Ausgabe 02/2024
www.agilereview.de

agile review

Einblicke • Erfahrungen • Erkenntnisse

Die agile review – bequem im Abo erhältlich!
LESEPROBE

Gestalte deine Organisation!

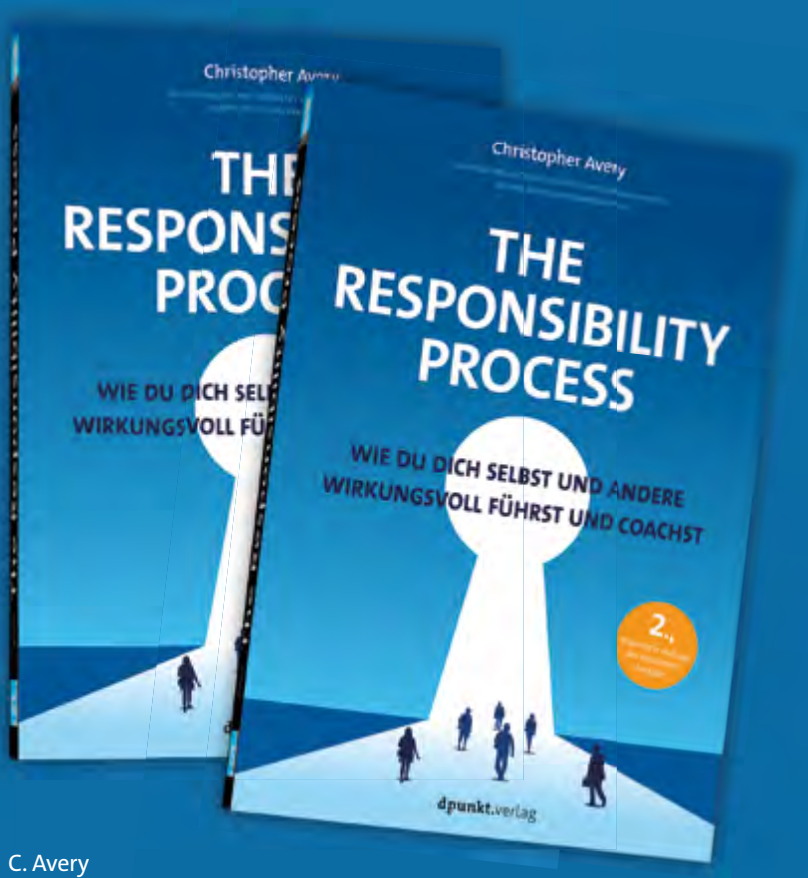
Fluide Teams

Org Topologies™

Arbeiten am System

eine Publikation von it-agile

Wissen für agile Leader



C. Avery

The Responsibility Process

Wie du dich selbst und andere wirkungsvoll führst und coachst

Aus dem Englischen von S. Sieroux, N. Wolf und H. Wolf

2. Auflage 2024 · 318 Seiten · 29,90 € (D)
ISBN 978-3-98889-003-0

Wie erkennen wir unsere mentalen Denkmuster, die beeinflussen, wie wir Entscheidungen treffen, Leadership zeigen und Verantwortung übernehmen?

Christopher Avery zeigt mit The Responsibility Process™ den Weg und die Zwischenschritte hin zu echter Verantwortungsübernahme. Sein Modell beschreibt die uns innewohnenden Verhaltensmuster, mit denen wir auf ein Problem reagieren. Entlang der Stufen »Beschuldigen«, »Rechtfertigen«, »Schämen«, »Verpflichtung« und »Verantwortung« gibt dir Avery konkrete Werkzeuge, Praktiken und Leadership-Weisheiten an die Hand, mit denen du lernst, diesen Prozess bewusst einzusetzen. Die 2. Auflage der deutschen Ausgabe wurde durch das Thema »Responsibility Journal« erweitert und mit Anwendungsfällen aus der Praxis ergänzt.

D. J. Anderson

Kanban

Der evolutionäre Weg zu agilen Organisationen

Band 1 der umfassenden und maßgebenden Buchreihe »Better with Kanban«

Aus dem Englischen von Sven Günther und Wolfgang Wiedenroth

2024 · 342 Seiten · komplett in Farbe
€ 36,90 (D)
ISBN 978-3-86490-986-3

R. Pichler

Strategisches Produktmanagement

Produktstrategien und Roadmaps für digitale Produkte und agile Teams

Übersetzung der 2. englischen Auflage von Stefan Zumbrägel

2023 · 212 Seiten
€ 29,90 (D)
ISBN 978-3-86490-965-8

dpunkt.verlag

Jetzt weitere Bücher und Events zu agiler Softwareentwicklung, Unternehmensführung, Projektmanagement & mehr entdecken:
dpunkt.de

Liebe Leser:innen!

Über einen genügend langen Zeitraum betrachtet, verändern sich Firmen und Organisationen immer wieder, um auf die aktuelle Marktlage bestens reagieren zu können. Doch welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus einer Neu-Organisation? Diesem Thema widmen wir uns in dieser Ausgabe der agile review.

Passend dazu stellt Stefan Roock (ab S. 16) verschiedene Teamkonstellationen unter dem Titel Fluide Teams vor. Stefan wägt hier ab, wann welche Team-Organisation sinnvoll sein kann: von stabilen Teams über Mobile Teams bis hin zu Mission Teams. Sandra Sieroux und Maria König folgen in ihrem Artikel „Arbeiten am System“ ab Seite 6 einer Führungskraft, die bewusst die Arbeit **am** Arbeitssystem der Arbeit **im** Arbeitssystem eine höhere Priorität gewährt – und welche Effekte sie damit für ihre Organisation erreichen konnte. Benjamin Igna stellt ab Seite 46 das Org-Topologies-Modell vor und wie es eingesetzt werden kann, um Veränderungen in Organisationen mit dem Business in Einklang zu bringen.

Außerdem haben wir Ron Jeffries, Co-Autor des agilen Manifests, interviewt (ab Seite 36). Wir konnten ihm einige Fragen zur Historie von Agilität, Extreme Programming, User Storys stellen, und einen Ausblick auf die Zukunft entlocken. Holger Fuchs, Beatrix Gollanka und Martin Lau sprechen gemeinsam (ab S. 24) darüber, welche Lektionen aus der agilen Arbeitswelt bei einer gesunden Lebensweise eine große Rolle spielen.

Natürlich haben wir in dieser Ausgabe wieder Buchtipps gesammelt. Diese finden Sie ab Seite 52. In der agilen Führungsetage dreht sich ab Seite 34 diesmal alles um Selbstorganisation und wie wir diese gestalten können. In unserer Kategorie agil – kurz & knapp gehen wir diesmal darauf ein, was Agile Organisationen ausmacht (ab S. 31).

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Gestalten Ihrer Organisation und hoffen, hier ein paar nützliche Inspirationen liefern zu können.

Wolf-Gideon Bleek und Markus Gärtner
(Redaktion der agile review)

Treten Sie gern mit der Redaktion in Verbindung:
wolf-gideon.bleek@it-agile.de
markus.gaertner@it-agile.de

INHALT

6 **Ein kleiner großer Unterschied**
Warum nicht nur Arbeit im System, sondern auch Arbeiten am System wichtig ist.

Maria König und Sandra Sieroux beschreiben, warum es sich lohnt, in die Arbeit am System und in Rollen wie einen Scrum Master oder Agile Coach zu investieren. Sie zeigen, wie neue Energie und bessere Unternehmensergebnisse erwachsen können.

16 **Fluide Teams**
Wertschöpfung: eingeschränkt einsatzbereit

24 **Gesund agil**
Alles andere ergibt keinen Sinn

31 **agil kurz und knapp**
Agile Organisationen

34 **Agile Führungsetage**
Organisationsgestalten - Selbst-Selbstorganisation

Interview mit Ron Jeffries
Ron Jeffries, Coach des ersten Extreme Programming Teams und Co-Autor des Agilen Manifests spricht über seine Sicht auf die letzten 20+ Jahre agile Softwareentwicklung und wohin die weitere Reise seiner Meinung nach gehen könnte. 36

Org Topologies™
Ein innovativer Ansatz für adaptive Organisationsentwicklung 46

Buchtipps
„Die vier Stufen der psychologischen Sicherheit“,
„Extreme Programming Installed“,
„Im Grunde gut: Eine neue Geschichte der Menschheit“ 52

Wir haben Fußball ausprobiert ...
... und es hat nicht funktioniert. 58

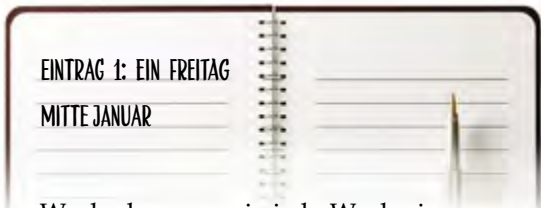
Impressum 62

Ein kleiner großer Unterschied

Warum Arbeiten am System auch wichtig ist

Bei der Beantwortung der Frage, worin ein Unternehmen sein Geld und die Zeit seiner Mitarbeitenden investieren soll, beobachten wir häufig, dass die Reflexion und Weiterentwicklung bisheriger Prozesse, Strukturen und Muster keine hohe Priorität genießt. Dieser Artikel zeigt, warum es sich lohnt, in die Arbeit am System und in Rollen wie einen Scrum Master oder Agile Coach zu investieren, die diese Arbeit maßgeblich mitgestalten. Anhand der Tagebucheinträge einer Führungskraft zeigen wir, wie aus der Arbeit am System neue Energie und bessere Unternehmensergebnisse erwachsen können.

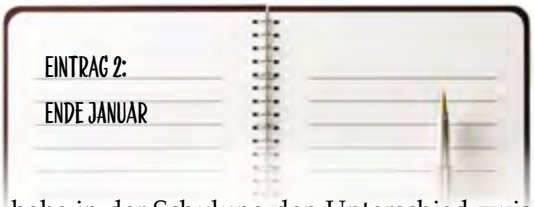
Von Maria König und Sandra Sieroux



Diese Woche begann wie jede Woche in unserer Organisation: mit einem hektischen Meeting, das von der Jagd nach kurzfristigen Geschäftsergebnissen geprägt war. Umsätze, Gewinnmargen, Marktanteile - das sind die heiligen Grale, denen wir bedingungslos hinterherjagen. Doch tief in mir brodelt eine Unzufriedenheit. Ich frage mich, ob wir nicht in einem endlosen Hamsterrad gefangen sind, das uns dazu verurteilt, die gleichen verheerenden Fehler immer und immer wieder zu wiederholen.

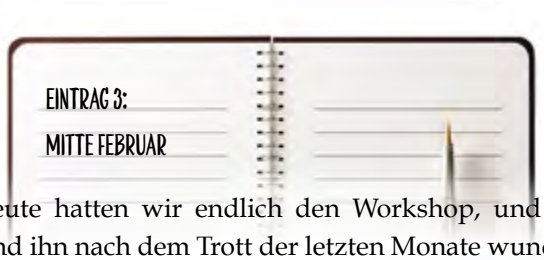
Gleich im ersten Meeting des Tages gab es wieder eine Hiobsbotschaft. Der Kunde, für den wir uns die letzten Wochen so ins Zeug gelegt haben, um die Versprechungen des Vertriebs zu liefern, ist am Freitag abgesprungen. Es ist zum Verrücktwerden. Jede Woche aufs Neue die gleichen Erfolgs- und Hiobsbotschaften, nur mit ausgetauschten Namen. Zwei Kund:innen gewonnen und an anderer Stelle springen zwei Kund:innen wieder ab. Und alle Mühe war umsonst. Wir kommen einfach nicht von der Stelle.
Später in der Woche hatten wir dann auch noch diese Rückrufaktion an der Backe. Was das wieder gekostet hat! Ganz zu Schweigen davon, was das für unseren Ruf bedeutet. Es fühlt sich an, als ob wir das Vertrauen unserer Kund:innen aufs Spiel setzen. ▶

Der Gedanke „Das muss doch irgendwie anders gehen.“ drängt sich mir immer häufiger auf. Wir können uns nicht länger erlauben, in dieser Endlosschleife gefangen zu sein. Uns geht die Puste aus und der Frust steigt mit jedem Monat. Ich hoffe, dass die agile Leadership-Schulung in zwei Wochen mir ein paar Ideen dafür gibt, wie wir diesen Problemen Herr werden können.



Ich habe in der Schulung den Unterschied zwischen **Arbeiten im System** und **am System** gelernt.
Arbeiten im System, so die Trainerin, ist die tägliche Arbeit, die wir machen, um unsere Geschäftsergebnisse zu erzielen. Offensichtlich eine sehr wichtige Arbeit in jedem Unternehmen. Es gibt jedoch noch eine zweite Art von Arbeit, die auch sehr wichtig ist und die von den meisten Unternehmen vernachlässigt wird: nämlich die **Arbeit am System**. Das ist Arbeit, die wir machen, die nicht direkt auf unsere Ergebnisse einzahlt, sondern die darauf abzielt, das System selbst nachhaltig leistungsfähiger zu machen. Diese Arbeit ist unter anderem deshalb so wichtig, weil Menschen sich fast immer system-intelligen verhalten. Das heißt, sie handeln nicht entsprechend einer objektiven Vernunft, sondern sie verhalten sich viel eher intelligent im Sinne des Systems, in dem sie sich befinden. Was wird in diesem Unternehmen erwartet? Was ist einfach oder wird belohnt? Was ist schwierig oder wird bestraft? Diese Fragen leiten das Handeln der Mitarbeitenden viel eher als objektive Vernunft und Sinn. Die Trainerin hat es uns an einem Beispiel genauer erklärt: eine Behörde hat vor kurzem den Weg in die computergestützte Arbeit geschafft. Dennoch werden weiterhin Dokumente „ausgedruckt, gestempelt, unterschrieben und dann wieder eingescannt“. Wichtige Köpfe in der Behörde sind davon überzeugt, dass dies der einzige legitime Weg ist, Dokumente zu unterzeichnen. Einen anderen Weg zu versuchen, würde bedeuten, man muss sich mit den meinungsstarken Kolleg:innen auseinandersetzen und sich gegen sie behaupten. Weil das anstrengender wäre, als einfach weiter zu drucken und wieder einzuscannen, bleiben die Sachbearbeiter:innen bei dem Umweg über das Papier. Sie verhalten sich intelligent im Sinne des Systems, in dem sie sich befinden.
Mir fiel es wie Schuppen von den Augen. Das ist das gleiche Hamsterrad, in dem wir immer rennen. Ich fand das Beispiel zwar etwas klischeehaft, aber ich konnte uns durchaus darin wiedererkennen. Wir haben ebenfalls die immer wiederkehrenden Aufwände durch das neue Akquirieren und die Schadensbegrenzung nach dem Wegbrechen von Aufträgen. Wir haben uns an den Rhythmus gewöhnt und hinterfragen unser Vorgehen nicht mehr grundlegend.
Ich habe meinen Kolleg:innen beim Teammeeting heute davon berichtet und dafür geworben, dass wir uns zu stark auf das **„Arbeiten im System“** konzentrieren und das **„Arbeiten am System“** vernachlässigen. Es stieß auf Interesse. Vielleicht können wir tat-

sächlich etwas verändern. Ich werde einen Workshop für uns vorbereiten.



Heute hatten wir endlich den Workshop, und ich fand ihn nach dem Trott der letzten Monate wunderbar belebend und aufbauend. Wir haben versucht, unsere Situation mit Hilfe eines Causal Loop Diagramm besser zu verstehen. Einer der Trainer der Leadership-Schulung hatte mir in einer Pause den Tipp gegeben, dass man damit in einer Gruppe sehr gut ein gemeinsames Bild darüber erarbeiten kann, was im eigenen System so vorgeht und wie die Dinge ursächlich zusammenhängen.
Ausgehend von unserem Hamsterrad haben wir hinterfragt, welche unserer Handlungen und Rahmenbedingungen zu dieser Dauerschleife beitragen. Das war zunächst gar nicht so einfach, wurde im Laufe

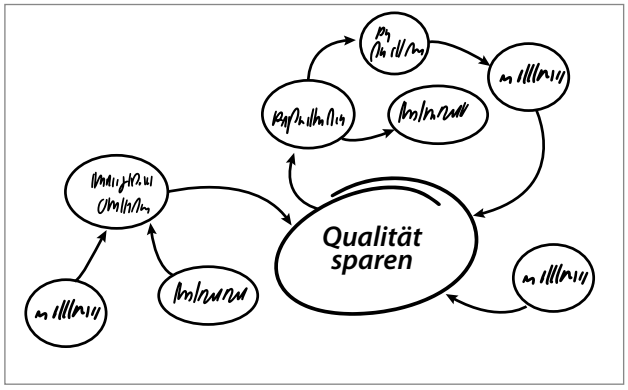


Abb. 1: Beispiel für ein Causal Loop Diagramm

des Workshops aber etwas besser. Und wir dürfen auf jeden Fall noch üben, bis wir das Werkzeug sicher beherrschen, aber es war großartig, zusammen vor dem Plakat zu stehen und gemeinsam zu versuchen, was los ist, anstatt dass wir uns die Köpfe darüber einschlagen, wer nun recht hat oder nicht.
Am Ende standen wir vor der Metaplanwand mit einem großen Netzwerk aus Faktoren, die aufeinander einwirken, sich verstärken oder auslöschen. Daraus haben wir drei Themenbereiche identifizieren können:

Marketing-Team. Wir verlassen uns auf aggressive Werbekampagnen, um kurzfristige Umsatzziele zu erreichen. Doch diese Taktik führt zu einem immerwährenden Zyklus von Kundenakquise und -verlust. Wir vernachlässigen die langfristige Kundenbindung und -zufriedenheit.

Produktentwicklung. Immer wieder geben wir dem kurzfristigen Druck nach und überspringen wichtige Qualitätstests, um schnellere Markteinführungen zu erreichen.

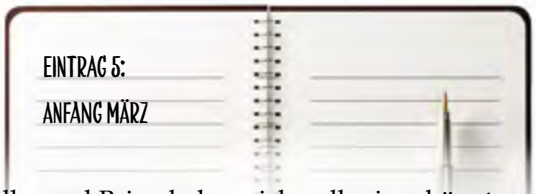
Management. Der Fokus bei der Nachverfolgung von KPIs liegt besonders auf der Neukundengewinnung. Boni und Anerkennung werden für den Gewinn neuer Kund:innen vergeben und die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung bekommt nicht die benötigte Wichtigkeit und Aufmerksamkeit.
Die Erkenntnis, dass wir uns in systemischen Mustern bewegen und dass wir diese Muster durchbrechen können, hat bei vielen von uns ein Umdenken ausgelöst. Es ist nicht mehr nur die Frage, wie wir ▶

kurzfristige Erfolge erzielen, sondern auch, wie wir langfristige Nachhaltigkeit und Widerstandsfähigkeit schaffen können.
Wir haben beschlossen, regelmäßige retrospektive Meetings einzuführen und die Nachhaltigkeit unserer Entscheidungen zu bewerten. Es ist Zeit für Veränderung, und wir sind bereit, gemeinsam am System zu arbeiten, um die nachhaltige Leistungsfähigkeit unserer Organisation zu gewährleisten.

Heute hatten wir die erste Retrospektive zu Entscheidungen, und das Meeting war erfrischend anders. Wir haben nicht nach Schuldigen gesucht, sondern uns darauf konzentriert, was wir aus unseren Fehlern lernen können. Die Offenheit und der Wille zur Verbesserung haben mich beeindruckt.
Es hat sich gezeigt, dass einige scheinbar erfolgreiche Entscheidungen langfristig negative Auswirkungen hatten. Dies hat uns dazu motiviert, unsere Denkweise zu ändern und längerfristige Ziele zu berücksichtigen. Allein schon diese Erkenntnis hat uns unglaublich gut getan. Sowohl bei mir als auch beim gesamten Team war die Energie zu spüren, nun ernsthaft über Veränderungen nachzudenken.
Das anschließende Team-Meeting haben wir dann gleich genutzt, um gemeinsam Ansätze zu der Frage zu sammeln: „Wie können wir unsere langfristige Kundenbindung verbessern?“ Durch die Chance, unsere Zukunft neu zu gestalten, haben wir uns recht schnell in tiefen Diskussionen verloren. Wir sind deshalb zu einem Brainstorming übergegangen und haben dann zwei von uns beauftragt, aus der wilden Sammlung gereifte Initiativen zu entwickeln. Hier unser Ergebnis:

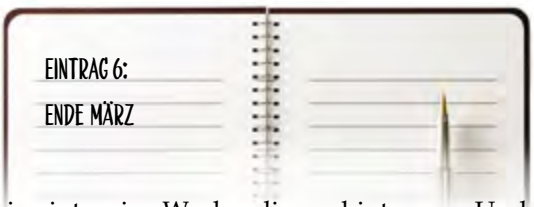
- Kundenforen einrichten
- den Kunden einen Blick hinter die Kulissen des Unternehmens gewähren
- Bonus-Loyalitätssystem etablieren
- individualisierte Betreuung der wichtigsten Kunden
- Kundenkonferenz, um den Kunden Einfluss auf die Produktstrategie zu gewähren
- regelmäßiges Einholen von Feedback von den Kunden

um nur einige zu nennen.
Brian und Silke haben sich bereit erklärt, die Ideen weiter auszugestalten. Ich bin zwar gespannt, was wir daraus machen können, aber auch skeptisch, ob alle diese Änderungen mittragen. Es wäre ja nicht das erste Mal, dass wir grundlegende Systemwechsel für gescheitert erklären ...

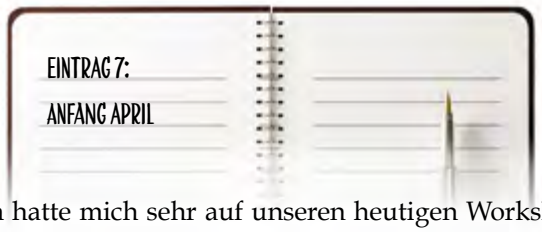


Silke und Brian haben sich voll reingehängt und hatten bereits nach einer Woche erste Ergebnisse für die Teamrunde. Um uns den Fokus auf eine Initiative zu ermöglichen, haben die beiden unsere Vorschläge

priorisiert. Das Einholen von Feedback haben sie als die wichtigste Maßnahme eingestuft.
Ich meine, ja, natürlich haben wir in der Vergangenheit auch Gespräche mit den Kund:innen geführt, die die Zusammenarbeit mit uns beendet haben. Dabei ging es uns dann aber immer darum herauszufinden, ob es noch etwas gab, das wir tun konnten, um sie zurückzugewinnen. Aber vorausschauend Feedback einzuholen und etwas zu verändern, bevor die Kund:innen so unzufrieden sind, dass sie die Zusammenarbeit mit uns beenden, erscheint mir auch ein guter erster Schritt.
Silke und Brian meinten, dass eine einfache Umfrage dem Thema und unseren Kund:innen zu wenig Aufmerksamkeit schenken würde. Schließlich wollen wir zeigen, dass wir wirkliches Interesse an ihrer Meinung haben und uns in ihrem Sinne verbessern wollen. Daher würden sie gern ins direkte Gespräch mit Vertreter:innen gehen. Der Vorschlag war für alle im Raum nachvollziehbar. Wir haben dann noch erarbeitet, wie wir vorab sensibel die Bereitschaft abfragen wollen und dann haben wir unseren Plan auch schon umgesetzt.



Einige intensive Wochen liegen hinter uns. Und heute haben wir uns wieder getroffen, um das Kundenfeedback gemeinsam auszuwerten. Drei von uns haben insgesamt mit Vertreter:innen aus sieben Firmen gesprochen. Von den Ideen und der Leistung unserer Produkte und Services sind unsere Kund:innen sehr angetan. Da können wir wirklich stolz auf uns sein. Leider ist die Qualität unserer Produkte aber so problematisch, dass alle guten Ideen der Welt nichts helfen, wenn man sie nicht zuverlässig benutzen kann.
Wir wussten, dass wir uns durch Zeitdruck immer wieder dazu verleiten lassen, die Qualitätstests zu überspringen. Welche Folgen die schlechtere Produktqualität mancher Chargen aber tatsächlich bei den Kund:innen hat, war uns nicht bewusst. Es wurde bemängelt, dass das Reklamieren und Warten auf eine Neulieferung für die Firmen sehr aufwändig und langwierig ist und dieser Umstand wiederum Probleme bei der Produktionskette unserer Kund:innen auslöst. Mich hat diese Erkenntnis nachdenklich gemacht. Sicher ist das eine logische Folge. Aber scheinbar war ich so vertieft in unsere Prozesse, dass ich die Abhängigkeiten für andere völlig übersehen habe.
Mit dieser Erkenntnis haben wir entschieden, einen gemeinsamen Workshop mit dem Produktentwicklungsteam und der Abteilung für Qualitätssicherung anzusetzen, um dem Problem auf den Grund zu gehen und nachhaltige Lösungen zu finden.



Ich hatte mich sehr auf unseren heutigen Workshop gefreut. Ich konnte bei allen Beteiligten eine Eupho- ▶

rie für die Veränderung wahrnehmen. Immerhin wollten wir ja nicht nur Unzufriedenheiten unserer Kund:innen heilen, sondern auch unseren Stress im Daily Doing verringern.
Also haben wir einmal den kompletten Prozessweg aufgemalt und gemeinsam Ineffizienzen mit Blitzen markiert. Folgende Verbesserungspotentiale haben wir entdeckt

- Urlaubsübergaben führen zu Fehlern und/oder Zeitverlusten
- Fehlende Abstimmung über Timings mit Qualitätssicherung führen zu Zeitverlust, da der Bereich die kurzen Zeitfenster nicht rechtzeitig verplanen kann
- dass wir unsere Maschinen immer wieder auf Sonderwünsche einstellen müssen (den Prozess)
- fehlende Standardisierungen in der Qualitätssicherung führen zu unterschiedlichen Abnahmeergebnissen

Besonders beim Thema schlechte Abstimmung hinsichtlich Timing zwischen Produktentwicklung und Qualitätssicherung entbrannte eine tiefe Diskussion. Wir waren auf einem guten Weg wieder in alte Verhaltensmuster zurückzufallen und uns gegenseitig die Schuld zuzuschieben, als die sonst so zurückhaltende Sonja aus der Qualitätssicherung plötzlich das Wort ergriffen hat. Sie hat uns deutlich den Spiegel vorgehalten, dass doch jeder hier täglich sein Bestes gibt, sich nur die Prozesse in den einzelnen Bereichen voneinander entfernt haben und nicht mehr reibungslos kompatibel miteinander sind. Außerdem hat sie es noch einmal auf den Punkt gebracht, dass genau diese Beispiele zeigen, warum wir an unserem System arbeiten müssen.

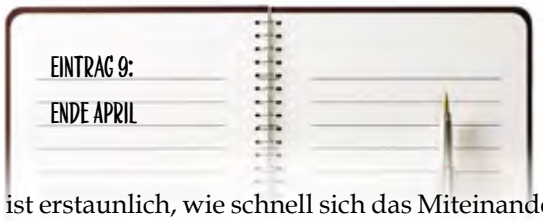
Ich bin auch jetzt noch ein bisschen beschämt, dass ich zurück in den alten Strudel geraten bin. Mir wurde in diesem Moment deutlich, dass wir erste gute Schritte gehen, aber noch einen langen Weg vor uns haben, bis ein wirkliches Umdenken in allen unseren Köpfen stattgefunden hat. Gemeinsam haben wir vereinbart, dass die Produktion im ersten Schritt einen für beide Bereiche einsehbaren Kalender pflegt und mit mindestens zwei Wochen Vorlauf den Produktionsabschluss einer Charge transparent plant.
Nach dem Wachrütteln durch Sonja konnten wir die gedrückte Stimmung überwinden und die Lösungsfindung für die anderen Blitze deutlich leichter abschließen. Als zweites Thema haben wir uns vorgenommen, uns der Verbesserung der Produktqualität zu widmen. Da es so viele verschiedene Mängel gab, dass wir sie unmöglich alle zeitnah beheben konnten, wollten wir noch einmal mit den Kunden in Kontakt gehen, um ihre konkreten größten Pain Points in der Qualität zu sammeln und sie dann gemeinsam mit den Kunden nach der Wertsteigerung für sie zu priorisieren.

Die Priorisierung gemeinsam mit den Kunden hat gut geklappt und eigentlich wollten wir uns danach dann auch nur auf die Konsolidierung fokussieren. Aber es wurde schnell klar, dass wir auch bei der Neukunden-Akquise Fortschritte machen müssen. Die Umsätze, die wir derzeit mit den Bestandskun-

den erzielen, sind nicht ausreichend. Und auch bei dieser Diskussion waren wir wieder auf dem Weg zurück in alte Verhaltensweisen und wieder hat Sonja uns eingebremst. „Und dann sitzen wir in zwei Monaten wieder hier und stellen uns dieselbe Frage?“

Durch diesen Einwand hatten wir einen Moment, um durchzuatmen, uns in die Augen zu schauen und uns gegenseitig noch einmal zu vergewissern: „Ja, wir wollen auch an der Wurzel arbeiten.“ Um den Veränderungsdruck für uns selbst aufrechtzuerhalten, haben wir die Liste der Qualitätsmängel in der Reihenfolge, in der wir sie beheben wollen, und den Stand ihrer Bearbeitung transparent gemacht. Gleichzeitig haben wir für jedes Team auch einen Platz auf dem übergreifenden Bord frei gehalten, in dem die eine dringende Neuentwicklung, an der das Team gerade arbeiten „darf“, eingeplant werden konnte.

Als ich dann letzte Woche das erste Mal beobachtet habe, wie die Kundenbetreuer und Produktmanager vor dem Bord die Köpfe zusammengesteckt und diskutiert haben, welche Neuentwicklungen für die meisten oder umsatzstärksten Leads etwas bringen und wie wir die Lösungen gestalten können, dass sie die Bedürfnisse mehrerer Kunden befriedigen, ist es dann erst so richtig gelandet. Endlich arbeiten wir tatsächlich zusammen und nicht mehr gegeneinander. Und wir stellen uns zum ersten Mal seit langem die richtigen und wichtigen Fragen und suchen nach ehrlichen Antworten.



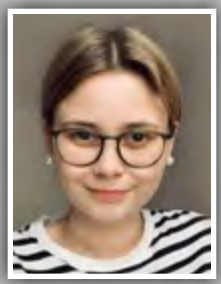
Es ist erstaunlich, wie schnell sich das Miteinander in unserer Organisation verändert hat. Wir sind immer noch auf der Jagd nach Geschäftsergebnissen, aber jetzt verstehen wir auch, wie wichtig es ist, am System zu arbeiten. Unsere Entscheidungsprozesse sind transparenter geworden, und wir fühlen uns besser gerüstet, um die Herausforderungen der Zukunft anzugehen. Ermutigt durch diese positiven Erfahrungen, wollen wir jetzt ein Mentorship-Programm ins Leben rufen, das darauf abzielt, Führungskräfte und Mitarbeiter weiterzubilden, um ein tieferes Verständnis für systemisches Denken zu entwickeln. Dieses Programm soll regelmäßige Workshops und Schulungen umfassen, in denen erfahrene Führungskräfte ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben. Die Idee ist, dass wir dadurch eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung etablieren, die uns langfristig stärken wird. Wir haben auch beschlossen, dass jede Führungskraft einen Mentor aus einem anderen Bereich zugewiesen bekommt, um den Austausch und das gegenseitige Lernen zu fördern. Ich bin gespannt, wie sich dieses Programm entwickeln wird und welche positiven Auswirkungen es auf unsere Organisation haben wird. Ich spüre eine neue Energie in unserem Team. Es ist, als ob wir endlich den richtigen Weg eingeschlagen haben, um nicht nur kurzfristige Erfolge zu erzielen, sondern auch eine nachhaltige und widerstandsfähige Organisation aufzubauen. Die kommenden Monate wer- ▶

den sicherlich herausfordernd sein, aber ich bin optimistisch, dass wir es schaffen können.

Raus aus dem Hamsterrad

In dieser Geschichte sehen wir, wie eine Führungskraft den Wandel hin zu einer Kultur des „am System“ Arbeitens vorantreibt. Durch die Einführung von retrospektiven Sitzungen und die Bewertung der Nachhaltigkeit von Entscheidungen gelang es, den Teufelskreis der wiederkehrenden Fehler zu durchbrechen und langfristigen Erfolg zu fördern. Die Veränderung der Unternehmenskultur hin zu mehr Transparenz und Zusammenarbeit ermöglichte es, systemische Probleme zu identifizieren und gezielt anzugehen. Der Weg von einer rein ergebnisorientierten Arbeitsweise hin zu einer reflektierten und nachhaltigen Herangehensweise zeigt, dass es nie zu spät ist, den Fokus zu ändern. Durch kontinuierliches Lernen und Verbesserung kann eine Organisation nicht nur kurzfristige Erfolge erzielen, sondern auch langfristig widerstandsfähiger und leistungsfähiger werden. Die Geschichte verdeutlicht, dass die Arbeit am System ein essenzieller Bestandteil für nachhaltige Leistungsfähigkeit ist. Mit der Förderung von systemischem Denken und der Schaffung einer lernenden Organisation können Unternehmen ihre Prozesse und Strukturen stetig optimieren und somit ihre Zukunftsfähigkeit sichern.

Treten Sie gern mit dem Autor in Verbindung:
maria.koenig@cimt-ag.de
sandra.sieroux@it-agile.de



MARIA KÖNIG
Maria ist seit über 5 Jahren für die cimt ag als Scrum Masterin, Agile Coach und OKR Masterin unterwegs.
Ganz egal mit welchem Framework gearbeitet wird, vertritt sie stets den Ansatz, dass Theorien immer kontextspezifisch angepasst werden müssen. Aus dieser Überzeugung entwickelt sie das Agile Team Development als Mittel für eine nachhaltige Organisationsentwicklung.
Privat liebt sie Spieleabende und Handwerksprojekte.

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.

it-agile Anpacken. Begeistern.

COACHING

Moderne Organisations-entwicklung

- Führungskultur
- Wirkungsvolle Zielsetzung und Ausrichtung
- Wertströme organisieren
- Future Skills (psychologische Sicherheit, Nachhaltigkeit, Resilienz, ...)
- KI-unterstütztes Arbeiten mit Human Touch

https://www.it-agile.de/organisation

weiterführende Infos

it-agile

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

Fluide Teams

Wertschöpfung: eingeschränkt einsatzbereit

Von Stefan Roock

Agile Teams sind nicht so stark an Wertschöpfung ausgerichtet, wie wir gerne glauben. Betrachten wir das fiktive Beispiel einer Dating-Plattform für Katzen. Hört sich lustig an, ist aber letztlich nur eine Webanwendung, über die Katzenzüchter passende Paarungspartner für ihre Rassekatze finden können.

Für solche eBusiness-Anwendungen werden meist Teams entlang der Customer Journey gebildet (Team Topologies, Domain Driven Design etc. führen zu vergleichbaren Teams).

it-agile Anpacken. Begeistern.

COACHING

Entdecken Sie die Hebel funktionierender High-Impact-Teams!

Relevante Ziele liefern – gemeinsam den Unterschied machen.

Mehr Infos und Termine unter www.it-agile.de/hit

weiterführende Infos

it-agile

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

Gesund agil

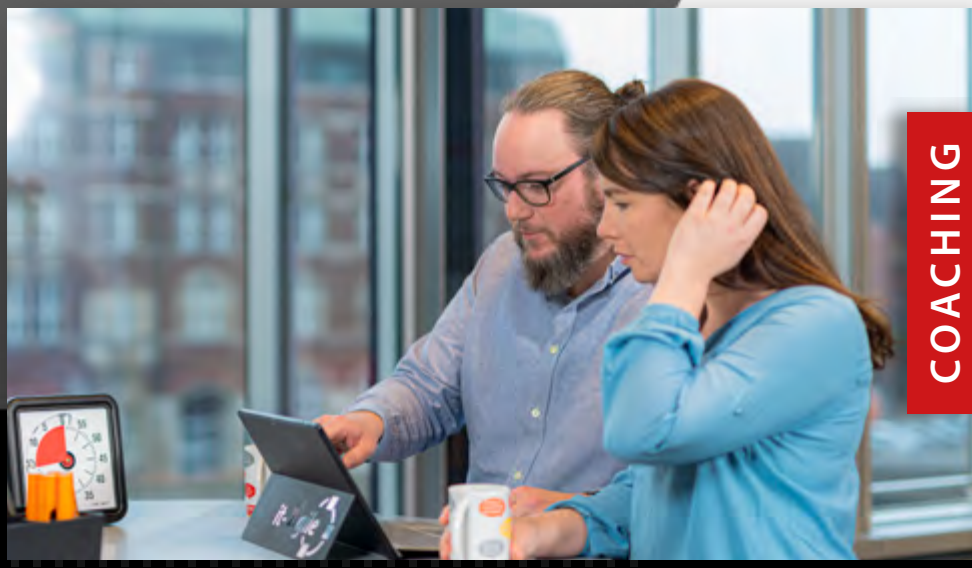
Alles andere ergibt keinen Sinn

Von Holger Fuchs, Beatrix Gollanka und Martin Lau

„Gesund“ ist seiner Bedeutung nach ein Ausdruck für „körperliches, psychisches und geistiges Wohlbefinden“. Ein Zustand also, in dem es uns gut geht und wir in der Lage sind, unsere Arbeit und unser Leben gut zu meistern. Erleben wir Einschränkungen in unserem gesunden Zustand, fühlen wir uns krank, werden ggf. sogar krank oder haben es mit „kranken Umständen“ zu tun, die uns mit der Zeit krank „machen“. Und, jede:r die oder der einmal eine Krankheit durchgemacht hat, weiß, dass die Fähigkeit Arbeit und Leben zu meistern, in dieser Phase stark eingeschränkt ist. Wenn wir also in einem Team arbeiten und ein Produkt oder eine Leistung verantworten oder ausliefern, ist es im innersten und ureigensten Interesse der Einzelnen und des Teams, dass **alle Beteiligten, das Team und die Arbeitsweise gesund sind.** Sind sie es nicht, bricht unter Umständen alles zusammen.

An welchen Frühwarnzeichen können wir erkennen, dass Mitarbeiter:innen, das Team oder die Arbeitsweise den gesunden Bereich verlassen? Welche Werkzeuge bietet uns die Agilität um eine **gesunde agile Arbeitsweise** zu finden und zu erhalten und gibt es Grundlagen, die uns die Ansätze für agiles Arbeiten liefern, um zu verstehen, was „gesund agil“ sein kann?

it-agile Anpacken. Begeistern.



COACHING

Ich habe die #Orientierung in unserem Großprojekt verloren!

Unser Projektcontrolling ist wirkungslos.

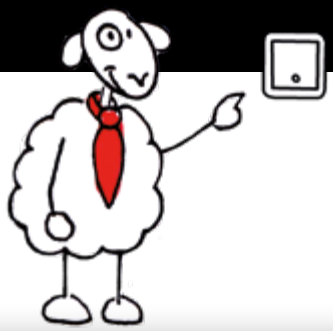
Lass uns unser agiles #Potenzial ausnutzen!

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

it-agile

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

Organisationsgestalten

Eine der Aufgaben von Führungskräften der meisten Organisationen ist das Gestalten der Organisation. Dazu gehören dann Prozess- und Rollenbeschreibungen und möglichst klar geregelte Zuständigkeiten. Dagegen ist prinzipiell nichts einzuwenden, allerdings gibt es mindestens die folgenden zwei Aspekte zu bedenken, die meiner Meinung nach häufig zu wenig Beachtung finden:

1. Die Prozesse, Rollen und Zuständigkeiten werden unter zu wenig Beteiligung der Ausführenden festgelegt und die Absichten hinter diesen Festlegungen sind meist nicht explizit.
2. Einmal deklariert entwickelt sich daraus irgendetwas, oft fehlt es aber an konsequenter Umsetzung, sodass hinterher unklar ist, ob etwas wegen oder trotz der gewählten Festlegungen geklappt hat oder gescheitert ist.

Ausbildung zum Agile Leader

Bei it-agile können Sie »Certified Agile Leader« werden, wenn man einen CAL-1-Kurs besucht und die begleitete Vertiefung »CAL-2« mitmacht.

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

Selbst-Selbstorganisation

So wie bei der Selbstorganisation von Teams ergibt sich unsere Art, uns selbst zu organisieren, auch aus einem Zusammenspiel der Aufgaben (und unserer Klarheit bzgl. dieser Aufgaben) und unserem Vorwissen, unseren Vorlieben und Erfahrungen. Dabei sind wir prinzipiell in der Lage, uns selbst auszusuchen, wie wir uns selbst für uns organisieren wollen. Weil wir die Vorlieben, Bedürfnisse und Erfahrungen anderer im Team hier nicht berücksichtigen müssen, könnten wir also tun, was wir wollen. Trotzdem sind viele von uns unzufrieden mit ihrer eigenen Selbstorganisation. Das könnte daran liegen, dass wir einen wichtigen Mitspieler nicht mitbedenken, nämlich unser Unterbewusstsein.

Mehr erfahren über The Responsibility Process®

- Podcast „Zwischen Reiz und Reaktion"
- E-Learning zu Selbstführung mit The Responsibility Process®
- Workshop „Wirkungsvoll führen und coachen mit The Responsibility Process®"
- 20-wöchiges Online-Programm „Intensivkurs Responsibility"

Mehr Info unter www.selbstfuehren.de

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

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

Interview mit Ron Jeffries

Markus Gärtner hat Ron Jeffries interviewt, Co-Autor des Agilen Manifests und Coach des ersten Extreme Programming Teams. Ron reflektiert über die letzten 20 Jahre agiler Softwareentwicklung und wagt einen Blick auf die Dinge, die zukünftig auf uns zukommen könnten.

Von Markus Gärtner

it-agile Anpacken. Begeistern.

COACHING

Werdet ein technisch exzellentes Team!

- Macht den nächsten Schritt
- Coaching nach der Samman Methode
- Lernen im Team
- Wissen direkt am eigenen Projekt anwenden

Mehr Infos und Termine unter www.it-agile.de/samman

weiterführende Infos

it-agile

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

Einführung in Org Topologies™

Ein innovativer Ansatz für adaptive Organisationsentwicklung

In der heutigen schnelllebigen und sich ständig verändernden Geschäftswelt kämpfen viele Unternehmen damit, agile Methoden so zu implementieren, dass sie wirklich die versprochenen Vorteile in Bezug auf Geschwindigkeit, Flexibilität und Effizienz bringen.
Klassische Skalierungsansätze wie „Agile Release Trains“ oder das Bilden von „Tribes“ stoßen an ihre Grenzen und erschweren weitere Anpassungen und Verbesserungen. Hier kommt Org Topologies™ ins Spiel[Flemm+2021], ein innovativer Ansatz, der darauf abzielt, Unternehmen durch eine durchdachte und adaptive Organisationsentwicklung zu unterstützen.

Von Benjamin Igna

it-agile Anpacken. Begeistern.

Sie suchen einen Ausweg? unFIX zeigt wie.

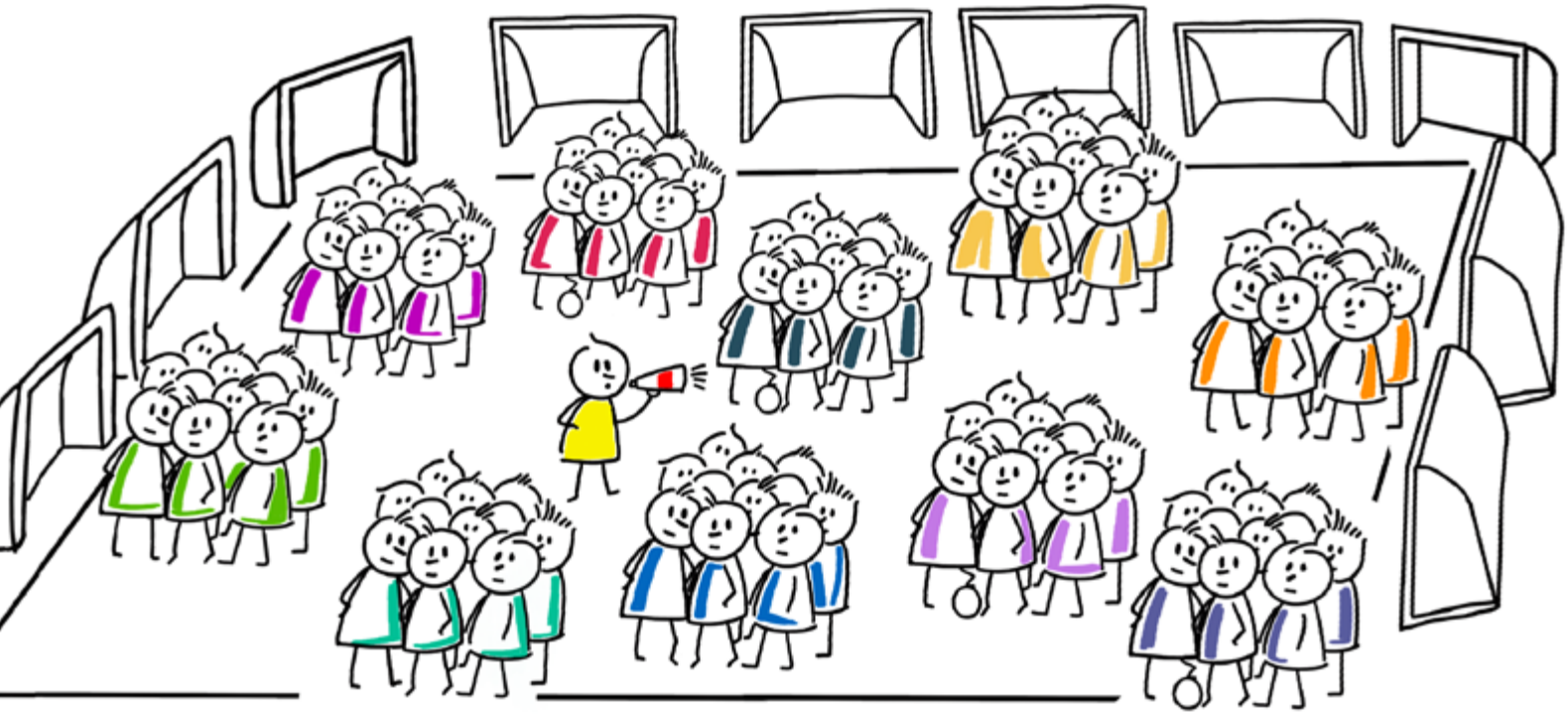
... weil Ihr Weg anders ist als der anderer.

Mehr Infos und Termine unter www.it-agile.de/unfix

weiterführende Infos

it-agile

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



Wir haben Fußball ausprobiert ...

... und es hat nicht funktioniert

Eine Allegorie? Sarkasmus? Eine humorvolle Nachahmung?
Ihre Entscheidung.

Von Markus Gärtner

Alle paar Jahre tauchen sie wieder auf – fanatische Fußballfans – und erzählen uns von diesem spannenden Sport, der Spaß macht, wenn wir ihn selbst betreiben oder einfach nur zusehen. Diese Fußballfans sind entweder dumm oder böse – oder beides. Denn, wir haben Fußball ausprobiert und es hat nicht funktioniert.

Zu allererst, die Anforderungen an so ein Fußballspiel sind total dumm: es skaliert einfach nicht. Wir brauchen genau elf Spieler:innen pro Mannschaft. Das skaliert doch nicht! In unserem kleinen Dorf kommen jedes Wochenende mindestens 100 Menschen zusammen, die Sport treiben möchten. Soll ein Großteil während des Spiels dann einfach nur rumstehen oder rumsitzen? Total ineffizient – und definitiv am Gemeinschaftssinn von Turnvater Jahn weit vorbei. Wenn, dann wollen wir alle gemeinsam spielen, mit allen Menschen gleichzeitig.

it-agile Anpacken. Begeistern.

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

NEWSLETTER

it-agile Newsletter Juni 2024

Effektive Teams, Psychologische Sicherheit und Fehlermanagementkultur

Guten Tag,
"Das Ganze ist mehr als die Summe ihrer Teile" (Aristoteles). Dieses Zitat bildet ziemlich genau den Kern von Teams ab, denn die Eigenschaften bzw. die Effektivität solcher Einheiten ist maßgeblich von den Beziehungen zwischen den einzelnen Individuen beeinflusst. Und weil Teams die Grundbausteine für wirklich alle Unternehmen sind, stehen sie damals wie heute im Fokus unserer Betrachtungen.
Hätte man mich vor acht Jahren gefragt, was ich unter effektiven Teams verstehe, hätte ich ganz klar gesagt: "Effektive Teams können jedes Spiel selbst gestalten und auch unter schwierigen Rahmenbedingungen das Match gewinnen." Vor acht Jahren stand ich am Spielfeldrand meiner Hockey-Jugendmannschaft und habe die Mädels dabei begleitet, als Team zu wachsen und erfolgreich zu werden.

Ich bin seit 20 Jahren im Mannschaftssport neben und auf dem Platz aktiv, was ziemlich klar dazu beigetragen hat, dass ich mich damals wie heute damit beschäftige, wie gute Teams funktionieren. Und dabei habe ich festgestellt, dass sich Sportteams gar nicht so stark von Teams im Business Kontext unterscheiden.
Wenn man sich alleine schon die psychosoziale Definition eines "echten Teams" anschaut, so brauchen Sport - als auch Unternehmens - Teams ein gemeinsames Ziel und gegenseitige Abhängigkeiten, um dieses zu erreichen. Und beide Team Systeme werden Probleme in ihrer Effektivität (Erfüllung ihrer Ziele) bekommen, wenn eine der beiden Dimensionen nicht gesund und stabil ausgeprägt ist.

Diese offensichtlichen Zusammenhänge haben mich dazu bewegt, mich auch zukünftig im Unternehmensumfeld mit Teams und deren Effektivität zu beschäftigen. Somit bin ich seit 2016 als Team Coach in ganz unterschiedlichen Unternehmen unterwegs und unterstütze Teams dabei, ihre volle Wirkung zu entfalten.

Viel Spaß beim Lesen dieses Newsletters

Alex

P.S.: Auch in den nächsten Wochen bieten wir wieder viele kostenlose Webinare zu anderen spannenden Themen an. Schau doch mal rein, falls dich eines davon interessiert.

informativ

aktuell

auf den Punkt

Leadership des Monats

Weiterführende Infos

it-agile Anpacken. Begeistern.

COACHING

HEY MATT,
WIR WOLLTEN DIR
EIGENTLICH VOLL SCHNELL
EINE RETTUNGSKAPSEL SCHICKEN,
ABER IRGENDWIE HAT UNS MAL
WIEDER DER ALLTAG EINGEHOLT ...

ALLES GUTE
HOUSTON

Fokus setzen. Ziele erreichen. it-agile hilft. #OKR

Objectives & Key Results

weiterführende Infos

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