



Skaliert doch wie ihr wollt!



Agile De-Scaling Cycle

Nexus™, LeSS,
Scrum@Scale

Spotify-Modell

Agil mit Cobol



editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Agile Skalierung ist ein viel verlangtes Thema. Wenn wir mit Kunden in Kontakt kommen, werden wir teilweise schon bei der Projektanbahnung auf Skalierung angesprochen. Hier ist Augenmaß und Vorsicht geboten. Die Skalierung von agilen Projekten hat viele Herausforderungen und Fallstricke.

Wir haben deshalb unseren Kollegen Stefan Rook gebeten, in einem kurzen Artikel darüber zu reflektieren, wie man Skalierung behutsam angeht. Lesen Sie ab Seite 6 seine Gedanken dazu. Der Skalierungs-Rahmen Nexus™ legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Integration hin zu lauffähiger Software. Stefan Zumbärgel beschreibt ab Seite 22, wie eine Organisation dafür aufgebaut sein soll.

Henning Wolf geht auf den Umstand ein, dass das „Spotify-Modell“ von vielen als eine Standard-Antwort auf Skalierung gesehen wird. Ab Seite 30 lesen Sie seine Überlegungen dazu. Markus Gärtner hat in dieser Ausgabe ab Seite 36 einen Vergleich für zwei unterschiedliche Team-Koordinationen parat. Zusätzlich betrachtet er das Modell Scrum@Scale und stellt die wesentlichen Aspekte ab Seite 46 vor.

In einem Interview mit den agilen Skalierern Håkan Forss und Erik Schön geht Arne Rook der Frage nach, welche Bedeutung SAFe hat und wie Kanban bei der Skalierung einzuordnen ist. Lesen Sie sein Gespräch ab Seite 60.

In großen Unternehmen arbeiten Teams aus unterschiedlichen Welten zusammen. Holger Bohlmann beschreibt seine Erfahrungen beim Training von Agilen Developer Skills für Cobol Entwickler ab Seite 12.

Wolfgang Wiedenroth bespricht in unserer Rubrik „Behind the Board“ ab Seite 18 ein Kanban-Board aus der Praxis und gibt uns damit Einblick in die Arbeit eines konkreten Teams.

Die Buchtipps ab Seite 54 haben wir in dieser Ausgabe unseren Kollegen Urs Reupke und Peter Rößler zu verdanken. Und in unserer Rubrik „Auf einen Kaffee mit...“ hat sich Nadine Wolf dieses Mal mit Peter Rößler verabredet, um über seine Erfahrungen bei it-agile zu sprechen. Lesen Sie das Interview ab Seite 56.

Wir wünschen Ihnen Lesespaß im Kleinen wie im Großen und freuen uns über Ihre Rückmeldung!

Wolf-Gideon Bleek und Henning Wolf

Wolf-Gideon Bleek und Henning Wolf, Chefredakteure der agile review

INHALT

6

Agile De-Scaling

Der Weg zur eigenen Skalierungsstruktur



Holger Bohlmann berichtet von unseren Erfahrungen, den Kurs für Agile Developer Skills auf die Cobol-Welt zu übertragen und wie wir es damit erreichen, dass Teams aus verschiedenen Technologie-Welten gemeinsam agil arbeiten.

12

Agile Entwicklungspraktiken in Cobol

Die IT der zwei Geschwindigkeiten überwinden

Mirco Thomßen und Wolfgang Wiedenroth beleuchten das Board der Firma EVAC. Hier werden verschiedene Unternehmensbereiche verknüpft, und ein Schwerpunkt liegt auf deren Zusammenarbeit.

18

Behind the Board

Den kompletten Wertstrom im Blick



Der Clou liegt darin, die Unternehmensstruktur an der Hauptwertschöpfung auszurichten. Henning Wolf schreibt über seine Sicht auf das Spotify-Modell sieben Jahre nach dessen Veröffentlichung.

22

Nexus™ – Skalierungsframework mit Fokus auf Integration

Technische Integration als oberstes Ziel

30

Die andere Matrix – „Spotify-Model“ revisited

Ein neuer Blick auf die Blaupause aus 2012



Markus Gärtner macht an einem Beispiel erfahrbar, welche Herausforderungen eine Organisation besitzt, die nach Komponenten organisiert ist.

Skalierte Koordination
Eine kleine Geschichte über große Schwierigkeiten

36



Scrum @ Scale
Wie koordiniere ich mehrere agile Teams

46



Buchtipps
Ein Blick auf „Company-wide Agility“ und „Hidden Economics“

54

Arne Roock spannt in diesem Gespräch den Bogen von Friedrich Schiller zu Marie Kondo, um den Zusammenhang von SAFe und Kanban zu untersuchen.

SAFe -
Eine Tüte mit süßen Bonbons?
Interview mit Håkan Foss und Erik Schön

60



Auf einen Kaffee mit...
Nadine Wolf befragt ihren Kollegen Peter Rößler

56

Impressum

53



AGIL SKALIEREN

A black and white line drawing of a large crowd of people, mostly men in business suits and ties. In the center, a white rectangular sign is held up by two people. The sign contains the text 'Agil skalieren? Wir helfen Ihnen!' in red. The person holding the sign in the foreground has a red tie, while the others have blue ties.

**Agil skalieren?
Wir helfen
Ihnen!**



SAFe – Eine Tüte mit süßen Bonbons?

Die beiden Lean/Agile-Experten Håkan Forss und Erik Schön haben in verschiedenen Umgebungen große agile Transitionen begleitet und geleitet. Arne Roock hat sie zum Gespräch eingeladen und gefragt, warum Håkan gerade zertifizierter SAFe-Trainer geworden ist, was Eriks Bedenken sind, wie sie den Zusammenhang zwischen SAFe und Kanban sehen und was Marie Kondo mit dem Ganzen [Leffingwell2010] zu tun hat.

Das Interview führte Arne Roock

Arne (A): Willkommen zu unserem Gespräch über SAFe. Ich würde gern mit einer Frage an Håkan beginnen. Viele Leute aus der Lean/Kanban Community sind sehr skeptisch gegenüber SAFe, aber du bist gerade zertifizierter Trainer geworden. Wie kommt das?

Håkan (H): Ja, das stimmt. Ich habe einen neuen Job bei einer schwedischen Versicherung angenommen, und dort waren sie bereits einige Schritte in diese Richtung gegangen. Ich persönlich stimme mit vielen der Werte und Prinzipien in SAFe völlig überein. Deshalb hatte ich kein Problem, mich weiter darin zu vertiefen, Trainer zu werden und andere auszubilden. Denn ich glaube, wenn man bei der Ausbildung einen starken Fokus auf Werte und Prinzipien hat, dann wird die Methode automatisch folgen.

A: Das ist jetzt glaube ich sechs Monate her. Wie sind deine Erfahrungen bis jetzt?

H: Ich bin wirklich beeindruckt von der Qualität des Ma-

terials. Ich stimme nicht mit allen Einzelheiten überein, aber es bietet einen wirklich guten Ausgangspunkt. Und es beinhaltet die so genannte Implementation Roadmap, die beschreibt, wie man SAFe einführen sollte. Die ist wirklich nützlich, weil es Leute davon abhalten kann, sich Hals über Kopf in die Implementierung zu stürzen, ohne sich vorher ein ausreichendes Verständnis gebildet zu haben.

A: Erik, du befindest dich ja eher am anderen Ende des Spektrums, wenn es um SAFe geht. Was sind deine Bedenken?

Erik (E): SAFe und ich hatten einen schlechten Start, auch wenn es damals noch gar nicht SAFe hieß. Dean Leffingwells Buch wurde mir 2010/2011 empfohlen, und ich konnte es nicht zu Ende lesen. Das passiert mir wirklich selten, aber es gefiel mir ganz und gar nicht. Also habe ich einen ganz anderen Weg eingeschlagen, wenn es um Skalierung ging. Wir haben uns bei Ericsson stark an LeSS [LarmanVodde2008] orientiert und wurden ►

ERIK SCHÖN



Erik arbeitet seit über 20 Jahren mit Menschen, Produkten und Organisationen in komplexen, internationalen R&D-Umgebungen. Dabei hat er als Servant Leader für über 40 Entwicklungsteams gearbeitet und sie auf ihrer langen Reise in Richtung mehr Glück, Geschwindigkeit und Qualität begleitet. Zuletzt hat er als Chief Improvement Coach in einer Organisation mit über 1.000 Mitarbeitern Manager und Teams unterstützt.

Erik arbeitet zurzeit an seinem ersten Buch mit dem Titel „The Art of Strategy – a modern reading of Sun Tzu's Art of War“ das in Form von Blog Posts erscheint.

Erik twittert unter:

https://twitter.com/erik_schon

Seinen Blog findet man unter:

https://medium.com/@erik_schon

deutlich von der Lean und Kanban Community beeinflusst. Ich lasse mich gern von verschiedenen Quellen inspirieren, und Leffingwells Buch war mir zu dogmatisch. Es kam mir vor wie eine Tüte mit süßen Bonbons, aber es fehlte mir die Tiefe und die Konsistenz. Allerdings sehe ich ebenso viele gute Leute, die SAFe erfolgreich eingesetzt haben. Ich denke daher, dass erfahrene Experten, die die Prinzipien verstehen, den Kontext berücksichtigen und bei den Bedürfnissen starten, mit jedem Framework erfolgreich sein können.

A: Als ich dieses Gespräch vorbereitet habe, musste ich daran denken, dass Schiller einmal in einer Rezension geschrieben hat: "Dieses Buch enthält viel Neues und viel Gutes. Leider ist das Gute nicht neu und das Neue nicht gut." Könnte man dasselbe nicht über SAFe sagen?

E: Das ist eine interessante Zusammenfassung von SAFe. Fairerweise muss ich sagen, dass ich das Framework nicht wirklich selbst angewendet habe, sondern eher Zuschauer vom Spielfeldrand war. Aber was du sagst, passt zu vielem, was ich gehört habe.

H: Ja, stimmt. Es sind nicht viele neue Sachen in SAFe.

A: Sind denn wenigstens gute Sachen drin?

H: SAFe ist ein Framework, das alles in sich aufnimmt, was irgendwann mal funktioniert hat. Das könnte man als Problem sehen. Tatsächlich ist es aber in einer Art aufbereitet, dass alles zusammenpassen sollte, wenn sich an den Werten und Prinzipien orientiert wird. Es enthält also nicht viel Neues, aber es ist ein wirklich gutes Werkzeug, um diese Ideen an ein Publikum zu kommunizieren, die kein tiefes Verständnis von Lean und Agile haben. Ich kann beispielsweise das Material verwenden, um mit meinem CEO darüber sprechen, was wir konkret vorhaben.

A: Warum glaubt ihr, ist SAFe so erfolgreich?

E: Ich würde sagen, weil es schön eingepackt ist und weil man es leicht dem oberen Management erklären kann. Und es adressiert das Bedürfnis, schneller zu liefern, was natürlich verständlich ist. Ich denke wirklich, in diesem Sinne hilft SAFe vielen Firmen, die sonst straucheln würden.

H: Ich sehe den größten Wert darin, dass es die Ideen gut rüberbringt. Man muss nicht das Rad neu erfinden, sondern kann SAFe einfach nehmen und darauf aufbauen. Das ist eine großartige Hilfe in vielen Situationen, in denen man nicht sein eigenes Material entwickelt hat.

A: Heute morgen haben wir beim Lean Coffee eine interessante Idee besprochen.

Vielleicht ist der Hauptzweck von SAFe einfach nur, Organisationen dabei zu unterstützen, große Projekte zu liefern. Und man kann sagen, dass es diesen Zweck gut erfüllt. Nun sind allerdings viele Leute der Meinung, ein agiles Framework sollte immer dazu beitragen, dass Firmen ihre eigenen Arbeitsweisen finden und zu lernenden Organisationen werden.

H: Etwas ähnliches könnte man über Scrum sagen. Meiner Meinung nach gibt es in Scrum eine Regel, die über allem anderen steht, und das ist Inspect & Adapt. Ich bin stolz darauf, mich Scrum-But zu nennen. Man sollte alles anpassen können, selbst die Werte und Prinzipien, solange die Master-Regel von Inspect & Adapt beherzigt wird. Dasselbe gilt für SAFe. Deshalb sehe ich hier kein Problem.

E: Aber besteht nicht die Gefahr, dass diese fundamentale Regel verloren geht, weil SAFe so ein großes Framework ist? Man findet dort so viele tolle, funkelnde Dinge, dass man das Wesentliche aus den Augen gerät – Inspect & Adapt, kontinuierliches Lernen. Denn man hat ja so viel damit zu tun, das Framework zu verstehen.

H: Ja, die Gefahr besteht. Man kann sich natürlich in den Praktiken verlieren – genau so wie man sich in den Praktiken verlieren kann, wenn man Textbuch-Scrum einführt.

A: Du würdest also sagen, dass Inspect & Adapt auch in SAFe die übergreifende Regel ist?

H: Ja, das würde ich.

E: Sehen das Top-Manager auch so? Wenn man sie fragt, warum sie SAFe einführen wollen, würden sie dann Inspect & Adapt als Grund nennen?

H: Nein, bestimmt nicht. Sie wollen Resultate, die ihr Business voranbringen. Genau so, wie es vermutlich für XP, Kanban oder jede andere Methode auch gilt. Die Methode ist ja niemals ein Selbstzweck, sondern es geht um die Resultate, die wir uns davon versprechen. Und SAFe macht deutliche Aussagen, welche Resultate damit erzielt werden können.

A: Wir haben schon erwähnt, dass SAFe viele Elemente enthält, und dass man überwältigt werden kann, wenn man sich das Poster ansieht. Mein Freund Henning macht gern einen Scherz in Anspielung an die Kinderbücher „Wo ist Walter?“. Er zeigt Leuten das SAFe-Poster und fragt: „Wo ist der Kunde?“ Tatsächlich ist es gar nicht so einfach, den Kunden zu entdecken vor lauter Prozess, Artefakten und Meetings. Spielt der Kunde eine zu kleine Rolle in SAFe?

H: Wenn man sich die Implementation Roadmap in SAFe ansieht (die übrigens sehr gut ist), dann stellt man fest, dass eine Wertstromanalyse gemacht werden sollte, bevor die Implementierung beginnt. Was ich in meiner Arbeit festgestellt habe ist, dass sich bisher niemand diese Mühe gemacht hat. Meine Erfahrung zeigt also eher das Gegenteil: Uns hat es geholfen, mehr durch die Augen des Kunden zu sehen. Und wenn man sich dann auf die Portfolio-Ebene begibt, dann gibt SAFe vor, dass man auf der Grundlage von Verzugskosten (Cost of Delay, ►

HÅKAN FORSS



Håkan arbeitet als Lean/Agile Coach in der Schwedischen Versicherung Folk-sam, wo er Coach, Trainer und Mentor für Teams und Einzelpersonen ist. Sein Schwerpunkt liegt darauf, die Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung aufzubauen.

Håkan ist aktives Mitglied der Toyota Kata und der Lean und Kanban Communities. Er ist Kanban Coaching Professional (KCP) and zertifizierter SAFe-Trainer.

Er ist bekannt für seine Visualisierungen mit Lego.

Håkan twittert unter:

<http://twitter.com/hakanforss>

Er betreibt den Blog:

<http://hakanforss.wordpress.com>

[Reinertsen2009]) priorisieren soll, wie es von Don Reinertsen beschrieben wird. Auch dies hilft, den Kunden ins Zentrum zu rücken. Diese Dinge werden früh in Angriff genommen, und sind nicht etwas, was man eventuell später irgendwann einmal hinzufügen könnte.

A: Ein Element von SAFe, das immer wieder von verschiedensten Seiten gelobt wird, ist Big Room Planning. Wie sind eure Erfahrungen damit?

E: Bei Ericsson haben wir das niemals angewendet. Stattdessen haben wir daran gearbeitet, dass wir gar kein Big Room Planning benötigen, indem wir cross-funktionale,

stabile Feature-Teams aufgebaut haben, die am selben Ort gearbeitet haben. Diese Teams haben Ende-zu-Ende gearbeitet, von der Systemarchitektur bis zur Auslieferung. Sie konnten Code an verschiedensten Stellen ändern, wenn es nötig wurde, basierend auf einer Art internem Open-Source-Modell. Natürlich gibt es große Features, an denen mehrere Teams zusammenarbeiten müssen. In diesen Fällen haben wir Methoden wie „Feature Anatomies“ oder „System Anatomies“ verwendet, um alle Abhängigkeiten zu visualisieren. Viele Wege führen nach Rom.

A: Das ist ja ein berechtigtes Bedenken, dass man durch Big Room Planning nur ein Pflaster auf die Wunde (die vielen Abhängigkeiten) klebt, anstatt die Ursachen zu beheben.

H: Wir haben gerade unser erstes richtiges Big Room Planning durchgeführt. Ein großer Aha-Effekt bestand darin, dass unsere Teams nicht optimal zugeschnitten sind, denn es gibt so viele Abhängigkeiten. Das wurde schnell offensichtlich, als wir mit der Planung angefangen haben. Die Magie von Big Room Planning besteht ja gar nicht im Plan, der entsteht, sondern darin, dass man alle relevanten Leute im selben Raum hat. Nicht nur aus der Entwicklung, sondern auch verschiedene Business-Stakeholder. Auch für sie war es extrem aufschlussreich, die Komplexität von ihren Anforderungen zu sehen. Dann kann man sich darüber unterhalten, wie die 20 Prozent umgesetzt werden können, die 80 Prozent des Nutzens bringen. Der Takt, den SAFe vorgibt, macht es möglich, dass verschiedene Teile der Organisation ihre Planung zur selben Zeit haben. So kann man sich einfach einen Kollegen für ein kurzes Gespräch schnappen, wenn man ihn/sie benötigt. Natürlich ist dies nicht neu. Es stammt von den MIT-

Leuten, die das Buch „Die fünfte Disziplin“ geschrieben haben [Senge2017]. Darin beschreiben sie Methoden der Produktentwicklung, wie sie bei Harley Davidson eingesetzt wurden [Oosterwal2010].

A: Gibt es Dinge, die du nicht an SAFe magst und die du lieber rauswerfen würdest?

H: Die Beschreibung der Verzugskosten (Cost of Delay) ist meiner Meinung nach falsch. Aber ich verstehe, warum sie so darüber denken, wie sie es tun. Und der Fokus auf Story-Point-Aufwandsschätzungen ist komplett falsch, weil es einfach nicht funktioniert. Aber auch hier verstehe ich, warum es ein Teil von SAFe ist.

A: Ich würde gern ein bisschen über das Zusammenspiel zwischen SAFe und Kanban sprechen. Ich erinnere mich, dass David Anderson einmal gesagt hat, dass man Kanban nicht skalieren muss. Es braucht kein extra Framework für große Kanban-Systeme, sondern einfach nur mehr Kanban. Damit ist wohl gemeint, dass man sein Kanban-System einfach stromaufwärts und stromabwärts erweitert und auf höhere Flight Levels anwendet. Ist es wirklich so einfach, dass kein Skalierungsmodell benötigt wird, wenn man Kanban wirklich verstanden hat?

H: Ja! Wenn die Scrum-Elemente aus SAFe herausgenommen werden, dann hat man eine richtig gute Kanban-Implementierung auf den verschiedensten Flight Levels. Mein geheimer Plan ist es, dass wir früher oder später den Scrum-Teil einfach kanbanisieren (lacht).

A: Aber ist Kanban nicht nur ein kleines Element in SAFe, ein kleiner Kasten auf dem großen Poster?

H: Nein, nicht mehr. Inzwischen findet sich Kanban auf allen Flight Levels [Leanability2017].

A: Aha, sie haben es also assimiliert, so wie alle guten Dinge?

H: Ja.

E: Das schwarze Loch (lacht).

A: Erik, du hast einmal vom Shu-Ha-Ri-Prinzip im Zusammenhang mit SAFe gesprochen. Kannst du dieses Prinzip kurz erklären und wo du den Zusammenhang siehst?

E: Klar. Ich mag gern die westliche Version dieser asiatischen Weisheit: Erst lernt man die Regeln und übt das Spiel (Shu), dann spielt man das Spiel sehr oft (Ha), und dann kann man das Spiel auf die nächste Stufe heben, indem man es verändert (Ri). Meine Sorge mit SAFe ist, in der Shu-Phase stecken zu bleiben, weil es so schwierig ist, das Spiel zu lernen und zu spielen. Und dann wird eine neue Version von SAFe veröffentlicht, so dass man nie zur Ri-Phase gelangt, in der man seine eigene Version des Spiels erfinden kann. Man spielt dann immer nach den Regeln von jemand anders. Meine persönliche Philosophie für alle Dinge des Lebens orientiert sich hingegen an Ockhams Rasiermesser und Einsteins Einsicht, dass man Dinge so einfach wie möglich halten sollte (aber nicht noch einfacher). Vermutlich stammt meine Abneigung gegenüber SAFe auch daher (lacht).

A: Vielleicht sollten wir unser SAFe wie Marie Kondo aufräumen: Für jedes Element darin fragen wir, ob es uns Freude bereitet. Und wenn nicht sofort ein „Ja!“ als Antwort kommt, bedanken wir uns und werden dieses Element los (alle lachen).

H: Ja, warum nicht? Und ich stimme durchaus mit Erik überein. Wenn man sich nur darauf beschränkt, das Framework zu implementieren, wird man vermutlich nicht viel Wert daraus ziehen. Das ist genau der Grund, warum wir in den Schulungen so viel Wert darauf legen, die Prinzipien zu vermitteln.

A: Vielen Dank für dieses Gespräch!

E und H: Sehr gern. ■

Die ungekürzte, englische Version dieses Gesprächs findet sich auf den Blogs von Håkan, Erik und Arne.

Referenzen

[LarmanVodde2008] Craig Larman and Bas Vodde, Scaling Lean and Agile Development: Thinking and Organizational Tools for LargeScale Scrum, Addison-Wesley Professional, (2008)

[Leanability2017] Flight Levels: Die Verbesserungsebenen der Organisation (Blog Post): <https://www.leanability.com/de/blog-de/2017/04/flight-levels-die-verbesserungsebenen-der-organisation/>

[Leffingwell2010] Dean Leffingwell, Agile Software Requirements: Lean Requirements Practices for Teams, Programs, and the Enterprise, Addison Wesley, (2010)

[Less] <https://less.works/>

[Oosterwal2010] Dantar P. Oosterwal, The Lean Machine: How Harley-Davidson Drove Top-Line Growth and Profitability with Revolutionary Lean Product Development, AMA-COM (2010)

[Reinertsen2009] Donald G. Reinertsen, The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development, Celeritas Pub, (2009)

[ScaledAgile] <https://www.scaledagileframework.com/>

[Senge2017] Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Schäffer Poeschel (2017)



ARNE
ROCK

Arne verfügt über langjährige Erfahrung mit Lean und Kanban in unterschiedlichen Kontexten - von kleinen Startups über Mittelständler bis hin zu großen internationalen Unternehmen. Er ist fasziniert von Systems Thinking und experimentiert gern mit Ideen von Vordenkern wie Ackoff und Deming. 2012 wurde Arne mit dem Brickell Key Award für Verdienste in der Lean/Kanban Community ausgezeichnet. Man findet Arne auf Twitter unter: <https://twitter.com/arneroock> Sein Blog heißt: www.software-kanban.de

Immer noch nicht genug?

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

it-agile Newsletter März 2019



informativ

Geschäftsführungswechsel, Umfrage, Fit 4 Purpose, Agile Fluency Modell, Augenhöhe, Agiler Tipp, Leadership des Monats

aktuell

Guten Tag,
heute am 1. März 2019 haben wir den Wechsel in der Geschäftsführung offiziell vollzogen. Stefan Rook und ich sind jetzt keine Geschäftsführer der it-agile GmbH mehr, und unsere neuen Geschäftsführer sind Sandra Sieroux und Wolfgang Wiedenroth. Herzlichen Glückwunsch und viel Erfolg!

Wenn ich in letzter Zeit davon berichtet habe, dass ich nur noch bis Ende Februar Geschäftsführer bin, haben die meisten Gesprächspartner angenommen, ich würde das Unternehmen verlassen. Das werden aber weder Stefan Rook noch ich. Wir wollen weiter daran mitarbeiten, dass it-agile anpackt und Unternehmen beim Wachstum hilft, ihre Endkunden und Mitarbeiter zu begeistern. Nur eben in anderen Rollen. Ich freue mich drauf!

auf den Punkt

- Folgende Themen findest du in diesem Newsletter:
- Ich will es wissen: Wie nützlich ist der Newsletter?
 - Fit for Purpose: Schulung, Buch, Der Norden Agil
 - Artikel-PDF zum Agile Fluency Modell
 - Augenhöhe macht Schule: Event am 12. März in München
 - Agiler Tipp: Fokus auf Wert
 - Aktuelle Schulungstermine
 - Leadership des Monats: Einarbeitungsmentoren

Viel Spaß beim Lesen wünscht dir, Henning.

P.S.: Im Sinne des Responsibility Process habe ich übrigens keine Verantwortung abgegeben, sondern eine Verantwortlichkeit. Für den Erfolg von it-agile fühle ich mich genauso verantwortlich wie bisher. Willst du mehr über den Responsibility Process lernen? Im März gibt es drei tolle Chancen dazu: Am 20. März auf Deutsch mit Nadine und mir, am 25. März auf Englisch bei Christopher Avery persönlich oder am 28./29. März im Powerful Teams Workshop mit Christopher Avery.

Leadership des Monats

Einfach anmelden auf: www.it-agile.de



Agile De-Scaling Cycle: Das Entkalkungsprogramm starten

Mit der zunehmenden Verbreitung agiler Entwicklung mit Scrum und Kanban sollen immer größere Projekte agil durchgeführt werden. Mitunter kann ein Team mit maximal neun Mitgliedern das Projekt nicht schnell genug umsetzen. Dann müssen mehrere Teams das Projekt entwickeln; man spricht von skaliertem Agilität. Dieser Artikel argumentiert, dass man dafür nicht einfach eine existierende Struktur kopieren sollte, sondern seinen eigenen Weg finden muss. Auf diesem Weg geht es insbesondere darum, nicht möglichst viele, sondern möglichst wenige Koordinationspraktiken anzuwenden. Mit dem *Agile De-Scaling Cycle* existiert ein einfaches Instrument, mit dem der Weg zur eigenen Skalierungsstruktur gestaltet werden kann. Von Stefan Rook

Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: www.agilereview.de

Agile Entwicklungspraktiken in Cobol

Agile Entwicklungspraktiken können in modernen Softwareprojekten einfach angewandt werden. Für automatisiertes Testen, Continuous Integration und Refactoring gibt es heutzutage eine Fülle von Tools. Man muss sie nur verwenden, denn technische Hürden bestehen nicht mehr. Aber können agile Entwicklungspraktiken auf eine Umgebung aus der Frühzeit der Softwareentwicklung übertragen werden? Geht das in Cobol auf dem Host?

Von Holger Bohlmann



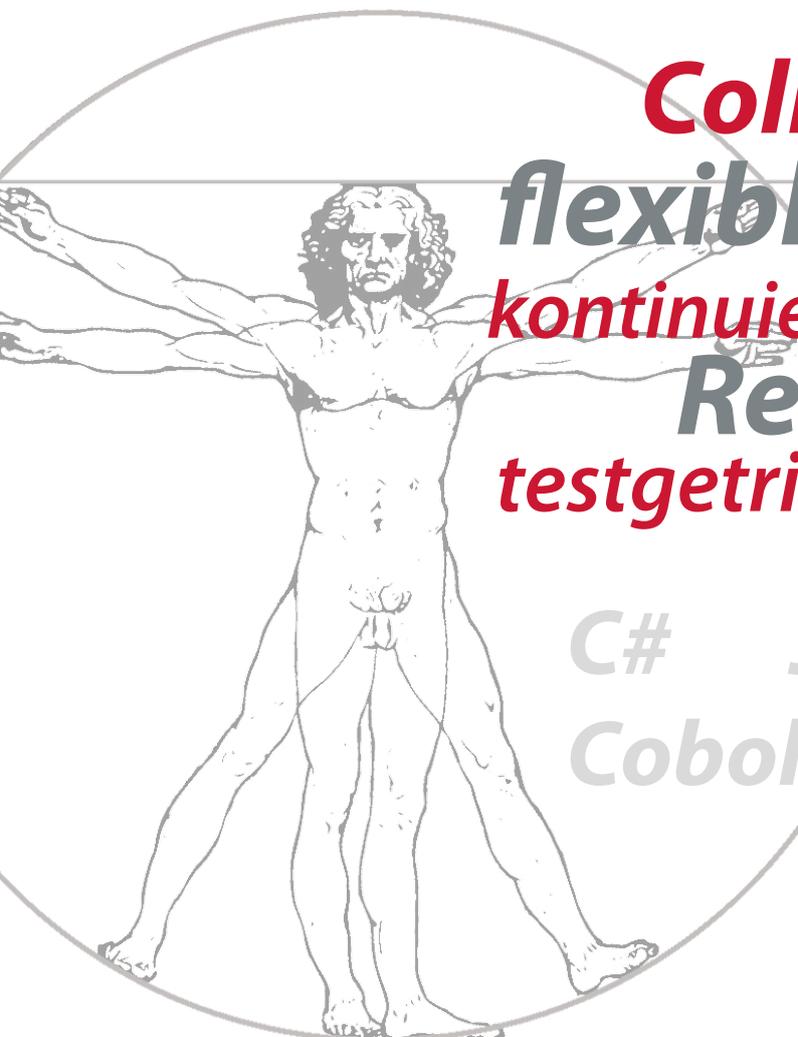
Entwicklung, Beratung, Schulung



Der ganzheitliche Entwickler

Certified Scrum Developer(CSD)

Das neue Zertifizierungsprogramm der ScrumAlliance



Collaboration
flexible Architektur
kontinuierliche Integration
Refactoring
testgetriebene Entwicklung

C# Java Python
Cobol C++ PHP

**Schulungen in Hamburg und München
und bei Ihnen im Haus!**

■ www.it-agile.de

■ info@it-agile.de

Behind the Board

Den kompletten Wertstrom im Blick –
Vom Angebot zur Toilettenkabine im Zug

Das folgende Board ist Anfang 2016 entstanden, als ich die Firma EVAC schon etwas mehr als 1½ Jahre begleiten durfte. Konzentrierten wir uns in den ersten Monaten noch stark auf die einzelnen Teams und später auf einzelne Bereiche im Unternehmen, war es nun an der Zeit, alles miteinander zu verknüpfen. Das Board zeigt zwar nur einen Teil der Arbeit in der Entwicklung von EVAC. Dafür zeigt es aber einen ganz besonders wichtigen Teil, bei dem die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche von besonders hoher Bedeutung ist – der Anpassung von bestehenden Produkten an Kundenwünsche aus aller Welt, die Züge in allen möglichen Höhenlagen und Klimazonen betreiben.

Von Mirko Thomßen und Wolfgang Wiedenroth



Scrum für Einsteiger und Fortgeschrittene



S. Rook · H. Wolf

Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen

Die Autoren beschreiben in kompakter Form die Scrum-Grundlagen und die hinter Scrum stehenden Werte und Prinzipien sowie die kontinuierliche Prozessverbesserung. Neu hinzugekommen sind in der 2. Auflage Techniken wie Storytelling, Story Mapping, Roadmap Planning sowie Lean Forecasting. Außerdem wurde das Buch an die neue Fassung des Scrum Guide vom November 2017 angepasst.

2., akt. und erw. Auflage
2018, 264 Seiten
komplett in Farbe, Broschur
€ 29,90 (D)
ISBN 978-3-86490-590-2



K. Schwaber · J. Sutherland

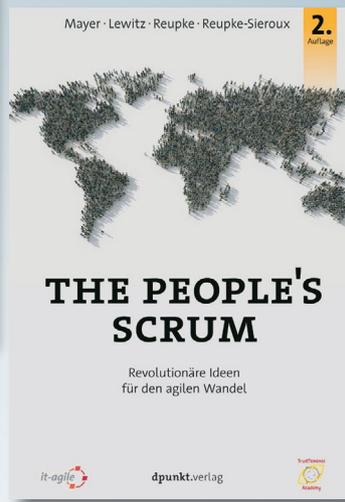
Software in 30 Tagen

Wie Manager mit Scrum Wettbewerbsvorteile für ihr Unternehmen schaffen

Aus dem Amerikanischen von Stefan Rook

Das Buch wendet sich an Führungskräfte und IT-Manager, die Scrum im Unternehmen einführen möchten, um mehr Produktivität, Qualität, Wertschöpfung, Kontrollierbarkeit, Vorhersagbarkeit und Zufriedenheit in der Softwareentwicklung zu gewinnen. Der Leser erfährt weiter, wie er Risiken im Projekt meistern und das Team dabei unterstützen kann, erfolgreich zu sein.

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



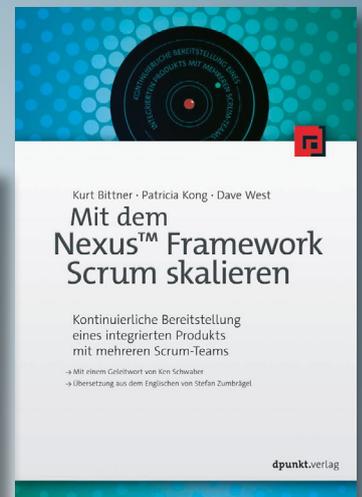
T. Mayer · O. Lewitz · U. Reupke · S. Reupke-Sieroux

The People's Scrum

Revolutionäre Ideen für den agilen Wandel

In diesem Buch mit 39 Essays wird Scrum in einzigartig pragmatischer Weise als Weltsicht vermittelt, nicht nur als Werkzeug oder Methode. Es ermutigt den Leser, seinen Blick auf Projektmanagement, Firmenpolitik und Entwicklungspraktiken kritisch zu hinterfragen und neue Wege einzuschlagen.

2., überarb. Auflage
2018, 206 Seiten
Broschur
€ 19,95 (D)
ISBN 978-3-86490-533-9



K. Bittner · P. Kong · D. West

Mit dem Nexus™ Framework Scrum skalieren

Kontinuierliche Bereitstellung eines integrierten Produkts mit mehreren Scrum-Teams

Aus dem Englischen von Stefan Zumbrägel

Das Nexus™-Framework ist ein einfacher und effektiver Ansatz, um Scrum in mehreren Teams über verschiedene Standorte und Zeitzonen hinweg erfolgreich anzuwenden. Die Autoren zeigen in kompakter Form, wie Teams mit Nexus™ ein komplexes Produkt in kurzen Zyklen und ohne Einbußen bei der Konsistenz oder Qualität liefern können.

2019, 166 Seiten
Broschur
€ 29,90 (D)
ISBN 978-3-86490-576-6



dpunkt.verlag

www.dpunkt.de



Nexus™ – Skalierungsframework mit Fokus auf Integration

Scrum, wie es Ken Schwaber und Jeff Sutherland im Scrum Guide beschrieben haben, funktioniert gut in einer Umgebung mit einem Team, das an einem Produkt arbeitet. In der Realität begegnen uns hingegen immer wieder Produkte, die aufgrund ihrer Komplexität die Zusammenarbeit von mehr als einem Team erfordern. Weniger die Komplexität des Produktes als die Zusammenarbeit der verschiedenen Teams bringt einige Herausforderungen mit sich. Die Abhängigkeiten (sowohl fachlich als auch technisch) steigen und die erstellten Inkremente müssen zu einem Produkt integriert werden.

Von Stefan Zumbrägel



Das Kanbunny erklärt Kanban

PRINZIPIEN

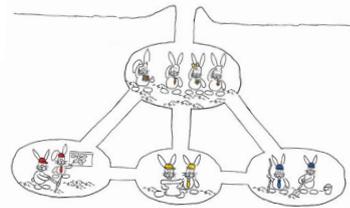
Veränderung



1. Beginne mit dem, was du gerade tust. Verstehe die gegenwärtig gelebten Prozesse und respektiere die bestehenden Rollen, Verantwortlichkeiten und Job-Titel.



2. Vereinbare evolutionäre Weiterentwicklung.

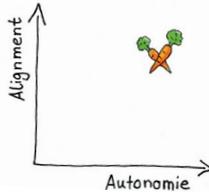


3. Fördere Leadership auf allen Ebenen der Organisation.

Service



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



2. Manage den Service, nicht die Menschen.



3. Entwickle Strukturen, die den Service für deine Kunden und dich kontinuierlich verbessern.



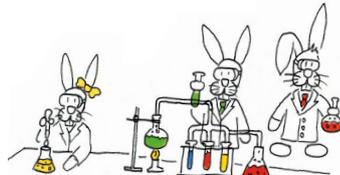
1. Visualisiere.

PRAKTIKEN



3. Manage den Fluss der Arbeit.

4. Mache Regeln und Vereinbarungen explizit.



6. Verbessere kooperativ, entwickle experimentell.



5. Implementiere Rückkopplungsschleifen.

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



Die andere Matrix – „Spotify-Model“ revisited

Das „Spotify-Modell“ wird von vielen Organisationen heute als ein agiles Vorzeigemodell gehandelt, auf das man gerade als große zukünftig agile Organisation so schnell wie möglich umstellen möchte. Dabei gibt es zwar eine Beschreibung eines Zustands eines Teils von Spotify aus dem Jahre 2012, es wäre aber absurd anzunehmen, man hätte sich bei Spotify nicht weiterentwickelt oder andererseits nicht auch Zeit und Lernen gebraucht, um bei diesem Zwischenstand anzukommen. Dieser Artikel klärt, was es mit dem „Spotify-Modell“ auf sich hat, warum es so attraktiv scheint, was es aus meiner Sicht im Kern bedeutet (die auf die Seite gekippte Matrix) und was für Organisationen nützlicher ist als das Modell eines Unternehmens zu kopieren.

Von Henning Wolf

Erfolgslieferanten

**Agile
Organisations-
entwicklung**

**Scrum und
Kanban
einführen**

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

**Agile
Entwicklungspraktiken**

**Schulungen
und technisches
Coaching**



Skalierte Koordination

Welche Schwierigkeiten sich bei der Skalierung mit agilen Vorgehen ergeben können, zeigt der Artikel hautnah in einer kleinen Geschichte. Claus, unser erfahrener agiler Coach, betreut die Entwicklung des neuen Vorzeigeprodukts GreenDigitalization, mit dem Petra bei InnovativeProducts GmbH ein innovatives Produkt für die kommenden Jahre auf den Markt bringen möchte. Petra stehen vier Teams, zwei Architekten und zwei Tester zur Seite. Doch dabei treten so allerlei Probleme auf, die gar nicht so untypisch für Firmen mit mehreren Scrum-Teams sind. Aber schauen wir doch erstmal, welche Erfahrungen Claus so macht und welche Empfehlungen er dem Produktteam geben kann. Von Markus Gärtner

it-agile



Agile Transition

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



Scrum@Scale – „Einen (Ansatz) habe ich noch...“

Mittlerweile existieren eine Reihe von Skalierungsansätzen für agile Arbeitsweisen. Neben denen, die bei Nokia entstanden sind, ist der von Spotify 2013 veröffentlichte in der Praxis auf größeres Interesse gestoßen. Ein Ansatz, der all diese unter einem Framework vereint, stammt u. a. vom Scrum Co-Erfinder Jeff Sutherland und heißt Scrum@Scale.

Unterschiedliche Leute verstehen unter dem Begriff Skalierung unterschiedliche Dinge. Zum einen kann man unter Skalierung verstehen, dass es um mehr als ein Team geht, das die Arbeit mit einem anderen Team koordinieren muss. Scrum als Framework selbst legt den Fokus auf ein Team, aber wie geht man bei komplexeren Produkten vor, die mehr als ein Team für die Produktentwicklung benötigen? Skalierung kann ebenfalls als die Anzahl an geographischen Standorten verstanden werden, die an der Produktentwicklung beteiligt sind. Oder es kann darum gehen, den Grad der Scrum-Implementierung in der Organisation zu vertiefen. Obwohl jede dieser Alternativen eine Verbesserung der Produktentwicklung bedeutet, liegt der Fokus bei Scrum@Scale darauf, mehr als ein zu koordinierendes Team zu haben, und lässt die anderen Bedeutungen der Skalierung erstmal außen vor.

Von Markus Gärtner



Auf einen Kaffee mit Peter Rößler

In dieser Reihe werden it-agile-Kollegen befragt. Dabei lernen Sie sowohl etwas über einzelne Kollegen als auch über it-agile und die agile Beraterwelt. In der letzten Ausgabe stellte sich unsere Money Penny Simone Sevincer den Fragen, dieses Mal wird der Münchner Kollege Peter Rößler während der Lean Kanban Central Europe 2018 in Hamburg im Curio-Haus interviewt.

Das Gespräch mit Peter führte Nadine Wolf



Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: www.agilereview.de