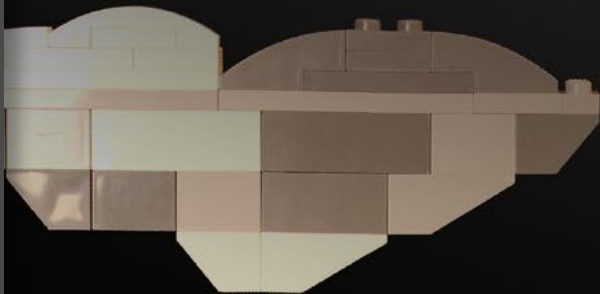




## Agil durch die Krise!



Ziele und Metriken

Umfrage zu Wirkung  
von Agilität

Feedback &  
Selbstreflexion

Unterschiede  
LeSS vs. SAFe



Liebe Leserinnen und Leser,

was für eine Krise haben wir eigentlich? Wir haben Unsicherheit und wir haben Veränderung. Einige Bereiche der Wirtschaft sind stark eingeschränkt, andere spüren kaum Veränderung und wiederum andere blühen auf. Agilität ist es gewohnt, mit Unsicherheit und Veränderung umzugehen: Wir benutzen Inspect & Adapt.

Uns hat interessiert, welche Gründe für die Einführung von Agilität vorliegen und wie gut diese funktioniert. Dazu haben Henning Wolf und ich eine Umfrage gemacht, die wir in dem Artikel auf Seite 14 auswerten.

Wie steuere ich (in einer unsicheren Situation) mein Unternehmen? Vielfach heißt die Antwort: mit Zielen. Meine Kollegen Stefan Rook und Henning Wolf schauen in ihrem Artikel auf Seite 6, welche Fallstricke bei diesem Vorgehen lauern und schlagen vor, wie man diese umgeht.

Teams sind besonders widerstandsfähig, wenn deren Mitglieder einen hohen Grad an Selbstreflexion haben. Holger Tewis zeigt in seinem Artikel auf Seite 24, wie die dazugehörigen Fähigkeiten ausgebaut werden können. Mein Kollege Ralf Lethmate traut sich an ein selten adressiertes Thema: „Verletzlichkeit und Kreativität“ (Seite 38). Er zeigt auf, wie wichtig psychologische Sicherheit ist, um gut zu handeln und kreative Tätigkeiten auszuüben.

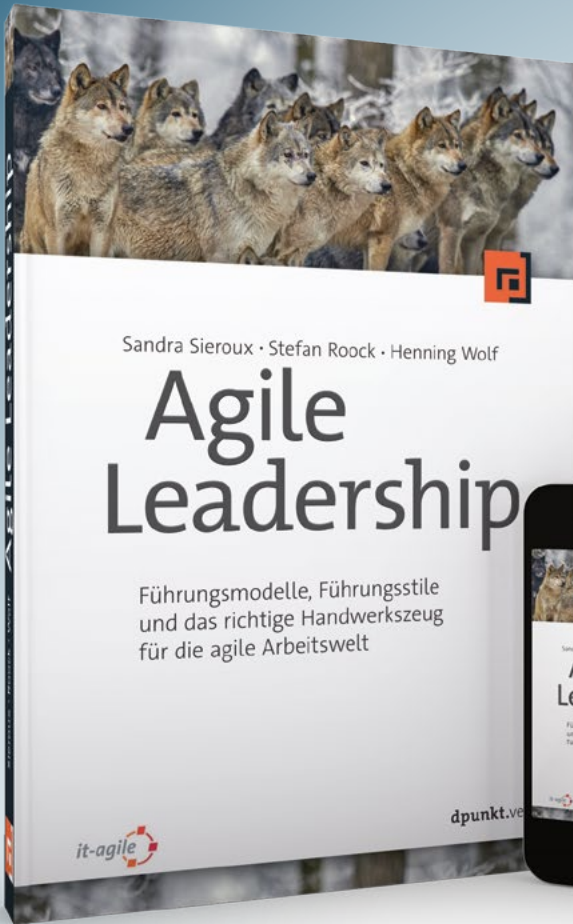
Stefan Rook führt mit Roman Pichler ein Interview zu seinem neuen Buch „Product Leadership“ auf Seite 32. Und mein Kollege Markus Gärtner möchte neue Klarheit für die Wahl eines Skalierungsansatzes anbieten. Lesen Sie seine Gedanken zu LeSS und SAFe ab Seite 48.

Die Buchtipps (Seite 56) widmen sich den Werken „The seven principles for making marriage work“, „Outliers“ und „Atomic Habits“. In der Rubrik „Auf einen Kaffee mit ...“ geht Nadine Wolf dieses Mal mit unserem Kollegen Stefan Zumbrägel ins Gespräch (Seite 62).

Ich wünsche Ihnen ganz viel Lesespaß und dass Sie Ihr Unternehmen agil durch die Krise steuern! Vergessen Sie nicht, mir Feedback zu dieser Ausgabe zu geben!

Wolf-Gideon Bleek, Chefredakteur der agile review

Treten Sie gern mit dem Autor in Verbindung: [wgb@it-agile.de](mailto:wgb@it-agile.de)



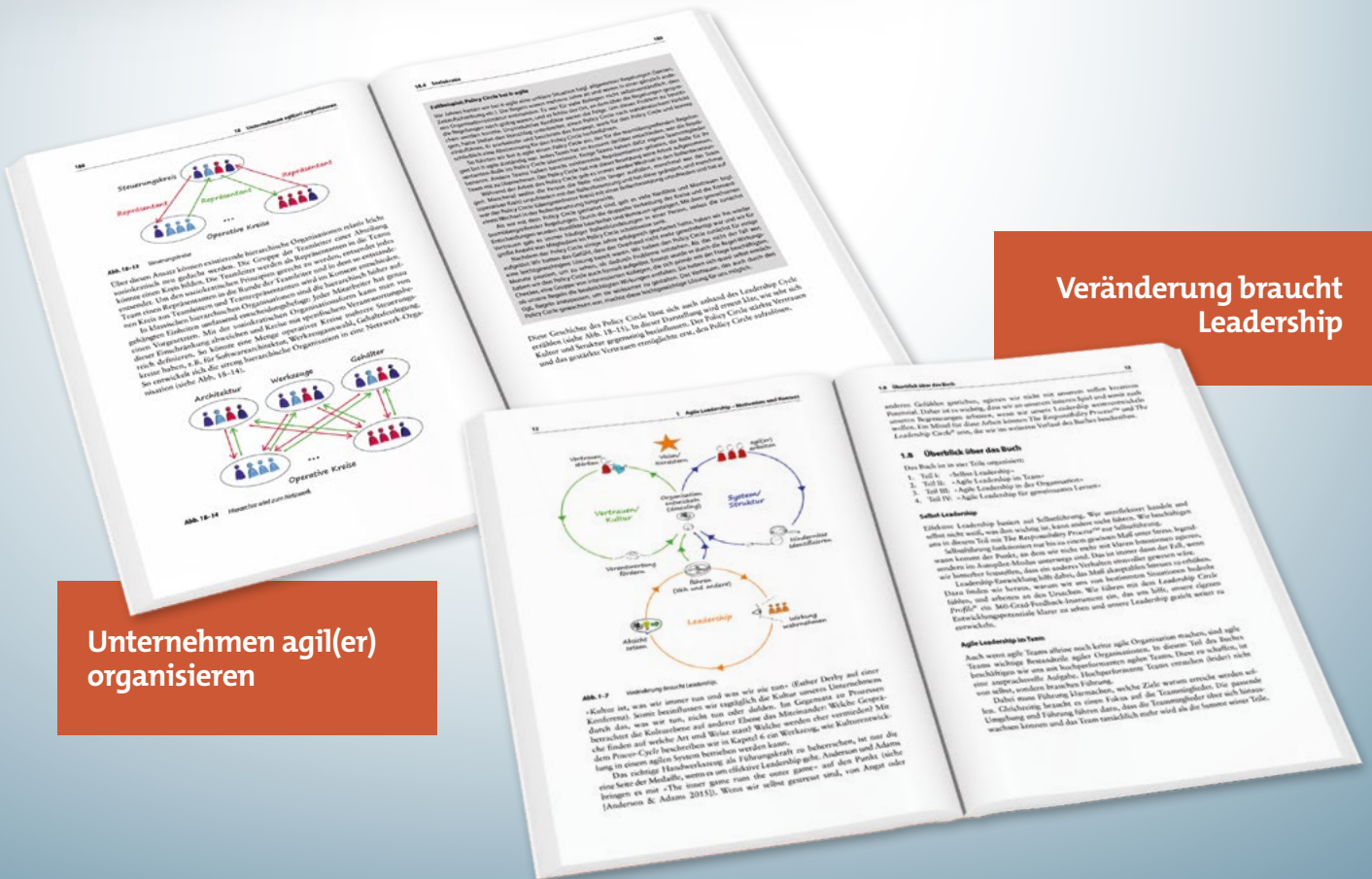
# Know-how für den agilen Führungsalltag

S. Sieroux · S. Rook · H. Wolf

## Agile Leadership

Führungsmodelle, Führungsstile und das richtige Handwerkszeug für die agile Arbeitswelt

2020, 312 Seiten  
 komplett in Farbe, Broschur  
 € 34,90 (D)  
 ISBN 978-3-86490-696-1



Veränderung braucht Leadership

Unternehmen agil(er) organisieren



dpunkt.verlag

dpunkt.verlag GmbH · Wieblinger Weg 17 · D-69123 Heidelberg  
 fon: 0 62 21 / 14 83 40 · fax: 0 62 21 / 14 83 99 · e-mail: bestellung@dpunkt.de  
[www.dpunkt.de](http://www.dpunkt.de)

# INHALT

6

## Ziele und Metriken

Warum das Thema Metriken so schwierig ist, wo die Fallen liegen und wie man Metriken effektiv im Rahmen wirkungsvoller Agilität einsetzen kann



14

## Auswertung der Umfrage 2020 „Wirkungsvolle Agilität“

Wolf-Gideon Bleekund Henning Wolf stellen die Ergebnisse unserer Umfrage vor und setzen sie in einen Kontext. Dabei sind sechs überraschende Erkenntnisse zutage getreten. Außerdem möchten wir auf die größte Herausforderung zu sprechen kommen.

24

## Vom Ego-Trip zur Selbstreflexion

Tools und Methoden zur Erkenntnis über uns selbst



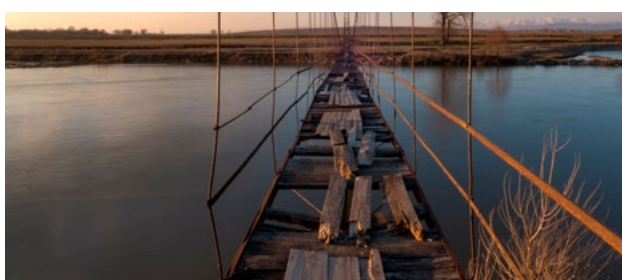
32

## Product Leadership

Ein Interview mit Roman Pichler zu seinem Buch „How to Lead in Product Management“

Produktmanagement als Disziplin hat sich in den letzten 10 bis 15 Jahren stark gewandelt. Leadership-Skills und die zugehörigen Soft-Skills sind aus meiner Sicht unterbeleuchtet. Um effektiv als Produktverantwortlicher arbeiten zu können, sind Aspekte von Selbstführung wichtig.





In diesem Artikel beleuchtet Markus Gärnter die Vor- und Nachteile beider Ansätze vom Zielbild der agilen Einführung her, und was man da vielleicht konkret draus machen könnte.

## Verletzlichkeit: „Ich schäme mich jetzt schon ...“

Ralf Lethmate berichtet, was Verletzlichkeit mit persönlicher Entwicklung zu tun hat

38

## SAFe oder LeSS? Erster Schritt oder Perfektionsziel

Die klassischen Gegenargumente und unsere Antwort

48



Auf einen Kaffee mit ...  
Nadine Wolf befragt ihren Kollegen  
Stefan Zumbrägel

62

## Buchtipps

Unsere Einschätzung zu „The seven principles for making marriage work“, „Outliers – The Story of Success“ und „Atomic Habits“

58



## Impressum

54



## SAFe oder LeSS? Erster Schritt oder Perfektionsziel

Agile Vorgehensweisen haben häufig den Fokus auf einem Team. Selbst wenn in jedem 100-Personen-Projekt ein 10-Team-Projekt stecken mag, so beschäftigen sich doch viele Firmen damit, wie sie ihre 100 Teams jetzt agiler bekommen können – und landen mittelfristig dann bei Ansätzen wie SAFe oder LeSS, ohne sich den Fallstricken bei den dokumentierten Vorgehensweisen bewusst zu sein.

Vor kurzem hatte ich dazu die Erkenntnis, dass sich diese beiden populären Frameworks vom Ansatz an zwei unterschiedlichen Punkten auf einem Spektrum bewegen, was den Umfang der visionären Zukunft angeht, die durch das Framework abgesteckt wird. Im Kern scheint das Scaled Agile





Framework (SAFe) hier einen ersten Schritt zu einer agileren Organisation zu beschreiben, während Large-Scale Scrum (LeSS) mit sowas wie einem weit entfernten Perfektionsziel vom Bild der Organisation unterwegs ist. In diesem Artikel beleuchte ich die Vor- und Nachteile beider Ansätze vom Zielbild der agilen Einführung her, und was man konkret draus machen könnte. Obwohl mehrere Skalierungsvorgehen in diesem Artikel zumindest erwähnen werden, ist der Anspruch des Artikels nicht, einen vollständigen Überblick über eines der Frameworks zu geben, sondern sie anhand der Auswirkungen ihrer Framework-Vision gegeneinander zu halten und zu vergleichen. Von Markus Gärtner



## Scaled Agile Framework (SAFe)

Das Scaled Agile Framework (SAFe) [Leffingwell2019] findet bei vielen Organisationen Anklang, die große Produkte mit vielen Teams entwickeln. Befragt man die Entscheider in diesen Organisationen dazu, warum sie gerade mit dem SAFe-Ansatz liebäugeln, dann finden sich die Gründe vorwiegend darin, dass sich viele der existierenden Positionen und Rollen auf diesen Ansatz übertragen lassen.

SAFe bietet verschiedene Konfigurationen für die Adaption in der eigenen Organisation an. Abhängig von der Größe der Produktentwicklungsgruppe, bedient man sich hier aus dem Essential SAFe, Large Solution SAFe oder Portfolio SAFe. Alle Konfigurationen beinhalten ein Subset an Rollen wie dem Product Owner, Scrum Master oder Release Train Engineer, die in der zukünftigen Organisation einen Platz haben.

Im Hinterkopf behalten sollte man, dass bei dieser Form des Tailorings des SAFe-Frameworks auf die eigene Organisation, die Entscheidungen darüber, was benötigt wird, eigentlich zu einem Zeitpunkt getroffen werden, an dem man am wenigsten über die Auswirkungen auf die eigene Organisation ab-

schätzen kann: nämlich bevor man überhaupt losgelegt hat. Das kann als Konsequenz haben, dass man mit mehr Rollen startet, als tatsächlich nötig sind. Um bei diesem Entscheidungsdilemma bereits zu Beginn zu helfen, braucht es erfahrene Consultants, die mit Rat und Tat der SAFe-Einführung zur Seite stehen.

In Gesprächen mit erfahrenen SAFe-Consultants hört man heraus, dass viele das Bild, das SAFe für die Agilisierung einer Organisation zeichnet, als Startpunkt für die agile Reise der Organisation ansehen, nicht als Zielbild. SAFe an sich wird als Einstieg angesehen, der erstmal Anknüpfungspunkte im Management der Organisation setzt – mit der Chance, später daraus mehr machen zu können, wenn genügend gegenseitiges – zwischen Management und agilen Ergebnissen – Vertrauen aufgebaut worden ist.

Zusammengefasst baut SAFe damit vor allem Einstiegshürden in agiles Arbeiten beim Management ab. Ein echtes agiles Zielbild wird zwar initial vermittelt, aber zumindest von den beratenden Consultants nicht als Ziel für sich selbst gesehen. Das Ziel allgemein scheint hier vor allem zu sein, Türen zu öffnen, um sich mit mehr Agilität beschäftigen zu wollen. Wo die weitere Reise dann hingehen wird, bleibt erstmal offen. SAFe ist damit vor allem ein erster Schritt in Richtung agiles Arbeiten.

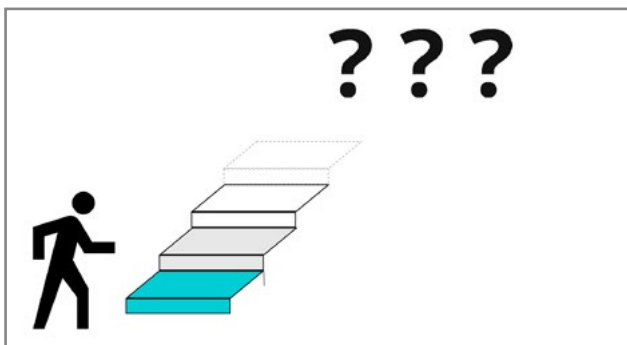


Abb. 1: LeSS zeichnet ein perfektionistisches Zielbild auf – aber was ist der erste Schritt? In LeSS gibt es viele erste Schritte, die man machen kann.

## Large-Scale Scrum (LeSS)

Large-Scale Scrum (LeSS) bedient sich aus einer Vielzahl von etablierten Ansätzen. Scrum, Lean und Warteschlangentheorie sind in den 10 Prinzipien [LarmanVodde2020b] hinter LeSS tief verankert. Ein Kern aus dem Lean-Gedankengut ist die Idee eines Perfektionsziels. Der Ansatz dabei ist, dass man ein



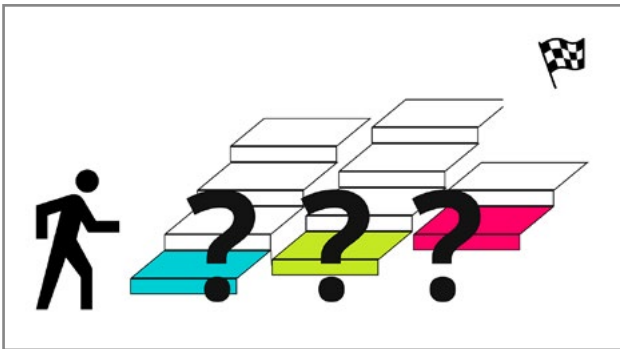


Abb. 2: SAFe beschreibt einen ersten Schritt, den sich viele Organisationen vorstellen können. Aber was kommt danach? Was ist das Ziel?

potentiell unerreichbares Ziel anstrebt und Verbesserungen sich immer daran orientieren, dass man diesem unerreichbaren Ziel näherkommt. Die kontinuierliche Verbesserung bis hin zur Perfektion ist in der Tat eins der 10 LeSS-Prinzipien [LarmanVodde2020a]

LeSS selbst zeichnet daher ein idealistisches Zielbild für die Organisation. Ausgehend von Scrum ist LeSS so angelegt, dass es die Organisation vom Vorgehensmodell her denkt. Die verschiedenen Strukturelemente, wie der LeSS-Sprint und die LeSS-Organisation basieren darauf, dass man die Vorteile von Scrum auch in einer Mehr-Team-Umgebung bewahren möchte.

Dieses Zielbild der Organisation orientiert sich vorwiegend daran, was für das Vorgehen sinnvoll und wichtig ist. Es geht nicht um die menschlichen Seite: Welche Strukturen in der Organisation in der Vergangenheit geschaffen wurden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass dieses Zielbild für viele in der Organisation weit entfernt sein kann - bis zu dem Grad, dass man sich gar nicht erst traut, den ersten Schritt zu gehen, weil unklar ist, was dieser erste Schritt sein soll.

Um diese Wissenslücken bei der Einführung zu schließen, setzt LeSS auf Coaching und Consultants, die die Organisation auf die richtigen Wege leiten. Der Coaching-Ansatz bei LeSS ist leicht anders als bei SAFe. Während die Beratungsleistung bei SAFe

vor allem darin besteht, ein angemessenes Tailoring-Down des Prozess-Frameworks auf die Organisation vorzunehmen, geht es beim Coaching in LeSS vor allem darum, das Tailoring-Up der minimalen LeSS-Prozessbeschreibung, den hunderten von LeSS-Experimenten und dem idealistischen Zielbild auf die Realität der Organisation abzubilden und ihr dabei zu helfen, die nächsten Schritte bestreiten zu können.

Zusammengefasst zeichnet LeSS also vor allem ein Zielbild, das selbst nach jahrelanger kontinuierlicher Verbesserung vom Perfektionsziel weit entfernt sein könnte. Auf der LeSS-Konferenz 2017 in London gab es beispielsweise einen Erfahrungsbericht von Nokia Siemens Networks (NSN) zu deren zweiter LeSS Hufe Transition [Kovakka2014]. Darin beschrieben die Beteiligten die Schritte und Lernerfahrungen, die sie bei NSN mit LeSS Hufe in insgesamt 10 Jahren hatten. Ein wenig stellte sich Ernüchterung beim Autor dieses Artikels ein, dass auch nach 10 Jahren dieses Perfektionsziel noch in der Ferne liegen kann.

## Das beste aus beiden Welten

Wenn SAFe also vor allem den ersten Schritt auf der agilen Reise abzeichnet, mit dem sich Führungskräfte in der Organisation gut verbinden können, und LeSS ein potentiell erschreckend weit entferntes Zielbild aufzeigt, ohne den ersten Zwischenschritt zu beleuchten, dann müsste man doch eigentlich beide miteinander gut verbinden können.

Doch genau darin liegt die potentielle Gefahr, wenn man die Larman'schen Gesetze des Verhaltens von Organisationen [Larman2019] bedenkt:

**1.** Jede Organisation ist unbewusst so optimiert, dass Veränderungen vermieden werden, die den Status Quo und das Machtgefüge der mittleren Führungs ►

ebene, der operativ verantwortlichen Manager und der Spezialisten betreffen.

**2.** Als Folge von (1) wird jede Veränderungsinitiative im Wesentlichen darauf reduziert, die neuen Begriffe so umzudefinieren oder zu überladen, dass sie eigentlich den Status Quo widerspiegeln.

Übertragen auf die Fragestellung, warum man nicht den ersten Schritt mit dem perfektionistischen Zielbild kombinieren kann, bedeuten die ersten zwei Larman'schen Gesetze, dass man zwar den ersten Schritt mit SAFe gehen würde, aber weil die Organisation unbewusst darauf optimiert ist, Veränderungen zu vermeiden, würde man nur an einem Punkt ankommen, bei dem das alte Vorgehen jetzt neue Namen hat und ansonsten alter Wein in neuen Schläuchen ist.

Da sich der Status Quo in der Organisation mit dem ersten Schritt durch SAFe nicht geändert hat, werden sich nicht die von der Organisation angestrebten Ziele mit der Einführung agiler Arbeitsweisen etablieren. Das bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass das verantwortliche Management gegenüber der neuen Vorgehensweise wenig bis gar kein Vertrauen für Folgeschritte aufbauen wird – und damit die ganze agile Initiative nach dem ersten Schritt stehenzubleiben droht.

Die durch das Perfektionsziel von LeSS notwendige Änderung in der Struktur der Organisation wird damit zunächst nur aufgeschoben, mit der zusätzlichen Gefahr, dass die Organisation nach ein bis zwei Jahren Einführung von SAFe das Vertrauen verloren hat, dass zusätzliche Schritte weitere Vorteile bieten werden und sich zeitgleich der alte Status Quo durch das einfache Umbenennen von vorhandenen Rollen auch in der neuen Arbeitsweise breit gemacht hat. Diese alten Gegebenheiten dann nachträglich zu ändern, ist in den meisten Organisationen nahezu

unmöglich und würde zu weiterer Verwirrung der Mitarbeiter beitragen, da agil auf einmal anders sein soll als zuvor. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter, die früh schon agil verstanden haben, durch die halbherzige Umsetzung im ersten Schritt entweder stark demotiviert werden oder sogar die Organisation wegen der aus ihrer Perspektive geringen Erfolgchancen verlassen. Das bedeutet, dass das Potential hoch ist, dass die Leute, die agil tief verstanden haben und Vorreiter, Rollenmodell und Experten für die neue Vorgehensweise sein könnten, flüchten, bis sich nur noch Mitarbeiter mit agil auseinandersetzen, die am Erhalt des Status Quo interessiert oder denen die Werte und Prinzipien des agilen Vorgehens egal sind.

Doch auch das reine LeSS-Bild alleine mit dem Perfektionsziel vor Augen wird im Keim in der Organisation ersticken, wenn sich niemand traut, den ersten Schritt zu gehen, weil er so weit weg erscheint. Gerade die Funktionäre und Manager, die die Strukturen der Organisation beeinflussen können, müssen einen ersten konkreten Schritt sehen können. Ansonsten wird das Vorgehen als idealistisch, unpragmatisch und nicht umsetzbar angesehen. Wie bei jeder Veränderung ist hier eine frühe Kommunikation der Beweggründe der Organisation für eine neue Arbeitsmethodik zwingend erforderlich – ansonsten drohen die Mitarbeiter bei der neuen Arbeitsweise nur halbherzig mitzumachen und Erfolge bleiben aus.

## Und was nun?

Wenn weder SAFe noch LeSS alleine funktionieren und eine Kombination aus beiden schwierig werden könnte, was macht man nun? Was soll ich tun, wenn ich mein Management nicht von einem Informed-

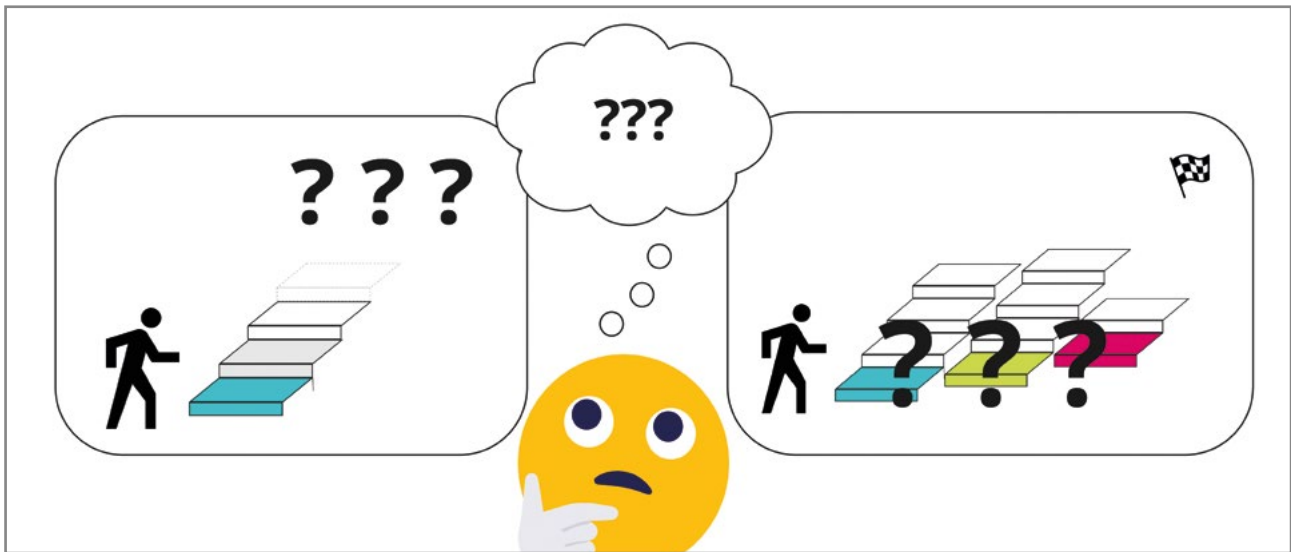


Abb. 3: Zwischen dem ersten Schritt und einem perfektionistischen Ziel, wie lässt sich das Beste aus beiden Welten kombinieren?

Consent-Workshop [Gärtner2016] mit einem LeSS-Experten überzeugen kann?

Antworten auf diese Fragen lassen sich nur indirekt aus der agilen Lehre ziehen. Ein markantes Beispiel dafür ist Spotify, wobei es hier gar nicht darum geht, dass Spotify einprägsame Namen für ihre Teams und Organisationseinheiten gefunden hat. Mitarbeiter von Spotify haben rund um das Jahr 2013 Vorträge auf Konferenzen gehalten und Videos veröffentlicht, in denen sie darstellen, wie Spotify in 2013 arbeitet. Dabei muss man bedenken, dass Spotify sich von diesem Zwischenschritt mittlerweile weiterentwickelt hat. Der Grund, weswegen Spotify in 2013 da gelandet ist, wo sie von ihrer Vorgehensweise her waren, hing damit zusammen, dass das Spotify-Vorgehen den Spotify-Leuten gehört hat. Deswegen haben sie es anpassen und für sich weiterentwickeln können – auf ihre konkreten Bedürfnisse und angemessen für ihre geschäftlichen Ziele.

Und genau darin versteckt sich auch die Antwort auf die Fragen weiter oben. Ken Schwaber beschrieb das einmal als „renting vs. owning your process“. Wenn man sich den Prozess nur bei Vorgehensmodell X

ausleiht und es nicht funktioniert, ist nicht X Schuld daran, sondern der eigene Mangel, sich X nicht nur auszuleihen, sondern X als Vorgehensmodell in Besitz zu nehmen. Das bedeutet, dass vermutlich in einer Vielzahl von Organisationen, damit sie weiterhin erfolgreich am Markt bleiben, ein auf die Organisation zugeschnittenes agiles Vorgehen etabliert werden muss. Denn nur dann besitzt die Organisation auch die Befähigung, das eigene Vorgehen stetig zu verbessern. ■

## Referenzen

[Gärtner2016] Gärtner, Markus: „Informed-Consent Workshop on LeSS with Craig Larman“; <http://www.shino.de/2016/08/01/informed-consent-workshop-on-less-with-craig-larman/>, zuletzt besucht am 07.01.2020

[Kohvakka2014] Kohvakka, Janne: „Nokia Networks: Comparing two LeSS Huge Adoptions Case Study“; <https://less.works/case-studies/nokia-networks-comparing-two-less-huge.html>, zuletzt besucht am 09.01.2020





[Larman2019] Larman, Craig: „Larman's Laws of Organizational Behavior“; [https://www.craiglarman.com/wiki/index.php?title=Larman%27s\\_Laws\\_of\\_Organizational\\_Behavior&toldid=4447#](https://www.craiglarman.com/wiki/index.php?title=Larman%27s_Laws_of_Organizational_Behavior&toldid=4447#), zuletzt besucht am 06.01.2020

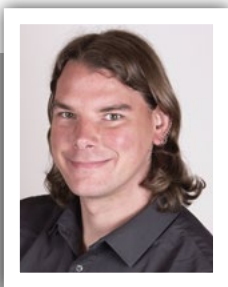
[LarmanVodde2017] Larman, Craig; Vodde, Bas: „Large-Scale Scrum: Scrum erfolgreich skalieren mit LeSS“; dpunkt.verlag GmbH, Heidelberg, 2. Februar 2017

[LarmanVodde2020a] Larman, Craig; Vodde, Bas: „Continuous Improvement towards Perfection“; <https://less.works/less/principles/continuous-improvement-towards-perfection.html>, zuletzt besucht am 06.01.2020

[LarmanVodde2020b] Larman, Craig; Vodde, Bas: „LeSS Principles“; <https://less.works/less/principles/index.html>, zuletzt besucht am 06.01.2020

[Leffingwell2019] Leffingwell, Dean: „Scaled Agile Framework“; <http://scaledagileframework.org/>, zuletzt besucht am 07.01.2020

Treten Sie gern mit dem Autor in Verbindung:  
[markus.gaertner@it-agile.de](mailto:markus.gaertner@it-agile.de)



MARKUS  
GÄRTNER

Markus Gärtner arbeitet als Organizational Design Consultant, Certified Scrum Trainer (CST) und Agile Coach für 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 Softwarekammer, der deutschen Software Craftsmanship Bewegung, bei. Er bloggt auf Englisch unter <http://www.shino.de/blog>.

## IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortlich):  
Dr. Wolf-Gideon Bleek

Redaktionsadresse:  
it-agile GmbH, Willy-Brandt-Straße 1,  
20457 Hamburg  
[www.it-agile.de](http://www.it-agile.de), [info@it-agile.de](mailto:info@it-agile.de)

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hamburg

Layout: Jasna Wittmann Kommunikationsdesign  
[www.jasnowittmann.de](http://www.jasnowittmann.de)

Gestaltung des Titelfotos: Jonathan, Henriette und  
Wolf-Gideon

Autoren: Wolf-Gideon Bleek, Markus Gärtner,  
Ralf Lethmate, Stefan Roock, Holger Tewis,  
Henning Wolf, Nadine Wolf, Tom Zigan

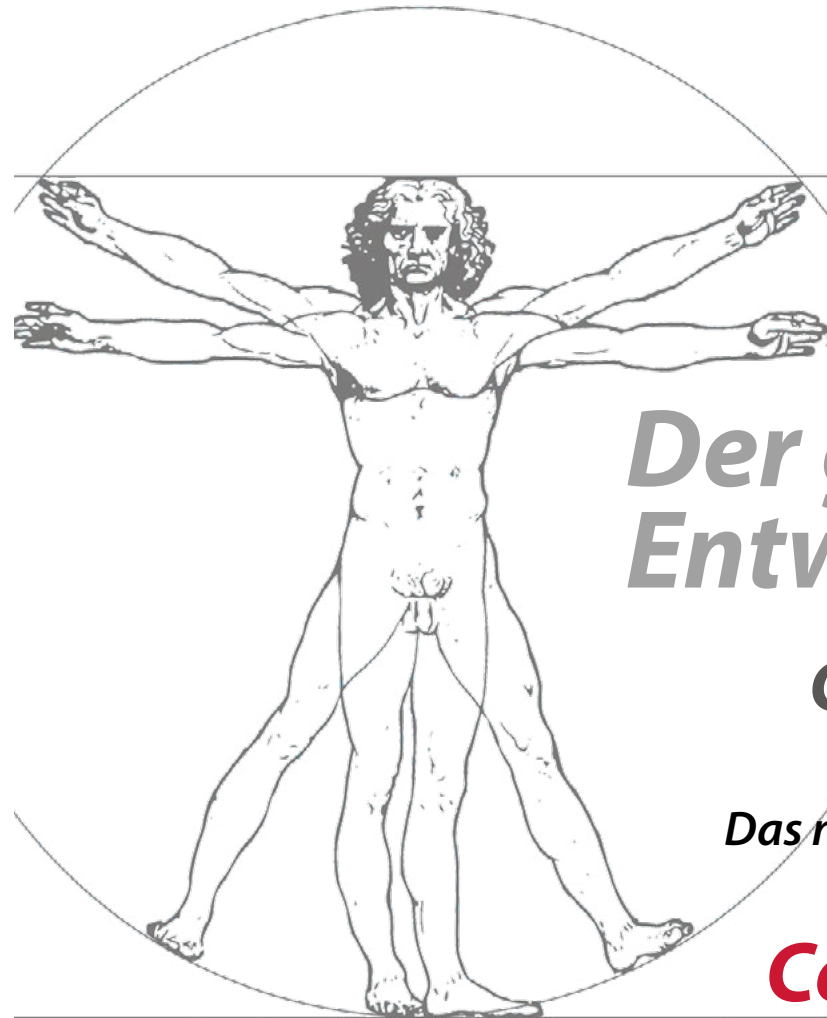
Druck: Drucktechnik Altona  
Große Rainstraße 87, 22765 Hamburg  
[www.drucktechnik-altona.de](http://www.drucktechnik-altona.de)

Bildnachweise: S. 6, S. 32: [istockphoto.com](http://istockphoto.com)  
S. 14, S. 24, S. 38, S. 42, S. 48  
[stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)

Alle anderen Fotos und Grafiken: it-agile GmbH

Digitales Abo, digitale Einzelausgabe und einzelne  
Artikel gibt es unter: <https://to.it-agile.eu/digital>

Gedrucktes Abo, Nachbestellung von Einzelausgaben  
gibt es unter: <https://to.it-agile.eu/gedruckt>



# Der ganzheitliche Entwickler

**Certified Scrum  
Developer (CSD)**

Das neue Zertifizierungsprogramm  
der ScrumAlliance

**Collaboration**

**flexible Architektur**

*kontinuierliche Integration*

**Refactoring**

*testgetriebene Entwicklung*



Java C# Python Cobol C++ PHP

**Schulungen Online, in Hamburg, in München  
und individuell für Teams.**



## Wirkungsvolle Agilität: Ziele und Metriken

Klare Ziele sind eine notwendige Voraussetzung dafür, dass selbstorganisierte Teams relevante Probleme lösen. Wenn Teams selbst messen können, ob sie den Zielen näherkommen, erhöht das ihre Handlungsfähigkeit – es braucht weniger Interventionen von außen, damit sie erfolgreich sind. Allerdings können Metriken Unheil anrichten: Menschen werden demotiviert und bekommen mitunter sogar Anreize, dem eigenen Unternehmen zu schaden.

Dieser Artikel beschreibt, warum das Thema Metriken so schwierig ist, wo die Fallen liegen und wie man Metriken effektiv im Rahmen wirkungsvoller Agilität einsetzen kann. Stefan Roock, Henning Wolf



Entwicklung, Beratung, Schulung



*Was wollen  
Sie erreichen  
und wofür?*



direkt zum Angebot



***Nehmen Sie jetzt Kontakt mit uns auf, um den nächsten Schritt zu wirkungsvoller Agilität zu gehen:***

**☎ 0800 / 482 4453 ✉ [wirkungsvoll@it-agile.de](mailto:wirkungsvoll@it-agile.de)**



# 6 überraschende Erkenntnisse über Agilität und wie Sie Ihre größte Herausforderung angehen

Von Wolf-Gideon Bleek und Henning Wolf

Im Juni 2020 haben wir eine Umfrage unter unseren Kunden gemacht, um herauszufinden, welche Wirkung Sie mit Agilität verbinden. In diesem Dokument stellen wir die Ergebnisse dar und setzen sie in einen Kontext. Dabei sind sechs überraschende Erkenntnisse zutage getreten, die wir gerne teilen. Außerdem möchten wir auf die größte Herausforderung zu sprechen kommen.



● — **Reporting  
zum obersten Chef**

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

● — **Die Entwickler wollen  
mehr Selbstorganisation**

● — **Der Betrieb soll laufen**



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

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



vom ego-trip zur selbstreflexion

# Vom Ego-Trip zur Selbstreflexion

Tools und Methoden zur Erkenntnis über uns selbst. Von Holger Tewis





# *Erfolgslieferanten*

**Agile  
Organisations-  
entwicklung**

**Scrum und  
Kanban  
einführen**

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

**Agile  
Entwicklungspraktiken**

**Schulungen  
und technisches  
Coaching**

# Product Leadership

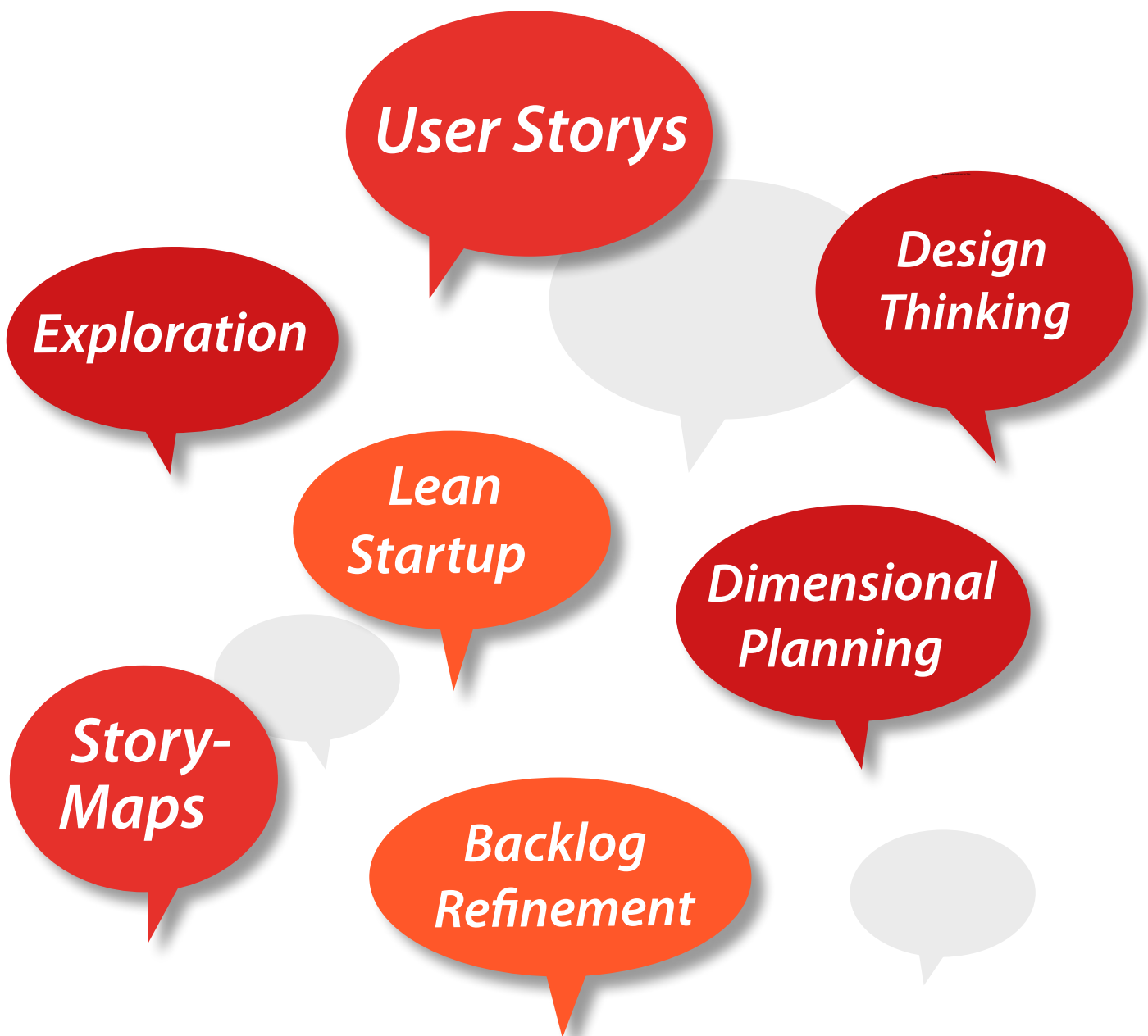
Ein Interview mit Roman Pichler zu seinem Buch „How to Lead in Product Management“ Das Interview führte Stefan Rook am 22.06.2020 per Video-Konferenz.





# **Bessere Produkte!**

## **Product Owner Coaching durch it-agile**





# Verletzlichkeit: „Ich schäme mich jetzt schon ...“

Dieser Artikel ist für dich lesenswert, wenn du wissen willst, was Verletzlichkeit mit persönlicher Entwicklung zu tun hat. Falls du Brené Brown kennst, wirst du Vieles wiedererkennen, was sie in dem empfehlenswerten Buch “Die Gaben der Unvollkommenheit” [Brown2012] erläutert.

Von Ralf Lethmate



# Mit deinem Latein am Ende?



*Damit dein Team abliefert –  
it-agile zeigt wie.*

direkt zum Angebot





auf einen kaffee ...



## Auf einen Kaffee mit ... ... Stefan Zumbrägel

In dieser Reihe werden it-agile-Kollegen interviewt. Dabei lernen unsere Leser sowohl einzelne Kollegen als auch it-agile und die agile Beraterwelt kennen. Diesmal stellt sich Stefan Zumbrägel den Fragen von Nadine Wolf. Das Gespräch mit Stefan führte Nadine Wolf.

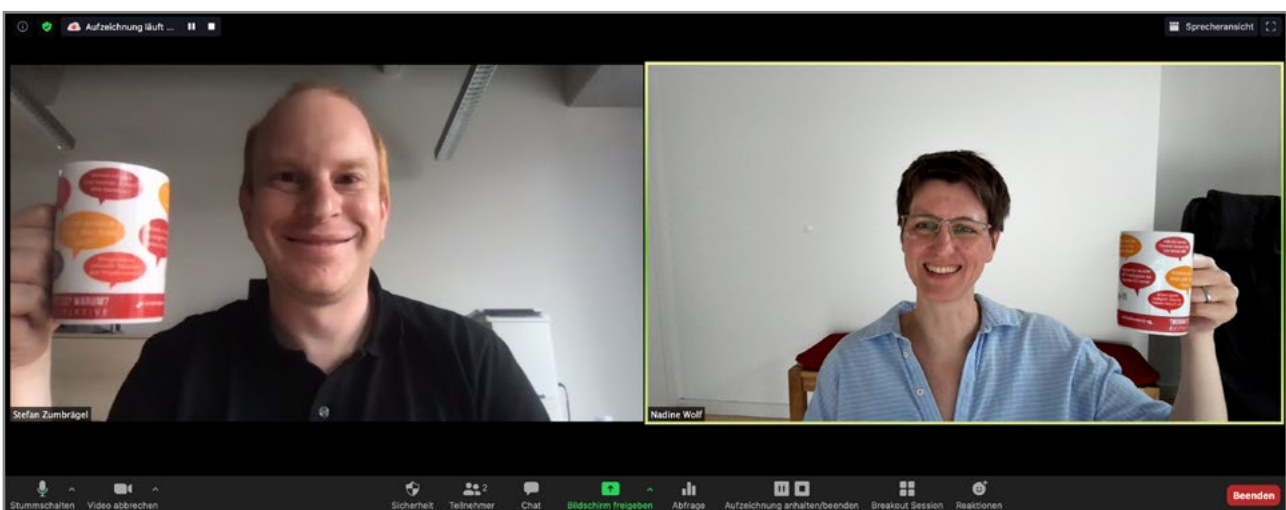


Abb.1: Nadine mit Stefan im virtuellen Interview

# Immer noch nicht genug?

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

it-agile Newsletter Oktober 2020



**Buch Agile Leadership, Coaching, Backlog-Aufräumen, Agiler Tipp, Leadership des Monats**

Guten Tag,

Agile Leadership brauchen wir, wenn wir Komplexität begegnen wollen. Selbstorganisation ohne Leadership, wohlgerichtet auf allen Ebenen, wird nicht zu wirkungsvollen Ergebnissen führen. Mit meiner Kollegin Sandra Sieroux und meinem Kollegen Stefan Rook habe ich dazu ein Buch geschrieben, unten mehr dazu.

Vor zwei Monaten hatte ich hier versprochen, dass ich vom ersten 1.000-km-Trip in den Urlaub mit dem Elektroauto berichte: Meine Frau und ich sind begeistert und waren zwischenzeitlich sogar ein weiteres Mal auf längerer Elektroreise zu einem Kunden (allerdings nur 550 km). Je nach gefahrener Geschwindigkeit müssen wir mit unserem Auto alle 250 bis 320 km laden, allerdings geht das Schnellladen in 20 bis 30 Minuten, und wir finden es ganz gut, dass wir so zu mehr Pausen kommen und uns häufiger beim Fahren abwechseln. Jetzt aber zurück zum agilen Tagesgeschäft.

Diese Themen sind dabei:

- Neues Buch „Agile Leadership“ und Buch-für-Rezension-Aktion
- Coaching Agiler Teams
- Backlog-Aufräumen mit der Does-it-spark-joy-Methode: Artikel-PDF für dich
- Jetzt schon an Weihnachten denken: Agile Weihnachtsgeschichten
- Agiler Tipp: Spiel den Ball ins Team
- Aktuelle Schulungstermine
- Leadership des Monats: Gelassenheit bei Undankbarkeit

Viel Spaß beim Lesen, bleib gesund,  
Henning.

P.S.: Wie wäre es jetzt schon mit Infos zu Advanced CSM und Advanced CSPO (oder Agile Leadership), um mit dem Chef über deine (oder seine) Weiterbildung im nächsten Jahr zu sprechen?

informativ

aktuell

auf den Punkt

Leadership des Monats

direkt zum Angebot



Einfach anmelden auf: [www.it-agile.de](http://www.it-agile.de)

*Alles verstanden? Kinderleicht?*



direkt zum Angebot



*Wo setzen Sie jetzt an,  
um wirkungsvoll agil zu arbeiten?*

*Training*  
*Agile Fluency*  
**Coaching**  
*User Storys*

*Business Storys*  
**Workshops**

**Beratung**  
*Ergebnisse Wirkung*  
**Assessment**  
*Team-Coaching*

*Verlassen Sie sich auf unsere Erfahrung, rufen Sie  
uns für ein unverbindliches Gespräch an:*

**☎ 0800 / IT AGILE**

0 8 0 0 / 4 8 2 4 4 5 3

Anpacken. Begeistern.

