

## Gemeinsam Schätze heben!



Wege aus der Delegations-  
Sackgasse

Mob Programming

Workshops & Wirkketten

Agiles Mindset



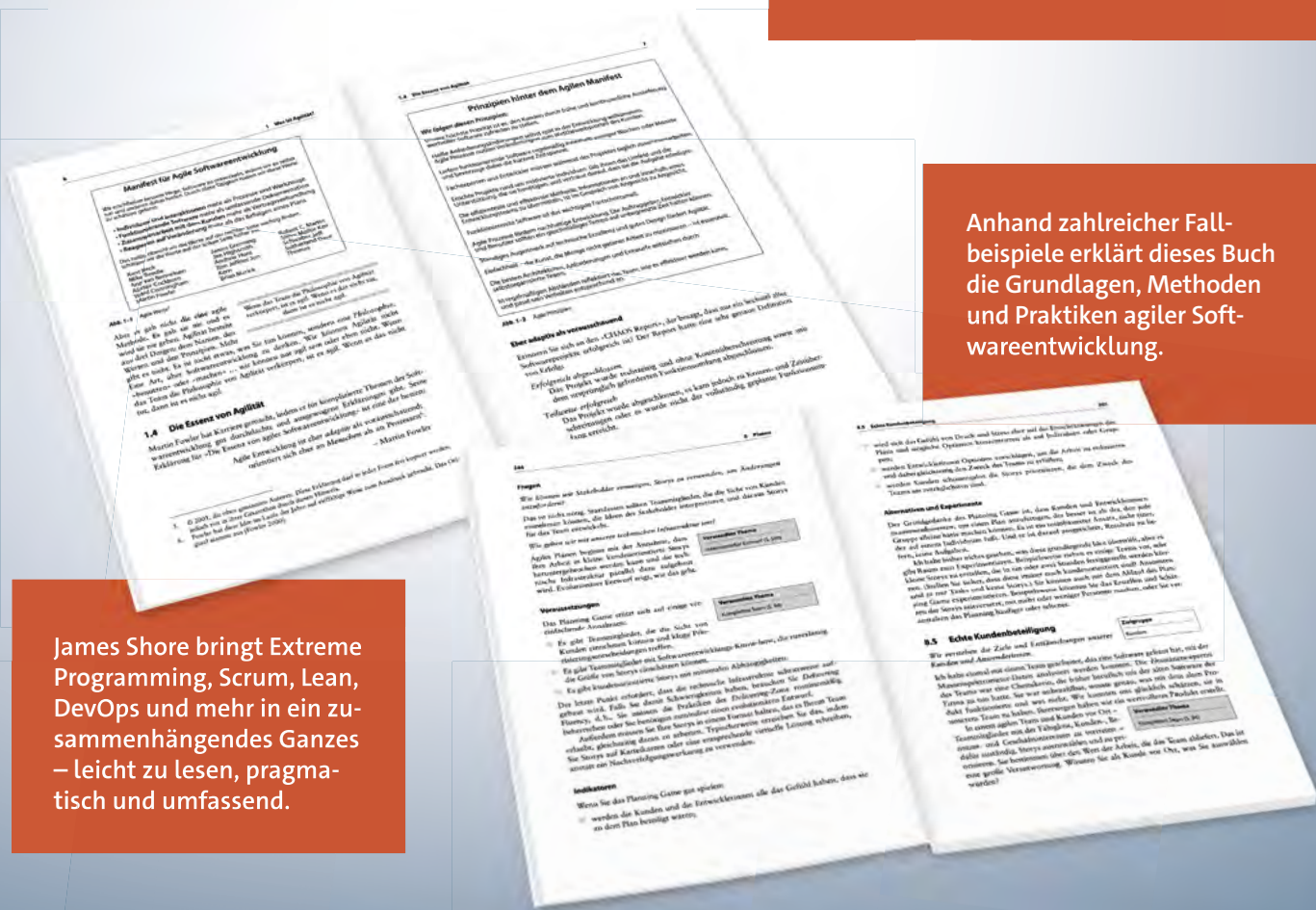
**Der US-Bestseller:**  
ein Muss für jeden, der mit  
oder in einem Software-  
entwicklungsteam arbeitet!

**Vollständig überarbeitet und von Grund  
auf neu geschrieben:** Die 2. Auflage dieses  
Bestsellers berücksichtigt die Weiterent-  
wicklung agiler Entwicklung während der  
vergangenen 14 Jahre. Autor James Shore  
hat dazu neue Themen wie agile Skalierung,  
DevOps, die Arbeit mit Remote-Teams  
sowie das Agile Fluency Model zur Einführung  
und Anpassung von Agilität an die  
Bedürfnisse des Unternehmens ergänzt.

**James Shore**

**Die Kunst der agilen Entwicklung**  
Grundlagen, Methoden und Praktiken  
Aus dem Englischen von Wolf-Gideon Bleek  
und Tim Müller

2023, 744 Seiten, Festeinband  
€ 49,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-860-6



Anhand zahlreicher Fall-  
beispiele erklärt dieses Buch  
die Grundlagen, Methoden  
und Praktiken agiler Softwareentwicklung.

James Shore bringt Extreme Programming, Scrum, Lean, DevOps und mehr in ein zusammenhängendes Ganzes – leicht zu lesen, pragmatisch und umfassend.



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



Liebe Leser:innen!

„Komm!“ sagte der kleine Tiger „Wir finden einen Schatz“. Bei Janosch jagen der kleine Tiger und der kleine Bär „dem größten Glück der Erde“ hinterher. Am Ende entpuppt sich der ursprüngliche Aufhänger der Schatzsuche zwar als haltlos, aber die stattdessen gemeinsam neu gewonnene Entdeckung lässt sie zufrieden nach Hause zurückkehren. Es ist bemerkenswert, dass bei Janosch eher vom Finden als vom Suchen gesprochen wird, die Optionen scheinen unbegrenzt. Es ist großartig, wie sich Bär und Tiger als wirkungsvolles Team durch unvorhersehbare Abenteuer iterieren. Es ist beeindruckend, wie die zwei Freunde am Ende und stets aufs Neue mit gänzlich neuen Erkenntnissen zufrieden ihr Tagewerk beschließen. In dieser Ausgabe der agile review legen wir unser Augenmerk genau auf dieses gemeinsame Schätze Heben.

Der Artikel „Ich mache es oder du machst es“ von Wolf-Gideon Bleek zeigt Wege aus der Delegations-Sackgasse (S. 6) und eröffnet Chancen, andere aktiver zu beteiligen. Unser Kollege Andreas Havenstein illustriert Abenteuer und Kraft des Mob Programmings (S. 16), in dem das ganze Team gemeinsam Schätze hebt. Ralf Lethmate appelliert an wirkungsvolle Agilität und skizziert mit dem Konzept der Workshops (S. 30) eine intensive Form des Dialograumes. Hier lernen sich Gruppen oder Teams gemeinsam zu neuen wie zusammenhängenden Erkenntnissen entlang der Fragen: „Wofür tun wir ...?“ und „Wie erreichen wir...?“ voran. Diese Erkenntnisse können wiederum genau den Unterschied machen, den es braucht, um großartige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die Erwartungen (über-)treffen.

Ein ebenso spannendes Thema betrifft das agile Mindset (S. 48). Hier erkundet Ralf Lethmate den Unterschied zwischen agil sein und (vorgeben) agil zu handeln. In Verbindung mit dem Konzept des Growth Mindset wird es möglich, in sich selbst und miteinander ganz neue Schätze zu heben.

„Gehaltsverhandlungen als Teamsache“ zeigt ungewohnte Möglichkeiten, wie wir das Thema Gehalt in einer Organisation partizipativ gestalten und als ebenso kontinuierlichen Prozess integrieren können (S. 26). Zwei unserer Kolleg:innen beleuchten Fluch und Segen eines sehr transparenten it-agile Gehaltssystems.

In der agilen Führungsetage (S. 46) geht es dieses Mal um unpopuläre Entscheidungen. Bei agil kurz und knapp (S. 41) gibt es folgende Appetithappen: „Optimizing Fluency“ und „Wirkkette“. Die Buchtipps (S. 58) widmen sich den Werken „The Phoenix Project“ & „The Unicorn Project“, „Jedes Team ist anders“, „Co-Active Coaching“ und „Good Strategy, Bad Strategy“.

Wir wünschen Ihnen ganz viel Lesespaß und freuen uns über Ihr Feedback zu allen gehobenen Schätzen!

Wolf-Gideon Bleek und Myriam Troester  
(Redaktion der agile review)

Treten Sie gern mit der Redaktion in Verbindung:

wolf-gideon.bleek@it-agile.de

myriam.troester@it-agile.de

# INHALT

6

## „Ich mache es oder du machst es“ – Wege aus der Delegations- Sackgasse

Mithilfe von Delegation-Leveln lässt sich das Problem umgehen.

Beim Delegieren denken wir häufig im Entweder-Oder. Wolf-Gideon Bleek stellt die Delegation Level aus dem Management 3.0 vor und zeigt, wie mit ihrem Einsatz schrittweise mehr Delegation erreicht werden kann. Für agile Teams und agile Organisationen ist das ein hilfreiches Mittel, um mehr Selbstorganisation zu ermöglichen.

16

## Mob Programming

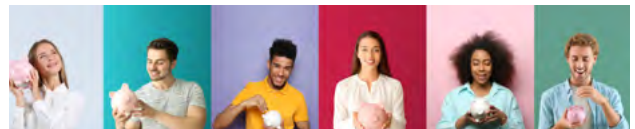
Andreas Havenstein zeigt, welche Vorteile in der Steigerung von Pair Programming liegen und wie es umgesetzt werden kann.



26

## Gehaltsverhandlungen als Teamsache

Wiebke Harms und Kathrin Halfwassen



30

## Workshops: Zeig mir wo der Hammer hängt

Ein Workshop-Format, um die erwünschte Wirkung gemeinsam zu identifizieren.

Wirkungsvolle Agilität soll zum Ausdruck bringen, dass Agilität kein Selbstzweck ist und wir vielmehr dorthin zurückkehren sollten, was mit Agilität ursprünglich gemeint war, nämlich: Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die Erwartungen treffen – potentiell sogar übertreffen. Ralf Lethmate beschreibt Wege und Mittel die dabei helfen können.



**Was ist ein agiles Mindset?**  
Ralf Lethmate beschreib den Weg vom Fixed zum Growth Mindset

42

Henning Wolf spricht die Frage an, ob wir unpopuläre Entscheidungen treffen sollten. Und Nadine Wolf entwickelt eine Vision, bei der wir Anerkennung von außen nicht mehr brauchen.

**Agile Führungsetage**  
Unpopulär

52

Optimizing Fluency  
Wirkketten

**kurz und knapp**  
Unsere Kolleg:innen beschreiben Grundlagen der Agilität

54



**Buchtipps**  
„The Phoenix Project and The Unicorn Project“, „Jedes Team ist anders“ „Co-Active Coaching - Changing Business Transforming Lives“, „Good Strategy, Bad Strategy“

61

**Impressum**

40

was ist ein agiles mindset?



# Was ist ein agiles Mindset?

Das agile Mindset entscheidet darüber, ob wir vorgeben agil zu handeln oder agil sind.

Von Ralf Lethmate

Das agile Mindset beschreibt eine durch die agilen Werte und Prinzipien geprägte, innere Haltung und verstärkt die Wirkung empirischen Managements.

Der primäre Zweck agiler Managementmethoden wie Scrum besteht darin, den Kernzyklus zwischen Kund:innen und Team am Laufen zu halten: Das Team setzt Probleme/Bedürfnisse des Kunden in Lösungen um. Scrum unterstützt dies, indem es einen organisatorischen Rahmen für das empirische Management bildet. Das empirische Management besteht darin, die Erkenntnisse aus dem Kernzyklus transparent zu machen und Erkenntnisse über Inspect & Adapt in die nächste Version einzubauen. Scrum stellt hierfür als Rahmen Rollen, Events und Artefakte zur Verfügung (vgl. Abb. 1).

Die ersten Schritte in Richtung Agilität sind daher schnell gemacht: Es werden die Rollen besetzt, eine

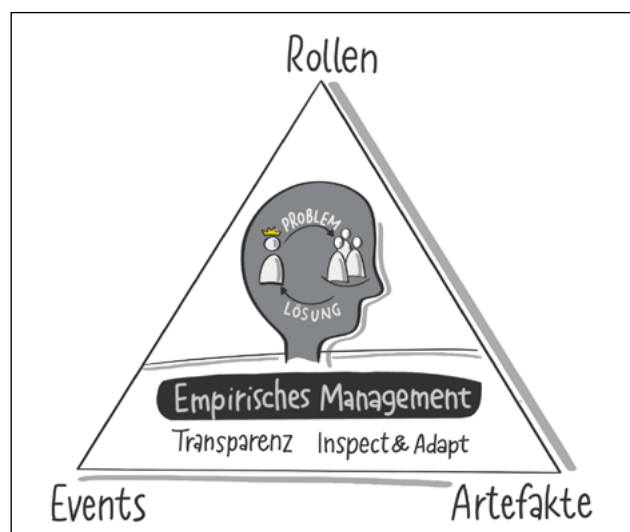


Abb. 1: Ein Framework unterstützt den flüssigen Ablauf des agilen Kernzyklus. Rollen, Events und Artefakte bilden dabei jedoch nur den nach außen sichtbaren prozessualen Teil ab. ►

was ist ein agiles mindset?

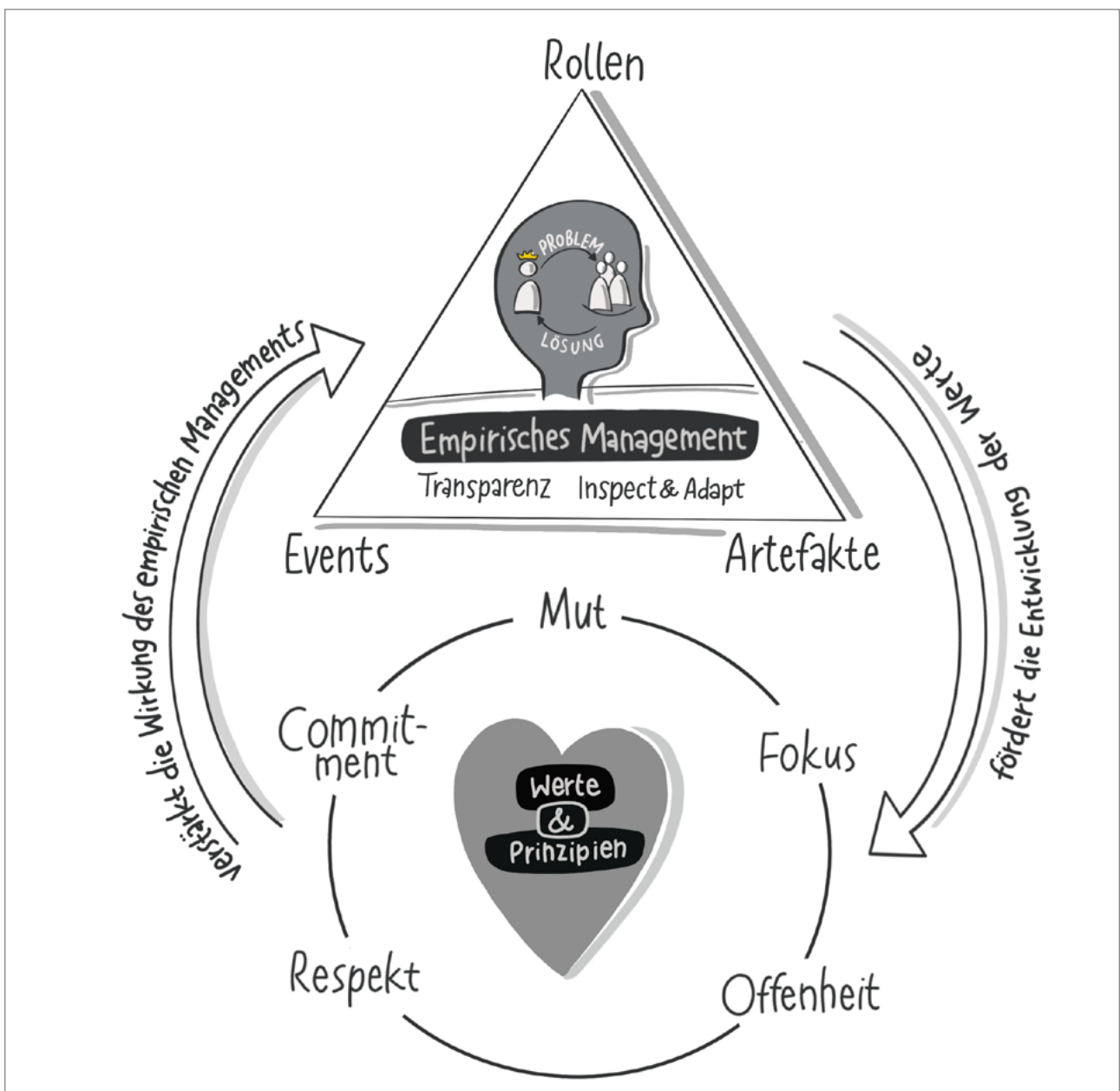


Abb. 2: Mit agilem Mindset stehen Herz (Werte und Prinzipien) und Kopf (agiler Kernzyklus) im ständigen Austausch.



neue Meeting-Struktur (Events) aufgesetzt und Teilprodukte wie (Sprint-)Backlogs und Entwicklungskremente definiert (Artefakte). Dies ist die Arbeitsebene (Kopf).

Scrum ist jedoch keine entseelte Checkliste. Wir ahnen bereits, dass die Methode ins Leere läuft, wenn beispielsweise der Prozess nicht ausreichend transparent ist. Transparenz ist nichts, was sich mechanisch verordnen lässt. Daher wird das empirische Management mit agilen Werten, Leitsätzen und Prinzipien flankiert, die die Wirkung des empirischen Managements verstärken sollen. Dies ist die Kulturebene (Herz in Abb. 2).

Umgekehrt hilft das empirische Management, die agilen Werte kontinuierlich zu fördern, sodass auf beiden Ebenen, Arbeits- und Kulturebene Lernen stattfindet [Green 2017].

Um ein anderes Bild zu bemühen: Wer seinem Unternehmen mit Scrum ein Update verpassen will, weil es alle anderen auch so machen, denkt zu kurz. Scrum entspricht eher einem neuen Betriebssystem.

## Die 5 agilen Werte

Die fünf Scrum Werte sind

- Mut,
- Offenheit,
- Respekt,
- Fokus und
- Commitment.

Wie die agilen Werte verstanden werden sollten, zeigt folgendes generisches Beispiel eines Veränderungsvorhabens:

„Wir sind als Beteiligte des Veränderungsvorhabens mutig, weil wir Transparenz zulassen. Die Transpa-

renz wird zu Erkenntnissen führen, die schmerzhaft und überraschend sein können, weswegen jede:r für bevorstehende notwendige Veränderungen Offenheit benötigt. Auf dem Weg der Veränderungen zeigen wir jenen Respekt, die eine andere Meinung haben als wir selbst und sind dankbar für alle, die mit Commitment vorangehen und uns dabei helfen, Fokus auf das Wesentliche zu behalten, damit alle am selben Strang ziehen.“

## Die 4 vier Leitsätze / Wertepaare

Die vier Wertepaare aus dem agilen Manifest von 2001 [FowlerHighsmith2001] besagen:

1. Wir schätzen Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge.
2. Wir schätzen funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation.
3. Wir schätzen die Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen.
4. Wir schätzen das Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.

Die Wertepaare waren für ihre Autoren der Aufbruch in ein neues Wertesystem, um neue Wege der Softwareentwicklung zu begehen. Sie sind heute so zutreffend wie damals und haben auch außerhalb der Softwareentwicklung Gültigkeit und Prominenz erlangt. Ihnen liegen die folgenden zwölf Prinzipien zugrunde.

## Die 12 Prinzipien (verkürzt)

1. Früher Mehrwert: früh und kontinuierlich ausliefern
2. Flexibilität: späte Anforderungsänderungen will ►

kommen heißen; sie sind der Wettbewerbsvorteil der Kund:innen

3. Kurze Iterationszyklen: iterativ-inkrementell ausliefern
4. Teamarbeit: cross-funktionale Teams, die täglich zusammenarbeiten
5. Autonomie: nicht die Menschen, sondern das Umfeld managen und Vertrauen schenken
6. Einfachheit: das direkte Gespräch suchen
7. Hier und jetzt: das funktionierende Produktinkrement ist die wichtigste Fortschrittsmetrik
8. Timeboxing: nachhaltiges Tempo wählen gegen Überlast
9. Qualität: technische Exzellenz und gute Architektur fördern
10. Fokus: auf das Wesentliche reduzieren, durch Maximieren der Menge nicht getaner Arbeit
11. Effektivität: Selbstorganisation fördern
12. Lernen: kontinuierliche Verbesserung durch „Inspect & Adapt“

Die Prinzipien helfen den Beteiligten, einen inneren Kompass auszubilden, um ein wertorientiertes gemeinsames Verhalten zu entwickeln und Klarheit über das gemeinsame Verständnis darüber herzustellen (Alignment).

**„Go to bed smarter than when you woke up.“**

Charlie Munger

## Lernen

Das 12. Prinzip des agilen Manifests zielt auf kontinuierliches Lernen ab. Die Feedbackschleife zwischen Kernzyklus (Kopf) und Wertesystem (Herz) ist endlos. Lernen (Inspect & Adapt) sollte daher zu im-

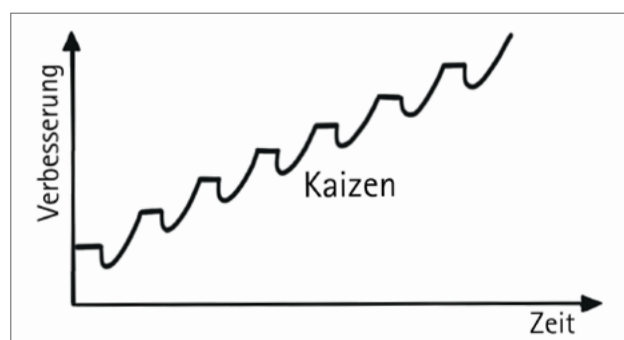


Abb. 3:as Streben nach kontinuierlicher Verbesserung.

mer besseren Ergebnissen führen. Diese kleinschrittige Lernkurve zu immer besseren Ergebnissen wird als Kaizen bezeichnet.

Das japanische Kaizen (kai „Veränderung“, zen „besser“) beschreibt das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung (Abb. 3). Es geht also nicht darum, agil zu werden, sondern agil zu bleiben.

Das agile Mindset beschreibt mit dem 12. Prinzip eine Lernkultur und ist daher eng verknüpft mit dem Growth Mindset, wie es Carol Dweck in ihrem Buch „Mindset“ beschreibt [Dweck2016 | .

## Fixed and Growth Mindset

Heute bestätigt die Wissenschaft, dass kognitive Fähigkeiten in hohem Maße durch Lernfreude entwickelbar sind. Zwar kann nicht jeder ein Gödel, Escher oder Bach werden, aber die Kapazitäten persönlicher Entwicklung sind erstaunlich, wenn Interesse auf Übung trifft und zu Leidenschaft wird.

Carol Dweck unterscheidet das „Fixed Mindset“ und das „Growth Mindset“. Die innere Einstellung, wie wir uns und unsere Organisationen sehen, entscheidet auf Dauer darüber, was aus uns wird und

ob wir die Dinge erreichen, die wir für erstrebenswert halten.

**Fixed Mindset:** Meine Intelligenz, Talente und Kompetenzen sind beschränkt. Falls ich danach gefragt werde, verfolge ich zwei Strategien. Entweder stelle ich meine Kapazitäten unter Beweis oder ich gehe potentiell peinlichen Situationen aus dem Weg.

In einem Fixed Mindset habe ich die Haltung, mich ständig beweisen zu müssen. Es geht um die Prüfung meiner gesamten Persönlichkeit und Niederlagen werden als persönliche Unzulänglichkeit verstanden.

- Absage nach Vorstellungsgespräch? → Ich bin zu schlecht.
- Von Partner:in verlassen? → Ich bin es nicht wert.
- Rauswurf? → Ich bin schwierig.
- Sitzengeblieben? → Ich bin dumm.

**Growth Mindset:** Talente, Intelligenz und Fähigkeiten sind nicht in Stein gemeißelt. Ich glaube daran, dass Gewohnheiten, Lernstrategien, Übung und Hilfe durch andere darüber entscheiden, ob und wie schnell ich mich verbessere. Ich glaube daran, dass sich Menschen zwar in ihren initialen Talenten, Interesse, Temperament und ihrer Haltung unterscheiden, jedoch durch Feedback und Erfahrung wachsen werden.

Im Unterschied zum Fixed Mindset befinden wir uns beim Growth Mindset auf einer Lernreise, auf der wir uns stetig weiterentwickeln, statt beweisen zu

müssen, dass wir bereits die Besten sind.

- Absage nach Vorstellungsgespräch? → Ich werde daraus lernen.
- von Partner:in verlassen? → Ich werde daraus lernen.
- Rauswurf? → Ich werde daraus lernen.
- Sitzengeblieben? → Noch nicht geschafft.

Sind wir entweder das eine oder das andere? Nein. Wir können je nach Situation die eine oder andere Haltung haben.

### Meine Mitarbeiter:innen haben das falsche Mindset

Wir ahnen hier: Ein agiles Mindset lässt sich nicht ausrollen oder einfordern. Das gleicht dem Versuch, einen Faden zu schieben.

Was können Führungskräfte also tun, wenn Mitarbeiter:innen auf alte Gewohnheiten beharren? „Ich bin Entwicklerin, Testen steht nicht in meinem Arbeitsvertrag.“

Jeder Mensch ist das Produkt seiner Umgebung – die wir alle und über die Jahre – mitgestaltet haben; der Autor eingeschlossen.

Der Weg zu neuen Geisteshaltungen der Mitarbeiter:innen besteht aus Vorleben und Nachahmen. Die Veränderung fängt also bei uns selbst an, damit wir unsere Peers zu Ähnlichem inspirieren können.

Als Führungskraft zu sagen „die Person hat das falsche Mindset“, führt in eine Sackgasse. Stattdessen sollten Führungskräfte für eine Arbeitsumgebung sorgen, in der ein Growth Mindset die Grundannahme ist und psychologische Sicherheit vorliegt [Lethmate2021]. Führungskräfte mit Growth Mindset sprechen daher auch über eigene Fehlschläge und ►

Das Agile Mindset startet mit der Frage „Welche Haltung habe ich selbst?“

Irrwege, weil das Teilen von Verletzlichkeit zu Verbundenheit führt, die andere wiederum sich psychologisch sicher fühlen lässt.

## Process Praise versus Intelligence Praise

### Lob und Tadel

Ein Growth Mindset hat auch Auswirkungen darauf, wie gerade Vorgesetzte über Erfolg und Misserfolg sprechen. Es geht nie um die Bestätigung vorhandener Fähigkeiten:

„Wow, Euer Erfolg zeigt, dass ihr gut seid!“

sondern um das Anerkennen von Engagement:

„Wow, ihr müsst für diesen Erfolg hart gearbeitet haben.“

### Misserfolge

Es geht darum, das eigene Zutrauen für selbst noch schwierige Aufgaben meistern zu können, statt fürchten zu müssen, irgendwann durch schlechte Leistung nicht mehr den Erwartungen gerecht zu werden und deshalb zu enttäuschen.

### Erfolg

Es geht gleichzeitig um die Umdeutung von Erfolg. Weg von „bestanden“ hin zu „dazugelernt“. Es geht nicht um das Zertifikat und den Antritt eines Beweises, eine Prüfung bestanden zu haben, sondern um die inkrementelle Lernentwicklung, deren Reise nach der Prüfung weitergeht.

## Das Umdenken lohnt sich

Wenn sich Unternehmen mit Agilität auf den Weg machen oder bereits in einer agilen Transition stecken, so wird Frust aufkommen, an bestimmten Stellen nicht weiterzukommen. Wenden wir das Fixed Mindset auf Unternehmensebene an, so würde man lieber schneller und vielleicht sogar mit dem Kopf durch die Wand voranschreiten.

### Mit einem Fixed Mindset argumentiere ich so:

- „Wir müssen besser kommunizieren und uns besser an unsere Prozesse und Vereinbarungen halten.“

### Mit einem Growth Mindset ist meine Haltung folgende:

- „Ja, wir wollen Veränderung, denn unser Erbe (technische Monolithen, ineffiziente Prozesse, Rollen der Aufbauorganisation etc.) ist eine Last, weil sie uns lähmt. Und ja, die aktuellen Prozesse und Strukturen sind schmerzhaft. Dennoch wertschätzen wir unsere Firmengeschichte, denn sie ist der Wegbereiter unseres vorangegangenen Erfolges und lehrt uns unzählige Weisheiten.“
- „Ja, der Moment ist da, neue und unsichere, weil unbekannte Wege der Zusammenarbeit zu gehen; aber allein die Erkenntnis, dass es so nicht weitergehen kann, ist bereits unser erster Erfolg!“
- „Ja, auch die Veränderung ist schmerzhaft, doch wir lernen hier wertvolle Dinge.“
- „Ja, die scheinbare Mammutaufgabe der Veränderung, von der wir wissen, dass wir das Alte nicht so ohne Weiteres gegen etwas Neues eintauschen können, mag frustrierend sein, aber damit sind wir nicht allein, anderen geht es auch so und hilft

- anderen zu helfen und um Hilfe zu bitten.“

Ein agiles Mindset hilft, die gegebenen Strukturen nicht als gegeben anzusehen, sondern als kleinschrittig anpassbar. Zudem werden kritische Stimmen willkommen geheißen; wir hören hinter den entrüsteten Stimmen wertvolles Feedback, warum Dinge nicht oder immer noch nicht so laufen wie gedacht. Wir haben die Haltung, dass Prozesse herausgefordert werden dürfen und dass neue Dinge in kleinen Bereichen ausprobiert werden können, um daraus Lehren für die gesamte Organisation zu ziehen. Und es ist uns nicht peinlich, vielleicht gerade mal keine Antwort zu haben und dies offen zuzugeben.

## 5 Schritte zum Growth Mindset

### Wie entwickle ich ein Growth Mindset?

Die Entwicklung eines Mindsets ist ein vierschrittiger Prozess der Selbstführung. Zunächst sollte die Einsicht für Veränderung vorhanden sein und die Absicht, dass wir etwas dafür tun wollen.

In einem zweiten Schritt ist es sinnvoll, Klarheit über den Ursprung seiner festen Glaubenssätze zu haben und zu wissen, in welchem Kontext und in welchen Situationen diese aktiv sind.

In einem dritten Schritt werden wir uns in relevanten Situationen der eigenen Haltung im Fixed Mindset immer häufiger gewahr. Hier hilft es, sich jemandem zu öffnen und um Unterstützung zu bitten, und das alte Verhalten in oder nach gegebenen Situationen zu spiegeln. Dazu eignet sich persönliches Coaching. In einem weiteren Schritt sollten wir uns in einer (Selbst-) Reflexion dem Erlebten stellen, damit das Hirn die alte Geisteshaltung mit der neuen überschreibt und die neue Gewohnheit in den Situationen erlernen kann.

### Wann ein Gespräch über das Mindset gut tut

- Wenn Retrospektiven immer wieder dieselben unüberwindbaren Hindernisse zu Tage fördern.
- Wenn bestehende Strukturen nicht in Frage gestellt werden (dürfen).
- Wenn Lernkultur ein Lippenbekenntnis bleibt.
- Wenn sich einige bewegen und andere nicht.
- Wenn Niederlagen „durchgefallen“ bedeuten statt „noch nicht geschafft“.
- Wenn niemand vorangeht.
- Wenn der Fokus fehlt.
- Wenn sich niemand traut, „nein“ zu sagen.
- Wenn Scrum oder Kanban nur Zettel an der (virtuellen) Wand sind.
- Wenn immer wieder Probleme desselben Typs aufkommen und eskalieren.
- Wenn Berechtigungen restriktiv bleiben.
- Wenn Teams nicht fokussiert arbeiten können.
- Wenn Kunden unzufrieden bleiben.
- Wenn Auslieferungen unzuverlässig bleiben.
- Wenn die Abhängigkeiten zu anderen Teams nicht abgebaut werden können, obwohl das gewünscht ist.

### Reflexionsfragen für ein agiles Mindset

- Können Sie sich in der ein oder anderen Aussage wiedererkennen?
- Verwenden Sie die agilen Werte und Prinzipien als Spiegel Ihres Handelns? (Bewerten Sie z. B. Individuen und Interaktionen höher als Prozesse und Werkzeuge? Reagieren Sie auf - oder erzeugen gar - Veränderung oder halten Sie an einem Plan fest? Schätzen Sie ein funktionierendes Produktinkrement mehr als umfassende Dokumen ►

# was ist ein agiles mindset?

- tation? Schätzen Sie die Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen?)
- Glauben Sie an das Growth Mindset und dass sich jede:r mit Feedback entwickeln kann?
- Schenken Sie Vertrauen, weil Sie wissen, dass Menschen damit über sich hinauswachsen?
- Lassen Sie Ungewissheit zu?
- Lernen Sie sich als Team oder Organisation Stück für Stück zu immer konkreteren und besseren Lösungen voran?
- Hinterfragen Sie die Nützlichkeit von Glaubenssätzen – auch diesen hier?
- Sehen Sie in Fehlern Niederlagen oder Lernchancen? Welche Schlüsse haben Sie zuletzt aus einer Lernchance gezogen und welche Konsequenzen haben Sie konkret daraus gezogen?
- Sind Sie bereit, Effizienz (die Dinge richtig tun) einzubüßen, um – zunächst – effektiver werden zu können (die richtigen Dinge tun)?
- Arbeiten Sie nach Schema-F oder iterativ?
- Fangen Sie
- 
- bei Veränderung bei sich selbst an? ■

## Referenzen

[Dweck2016] Dweck, Carol. Selbstbild: wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper ebooks, 2016.

[FowlerHighsmith2001]: Fowler, Martin, and Jim Highsmith. "The agile manifesto." Software development 9.8 (2001): 28-35.

[Green2017] Green, Peter. Scrum Theory and Values, Scrum Alliance 2017.

<https://www.scrumalliance.org/learn-about-scrum/>

scrum-elearning-series/scrum-theory-and-values zuletzt aufgerufen am 17.02.23.

[Lethmate2021] Sag nein!, Lethmate, Ralf; agile review 01/2021.

Treten Sie gern mit dem Autor in Verbindung: \_\_\_\_\_

ralf.lethmate@it-agile.de



RALF  
LETHMATE

Ralf Lethmate wurde 1972 geboren; ist promovierter Physiker und studierte in Münster, Köln, Edinburgh, Lyon und Hamburg. Als Produktentwickler lernte Ralf seit 2002 zunächst klassisches Projektmanagement in KMUs und internationalen Konzernen kennen. Mit der Zeit entfachten aber Scrum und Kanban seine Begeisterung für agile Praktiken. Er ist ausgebildeter Change Manager und schließt seither mit Herzblut zwischenmenschliche und produktbezogene Feedback-Schleifen.

# AGILE LEADERS WANTED



**Ausbildung zum  
Certified Agile Leader**  
<https://www.it-agile.de/cal>

weiterführende Infos

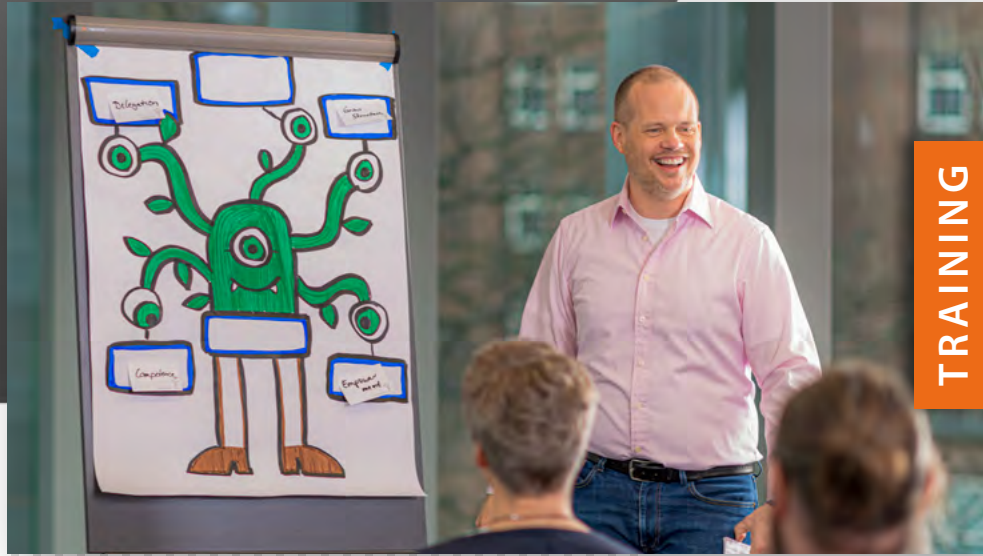




## „Ich mache es oder du machst es“ - Wege aus der Delegations-Sackgasse

Viele Führungskräfte stecken in der Delegations-Sackgasse fest. Sie haben versucht, zu delegieren, waren mit dem Ergebnis nicht zufrieden und holen sich dann die Aufgabe wieder zurück. Sie blicken mit einem binären Konzept auf Delegation („Ich mache es oder du machst es“) und kommen so nicht weiter. Wenn sie alles selber machen, sind sie unabhkömmlich, überlastet und verzögern alles. Wenn es Ihre Mitarbeiter:innen machen, sind diese oft unvorbereitet, unzureichend informiert und treffen vermeintlich willkürliche Entscheidungen. In diesem Artikel will ich die Delegations-Stufen aus Management 3.0 beschreiben, wie wir sie in agilen Organisationen einsetzen und welche Vorteile dadurch im Management entstehen. Von Wolf-Gideon Bleek





TRAINING



# Management 3.0

## Aus dem Inhalt:

### **AGILES MANAGEMENT:**

Die Methode für die Organisation von Wissensarbeit.

### **KOMPLEXITÄT:**

Das agile Mindset und die Theorie hinter Komplexitätsdenken.

### **INTRINSISCHE MOTIVATION:**

Was motiviert Menschen?  
Wie können wir dazu beitragen, damit sie kreativ und produktiv bleiben?

### **ORGANISATIONSTRUKTUREN:**

Auf die Bedürfnisse anpassen.

### **SELBSTORGANISATION:**

Teams können sich selbst organisieren. Das erfordert Erlaubnis, Vertrauen und Delegation.

### **KOMPETENZEN ENTWICKELN:**

Wie können Teams dafür selbst Verantwortung übernehmen?

### **CHANGE MANAGEMENT:**

Die Organisation kontinuierlich mit Experimenten gestalten.

Mehr Infos und Termine unter [www.it-agile.de/m30](http://www.it-agile.de/m30)

weiterführende Infos





# Mob Programming

## Vom Einzelkampf zum Team sport

Beim Mannschaftssport geht es nicht darum, als Einzelne:r Höchstleistungen zu vollbringen, sondern als Team gemeinsam beeindruckende Ergebnisse zu liefern. So sollte es auch in der Softwareentwicklung sein: Wissens-Silos, Abhängigkeit von Spezialist:innen und ein uneinheitliches Verständnis von Qualität stehen dem entgegen. Welche Herausforderungen auf dem Weg vom Einzelkämpfer zum Team sport gelöst werden müssen, wird im Folgenden untersucht. Von Andreas Havenstein

# *Erfolgslieferanten*

**Agile  
Organisations-  
entwicklung**

**Scrum und  
Kanban  
einführen**

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

**Agile  
Entwicklungspraktiken**

**Schulungen  
und technisches  
Coaching**



## Gehaltsverhandlungen als Teamsache

Was verdienen wohl die Kolleginnen und Kollegen? Beim Beratungsunternehmen it-agile ist Gehalt kein Thema für die Gerüchteküche: Alle wissen, wer auf welcher Gehaltsstufe einsortiert ist. Will jemand mehr Geld, gibt es viele Gespräche – und am Ende entscheiden Teammitglieder. Kann so viel Transparenz funktionieren?

Von Wiebke Harms und Kathrin Halfwassen



## Zeigen, wo der Hammer hängt!

In vorangegangenen Artikeln der agile review haben wir den Begriff der „wirkungsvollen Agilität“ eingeführt [Roock2020, Bleek2020]. Er soll zum Ausdruck bringen, dass Agilität kein Selbstzweck ist und wir vielmehr dorthin zurückkehren sollten, was mit Agilität ursprünglich gemeint war, nämlich: Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die Erwartungen treffen – potentiell sogar übertreffen.

Von Ralf Lethmate

# Optimizing Fluency

## Was ist es?

Optimizing Fluency ist die dritte Zone des Agile Fluency© Models von Diana Larsen und James Shore. Das Modell beschreibt vier Zonen: „Focusing“, „Delivering“, „Optimizing“ und „Strengthening“. Mit jeder Zone ist eine Reihe von Fähigkeiten verknüpft, die ein Team beherrschen muss. Hat das Team die Fähigkeiten erlernt, kann es bestimmte Vorteile ausspielen. Die Zonen helfen zu bestimmen, welcher Grad an Agilität benötigt wird. Dafür betrachten wir die jeweiligen Vorteile, die eine Zone bietet. Gleichzeitig können wir mit dem Modell untersuchen – unabhängig von der gewählten agilen Vorgehensweise –, ob ein Team die notwendigen Fähigkeiten erreicht hat.

## Vorteile

Optimizing Fluency bietet die folgenden Vorteile:

1. Es werden exzellente Produktentscheidungen getroffen.
2. Übergaben und Verzögerungen werden vermieden.
3. Innovation oder sogar Disruption wird ermöglicht.

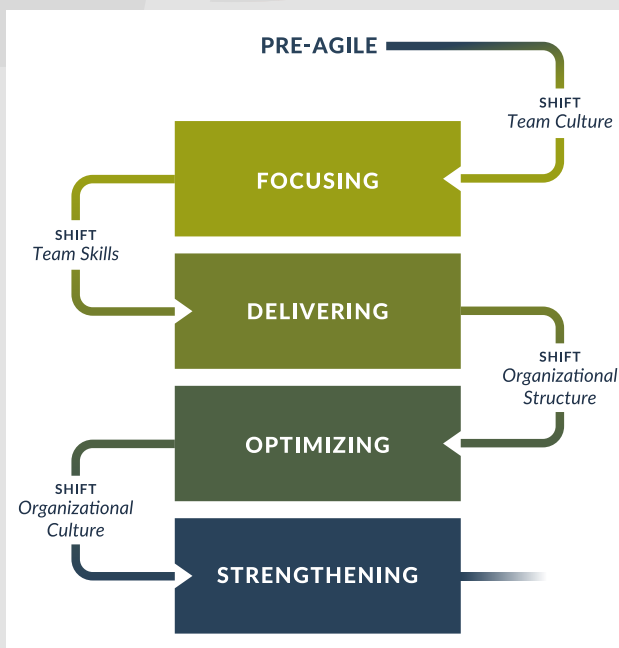


Abbildung 1: Das Agile Fluency Model

Dadurch, dass Personen mit Softwareentwicklungsfähigkeiten und Personen aus dem Fachgebiet direkt zusammenarbeiten, können wesentlich bessere Produktentscheidungen getroffen werden als wenn die Weiterentwicklung über die Verwaltung von Anforderungen geregelt wird. In der unmittelbaren Interaktion zwischen Fachdisziplin und Softwareentwicklung entstehen bessere Features.

Der zweite Vorteil beruht auf der direkten Zusammenarbeit. Es gibt nicht mehr Termine, an denen Anforderungen ausgetauscht werden und es gibt nicht mehr die Notwendigkeit für geplante Besprechungen. Dadurch entfallen Übergaben und Verzögerungen. Der Entscheidungs- und damit auch der Entwicklungsprozess wird enorm beschleunigt. In dieser Umgebung kann der dritte Vorteil entstehen. Die direkte Kommunikation zwischen Fachdisziplin und Softwareentwicklung lässt Gespräche über das, was möglich ist, aufkommen. Ideen werden ausgetauscht und ausprobiert.

## Anpassung der Organisationsstruktur

Damit die Zusammenarbeit intensiver gestaltet werden kann, ist es erforderlich die Organisationsstruktur anzupassen. Menschen aus der Softwareentwicklung und aus dem Fachgebiet müssen zusammen sitzen. Sie müssen ihre Arbeit aufeinander abstimmen. Wahrscheinlich werden sie an vielen Dingen gemeinsam arbeiten.

Diese Zone funktioniert am besten, wenn Entscheidungen direkt getroffen werden können. Deshalb gilt es, alle Personen zusammen zu bringen, die für eine Produktivstellung erforderlich sind. Ggf. müssen Menschen aus der Qualitätssicherung und aus dem Betrieb integriert werden. Deswegen wird eine Anpassung der Organisationsstruktur notwendig.

## Investitionen

Um die Optimizing Zone zu erreichen, sind eine Reihe von Investitionen erforderlich:

1. Fachwissen über die Anwendungsdomäne muss

# Wirkketten

## Was ist es?

Bei Agilität geht es darum, Wirkung beim Kunden und für das Unternehmen zu erzielen. Wirkketten sind ein Werkzeug, um in diesem Kontext die Ziele zu bestimmen, weil es häufig schwierig ist, den wichtigsten Punkt zu identifizieren. Wir können beim Erstellen einer Wirkkette die Kommunikation strukturieren, um klar zu einem marktorientierten Ziel zu kommen.

## Warum?

Agilität ist kein Selbstzweck. Es geht darum, die wenigen Veränderungsinitiativen fokussiert zu starten, die im eigenen Kontext die meiste Wirkung erzielen. Wirkketten helfen dabei, eine fokussierte und struk-

turierte Diskussion über Wirkung zu führen und gleichzeitig die Ergebnisse festzuhalten.

## Wirkketten aufbauen

Das Vorgehen zum Erstellen von Wirkketten ist wie folgt (ein vollständiger Durchlauf dauert oft zwei bis drei einstündige Meetings):

- Überlegen Sie, was Sie in Ihrem Kontext verbessern bzw. erreichen wollen. Fangen Sie an einem beliebigen Punkt an. Erstellen Sie für dieses Thema ein Kästchen auf einem Board. Z. B. wollen Sie die Entwicklung beschleunigen (in Abb. 1 grüner Kasten).
- Nun versuchen Sie herauszufinden, ob und wie das Problem Wirkung beim Endkunden entfaltet. Dafür überlegen Sie, wofür Sie diese Verbesserung brauchen. Haben Sie etwas gefunden, erstellen Sie ein weiteres Kästchen oberhalb der initialen Verbesserung. Und verbinden diese mit einer Linie. Beispielsweise „schneller Kundennutzen liefern“ (in Abb. 1 die roten Kästen). Dies lässt sich nun folgendermaßen lesen: Wie wollen wir die Entwicklung beschleunigen, um „Schneller Kunden nutzen zu liefern“, um letztlich „mehr Produkte zu verkaufen“?
- In der gleichen Art wie eben „nach oben“ gefragt wurde, können Sie nun auch „nach unten“ fragen. Hier bieten sich die Fragen: „Wie erreichen wir bzw. was benötigen wir um?“ an. Z. B. „Um die Entwicklung zu beschleunigen ist es nötig, schnellere Durchlaufzeiten zu erreichen“.

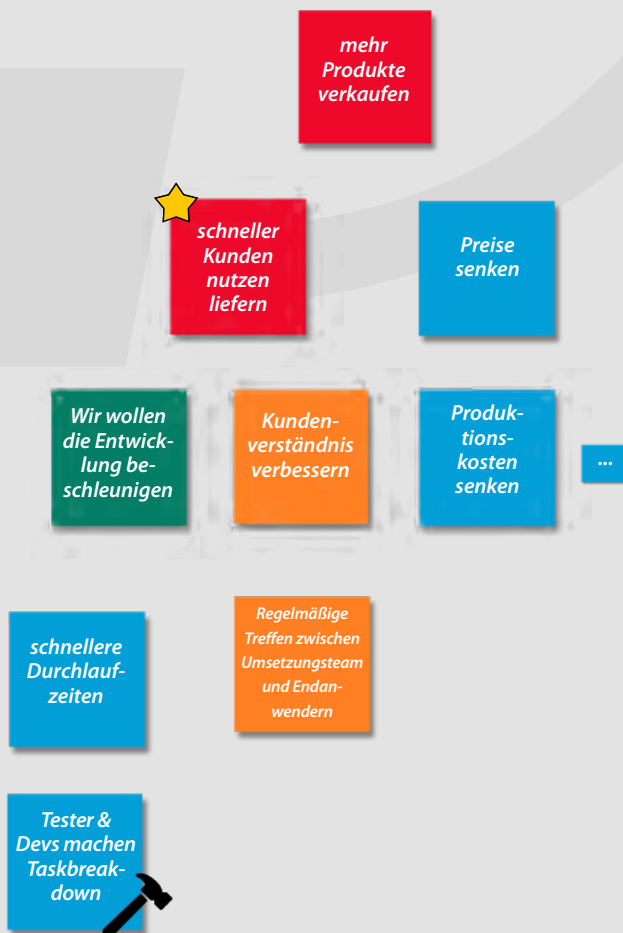


Abb. 4: Eine Beispiel-Wirkkette

Fallstricke: Vermeiden Sie negative Formulierungen, da sie in der Regel keine Wirkung beschreiben. Anstelle dessen bspw. „weniger Fehler“, „höhere Qualität“

- Finden Sie den höchsten Punkt, der fokussiert Veränderung im Unternehmen erzeugen kann, also den Punkt der zentralen Wirkung. Hier ist es sinnvoll, weitere Alternativen zu erarbeiten, wie die Wirkung erzielt werden kann (in Abb. 1 die gelben Kästen). Z. B. „Schneller Kundennutzen liefern“ (in Abb. 1 der Kasten mit dem Stern).



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)**



# Machen unpopuläre Entscheidungen unpopulär?

Im Leben eines jeden Leaders werden Entscheidungen anstehen, von denen sie oder er weiß, dass andere, insbesondere davon Betroffene, die Konsequenzen nicht mögen werden.

Aber sollten wir deshalb solche Entscheidungen vermeiden? Wohl kaum, denn die Effektivität einer Füh-

rungskraft zeichnet sich genau dadurch aus, dass nicht nach dem faulen Kompromiss gesucht wird, der vermeintlich keinem wehtut, sondern zugunsten des Systems Entscheidungen getroffen werden.

## Ausbildung zum Agile Leader

Bei it-agile können Sie »Certified Agile Leader« werden, wenn Sie einen CAL-ETO-Kurs besuchen und die begleitete Vertiefung »CAL-2« mitmachen.

Mehr dazu unter [www.it-agile.de/cal](http://www.it-agile.de/cal)

# Was, wenn ich Anerkennung von außen nicht mehr bräuchte?

Als Kleinkinder sind wir angewiesen auf Zuwendung und Schutz von außen. Die meisten von uns haben glücklicherweise ein gewisses Maß davon als Kinder erfahren, doch wenige Menschen haben Erinnerungen daran, wirklich bedingungslos geliebt worden zu sein. Früh kämpfen wir also um Anerkennung und Liebe, um uns wertvoll zu fühlen. Daraus ergibt sich eine Überlebensstrategie, die uns oft genützt hat, die aber insbesondere im Führungskontext unserer gewünschten Wirkung eher im Weg steht.

„Nichts macht uns feiger und gewissenloser als der Wunsch, von allen Menschen geliebt zu werden.“

Marie von Ebner-Eschenbach



[selbstfuehren.de](http://selbstfuehren.de)

## Mehr erfahren über The Responsibility Process®

- ▶ Podcast „Zwischen Reiz und Reaktion“
- ▶ Monatlicher Newsletter mit Impulsen

- ▶ Workshop „Wirkungsvoll führen und coachen mit The Responsibility Process®“
- ▶ 20-wöchiges Online-Programm „Intensivkurs Responsibility“

Mehr Info unter [www.selbstfuehren.de](http://www.selbstfuehren.de)



ABONNEMENT

# Die agile review gibt es auch bequem im Abo!

Ab 20€ pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)

weiterführende Infos



