



Sascha Demarmels

Agilität und Kommunikation

**Agile Kommunikation und
Kommunikation im agilen Kontext**

Nomos Verlag · Baden-Baden

Versus · Zürich

Zur Reihe «VERSUS kompakt»

Die Bücher der Reihe «VERSUS kompakt» richten sich an alle, die sich mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand gründlich in ein Thema einlesen und das erworbene Wissen sofort umsetzen möchten. Das neue Format bietet gesichertes Fachwissen, von Expertinnen und Experten geschrieben, auf knappem Raum und in gut verständlicher Sprache, mit zahlreichen Querverweisen, Anwendungsbeispielen und Praxistipps. Die einzelnen Bände setzen sich grundsätzlich aus drei Teilen zusammen:

- Der *erste Teil* enthält eine Einführung, die einen Überblick über die wichtigsten Fragen und Probleme des Gesamthemas geben soll. Zahlreiche ▷ Querverweise auf die Stichwörter im zweiten Teil erleichtern die Orientierung und geben Ihnen die Möglichkeit, zu einzelnen Themen und Sachverhalten die vertiefenden Informationen rasch und einfach zu finden.
- Im *zweiten Teil* werden einzelne Themen, Modelle und Instrumente vertieft behandelt und mit Beispielen und Praxistipps veranschaulicht. Die einzelnen Stichwörter sind alphabetisch geordnet und werden jeweils auf einer Doppelseite erläutert. Hier helfen Ihnen die ▷ Querverweise dabei, die einzelnen Stichwörter zu vernetzen.
- Ein *dritter Teil* enthält Fallstudien oder Beispiele.

Auf der *Website* zur Buchreihe (www.versus-kompakt.ch) können Sie Formulare und Checklisten abrufen, downloaden und ausdrucken, um sie in der Praxis verwenden zu können. Hier finden Sie zudem Lösungsvorschläge zu den Fallstudien.

Folgende Symbole helfen Ihnen, sich im Buch zurechtzufinden:



Bei der Lupe finden Sie vertiefende Texte. Dies können Beispiele, Exkurse, Regeln, Übungen oder Interviews sein.



Bei der Glühbirne finden Sie Praxistipps, die Ihnen dabei helfen, das Gelesene umzusetzen.



Beim aufgeschlagenen Buch finden Sie weiterführende Literaturtipps und -empfehlungen.

Vorwort

Arbeit ist das halbe Leben – bei vielen berufstätigen Menschen macht sie sogar mehr als die Hälfte der aktuellen Lebenszeit aus. Darum ist es wünschenswert, dass Arbeit nicht nur ein lästiges Muss ist, sondern auch Sinn verleiht, über die Arbeitszeit hinaus.

Angetrieben von der Frage, was Menschen eigentlich motiviert und ihnen Energie gibt, habe ich mich auf die Suche gemacht nach neuen Arbeitsformen. Im Zeitalter der Digitalisierung bin ich dabei auf Erstaunliches getroffen: Inmitten von Computern und Apps steht auf einmal wieder der Mensch im Zentrum. Es scheint, als habe ausgerechnet die IT die zwischenmenschliche Kommunikation wiederentdeckt.

Nach einem ersten zaghaften Luftsprung meines Herzens habe ich nachgeforscht, bin in diese mir neue Welt eingetaucht und habe festgestellt, dass ich mit «meinem» Thema – der zwischenmenschlichen Kommunikation im beruflichen Kontext – offene Türen einrenne. Denn diese neue Welt, agil und selbstorganisiert, stützt sich ganz und gar auf Menschen, auf Interaktion und auf Zusammenarbeit.

Während ich anfangs noch versucht habe zu erklären, wieso mein Fachwissen hilfreich sein könnte, bin ich bald dazu übergegangen, aufzuzeigen, wie sich das alles bereits jetzt zusammenfügt: die alten Kommunikationstechniken und die neuen Arbeitsformen. Und schnell habe ich gemerkt, dass mein Ansatz auf offene Ohren stößt, meine Tipps und Tricks gerne angenommen werden, sogar ein theoretisches Modell ab und zu für die Praxis sehr hilfreich sein kann. Diese Offenheit hat mich beflügelt und mir ihrerseits Motivation gegeben, die sich unter anderem in diesem Buch niederschlägt.

Vielen Menschen haben mich auf dieser Reise begleitet, mich unterstützt, mich herausgefordert. Danken möchte ich insbesondere folgenden Personen: Meinem Bruder für die Inspiration, mich mit dem Thema «Agile» auseinanderzusetzen. Den vielen Menschen in der agilen Arbeitswelt, die sich mit mir zu Kaffee und Mittagessen getroffen haben, mir ihr Wissen, ihre Einschätzungen und ihre Netzwerke zur Verfügung gestellt haben und mir ermöglichen haben, dass ich ihnen bei der Arbeit über die Schulter schaue: Ihr habt mich immer wieder ermutigt, weil Kommunikation in eurem Alltag einen festen Stellenwert hat. Den Autorinnen und Autoren der Fall-

beispiele. Und all jenen, die mir immer wieder Feedback zu meinem Text gegeben haben.

Insbesondere möchte ich nennen, in alphabetischer Reihenfolge: Alex Thieme, Ennika Vörk, Klaus-Peter Wichmann, Marcel Kummer, Mischa Demarmels, Peter Geiser, Peter Spörri, Rainer Grau, Stephan Stebner.

Danken möchte ich auch dem Versus Verlag für die angenehme Zusammenarbeit, insbesondere Judith Henzmann und Jean-Paul Thommen für die angeregten Diskussionen in der Makro- und in der Mikroebene meines Textes. Es ist immer wieder eine Freude, bei euch zu publizieren.

Inhaltsverzeichnis

Agilität & Kommunikation im Überblick

Agile Kommunikation und Kommunikation im agilen (Unternehmens-)Kontext	12
1 Was ist Agilität?	14
1.1 Agile Rahmenwerke	16
1.2 Agilität und Führung	25
1.3 Agilität und Organisation	31
2 Was ist agile Kommunikation?	35
2.1 Säulen der agilen Kommunikation	37
2.2 Werte agiler Kommunikation	38
2.3 Prinzipien für agile Kommunikation	41
3 Wo und wie wird in agilen Kontexten kommuniziert?	44
3.1 Ziele, Werte und Kulturwandel	45
3.2 Verständlichkeit	51
3.3 Gesprächsführung	55
3.4 Feedback	57
4 Wie lässt sich Kommunikation im agilen Kontext unterstützen?	61
4.1 Agile Leaders	61
4.2 Agile Teams	62

Agilität & Kommunikation von A bis Z

360°-Feedback	68
Accelerate! (XLR8)	70
Agile Wheel	72
Aktives Zuhören	74
Argumentation	76
Augenhöhe	78
Boards und Charts	80
Brainstorming	82
Celebration Grid	84
Culture Code	86
Estimation Wall (Affinity Estimation)	88
Explizite Aussagen	90
Face-to-Face-Kommunikation	92
Feedback	94
Fragetechnik	96
Gesprächsführung	98
Gewaltfreie Kommunikation	100
Glossar	102
Ich-Aussagen	104
Kärtchen und Klebezettel	106
Killerphrasen abwehren	108
Management by Walking around	110
Mindmaps	112
Moderationsmethodik	114
Osmotische Kommunikation	116
Persönlichkeits-Assessment	118
Poker	120
Powerful Questions	122
Punkt-Abfrage	124
Reflexionsfragen	126
Systemische Fragen	128
Time-Box	130
User Stories	132
Verständlichkeit	134
Vier Seiten einer Nachricht	136
Visualisierung	138
Workshop	140
Zielformulierungen	142
Zielscheibe/Evaluationsradar	144

Agilität & Kommunikation: Beispiele

Beispiel 1

Release Meeting 148
Rainer Grau, CDO (Chief Digital Officer)

Beispiel 2

Als Scrum Master teaminterne Konflikte begleiten 152
Alexandra Thieme, Unternehmerin, Trainerin und Agile Coach

Beispiel 3

Wertschätzung im agilen Unternehmensumfeld 157
Stephan Stebner, Prozess- und Organisationsverantwortlicher

Beispiel 4

Agile Collaboration hat Vorrang vor Silodenken 160
Ennika-Anneli Vörk, M.A. HSG, Deputy Head Project Management

Beispiel 5

Scrum in der Hochschullehre 164
Sascha Demarmels, Dr. phil., Agile Communication Coach

Quellen: Literatur und Links 168

Stichwortverzeichnis 173

Die Autorin 176

Agilität & Kommunikation im Überblick

Agile Kommunikation und Kommunikation im agilen (Unternehmens-)Kontext

Agile hat sich in den letzten Jahren zu einem Schlagwort entwickelt, das weit über die IT-Abteilungen hinaus Einzug in Unternehmen erhalten hat. Aber was bedeutet es eigentlich, wenn ein Unternehmen agil ist? Und was hat das mit Kommunikation zu tun?

Agile Unternehmen lassen ihre Mitarbeitenden in selbstorganisierten Teams und eng mit den Kundinnen und Kunden zusammen arbeiten. Kommunikation ist dazu unabdingbar. In Gesprächen mit Menschen aus der Praxis hört man nur selten die Frage, ob denn bislang etwa nicht kommuniziert wurde in der Arbeitswelt. Die meisten sind sich einig, dass in klassisch organisierten Unternehmen mit Linienfunktionen Kommunikation oft nicht richtig funktioniert und vor allem ihr Potenzial nicht ausgeschöpft wird.

In agilen Unternehmen ist die Kommunikation das A und O: Weil niemand mehr von oben herab diktiert, wie die Mitarbeitenden ihre Aufgaben erfüllen sollen, müssen sie sich selber absprechen. Ziel ist es, einen maximalen Mehrwert für die Kundinnen und Kunden zu schaffen. Das gelingt mit kontinuierlicher Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen sowie der Mitarbeitenden und der Teams in ihrer Zusammenarbeit. Feedbackschlaufen und Selbstreflexion erhalten darum einen besonderen Stellenwert. Positive Kritik bestärkt Menschen, negative bringt sie weiter.

Dies stellt die Kommunikation auf eine weitere Probe: Wenn sie selber agilen Werten und Prinzipien folgt, gelingt die konstruktive Zusammenarbeit besser. Beste Voraussetzungen bietet Face-to-Face-Kommunikation, wenn sie folgende Eigenschaften erfüllt:

- wertschätzend, respektvoll und auf Augenhöhe
- dialogisch, offen und konstruktiv
- regelmäßig und fokussiert
- engagiert und mutig
- transparent, verständlich und visuell unterstützt.

Agilität lässt sich nicht klar abgrenzen. In der Praxis besteht eine Fülle an Praktiken und Instrumenten, sowohl zur generellen Arbeitsweise wie auch im Besonderen für die Unterstützung der zwischenmenschlichen Kommunikation. Das vorliegende, kompakte Buch kann und will nicht sämtliche dieser Instrumente abdecken. Dies wäre in einem so schnelllebigen Umfeld auch nicht möglich. Stattdessen gibt es anhand von ausgewählten Beispielen Einblicke in die agile Praxis.

Auch die Kommunikationsinstrumente im zweiten Teil dieses Buches stellen keine abschließende Liste dar. Sie greifen außerdem nicht nur neue, agile Methoden auf, sondern es handelt sich sogar mehrheitlich um altbewährte Konzepte und Werkzeuge, die mit Agilität eigentlich nichts zu tun haben. Die ausgewählten Instrumente eignen sich aber besonders gut für agile Kommunikationskontexte, weil sie auf ähnlichen Werten und Prinzipien beruhen.

Im ersten Teil dieses Buches werden die wichtigsten Fragen zum Thema aufgegriffen:

1. Was ist Agilität?
2. Was ist agile Kommunikation?
3. Wo und wie wird in agilen Kontexten kommuniziert?
4. Wie lässt sich Kommunikation im agilen Kontext unterstützen?

Kapitel 1 gibt einen Überblick über grundlegende agile Mechanismen mit Beispielen aus der Software-Entwicklung, der Führung und der Organisation. Im Kapitel 2 folgt die Ableitung agiler Werte und Prinzipien auf die zwischenmenschliche Kommunikation. Das Kapitel 3 widmet sich anschließend der Frage, wo und wie im agilen Kontext konkret kommuniziert wird. An erster Stelle steht hier die agile Transformation, die Veränderung eines klassisch hierarchischen Unternehmens zu einer agilen Organisation. Weitere typische Herausforderungen sind Verständlichkeit, Gesprächsführung und Feedback. Das vierte und letzte Kapitel schließlich richtet den Blick auf die Unterstützung von Führung und Mitarbeitenden. Der Schlüssel dazu liegt bei den Agile Coaches, die den Agile Leaders und den selbstorganisierten Teams bei ihrer Arbeit und ihrer Reflexion zur Seite stehen und sie dabei unterstützen, sich selber ständig zu verbessern.

Wer sich mit Agilität bereits auskennt, steigt beim zweiten Kapitel ein, wer die agilen Prinzipien schon auf Kommunikation anwendet, springt direkt zum dritten Kapitel. Dort werden Herausforderungen für die Kommunikation an übergeordneten Themen vertieft.

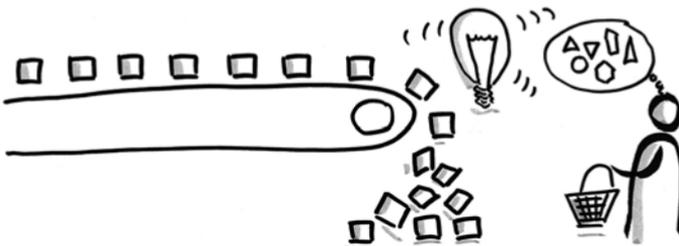
Der zweite Teil des Buches beschreibt ausgewählte Kommunikationsinstrumente in alphabetischer Reihenfolge. Ganz hinten im Buch, in der Umschlagklappe, sind diese Begriffe verschiedenen Situationen im agilen Kontext zugeordnet. So lassen sich relevante Instrumente schnell auffinden.

Der dritte Teil des Buches schließlich zeigt anhand von Fallbeispielen aus der Praxis verschiedene Kommunikationssituationen und -instrumente in der Anwendung.

1 _____ Was ist Agilität?

Die Welt entwickelt sich immer schneller und die Komplexität steigt. Während «kompliziert» bedeutet, dass etwas schwierig zu verstehen ist, bezeichnet «komplex» ein Verhalten, das man nicht voraussagen kann. Kompliziert ist es beispielsweise, ein Auto zusammenzubauen: Die meisten Menschen könnten das nicht. Einige könnten es lernen, wenn sie sich das entsprechende Fachwissen aneignen würden. Wer versteht, wie ein Auto funktioniert, kann ein Auto reparieren, wenn ein kleines Teil am Motor defekt ist. Komplex dagegen ist es, ein am Markt erfolgreiches Auto zu entwickeln: Dazu muss man abschätzen können, welche Wünsche die Kundinnen und Kunden zu dem Zeitpunkt haben werden, zu dem das Produkt Marktreife erlangen wird. Hierzu muss man Trends identifizieren (z.B. Werte wie Sicherheitsbedürfnis, Fahrgefühl, Individualität), mögliche technische Innovationen vorhersehen und vor allem abschätzen, wie Technik und Wünsche aufeinander einwirken werden. Je länger die Entwicklungsphase für das Auto dauert, desto mehr Dynamik spielt hinein, das heißt, die Situation wird immer komplexer.

Komplexität bewirkt Unsicherheit, weil man im Vorhinein nicht weiß, was passieren wird. Unser Hirn verweigert sich der Komplexität: Wenn es eine Möglichkeit gibt, einfache Lösungen zu denken, dann wählt es meist diesen einfacheren Weg. Wollen wir der Komplexität der Welt gerecht werden, müssen wir aktiv gegensteuern und uns dazu anstrengen. (Kahneman, 2011)



Um sich als Unternehmen seine wirtschaftliche Existenz zu sichern, ging es früher darum, den (mechanischen) Produktionsprozess zu optimieren, das heißt schneller und genauer zu arbeiten. Das Ergebnis waren standardisierte Produkte zu günstigen Konditionen. Und die Menschen haben das gekauft, was am Ende vom Fließband

gefallen ist. Beispiel hierfür ist Henry Fords Modell T: Das Serien-Auto gab es lange nur in Schwarz.

Heute sind die Kundinnen und Kunden anspruchsvoller geworden: Sie wollen keine Standardprodukte mehr, sondern eine Auswahl an Produkten mit verschiedenen Eigenschaften. Die Globalisierung und die Kommunikation über verschiedene Kanäle zeigt ihnen dabei, was andere Märkte anzubieten haben. Durch die Konkurrenz steigt die Macht der Käuferinnen und Käufer (Denning, 2010, S. 25). Für die Unternehmen bedeutet das, dass sie mehr auf individuelle Wünsche eingehen müssen – komplexe Wünsche, die sich nicht vorhersehen lassen und die sich ständig verändern (Apelo, 2011, S. 11).

Die Wertschöpfung hat sich darum von Produkten hin zu Wissen verlagert. Erfolgreich ist ein Unternehmen, wenn es schneller als die anderen innovative Produkte auf den Markt bringt. Und so haben sich auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden verändert: von handwerklichen Fähigkeiten (Manufakturzeitalter) über routinierte Handgriffe (Industriezeitalter) hin zu Kreativität und Innovation (Wissenszeitalter). Heute braucht ein Unternehmen Wissensarbeit, um erfolgreich zu sein (Denning, 2010, S. 23).

Routinearbeiten werden nun von Robotern erledigt. Gleichzeitig werden die Gefühle der (menschlichen) Mitarbeitenden wichtiger: Um denken und kreativ sein zu können, braucht es Zufriedenheit und Engagement. Damit steigen die Erwartungen an Sinn und Sinnhaftigkeit von Arbeit.

In einer Welt, wo den Arbeitnehmenden die Freude fehlt, Führungskräfte erschöpft sind und Kundinnen und Kunden kein Vertrauen mehr haben, muss ein Umdenken bei den Unternehmen stattfinden (Laloux, 2017, S. 14). Zentral ist dabei der Wert für die Käuferinnen und Käufer. Diese wissen allerdings meist gar nicht, was sie wollen, und noch schlimmer: Es ist ihnen oft nicht einmal bewusst, dass sie es nicht wissen (Moreira, 2017, S. 61). Diesem Umstand kann man begegnen, indem man ihnen nicht ein fixfertiges Produkt vorsetzt, sondern sie in den Entwicklungsprozess miteinbezieht, durch ein iteratives Vorgehen, während dem sie immer wieder Feedback abgeben können.

Erste Überlegungen und Lösungsansätze im agilen Bereich kommen aus der IT, werden aber mittlerweile in vielen Unternehmen eingesetzt. Neben den Prozessen beeinflussen agile Ansätze vor allem Führung und Organisation. Im Folgenden werden Beispiele dafür beschrieben.

1.1 _____ Agile Rahmenwerke

In den 1990er-Jahren hat die Softwareentwicklung zu spüren bekommen, wie schwierig und hinderlich der traditionelle Projektmanagementprozess im Umgang mit Komplexität ist. Es war «normal», dass nur etwa zehn bis zwanzig Prozent der Projekte überhaupt erfolgreich waren. Die Projekte dauerten zu lange und am Ende erfüllten sie nicht die Bedürfnisse der Kundschaft – entweder weil Kundinnen und Kunden zu Beginn des Projektes noch nicht wussten, was sie eigentlich brauchen, oder weil sich die Bedürfnisse während der langen Projektlaufzeit stark verändert hatten. Es fehlte den Projekten sowohl an Effizienz (Schnelligkeit) wie auch an Effektivität (Zielgenauigkeit). Das hat zu einem Umdenken in der Softwarebranche geführt: Agile Projekte erweisen sich als drei Mal so erfolgreich wie nicht agile und drei Mal weniger Projekte verfehlen ihr eigentliches Ziel. (Verheyen, 2013, S. 14–15)

Agile Manifesto

Ausgangspunkt für die agile Bewegung in der Softwareentwicklung¹ bildet das «Agile Manifesto», eine Zusammenstellung von Prinzipien und Werten (Agile Manifesto, online):

- *Individuen und Interaktionen* vor Prozessen und Werkzeugen
- *funktionierende Software* vor umfassenden Dokumentationen
- *Zusammenarbeit mit den KundInnen* vor Vertragsverhandlungen
- *Reagieren auf Veränderung* vor dem Befolgen eines Plans.

Die Werte auf der rechten Seite sind durchaus auch wichtig, jene auf der linken Seite werden aber höher eingeschätzt. Ergänzt werden die vier Werte durch Prinzipien, die auf die Praxis der kontinuierlichen Auslieferung, Kundenzufriedenheit und Anpassung sowie hohe Qualität eingehen. Beispielsweise wird das Individuum wertgeschätzt und darf von der Arbeitsbelastung nicht erdrückt werden, sodass es immer in demselben Tempo weiterarbeiten kann. Teams reflektieren regelmäßig, wie sie ihre Arbeit verbessern können. Als Austauschmedium bevorzugen sie die Face-to-Face-Kommunikation (vgl. Abschnitt 2.3 «Prinzipien für agile Kommunikation» auf Seite 41).

¹ In der Softwareentwicklung gibt es zahlreiche andere etablierte agile Arbeitsweisen wie beispielsweise XP, Cristal oder RUP (Fowler, online). Auf diese spezifisch für die Programmierung ausgelegten Methoden gehe ich hier nicht weiter ein.

Das Manifesto lässt sich auf andere Bereiche übertragen, indem der Begriff «Software» durch «Produkt oder Dienstleistung» ersetzt wird.

Literatur und Links



Agile Manifesto (online): mit Übersetzungen in verschiedene Sprachen

Agiles Framework

Aus den Werten und Prinzipien des Agile Manifesto lassen sich Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten ableiten. Agile Unternehmen setzen auf die Selbstorganisation ihrer Mitarbeitenden in Teams. Damit begegnen sie der zunehmenden Komplexität der Welt und der immer schlechteren Planbarkeit von Produkten und Dienstleistungen sowie den steigenden Ansprüchen der Kundinnen und Kunden. Selbstorganisierte Teams entscheiden selber, wie sie ihre Aufgabe erfüllen und ihre Ziele erreichen möchten.

Damit sie dies tun können, braucht es entsprechende Rahmenbedingungen: Es ist allgemein bekannt, dass Strategie, Struktur und Kultur in einem Unternehmen sich gegenseitig bedingen und beeinflussen. Um agile Selbstorganisation zu ermöglichen, muss das Unternehmen dies überhaupt zulassen. Die Strategie muss transparent sein, sodass die Mitarbeitenden wissen, auf welches Ziel sie

Wenn ein Unternehmen sich entschließt, agil zu werden, dann löst es sich von der klassischen Hierarchie: Teams werden nicht mehr nach Abteilungen und Funktionen zusammengestellt, sondern sind neu cross-funktional entlang der Wertschöpfungskette aufgestellt. Alle Funktionen, die es für die Abwicklung einer Aufgabe braucht, sind in jedem Team vertreten. Bei der niederländischen Firma ING bestehen Teams beispielsweise aus Personen aus Marketing, Produktmanagement, Datenanalyse, User Experience und IT. Das Team erarbeitet seine Aufgaben und (Teil-)Produkte selbständig. Die Vertreterinnen und Vertreter der einzelnen Aufgabenbereiche tauschen sich auch mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus (z. B. alle Marketing-Fachpersonen untereinander). Damit die selbstorganisierten Teams wissen, was sie tun haben, werden die übergeordneten Geschäftsziele klar kommuniziert, und auch die Arbeit der einzelnen Teams ist für alle transparent. Zu den Teilprodukten holen sich die Teams Feedback direkt von den Stakeholderinnen und Stakeholdern. Die Teams reflektieren sich selber und ihre Arbeitsprozesse, um ihre Qualität stetig zu verbessern. (ING, online)



hinarbeiten. Die Struktur muss unterstützen, dass sich die Teams mit jenen Personen austauschen können, welche entsprechendes Fachwissen und die nötigen Rollen zur Durchsetzung von Entscheidungen haben, damit die Aufgaben gelöst werden können. Und die Kultur muss die Zusammenarbeit auf Augenhöhe über Hierarchiegrenzen hinweg unterstützen und Fehler beziehungsweise Experimente beim Lösen von komplexen Herausforderungen zulassen.

Das agile Framework beruht auf empirischen Prozessen mit den drei Säulen Transparenz, Überprüfung (engl. inspect) und Anpassung (engl. adapt). Entscheidungen verlaufen immer über die Beobachtung des Ist-Zustandes (Schwaber & Sutherland, 2016, S. 3 und S. 15). Damit die nötigen Anpassungen vorgenommen werden können, verläuft der Arbeitsprozess in Iterationen.

Agile Arbeitsumgebungen enthalten typischerweise folgende Elemente (Abbildung 1):

- ein klares Unternehmensziel
- Rahmenbedingungen, welche Vorgaben für die Zusammenarbeit festhalten
- allgemeine Transparenz und insbesondere Klarheit über die Ziele und Rahmenbedingungen sowie über den Stand der aktuellen Arbeiten
- agile Leaders, welche die Teams bei der Arbeit unterstützen
- selbstorganisierte, cross-funktionale Teams
- agile Kommunikations- und Arbeitsinstrumente.

Diese Elemente werden durch folgende Prozesse unterstützt:

- Planning und Backlog Refinement (unter Mitarbeit der Stakeholderinnen und Stakeholder)
- Produkt-Review (Feedback auf das Produkt unter Teilnahme der Stakeholderinnen und Stakeholder)
- Retrospektive (Selbstreflexion des Teams über seine Zusammenarbeit).

Eine Iteration ist ein festgelegter Zeitrahmen, in dem ein Bestandteil (Inkrement) zu einem Produkt geliefert wird. Dieses Inkrement muss in sich funktionieren und an das bereits bestehende Produkt angeschlossen werden können. Bevor die nächste Iteration startet, holt sich das Team Feedback von den Stakeholderinnen und Stakeholdern, das heißt vom Auftraggeber oder von den Nutzerinnen und Nutzern. Diese Produktfeedbacks werden Reviews genannt. Dadurch wird sichergestellt, dass das Produkt am Ende den Bedürfnissen der Zielgruppe entspricht.