

agile review

Einblicke • Erfahrungen • Erkenntnisse

Erschließe ungeahnte Möglichkeiten!

Kulturveränderungsmodell

Soziokratie 3.0

Team Orientation Process

Agile Transzendenz

Bewusster und effektiver zusammenarbeiten, auf jeder Ebene!

Jef Cumps

Soziokratie 3.0 – Der Roman

Das volle Potenzial von Menschen und Organisationen freisetzen

Aus dem Englischen von Stefan Rook

2021, 256 Seiten

zweifarbig, Broschur

€ 26,90 (D)

ISBN 978-3-86490-782-1

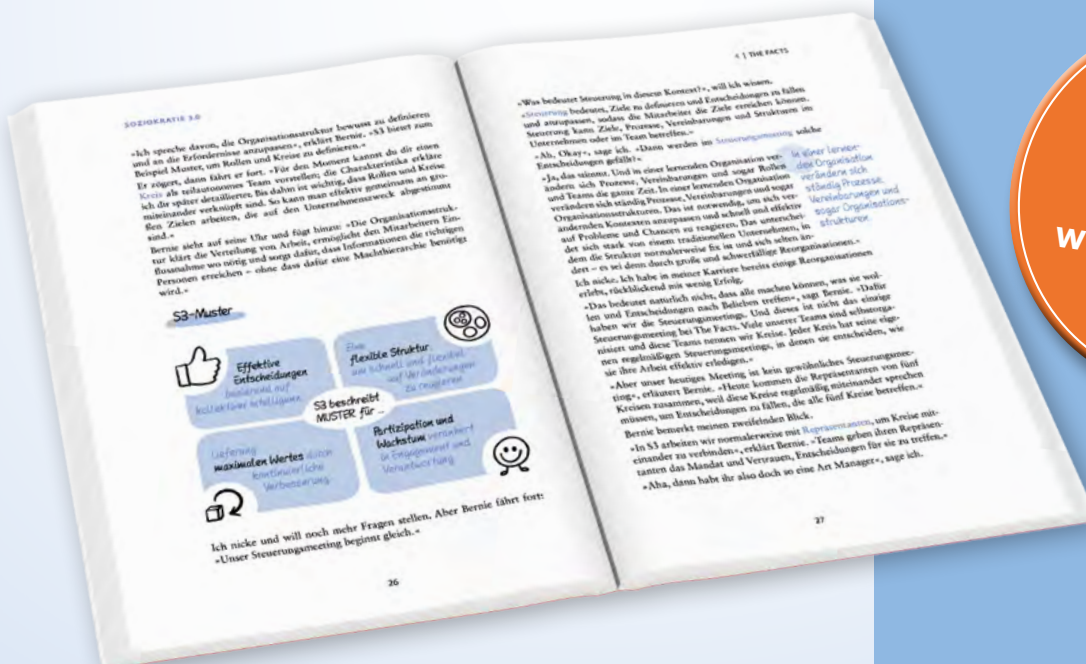
- Ein Leitfaden für die Schaffung von belastbaren, innovativen und humanen Organisationen
- Eine neue Arbeitsweise wird auf inspirierende und anschauliche Art erklärt

Ideal für:

- Führungskräfte
- (Agile) Coaches
- Verantwortliche in Projektteams



»In guter Storytellingmanier erklärt das Buch eine motivierende und ergebnisorientierte Arbeitsweise, inspirierend und anschaulich.«
infotechnica.de, Mai 2021





Liebe Leser:innen,

diese Ausgabe trägt den Titel „Erschließe ungeahnte Möglichkeiten!“. Beim Lesen der Artikel für diese Ausgabe ist mir aufgefallen, an wie vielen Stellen wir uns mit agilen Methoden Möglichkeiten erschließen, die wir vorher nicht erahnen konnten. Ganz besonders freut mich, dass Rückkopplung und der systematische Umgang damit der wesentliche Schlüssel dafür sind. Zu diesem Themenschwerpunkt haben wir diesmal vier Artikel.

Für die Organisationsebene finden Sie unter der Überschrift „Agile Unternehmen mit Soziokratie 3.0: partizipativ, aber effizient“ von Stefan Rook (ab Seite 24) eine Inspiration, wie Unternehmen gestaltet werden können. In ihrem Artikel „Kulturwandel gestalten mit dem Sieroux-Cycle“ (ab Seite 6) stellen Sandra Sieroux und Stefan Rook ein Modell vor, mit dem Sie inkrementell die Kultur einer Organisation verändern können. Stefan Zumbrägel geht in „Sprint Review – der Termin mit dem größten ungenutzten Potential“ (ab Seite 14) darauf ein, wie Sie viel mehr aus dem Sprint Review herausholen. Und, um auf der Teamebene exzellent zu sein, empfehle ich den Artikel „Effektives Teambuilding mit dem Team Orientation Process“ von Henning Wolf und Stefan Zumbrägel. Ich bin mir sicher, dass Ihnen diese vier Artikel helfen, ungeahnte Möglichkeiten in Ihrer Organisation zu erschließen.

Laura Austermann zeigt in ihrem Praxisbericht „Vom problematischen Support-Bereich zum wichtigen Verbesserungs-Partner“, wie mit Kanban und Flight-Levels Probleme an der Wurzel angepackt werden können. Darüber hinaus wagt Markus Gärtner mit seinem Artikel „Agile Transzendenz - Was kommt eigentlich nach agil?“ (ab Seite 44) einen Blick in die Zukunft der Agilität.

Unsere Rubrik „Agile Führungsetage“ findet sich auf Seite 42 und 43 mit den Themen „Vorleben“ und „Selbst gestalten“. Und in der Rubrik „agil kurz und knapp“ (ab Seite 51) sind diesmal die Themen „Schätzen“ und „Daily“ zu finden.

Ich wünsche Ihnen ganz viel Lesespaß, dass Sie sich ungeahnte Möglichkeiten erschließen und freue mich über Ihr Feedback!

A handwritten signature in blue ink that reads "Wolf-Gideon Bleek". The signature is stylized and cursive.

Wolf-Gideon Bleek, Chefredakteur der agile review

Treten Sie gern mit dem Autor in Verbindung:
wgb@it-agile.de

INHALT

6

Kulturwandel gestalten mit dem Sieroux-Cycle

Sandra Sieroux und Stefan Roock zeigen einen systemischen Ansatz als Vehikel strategischer Zielerreichung



14

Sprint Review – der Termin mit dem größten ungenutzten Potential

Ein Appell von Stefan Zumbrägel

Warum der Sprint Review mehr Workshop als Meeting ist. Von der Unerlässlichkeit echten Feedbacks und warum Stakeholder den Unterschied machen können und sollen.

24

Agile Unternehmen mit Soziokratie 3.0: partizipativ, aber effizient

Stefan Roock erklärt Grundprinzipien und wichtige Muster



32

Effektives Teambuilding mit dem Team Orientation Process

Ein Ansatz für Klarheit und Energie

Geht Klarheit im Team verloren oder sinkt die Energie im Team so ist das laut Henning Wolf und Stefan Zumbrägel erstmal nicht schlimm. Wichtig ist allerdings, dass wir das als Team gemeinsam erkennen und uns beides zurückholen. Der vorgestellte Team Orientation Process hilft dabei.



In der agilen Führungsetage bekennt sich Henning Wolf zum Vorleben und Nadine Wolf ruft uns dazu auf die Dinge selbst zu gestalten.

agile Führungsetage
Vorleben – Selbst gestalten

42



Agile Transzendenz
Was kommt eigentlich nach agil?
Mit Markus Gärtner (auf einer Gedankenreise) in die Zukunft

44

Schätzen
Daily

kurz und knapp
Unsere Kolleg:innen beschreiben
Grundlagen der Agilität

51

Über den Einstieg mit Kanban gelang es dem Support-Bereich der Baumarktkette Toom das Flight-Level-Modell in der größeren Organisation zu integrieren. Und zwar nicht nur als erfolgreichen Koordinationspunkt, sondern insbesondere als Verbesserungstreiber. Laura Austermann und Markus Gärtner berichten von ihrem Einsatz.

Vom problematischen Support-Bereich
zum wichtigen Verbesserungs-Partner
Probleme nachhaltig an der Wurzel packen

56

Impressum

12



Kulturwandel gestalten mit dem Sieroux-Cycle

Von Sandra Sieroux und Stefan Roock

Von Peter Drucker stammt der Ausspruch: „Culture eats strategy for breakfast.“ Allzu oft bringen strategische Initiativen nicht den erhofften Nutzen, weil sie im Konflikt mit der Unternehmenskultur stehen und in diesem Konflikt unterliegen.

Nun könnte man ob dieser Erkenntnis resignieren und nur noch Ziele verfolgen, die zur existierenden Kultur passen. Das würde unseren Handlungsraum allerdings stark einengen und am Ende mitunter auch überlebenswichtige Veränderungen verhindern.

Daher müssen wir uns mit der Frage beschäftigen, wie wir Kultur verändern können. Natürlich funktioniert das nicht per Proklamation oder dadurch, dass man schicke Poster mit den neuen Unternehmenswerten in den Gängen aufhängt. Dieser Artikel beschreibt einen systematischen Ansatz, mit dem wir Kultur gestalten können. Da Kultur mit menschlichen Verhaltensweisen zu tun hat, müssen wir auf Überraschungen gefasst sein und diesen iterativ begegnen.



SANDRA
SIEROUX

Sandra Sieroux ist seit 2010 agile Beraterin bei it-agile. Ende der 90er wurde sie während ihres Mathematikstudiums mit dem „agilen Virus“ infiziert. Seither hat sie begeistert in zahlreichen kleinen und großen Projekten agile Entwicklungspraktiken und -werte gelebt und weitergetragen. Dabei ist sie von der Team-Ebene, über die Umgestaltung von Organisationen nun bei dem Coaching und Mentoring von agilem Leadership und Führungspersonen gelandet. Sie ist geleitet von der Überzeugung, dass wir kreative Menschen brauchen, um mit einer komplexen Welt umzugehen. Ihre Intention ist es dabei, dass diese Menschen eine absichtsvolle Wirkung entfalten. Sie beschäftigt sich intensiv damit, wie agile Strukturen und Führungskultur dazu beitragen.



STEFAN
ROOCK

Stefan Roock zählt zu den agilen Urgesteinen in Deutschland. Schon 1999 führte er erste Projekte mit Scrum und eXtreme Programming durch. Heute berät er Führungskräfte bei agilen Transitionen für einzelne Projekte, Organisationseinheiten oder ganze Unternehmen. Er ist Autor mehrerer Bücher zu agilen Themen und regelmäßiger Sprecher auf Konferenzen und Tagungen. Er lebt mit seiner Frau, zwei Söhnen und einer Tochter in Geesthacht und schreckt auch im Dezember nicht davor zurück, sich beim Windsurfen in der Ostsee nasse Füße zu holen.

IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortlich):
Dr. Wolf-Gideon Bleek

Redaktionsadresse:
it-agile GmbH, Willy-Brandt-Straße 1,
20457 Hamburg
www.it-agile.de, info@it-agile.de

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hamburg

Layout: Alex Lötsch
www.loetsch-design.de

Gestaltung des Titelfotos: Henriette und Wolf-Gideon Bleek

Autoren: Laura Austermann, Wolf-Gideon Bleek, Markus Gärtner, Andreas Havenstein, Stefan Roock, Sandra Sieroux, Henning Wolf, Nadine WolfStefan Zumbrägel

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

Bildnachweise: S. 6, S. 14, S. 24, S. 32, S. 44, S. 56,
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>



Sprint Review – der Termin mit dem größten ungenutzten Potential

Von Stefan Zumbrägel

In meiner Arbeit mit Scrum Mastern und in Schulungen kommt immer wieder das Thema Review auf, kombiniert mit dem Versuch, da schnell drüber wegzugehen – es ist ja alles klar. Da wird halt kurz das Produkt gezeigt, wenn es denn was zu zeigen gibt, mit etwas Glück bekommt man noch Feedback und dann sind alle froh, wenn der Termin vorbei ist.

Mit deinem Latein am Ende?



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

direkt zum Angebot





Agile Unternehmen mit Soziokratie 3.0: partizipativ, aber effizient

Der Kontext, in dem Unternehmen agieren, ist hochdynamisch. COVID-19 und die drohende Klimakatastrophe sind zwei sehr sichtbare Aspekte. Um in einem so dynamischen Umfeld erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen agil sein – und zwar im ursprünglichen Wortsinne: „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ (Duden).

Viele Unternehmen, die versucht haben, Elemente agiler Methoden auf das Unternehmen zu übertragen, haben das leider nicht erreicht. Mit den besten Absichten entstanden partizipative Unternehmen mit trägen Entscheidungsprozessen. Beweglich sind solche Unternehmen nicht.

Soziokratie 3.0 (kurz S3) bringt Ansätze mit, durch die Partizipation mit Geschwindigkeit und Effizienz in Einklang gebracht werden kann. Dieser Artikel führt in die Grundprinzipien und wichtige Muster ein.

Einordnung

Soziokratische Ideen reichen zurück bis in die 1850er Jahre [Soziokratie30]. 1926 gründete Kaes Boeke eine Schule, in der Lehrer:innen und Schüler:innen gemeinsam im Konsent entschieden. Er veröffentlichte seine Ideen 1945. Auch wenn man damals nicht in Versionsnummern dachte, könnte man dies Soziokratie 1.0 nennen. 1970 entwickelte Gerard Enderburg (ein Schüler von Kaes Boeke) die soziokrati-

schen Ideen insbesondere bzgl. der Kreise fort und setzte sie in seinem Unternehmen ein. Diese Version könnte man Soziokratie 2.0 nennen. 2014 setzten James Priest und Bernhard Bockelbrink die Arbeit fort und integrierten Ideen aus Lean und Agil und nannten das Ergebnis Soziokratie 3.0, oder kurz S3. S3 ist als Open Source frei verfügbar.

S3 besteht aus sieben Prinzipien und einer großen Menge von Mustern. Die S3-Prinzipien sind:

- Konsent
- Gleichstellung
- Verantwortlichkeit
- Kontinuierliche Verbesserung
- Transparenz
- Effektivität
- Empirismus

Weder die Prinzipien noch die Muster sind obligatorisch. Es sollen die S3-Elemente verwendet werden, die einen tatsächlichen Nutzen für Unternehmen erzeugen. Dieser Artikel führt in eine Auswahl der Muster ein, die häufig verwendet werden und einen guten Eindruck davon geben, wie S3 helfen kann, ein agiles Unternehmen zu schaffen.





Effektives Teambuilding mit dem Team Orientation Process

Von Stefan Zumbrägel und Henning Wolf

Teams stehen im Mittelpunkt moderner Arbeitsorganisation. Gleichzeitig stellt es nach wie vor eine Herausforderung dar, eine Gruppe von Menschen rund um eine Aufgabe zu einem erfolgreich arbeitenden Team zu formen. Mit dem Team Orientation Process stellt dieser Artikel einen effektiven Ansatz vor, der neuen und bereits vorhandenen Teams helfen kann, zu der Klarheit und Energie zu gelangen, die ihre Arbeit erfolgreich macht.

Alle machen Teamarbeit

Machen wir nicht alle Teamarbeit? Die wenigsten von uns arbeiten alleine und isoliert, sondern sind eingebettet in einen Arbeitskontext, in dem wir mit anderen gemeinsam Ergebnisse erzielen. Nicht jeder dieser Kontexte mag wirklich ein Team sein, aber viele sind es. Entwicklungsteams erstellen gemeinsam Software, das Marketing-Team plant eine Kampagne, das Admin-Team hält das System am Laufen und selbst das Management-Team arbeitet durchaus gemeinsam.

Bestimmt nennen wir zuweilen Kontexte Teams, die den Namen eigentlich nicht verdienen, weil es sich mehr um Zweckgemeinschaften handelt. Wir verstehen für diesen Artikel unter einem Team eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam Verantwortung übernehmen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Teams sind toll, wir versprechen uns viel von ihnen:

- Teamarbeit motiviert die Teammitglieder.
- Teamarbeit macht mehr Spaß.
- Im Team können wir uns wechselseitig unterstützen,



● **Reporting
zum obersten Chef**

● **Schnelle pragmatische
Lösungen für die
Fachabteilung**

● **Die Entwickler wollen
mehr Selbstorganisation**

● **Der Betrieb soll laufen**



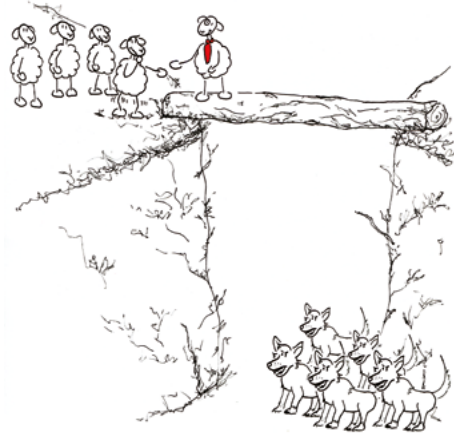
**Wie das gehen soll?
Antworten, Ideen, Anregungen unter**

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

Vorleben

Von Henning Wolf

Ich habe von anderen viel über Führung gelernt. Dabei bin ich bisher noch kaum einer Leaderin oder einem Leader begegnet, die oder der für mich in dem Sinne mein absolutes Vorbild wäre. Aber ich durfte lernen, wie man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Höchstleistungen motiviert, wie Nähe hergestellt wird, wie man in schwierigen Phasen den Rücken stärkt, sogar zu Delegieren habe ich gelernt, wenn auch sehr langsam.



Selbst gestalten

Von Nadine Wolf

Ich bin heute noch jeden Tag dankbar dafür, dass mir irgendwann aufgegangen ist, dass ich mich selbst verändern und mein Leben und mein Selbst gestalten kann. Ich kann zwar mein Schicksal nicht beliebig verändern, aber ich kann mich entscheiden, wie ich mich zu dem verhalten will, was mir passiert.



Mehr lernen über The Responsibility Process®

► Kostenloser Einstieg über
„Mini-Kurs Responsibility“

- Online-Workshop „Führen und Coachen mit The Responsibility Process®“
 - 20-Wochen-Online-Programm „Intensivkurs Responsibility“
- Mehr Info unter www.selbstfuehren.de

it-agile

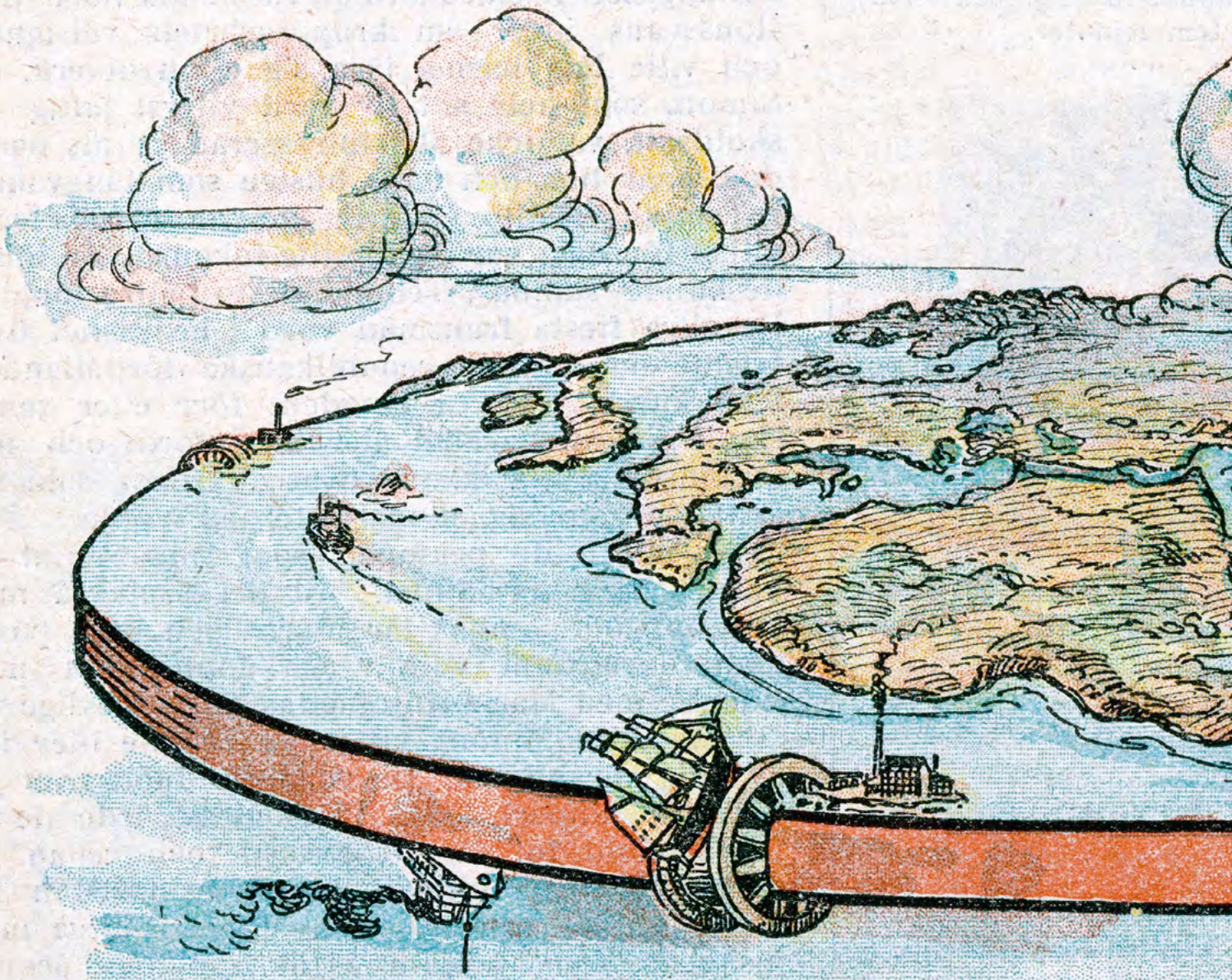


Agile Transition

direkt zum Angebot



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



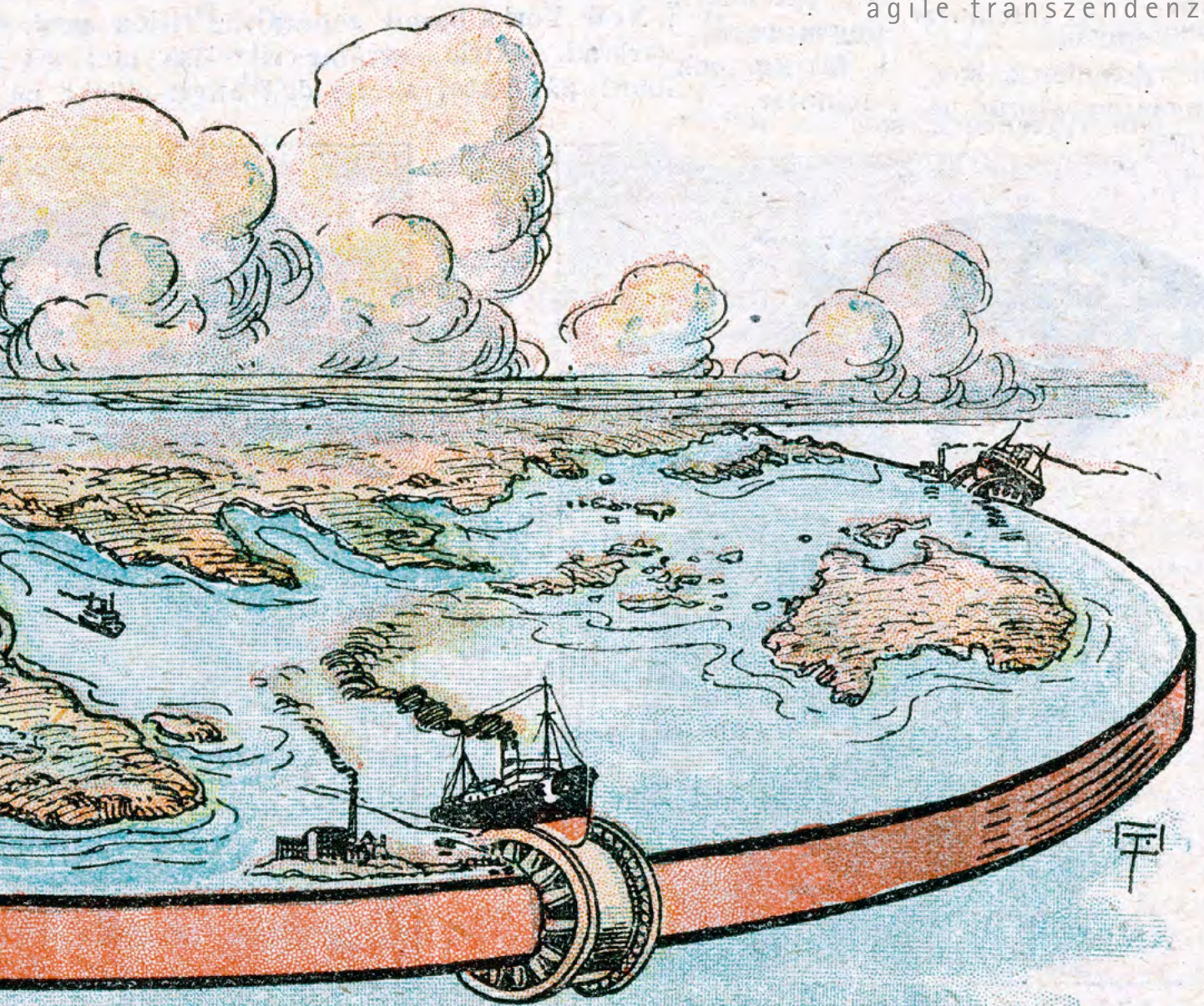
Ett litet intressant tankeexperiment: Om jorden vore flat som en pannkaka, hur skulle vi kunna övervinna den i ovanstående artikel omtalade rojektionsfrågan! Men hur skulle vi kunna övervinna den i ovanstående artikel omtalade rojektionsfrågan! Men hur skulle vi kunna övervinna den i ovanstående artikel omtalade rojektionsfrågan!

Agile Transzendenz

Was kommt eigentlich nach agil?

Von Markus Gärtner

Vor einiger Zeit las ich einen Twitter-Beitrag vom Mitautor des Agilen Manifests Alistair Cockburn. Darin beschrieb er, wie die agilen Vordenker:innen aus den 1990er-Jahren gerade eigene agile Methoden auf Konferenzen und im Web darstellen und dass daraus vermutlich noch mehr werden könne. Und tatsächlich, wenn man sich im erweiterten agilen Dunstkreis umsieht, dann findet man neben dem mittlerweile 10 Jahre alten Software



ur lätt skulle det då icke vara att kartlägga den! Hur lätt skulle man icke då
 många andra svårigheter och sällsamma förhållanden skulle då icke uppstå?

Craftsmanship [Martin2009] Beschreibungen von Modern Agile [Kerievsky2015] und dem Herzstück von Agilität [Cockburn2019]. Was kommt nach agil? Diese Frage schwirrt mir persönlich seit mehr als zehn Jahren im Kopf herum. Lange genug, um sich hier einmal der Frage zu widmen, wie eine utopische Organisationslandschaft nach der agilen Bewegung in meinen Augen aussehen könnte. ▶

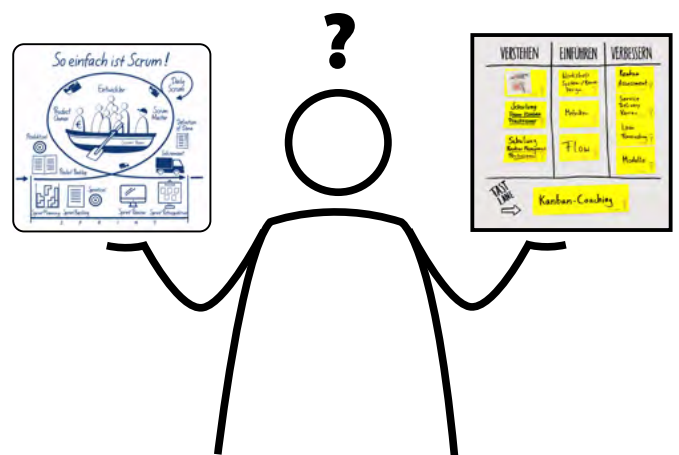
Stellen wir uns einmal eine Welt vor, in der Agilität nicht nur bei jedem einzelnen Menschen auf diesem Planeten in Fleisch und Blut übergegangen, sondern essentieller Bestandteil der DNA jeder Organisation ist. Wie sähe so eine Welt aus? Wie würde sich das Leben und Arbeiten darin anfühlen? Im weiteren Verlauf werden wir uns detailliert mit den Aspekten der Arbeitsorganisation, den Entwicklungspraktiken, der Organisationsform und was das alles für die entstehenden Produkte bedeutet, auseinandersetzen, um uns dieser Welt zu nähern.

Arbeitsorganisation

Da Agilität längst in Fleisch und Blut übergegangen ist, kennt jeder in der Organisation Scrum und

Kanban und wann diese Methoden Vorteile haben – und wann eben nicht. Das bedeutet, dass bei einem neuen Vorhaben die Frage nach der geeigneten Vorgehensweise weiterhin im Raum steht, aber unter den involvierten Mitarbeiter:innen in Minuten Klarheit herrscht, was das geeignete Vorgehen sein wird – oder ob es eine Mischform aus flussbasiertem und Produktwert-steigernden Methoden sein soll.

Dementsprechend sind Fragen nach der geeigneten Periodizität im Vorgehen klar und Mitarbeiter:innen wie Auftraggeber:innen kommen schnell zu einem gemeinsamen Verständnis. Die Auftraggeber:innen und weitere Stakeholder kommen zügig zu einer gemeinsamen Rückstellungsliste, nachdem die Vision für das Vorhaben allen Beteiligten klar ist. Die Mitarbeiter:innen im Vorhaben kennen ihre Ansprechpartner:innen und können sich empathisch in sie hinein fühlen, um die richtigen Lösungen zum richtigen



Zeitpunkt im richtigen ökonomischen Rahmen zu schaffen.

Fragen nach Remote-Teammitgliedern sind lange mit Erfahrungswerten unterfüttert und alle Mitarbeiter:innen wissen von Vorteilen rund um haptische Informationsbereitstellung, aber auch, wie sie effektive und effiziente Meetings mit verteilten Teilnehmer:innen durchführen können. Überhaupt finden nur noch wenige Abstimmungen zentral koordiniert statt. Stattdessen sprechen die Teammitglieder viele Dinge mit den richtigen Leuten direkt ab, ohne dass es dafür ein Meeting mit allen Teamkollegen geben muss. Informationen, die ein Teammitglied einmal erlangt hat, verbreiten sich angemessen im Team und jedes Teammitglied weiß, welche Informationen sofort teilungswürdig sind und welche Informationen auf Nachfrage anderen Teammitgliedern mitgeteilt werden sollten.

Aus diesem Grund braucht das Team keine synchrone tägliche Koordination wie ein Daily Stand-Up Meeting mehr. Stattdessen sprechen Teammitglieder über den Tag miteinander und dadurch werden Informationen im Team osmotisch verteilt.

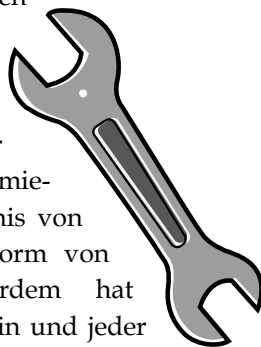
Und zwischenmenschlich? Die Teammitglieder wissen, worauf sie sich bei jedem anderen im Team verlassen können und welche Aspekte sie einbringen müssen, damit andere Teammitglieder diese mit bedenken können. Dadurch herrscht eine vertrauensvolle Umgebung, in der jeder sich auf den anderen verlassen kann. Das beeinflusst die kreativen Möglichkeiten im Team. Diskussionen sind stets konstruktiv, und wenn es einmal zu Konflikten kommt, können diese schnell und kreativ gelöst werden.

Das Team ist sich der Einbettung in den organisatorischen Rahmen bewusst und weiß, welche Dinge zu beachten sind und was langfristig den Stakeholdern weiterhilft – und wie eine Lösung im Hier und Jetzt dazu aussieht.

Kurz gesagt: die Arbeit fühlt sich für jedes Teammitglied natürlich, konstruktiv und hoch performant an. Doch welche Arbeitspraktiken setzt das Team dafür ein?

Entwicklungspraktiken

Seit Jahrzehnten gehört zur Ausbildung von Programmierer:innen das Grundverständnis von doppelter Buchführung in Form von Mikrolevel-Unit-Tests. Außerdem hat nicht nur jede Programmiererin und jeder Programmierer verstanden, welche Produktivitätsverluste mit defensiver Programmierung durch abwesende Mikrolevel-Unit-Tests einhergehen, sondern auch allen Kunden und Stakeholdern ist dieser Umstand klar. Demzufolge setzt das Team



von Tag Eins an Praktiken und Werkzeuge ein, die sie von Beginn an und nachhaltig in einer beständigen Abarbeitungsgeschwindigkeit arbeiten lassen werden. Testgetriebene Entwicklung, kontinuierliche Integration und kundenlesbare Akzeptanztests sind da sicherlich erst der Beginn.

Überhaupt können alle involvierten Stakeholder die logischen Abläufe in dem Produkt lesen und verstehen und so auf logische Fehler aufmerksam machen. Der Quelltext ist für alle verständlich ausgedrückt und Detailklärungen zu Funktionen, die sich gerade in der Entwicklung befinden, finden mit Kunden zusammen am Quelltext direkt statt.

Allerdings ist der Code nicht alles, was das Produkt ausmacht. Das Team übernimmt die Verantwortung für Software-Anteile in der Umsetzung, Hardware-Anteile, aber auch Prozessveränderungen und Services rund um das Produkt. Auf technischer Ebene weiß jede:r im Team, welche Fähigkeiten und Expertise die Kolleg:innen mitbringen und welche zusätzlichen Fähigkeiten sie sich selber erarbeiten wollen und wer das größte Interesse daran hat. Natürlich ist das Team so funktionsübergreifend wie möglich zusammengestellt, und bei akuten Wissenslücken kann das Team das notwendige Wissen geeignet und orientiert an den Stärken der Teammitglieder schnell erlernen.

Auf dem Weg dahin haben die Teammitglieder viele Prinzipien der agilen Softwareentwicklung auf weitere Bereiche transferiert und legen entsprechende Praktiken an den Tag, die es ihnen langfristig weiter erlauben werden, iterativ und inkrementell vorzugehen. Gleichzeitig haben sie einige Praktiken aus der ►

Hardware- und Dienstleistungswelt für ihre Software-Anteile am Produkt adaptiert, wo sie sinnvoll waren. Daraus ist ein Praktiken-Mix entstanden, der sich stets richtig anfühlt.

Kurz gesagt: Auch im technischen Bereich bringt das Team Wissen und Expertise mit, die es ihm erlauben, produktiv unterwegs zu sein und es weiterhin zu bleiben.

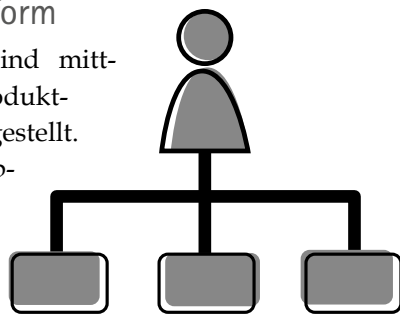
Doch wie ist der Rest der Organisation aufgestellt, um all das zu ermöglichen?

Organisationsform

Organisationen sind mittlerweile nach Produktgruppen aufgestellt.

Jede Produktgruppe für sich trägt die volle Verantwortung für ihren Bereich. Natürlich

sind die Produktgruppen unter sich alle unterschiedlich organisiert. In der einen Produktgruppe existieren feste, stabile Teams, die crossfunktional miteinander arbeiten und – wenn notwendig – sich miteinander austauschen. In einer anderen Produktgruppe erkennt man von außen zunächst keine Strukturen, doch innerhalb der Produktgruppe herrscht ein klares Verständnis von individuellen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die bei Neueinstellungen oder Kündigungen wie selbstverständlich neu verteilt werden.



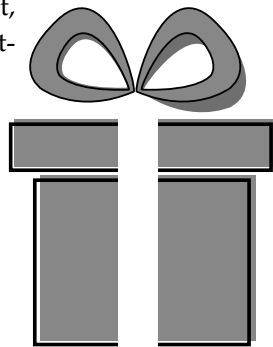
Überhaupt sehen die Produktgruppen ganz anders aus als in vielen heutigen Organisationen. Jede Produktgruppe für sich ist vollends verantwortlich für die Wertschöpfung des Produktes, und darüber hinaus für Themen wie z.B. Mitarbeiterführung und Einstellungen und Kündigungen. Führungsverantwortung wird innerhalb der Produktgruppe von allen Mitgliedern übernommen, sei es Mitarbeiterführung, Themen wie Gehaltsfindung und Schutz vor dem persönlichen Ausbrennen von Mitarbeiter:innen. Dadurch übernimmt jede:r Mitarbeiter:in nicht nur die Verantwortung für das Produkt, an dem sie/er arbeitet, sondern auch für die Menschen um sie/ihn herum.

Das bedeutet nicht, dass keine Führungskräfte mehr existieren. Diese befassen sich aber vornehmlich damit, das organisatorische System so zu gestalten, dass sich alle angemessen einbringen können und die Organisation mitgestalten. Mit der Menge an delegierten klassischen Führungstätigkeiten haben diese Führungskräfte die notwendigen Freiheiten, um die Organisation angemessen stetig weiterzuentwickeln.

Kurz gesagt: Organisationen haben sich in unserer utopischen Welt jenseits von Agilität so weiterentwickelt, dass sie sich an Wertströmen orientiert haben und in jedem Wertstrom die Freiheiten existieren, sich so zu organisieren, dass eine optimale Wertschöpfung gewährleistet werden kann. Führungskräfte unterstützen diese Neuorientierung von ehemals phasenorientierten Abteilungen in Endverbraucher:innenorientierten Wertschöpfungsketten – und entwickeln die Organisationen stetig daran orientiert weiter.

Begeisternde Produkte?

Intern ist unsere utopische Organisation also so aufgestellt, dass sie eine optimale Wertschöpfung für den Fortbestand der Organisation erlaubt. Doch wie gut funktionieren die Produkte bei den Endverbraucher:innen und am Markt? Was ist der Markt überhaupt in dieser utopischen Zukunft?



Produktentwickler:innen und Endverbraucher:innen befinden sich im stetigen Austausch. Wie bei der Bestellung eines Maßanzugs, herrscht bei den Endverbraucher:innen das Verständnis, dass ein Produkt für den Endverbraucher maßgefertigt wird und sie deswegen eng mit dem Schneider zusammenarbeiten müssen. In diesem Fall betrifft das die Produktentwicklungsabteilung unserer Organisation. Dabei entstehen technisch hochwertige Produkte, die die Endverbraucher:innen in hohem Maße begeistern, weil sie auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Die Auswirkungen auf den gesamten ökonomischen Markt zeigen ebenfalls Spuren. Konkurrenten mit billigen und minderwertigen Produkten existieren de facto nicht mehr. Stattdessen lernen sich Organisationen bei der Produktentwicklung gemeinsam voran und profitieren von den Erkenntnissen ihrer Mitarbeiter:innen am Markt. Dabei existiert jedes Produkt für sich in seiner eigenen Nische am Markt.

Das eine Produkt ist mit reduziertem Funktionsumfang zugeschnitten auf Endverbraucher mit eher kleinem Geldbeutel, das andere hochpreisig ausgelegt für den Luxusmarkt.

Jede Produktentwicklung arbeitet dabei mit offenen Fakten und Zahlen, so dass jeder Kunde stets Transparenz über die Effizienz der Wertschöpfung hat. Endverbraucher sind so nicht nur in den Entwicklungsprozess integriert, sondern treffen ihre Produktwahl auch unter Gesichtspunkten der Gesamtökonomie.

Kurz gesagt: Die entstehenden Produkte ringen am Markt nicht länger primär um den Preis, sondern darum, was nachhaltig und fair ist. Die Endverbraucher:innen sind eng in die Produktentwicklung eingebunden und gestalten die Produkte mit. Innovationen werden bereitwillig für das Gemeinwohl der Menschheit geteilt.

Eine Welt, in der Scrum und Kanban fließt?

Guckt man einmal über Scrum und Kanban hinaus, dann – wenn sich die Wogen geglättet haben und nicht jede neue Art zu arbeiten angezweifelt wird – kann ein erstmal utopisch erscheinendes Bild entstehen: zufriedene Mitarbeiter:innen, begeisterte Endverbraucher:innen, Produktentwicklung, die auf die Bedürfnisse – nicht nur zeitlich und/oder inhaltlich – der Endverbraucher reagieren kann, und Organisationen, die sich stetig weiterentwickeln. Doch so utopisch dieses Zielbild aussehen mag, ganz ohne Reibungen und Investitionen ist dieses Ziel nicht zu erreichen. ►

Im Kern stehen wir selbst rund 20 Jahre nach dem agilen Manifest noch ganz am Anfang. Viele Organisationen haben erste Schritte mit agil versucht, einigen ist der große Sprung dabei gelungen, andere waren eher enttäuscht. Wohin sich die Zukunft entwickeln wird, kann vermutlich niemand voraussagen.

Im Allgemeinen schätze ich mich als schlecht ein, was Zukunftsvoraussagen betrifft. Demzufolge sind einige der hier erwähnten Dinge rund um unsere utopische Organisation genau das: utopisch, nicht erreichbar. Guckt man sich jedoch aufmerksam in der Organisationslandschaft um, dann zeigen sich hier und da bereits kleine Pflänzchen mit den im Artikel beschriebenen Eigenschaften. Das muss nicht bedeuten, dass die Dinge so kommen werden, wie ich sie hier beschrieben habe, aber man wird ja wohl noch mal träumen dürfen. ■

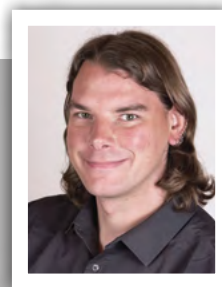
Treten Sie gern mit dem Autor in Verbindung:
markus.gaertner@it-agile.de

Referenzen

[Cockburn2019] Alistair Cockburn, et. al.: „Heart of Agile“; <https://heartofagile.com/>, zuletzt besucht am 12.01.2020

[Kerievsky2015] Joshua Kerievsky, et. al.: „Modern Agile“; <http://modernagile.org/>, zuletzt besucht am 12.01.2020

[Martin2009] Micah Martin, et. al.: „Manifesto for Software Craftsmanship“; <http://manifesto.software-craftsmanship.org>, zuletzt besucht am 26.01.2020



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 Softwarewerkammer, der deutschen Software Craftsmanship Bewegung, bei. Er bloggt auf Englisch unter <http://www.shino.de/blog>.

Schätzen

Was ist es?

Schätzen ist die Tätigkeit, für Anforderungen eine Idee von Umfang, Komplexität und Kosten zu bekommen.

Warum?

Wir schätzen Anforderungen, um zu wissen, bis wann Ergebnisse ausgeliefert werden können.

Schätzungen geben uns Hinweise auf die Antwort zu der Frage, wie viel uns die Entwicklung von Features kosten wird.

Mit Schätzungen erhalten wir eine Vorausschau auf den Umfang, den wir zu einem Zeitpunkt liefern können.

Dadurch helfen sie zu entscheiden, in welcher Reihenfolge Anforderungen für ein Produkt entwickelt werden sollen.

Schätzungen helfen uns ebenfalls, Anforderungspakete zu identifizieren, die zu groß geschnitten sind. Je größer eine Schätzung, desto mehr Unsicherheit und Risiko steckt in einer Anforderung. Sie können dadurch Hinweise liefern, eine Anforderung in kleinere Pakete aufzuteilen.

Und sie helfen dabei, Unklarheiten von Anforderungen und Missverständnisse in einer Gruppe von Entwickler:innen zu identifizieren. Fallen die Schätzungen verschiedener Personen stark unterschiedlich aus, so ist das ein Hinweis auf Verständnislücken.

Wie?

Um in einem Team ein gemeinsames Verständnis zu Umfang und Inhalt von Anforderungen zu bekommen, empfiehlt sich, das Schätzen als Tätigkeit des gesamten Teams durchzuführen. Dadurch fließt sowohl das Wissen von erfahrenen Expert:innen als auch die Meinungen und Bedenken von Neulingen in die Diskussion ein.

Schätzmaße

Der Umfang einer Anforderung kann geschätzt werden in Zeit-Einheiten wie idealen Personentagen. Der Vorteil ist, dass jede:r Entwickler:in eine intuitive Vorstellung davon hat, wie lange die Umsetzung be-

nötigt.

Der Nachteil ist aber, dass jedes Mitglied je nach Wissen für verschiedene Themenbereiche unterschiedlich viel Zeit veranschlagt. Zusätzlich gaukeln konkrete zeitbasierte Schätzmaße eine Illusion von Präzision vor, die irreführend sein kann. In Idealtagen sind Aspekte wie Krankheiten, technische Probleme, unerwartete Code-Komplexität und nicht vorhersehbare Verzögerungen durch Warten auf Grund von Abhängigkeiten nicht enthalten.

Abstrakte Schätzmaße helfen, diese Subjektivität zu beseitigen. Werden beispielsweise Story-Points als Schätzmaß verwendet, so vergibt man für den Umfang und die Komplexität einer Anforderung einen abstrakten Wert. Dieser Wert wird relativ betrachtet zu den Schätzungen anderer Anforderungen. Es empfiehlt sich, eine Referenz-Story von mittlerer Größe zu identifizieren, für die man dann einen willkürlichen Story-Point-Mittelwert definiert. Andere Anforderungen werden dann relativ zu deren Umfang geschätzt und mit Story-Points versehen.

Um Antworten auf die Fragen zu bekommen, wie lange die Umsetzung von Anforderungen dauert und wie viele Anforderungen wir in der kommenden Zeit umsetzen können, messen wir, wie viele Story-Points in einem Zeitbereich erledigt werden. Den ermittelten Wert nennen wir Velocity. Die Velocity hilft uns dann, die Zukunft zu planen. Im Beispiel hier ist eine durchschnittliche Geschwindigkeit von gut 15

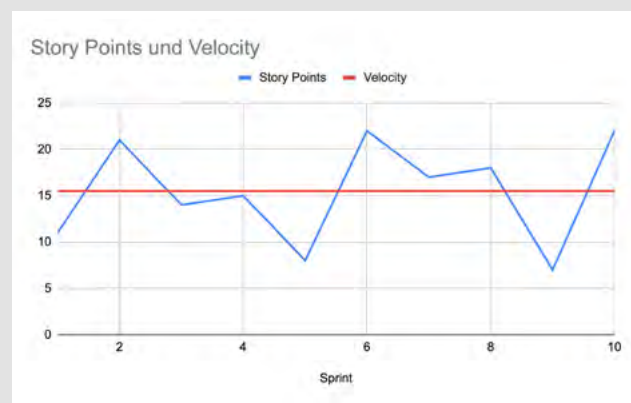


Abb. 1: „Sprint“

Story-Points pro Sprint als Velocity ermittelt worden:

Daily

Was ist es?

Das Daily ist eine kurze Veranstaltung für ein Team, das zusammen an einer oder mehreren Aufgaben arbeitet. Um die Komplexität zu reduzieren, wird es an jedem Arbeitstag zur gleichen Zeit und am gleichen Ort abgehalten. Es ist kurz (meistens weniger als 15 Minuten) [SchwaberSutherland2020].

Warum?

Der Zweck des Dailys ist es, den Fortschritt auf dem Weg zur Erledigung der Aufgabe für alle Teammitglieder transparent zu machen [SchwaberSutherland2020]. Auf diese Weise wird schnell und unbürokratisch geklärt, wie die Teammitglieder sich gegenseitig bestmöglich unterstützen können, um die Aufgaben schnell zu erledigen. Tauchen Hindernisse auf, werden diese für das gesamte Team sofort transparent und es kann gemeinsam nach Lösungen gesucht werden.

Wie?

Die Struktur unterscheidet sich von Team zu Team. Teams empfinden es als hilfreich, eine visuelle Stütze zu haben, anhand derer sie über die Aufgaben sprechen. Hierzu dienen Boards, auf denen die Aufgaben und Unteraufgaben visualisiert sind.

Typisch ist, dass die Teammitglieder reihum gehen und die folgenden drei Fragen beantworten:

- Was habe ich seit dem letzten Mal gemacht?
- Was behindert mich?
- Was mache ich bis zum nächsten Mal?

Das Schöne an diesem Vorgehen ist, dass wir am Ende dieser Runde jeden einmal gehört haben und

ungefähr wissen, womit sich jedes Teammitglied den Tag über beschäftigt. Leider wird das Meeting auf diese Weise oft zu einem Status-Update an eine:n Vorgesetzte:n. Der Problemlösungsfokus gerät aus dem Blickfeld.

Wir empfehlen daher ein anderes Schema, bei dem nicht über Personen iteriert wird, sondern über die Aufgaben. Beim so genannten „Walk the Board“ werden der Reihe nach die Aufgaben besprochen [Roock2012]. Der Fokus liegt dabei auf den Fragen:

- „Was können wir tun, um diese Aufgabe fertig zu bekommen?“
- „Was behindert unseren Fluss?“

Noch ein wenig eleganter wird es, wenn die Reihenfolge der Aufgaben auf dem Board die Priorisierung widerspiegelt. Während des Dailys sprechen wir zuerst über die Aufgabe mit der höchsten Priorität. Dann hangeln wir uns anhand der Priorität von Aufgabe zu Aufgabe. Auf diese Weise macht sich das Team die Priorisierung der Aufgaben täglich bewusst. Insbesondere bei den Aufgaben mit hoher Priorität kann man einige ergänzende Fragen stellen:

- „Können wir die Aufgabe schneller fertigstellen, wenn wir zu mehreren daran arbeiten?“
- „Können wir die Aufgabe schneller fertigstellen, wenn wir einen Experten einbinden (und ggf. in Kauf nehmen, dass dieser nicht an einer anderen Aufgabe arbeitet)?“
- „Was könnten wir noch tun, um diese Aufgabe schneller fertigzustellen?“

Diese Meeting-Struktur folgt ganz der Kanban-Praktik „Manage den Fluss der Arbeit (nicht die Leute)“. Dabei sind die einzelnen Teammitglieder weniger im



Immer noch nicht genug?

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

it-agile Newsletter Februar 2022



Metriken, Flight Level 2 Design, Leadership des Monats

Guten Tag,

ich bin Henning und alt im Newsletter-Team von it-agile. Wie man oben im Bild sieht, ist Fasching nicht so mein Ding. Ich wünsche aber allen, bei denen das anders ist, viel Spaß.

Mein Ding ist eher Leadership und insbesondere Selbstführung. Neben der theoretischen Beschäftigung damit darf ich bei vielen Gelegenheiten bei it-agile praktisch Taten folgen lassen. So war ich erst nicht so überzeugt, dass unser Newsletter wirklich davon profitiert, zweimal im Monat zu erscheinen (und dafür knapper zu sein). Ich habe mich aber der Meinung des Teams gebeugt und mich doch eines Besseren belehren lassen. Ist deine Chance auch gewachsen, dass du am Ende des Newsletters beim Agilen Tipp oder der Leadership des Monats ankommst?

Das erwartet dich in diesem Newsletter:

- Download Artikel aus der agile review zu Metriken und wirkungsvoller Agilität
- Workshop „Flight Level 2 Design“
- Leadership des Monats: Lenken, Führen, Verwalten

Ich wünsche dir für den Rest des Februars viel Kraft und Freude (und viel Spaß beim Lesen),
Henning

P.S.: Folgst du uns eigentlich schon bei LinkedIn?

informativ

aktuell

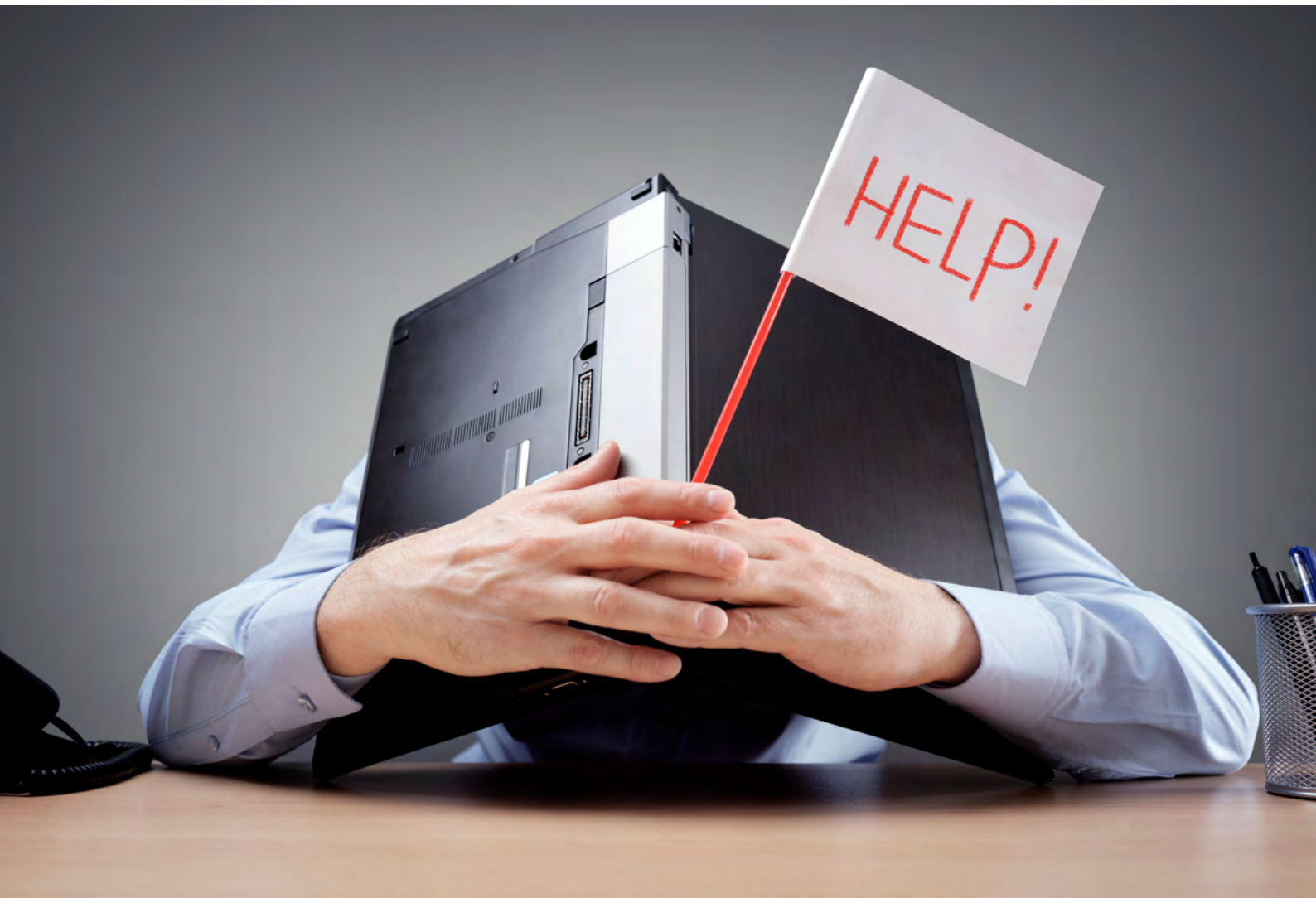
auf den Punkt

Leadership des Monats

Einfach anmelden auf: www.it-agile.de

direkt zum Angebot





Vom problematischen Support-Bereich zum wichtigen Verbesserungs-Partner

Von Markus Gärtner und Laura Austermann

Der eine oder andere kennt vielleicht die Situation: Wenn die Wohnung aufgeräumt ist und alles blitzt und blinkt, beschwert sich niemand. Ist die Wohnung hingegen verdreckt, ist schnell der oder die Schuldige gefunden. Was aber passiert, wenn eine ganze Abteilung in einem Konzern immer nur Probleme ausbaden darf, die anderswo entstanden sind? Und wenn diese Abteilung hoffnungslos überarbeitet ist, weil so viel schief läuft? Wir haben in Zusammenarbeit mit der Baumarktkette toom deren Support-Bereich auf die Sprünge geholfen – und unterwegs der größeren Organisation dabei geholfen, auftretende Probleme nachhaltig an der Wurzel zu lösen.

Certified Agile Leadership



Aus dem Inhalt:

- *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

Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: www.agilereview.de

Immer noch nicht genug?

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

it-agile Newsletter Februar 2022



Metriken, Flight Level 2 Design, Leadership des Monats

Guten Tag,

ich bin Henning und alt im Newsletter-Team von it-agile. Wie man oben im Bild sieht, ist Fasching nicht so mein Ding. Ich wünsche aber allen, bei denen das anders ist, viel Spaß.

Mein Ding ist eher Leadership und insbesondere Selbstführung. Neben der theoretischen Beschäftigung damit darf ich bei vielen Gelegenheiten bei it-agile praktisch Taten folgen lassen. So war ich erst nicht so überzeugt, dass unser Newsletter wirklich davon profitiert, zweimal im Monat zu erscheinen (und dafür knapper zu sein). Ich habe mich aber der Meinung des Teams gebeugt und mich doch eines Besseren belehren lassen. Ist deine Chance auch gewachsen, dass du am Ende des Newsletters beim Agilen Tipp oder der Leadership des Monats ankommst?

Das erwartet dich in diesem Newsletter:

- Download Artikel aus der agile review zu Metriken und wirkungsvoller Agilität
- Workshop „Flight Level 2 Design“
- Leadership des Monats: Lenken, Führen, Verwalten

Ich wünsche dir für den Rest des Februars viel Kraft und Freude (und viel Spaß beim Lesen),
Henning

P.S.: Folgst du uns eigentlich schon bei LinkedIn?

informativ

aktuell

auf den Punkt

Leadership des Monats

Einfach anmelden auf: www.it-agile.de

direkt zum Angebot



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