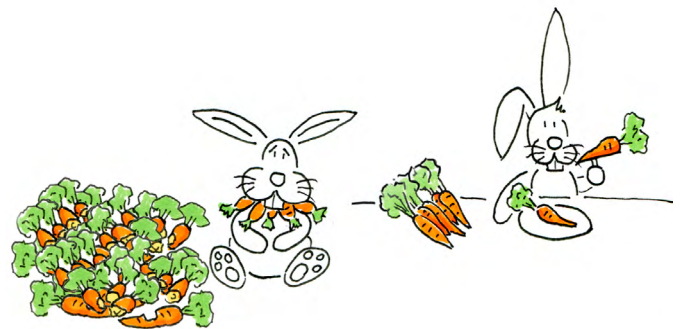
Aus diesem Grund raten wir unseren Kunden immer dazu, erst mal mit einem physischen Board zu starten. Das Material dazu haben sie meist vorrätig oder können es leicht beschaffen. Eine freie Wand im Büro ist auch schnell gefunden. Die Leichtgewichtigkeit dieser Boards führt dazu, dass man schneller die Struktur oder das Ticketdesign ändert und so lernt, was man tatsächlich braucht. Nach dieser Phase entscheiden sich nur noch wenige Teams für ein elektronisches Board. Die, die sich dazu entscheiden, wissen dann meist schon sehr genau, welche Kriterien das Tool erfüllen muss, um ihnen die Arbeit zu erleichtern.

Den falschen Workflow visualisiert

Ein Kollege von uns hat vor einigen Jahren bei einem Kunden geholfen, Kanban einzuführen. Sie erstellten ein Board, um die Arbeit zu visualisieren und um transparent zu machen, wo sie gerade stehen. Nach einiger Zeit besuchten wir den Kunden, um zu schauen, wie es vorangeht. Auf dem Board hatte sich nichts geändert! Auf die Frage, woran das denn liegen könnte, kam die Antwort: „Ach das, wir arbeiten ja so gar nicht, wir gehen ganz anders vor“. Wir erkannten, dass wir den Workflow visualisiert haben, der im Prozesshandbuch beschrieben war,

aber nicht den, den das Team tatsächlich lebt. Kein Wunder, dass sie mit dem Board nicht gearbeitet haben.

Es ist wichtig, den Workflow zu visualisieren, den man tatsächlich lebt, denn den gilt es zu verbessern.

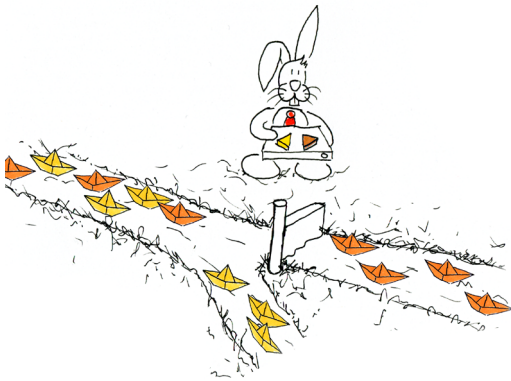


Limitiere den Work in Progress

Bei der Einführung von WiP-Limits erleben wir die größten Widerstände. Alle an der Entstehung des Boards Beteiligten haben zwar die Erkenntnis, dass WiP-Limits eine gute Idee sind, aber bei der Umsetzung kommt es oft zu Problemen. Zum einen sind Vorgesetzte schnell dabei, WiP-Limits zu ignorieren, wenn sie dringende Aufgaben zu erledigen haben. Dies kann meist durch geeignete Serviceklassen adressiert werden. Oft können Vorgesetzte und Mitarbeiter mit entstehenden Slack-Zeiten nicht gut umgehen. Sie fühlen sich unwohl, wenn Mitarbeiter „nicht mehr arbeiten dürfen“, weil WiP-Limits erreicht sind und noch so viel Arbeit auf Erledigung wartet. Hier hilft es, ihnen Ideen zu geben, wie diese entstehende Zeit sinnvoll genutzt werden kann.

Manage Flow

Manager achten in der Regel auf eine gute Auslastung ihrer Mitarbeiter. Auf den ersten Blick scheint das verständlich zu sein. Schließlich sind die Personalkosten ►



in der Wissensarbeit oft der größte Posten an Ausgaben. Die hohe Auslastung erreicht man, indem Wartezeiten, die zum Beispiel durch Blockaden entstehen, durch das Anfangen neuer Arbeit überbrückt werden. Dann sind die Mitarbeiter nicht nur einem Projekt zugewiesen, sondern arbeiten parallel an verschiedenen Projekten. Durch diese parallele Arbeit entstehen zusätzliche Blockaden. Nun wartet man plötzlich auf Mitarbeiter, die an anderen Projekten arbeiten. Wenn die Mitarbeiter zwischen ihren verschiedenen Projekten wechseln, entstehen oft zusätzliche Aufwände durch diesen Wechsel. Man benötigt eben immer eine gewisse Zeit bis man sich wieder in das jeweilige Thema eingearbeitet hat. Und so dauert die Arbeit noch länger als ursprünglich gedacht.

Flow ist der Zustand, wenn auf dem Board die Arbeit gut fließt. Dann warten Arbeitspakete möglichst wenig und es wird kontinuierlich geliefert. Damit wir dies erreichen können, müssen wir uns auf diese Arbeitspakete fokussieren und einen Blick dafür entwickeln, unsere Leistungsfähigkeit auf die Fertigstellung dieser Arbeit zu lenken. So kommt es durchaus vor, dass ein Mitarbeiter nicht ausgelastet ist. Diese zusätzlich und ungeplant entstehende freie Zeit sollte dafür genutzt werden, an den wichtigen Arbeitspaketen zu arbeiten und die daran arbeitenden Kollegen zu unterstützen, anstatt neue Arbeit anzufangen.

Regeln und Vereinbarungen

Regeln nicht explizit gemacht

Wenn wir Kanban einführen, machen wir alle Regeln und Vereinbarungen explizit. Das sind meistens Dinge, die in den jeweiligen Workflowschritten erledigt sein müssen, oder Kriterien für die Aufnahme von neuer Arbeit ins System. Ich habe mal das Kanban-Meeting eines Kunden begleitet. Dabei fiel mir ein Ticket auf dem Board auf, welches mit einem großen „H“ markiert war. Auf meine Frage, was das bedeutet, erhielt ich die Antwort, dass es sich um ein Hotfix-Ticket handelte, das der Kunde so eingestellt hatte. Was bedeutet das für die Arbeit an dem Ticket? Was macht das Team jetzt anders? Welche Erwartung hat der Kunde, wenn er ein Hotfix-Ticket einstellt? Diese Fragen konnte das Team nicht beantworten. Hier haben wir den



schönen Fall, dass noch nicht alle Regeln explizit waren. Die Annahme war, dass das Ticket schneller geliefert werden muss als im normalen Release-Rhythmus. Es braucht hier Regeln, die erlauben, das Ticket weniger lange warten zu lassen. Möglicherweise darf es WiP-Limits brechen und auch ohne Test deployed werden.

Dass viele Regeln noch nicht explizit sind, wird erst bei der täglichen Arbeit mit dem Board sichtbar. Hier ist es ►

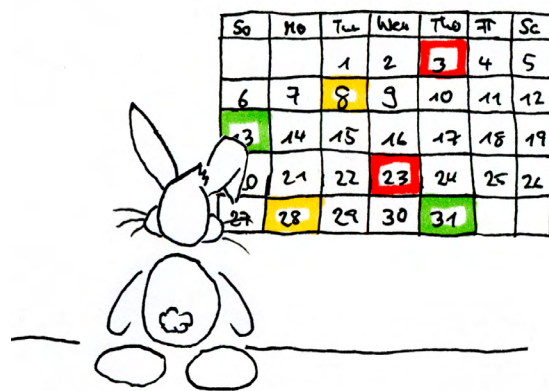
wichtig, diese dann gemeinsam auszuhandeln und transparent zu machen, auch die damit einhergehenden Auswirkungen nach außen.

Regeln werden nicht verändert

In der Regel schreiben wir die Regeln direkt auf das Board. Dazu nutzen wir Post-its und schreiben mit dicken Stiften die Regeln auf. Das benötigt Platz und ist manchmal etwas sperrig zu nutzen. Bei einem Kunden hatten wir mal so viele Regeln, dass ich diese auf dem Computer geschrieben und ausgedruckt habe. Damit war das Platzproblem gelöst. Als ich nach einiger Zeit bei dem Team war, stellte ich fest, dass sie sich an einigen Stellen nicht an die Regeln gehalten haben und eine leicht abgewandelte Regel anwendeten. Auf meine Nachfrage, warum sie diese dann nicht auf dem Board geändert haben, kam die Aussage: „Ach, wir wussten nicht, dass wir die verändern dürfen. Du hattest sie ja ausgedruckt“. Ich erkannte, dass durch das Ausdrucken die Regeln etwas Offizielles bekommen haben, sodass das Team sich nicht mehr getraut hat, diese zu verändern. Hier ist es also wichtig, die Regeln in einer Art und Weise zu beschreiben, dass sie Veränderung anregen.

Feedbackzyklen

Teams, die mit Kanban starten, empfehlen wir folgende Feedbackzyklen: Kanban-Meeting, Replenishment-Meeting und Service Delivery Review. In großen Organisationen mit voneinander abhängigen Services ist ein Operations Review wichtig. Von diesen Meetings wird oft nur das Kanban-Meeting eingeführt und gelebt. Die Feedbackzyklen sollten möglichst kurz sein, sodass wir schneller lernen können, wie wir den Prozess verbessern können.



Kanban-Meeting

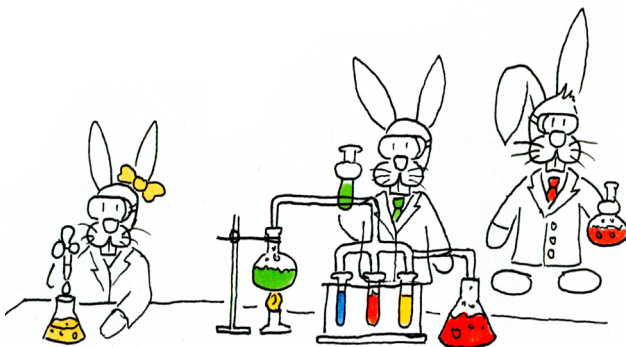
Im Kanban-Meeting erleben wir oft, dass die drei Fragen aus den Scrum-Standups genutzt werden: Was habe ich gestern getan? Was werde ich heute tun? Was behindert mich? Um den Fokus auf die aktuelle Arbeit zu haben und Flow auf dem Board sicherzustellen, sind diese Fragen nicht sehr hilfreich.

Der Fokus dieses Meetings liegt darauf, ob wir Flow auf dem Board haben und wie wir diesen erreichen können, falls dem nicht so ist. Daher ist es sinnvoll, auf Blocker zu schauen. Welche Arbeit ist blockiert und welche Blocker kann ich heute auflösen? Ist vielleicht ein Kollege krank geworden und wir müssen uns um seine Arbeit kümmern? Arbeiten wir überhaupt an den Tickets auf dem Board oder haben wir versteckte Aufgaben? Läuft das Board irgendwo leer oder haben wir einen Engpass? Mit diesen Fragen können wir das Ziel, Flow zu erreichen, besser adressieren.

Replenishment-Meeting

Im Replenishment-Meeting erleben wir häufig, dass keine Stakeholder oder Kunden anwesend sind. Kunden eines Service sind die Anforderer, deren Bedürfnisse der ►

Service erfüllen soll. In großen Organisationen sind dies gern andere Abteilungen oder Services, sodass der Blick auf das große Ganze oft nicht vorhanden ist. Dann ergibt sich die Situation, dass Arbeiten blockiert sind, weil Zuarbeiten aus anderen Teams notwendig sind. Die anderen Teams haben aber gar keine Zeit für diese Zuarbeiten, weil sie an ihren Aufgaben arbeiten. Da fehlt dann eine übergeordnete Priorisierung der Projekte. Sind im Replenishment-Meeting die richtigen Personen anwesend, kann die Arbeit besser priorisiert werden und das Team erhält Feedback, welche Arbeit die richtige ist.



Evolutionäre Verbesserungen durch Experimente

Ziel von Kanban ist, die aktuelle Vorgehensweise ständig zu verbessern, um einen guten Service zu liefern. Der Kern von Kanban ist daher die ständige Veränderung. In regelmäßigen Feedbackschleifen erkannte Verbesserungspotenziale sollen durch Experimente und Veränderungsmaßnahmen genutzt werden. Dazu ist es wichtig, dass die Maßnahmen auch umgesetzt werden und das Team an Veränderungen dranbleibt. Für Verbesserungsmaßnahmen sollte man vorab formulieren, welche Veränderung durch die Umsetzung dieser Maßnahme erwar-

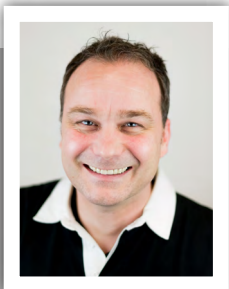
tet wird. Nach einer gewissen Zeit ist es notwendig zu prüfen, ob diese Verbesserung auch eingetreten ist und falls nicht, warum nicht. Nur so kann man lernen, was für die jeweilige Situation funktioniert und was nicht und was man stattdessen ausprobieren kann. Hier erleben wir oft, dass Maßnahmen einschlafen oder zu früh abgebrochen werden, weil sich kein schneller Erfolg einstellt. Da hilft es, einen Verantwortlichen für diese Maßnahme zu benennen, der dranbleibt und regelmäßig den Stand der Dinge prüft. Diese Aufgabe findet sich auch auf dem Board wieder, so hat das ganze Team ein Auge darauf.

Fazit

Um Kanban einzuführen reicht es nicht, ein Board an die Wand zu hängen und mit Zetteln zu bestücken. Kanban ist keine Methode, die „Out of the box“ angewendet werden kann um die Arbeit zu organisieren oder Projekte zu managen. Kanban ist eher ein Analysewerkzeug, um den aktuellen Prozess sichtbar zu machen und schrittweise zu verbessern. Um herauszufinden, was Verbesserung überhaupt bedeutet, ist es notwendig, sich über die aktuelle Situation und die daraus entstehenden Unzufriedenheiten klar zu werden. Bei dieser Analyse hilft der STATIK-Ansatz. STATIK steht für „Systems Thinking Approach To Implementing Kanban“ (Ansatz zur Einführung von Kanban mithilfe systemischen Denkens). Hierbei setzt man sich schrittweise intensiv mit der derzeitigen Situation auseinander, analysiert den Bedarf und die aktuelle Leistungsfähigkeit und setzt anschließend das Kanban-Board auf. Dies geschieht in einem ca. eintägigen Workshop mit dem gesamten Team. Die STATIK-Schritte sollten regelmäßig wiederholt werden, da man nach einer Weile andere Dinge erkennen kann und ein gemeinsames Vokabular entwickelt, welches hilft, Unzufriedenheiten ►

besser auszudrücken. Und man prüft und erneuert damit immer wieder den Blick auf den Zweck der zu liefernden Services.

Startet man seine Kanban-Einführung mit diesem Ansatz, schafft man gute Voraussetzungen, um nachhaltig Verbesserungen zu erzielen. Die gemeinsame Arbeit des Teams bei der Gestaltung des Kanban-Systems führt zu einer höheren emotionalen Bindung des Teams an den eigenen Prozess. Dadurch wird das Team schneller und einfacher Veränderungspotenziale erkennen und nutzen. ■



SVEN
GÜNTHER

Sven Günther ist Jahrgang 1971. Er studierte an der Fachhochschule Brandenburg Informatik. Seit 1997 entwickelt Sven Software in Java und C-Sprachen. Agile Entwicklungsmethoden hat er 2007 für sich entdeckt und ist seit dem begeistert von ihnen. Sein besonderes Interesse gilt Kanban. Er ist akkreditierter Kanban-Trainer. Nach einem anstrengenden Arbeitstag entspannt er sich gern beim Laufen, im Fitness-Center oder beim Squash.

IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortlich):
Henning Wolf, Nadine 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: Verena Jurawitz,
Henning Wolf

Autoren: Christian Dähn, Sven Günther, Stefan
Roock, Peter Rößler, Sandra Sieroux,
Sabrina Spiegel, Wolfgang Wiedenroth,
Henning Wolf, Nadine Wolf, Stefan
Zumbrägel

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

Bildnachweise: S. 22, S. 32, S. 66:
www.fotolia.de
S. 14, S. 40, S. 50:
istockphoto.com

Alle anderen Fotos und Grafiken: it-agile GmbH

it-agile



Agile Transition

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

Kanban ermöglicht Selbstbestimmung der Teams ohne Kontrollverlust der Manager

Wolfgang Wiedenroth spricht mit dem Erfinder von Kanban für Wissensarbeit über die Entstehung von Kanban, was David beeinflusst hat, warum Kanban keine agile Methode im eigentlichen Sinne ist, über Enterprise-Services Planning und über die Neuerungen, die es zu Kanban gibt. Hierzu gehören das Kanban Maturity Model und Davids neues Buch zu Fit-For-Purpose.



Immer noch nicht genug?

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

it-agile Newsletter November 2017



Agiles Gehalt, Portfolio-Kanban, Der Norden Agil, CSP, Agiler Tipp, Schiff des Monats

Guten Tag,

bist du mit der Höhe deines Gehalts zufrieden? Wir haben in jüngster Zeit immer mal wieder n würdige Geschichten über sehr hohe und sehr niedrige Gehälter für agile Rollen gehört. Desw haben wir uns eine Umfrage ausgedacht und wollen mit dir gemeinsam mal Fakten ermitteln. Dazu unten mehr und hier schon mal Danke für deine Teilnahme.
Bei it-agile bauen wir an einem Ausbildungsprogramm für Scrum Master und Agile Team Coaches, zu dem wir ebenfalls deinen Input gut gebrauchen könnten. Aber erst einal gibt es dazu Infos unten für dich, nämlich über die Änderungen beim Certified Scrum Professional (CSP) der Scrum-Alliance.
Ich wünsche dir einen tollen November, sehen wir uns auf der LKCE?

Folgenden Themen findest du in diesem Newsletter:

- Die Agile Gehaltsumfrage – bitte mitmachen und Buch gewinnen!
- Vortrag von Markus Andrezak zu Portfolio Kanban als Video verfügbar
- Der Norden Agil am 5. Dezember: Agile Weihnachtsbäckerei
- Neues vom Certified Scrum Professional und Scrum Master Ausbildungsprogramm
- Agiler Tipp: Ich unterbreche dich!
- Aktuelle Schulungstermine
- Schiff des Monats: YM Wind

Viel Spaß beim Lesen!

Viele Grüße,
Henning

informativ

aktuell

auf den Punkt

Schiff des Monats



Erfolgreiches Selbstmanagement mit Personal Kanban

Immer mehr unserer Kollegen benutzen Personal Kanban. Warum eigentlich? Reichen To-do-Listen nicht mehr aus? Die Komplexität in der Welt schlägt sich im Leben Einzelner nieder. Man hat so viele Möglichkeiten, Dinge zu tun und möchte viel erreichen im Leben. Da ist die Gefahr groß, sich zu übernehmen und den Überblick zu verlieren. Personal Kanban ist eine Möglichkeit, Chaos und Überlast zu vermeiden bzw. für sich zu managen. Auch wir nutzen Personal Kanban. Mit diesem Artikel liefern wir die Grundlagen zur Methode, Tipps und Hinweise aus eigener Erfahrung und die Anleitung zum Loslegen.

Von Sabrina Spiegel und Nadine Wolf

Unser Portfolio für Ihren Kanban-Flow



Fähigkeiten mit dem Nordstern-Konzept aufbauen – Management by Objectives done right

In der letzten agile review haben wir die Konzepte Management by Objectives (MbO) und Objectives and Key Results (OKR) als Ansätze zur zielorientierten Unternehmenssteuerung beschrieben. In diesem Artikel stellen wir diesen den Nordstern-Ansatz gegenüber, der nicht über Ergebnisziele, sondern aufzubauende Fähigkeiten arbeitet. Ein Nordstern definiert idealisierte Unternehmensstrukturen und -prozesse, auf die langfristig hin zu optimieren ist. Damit liefert der Nordstern eine Richtung für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, an dem alle Mitarbeiter mitwirken können und sollen. Je näher ein Unternehmen seinem Nordstern kommt, desto einfacher wird das Erreichen der Ergebnisziele. Von Stefan Roock





Das Kanbunny erklärt Kanban

PRINZIPIEN

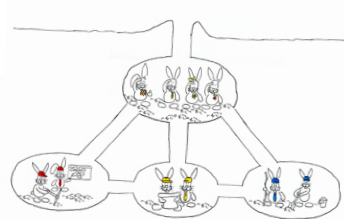
Change Management



1. **Beginne mit dem, was du jetzt tust:**
Verstehe die gegenwärtigen Prozesse und respektiere die bestehenden Rollen, Verantwortlichkeiten und Job-Titel.



2. **Vereinbare, evolutionäre Veränderung zu verfolgen.**

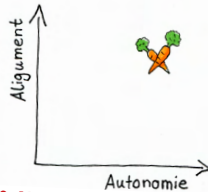


3. **Fördere Führung auf allen Ebenen der Organisation.**

Service Delivery



1. **Verstehe und fokussiere auf die Bedürfnisse und Erwartungen deiner Kunden.**



2. **Manage die Aufgaben; lasse zu, dass die Menschen sich darum selbstorganisieren.**

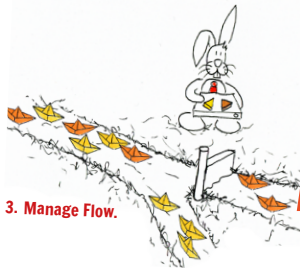


3. **Entwickle Strategien, um den Wert für deine Kunden und dich zu steigern.**

PRAKTIKEN



1. **Visualisiere.**

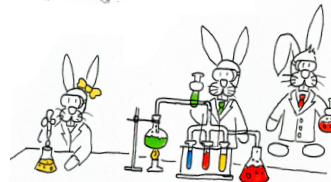


3. **Manage Flow.**

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

4. **Mache Prozessregeln explizit.**

5. **Implementiere Feedback-Zyklen.**



6. **Verbessere kooperativ, entwickle experimentell (mit Modellen der wissenschaftlichen Methode).**



Servant Leadership auf Organisationsebene

Als it-agile wollen wir selber leben, was wir unseren Kunden predigen. Dazu gehört es, in selbstorganisierten Strukturen zu arbeiten. Ähnlich wie unsere Kunden stellt dies auch uns zuweilen vor Herausforderungen. Während Scrum Master selbstorganisierten Teams helfen, gemeinsam konsequent und effektiv zu sein, haben wir mit einer neuen Rolle namens Company Coach etwas sehr Ähnliches auf der Organisationsebene eingeführt.

Von Sandra Sieroux und Stefan Zumbrägel



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



Agiles Entscheiden

In agilen Teams müssen Entscheidungen anders getroffen werden. Selbstorganisation verträgt sich nicht gut mit klassischen Entscheidungsverfahren per Mehrheitsentscheid oder Expertenansage.

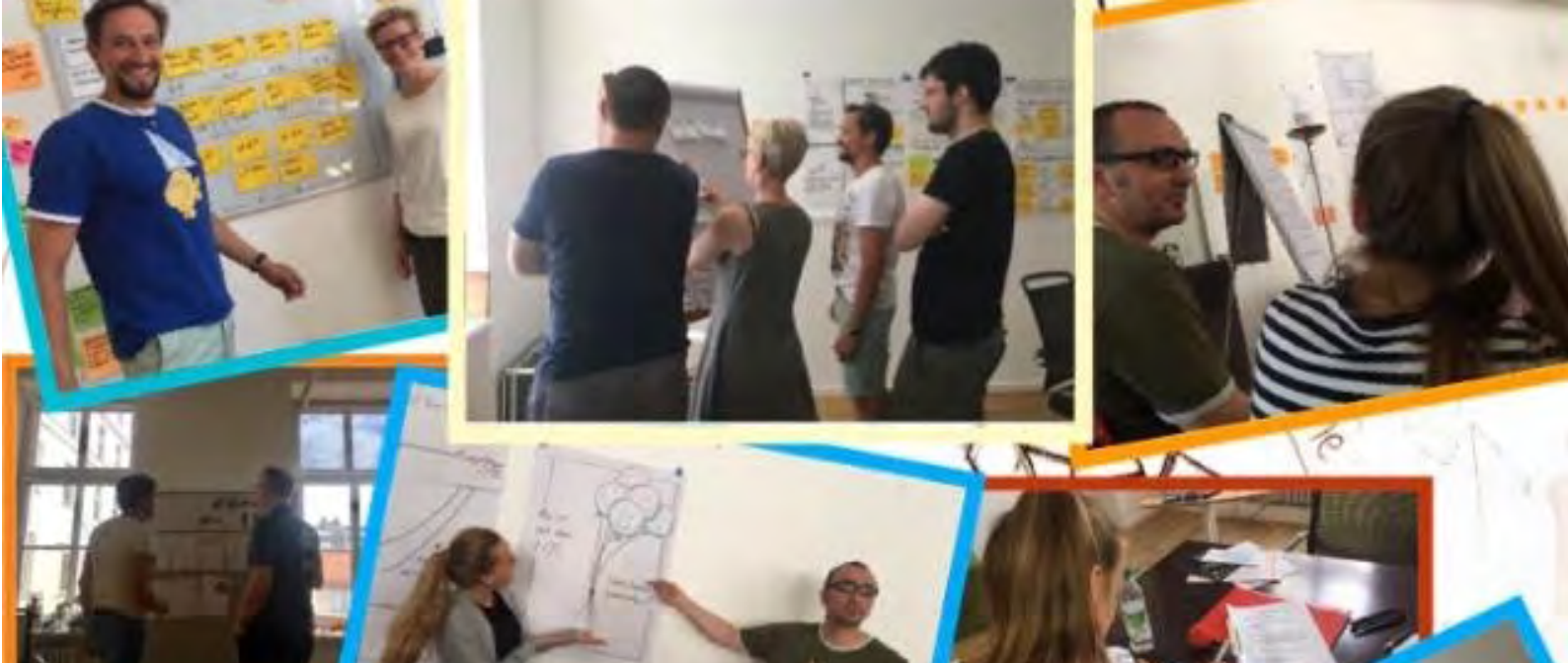
Es gibt aber nicht nur ein Entscheidungsverfahren, sondern eine Reihe von Alternativen, die wir in diesem Artikel vorstellen. Zudem werden wir erläutern, in welcher Situation welches dieser Verfahren aus unserer Sicht am besten geeignet ist. Von Ilja Preuß

Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



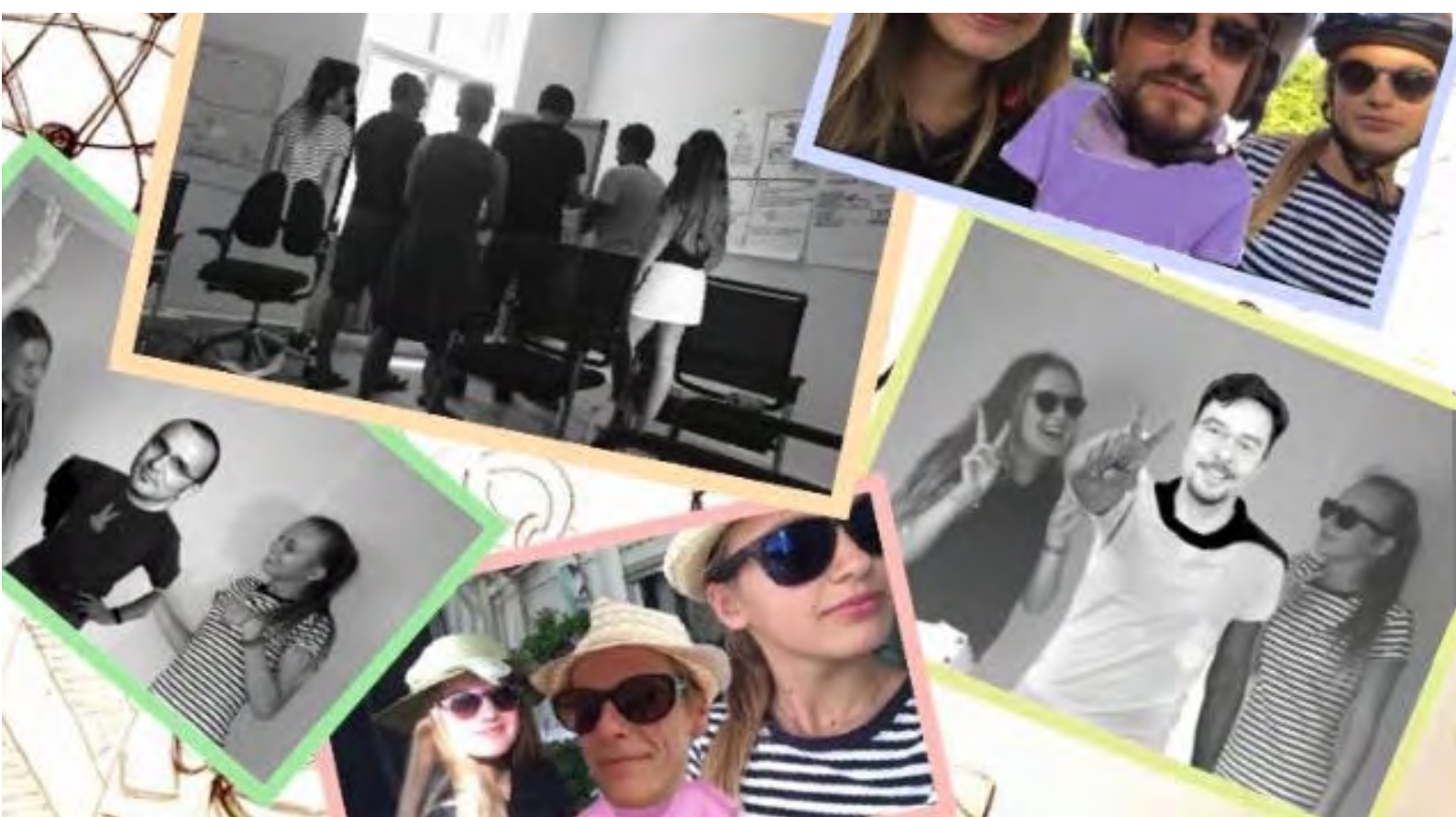
Hier Abo bestellen: www.agilereview.de



“Wie ihr das Ganze hier organisiert, ist echt cool!”

3 Wochen bei it-agile – ein Schülerpraktikumsbericht.

Im Sommer 2017 unterstützten uns für drei Wochen Emily (15) und Lilly (15) als Schülerpraktikantinnen. Beide besuchen die Reformschule Winterhude in Hamburg, an der sie regelmäßig Praktika machen, um konkrete Arbeitserfahrung zu sammeln. Während ihres Praktikums bei it-agile haben sie unser Münchener Team begleitet.



Buchtipps

Neuer Lesestoff gefällig? Diese Bücher könnten Sie interessieren.



auf einen kaffee mit...



Auf einen Kaffee mit... ...Wolfgang Wiedenroth

In dieser Reihe werden it-agile-Kollegen befragt. Dabei lernen Sie sowohl einzelne Kollegen als auch it-agile als Organisation besser kennen. Nach dem Management-Gespräch mit Stefan Rook in der letzten Ausgabe, gehen die Fragen dieses Mal an den Kollegen Wolfgang Wiedenroth.

Das Gespräch mit Wolfgang führte Nadine Wolf





**Der Online-Shop
für agiles Lernen
und Lehren.**

