

Von: **Henning Wolf (it-agile Newsletter)** henning.wolf@news.it-agile.de
Betreff: Agile Rollen, Ausbildungscoaching, Zeitmanagement, Liefern, Agiler Tipp, Leadership des Monats
Datum: 3. Februar 2020 um 07:52
An: m.petsch@mp-ckm.de

Wenn der Newsletter nicht korrekt dargestellt wird, klicke bitte [hier](#).

it-agile Newsletter Februar 2020



Agile Rollen, Ausbildungscoaching, Zeitmanagement, Liefern, Agiler Tipp, Leadership des Monats

Guten Tag Markus,

traditionell rufe ich im Februar gerne den Fokus-Monat aus, schließlich stehen meist nur 28 Tage zur Verfügung, aber dieses Jahr wird es ja viel entspannter. Oder doch nicht? Ich habe noch allerhand vor in diesem Monat und bin ganz froh, dass ich unsere Broschüre mit Zeitmanagement-Tipps wiedergefunden habe, die du unten zum Download findest. Mein Lieblingstipp: Nein-Sagen (mit Varianten).

In diesem Newsletter findest du die folgenden Themen:

- Artikel-PDF zum kostenlosen Download: Agile Rollen
- Ausbildungscoaching
- Zeitmanagement-Tipps
- Dauerhaft & verlässlich schnell liefern
- Agiler Tipp: Umgang mit individuellen Zielen
- Aktuelle Schulungstermine
- Leadership des Monats: Wann zur Rechenschaft ziehen?

Viel Spaß und Lernen beim Lesen und einen fokussierten Februar,
Henning

P.S.: Am 7./8. April bieten wir wieder ein Forecasting-Training mit Troy Magennis an (auf Englisch). Das ist super-spannend und sehr empfehlenswert. [Hier findest du die Beschreibung](#).

ARTIKEL-PDF ZUM KOSTENLOSEN DOWNLOAD: Agile Rollen

Mein Kollege Stefan Roock hat in der agile review 2018/1 einen Artikel mit dem schönen Titel „Agile Rollen: Von der organisierten Unverantwortlichkeit zur unorganisierten Verantwortlichkeit“ veröffentlicht. Diesen Artikel stellen wir dir zum Download kostenlos bereit.

Hier der Abstract:

Scharfe Rollenabgrenzungen sorgen für Klarheit und verschaffen individuelle Sicherheit. Unscharfe Rollenabgrenzungen führen zu Unklarheit, Unsicherheit und Konflikten. Dieser Effekt lässt sich bei jeder Einführung agiler Teams beobachten. Reibungen zwischen den neuen agilen Rollen und den existierenden klassischen Rollen und Positionen sind die Folge.

Es mag verlockend sein, diese „Probleme“ durch genauere (agile) Rollendefinitionen zu adressieren. Diese Herangehensweise bringt aber seine Probleme mit sich. Denn: Unscharfe Rollendefinitionen führen neben den genannten Herausforderungen zu mehr Flexibilität. Umgekehrt können scharfe Rollenabgrenzungen zu unflexiblen Systemen führen.

Da wir in einer immer dynamischeren Welt mehr Flexibilität brauchen, müssen wir die Unklarheiten akzeptieren, die mit unscharfen Rollenabgrenzungen einhergehen. Dazu müssen wir lernen, besser mit der Unklarheit, der Unsicherheit und den Konflikten zwischen den Rolleninhabern umzugehen und daraus etwas Konstruktives abzuleiten.

Der Artikel diskutiert die Rollen-Unklarheit zunächst auf Teamebene anhand der drei Scrum-Rollen und verallgemeinert dann die Diskussion auf das Verhältnis zwischen (neuen) agilen Rollen und klassischen Manager-Positionen.

Viel Spaß beim Lesen!

[Zum Artikel-PDF...](#)

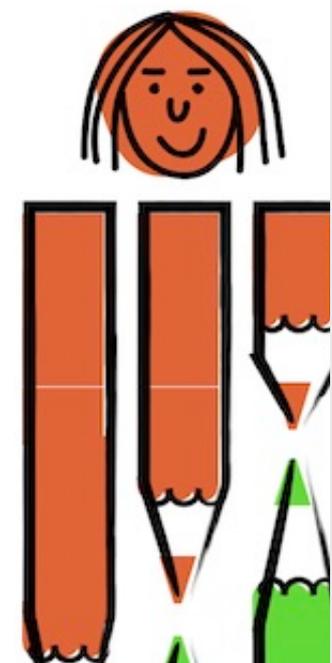
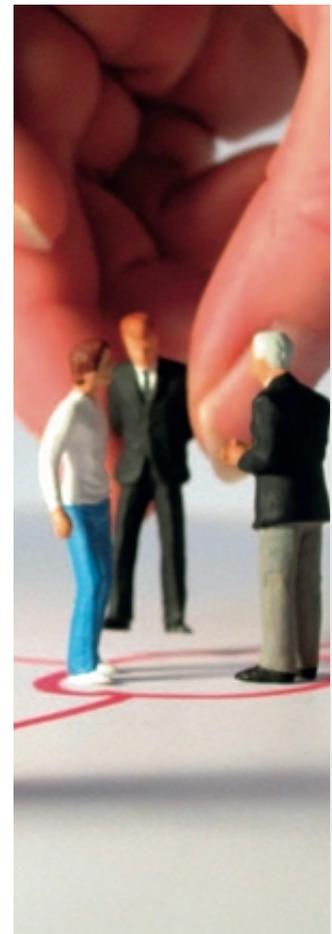
Ausbildungscoaching

Kennst du das? Du hast etwas Neues gelernt, kennst neue Prinzipien, aber die Anwendung in deiner konkreten Situation erscheint dir nicht möglich? Du fragst dich, wie das gehen soll? Du siehst Hürden und Hindernisse wie bisheriges Verhalten, Prozesse oder Regeln, die erst einmal aus dem Weg geschafft werden müssten (möglichst von jemand anderem), bevor man das Neue anwenden kann?

Damit bist du nicht alleine.

Persönlich kenne ich das auch. Als Trainer weiß ich, dass ich nicht für jeden Teilnehmer schon im Vorwege alle Hürden und Hindernisse aus dem Weg räumen kann im Training. Das ändert nichts daran, dass ich mir Mühe gebe, das für möglichst viele Leute und Situationen zu tun.

Was wir als it-agile und dabei insbesondere meine Coaching-Kollegen leisten können, ist eine Begleitung und Betreuung, die in der konkreten Situation handlungsfähig macht und damit die Wirksamkeit der angewendeten Konzepte herstellt. Das kann z. B.



in den folgenden Schritten erfolgen:

- Vormachen und gemeinsam reflektieren (der Coach führt z. B. die Retrospektive durch, und Coach und Coachee reflektieren hinterher gemeinsam darüber: Warum hat der Coach sich für dies und nicht etwas anderes in der Situation entschieden?)
- Gemeinsam tun (Coach und Coachee teilen sich Aufgaben, bereiten gemeinsam vor, führen gemeinsam durch, reflektieren gemeinsam)
- Nachträgliches Feedback (der Coachee führt etwas selbstständig oder im Beisein des Coaches durch und reflektiert gemeinsam mit dem Coach anschließend darüber)

Die Intensität wird dann immer weiter abnehmen, muss aber auch am Anfang nicht zwingend sehr hoch sein, auch wenn das sicherlich schneller zu nützlichen Ergebnissen führt. Das Ziel all unserer Coachings ist es immer, dass unsere Kunden über kurz oder lang ohne uns auskommen und ausreichend Fähigkeiten lernen, um selbst handlungsfähig zu sein. Egal, ob eine Rolle wie der Scrum Master, Product Owner, Kanban Coach oder Teams, Abteilungen oder ganze Organisationen ausgebildet werden.

Wäre das auch etwas für dich oder einen deiner Kollegen? Dann frag' doch ganz unverbindlich bei uns an.

[Unverbindliche Anfrage zu
Ausbildungskoaching...](#)

Zeitmanagement-Tipps

„Der Mensch ist ein zielstrebiges Wesen, aber meist strebt er zu viel und zielt zu wenig.“ (Günther Radtke)

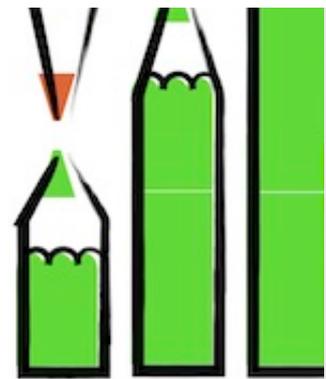
Zeitmanagement ist ein weites Feld, du hast dich bestimmt damit schon auf die eine oder andere Weise beschäftigt. Ich tue das auch immer mal wieder. Dabei ist mir neulich eingefallen, dass wir vor 10 Jahren bei it-agile eine kleine Broschüre zum Thema produziert haben. Das habe ich damals mit meinem geschätzten Kollegen Arne Rook getan.

Wir haben uns bewusst auf zehn konkrete Zeitmanagement-Tipps beschränkt, die sich schnell umsetzen lassen und ihre Wirkung sofort entfalten. Nach unserer Erfahrung schienen es uns besonders wichtige Punkte. In Rückbetrachtung finde ich das nach wie vor. Mute dir nicht zu viel auf einmal zu, sondern suche dir zuerst die zwei bis drei Tipps heraus, die dir den größten Gewinn versprechen und setze diese konsequent um. Selbst wenn es anfangs schwer fällt. Die „gewonnene Zeit“ wird dich belohnen!

Das sind die Themen der Broschüre: Effizienz und Effektivität, Priorisieren und Wochenplan, Nein sagen, Puffer einplanen, Timeboxing, Motivationstätigkeiten, Alles zu seiner Zeit, Stille Stunde, Inbox Zero, Meetings.

Viel Spaß und Zeit!

[Zum Download der](#)



Dauerhaft & verlässlich schnell liefern

Wir unterstützen als it-agile ja nicht nur auf der methodischen Ebene, sondern auch bei der Bewältigung der technischen Herausforderungen rund um Agile Entwicklung. Kein Wunder, schließlich fingen unsere Erfahrungen mit agilen Methoden schon vor mehr als 15 Jahren an und bei Gründung vor 15 Jahren war it-agile noch ein Entwicklungsdienstleister.

Wir beobachten zunehmend, dass technische Unterstützung nötig wäre, aber dem Management nicht immer leicht zu vermitteln ist. Deswegen haben wir beschlossen, dass wir unsere technische Unterstützung besser mit Geschäftszielen verknüpfen wollen.

Erster Ableger ist unser neues technisches Beratungsprodukt „Dauerhaft & verlässlich liefern“. Ist das bei euch auch eine Herausforderung? Dann schau doch mal rein und sprich mit unseren Kollegen aus dem Technikbereich.

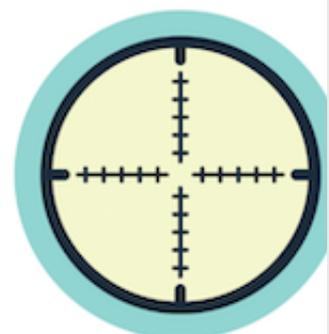
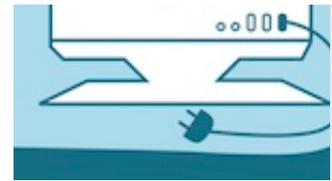
Dauerhaft & verlässlich schnell liefern...

Agiler Tipp: Umgang mit individuellen Zielen

In agilen Kreisen sind individuelle Ziele tendenziell eher verpönt. Das hat gute Gründe, denn sie neigen dazu, Zusammenarbeit und insbesondere Teamarbeit zu behindern. Außerdem befördern sie eher lokale Optimierung als globale Optimierung. Und obendrein stammen sie von der Haltung her oft aus einer Idee der Kontrolle und in agilen Kontexten bevorzugen wir vertrauensbasierte Kulturen.

Nichtsdestotrotz gibt es in der Welt Organisationen, die individuelle Zielvereinbarungen haben (und sich auf den agilen Weg machen). Meine Kollegin Laura Austermann hat dafür ein paar Tipps:

- Problem erkennen: Man redet wenig über individuelle Zielvereinbarungen, darf es manchmal auch nicht und bekommt den Einfluss dieser Vereinbarungen nur selten direkt mit, trotzdem beeinflussen sie jede Entscheidung jedes Mitarbeiters ständig. Achtet also bei beharrlichen Argumentationen oder Konflikten einmal darauf, ob es an Zielvereinbarungen liegen könnte. Sprecht es unter vier Augen oder im Team an.
- Von individuell zu Team: Wenn die Zielvereinbarungen auf individueller Basis sind, ist es schwer ein Team wirklich zu einem Team zu formieren. Wenn die Zielvereinbarungen auf Team-Basis sind, funktioniert es für ein Team schon einmal besser, dann bleibt es „nur noch“ schwierig, über Teamgrenzen hinweg sinnvolle Ergebnisse zu erzielen. Sprecht doch einmal Vorgesetzte



an, ob die Zielvereinbarungen für das ganze Team gleich sein könnten.

- **Transparenz:** Zielvereinbarungen anzupassen ist häufig ein schwieriger und langwieriger Prozess und erfordert die Mitwirkung vieler Instanzen im Unternehmen. Umso wichtiger ist es, das Thema frühzeitig und immer wieder zu platzieren (Argumente siehe oben), um langsam Verständnis dafür zu schaffen. Ein erster Schritt dabei kann sein, Transparenz über Zielvereinbarungen herzustellen. Dann könnte sich ein Team sogar entscheiden, sich gemeinsam zu unterstützen, um alle individuellen Ziele zu erreichen.

Danke für die Tipps, Laura! Wie ist es bei dir in Sachen Zielvereinbarungen?

Hast du einen agilen Tipp oder Erfahrungen, die du teilen magst? Schreib mir gern.

[Liste bisheriger Tipps ...](#)

Aktuelle Schulungstermine

Hier als Service für dich unsere nächsten Schulungs- und Workshoptermine, in denen es noch freie Plätze gibt:

Agile Fluency/DDD

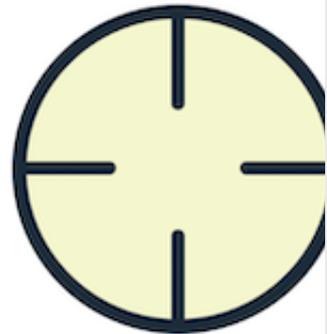
- [Agile Fluency™ Game Workshop](#) 25./26. Februar 2020 in Kopenhagen
- [Agile Fluency™ Game Workshop](#) 23./24. März 2020 in Hamburg
- [Domain-Driven Design Schulung](#) 30./31. März 2020 in Hamburg
- [Agile Fluency™ Diagnostic Training](#) ab Do, 20. Februar, 8:00 CET, video online (DE, ca. wöchentlich, 8 Termine)
- [Agile Fluency™ Diagnostic Training](#) ab Do, 26. März 14:00 CET, video online (EN, ca. wöchentlich, 8 Termine)

Agile Leadership/Management

- [Certified Agile Leadership \(CAL-1\)](#) 11.-13. Februar 2020 in Hamburg
- [Certified Agile Leadership \(CAL-1\)](#) 2.-4. März 2020 in Köln
- [Wirkungsvoll führen und coachen mit The Responsibility Process™](#) 18. März 2020 in Hamburg
- [Certified Agile Leadership \(CAL-1\)](#) 24.-26. März 2020 in Hamburg
- [Certified Agile Leadership \(CAL-1\)](#) 21.-23. April 2020 in Hamburg
- [Certified Agile Leadership \(CAL-1\)](#) 28.-30. April 2020 in München

Kanban

- [Team Kanban Practitioner \(TKP\)](#) 12. Mai 2020 in Hamburg
- [Kanban Management Professional 2 \(KMP II\)](#) 12./13. Februar 2020 in Hamburg



- Kanban Management Professional 1 (KMP I) 3./4. März 2020 in Hamburg
- Kanban Management Professional 1 (KMP I) 16./17. März 2020 in Stuttgart
- Kanban Management Professional 2 (KMP II) 25./26. März 2020 in Hamburg
- Kanban Management Professional 1 (KMP I) 8./9. April 2020 in Hamburg
- Kanban Management Professional 2 (KMP II) 29./30. April 2020 in München
- Kanban Management Professional 1 (KMP I) 6./7. Mai 2020 in München

Agile Special

- Agile Tuning Tag 20. Februar 2020 in Hamburg
- Agile Tuning Tag 25. Februar 2020 virtuell (nachmittags)
- Agile Tuning Tag 5. März 2020 in Köln
- Agile Tuning Tag 19. März 2020 in Hamburg
- Agile Tuning Tag 16. April 2020 in Hamburg
- Agile Tuning Tag 29. April 2020 virtuell (nachmittags)

Scrum Master (CSM, A-CSM, CSP-SM)

- Certified Scrum Professional - Scrum Master (CSP-SM) 17.-19. Februar 2020 in Hamburg
- Certified Scrum Master (CSM) 30. März - 1. April 2020 in Hamburg
- Certified Scrum Master - kompakt + Kanban (CSM+Kanban) 27.-29. April 2020 in Hamburg
- Advanced Certified Scrum Master (A-CSM) 5.-7. Mai 2020 in Hamburg

Product Owner (CSPO, A-CSPO)

- Certified Scrum Product Owner (CSPO) 3.-5. März 2020 in Hamburg
- Certified Scrum Product Owner (CSPO) 16.-18. März 2020 in Hamburg
- Advanced Certified Scrum Product Owner (A-CSPO) 23./24. März 2020 in Köln
- Certified Scrum Product Owner (CSPO) 20.-22. April 2020 in Hamburg

Teammitglieder/Entwickler (CSD)

- Certified Scrum Developer (CSD) 25.-27. Februar 2020 in Hamburg
- Certified Scrum Developer (CSD) 27.-29. April 2020 in Hamburg

[Schulungsübersicht it-agile...](#)

Leadership des Monats: Wann zur Rechenschaft ziehen?



ZITIEREN

Die Leadership des Monats beschäftigt sich mit der Frage, wann wir jemanden „zur Rechenschaft ziehen“ oder neu-deutsch „accountable“ halten. Ich gebe zu, dass mir das oft schwer fällt. Geholfen hat mir in letzter Zeit die Erinnerung an ein Konzept von Christopher Avery, nämlich die fünf Schritte von Verantwortung (mentaler Zustand) zu Verantwortlichkeit (über Rollen oder Vereinbarungen vereinbarte Zuständigkeit):

1. Handele ich aus Verantwortung (dem mentalen Zustand; also auf keinen Fall aus Beschuldigen, Rechtfertigen, Schämen oder Verpflichtung)?
2. Weiß ich, was ich will?
3. Habe ich um das gebeten, was ich will?
4. Habe ich Vereinbarungen getroffen für das, worum ich gebeten habe?
5. Wenn 1-4 „Ja“ sind, dann ziehe zur Rechenschaft.

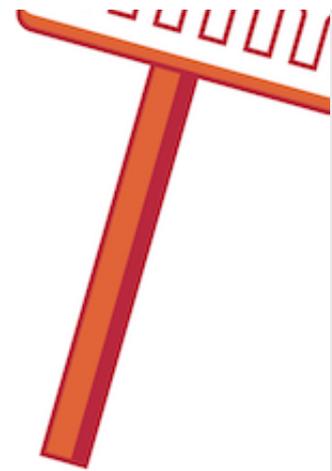
Ich mache mal ein Beispiel: Ich habe mit einem Kollegen vereinbart, dass er sich um eine Aufgabe kümmert. Das war vor fünf Wochen. Die Aufgabe ist noch nicht erledigt. Ich habe mich darüber geärgert und dachte daran, dass ich ihn gerne zur Rechenschaft ziehen würde. Den obigen Schritten folgend, stelle ich aber fest, dass es mir erst einmal schwer fällt aus Verantwortung zu handeln, weil mich der Ärger in Beschuldigen gebracht hat. Dank meiner Erfahrung mit der praktischen Anwendung des Responsibility Process komme ich aber recht schnell in den mentalen Zustand Verantwortung. Punkt 1 also abgehakt. Punkt 2: Weiß ich, was ich will? Ja, ich will das Problem behoben wissen und zwar möglichst schnell (und ohne mein Zutun). Weiter zu Punkt 3: Habe ich um das gebeten, was ich will? Ja, dachte ich, aber wahrscheinlich eher sehr grob mit einem „Kümmerst du dich irgendwann mal?“. Hier könnte ich also noch einmal meine Bitte expliziter machen oder sogar in Punkt 4 eine konkrete Vereinbarung treffen, bis wann das erledigt ist. Und ich sehe dank der erneuten Beschäftigung auch Optionen: Vielleicht tausche ich die Aufgabe mit etwas anderem, was dem Kollegen leichter fällt und mache es lieber selbst, schließlich beschäftigt es mich ja sowieso.

Du fragst dich, wozu das gut sein könnte, diese Schritte zu gehen? Wir können so sicherstellen, dass wir für Klarheit gesorgt haben und selbst aus freien Stücken gehandelt haben. Ich habe gemerkt, dass ich nicht besonders explizit war und es deswegen vermutlich auch unangebracht wäre, wenn ich jetzt sehr enttäuscht darüber wäre, dass mein Kollege die Aufgabe noch nicht erledigt hat. Und ich sehe gleichzeitig Optionen, wie die Aufgabe anders erledigt werden könnte, ohne dass dabei in Summe mehr Arbeit bei mir hängen bleibt.

Wie zieht man denn dann Leute zur Rechenschaft? Darüber schreibe ich ein anderes mal. Hast du dafür ein Beispiel?

Die fünf Schritte finden sich in Kapitel 9 von Christopher Averys Buch zu „The Responsibility Process“.

Kennst du ein schönes Beispiel für gelebte Leadership? Schreibe mir gern dazu.



Interesse an regionalen agilen Nachrichten?



Norden? Westen? Süden?

[Hier anmelden für agile regionale Newsletter...](#)

it-agile GmbH

Willy-Brandt-Str. 1 | 20457 Hamburg
Tel.: +49 40 41 358 48-0
info@it-agile.de | [Impressum](#)



Abmelden vom Newsletter? [hier klicken](#)

E-Mail-Adresse ändern? Dann bitte mit alter Adresse [abmelden](#) und mit neuer Adresse [neu anmelden](#).





