Sonderausgabe 2022
www.agilereview.de

agile review

Einblicke • Erfahrungen • Erkenntnisse

Die agile review – bequem im Abo erhältlich!
LESEPROBE

Nutze die Bewegung!

Tod der Haftnotiz

Kanban Maturity Model

Nachhaltige Team-entwicklung

Agile Appetizer

eine Publikation von it-agile

Grundlagenwissen & Praxistipps:
Scrum verstehen und sofort anwenden mit den Insights von Profis!

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

Die Kraft von Scrum

Inspiration zur revolutionärsten Projektmanagementmethode

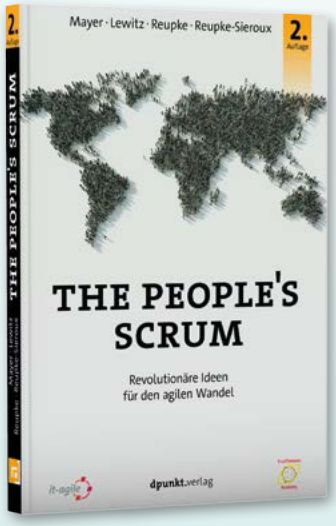
156 Seiten · Broschur
Print: 19,90 € · E-Book: 17,99 €
ISBN 978-3-86490-164-5

K. Schwaber · J. Sutherland

Software in 30 Tagen

Wie Manager mit Scrum Wettbewerbsvorteile für ihr Unternehmen schaffen

212 Seiten · Broschur
Print: 27,90 € · E-Book: 23,99 €
ISBN 978-3-86490-074-7



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

The People's Scrum

Revolutionäre Ideen für den agilen Wandel

2. Auflage
206 Seiten · Broschur
Print: 19,95 € · E-Book: 17,99 €
ISBN 978-3-86490-533-9

Henning Wolf · Stefan Roock

Das ultimative Scrum-Handbuch

Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen

3. Auflage
264 Seiten · komplett in Farbe · Broschur
Print: 29,90 € · E-Book: 26,99 €
ISBN 978-3-86490-848-4

Scrum auf dem Bierdeckel erklärt
30 Seiten · **kostenlos zum Download auf dpunkt.de**

Weitere Fachbücher zu Scrum, agilen Methoden und innovativer Produkt- und Teamentwicklung finden Sie bei uns im Webshop:

www.dpunkt.de

dpunkt.verlag

dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17 · D-69123 Heidelberg
fon: 0 62 21 / 14 83 40
e-mail: bestellung@dpunkt.de

Liebe Leser:innen,

„Nutze die Bewegung!“ lautet diesmal unser Titel. Nachdem wir uns in den letzten Jahren so schnell und umfassend an unsere Außenwelt angepasst haben wie selten zuvor, möchten wir in dieser Ausgabe gern den Blick auf positive Veränderungen durch agile Vorgehensweisen lenken. Dabei sind weniger die Worte „höher, schneller, weiter” gemeint, welche anlässlich der Eröffnung eines Schulsportfestes im Jahr 1891 gewählt und später olympisches Motto wurden. Es geht um die Weiterführung der aktuellen Aufbruchstimmung. Einige der folgenden Artikel geben Impulse, wie dies gelingen kann und Sie tatsächlich in Bewegung bleiben.

Mein Kollege Sven Günther beginnt mit dem Kanban-Maturity-Modell (ab Seite 6) und zeigt die Reifegrade auf, in denen sich Organisationen auf ihrem Weg hin zu einer resilienten und agilen Organisation bewegen. Matthew Haubrich von „Comparative Agility” stellt einen statistischen Ansatz (ab Seite 14) vor, um Teams hinsichtlich der beiden Dimensionen „Performance” und „Zusammenhalt” relativ im Organisationskontext zueinander einzuschätzen. Und weil das Thema Teamentwicklung so wichtig ist, folgt direkt noch ein Artikel von Holger Koschek und Markus Trbojevic aufgenommen (ab Seite 46). Dieser befasst sich mit Teams als komplexe soziale Systeme und stellt ein Modell für nachhaltige Teamentwicklung vor.
Was darüber hinaus die Bewegungsrichtung eines Einzelnen oder ganzer Teams maßgeblich beeinflussen kann sind Metriken, mit dessen positiven sowie manchmal irreführenden Eigenschaften sich mein Kollege Markus Gärtner auseinandersetzt (ab Seite 20).

Holger Bohlmann berichtet, wie sich das Büro von Unternehmen zum Ort der Begegnung wandelt (ab Seite 26). Und Per Jochumsen beschreibt das in seinem Unternehmenskontext erfolgreiche Format der „Agile Appetizer” und gibt die Erfahrungswerte nach 500 solcher Appetithappen weiter (ab Seite 56).

Unsere Rubrik „Agile Führungsetage” findet sich auf Seite 32 und behandelt die Themen Angst bei der Arbeit und wie Sie trotzdem handlungsfähig bleiben. Und in der Rubrik „agil kurz und knapp” (ab Seite 41) sind diesmal die Themen „#NoEstimates” sowie „Pull-Prinzip & Work-In-Progress-Limits“ zu finden. Die Buchtipps (ab Seite 34) widmen sich den Werken „The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action”, „50 Arten, Nein zu sagen: Effektives Stakeholdermanagement für Product Owner”, „The unFIX Model” und „The Art of Action: How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions and Results”.

Ich wünsche Ihnen ganz viel Lesespaß und freue mich über Ihr Feedback, wie Sie die Bewegung für sich nutzen konnten!

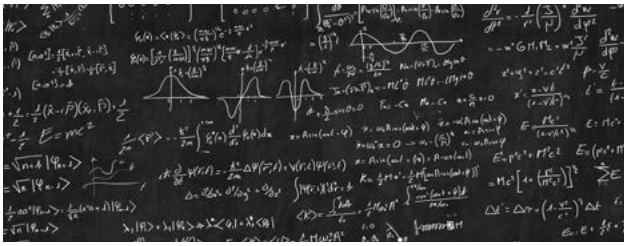
Wolf-Gideon Bleek, Chefredakteur der agile review

PS: Seit der letzten Ausgabe helfen mir meine Kollegin Myriam Troester und mein Kollege Tim Daenicke bei der Redaktion. Dafür bin ich beiden sehr dankbar.

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

INHALT

6 Eine Einführung in das Kanban-Maturity-Modell
Sven Günther überwindet typische Symptome bei einer Kanban-Einführung.



14 Accelerating Transformation Efforts with the Impact Matrix
By Matthew Haubrich

Die datengetriebene Untersuchung agiler Teams kann uns helfen, die nächsten Maßnahmen richtig zu wählen. Dafür wird in diesem Artikel die Impact Matrix als Mittel genutzt.

20 Metriken on rogue
Markus Gärtner diskutiert, wie die festgesetzte Quelltextabdeckung das Ziel verfehlt.

26 Corona: Das Ende der Haftnotiz
Von Holger Bohlmann

Die Pandemie hat den beruflichen Alltag der Menschen verändert. Holger Bohlmann schaut auf das, was anders geworden ist, und das, was bleibt.

32 agile Führungsetage
Angst - trotzdem handlungsfähig sein.

In der agilen Führungsetage spricht Henning Wolf über Hilfe beim Umgang mit Angst und Nadine Wolf zeigt, wie Sie trotz Angst handlungsfähig bleiben.

Buchtipps
Unsere Einschätzung zu „The Knowing-Doing Gap - How Smart Companies Turn Knowledge Into Action", „50 Arten, Nein zu sagen", „The unFIX Model" und „The Art of Action"

34

#NoEstimates
Pull-Prinzip & Work-In-Progress
Optimizing Fluency

Kurz und knapp
Unsere Kolleg:innen beschreiben Grundlagen der Agilität.

43

Teams nachhaltig entwickeln: eine komplexe Aufgabe
Von Holger Koschek und Markus Trbojevic

46

Per Jochumsen stellt vor, wie sie bei einer agilen Transformation über die üblichen „Basisschulungen" hinaus ein alltagsbegleitendes Lernen etabliert haben, ohne die Möglichkeit, alle Teams gleichzeitig als Team Coach zu begleiten.

Wie bringe ich agiles Wissen in ein Unternehmen?
Agile Appetizer

56

Impressum

18

RECTANGLE
A = b×h
A = b×h

Eine Einführung in das Kanban-Maturity-Modell

Von Sven Günther

Bei der Einführung von Kanban beobachten wir zwei Symptome [Anderson-Bozheva2020]:

Im ersten Fall wurde Kanban eingeführt und es sind schon viele Vorteile daraus entstanden. Die Arbeit wird sichtbar und ermöglicht dadurch eine bessere Zusammenarbeit, und mit der Einführung von WIP-Limits reduziert sich die Überlast von Individuen. Dann lehnen sich die Menschen zurück und geben sich mit den Wirkungen zufrieden. Dabei wird übersehen, dass mit einer tiefergehenden Einführung von Kanban noch viel mehr erreicht werden kann. Das Ziel muss sein, die Organisation resilienter zu machen und in Krisensituationen oder unter Stress souverän agieren zu können.

Das zweite Symptom, das wir beobachten, ist eine Einführung von Praktiken, für die die Organisation noch nicht reif ist. Dieses überambitionierte Vorgehen führt zu viel Stress in der Organisation und zu massiven Widerständen bei den betroffenen Personen. Diese Transitionen scheitern an diesen Widerständen und werden vorzeitig abgebrochen, bzw. die eingeführten Praktiken werden aufgegeben, sobald die Veränderungsinitiative nicht mehr im Fokus steht.

In beiden Fällen ist es wichtig zu erkennen, wo eine Organisation auf ihrem Weg hin zu einer resilienten und agilen Organisation steht bzw. wo sie stehen sollte, um bestimmte Unternehmensziele zu erreichen.

Das Kanban-Maturity-Modell (KMM) entstand aus den Erfahrungen unzähliger Kanban-Einführungen in verschiedenen Branchen und unterschiedlich großen Unternehmen. Mit dem KMM können wir die Reife der Organisation bestimmen und ihr dabei helfen, einen höheren Reifegrad zu erreichen. Dabei schauen wir auf drei Kernaspekte (Abb. 1): die erzielten Ergebnisse aus Sicht der Kunden und der Organisation, die im Unternehmen gelebte Kultur und die eingesetzten Praktiken.

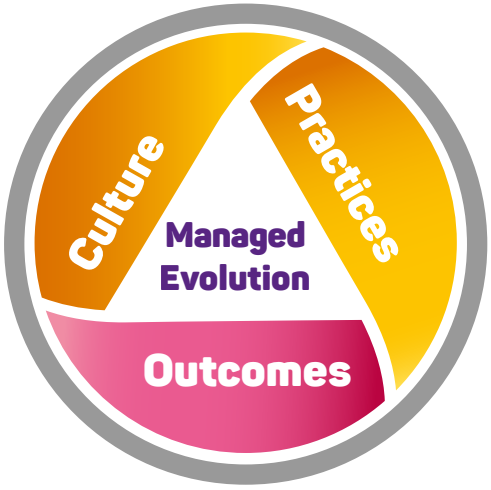


Abb. 1: Die drei Kernaspekte des Kanban-Maturity-Modells

Die Kultur beschreibt, wie die Organisation „tickt". Das wird in den Werten erkennbar, die der Organisation wichtig sind. Die Werte sind einer Organisation wichtig, wenn in diese Werte investiert wird und Maßnahmen etabliert werden, diese Werte zu entwickeln und zu stärken. Die Werte drücken sich in den Prinzipien und Normen aus, die daraus generiert werden. Aus diesen Prinzipien und Normen werden Verhaltensweisen und Handlungen abgeleitet und gerechtfertigt.

Praktiken sind beobachtbare Aktivitäten, Routinen und Rituale in der Organisation oder Muster von Interaktionen. Sie beschreiben, wie Dinge in der Organisation erledigt werden, welche Metriken sich daraus ergeben und wie Entscheidungen getroffen werden.

Die Ergebnisse sind sichtbare Resultate aus diesen Praktiken. Anhand dieser Ergebnisse können wir beurteilen, wie gut unsere Geschäfte laufen, ob Kunden und Stakeholder mit diesen Ergebnissen zufriedengestellt und ihre Erwartungen erfüllt werden. Anhand dieser Ergebnisse können wir die Resilienz der Organisation beurteilen, also die Fähigkeit, sich von Rückschlägen und unerwarteten Ereignissen schnell zu erholen.

Versuchen wir uns die Reifegrade anhand eines Catering-Service vorzustellen. Der Catering-Service „Goldgabel" beliefert Unternehmen, die eine größere Anzahl von Gästen bei Veranstaltungen bewirten möchten. it-agile als Trainingsanbieter möchte diesen Service nutzen, um vorrangig die Teilnehmer:innen unserer Präsenzschulungen zu versorgen.

Die Reifegrade

Reifegrad 0 – Unbewusst

In Reifegrad 0 arbeitet im Unternehmen „Goldgabel" jede:r Mitarbeiter:in an den eigenen Aufgaben. Es findet keine Zusammenarbeit statt. Eine Kundin ruft an und erreicht eine Mitarbeiterin, die dann die Bestellung auslöst. Da jede Person individuell für ihre Aufgaben bei der Zubereitung der Speisen verantwortlich ist, kann es schon mal passieren, dass mehr Bestellungen angenommen werden, als gerade fertiggestellt und ausgeliefert werden können, dass Zutaten zur Neige gehen, der Platz zur Zubereitung oder der Herd belegt sind. Manche Personen lösen diese Probleme cleverer als andere. Die Kunden machen die Erfahrung, dass eine zufriedenstellende

Bearbeitung der Anfrage davon abhängt, welche Person gerade „Dienst hat“ und entwickeln eine Vorliebe für bestimmte Menschen, nach denen sie bei der Auftragsvergabe verlangen. Sie vertrauen der Organisation nicht und die Organisation ist fragil gegenüber Veränderungen im Personal.

Reifegrad 1 – Teamfokussiert

In Reifegrad 1 beginnen die Mitarbeiter:innen, sich in Teams zusammenzuschließen, die ähnliche Aufgaben erledigen und beginnen, diese Aufgaben gemeinsam zu bearbeiten. Dazu müssen sie Wert auf Transparenz legen und ihnen muss Zusammenarbeit wichtig sein. Um anderen im Team zu helfen, müssen Individuen ihre eigene Agenda hinter einem größeren Ziel zurückstellen. Diese Teams arbeiten aber isoliert von anderen Teams. Es gibt zwar Abhängigkeiten, aber einen übergreifenden Arbeitsfluss hat niemand im Blick. Daher ist es üblich, dass Verbesserungen lediglich zu lokaler Optimierung führen.

Die Einkäufer:innen bei „Goldgabel“ sind stolz darauf, dass sie die Preise der Lieferanten für Fleisch und Gemüse gedrückt haben, dafür müssen sie nun deutlich höhere Mengen einkaufen, was immer wieder dazu führt, dass verdorbene Lebensmittel weggeworfen werden. Die Liefercrew stimmt sich nicht mit den Köch:innen ab und zu liefernde Speisen werden kalt, was die Kund:innen verärgert. Die Kund:innen nehmen wahr, dass wenn bestimmte Manager:innen im Dienst sind, diese mit viel Heldentum die Situation zu retten versuchen und beginnen, nur dann zu bestellen, wenn diese Menschen im Dienst sind.

Reifegrad 2 - Kund:innenfokussiert

In Reifegrad 2 entwickelt sich ein Bewusstsein für die Kund:innen. Die Mitarbeiter:innen in den Teams erkennen, dass Anfragen von bestimmten Kund:innen eingehen. Sie erkennen, dass sie sich übergreifend koordinieren müssen, um Anfragen zu erledigen. Der übergreifende Arbeitsfluss wird sichtbar gemacht und aktiv gemanagt. Es entwickelt sich ein Verständnis für Serviceorientierung und alle begreifen, dass Veränderungen notwendig sind, um die Services zu verbessern. Jemand übernimmt Verantwortung dafür, dass Anforderungen teamübergreifend geliefert werden und die Übergaben zwischen den Teams reibungslos funktionieren.

Die einzelnen Anfragen werden bei „Goldgabel“ nun übergreifend gemanagt, was zur Folge hat, dass gleiche Kund:innenanfragen immer wieder gleich behandelt werden. Die Kund:innen gewinnen etwas mehr Vertrauen, dass sie „Goldgabel“ für ihr nächstes Event engagieren wollen. Es kommt trotzdem vor, dass die Erwartungen der Kund:innen enttäuscht werden, weil sie vorher nicht gefragt wurden, zu welchem Zweck sie ein Catering beauftragt haben. Daher werden manche Wünsche nicht erkannt und nicht erfüllt.

Reifegrad 3 – Fit for Purpose

In diesem Reifegrad entwickelt sich ein Verständnis für die Kund:innen. Gezielte Nachfragen führen dazu, dass die Erwartungen besser verstanden werden und geeignete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden können, damit diese Erwartungen immer erfüllt werden. Die Organisation hat ihre ▶

WERTE IM KANBAN-MATURITY-MODELL

Werte können die Entwicklung entlang der Reifegrade fördern. Wollen wir den Reifegrad 1 (Teamfokussiert) erreichen, müssen wir folgende Werte entwickeln:

Transparenz

Die Verfügbarkeit von Informationen muss uns wichtiger sein als das Verbergen. Mitarbeiter:innen müssen sehen, welche Aufgaben bei anderen Mitarbeiter:innen zu Überlast führen, um ihnen helfen zu können. Es muss sichtbar sein, welche:r Mitarbeiter:in noch Kapazität verfügbar hat, um ihn um Mithilfe zu bitten. Daher müssen die entsprechenden Informationen transparent gemacht werden.

Zusammenarbeit

Wenn wir wollen, dass Menschen zusammenarbeiten, dann müssen wir diese Zusammenarbeit belohnen. Sie stellen dadurch ihre persönliche Agenda hinter einer Teamagenda zurück. Die Belohnungssysteme im Unternehmen müssen das berücksichtigen und fördern.

Initiative übernehmen

Wenn die Menschen in der Organisation mit der aktuellen Situation unzufrieden sind, wollen wir, dass sie daran etwas ändern. Sie sollen die Initiative für Veränderungen übernehmen. Wenn man die Initiative ergreift, dann geht man ein persönliches Risiko ein, es ist schließlich einfacher, nichts zu tun. Wir wollen dieses Verhalten unterstützen, indem wir Menschen, die die Initiative ergreifen, fördern.

Prozesse konsistent im Griff und Limitierungen der Wertschöpfungskette führen dazu, dass es keine Überlastungen mehr gibt. Daher ist die Umsetzung vorhersagbar und Anfragen können bis zum letztmöglichen Moment aufgeschoben werden. Alle Teilteams bzw. Teilservices handeln einheitlich und mit gemeinsamer Ausrichtung: die Erwartungen der Kund:innen zu erfüllen.

Die Unternehmensführung und die Mitarbeiter:innen des Cateringservice haben sich so aufgestellt, dass sie verstehen, warum die Kund:innen bei ihnen bestellen. Sie sind in der Lage, je nach Zweck des Kunden oder der Kundin, den Service unterschiedlich anzubieten. Eine Mittagslieferung für eine Schulung ist schnell und günstig und eine Lieferung für eine interne Firmenveranstaltung ist vielseitig und von gehobener Qualität.

Reifegrad 4 – Risikoabgesichert

Manchmal bleiben die Anfragen von it-agile an den Cateringservice einfach über mehrere Wochen aus. Insbesondere im Sommer kommen nur sehr wenige Anfragen. Eine Organisation in Reifegrad 4 ist hierauf vorbereitet, weil sie eine tiefere Beziehung zum Kunden bzw. zur Kundin pflegt. Über diesen Weg hat das Unternehmen „Goldgabel“ erfahren, dass über den Sommer keine Schulungen angeboten werden, aber ab September dann sogar zwei Schulungen pro Woche dazu führen, dass deutlich mehr Anfragen bedient werden müssen. Das Risiko, im Sommer auf Vorräten sitzen zu bleiben bzw. nach den Sommerferien nicht genügend Kapazität bereitzustellen, kann nun ausgeglichen werden. Auch Risiken, die entstehen, weil die Lieferanten wenig Angebot haben bzw. bestimmte Lieferungen deutlich länger dauern, kann die Organisation ausgleichen. Dazu stimmt sich die Organisation regelmäßig ab, um

herauszufinden, wie sie effizienter werden. Sie treffen alle Entscheidungen auf der Grundlage von Daten und klar definierten Entscheidungskriterien. Mit diesem Vorgehen steigt die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens, was nun auch die Gesellschafter des Unternehmens zufriedenstellt.

Reifegrad 5 – Marktführung

Durch eine weitere Optimierung auf Effizienz in den Arbeitsflüssen ist die Organisation nun in der Lage, die Erwartungen ihrer Kund:innen regelmäßig zu übertreffen und damit neue Maßstäbe zu setzen, bei denen Mitbewerber:innen nicht mehr mithalten können. Das macht die Organisation zur Marktführerin bei diesen Services. Erreicht wird dies auch durch das Streben nach Perfektion und einer Unternehmenskultur, die Veränderungen leicht macht. Der Cateringservice „Goldgabel“ wird regelmäßig weiterempfohlen, weil er einfach der Beste in seinem Fach ist. Viele Experimente innerhalb der Organisation führen dazu, dass neue Gerichte, Zubereitungsmethoden oder Arten der Lieferung zu Kund:innen ausprobiert werden und davon die am besten funktionierenden überleben. Ständiges Streben nach evolutionärer Verbesserung ist Teil der DNA des Unternehmens.

Reifegrad 6 – Überlebensfähig

Die Covid19-Krise hat auch das Unternehmen „Goldgabel“ erwischt. Von heute auf morgen sind alle Kund:innen weggebrochen, weil das Geschäft mit Catering in Zeiten von virtuellen Schulungen nicht mehr existiert. Die Vision des Unternehmens: „Wir liefern an Firmen in der Umgebung das beste Catering aus“ funktioniert einfach nicht mehr. Durch die engen Kontakte zu den Kund:innen finden sie heraus, dass die Schulungen mittlerweile virtuell angeboten werden. Die Teilnehmer:innen sitzen zu Hause und nehmen über Zoom teil. Die Trainer:innen machen mittags eine große Pause, in der die Teilnehmer:innen sich ihr Essen selbst zubereiten. Das ist die Chance für den Cateringservice, der dazu aber seine bislang größte Veränderung durchmachen muss. Das Unternehmen muss in der Lage sein, seine Identität zu hinterfragen und zu ändern. Sie können jetzt kein Essen mehr kochen und bieten nun Koch-Boxen an, die den Teilnehmern zu Hause deutschlandweit zur Mittagspause zugestellt werden. Die Rechnung übernimmt it-agile. Das Unternehmen stellt sich damit neu auf und erfindet sich neu vom Catering-Service zum Anbieter von Koch-Boxen. Dadurch überlebt es die Krise und geht mit neuen zusätzlichen Services besser aus ihr hervor.

Zusammenfassung

Die Abb. 2 zeigt eine Zusammenfassung der sieben Reifegrade. Wie kann uns die Kenntnis des Reifegrades nun helfen, die eingangs beschriebenen Symptome zu lindern?

Im ersten Fall, dem zu frühen Zurücklehnen, hilft uns das Kanban-Maturity-Modell dabei zu erkennen, dass noch mehr möglich ist, als das, was wir gerade erreicht haben. Ca. 85% aller Unternehmen befinden sich in den Reifegraden 0 bis 2. Das Erreichen des Reifegrades 3 oder gar 4 kann also für diese Unternehmen ein lohnendes Ziel sein, wenn sie ▶

0	Unbewusst	Jeder arbeitet für sich
1	Teamfokussiert	Wir arbeiten im Team
2	Kundenfokussiert	Wir sind Teil einer Wertstromes
3	Fit for Purpose	Unser Wertstrom erfüllt die Erwartungen der Kunden
4	Risikoabgesichert	Wir lassen uns nicht überraschen
5	Marktführer	Wir formen den Markt
6	Überlebensfähig	Unsere Identität ist nicht in Stein gemeißelt

Abb. 2: Die Essenz des Kanban-Maturity-Modells

konstant wirtschaftlich erfolgreich sein wollen. Durch die Kenntnis des Nutzens höherer Reifegrade können wir entscheiden, ob der aktuelle Reifegrad ausreichend ist bzw. welcher Reifegrad sinnvollerweise erreicht werden sollte und welche Schritte dazu notwendig sind.

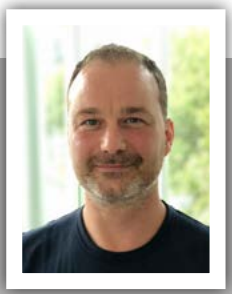
Die Beschreibung angemessener Praktiken auf den jeweiligen Reifegraden hilft uns dabei, Überambition zu vermeiden. Wir können in einer Organisation des Reifegrades 1 keine Praktiken einführen, die erst im Reifegrad 4 ihre Wirkung voll entfalten können, weil erst dort wichtige kulturelle Werte etabliert werden, die dafür notwendig sind.

Das Kanban-Maturity-Modell hilft Führungskräften, die Transitionen in Unternehmen vorantreiben wollen dabei, die aktuelle Situation besser zu verstehen und angemessene Praktiken zu finden, die einfach und wirkungsvoll eingeführt werden können, um die Situation zu verbessern. Es dient dabei als Handbuch für den Veränderungs-Coach, um die intrinsische Motivation für Veränderungen zu wecken und zu festigen. ■

Referenzen

[AndersonBozheva2020] David J Anderson, Teodora Bozheva: „Kanban Maturity Model, Handbuch für Agilität, Resilienz und Neuausrichtung in Organisationen“, dpunkt.verlag Heidelberg, 2020
https://amzn.to/3FUGXz6

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



SVEN GÜNTHER

Sven Günther ist akkreditierter Kanban-Trainer und Kanban-Consultant. Er hilft Unternehmen dabei, Services so zu gestalten, dass diese die Erwartungen der Kund:innen erfüllen. Er studierte an der Fachhochschule Brandenburg Informatik mit den Schwerpunkten Softwareentwicklung und Mikroprozessortechnik.
Agile Entwicklungsmethoden hat er 2007 für sich entdeckt und ist seit dem begeistert von ihnen. Nach einem anstrengenden Arbeitstag entspannt er sich gern bei seiner Familie und lernt Klavierspielen.

it-agile

Entwicklung, Beratung, Schulung

Das Kanban Maturity Model

Das KMM bietet eine bewährte Roadmap mit Anleitungen zu empfohlenen Vorgehensweisen zur Erreichung von Verbesserungszielen.
Es bildet typische Kanban-Praktiken sowie kulturelle Werte anhand von 7 Reifegraden der Organisation ab. Dies wird zu einem leistungsstarken Instrument für Trainer und Berater, die Kanban-Initiativen leiten und Unternehmen dabei helfen, ihre Agilität zu verbessern.

Lernen Sie dazu mehr in unserer Schulung zum Kanban Maturity Model.

Unsere Trainer:
Sven Günther und Wolfgang Wiedenroth

www.it-agile.de/kmm ***info@it-agile.de***

Accelerating Transformation Efforts with the Impact Matrix

By Matthew Haubrich

As organizations move from team-level agile to enterprise agility, predictive analytics and statistical insights play an increasingly important role in improving how organizations operate. Gartner predicts [Gartner2019] that by the end of 2021, AI will create 6.2 billion hours of worker productivity globally, resulting in $2.9 trillion of business value. The rationale for this increased focus on data-driven insights is clear: while business environments continue to grow more complex and uncertain, the need for fast decision-making and agility has never been greater.

By identifying potential problems before they become organizational challenges and applying proprietary algorithms to large amounts of data, we can identify patterns and direct organizational attention where it matters. But the insights must be shared in a way that helps change leaders improve their decision-making.

Comparative Agility, the world's largest agility assessment and continuous improvement platform, was founded in 2008 by Mike Cohn and Ken Rubin to help organizations move beyond intuition and "gut feel" to instead leverage validated data as part of their transformation efforts. Although data - however valid and reliable – can never in itself replace experienced coaching and observation, the insights provided can help change leaders ask better questions, focusing their efforts and accelerate meaningful change at scale.

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
0800 / 48 24453

it-agile
Anpacken. Begeistern.

Metriken on rogue

Von Markus Gärtner

Cem Kaner beschreibt in seinen Videos zu den Black-Box-Software-Testing-Kursen [Kaner2021] eine Situation, die er selbst erlebt hat: Ein Bonussystem für Mitarbeiter:innen stand den Business-Zielen der Gesamtorganisation seltsam im Weg. Die Tester:innen bekamen einen höheren Bonus ausgezahlt, wenn sie mehr Fehler in den Produkten gefunden haben. Gleichzeitig hatte die Entwicklungsabteilung ihren Bonus für die Programmierer:innen so festgelegt, dass sie mehr Geld bekamen, wenn sie mehr Fehler beseitigt haben. In Summe entstand daraus die Situation, dass sich Programmierer:innen und Tester:innen jeden Tag verabredet haben, um sich über die Fehler von gestern auszutauschen - und eigentlich gar keine ernsthafte Produktentwicklung mehr stattfand. Lange habe ich diese Umstände als etwas aus der Vergangenheit abgetan oder als etwas, das in den USA vielleicht passieren kann, aber niemals bei deutschen Unternehmen. Bis ich eines Besseren belehrt wurde.

Erfolgslieferanten

it-agile

Corona: Das Ende der Haftnotiz

Von Holger Bohlmann

Die Pandemie hat den beruflichen Alltag der Menschen verändert, die im Büro arbeiten. Homeoffice ist das Gebot der Stunde.
Mittlerweile ist die Büroarbeit, wenn auch mit leichten Einschränkungen, unproblematisch möglich. Nun fragen sich viele, was auch ohne Pandemie eigentlich sinnvoll im Büro erledigt werden muss.

it-agile Anpacken. Begeistern.

ABONNEMENT

Die agile review gibt es auch bequem im Abo!

Ab 20€ pro Jahr (3 Ausgaben)

Hier Abo bestellen: www.agilereview.de

weiterführende Infos

it-agile

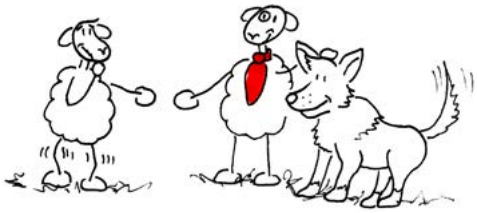
www.it-agile.de info@it-agile.de +49 40 41 358 48-0

Hilf beim Umgang mit der Angst

Angst auf der Arbeit? Darf es das überhaupt geben?

Vermutlich lässt es sich nicht vermeiden, dass es im Arbeitskontext Sorgen, Bedenken, Bammel oder Unsicherheit gibt. Und dahinter steht: Angst. Angst vor dem Neuen, dem Umbekannten, dem Unangenehmen, dem nicht Beherrschten.

Unser Job als Führungskraft ist es, unseren Kolleginnen und Kollegen zu helfen, mit dieser Angst umzugehen. Ich gehe hier der Einfachheit einmal davon aus, dass wir im ersten Schritt eine Idee davon haben, wie wir mit unserer eigenen Angst umgehen können (siehe auch Selbstführungsetage).



Ausbildung zum Agile Leader

Bei it-agile kann man Certified Agile Leader werden, wenn man sowohl einen CAL-ETO-Kurs als auch die begleitete Vertiefung CAL-2 macht.

Mehr Info unter www.it-agile.de/cal

Trotz Angst handlungsfähig sein

Es braucht nicht viel, um ein Gefühl von Angst zu entwickeln. Oft passiert das unbewusst, meistens merken wir es indirekt darüber, dass wir unzufrieden sind mit dem Status Quo und/oder emotional reagieren. Beispielsweise sind wir im Umgang mit anderen aufbrausend („Fight“) oder gehen aus dem Kontakt („Flight“), oder die Angst lähmt uns so, dass wir gar nichts tun („Freeze“).

All dies sind reaktive Verhaltensweisen, d.h. es laufen vor allem Automatikprogramme in mir ab, die verhindern, dass ich agiere, also bewusst eine Entscheidung zum Umgang mit der Situation und mit meiner Angst treffe. Das ist aber das, was ich insbesondere als Führungskraft eigentlich will.

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

#NoEstimates

Was ist es?

Unter dem Begriff „No Estimates“ (häufig in der Hashtag-Schreibweise #NoEstimates verwendet) wird eine Alternative zum herkömmlichen Schätzen gefasst.

Statt Anforderungen kleinteilig mit Schätzungen zu versehen, werden Voraussagen und Entscheidungen anhand datengetriebener Durchlaufzeiten getroffen.

Warum?

Schätzungen werden klassisch verwendet, um die Lieferfähigkeit und die Kosten von Anforderungen in der Zukunft planen zu können. Schätzungen ermöglichen damit, Entscheidungen zu treffen, in welchem Umfang Anforderungen umgesetzt werden sollen.

Organisationen und Auftraggeber:in fordern Schätzungen, um ihr Bedürfnis nach Sicherheit und Planbarkeit zu befriedigen.

Aber sie stellen im Lean-Sinne eine Form von “Verschwendung” dar, da sie keinen unmittelbaren Nutzen für Kund:innen liefern. Schätzungen werden häufig für eine Vielzahl von Anforderungen erstellt, die niemals zur Umsetzung kommen.

Herkömmliche Schätzungen sind aufwendig zu erstellen und beinhalten Ungewissheit und Ungenauigkeit. Die wirkliche Umsetzungszeit und die Kosten einer Anforderung bestehen im Wesentlichen aus drei Komponenten (frei nach [Rainsburger2013]):

Kosten = Komplexität der Anforderung +
vorhandene technische Schulden +
Variabilitäten

Beim herkömmlichen Schätzen wird vor allem die Komplexität der neuen Anforderung in einem konkreten oder abstrakten Schätzmaß bewertet.

Technische Schulden, die die Umsetzung erschweren, fließen nicht ausreichend in die Schätzungen ein. Die Komplexität des bestehenden Codes wird unterschätzt und offenbart sich erst in dem Moment, in dem mit der Umsetzung begonnen wird.

Weitere Variabilitäten wie Abwesenheiten durch Krankheit, technische Probleme im Umfeld und nicht vorhersehbare Verzögerungen durch Warten auf Grund von Abhängigkeiten sind ebenfalls schwer vorhersehbar und können deshalb nur schlecht abgeschätzt werden.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass technische Schulden und unplanbare Variabilitäten die eigentlichen Kostentreiber bei der Umsetzung von Anforderungen sind und gegenüber der geschätzten Komplexität der Anforderung dominieren. Das klassische Schätzen der Komplexität liefert also nur einen geringen Mehrwert und hilft nicht ausreichend, das Sicherheitsbedürfnis von Organisationen zu befriedigen.

Aus diesem Grund hat die #NoEstimates-Bewegung einen alternativen Ansatz für Planbarkeit und Entscheidungsfindung gesucht.

Wie?

Der Kern von #NoEstimates ist, dass Planbarkeit und Entscheidungsfindung über statistische Analyse von Anforderungs-Durchlaufzeiten unterstützt wird.

Voraussetzung ist, dass die Anforderungen grob betrachtet in einer ungefähr gleichen Größe vorliegen. In Scrum kann man beispielsweise definieren, dass die Umsetzungszeit einer Story eine halbe Sprintlänge nicht übersteigen soll.

Refinement-Meetings können dann primär dafür verwendet werden, Anforderungen inhaltlich zu klären. Zusätzlich wird geprüft, ob die Umfänge der Stories in einem vergleichbaren Bereich liegen. Sind Anforderungen deutlich größer, so müssen sie in ausreichend kleine Teile gesplittet werden.

Eine genauere Einschätzung der Umsetzungszeit oder die Zuordnung von Komplexitätsgrößen zu Anforderungen wird aber nicht benötigt.

Die Durchlaufzeiten dieser kleinteiligen Anforderungen werden für wenige Iterationen gemessen. Der Mittelwert der Umsetzungsmenge wird dann verwendet, um Voraussagen über die Liefermenge in der Zukunft zu treffen. Wurden beispielsweise in den letzten Iterationen im Mittel 6 Anforderungen pro Iteration umgesetzt, so wird dieser Wert für die Prognose der kommenden Iterationen verwendet. Wir erwarten im Mittel für die kommenden Iterationen, dass 6 Anforderungen umgesetzt werden. Dass

WIP-Limit & das Pull-Prinzip

Wer Kanban sagt, muss auch WIP-Limit und Pull-Prinzip sagen. Denn beides sind die grundlegenden Elemente eines Kanban-Systems. Solch ein Kanban-System ist grundsätzlich in der Menge paralleler Arbeit limitiert und entscheidet außerdem selbstständig über neu ankommende Arbeit. Die Menge paralleler Arbeit wird dabei mit dem anfangs genannten WIP-Limit festgelegt. Das Akronym WIP steht für Work-In-Progress oder manchmal auch Work-In-Process. Das Pull-Prinzip wiederum beschreibt, wie Arbeit in das System gelangt. Diese wird nicht in das System gegeben, sondern, wie der Name vermuten lässt, von den Mitarbeiter:innen in das System gezogen, vorausgesetzt das WIP-Limit lässt es zu.

Stellen Sie sich als Beispiel für ein einfaches Kanban-System einen Supermarkt vor, der die Menge von Kund:innen im Geschäft mit Hilfe von 100 Einkaufswagen, die eigentlichen Kanban, steuert. Ein Einkaufswagen dient als Eintrittskarte in den Supermarkt. Sind alle 100 Einkaufswagen belegt, können Kunden das Geschäft nicht betreten und müssen auf einen freien Einkaufwagen warten. Ein freier Einkaufswagen signalisiert, dass Kapazität frei geworden ist. Es ist das Pull-Signal des Systems. Der Supermarkt hat so ein selbstregulierendes System geschaffen, dass die Menge an Kund:innen innerhalb des Geschäfts begrenzt. Ein System, das Sie während der Corona-Pandemie eventuell schon selbst erlebt haben.

Die Idee der Limitierung und das Pull-Prinzip werden gemeinsam als Kanban schon seit Jahrzehnten für die Produktionsprozesssteuerung in herstellenden Betrieben angewendet. Das prominenteste Beispiel dafür und Pionier von Kanban ist Toyota, wo Taichii Ohno Kanban entwickelt hat [Wikipedia2022].

Jetzt könnte man behaupten, dass Produktion und Wissensarbeit völlig unterschiedlich sind und Kanban damit nicht auf Wissensarbeit übertragbar ist. Glücklicherweise hat sich David J. Anderson schon vor langer Zeit Gedanken dazu gemacht und diese in seinem Buch “Kanban – Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen” [Anderson2011] festgehalten.

Viel wichtiger als die Unterschiede zu betrachten ist es, einen Blick auf die Gemeinsamkeiten zu werfen: Arbeit im System und begrenzte Kapazität. In beiden Punkten besitzt die Wissensarbeit entscheidende Nachteile gegenüber der Produktion.

Wissensarbeit schafft und verarbeitet Informationen. Informationen benötigen, im Gegensatz zu beispielsweise Stahlrollen, kein Lager. Sie müssen nicht umgeschichtet werden, wenn noch mehr Informationen geliefert werden. Informationen sind unsichtbar. Sie verursachen keine direkten Kosten in Form von Lagern und “eingelagerten” Projekten und tauchen üblicherweise nicht in der Bilanz auf. Das führt dazu, dass unbegrenzt neue Arbeit angenommen werden kann. Es ist einfacher, 500 Projekte liegen zu lassen, als 500 Karosserien einzulagern.

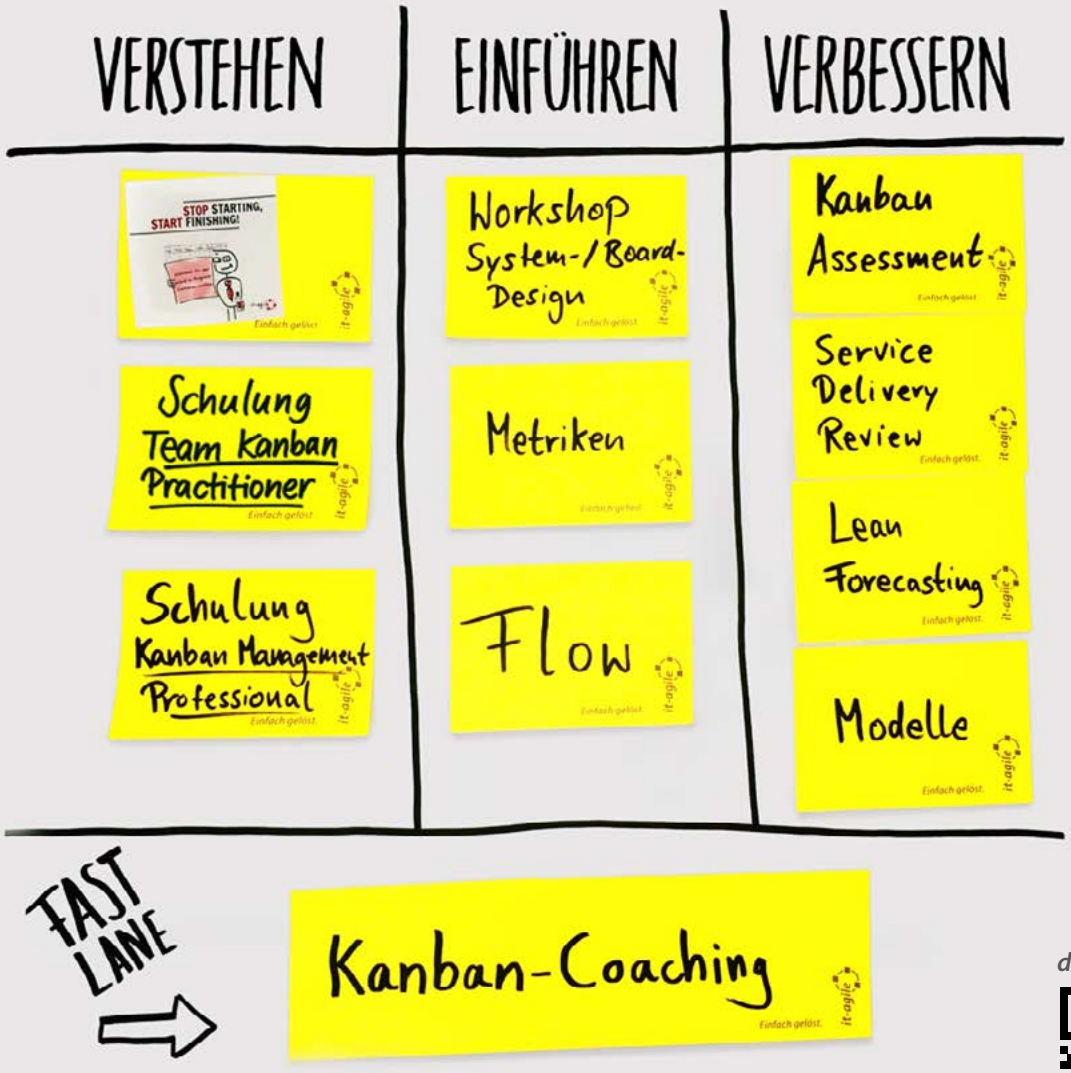
Das Problem der unsichtbaren Arbeit und fehlenden Transparenz bzgl. der Kosten führt direkt zum nächsten Problem. Die Organisation wird schleichend überlastet. Die Konsequenz sind wachsende Warteschlangen, Überlast bei Mitarbeiter:innen, wachsende Time-to-Market und nachlassende Vorhersagbarkeit. Um diesen Problemen gegenzusteuern, wird typischerweise die Qualität reduziert. Das führt wiederum zu mehr Nacharbeiten, also einer weiteren Quelle von Arbeit. Ein Drucker, dem mehr Papier zugeführt wird als er verarbeiten kann, lässt einen sofort wissen, dass das keine gute Idee ist. In der Wissensarbeit machen sich die beschriebenen Effekte erst bemerkbar, wenn der Schaden bereits eingetreten und die Korrektur schwieriger ist.

Mit WIP-Limits können wir vermeiden, dass Syste

it-agile

Coaching, Beratung, Schulung

Unser Portfolio für Ihren Kanban-Flow



direkt zum Angebot

Kontaktieren Sie uns, um mit Kanban in den Flow zu kommen:

0800 / 482 4453 kanban@it-agile.de

Teams nachhaltig entwickeln: eine komplexe Aufgabe

Von Holger Koschek und Markus Trbojevic

Teams gibt es überall – zumindest ist allerorts von ihnen zu lesen: Da wird der Teamgeist beschworen, Teamwork gefordert, es werden Teamplayer gesucht und Team Building praktiziert. Aber was genau ist ein Team? Was unterscheidet es von anderen Formen der Zusammenarbeit? Und wie kann eine nachhaltige Teamentwicklung gelingen?

it-agile

Entwicklung, Beratung, Schulung

Mit deinem Latein am Ende?

Damit dein Team abliefert – it-agile zeigt wie.

direkt zum Angebot

www.it-agile.de/coaching

info@it-agile.de

Wie bringe ich agiles Wissen in ein Unternehmen?

Unser Erfolgsrezept bei KALO: Agile Appetizer

Von Per Jochumsen

Wie können wir bei einer agilen Transformation über die üblichen „Basisschulungen“ hinaus ein alltagsbegleitendes Lernen etablieren, ohne die Möglichkeit, alle Teams gleichzeitig als Team Coach zu begleiten?

Unsere Lösung: Der „Agile Appetizer“ um 12 Uhr vor dem Mittagessen. Drei Mal die Woche stellt ein:e Agile:r Expert:in 5 Minuten ein Thema vor, erklärt einen Begriff oder erläutert ein Konzept. Wie das funktioniert hat, was man so alles in 5 Minuten unterkriegt und was wir nach fast 500 (!) dieser „Agile Appetizer“ gelernt haben – all das erfahrt ihr in diesem Artikel.

it-agile Anpacken. Begeistern.

Immer noch nicht genug?
*Dann abonnieren Sie doch den **Newsletter** von it-agile!*

NEWSLETTER

it-agile Newsletter Juni 2022

Passion und Leidenschaft, Psychologische Sicherheit, CTC werden, Leadership des Monats

Guten Tag,

als einer der süddeutschen it-agile Kollegen und Kolleginnen wohne ich recht nah am Alpenrand, genauer noch nahe den Ammergauer Alpen. Hier findet gerade das Spektakel der Oberammergauer Passionsspiele statt, die ich letzte Woche besuchen durfte: Nur alle 10 Jahre finden diese Passionsspiele statt, organisiert alleine durch Bewohner und Bewohnerinnen des Orts Oberammergau, bei dem ausschließlich Oberammergauer Laienschauspielende auf der Bühne singen und sprechen. Natürlich geht es da inzwischen nicht mehr nur um ein Jahrhundert altes Gelübde, sondern sicher auch um Kommerz und Vermarktung.

Das Wort „Passion" bedeutet Leidenschaft oder auch „für etwas brennen". Und ich bin mir sicher, dass die O'gauer (wie die dort Ortsansässigen auch genannt werden) eine ordentliche Dosis Leidenschaft haben, um dieses Spektakel auf die Beine zu stellen. Diese Leidenschaft und das „für etwas brennen", versuche ich auch in agilen Teams, mit denen ich arbeite, zu finden und zu erwecken.

Kennst du das von deinen Teams?
Voll dabei sein, Bock haben, etwas fertigzumachen, eine Can-if statt Can't-because Einstellung, ... Schick' mir gerne als Antwort die „Passion"-Geschichte zu deinem Team.

Das findest du in diesem Newsletter:

- agile review Artikel „Psychologische Sicherheit" zum Download
- Die Reise zum Certified Team Coach (CTC)
- Schulungsempfehlungen
- Leadership des Monats: Low und High Dream

Ich wünsche noch einen tollen Juni und viel Spaß beim Lesen,
Pete

PS: Unser Scrum-Poster ist in einer aktualisierten Version im Online-Shop. Du kannst es hier bestellen.

informativ

aktuell

auf den Punkt

Leadership des Monats

Weiterführende Infos

it-agile Anpacken. Begeistern.

COACHING

Ich habe die #Orientierung in unserem Großprojekt verloren!

Unser Projektcontrolling ist wirkungslos.

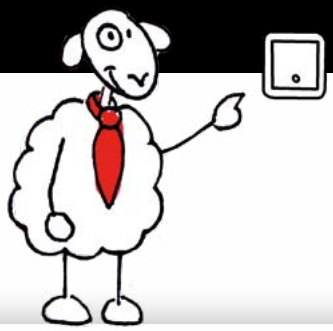
Lass uns unser agiles #Potenzial ausnutzen!

Unsere Veränderung kommt nicht richtig vorwärts - es wirkt #lethargisch.

Wir arbeiten agil. Aber die #Time-to-Market hat sich kaum verbessert.

Seit der Einführung von Agilität hat sich unsere agile Implementierung kaum #weiterentwickelt

Wir fokussieren bei Veränderungen zu sehr auf Rollen, Artefakte und Meetings und verlieren das Warum aus den Augen.



it-agile knipst das Licht an!

weiterführende Infos

www.it-agile.de info@it-agile.de +49 40 41 358 48-0