

Spotlight

Erfolgsfaktor Agilität



Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf projektmagazin.de erschienenen Artikel, Methoden und Tipps.

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Erfolgsfaktor Agilität

Agilität ist wesentlicher Erfolgsfaktor für Projekte und Unternehmen – vorausgesetzt, sie wird ganzheitlich gelebt. In diesem E-Book erfahren Sie, wie Sie Agilität in Ihrer Organisation z.B. mit OpenSpace Agility zum Leben erwecken können. Mit agilem Produkt- und Portfoliomanagement und Methoden wie Design Thinking und Lean Startup bringen Sie die richtigen Produkte rasch auf den Markt. Damit Agilität für das Team greifbar wird, erhalten Sie auch sofort einsetzbare agile Praktiken für die tägliche Projektarbeit.

Inhalt

Auf dem Weg zur agilen Organisation

1. Agile Transformation:
Mit dem Transition Team sicher durch die Veränderung steuern Seite 4
2. Damit Change-Projekte erfolgreich sind
Organisationsentwicklung leicht gemacht mit OpenSpace Agility..... Seite 23
3. Agiles Portfoliomanagement einführen
Organisationsentwicklung mit dem Company Kanban Board..... Seite 35
4. Methode: Open Space Technology (OST) Seite 58

Agil im dynamischen Markt agieren

5. Quartalsweise Planung, aktive Auftraggeber und Project Tailoring
3 Erfolgsfaktoren für agiles Portfoliomanagement..... Seite 75
6. Komplexität begegnen
Nutzen Sie agile Ansätze auch außerhalb der Software- und Produktentwicklung.... Seite 83
7. Anwendung von Lean Startup im Unternehmen
Mit schlanken Strukturen so agil und kreativ wie Startups arbeiten Seite 96
8. Methode: Design Thinking Seite 112

So arbeiten Sie agil

9. Agile Sprachverwirrung beenden
Erzeugen Sie mit dem agilen Baum ein gemeinsames Verständnis von Agilität ... Seite 124
10. Agiles Spiel für Einsteiger
Mit dem Ball-Point-Game die agilen Prinzipien greifbar machen Seite 135

11. So ergänzen sich Design Thinking, Lean Startup und agile Entwicklung
Einen Methodenkanon für die Entwicklung digitaler Produkte Seite 140

12. Methode: Canvas selbst gemacht Seite 154

Arbeitshilfen

Zwei Poster zum Lean-Startup-Prinzip Seite 96

Vorlage für den agilen Baum Seite 124

Den Change vorantreiben und nachhaltig verankern

Agile Transformation: Mit dem Transition Team sicher durch die Veränderung steuern



Sabina Lammert
Agile Coach bei der
borigloger consulting GmbH

Management Summary

- Ein Transition Team gestaltet und begleitet den Veränderungsprozess hin zu einer agilen Organisation. Dazu ermittelt es Schritt für Schritt den bestmöglichen Kurs für die Transformation.
- Die Zusammenstellung des Teams ist entscheidend für dessen Erfolg. Der Transition Team Canvas ist ein praxiserprobtes Hilfsmittel, das diese erleichtert.
- Um bei den Mitarbeitern die Entwicklung eines agilen Mindsets zu fördern, lebt das Team die agilen Werte und Arbeitsweisen vor. Als Management-Framework hat sich Scrum bewährt.
- Das Transition Team arbeitet eng mit den bestehenden agil arbeitenden Teams zusammen und unterstützt diese. Dazu nutzt es mehrere spezielle Meetings. Als Gradmesser für den Stand der agilen Transformation kann der Umgang mit Hindernissen (Impediment-Prozess) dienen.
- Jedes Mitglied des Transition Teams sollte mit mindestens 50% Kapazität und freiwillig bei der Sache sein. Durch diese Freiwilligkeit und die positive Ausstrahlung gewinnt das Transition Team an Authentizität und agiert damit selbst als Multiplikator des agilen Mindsets.

Zahlreiche Unternehmen stellen sich aktuell der Herausforderung einer agilen Transformation. Das Ziel dieses Veränderungsprozesses ist, die hierarchischen Strukturen der Organisation aufzubrechen, um sie zu einer Netzwerkorganisation zu entwickeln, die interdisziplinäre Zusammenarbeit fördert und so das Potential der Mitarbeiter stärker ausschöpft.

Allerdings scheitert so mancher Transformationsversuch: Die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte sind verunsichert, das Berichtssystem ist unklar und "agil" wird plötzlich zum Synonym für eine Lähmung der gesamten Organisation. Wenn man genau hinsieht, wurde bei straukelnden oder gescheiterten Transformationen oft versucht, den Wandel zur Agilität als Organisationsentwicklungsprojekt im klassischen Sinne umzusetzen. Doch wer eine agile Organisation haben will, sollte auch den Weg dorthin agil gestalten.

In diversen Transformationen, die borisgloger consulting beratend begleitet hat, hat sich der Einsatz eines "Transition Teams" als Schlüssel zum Erfolg herausgestellt. Es gestaltet und begleitet die Transformation nach agilen Prinzipien und beugt damit dem Stillstand vor. Dieser Artikel liefert Ihnen einen Überblick über die Funktion des Transition Teams und zeigt Ihnen, nach welchen Kriterien Sie dieses Team zusammenstellen können. Bei dieser strukturierten Zusammensetzung unterstützt Sie das "Transition Team Canvas". Doch zunächst sehen wir uns an, welchen Rahmen wir häufig vorfinden, bevor wir das Transition Team ins Leben rufen.

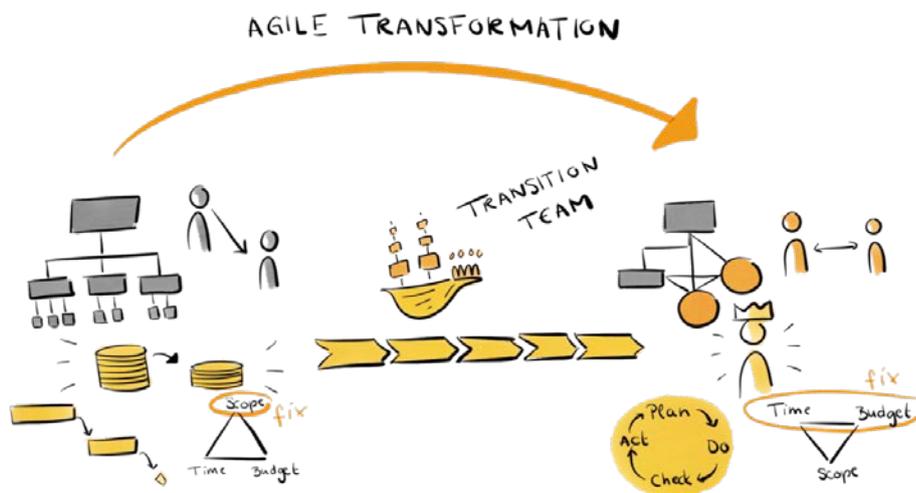


Bild 1: Das Transition Team gestaltet und begleitet die agile Transformation. Es ermittelt Schritt für Schritt den bestmöglichen Kurs auf dem Weg zur agilen Organisation.

Die agile Transformation und die Rolle des Transition Teams dabei

Die agile Transformation beschreibt den Veränderungsprozess vom hierarchisch organisierten Unternehmen hin zur Netzwerkorganisation. Der Fokus dieser Unternehmen verschiebt sich dabei weg von der Kostenoptimierung hin zur Kundenorientierung, wobei agile Management-Frameworks wie beispielsweise Scrum eingesetzt werden. Dazu werden systematisch agile Werte und Prinzipien eingeführt, die langfristig einen kulturellen Wandel im Unternehmen bewirken. Das Transition Team gestaltet und begleitet diesen Veränderungsprozess. Es ermittelt Schritt für Schritt den bestmöglichen Kurs auf dem Weg zur agilen Organisation.

Start with Why: Warum brauchen Sie die agile Transformation?

Agilität ist kein Selbstzweck und es ist sicher nicht sinnvoll, die gesamte Organisation in eine agile Transformation zu schicken, weil gerade alle davon reden. Eine agile Transformation ist nur erfolgreich, wenn die Beweggründe dafür stimmen.

Dieses Bewusstsein über das "Warum?" sollte von Anfang an nicht nur auf Ebene der Geschäftsleitung vorhanden sein, sondern auch bei den betroffenen Mitarbeitern und Treibern der Transformation. Daher sollte hinterfragt werden, was die Vision des Unternehmens ist und wie

Agilität dabei unterstützt, diese Vision besser zu erfüllen, als es die bisherige Vorgehensweise tut. Erst wenn die Geschäftsleitung diese Frage geklärt und die Antwort in die Organisation kommuniziert hat, ist die agile Transformation sinnvoll und legitim.

Woran erkennen Sie, dass der Change ein Transition Team benötigt?

In der Regel tasten sich Unternehmen schrittweise an das Thema Agilität heran. Wird der Prozess mehr durch Aktionismus als durch Voraussicht gesteuert, verlaufen sie sich dabei meist: Erste Teams arbeiten z.B. mit Scrum und es werden Facilitator in Gestalt von Scrum Mastern geschult. Das Ganze bewegt sich zunächst in einem kleinen Rahmen von einigen wenigen Produktentwicklungsteams. Anfänglich ist das Feedback der Mitarbeiter meist positiv, denn "endlich passiert etwas". Ehe man sich ´s versieht, hat die Geschäftsleitung das Thema Agilität – oft durch den aktuellen Trend unter Zugzwang gebracht – fest in der Unternehmensstrategie verankert und an die Öffentlichkeit kommuniziert: "Wir werden agil!"

Jetzt stehen alle unter Druck, und es beginnt die hektische Suche nach Blaupausen aus anderen Unternehmen (Stichwort: Spotify), die man eins zu eins in der eigenen Organisation kopieren kann. Die Geschäftsleitung fliegt ins Silicon Valley und kommt mit leeren Händen zurück. Kein Wunder, schließlich ist die agile Transformation ein Prozess, der stark von der individuellen Unternehmenskultur abhängt. Da jede Unternehmenskultur einmalig ist, kann man sich höchstens inspirieren lassen – aber keine Kopiervorlagen finden. Und plötzlich befindet sich das Unternehmen in einer Sackgasse.

Die Lösung: Mit dem Transition Team aus der Sackgasse

Wenn Sie maßgeblich dafür verantwortlich sind, eine agile Transformation voranzutreiben, sollten Sie ein Transition Team spätestens dann einsetzen, wenn das Unternehmen in der erwähnten Sackgasse gelandet ist. Wenn die Geschäftsführung verstanden hat, dass dieser Change ernsthafte Anstrengungen verlangt, besteht die Möglichkeit, aus dem Scheitern zu lernen und den Kurs zu korrigieren. Wie fördert also ein Transition Team den Wandel und welche konkreten Aufgaben erfüllt es?

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Mitarbeiter inmitten eines agilen Transformationsprozesses. Das Transition Team lädt Sie ein, von nun an agil zu arbeiten und stellt Ihnen seine Vision der agilen Organisation vor. Richtig gelesen: Sie werden dazu **eingeladen**. Sie selbst entscheiden, ob Sie agil arbeiten möchten und welchen Beitrag Sie leisten möchten. Sollten Sie sich für das agile Arbeiten entscheiden, schreiben Sie Ihren Namen unter die entsprechenden Aufgaben und geben damit Ihr Commitment ab. Wenn eine agile Transformation so startet, wird gleich zu Beginn gezeigt, dass agile Prinzipien – in diesem Fall jenes der Freiwilligkeit – gelebt werden und ein kultureller Wandel ernsthaft angestrebt wird. Das erhöht die Motivation bei den betroffenen Mitarbeitern ungemein und legt den Grundstein für eine erfolgreiche Transformation.

Das Transition Team folgt also einem einfachen Prinzip: **Agilität kann nur durch agile Methoden erfolgreich eingeführt werden**. Langfristig wird sich das agile Arbeiten in einer Organisation nur durchsetzen und erfolgreich wirken können, wenn die Prinzipien, Werte und Haltungen zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur werden – wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie als ihr "Mindset" verinnerlichen.

Das Transition Team liefert ein Produkt: die Transformation

Eine Kultur braucht allerdings Vorbilder, um wachsen zu können. Ein Transition Team lebt daher die agilen Werte Respekt, Offenheit, Mut, Fokus und Commitment aktiv vor. Es arbeitet nach agilen Grundsätzen, wie beispielsweise dem Pull-Prinzip, der Kundenorientierung und der kontinuierlichen Verbesserung.

Genau genommen liefert das Transition Team ein Produkt: die Transformation. Diese Transformation wiederum ist ein komplexer Prozess, und eine agile – und damit lernende – Organisation ist nie "fertig". Sie ist immer wieder im Werden und entwickelt sich weiter. Daher eignen sich das Framework von Scrum auch sehr gut als Instrument für ein Transition Team, das die Transformation Schritt für Schritt "entwickelt".

Abgesehen von diesen grundlegenden Prinzipien hat das Transition Team eine lange Liste an konkreten Aufgaben. Das Transition Team...

- treibt und koordiniert den Prozess der agilen Transformation;
- betreibt ein auf Agilität basierendes Change Management;
- fördert als Bindeglied die Annäherung zwischen Top-Management und Mitarbeitern;
- macht Impediments (Hindernisse) aus den Scrum Teams für Entscheider sichtbar;
- hält dem Druck der Geschäftsleitung stand und schützt dadurch die Produktivität der Scrum Teams im Sprint;
- agiert als Coach für Mitarbeiter und Führungskräfte;
- lebt agile Werte und Prinzipien vor;
- prüft die strategische Übereinstimmung der agilen Projekte mit der Unternehmensvision;
- tritt in der Rolle des Change Agents auf, d.h. als Befürworter und Multiplikator des bevorstehenden kulturellen Wandels;
- ermöglicht den Scrum Teams, autonom zu agieren und Entscheidungen herbeizuführen;
- betreibt Stakeholder-Management im Rahmen der Transformation;
- dient der Geschäftsleitung als Stütze und Ansprechpartner im agilen Transformationsprozess.

Seien Sie sich dessen bewusst, dass eine agile Transformation vielschichtig ist und das Transition Team alle diese Ebenen betrachten muss (siehe auch Bild 2).

Entscheidend für den Erfolg der Transformation ist, dass die Geschäftsleitung das Transition Team befähigt und unterstützt. Selbst wenn sich diese in der Unternehmensstrategie zur agilen Transformation bekennt, ist sie sich in der Regel der Konsequenzen dieser Entscheidung für ihr eigenes Handeln nicht bewusst. Wenn das Top-Management Agilität also authentisch vorleben möchte, muss es Kontrolle abgeben und anfangen, den Mitarbeitern zu vertrauen.

Das bedeutet, dass es den Mitarbeitern – angefangen beim Transition Team – den Freiraum geben muss, eigene Erfahrungen und Fehler machen zu dürfen. Erst wenn das Transition Team tatsächlich selbst Entscheidungen treffen darf und den Kurs der Transformation gestalten kann, nehmen die Mitarbeiter das Transformationsvorhaben der Geschäftsleitung als authentisch wahr. Das Transition Team muss aus diesem Grund ausreichend Befugnisse haben, um den Change voranzutreiben. Es kann den Scrum Teams nur dann als Vorbild dienen, wenn es selbst autonom handeln darf.

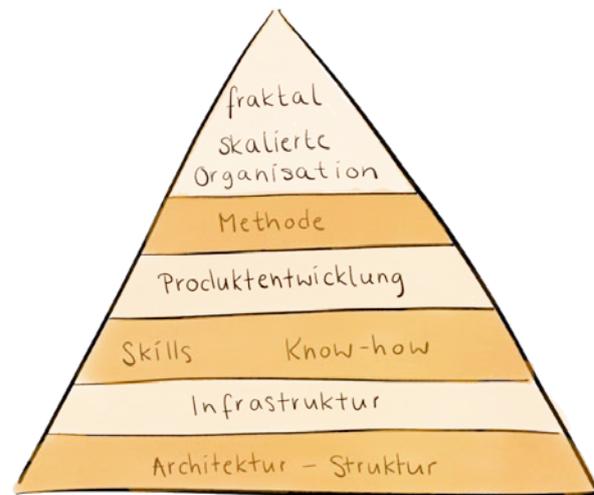


Bild 2: Das Transition Team betrachtet die Transformation ganzheitlich. Die verschiedenen Ebenen findet man in jedem agilen Transformationsvorhaben, auch wenn sie oftmals anders benannt werden. (Quelle: Gloger, 2017)

Wie gelingt die Teamzusammenstellung mit dem Transition Team Canvas?

Wie finden Sie nun jene Personen in der Organisation, die in der Lage sind, alle diese Aufgaben zu erfüllen und die Transformation auf Kurs zu bringen? In der Praxis hat sich gezeigt, dass die strukturierte Ermittlung der potentiellen Teammitglieder zielführender ist als eine zufällige Zusammenstellung der naheliegenden Mitarbeiter. Denn dabei werden oftmals jene Mitarbeiter herangezogen, die der Geschäftsleitung nahestehen und bereits einige Change-Prozesse auf den Weg gebracht haben. Eine agile Transformation ist jedoch ein Change-Prozess, bei dem es in erster Linie um das richtige Mindset geht. Die Nähe zur Geschäftsleitung oder die Begleitung vorangegangener Changes sagt nichts über das Mindset aus und darf bzw. sollte daher nicht als alleiniges Auswahlkriterium dienen, wenn die agile Transformation erfolgreich sein soll.

Als unterstützendes Instrument für die Teamzusammenstellung habe ich das Transition Team Canvas entwickelt, das anhand von acht Fragen schrittweise die potentiellen Mitglieder ermittelt und durch eine kurze Checkliste die Auswahl auf vielversprechende Kandidaten eingrenzt (siehe Bild 3).

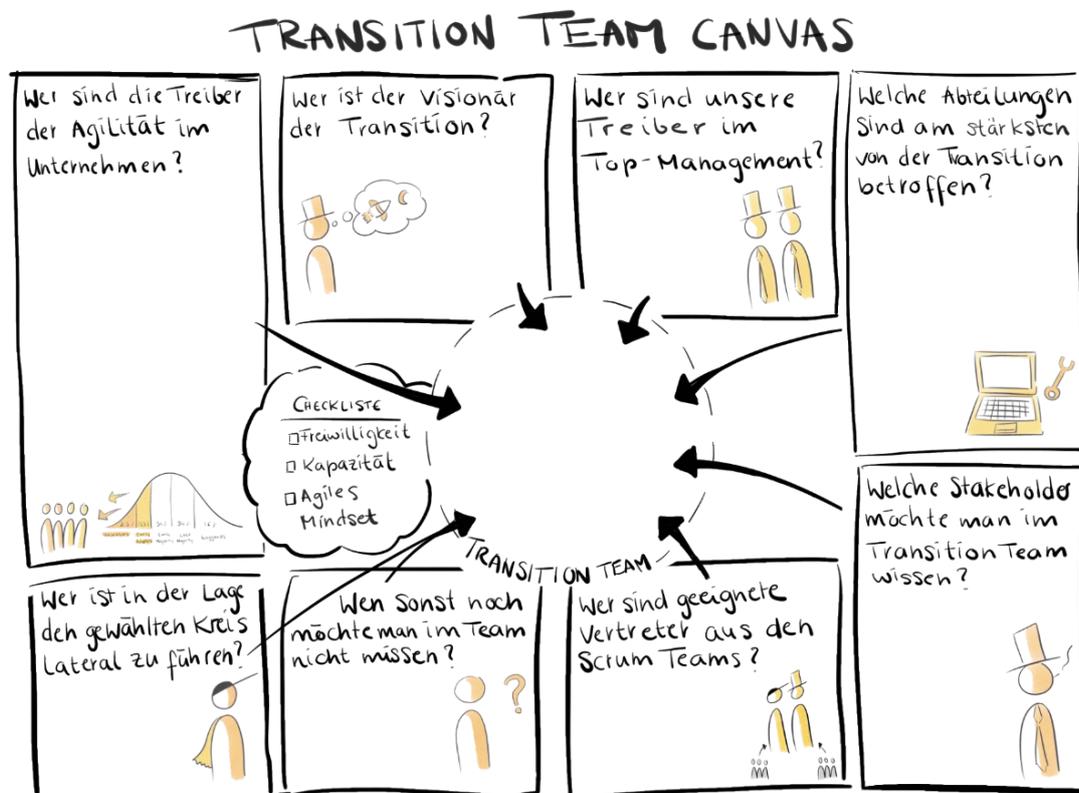


Bild 3: Das Transition Team Canvas ermöglicht eine einfache Vorgehensweise, um die potentiellen Mitglieder eines Transition Teams zu ermitteln. Man kann es beispielsweise als Initiator der Transformation oder als potentieller Product Owner des Transition Teams ausfüllen.

Um Ihr Team zusammenzustellen, zeichnen Sie das Transition Team Canvas auf ein Flipchart. Dann schreiben Sie die Namen der potentiellen Mitglieder auf Haftnotizen, die Sie neben das Canvas auf das Flipchart kleben. Beginnen Sie jetzt links oben und gehen Sie das Canvas im Uhrzeigersinn Schritt für Schritt durch. In meiner Praxis als Agile Coach fülle ich dieses Canvas in der Regel gemeinsam mit den designierten Product Ownern des Transition Teams aus.

Das Aufstellen des Transition Teams sollte nicht zu viel Zeit beanspruchen. Nach maximal drei bis vier zweistündigen Arbeitsworkshops sollte das erste Ergebnis vorliegen. Ob eine Zusammenstellung die richtige ist, zeigt sich ohnehin erst, nachdem das Team seine Arbeit aufgenommen hat. Da eine agile Transformation mehrere Jahre dauern kann, können und sollen die Teammitglieder dem aktuellen Bedarf der Transformation angepasst werden – so oft wie nötig, so selten wie möglich.

Wer sind die Treiber der Agilität im Unternehmen?

Es gibt sie immer: Jene Mitarbeiter, die schon nach agilen Werten und Prinzipien gearbeitet haben, lange bevor es zum Trend wurde. Nach der Diffusionstheorie von Everett M. Rogers bezeichnet man sie als "Innovators" und "Early Adopters". Diese agilen Treiber im Unternehmen erkennen Sie unter anderem an folgenden Merkmalen:

- Sie führen von Natur aus lateral.
- Sie stellen Mitarbeiter in den Mittelpunkt.
- Sie teilen ihr Wissen selbstverständlich.
- Sie sind experimentierfreudig.
- Sie übernehmen ganz selbstverständlich Verantwortung für ihr Handeln.

Auch wenn nicht alle Treiber der Agilität unmittelbare Mitglieder des Transition Teams sein können, kann es sich im Verlauf der Transformation für Sie auszahlen, sich all dieser Mitarbeiter bewusst zu sein: Diese können bei bestimmten Aufgaben zu Multiplikatoren für das agile Mindset werden und dadurch wichtige strategische Partner sein.

Ein Beispiel für einen solchen Multiplikator: Der Scrum Master eines Produktentwicklungsteams kam in seiner Freizeit immer wieder zu unseren Agile Game Nights in Frankfurt. Einmal im Monat erproben wir bei dieser Game Night in einer Gruppe von etwa 25 Personen gemeinsam Spiele für den Businesskontext. Dieser besagte Scrum Master wollte den Kolleginnen und Kollegen in seinem Unternehmen den Mehrwert näherbringen, den er für sich in diesen Spielen erkannt hatte – also organisierte er eine unternehmensinterne Agile Game Night. Das Transition Team selbst hatte noch gar nicht an ein solches Event gedacht und hätte auch gar nicht die Kapazität für die Organisation gehabt. Doch gerade solche Events können einen großen Beitrag zum Erfolg der Transformation leisten. Umso wichtiger sind intrinsisch motivierte Mitarbeiter wie dieser Scrum Master, die als Multiplikatoren das agile Mindset zusätzlich über kreative Formate ins Unternehmen bringen.

Wer ist der Visionär der Transition?

Damit die Mitarbeiter im Transition Team als Vorbilder die agilen Werte und Prinzipien vorleben können, müssen sie selbst nach agilen Methoden arbeiten. Ist z.B. Scrum das bevorzugte Methodenmodell, braucht ein Transition Team – so wie jedes Scrum Team – einen Product Owner, der als Visionär den Kurs der Transformation vorgibt.

Die Aufgaben des Product Owners

Ein erfolgreiches Transition Team braucht einen verfügbaren und qualifizierten Product Owner, der seine Aufgaben gewissenhaft ausfüllen kann:

- Er / sie erarbeitet und vermittelt die Vision der Transformation.
- Er / sie behält den Überblick über alle relevanten Aktivitäten der Transformation.
- Er / sie pflegt und priorisiert das Transition Team Backlog.
- Er/ sie tauscht sich mit Kunden und Stakeholdern aus (z.B. Geschäftsleitung, Betriebsrat, Investoren).

! Für das Transition Team sind, neben der Geschäftsleitung, die Mitarbeiter im Unternehmen die Kunden und die erfolgreiche Transformation ist das Produkt.

Exkurs: Empfehlungen für die Kapazität im Transition Team

Es reicht nicht, wenn jemand versucht, die Rolle des Product Owners halbherzig neben den bisherigen Aufgaben auszufüllen und auch die Teammitglieder sollten viel Zeit für ihre Aufgaben im Transition Team aufwenden können. Leider habe ich selbst noch kein Transition Team begleitet, in dem alle Mitglieder Vollzeit an der agilen Transformation arbeiten konnten. Die meisten mussten gleichzeitig ihre ursprünglichen Aufgaben erfüllen und das bedeutet beispielsweise, Abteilungen zu leiten oder in anderen Projekten mitzuarbeiten.

Seien Sie sich aber bewusst: Je größer die verfügbare Kapazität eines Transition Teams ist, desto schneller kann die Transformation vonstattengehen. Wenn Sie Ihr Transformationsvorhaben ernst nehmen, sollte der Product Owner des Transition Teams zu 100% verfügbar sein, ebenso der Agile Coach, der in der Rolle des Scrum Masters die Produktivität des Teams verantwortet.

Für das restliche Team empfehle ich eine Verfügbarkeit von mindestens 50%. Während des Transformationsprozesses wird der Kapazitätsbedarf der einzelnen Mitglieder selbstverständlich schwanken. Daher sollten die Teammitglieder ihre Verfügbarkeit flexibel anpassen können, damit die oberste Priorität bei der erfolgreichen Transformation und nicht bei ihren sonstigen Tätigkeiten liegt.

Beispiel: Warum der Product Owner ausschlaggebend für den Erfolg ist

Bei einem mittelständischen Unternehmen entwickelte sich die Wahl des Product Owners des Transition Teams zum Knackpunkt. Das Unternehmen befand sich noch am Anfang der agilen Transformation: Das Zielbild war noch nicht definiert und weder auf der Führungs- noch auf der Mitarbeiterebene gab es ein einheitliches Verständnis darüber, was Agilität bedeutet. In einem stufenweisen Vorgehen sollte die Transformation zunächst in einem Bereich erfolgen und später auf das restliche Unternehmen ausgeweitet werden.

Die Empfehlung, ein Transition Team aufzustellen, stieß anfangs auf Widerstand. Schließlich gab es bereits etablierte Meetings mit den betroffenen Projektleitern oder Product Ownern. Erst mit einer Verzögerung von mehreren Wochen merkte die betroffene Bereichsleitung, dass die vielen Einzelmeetings mit den Projektverantwortlichen parallel zum Transformationsvorhaben nicht zu stemmen waren.

Damit kam schließlich die Einsicht, dass eine völlig andere Herangehensweise notwendig war. Aber daraus entstand die nächste Herausforderung: Der Bereichsleiter war zwar für die Rolle des Product Owners des Transition Teams prädestiniert, jedoch war sein Terminkalender auf Monate im Voraus ausgebucht. Zusätzlich zu seiner 120%-igen Auslastung sollte er sich auch noch diesen Hut aufsetzen, denn keiner seiner Mitarbeiter war bereit, diese Rolle zu übernehmen.

Das Transition Team wurde trotzdem ins Leben gerufen, Meetings und Artefakte eingeführt und der Kontakt zu den agil arbeitenden Teams durch regelmäßige Review-Termine intensiviert. Von da an machte die Transformation deutliche Fortschritte. Doch in diesem Transition Team schlummerte viel Potenzial, das nicht ausgeschöpft wurde, weil der Bereichsleiter die Rolle des Product Owners nicht mit Leben füllen konnte.

Wer sind unsere Treiber im Top-Management?

Idealerweise sollte ein Mitglied der Geschäftsleitung Teil des Transition Teams sein. Dadurch signalisiert die Unternehmensspitze den Mitarbeitern, dass die agile Transformation ernst genommen wird und nicht einer von vielen vergeblichen Change-Prozessen ist.

Dieser Vertreter aus dem Top-Management dient dem Transition Team als Stütze und **Sponsor**, damit es sich in der größtenteils noch hierarchischen Organisation behaupten kann. Wenn die Geschäftsleitung Agilität nicht nur postuliert, sondern gewissenhaft vorlebt, steigert das die Erfolgsaussichten ungemein. Zudem gibt es den operativ arbeitenden Mitarbeitern in den Scrum Teams die Sicherheit, dass ihr neues Handeln nach den agilen Werten und Prinzipien erwünscht ist und nicht als Widerstand gesehen wird.

Beispiel: Ein einprägsames Erlebnis hatte ich mit einem von mir begleiteten Scrum Team. Das Unternehmen befand sich mitten in einer agilen Transformation und eine junge Mitarbeiterin war unerwartet zur Product Ownerin geworden. Natürlich wollte sie ihre neuen Aufgaben gewissenhaft ausführen, doch dabei stand ihr die unternehmenskulturelle Vorprägung im Weg: Wie sollte sie dem Abteilungsleiter sagen, dass sie sein Feedback aus dem Review nicht umsetzen würde, da sie nicht den Wünschen des Anwenders entsprachen? Schließlich stand der Abteilungsleiter drei Hierarchieebenen über ihr. Das Top-Management hatte zu diesem Zeitpunkt noch nicht klar genug signalisiert, dass es von den Mitarbeitern erwartete, einfach das zu tun, was ihnen richtig und zielführend für die Transformation erschien – und dabei die Hierarchie außer Acht zu lassen.

In meiner Rolle als Agile Coach führte ich mehrere intensive Gespräche mit der Product Ownerin und schließlich konnte ich sie davon überzeugen, ihre Meinung ungeachtet der Hierarchieebene selbstbewusst zu vertreten. Geholfen hat ihr dabei der Freifahrtschein, den ich ihr mitgab: Sollte sich jemand über ihr neues Auftreten beschweren, durfte sie die Schuld einfach auf mich schieben. Wie ich erwartet hatte, musste sie bisher nie davon Gebrauch machen, aber es hat ihr in den ersten Wochen in ihrer neuen Rolle viel Sicherheit gegeben.

Welche Abteilungen sind am stärksten von der Transition betroffen?

Im Sinne der Effizienz sollte das Transition Team auf unnötige Abstimmungsschleifen verzichten (können). Stark von der Transformation betroffene Abteilungen sollten aus diesem Grund mit einem Mitglied im Transition Team vertreten sein. Mögliche Fragen, um solche Abteilungen zu identifizieren, sind:

- Wie sieht die technische Ausstattung der Produktentwicklungsteams aus? → IT

- Müssen wir Teammitglieder aus den Projekten an andere Plätze setzen? → Facility
- Müssen Abteilungen umstrukturiert werden? → HR

Diese Fragen dienen lediglich als Beispiele. Im Rahmen der eigenen Transformation müssen Sie in Ihrem Unternehmen die wirksamsten Stellschrauben identifizieren und Ihre eigenen Fragen ausarbeiten.

Welche Stakeholder möchte man im Transition Team wissen?

Beim Transition Team Canvas handelt es sich unter anderem um eine Stakeholder-Analyse für die agile Transformation. Manche Stakeholder waren sicherlich noch bei keiner der bisherigen Fragen vertreten, daher wird ihnen an dieser Stelle eine eigene Frage gewidmet. Indem das Transition Team diese Stakeholder frühzeitig in das Transformationsvorhaben einbezieht, reduziert es die Hindernisse, die Stakeholder mit Vorbehalten der Veränderung in den Weg legen.

Diese Stakeholder müssen nicht unbedingt Teil des Teams sein, aber Sie sollten sie später beispielsweise in das Review des Transition Teams einbeziehen. Typische Beispiele für solche Stakeholder sind der Betriebsrat oder die Personalabteilung.

Wer sind geeignete Vertreter aus den Scrum Teams?

Natürlich soll auch eine agile Transformation kundenorientiert ablaufen. Für das Transition Team sind die Mitarbeiter die primären Kunden und dabei vor allem die Mitglieder der Scrum Teams. Deswegen sollte das Transition Team die Nähe zu den Vertretern aus den agil arbeitenden Teams halten. Die bestmögliche Einbindung erreichen Sie, wenn Sie engagierte Scrum Master oder Product Owner aus den operativ tätigen Scrum Teams in das Transition Teams aufnehmen.

In diesen beiden Rollen finden sich oft ehemalige Projektleiter aus der klassischen Organisation wieder. Es geht allerdings nicht um eine bloße Umbenennung der Position: Diese Projektleiter müssen ein agiles Mindset mitbringen, um den Scrum Teams den richtigen Rahmen zu bieten, in dem sie das ganze Potenzial agiler Arbeitsweisen ausschöpfen können, wie selbstorganisiertes Arbeiten, Kundenorientierung oder kontinuierlicher Verbesserung.

Wen noch möchte man im Team nicht missen?

Da jedes Unternehmen einzigartig ist, stellen wir an dieser Stelle die Frage nach dem "Wer noch?". Es kann durchaus passieren, dass Ihnen Personen in den Sinn kommen, die Teil des Transition Teams sein könnten, aber Ihnen bei keiner der zuvor gestellten Fragen eingefallen sind. Das können Sie bei dieser Frage nachholen.

Checkliste

Bevor wir uns abschließend der achten Frage aus dem Transition Team Canvas widmen, gehen wir zunächst die kurze Checkliste durch. Wir können nämlich erst dann den passenden Agile Coach für das Transition Team ermitteln, wenn wir wissen, wer im Transition Team sein wird. Bis zu diesem

Punkt können je nach Unternehmensgröße bereits 50 oder noch mehr Haftnotizen auf dem Flipchart kleben – das Transition Team sollte jedoch nicht mehr als acht bis neun Mitglieder haben.

Für Konzerne bietet es sich gegebenenfalls an, das Transition Team-Modell zu skalieren. Doch auch dann sollten Teilteams höchstens neun Teammitglieder umfassen, damit die Produktivität und der Informationstransfer weiterhin gegeben sind. Wie bei jeder Skalierung sollten Sie sich gut überlegen, ob Sie die Komplexität, die das Koordinieren mehrerer Teams nach sich zieht, in Kauf nehmen möchten.

Erarbeiten Sie im nächsten Schritt verschiedene Szenarien mit mehreren potenziellen Transition Teams. Stellen Sie sich zu jedem Kandidaten die folgenden drei Fragen:

- **Freiwilligkeit:** Möchte dieser Mitarbeiter aus eigenem Antrieb Teil des Transition Teams sein?
- **Kapazität:** Hat dieser Mitarbeiter ausreichend Kapazität, um Teil des Transition Teams zu sein?
- **Agiles Mindset:** Verkörpert dieser Mitarbeiter durch sein Denken und Handeln das Ziel der agilen Transformation?

Wer harmoniert mit wem?

Zunächst beantworten die Bearbeiter des Transition Team Canvas diese Fragen aus ihrer Perspektive. Nachdem so der Kreis der potentiellen Kandidaten eingegrenzt wurde, stellen Sie sich die Frage "Was wäre, wenn?". Falls Sie z.B. für eine bestimmte Vertretung zwei geeignete Kandidaten haben, könnten Sie in einem Szenario Frau Müller als Vertreterin der Scrum Teams wählen und in einem anderen Szenario Herrn Maier. Genauso können Sie zwischenmenschliche Konflikte berücksichtigen und so versuchen, unnötigen Streitigkeiten im Team vorzubeugen. So ergeben sich viele mögliche Aufstellungen, die jeweils ihre Vor- und Nachteile haben.

Wenn sich die Bearbeiter auf ein bestimmtes Szenario geeinigt haben, fragen sie die potenziellen Mitglieder des Transition Teams direkt, ob sie Teil des Teams sein möchten und dafür Kapazität haben. Ob jemand ein agiles Mindset besitzt, ist natürlich nur subjektiv bewertbar; die Fragen aus "Wer sind die Treiber der Agilität im Unternehmen?" können Ihnen auch bei dieser Einschätzung helfen.

Wer ist in der Lage, den gewählten Kreis lateral zu führen?

Für heterogene Teams wie das Transition Team eignet sich eine lateral führende Führungskraft wie ein Agile Coach oder ein Scrum Master. Warten Sie mit der Auswahl dieser Führungskräfte aber, bis Sie das Team zusammengestellt haben – denn erst dann wissen Sie, welche Führung Ihr Transition Team braucht. Ein geeigneter Kandidat / eine geeignete Kandidatin sollte folgende Kriterien erfüllen:

- besitzt Autorität und eine Hands-on Mentalität
- spricht sowohl mit den Scrum Teams als auch dem Top-Management auf Augenhöhe
- arbeitet lösungsorientiert und diszipliniert
- führt in alle Richtungen lateral
- ist methodisch wie auch zwischenmenschlich souverän

Es ist empfehlenswert, diese Rolle mit jemandem zu besetzen, der relativ neu im Unternehmen ist, sodass er oder sie noch nicht von der Unternehmenskultur geprägt ist. Wahrscheinlich haben Sie selbst schon die Erfahrung gemacht, dass ein neuer Mitarbeiter etwas als Missstand erkennt, was Sie bereits als selbstverständlich hinnehmen. Das ist nicht immer angenehm, da man erschrocken feststellt, wie sehr man bereits in den festen Grenzen des Unternehmens denkt und aus eigener Kraft nicht mehr über den Tellerrand schauen kann. Eine agile Transformation braucht allerdings das Denken außerhalb der bekannten Grenzen und daher auch einen Impulsgeber, der diese Grenzen (noch) nicht kennt und sie ganz selbstverständlich in Frage stellt.

Dieser Agile Coach / Scrum Master muss ein breites Wissen über das methodische Vorgehen im Rahmen einer agilen Transformation besitzen und ein sicheres Auftreten an den Tag legen. Schließlich dient er oder sie als Vorbild und als Stütze für das Transition Team und für die agil arbeitenden Mitarbeiter: Sie werden regelmäßig auf das Wissen und die Erfahrung des Agile Coaches zurückgreifen, um den nächsten besten Schritt zu ermitteln.

Damit der Agile Coach nicht selbst zum Flaschenhals wird, muss er sein Wissen weitergeben, die Mitglieder des Transition Teams befähigen und ihnen die notwendige Sicherheit für ein eigenständiges Handeln geben. Wie lange es dauert, bis ein Teammitglied diese Sicherheit entwickelt hat, hängt vom Einzelfall ab und ist nichts, was allgemeinen Richtwerten folgt. Es lässt sich lediglich sagen: Je offener eine Person für das Neue ist, desto schneller kann sie selbst in eine Vorbildfunktion schlüpfen.

Wie arbeitet das Transition Team?

Nachdem das Transition Team ins Leben gerufen wurde und beispielsweise durch ein öffentliches Kick-off und einen Newsletter an alle Mitarbeiter kommuniziert wurde, geht es an die eigentliche Transformation. Ein Team, das ich bei seiner Arbeit begleiten durfte, hat z.B. einen **War Room** eingerichtet, in dem die wichtigsten Artefakte visuell dargestellt wurden (siehe Bild 4).

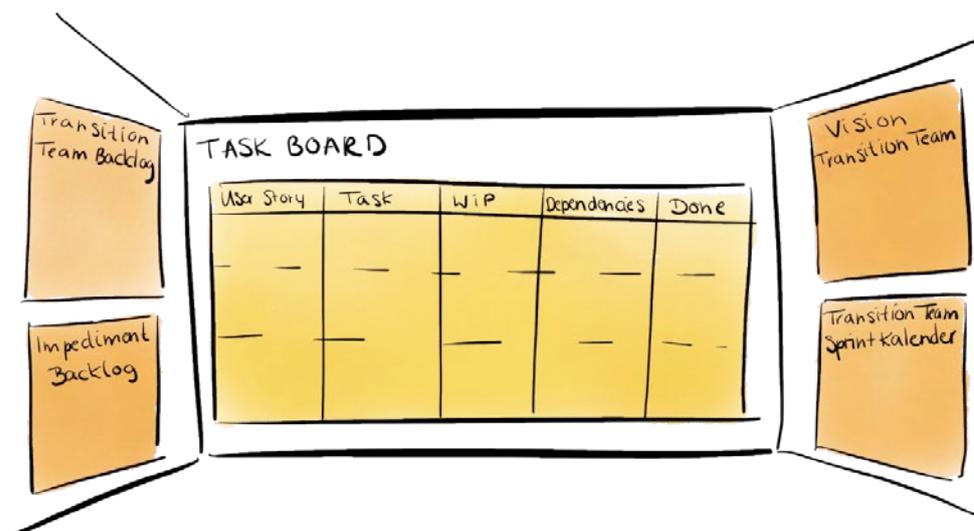


Bild 4: Schematische Darstellung eines War Rooms mit dem Task Board, dem Transition Team Backlog, dem Impediment Backlog, der Transition Team Vision und dem Sprint-Kalender als Auswahl möglicher Artefakte

Der Vorteil eines solchen War Rooms ist ganz klar die Übersicht über alle aktuellen Prozesse. Die Mitglieder des Transition Teams, aber auch alle interessierten Mitarbeiter, können auf einen Blick den aktuellen Stand der Transformation erkennen und den Fortschritt mitverfolgen. Es muss aber nicht unbedingt ein ganzer Raum sein. Ein anderes von mir begleitetes Transition Team hatte keinen Raum zur Verfügung. Also haben sich die Mitglieder einfach eine ruhige Ecke mitten auf dem Flur gesucht. Das Schöne daran war, dass es keine Türen gab, die neugierige Mitarbeiter davon abhielten, sich auf den neuesten Stand in Sachen Transformation zu bringen; tatsächlich sah ich mehrmals wöchentlich Mitarbeiter bei den verschiedenen Boards.

Welche Vision verfolgt das Transition Team?

Gleich zu Beginn sollte sich ein Transition Team seine eigene Vision erarbeiten. Die Vision dient dem gemeinsamen Verständnis und der Sinnstiftung bei der Arbeit. Eine gute Vision zeigt den Teammitgliedern, welchen Mehrwert sie leisten und motiviert sie, morgens aufzustehen und zur Arbeit zu gehen. Wie von Simon Sinek beschrieben (vgl. Sinek, 2011), sollte die Vision die Frage nach dem "Warum?" beantworten: Warum gestaltet und begleitet das Transition Team die Transformation? Was ist der Mehrwert für die Mitarbeiter? Wie wird das Unternehmen aussehen, wenn wir am Ziel angekommen sind?

Eine gute Vision zu schreiben ist ein längerer Prozess, der einige Woche in Anspruch nehmen kann, denn die Vision sollte mehrere Kriterien erfüllen. Eine gute Vision...

- ist bildhaft;
- ruft Emotionen hervor;
- ist prägnant;
- ist herausfordernd, aber erreichbar;
- ist verständlich, auch für Nicht-Teammitglieder.

Natürlich muss die Vision des Transition Teams auf die Unternehmensvision einzahlen. Andernfalls sollte man sich überlegen, ob das Transformationsprojekt wirklich in diesem Unternehmen umzusetzen ist. Ein von mir begleitetes Transition Team ließ sich vor dem Erarbeiten der Vision coachen und entwickelte seine Vision in drei zweistündigen Sessions mithilfe von Freewriting (Methode des **Kreativen Schreibens**).

Was enthält das Transition Team Backlog?

Das Backlog enthält die User Storys des Transition Teams. In einem meiner Teams haben wir die Storys gleich entsprechend der sechs Ebenen der Transformationspyramide (Bild 2) aufgeteilt: Architektur, Infrastruktur, Skills, Produktentwicklung, Methode und fraktal skalierte Organisation (im Falle dieses Kunden hieß diese Kategorie einfach "Agile Organisation"). Konsequenterweise haben wir das Task Board ebenfalls horizontal mit Kreppband (= Swimlanes) in diese sechs Kategorien unterteilt.

Leider habe ich in der Vergangenheit oft die Erfahrung gemacht, dass sich vor allem Transition Teams gerne den Aufwand sparen, ordentliche User Storys zu schreiben. "Dafür ist keine

Zeit!", lautet dafür häufig die Begründung. Diese Entscheidung liegt beim Product Owner des Teams, ebenso wie die damit einhergehenden Konsequenzen: Beim Planning und beim Daily wird unnötig lange über die User Storys gesprochen, es tauchen viele Tasks auf, die mit der Transformation selbst nichts zu tun haben und die Kundenorientierung lässt zu wünschen übrig.

! Nimmt sich der Product Owner nicht die Zeit, das Backlog ordentlich zu pflegen, verlangsamt er indirekt den Transformationsprozess und minimiert die Erfolgsaussichten des Transition Teams.

Wie beseitigt das Team Hindernisse?

Im War Room sollte unter dem regulären Transition Team Backlog auch ein sogenanntes "Impediment Backlog" hängen. Impediments sind Hindernisse, die in einem Scrum Team auftreten und die Produktivität des Teams mindern. Der Scrum Master kümmert sich als Verantwortlicher für die Produktivität des Teams um die Lösung dieser Impediments. Im Rahmen einer Transformation sieht der Prozess, durch den solche Impediments von den Scrum Teams zum Transition Team kommen, in etwa so aus wie in Bild 5 dargestellt.

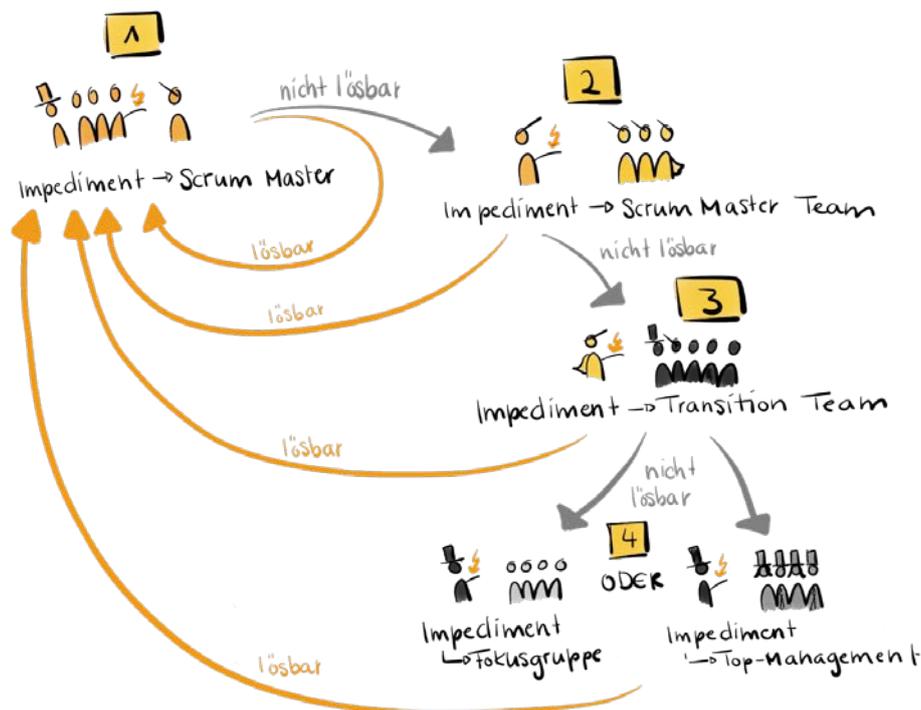


Bild 5: Darstellung eines Impediment-Prozesses in einem mittelständischen Unternehmen. Der Prozess muss an die Unternehmensstrukturen und Hierarchieebenen der klassischen Ursprungsorganisation angepasst werden

1. Ein Scrum Team erkennt ein Impediment, das es selbst nicht lösen kann und meldet dies dem Scrum Master. Dieser hat nun zwei Optionen: Entweder kann er in Gesprächen mit dem Management und passenden Ansprechpartnern das Problem selbst lösen und das Ergebnis an das Team zurückspielen, oder er trägt es in die nächsthöhere Instanz.

2. Die nächste Instanz ist in der Regel das Scrum Master Team. Hier treffen sich einmal pro Woche alle Scrum Master aus den bereits agil arbeitenden Projekten. In diesem "Weekly" teilen sie miteinander Erfolge, besprechen aber auch Impediments. Manchmal findet sich hier ein Scrum Master, der das gleiche oder ein ähnliches Problem bereits in seinem Team lösen konnte. Falls es auf dieser Instanz eine Lösung gibt, wird diese an das Scrum Team berichtet. Anderenfalls geht es weiter zum Transition Team.
3. Ein Vertreter der Scrum Master nimmt das Impediment, das eigenständig auf operativer Ebene nicht lösbar ist, mit zum Transition Team. In den meisten Fällen rufen wir dafür ein wöchentliches Impediment Meeting ins Leben. In diesem Meeting stellt der Scrum Master das Impediment Backlog vor, das die Scrum Master zuvor priorisiert haben. Der Vertreter der Scrum Master kann diesem Backlog das neue Impediment hinzufügen, nachdem er es dem Transition Team präsentiert hat. Zudem kann er die aktuellen Status der zuvor vorgetragenen Impediments erfragen und an die anderen Scrum Master berichten. Falls das Transition Team nicht in der Lage sein sollte, das Impediment zu lösen, bleiben ihm nun noch zwei Möglichkeiten.
4. In der letzten Instanz kann das Transition Team das Impediment entweder der Geschäftsleitung berichten und dort Unterstützung anfordern, oder es ruft eine sogenannte Fokusgruppe ins Leben. Eine Fokusgruppe ist mit einer Task Force vergleichbar, die sich für einen kurzen bis mittelfristigen Zeitraum der Ausarbeitung einer Lösung für ein bestimmtes Problem widmet. In der Regel sollte spätestens die Task Force oder die Geschäftsleitung in der Lage sein, das Impediment zu lösen und das Ergebnis an das Scrum Team zu berichten.

Dieses Impediment Meeting und die schnelle Durchführung des Prozesses haben sich als wichtige Erfolgsfaktoren einer Transformation erwiesen. In meiner Rolle als Agile Coach im Rahmen einer agilen Transformation gehe ich regelmäßig mit in das Weekly der Scrum Master (2. Instanz). Jedes Mal, wenn ein Impediment Meeting aufgrund anderer, scheinbar wichtiger Termine abgesagt wird, sehe ich die Enttäuschung in den Gesichtern der Scrum Master. Mit jeder Absage eines Impediment Meetings kommen Zweifel auf, die gerne auch ausgesprochen werden: "Nehmen das Transition Team und das Top-Management die agile Transformation überhaupt ernst?" Auch wenn dieses Meeting eines unter vielen für das Transition Team ist, so ist es oft das entscheidende Meeting für die Scrum Master. Sie sollten es in jedem Fall ernst nehmen und es regelmäßig abhalten.

Zudem können hier das Transition Team und das gesamte Management unter Beweis stellen, dass sie ihre neue Rolle in der agilen Organisation verstanden haben. Denn die Problemlösungskompetenz, die sich in diesem Meeting zeigt, und die Regelmäßigkeit, mit der es stattfindet, sind ein Gradmesser dafür, wie weit das agile Mindset des Managements bereits entwickelt ist. Denn in einer agilen Organisation ist das Management nicht mehr dazu da, um den Teams zu sagen, was und wie sie etwas umzusetzen haben, sondern um den Produktentwicklungsteams einen optimalen Rahmen für die Umsetzung zu geben.

Welche Meetings enthält der Sprintkalender des Transition Teams?

Das Instrumentarium des Transition Teams wird durch den sogenannten Sprintkalender komplettiert, der eine Übersicht über alle Meetings des Transition Teams gibt (siehe Bild 6).

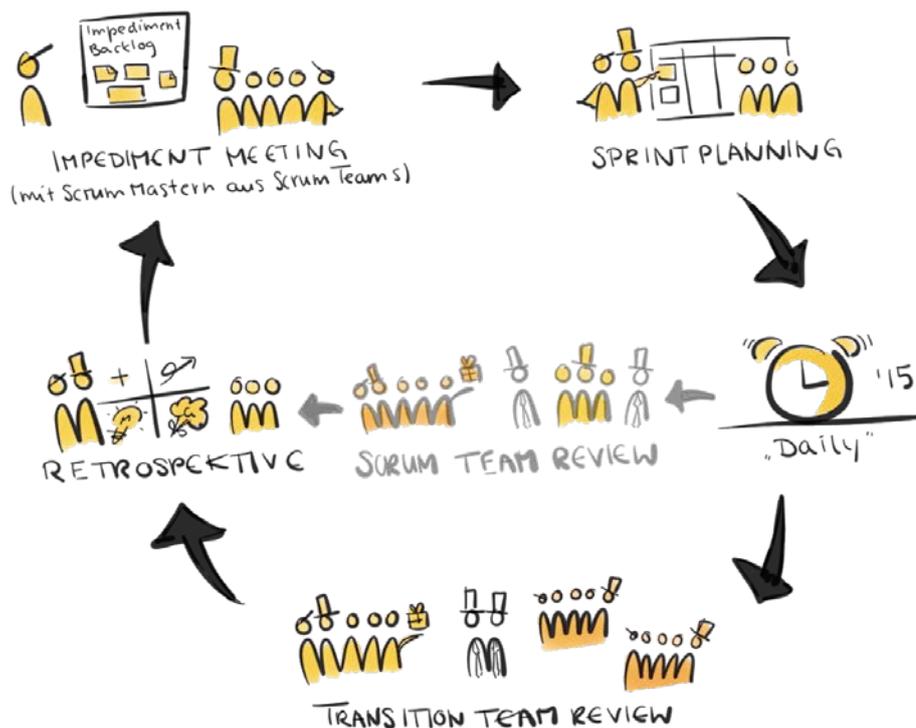


Bild 6: Beispiel für einen Transition Team-Sprintkalender im Arbeitsmodell nach Scrum

Gehen wir davon aus, dass ein Transition Team – passend zu den Scrum Teams in Unternehmen – ein Arbeitsmodell analog zu Scrum gewählt hat. Der Sprint-Kalender beginnt mit dem gerade beschriebenen Impediment Meeting und umfasst fünf weitere Meetings:

- **Sprint Planning**

Der Product Owner des Transition Teams bringt das priorisierte Transition Team Backlog mit zum Sprint Planning. In das Sprint Backlog fließen neben den User Storys aus dem Transition Team Backlog auch noch User Storys aus dem Impediment Backlog ein. Das Transition Team committet sich, welche Storys es im nächsten Sprint bearbeiten wird (siehe auch Methodensteckbrief "Sprint Planning"). Die Sprintdauer kann im Falle des Transition Teams stark variieren. Ich habe bereits mit Transition Teams mit einwöchigen Sprints gearbeitet und mit anderen, deren Sprints vier Wochen dauerten. Scrum bietet eben lediglich einen Rahmen, der bedarfsgerecht an das jeweilige Transition Team angepasst werden muss.

- **Daily**

Die Anzahl der Dailys pro Woche hängt stark von der Dauer des Sprints ab. In den genannten ein-

wöchigen Sprints fanden die Dailys tatsächlich täglich statt. Im Fall der vierwöchigen Sprints fanden die "Dailys" nur zweimal pro Woche statt. Auch hier gilt: einfach ausprobieren, reflektieren und anschließend an die Bedürfnisse anpassen (siehe auch Methodensteckbrief "Daily Scrum").

- **Transition Team Review**

Wie zuvor erwähnt, sind die Mitarbeiter des Unternehmens die Kunden der Transformation. In der Regel ist die Geschäftsleitung der Auftraggeber und Stakeholder finden sich z.B. im Betriebsrat wieder. All diese Personen bekommen im Transition Team Review die Möglichkeit, sich über den aktuellen Stand der Transformation zu informieren. Hier können beispielsweise neue Schulungskonzepte und das Feedback aus einer ersten Schulungsrunde vorgestellt werden.

- **Transition Team Retrospektive**

Das wichtigste Meeting, um die Zusammenarbeit im Team zu optimieren, ist die Retrospektive. Hier kann der Agile Coach in seiner Rolle als Moderator prüfen, ob das Transition Team ausreichend produktiv ist und ob noch die richtigen Mitglieder im Team vertreten sind. Falls das Team im Laufe der Zeit feststellen sollte, dass der Input einzelner Teammitglieder nicht länger erforderlich ist, bietet es sich an, deren Plätze neu zu besetzen (siehe auch Methodensteckbrief "Sprint Retrospektive").

- **Scrum Team Review**

Neben dem eigenen Review des Transition Teams sollten die Teammitglieder unbedingt Präsenz bei den operativen Scrum Teams zeigen. Im beschriebenen Praxisbeispiel besuchen einzelne Vertreter aus dem Transition Team regelmäßig die Reviews der Scrum Teams und bekommen so einen guten Eindruck vom Stand der Projekte und der Zusammenarbeit in den Teams (siehe auch Methodensteckbrief "Sprint Review"). Die gewonnenen Eindrücke aus dem Scrum Team Review können Sie anschließend im Transition Team reflektieren und Maßnahmen ableiten.

Die oben beschriebenen Artefakte aus dem War Room und ihre Inhalte dienen lediglich zu Ihrer Inspiration. Letztendlich unterscheidet sich der Rahmen für Transition Teams in verschiedenen Unternehmen signifikant und muss individuell für das jeweilige Team angepasst werden. Bei diesem Punkt ist die Unterstützung durch einen erfahrenen Agile Coach mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl besonders wertvoll.

! Unterschätzen Sie niemals den Wert einer Retrospektive – gerade für ein so komplexes Vorhaben wie eine Transformation, das zudem von einem sehr heterogenen Team vorangetrieben wird! Als Agile Coach betone ich gleich zu Beginn mehrmals, wie wichtig die regelmäßige gemeinsame Reflexion ist. Trotzdem ist die Retrospektive meistens das letzte Meeting, das in einem Transition Team eingeführt wird. Die dafür angesetzten Termine werden außerdem häufig kurzfristig verschoben oder abgesagt. Oft vergehen Wochen oder gar Monate, bis endlich die erste Retrospektive stattfindet. Dann kommt oft das böse Erwachen.

Beispiel: Ein Transition Team stellte bei seiner ersten Team Retrospektive fest, dass sich einige der Mitglieder überhaupt nicht als Teil des Teams sahen und lieber ihren früheren Tätigkeiten nachgegangen wären – dabei arbeitete das Team bereits mehrere Monate zusammen. Im ersten

Moment war das ein Schock, vor allem für den Product Owner. Doch nachdem dieser Schock verdaut war, bedankte er sich für die Ehrlichkeit und passte die Teamkonstellation an.

Jedes Mitglied des Transition Teams sollte freiwillig und mit Lust bei der Sache sein. Wer im Transition Team ist, sollte das voller Stolz nach außen hin vermitteln und als agiler Change Agent Sicherheit und Vorfreude auf die Transformation ausstrahlen. Durch diese Freiwilligkeit und die positive Ausstrahlung gewinnt das Transition Team an Authentizität und agiert damit selbst als Multiplikator des agilen Mindsets.

Wie lange besteht ein Transition Team?

Tausche ich mich mit anderen zu dieser Frage aus, stoße ich im Wesentlichen auf zwei Standpunkte:

1. Das Unternehmen erreicht zu einem bestimmten Zeitpunkt die agile Reife und ab da wird das Transition Team nicht länger benötigt.
2. Das Transition Team wird permanent benötigt, denn nach dem Change ist vor dem Change.

Aus meiner Sicht ist die Wahrheit etwas komplexer: Es hängt stark von der Unternehmenskultur ab, ob und wann das Transition Team nicht mehr benötigt wird. Zur Veranschaulichung ziehe ich gerne die Darstellung in Bild 7 heran, in der ich die Transformation mit einer Diät vergleiche.



Bild 7: Die agile Transformation in Analogie zu einer Diät – wie groß die Gefahr des Jojo-Effekts ist, hängt von der Kultur des Unternehmens ab

Jeder Mensch ist anders: Manch einer erreicht sein Wunschgewicht durch eine strenge Diät, ergänzt durch hartes Training, viel Disziplin und zunächst begleitet von einem Coach. Ab einem bestimmten Zeitpunkt behält er diese Lebensweise für den Rest seiner Tage bei, ohne den Coach jemals wieder zu brauchen. Ein anderer hingegen wird rückfällig, sobald der Coach

ihm kurz den Rücken kehrt. Kurze Momente der Schwäche können gelegentlich vorkommen und beeinträchtigen den Gesamtprozess nicht, sofern man wieder auf den Kurs zurückfindet.

Ob und wann das Transition Team aufgelöst werden kann, hängt somit davon ab, zu welchem der beiden Kandidaten das Unternehmen gehört: Ist es eines, das seine Topform ohne Unterstützung beibehält oder eines, das auch nach vollendeter Transformation einen wachsamem Coach in Form eines Transition Teams benötigt? In welche Kategorie Ihre Organisation fällt, können Sie anhand Ihrer eigenen Erfahrungen aus vergangenen Change-Prozessen beurteilen: Wie nachhaltig waren die Veränderungen nach Abschluss der Change-Initiativen und konnte das Unternehmen alleine wieder zur Topform zurückfinden, nachdem es rückfällig geworden war? Stellen Sie sich bewusst diese Frage – dann wissen Sie, was Sie tun müssen, um die Topform Ihrer erfolgreichen agilen Transformation beizubehalten.

Was sind die Erfolgsfaktoren für ein Transition Team?

Mit der richtigen Zusammenstellung des Transition Teams legen Sie den Grundstein für eine erfolgreiche Transformation. Das sind dabei die Erfolgsfaktoren:

1. Die Geschäftsleitung befähigt und unterstützt das Team.
2. Die Geschäftsleitung ist durch mindestens ein Mitglied im Team vertreten.
3. Das Team arbeitet stark kundenorientiert (bei einem solchen Vorhaben sind die Mitarbeiter die Endkunden).
4. Alle Teammitglieder arbeiten mit hoher Kapazität im Transition Team (mindestens 50%).
5. Das Team arbeitet selbst agil, um als Vorbild im Unternehmen zu dienen.
6. Alle Teammitglieder besitzen bzw. entwickeln ein agiles Mindset.
7. Der Agile Coach oder Scrum Master besitzt große Expertise.

Die Vorgehensweise des Transition Teams lässt sich nicht einfach kopieren, Sie sollten sie individuell auf Ihr Unternehmen anpassen. Die beschriebenen Artefakte und Meetings sollen als Inspiration für Ihr Transformationsprojekt und die Arbeit in Ihrem Transition Team dienen. Wie lange Sie dieses Team im Unternehmen benötigen, hängt von der Kultur Ihres Unternehmens ab und von der Disziplin, die es für das Beibehalten neuer Verhaltensweisen und Prozesse aufbringt.

Literatur

- Gloger, Boris: **Scrum Think big. Scrum für wirklich große Projekte, viele Teams und viele Kulturen**, Carl Hanser Verlag, München 2017
- Sinek, Simon: **Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action**. Portfolio, New York 2011

Damit Change-Projekte erfolgreich sind

Organisationsentwicklung leicht gemacht mit OpenSpace Agility

Management Summary

- OpenSpace Agility stammt aus der agilen Transformation von Unternehmen und liefert einen Ansatz, um Change-Projekte oder auch Organisationsentwicklungs- und KVP-Projekte zu begleiten.
- Agile Elemente geben dem Prozess der Veränderung dabei eine ideale Struktur, die es erlaubt, die Unternehmensstrategie und -kultur zu beachten.
- Der freiwillige, einladungsbasierte Ansatz nutzt die renommierte Open Space Technology (OST), um den Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt zu setzen.
- OpenSpace Agility führt zu einem Veränderungsprozess, der die agile Geisteshaltung vom ersten bis zum letzten Schritt vorlebt.



Joachim Pfeffer
Unternehmensberater im
Bereich Lean/Agile



Dr.-Ing. Miriam Sasse
Business und Agile Coach
bei Arvato CRM Solutions

Freiwilligkeit, Freiraum, Freimut und Freigaben für Freigeister

"Frei" ist das entscheidende Element, denn wir Menschen möchten nicht zur Veränderung gezwungen werden. Wir möchten selbst frei entscheiden dürfen – das gilt auch für alle Change-Projekte im Unternehmen. Wir sind überzeugt:



Die einzige Chance für eine tiefgreifende Veränderung ist, die Menschen zur Teilnahme einzuladen und ihnen die Option zu lassen, sich nicht zu beteiligen.

Für die Vertreterinnen und Vertreter klassischer Managementkulturen mag das verstörend sein. Dennoch zeigen etablierte psychologische Modelle, dass diese Stringenz in der Freiwilligkeit notwendig ist und die Praxis belegt den Erfolg solcher Ansätze. Ein sehr erfolgreicher Ansatz, der sich derzeit für agile Organisationsentwicklung durchsetzt, ist **OpenSpace Agility**.

Agile Organisationsveränderungen sind unberechenbar, weil die komplexen Reaktionen der beteiligten Menschen das Projekt oft unplanbar machen. Man benötigt deshalb einen guten Ansatz, der die Mitarbeiter in der Organisation zu Mitgestaltern macht.

Mit Open Space Agility gelingen agile Transformationen

OpenSpace Agility (OSA) lässt sich auch auf andere Projekte zur Organisationsentwicklung und kontinuierlichen Verbesserung übertragen: OpenSpace Agility bezieht sich auf Unternehmensveränderungen, die Strategie, Kultur, Prozesse und Führung im Blick haben. Diese nennen wir auch Transformationen, um auszudrücken, dass sie komplexer und umfangreicher sind als gewöhnliche Veränderungen. Betrifft die Transformation einen Wandel zu einer lernenden Organisation, die flexibel, reaktionsstark und wettbewerbsfähig sein soll, sprechen wir von einer **agilen Transformation**. "Agil" bedeutet für uns hier eine Haltung, wie sie im sogenannten **Agilen Manifest** durch Werte und Prinzipien beschrieben ist.

"Agil zu sein" bedeutet nichts anderes, als voll und ganz, bewusst und absichtlich selbstorganisiert zu sein. Das ist gleichzusetzen mit einer absoluten Höchstleistung. Die Moderationsmethode **Open Space Technology** für große Gruppen mit 20 bis 2.000 Menschen ist ein möglicher Weg, um schnell an dieses Ziel zu gelangen. Nicht weil man etwas Einzigartiges, Spezielles oder Verrücktes macht, sondern einfach, indem wir sind, was wir alle bereits sind: **Freigeister**. Das verlangt allerdings, einige jener Dinge loszulassen, von denen wir bisher gedacht haben, dass wir sie denken oder tun sollten – das erfordert **Freimut**.

Wenn wir als interner Agile Coach oder externer Berater in ein Unternehmen kommen, wird uns oft freie Hand gelassen, wie wir die Arbeitsweisen einzelner Teams verändern. Den Teams wird **Freiraum** gegeben, in dem gesetzten Rahmen agile Methoden wie **Scrum** oder **Kanban** anzuwenden. Für die weitere Umsetzung in der Breite der Organisation vertrauen die Verantwortlichen jedoch auf eigene Muster oder ihr Bauchgefühl: Das Management ordnet an, ausführliche Konzepte zu erarbeiten und fixe Zeitpläne aufzustellen. Es wird über die Köpfe der Beteiligten hinweg entschieden. Oft gibt es keine **Freigabe** für Anpassungen oder Abweichungen vom vorgegebenen Roll-Out Plan.

Sowohl die Praxis als auch etablierte psychologische Modelle bestätigen, dass solche Vorgehensweisen nicht tiefgreifend genug sind und die Organisation meist wieder in den vorherigen Zustand zurückschwingt. Überlegen Sie kurz:

- Was wäre, wenn nicht das oberste Management alle Arbeitsweisen vorgeben würde, sondern die Mitarbeiter ausprobieren und mitgestalten könnten?
- Was wäre, wenn nicht das Management oder Berater bestimmen würden, dass es eine Unternehmensveränderung geben muss, sondern die davon Betroffenen frei entscheiden könnten, ob sie diesen Weg gehen oder nicht?
- Was wäre, wenn Organisationen Veränderung nicht mit starren Plänen angehen, sondern ihr Vorgehen regelmäßig gemeinsam bewerten und anpassen würden?

Dieses "Was wäre, wenn?" ist der Schlüssel für wirklich tiefgreifende Veränderungen.

"Spielend" kann Transformation gelingen – eine Definition von OpenSpace Agility

OpenSpace Agility nutzt Erkenntnisse aus den Bereichen Organisationsentwicklung, Selbstor-

ganisation, Anthropologie, Psychologie sowie Spielemechanik und verbindet diese zu einem in sich geschlossenen, neuen Modell. Mit diesem Modell steigen nachweisbar die Erfolgchancen einer agilen Transformation. OSA bedient sich der Erkenntnisse der von Jane McGonigal (2011) begründeten Spielemechanik. Menschen spielen gerne Spiele, weil sie

- ein attraktives Ziel haben,
- klare Regeln aufgestellt wurden,
- ein Fortschritt erkennbar ist und
- sie freiwillig daran teilnehmen können – und damit ist auch das Recht verbunden, Nein zu sagen.

Gute Spiele entfachen bei Menschen viel Energie und hohes Engagement. Nur, wenn die Mitstreiter in der Transformation diese Energie mitbringen, kann die Transformation auch gelingen. OSA geht davon aus, dass die Transformation agil erfolgt: Wir verändern in kleinen Schritten, bewerten regelmäßig, passen an und lernen daraus. Die Freiwilligkeit liefert die dafür notwendige Transparenz: Was kann und will die Organisation? Und ja, es kann durchaus sein, dass eine agile Transformation im Moment nicht durchführbar ist. Wie wird eine Einladung zur Transformation überhaupt ausgesprochen? OpenSpace Agility setzt dafür auf die bewährte Change-Methode **Open Space Technology (OST)** (Owen, 2011).

Das Kernelement Open Space Technology

Viele von Ihnen kennen "Open Spaces" von Konferenzen: Die Agenda und Inhalte gestalten die Teilnehmer dabei selbst. Diese Konferenzformate sind in der Regel keine "echten" Open Space Events, sondern daraus abgeleitete und abgeschwächte Formate, die wir lieber als "Barcamp" oder "Unkonferenz" bezeichnen. Ein echter Open Space findet in einer Umgebung statt, in der alle Beteiligten von denselben komplexen und zeitkritischen Problemen betroffen sind, in der eine breite Meinungsvielfalt vorherrscht und Konflikte wahrscheinlich sind. Echte Open Spaces sind nach Harrison Owen (2011) Change-Management-Werkzeuge, die unter den genannten Bedingungen ihre Wirkung am besten entfalten können.

Nach Owen basiert OST auf der freiwilligen Teilnahme: Die Mitglieder der Organisation werden zum Open Space eingeladen. Auch während des Events können die Teilnehmer frei entscheiden, ob und wie sie sich an den verschiedenen Diskussionen beteiligen. OST überlässt auch die Agenda den Anwesenden. Die Zielsetzung aber, das "Thema", gibt **der Sponsor** des Events vor. Der Sponsor ist eine ranghohe Führungskraft im Unternehmen, die mit der Veränderung beginnen will, z.B. der Geschäftsführer oder Bereichsleiter. Diese Beteiligung zeigt den Mitarbeitern, dass sie genügend Macht von oben erhalten, um in diesem Rahmen wirklich etwas verändern zu können.

Ein Open Space Event besteht aus drei Phasen, die sich mit Konvergenz, Divergenz und Konvergenz beschreiben lassen: Stuhlkreis, parallele Diskussionsrunden, erneuter Stuhlkreis (Bild 1).

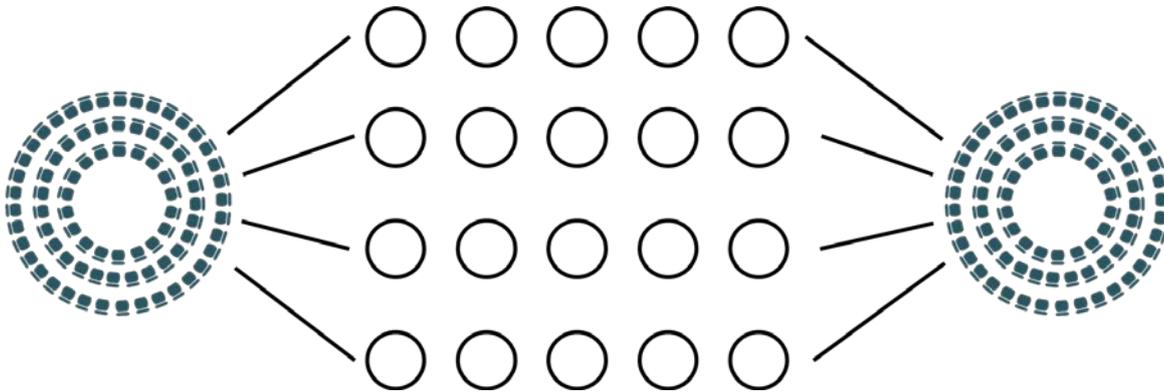


Bild 1: Konvergenz, Divergenz, Konvergenz im Open Space

Phase 1: Start im Stuhlkreis

Ein Open Space Event wird durch den Sponsor eröffnet. Dieser begrüßt die Teilnehmer, die sich in einem oder mehreren Stuhlkreisen um ihn angeordnet haben (Bild 1). Dadurch wird für alle die Relevanz der Zusammenkunft offensichtlich. Der Sponsor übergibt das Wort nach einer kurzen Einführung an den Moderator, der zunächst die Prinzipien und Regeln für den eigentlichen Open Space erklärt. Diese sind:

- Wer auch immer kommt, es sind die richtigen Leute.
- Was auch immer geschieht, es ist das Einzige, was geschehen konnte.
- Es beginnt, wenn die Zeit reif ist.
- Vorbei ist vorbei. Nicht vorbei ist nicht vorbei.

Zusätzlich zu diesen Prinzipien gibt es das "Gesetz der zwei Füße": Wenn ein Teilnehmer der Meinung ist, bei einer Diskussion nichts mehr lernen und nichts mehr dazu beitragen zu können, ist er angehalten, zu einer anderen Diskussionsrunde zu wechseln. OST basiert auf Freiwilligkeit, daher ist ständiges Wechseln und Beobachten ebenso in Ordnung, wie sich aus allem herauszuhalten.

Nachdem der Moderator den Rahmen für die Diskussionsrunden gesetzt hat, erklärt er, wie die Teilnehmer vorgehen sollten, um die Agenda für die Veranstaltung zu erstellen. Direkt danach zieht er sich zurück: Das Event gehört jetzt den Teilnehmern. Die Macht über das, was nun geschieht, wurde also vom Sponsor an den Moderator übergeben und von diesem an die Teilnehmer. Das ist ein wichtiges Ritual, das von den Anwesenden unbewusst wahrgenommen und bewertet wird.

Phase 2: Arbeit in den Diskussionsrunden

In dem jetzt entstandenen Freiraum diskutieren die Teilnehmer in mehreren Sitzungen an mehreren Stationen die von ihnen vorgeschlagenen Themen. Dabei folgen sie den beschriebenen Prinzipien und der wichtigsten Regel des Open Space: Die Teilnehmer entscheiden selbst, an welcher Diskussionsrunde sie teilnehmen. Lediglich jene Personen, die eine Diskussionsrunde angeboten haben, bleiben an ihrer Station. Erscheinen bei einer Runde keine weiteren

Teilnehmer, sollte der Anbieter der Runde das nicht als negativ werten. Die Grundannahme lautet in diesem Fall: Sein Beitrag war wertvoll, es ist nur nicht die richtige Zeit dafür. Entweder wird er nun selbst zum Teilnehmer bei anderen Diskussionsrunden, oder er notiert für sich seine Gedanken und veranstaltet also eine Ein-Personen-Diskussionsrunde. Noch während dieser Phase erstellen die Teilnehmer selbstorganisiert eine Dokumentation der Diskussion, inklusive Handlungsempfehlungen an den Sponsor – die sogenannten "Proceedings".

Phase 3: Abschluss im Stuhlkreis

Abschließend finden sich alle erneut in einem Stuhlkreis ein und tauschen ihre Gedanken über die Veranstaltung aus. Spätestens am nächsten Tag werden die Proceedings dem Sponsor übergeben, der den Open Space in der Organisation initiiert. Soweit es in seiner Macht liegt und strategisch sinnvoll ist, wird er die Empfehlungen zeitnah und transparent umsetzen, um den Teilnehmern damit seine Wertschätzung für ihre Mitarbeit auszudrücken. Daran erkennen Sie: Open Spaces schaffen keine Anarchie in der Organisation, sie sind eine Art demokratisches Vorschlagswesen. Die Entscheidungen über Anpassungen von Prozessen und Strukturen sowie über mögliche Investitionen bleiben bei den Führungskräften. Diese müssen sich jedoch bewusst sein, dass ihre Offenheit und die Qualität der Rückmeldung zu den Proceedings einen Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter haben.

Eine Veränderung, die der Natur des Menschen entspricht

Im Rahmen von OSA bietet die Open Space Technology die Plattform für die gewünschte Freiwilligkeit und Selbstorganisation. Falls Sie bei den Wörtern "Freiwilligkeit" und "Selbstorganisation" skeptisch werden, möchten wir Sie an dieser Stelle mit einer provokanten These konfrontieren: Selbstorganisation funktioniert immer. Von der Gründung an gibt es in jedem Unternehmen soziale Strukturen, die selbstorganisiert funktionieren. Diese sind so stark, dass Unternehmen auch dann noch funktionieren, wenn man künstliche Prozesse und Hierarchien einführt, die in Konflikt zu den natürlichen Strukturen stehen.

Anthropologie als weiteres Element von OSA

Neben der Spielemechanik und der Open Space Technology integriert OSA auch Elemente aus der kulturellen Anthropologie, vor allem die **Erkenntnisse zum Thema Übergänge**. Jeder Schritt der Organisationsentwicklung, bei OSA jedes Lernkapitel, befördert die Organisation von einem Zustand in einen anderen. Zwischen diesen Zuständen herrscht Unsicherheit. In der Anthropologie wird dieser Schwebezustand als Liminalität bezeichnet. Traditionell begegnet die Menschheit der Liminalität mit Übergangsriten, die Halt und Sicherheit bieten. Initiationsriten, Hochzeitszeremonien und Trauerrituale sind Beispiele dafür. OpenSpace Agility bietet diese Struktur, sie ist also ein Übergangsritus. Konsequenterweise definiert OSA auch die Rolle des – den Naturvölkern entliehenen – **Zeremonienmeisters**, der in der Liminalität Anleitung, Zuversicht und Sicherheit bietet. Dadurch erfahren die Betroffenen ein Gefühl von Gemeinschaft

und Zugehörigkeit, das in der Anthropologie als *Communitas* definiert wird. Oft ist der Zeremonienmeister ein externer OSA-Experte und Coach, der die Transformation begleitet und oft auch die Open Space Events durchführt.

Wie lade ich zur Transformation ein?

Laden Sie zu Beginn alle Mitarbeiter ein, die von der Transformation betroffen sein könnten. In großen Organisationen kann es sich dabei auch um mehrere tausend Mitarbeiter handeln. Die dezidierte Einladung hat einen Grund: Sie signalisiert, dass die Mitarbeiter als die wichtigsten Träger der Veränderung gesehen werden – dennoch können sie aufgrund der Einladung selbst entscheiden, ob und in welchem Ausmaß sie aktiv mitgestalten möchten oder nicht. Falls Sie sich Sorgen um eine geeignete Location machen: Seien Sie beruhigt, es werden nicht alle Mitarbeiter zum Open Space Event erscheinen.

Form und Inhalt der Einladung für eine große Anzahl an Menschen sind essentiell für den erfolgreichen Start einer einladungsbasierten Transformation. Sobald der Sponsor das Thema definiert hat, macht er sich daran, die Einladung zu erstellen und zu versenden. Dabei muss er abwägen, wie konkret die Einladung sein soll. Gibt die Einladung zu viele Themen oder gar Lösungen vor, verlieren Sie das Engagement der Mitarbeiter. Bleiben Sie in der Einladung zu vage, erregen Sie unter Umständen nicht die notwendige Neugier, die Menschen in der Organisation in Bewegung bringt. Aus psychologischer Sicht geht es allerdings nicht um Neugier: Die Teilnahme an der Transformation soll eines oder mehrere Bedürfnisse der Beteiligten erfüllen. So wie das Verharren im Ursprungszustand bei vielen Menschen deren Bedürfnisse befriedigt, kann eine gute Einladung zur Veränderung eben diese Bedürfnisse nutzen, um Menschen zu mobilisieren. Diese Denkweise aus der Verhaltenstherapie macht sich vier grundlegende Bedürfnisse von Menschen zunutze, ohne dabei manipulativ zu sein (Grawe, 2000):

- Zugehörigkeit und Bindung
- Kontrolle nach innen und außen
- Erhöhung des Selbstwerts
- Lustgewinn und Vermeiden von Unlust

Eine einladungsbasierte Veränderung bedient alle diese Bedürfnisse auf verschiedene Art und Weise. Achten Sie bei der Formulierung der Einladung daher darauf, dass implizit eine Verbindung zwischen diesen Bedürfnissen und der Teilnahme am ersten Open Space Event hergestellt wird.

Der Sponsor verschickt die Einladung an alle potentiell Beteiligten. Ein Beispiel für eine Einladung finden Sie im Anhang. Übrigens: Auch wenn die Einladung an mehrere tausend Personen geht, melden sich in der Regel nur ca. 30-500 Personen für den ersten Open Space an.

! Versenden Sie die Einladung nicht nur per E-Mail! Drucken Sie Flyer und Poster und verteilen Sie diese in der Organisation. Wenn Sie diese Werbemaßnahmen mit einer gewissen Vorlaufzeit durchführen, wird über die Einladung gesprochen und eine "soziale Energie" für die Veranstaltung entsteht.

OSA in der Praxis

In der Praxis wird die Transformation mittels Open Space in Lernkapitel unterteilt. OpenSpace Agility beginnt mit dem ersten Open Space Event und endet nach 100 Tagen mit dem zweiten Open Space Event. In der Phase dazwischen experimentieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den neuen Arbeitsweisen. Der Sponsor lädt zu den beiden Open Spaces ein und definiert in der Einladung die gewünschte strategische und / oder kulturelle Ausrichtung (Bild 2).

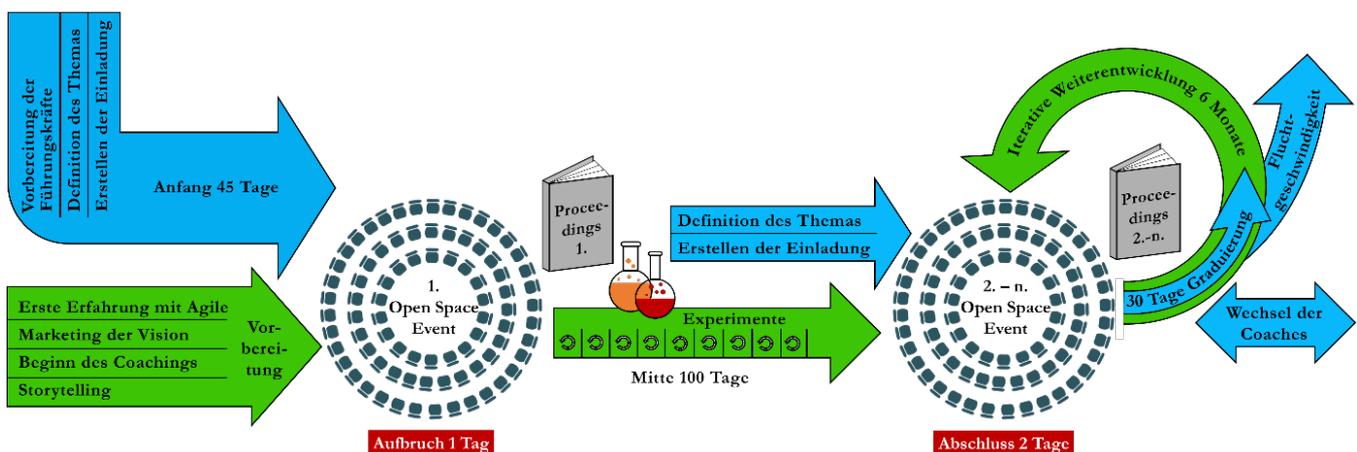


Bild 2: Der Ablauf von OpenSpace Agility im Überblick (Quelle: Pfeffer & Sasse, 2018)

Im ersten Open Space wird klar, ob die Organisation den gewünschten Weg überhaupt gehen kann und will – eine Transparenz, die unter Umständen schmerzhaft sein kann. Gleichzeitig kommen Ideen an die Oberfläche und Menschen zum Vorschein, die bisher durch Anordnungen und Befehle verdeckt waren und nun zu Unterstützern der Transformation werden. Diese Menschen und ihre Ideen leisten in der Experimentierphase einen maßgeblichen Beitrag. Die formale Führung, die Linienstruktur, unterstützt sie. Der Open Space und die Experimentierphase werden auch von Coaches begleitet, die mit ihrer Erfahrung die Menschen beim Erkunden der verschiedenen Ansätze und beim Lernprozess begleiten. Diese Phase bringt Erkenntnisse aus dem echten Leben und hilft so, die Nützlichkeit der Ansätze beurteilen zu können.

Mit dem zweiten Open Space hat die Organisation ein neues Niveau an Erkenntnissen und Leistungsfähigkeit erreicht; in der Sprache der Spielmechanik hat sie sich aufgelevelt. Während des zweiten Open Space Events und danach entsteht eine Energie, mit der die Organisation alles

Verhalten hinter sich lassen kann. In der Psychologie und Raumfahrt wird dies als Fluchtgeschwindigkeit bezeichnet: Man baut Energie auf, um der Anziehungskraft – einer alten Gewohnheit bzw. eines Planeten – zu entkommen.

Damit startet die Organisation nach dem zweiten Open Space in eine stabilere Phase, die aber weiterhin in Lernkapitel gegliedert ist: Im Abstand von jeweils sechs Monaten werden Lernkapitel beendet und neue aufgeschlagen, jeweils abgegrenzt durch ein zweitägiges Open Space Event.

Die Führungskräfte gehen in der agilen Transformation voran!

OpenSpace Agility kann nicht zaubern. Es liefert lediglich eine Transparenz darüber, was die Organisation kann und will. Damit verbunden ist eine Konsequenz, die weniger gelungenen Transformationen oft fehlt: Der erste Open Space und damit der Startschuss für die Transformation erfolgt erst, wenn ein mächtiger Sponsor die Veränderung wirklich will und wenn alle Führungskräfte ebenfalls an Bord sind. Die Führungskräfte unterstützen die Ziele der Transformation und den einladungsbasierten Ansatz. Ohne den Rückhalt des gesamten Linien-Managements wird OSA nicht gestartet – auch jeder andere Veränderungsansatz würde ohne diesen Rückhalt scheitern.

Die Führungskräfte sind für Mitarbeiter immer präsent und senden ständig wichtige Signale. Jede Handlung und jede Aussage einer Führungskraft wird hinterfragt und interpretiert, auch wenn diese von der Führungskraft unbeabsichtigt war und unbewusst geschah. Dieses Los geht mit der formalen Autorität einher – damit müssen Führungskräfte leben. Deshalb achten die meisten von ihnen genau darauf, welche Signale sie senden und versuchen, viele absichtliche und klare Signale zu senden.

Führungskräfte haben als Vorbild, Gallionsfigur oder Influencer in Change-Projekten eine Pflicht zur konstruktiven Selbstreflexion. Jede Veränderung in der Organisation bedeutet auch für die Führungskräfte, dass sie sich verändern, neu einstellen und dazulernen müssen. Das lebenslange Lernen gilt insbesondere für sie. Wenn Führungskräfte meinen, sie hätten schon ausgelernt und könnten sich aus allen Trainings und Workshops herausnehmen, werden sie von den Mitarbeitern schnell als unbelehrbare Tunichtgute entlarvt.

Im Gegenzug werden die Führungskräfte durch den gemeinschaftlichen Ansatz entlastet. Die Last der Veränderung ruht nicht alleine auf ihren Schultern. Im Open Space Event kommen Mitarbeiter mit Ideen, Know-how und vor allem mit Herzblut für die Sache an die Oberfläche. Sie werden die Experimente inhaltlich treiben und das notwendige Momentum erzeugen – mit Unterstützung der Führungskräfte. Kritische Kolleginnen und Kollegen werden wertgeschätzt und dazu eingeladen, sich an den befristeten Experimenten zu beteiligen. Dadurch und durch die Offenheit bezüglich angewandter agiler Ansätze minimieren Sie eine Frontenbildung in Ihrer Organisation.

 Ohne Willen und Unterstützung der gesamten Führungsstrukturen wird keine Transformation gelingen.

Was bringt mir das in meinem Projektalltag?

OpenSpace Agility kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt eingesetzt werden – egal ob Sie neu in eine agile Transformation einsteigen oder eine aktuell laufende Transformation mit neuer Energie beleben möchten. Im Folgenden stellen wir Ihnen einige Beispiele für den Einsatz von OSA bei agilen Transformationen und anderen Kulturveränderungen vor.

Agile Transformation bei Bertelsmann

Als eine von vielen Agile Coaches im Bertelsmann Konzern verfolgt Miriam Sasse die agile Transformation konzernweit und fördert den Ansatz des OpenSpace Agility als OSA-Trainerin und Fachexpertin (www.os-agility.de). Vor allem die Change-Projekte sind nachhaltig erfolgreich, bei denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte freiwillig, transparent und gemeinsam zu den nächsten Schritten und Experimenten verpflichtet haben (z.B. [bei Gruner + Jahr](#)). Häufig nehmen diese Bewegungen mit Open Spaces erst richtig Fahrt auf. Hinzu kommen kostenfreie interne Trainings zu agilen Methoden, welche die Experten aller Einheiten den anderen Einheiten gegenseitig zur Verfügung stellen. Die Agile Community trifft sich halbjährig zu Open Space Events, um sich auszutauschen – z.B. über ihre Erfahrungen mit agilen Skalierungen (www.sigs-datacom.de/uploads/tx_dmjournals/boettcher_strasser_ziehm_OS_04_16_xNNx_01.pdf) – und neue Projekte und Experimente zu starten (www.youtube.com/watch?v=Prg8v5LbB6c). Auch innerhalb der Unternehmenseinheiten veranstalten einzelne Abteilungen regelmäßige Open Spaces, um die Ideen der Mitarbeiter zu Themen wie Future Workplace, Talentmanagement oder eben Agilität zu erheben und umzusetzen.

Agile Digitale Transformation bei einem Franchise-Unternehmen für Tiernahrung

Auch die Zukunft von Tiernahrungshändlern sieht agil und digital aus. Als externe Agile Coaches erleben wir hier, wie ein stramm durchstrukturiertes Transformationsprojekt unberechenbar wird und [das agil arbeitende Transitionsteam](#) die Führung übernimmt. Die sehr hohe Motivation der Mitarbeiter zeigt sich zurzeit durch ständige Nachfragen zu Weiterbildungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Ein regelmäßiger Open Space dient hier als Möglichkeit, um sich unternehmensweit abzustimmen, gegenseitig von Erfahrungen zu lernen und die hohe Motivation zu kanalisieren.

Zukunft gestalten in einer staatlichen Einrichtung

Kann man auch in einer staatlichen Einrichtung – mit sehr traditionellen Arbeitsweisen und sehr starken Hierarchien – Mitarbeiter innerhalb eines Open Spaces zum Mitgestalten einladen? Ja, das geht. Wir paarten einen Open Space in einer staatlichen Einrichtung mit den üblichen offiziellen Reden und einer Podiumsdiskussion. Alle Führungskräfte standen hinter diesem Experiment und waren gespannt darauf, wie viele Mitarbeiter zum Open Space bleiben würden. Ein Viertel aller Mitarbeiter blieb, diskutierte freudig mit und entwickelte Ideen, die die Führungskräfte verblüfften. Und sie bewerteten den Open Space anschließend mit 9,1 von 10 Punkten. Die Ideen der Mitarbeiter werden nun weiterverfolgt, vom Sponsor freigegeben und der nächste Open Space ist bereits in Planung.

Kulturwandel bei einem börsennotierten Elektronikkonzern

Ein Konzern startete vor einigen Jahren eine Initiative zur Veränderung der Führungskultur und damit der Unternehmenskultur. In diesem Rahmen definierten die Verantwortlichen Werte und Prinzipien für neue Führungsmodelle und luden alle Führungskräfte dazu ein, damit zu experimentieren. Die Veränderung blieb jedoch hinter der Erwartungshaltung zurück. Die Initiative wird aktuell mit OSA neu belebt. OSA bietet einen festen Zeitplan für die Experimentierphasen, regt zu einer Vernetzung der Führungskräfte an und bietet einen durch den Sponsor geschaffenen Freiraum für die Experimente. Diese Aspekte fehlten beim ersten Anlauf und begrenzten die Energie in der Initiative.

Unternehmensnachfolge in einem Beratungshaus

Der Inhaber und Geschäftsführer eines mittelständischen Beratungshauses hat eine Vision: "In zehn Jahren möchte ich das Unternehmen verlassen können, und es soll ohne mich ebenso gut funktionieren wie mit mir". Die Restrukturierung des Unternehmens und die damit einhergehende Veränderung der Unternehmenskultur sollten anhand von OSA zusammen mit allen Mitarbeitern angegangen werden. Da aktuell zu viele Fäden beim Inhaber zusammenlaufen, war das Motto des ersten Open Spaces: "Was müssen wir verändern, damit ich in zehn Jahren überflüssig bin?". Im ersten Lernkapitel rückten auch Themen in den Fokus, die nicht mit diesem Ziel verbunden sind, aber das Engagement der Mitarbeiter dämpften. Das Prinzip des Open Spaces "Was auch immer geschieht, es ist das Einzige, was geschehen konnte." akzeptierte der Geschäftsführer in diesem Fall. Gleichzeitig legte er durch die Einladung zum zweiten Open Space den Fokus wieder auf das langfristige Ziel.

Wie starte ich eine agile Transformation mit OpenSpace Agility?

Der erste Schritt besteht darin, einen Sponsor für die Transformation zu suchen. Dies ist bei kleineren Organisationen der Geschäftsführer oder der Vorstand, in Konzernstrukturen eher die Ebene eines Bereichsleiters. Beginnen Sie, die Funktionsweise von OSA mit dem Sponsor zu diskutieren und nach und nach die ihm unterstellten Führungskräfte in das Konzept einzuweißen. Klären Sie offene Fragen und reduzieren Sie Vorbehalte gegenüber einladungsbasiereten Ansätzen, indem Sie z.B. einen **Lean-Coffee Workshop** oder einen kleinen Open Space ausschließlich mit den Führungskräften durchführen.

Sobald Sie das Gefühl haben, dass die Linienführung hinter dem Vorhaben steht, definieren Sie zusammen mit dem Sponsor und eventuell einer kleinen Arbeitsgruppe das Motto für den ersten Open Space. Je nachdem, wo Ihre Organisation steht, könnte dieses lauten "Was würden uns agile Ansätze bringen?" oder "Wie können wir die vereinbarten Unternehmenswerte im Alltag zum Leben erwecken?". Sobald das Motto steht, können Sie sich an die Formulierung der Einladung machen.

Parallel zur Definition von Motto und Einladung können Sie damit beginnen, Trainings und Info-Veranstaltungen zu verschiedenen agilen Ansätzen und Praktiken durchzuführen. Je mehr Wissen über Agilität Sie in der Organisation schaffen, desto zielführender werden die Diskussionen und

Experiment-Definitionen im ersten Open Space Event sein. Vermutlich haben Sie bis zu diesem Punkt schon verschiedene isolierte Pilotierungen zu agilem Arbeiten vorgenommen – auch diese liefern wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse für den Austausch im ersten Open Space.

Die erste Einschätzung zur Anpassung Ihrer Pläne erhalten Sie aus der Arbeit mit den Führungskräften. Stehen diese nicht halbwegs geschlossen hinter dem Vorhaben: Verschieben Sie es. Es würde nicht funktionieren. Der zweite wichtige Messpunkt ist der erste Open Space: Wie viele Menschen erscheinen dort? Welche Menschen erscheinen dort? Ist die richtige Mischung da, um agile Experimente definieren zu können und in das erste Lernkapitel einzusteigen? Auch hier kann die Transparenz über die Möglichkeiten der Organisation dazu führen, dass der Einstieg in die Transformation verschoben wird. Warum sind nur wenige gekommen? Haben die Führungskräfte den Freiraum nicht gewährt? Ist die Lage der Organisation und der Bedarf der Veränderung nicht klar? Wenn die Einladung zur Veränderung nicht angenommen wird, sollten Sie **mit Storytelling** und Info-Veranstaltungen an diesen Themen arbeiten.

Fazit

Eine Transformation ist kein Projekt, das nach ein paar Monaten beendet ist, es ist eine fortlaufende Notwendigkeit. OpenSpace Agility kann nicht nur die Aufbruchsstimmung erzeugen, sondern hält die Veränderung durch fortlaufende Open Space Events am Leben. Nach dem zweiten Open Space dauern die Lernkapitel in der Regel sechs Monate an und werden durch zweitägige Open Spaces abgegrenzt. In diesen wird ein Review auf das zurückliegende Lernkapitel durchgeführt und weitere Experimente und Veränderungen für das kommende Lernkapitel werden geplant.

OpenSpace Agility zeigt aber auch emotionslos auf, zu was Ihre Organisation in der Lage ist. Die Einsicht mag oft ernüchternd sein, sie ist aber die Basis, um die Pläne für die Veränderung regelmäßig anpassen zu können: **Eine agile Organisationsentwicklung zugunsten einer nachhaltigen Veränderung.**

Umfangreiche Informationen und Praxistipps zu Transformationen mit OpenSpace Agility finden Sie in der deutschen Ausgabe von "**Das OpenSpace Agility Handbuch**" (Mezick et al., 2019).

Literatur

- Grawe, K.: Psychologische Therapie (2. Aufl.). Hogrefe, Göttingen, 2000
- McGonigal, J.: Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World, Penguin, New York, 2011
- Mezick, D., Pfeffer, J., Pontes, D., Sasse, M., Sheffield, M., Shinsato, H. & Kold-Taylor, L.: Das OpenSpace Agility Handbuch: Organisationen erfolgreich transformieren: gemeinsam, freiwillig, transparent, peppair, Wangen im Allgäu, 2019
- Owen, H.: Open Space Technology: ein Leitfaden für die Praxis, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2011
- Pfeffer, J. & Sasse, M.: OpenSpace Agility kompakt: Mit Freiraum und Transparenz zur echten agilen Organisation, peppair, Wangen im Allgäu, 2018

Anhang

Ein Beispiel für eine Einladung zum Open Space kann so aussehen:

EINLADUNG: "Was können wir in den nächsten 6 Monaten verbessern?"

Da unser Unternehmen daran arbeitet, anpassungsfähiger zu werden, müssen wir über neue Wege der Zusammenarbeit nachdenken. Wir müssen täglich auf Veränderungen bei unseren Kunden, in unserer Branche und in den Technologien reagieren. Unsere Kunden erwarten einen besseren Service. Unsere Wettbewerber werden immer besser und üben Druck auf uns aus, jeden Tag noch flexibler zu werden. Wir dürfen durch unser Wachstum nicht unsere Innovationsfähigkeit verlieren. Vor uns liegen viele Chancen, aber auch Bedrohungen.

Zwar wachsen unsere Märkte nach wie vor, aber kleinere, mit Risikokapital ausgestattete Wettbewerber, die nichts zu verlieren haben, zwingen uns, unsere Technologien und unseren Kundenservice anzupassen. Große, etablierte Wettbewerber festigen ihre Position und gewinnen Marktanteile. Um erfolgreich zu sein, müssen wir die besten Talente für uns gewinnen und an uns binden.

Keine einzelne Person oder Führungskraft hat die definitive Antwort auf diese Herausforderungen. Wir glauben jedoch daran, dass wir alle zusammen wissen, wie wir uns am besten verhalten.

In diesem Sinne lade ich Sie dazu ein, an einem großen gemeinsamen Open Space Workshop teilzunehmen und sich dort an Dialogen und Problemlösungen rund um diese Chancen und Bedrohungen einzubringen.

Das Ergebnis dieses Workshops wird ein Dokument sein – die Proceedings –, in dem niedergeschrieben ist, was während der einzelnen Sessions besprochen und gemacht wurde. Wir werden die Informationen und Rückmeldungen aus diesen Proceedings verwenden, um festzulegen, was im Rahmen unserer unternehmensweiten Verbesserungsinitiativen und auf unserem Weg zu echter Agilität als nächstes passieren wird.

Dieser Workshop hat ein Thema, aber keine feste Agenda. Das Thema, das wir erforschen werden, lautet: "Was können wir in den nächsten sechs Monaten verbessern?"

Die Agenda werden wir gemeinsam am Tag des Workshops erstellen. Den ganzen Tag über werden verschiedene Sessions stattfinden, in denen ein offener Dialog geführt wird. Mehr über das Open-Space-Format finden Sie unter: <https://os-agility.de/open-space-technology/>.

Ich hoffe, Sie finden die Zeit, um an diesem Workshop teilnehmen zu können, der in sechs Wochen stattfindet – am Mittwoch, den 26. Juni. Die Teilnahme am Open Space zählt als Arbeitszeit.

Ich werde der Sponsor dieses Workshops sein. Der Berater Harrison Owen wird uns durch den Arbeitsprozess im Open Space führen.

Ich hoffe, wir sehen uns dort!

Agiles Portfoliomanagement einführen

Organisationsentwicklung mit dem Company Kanban Board

Management Summary

- Vor allem große Unternehmen haben oft mit diesen Problemen zu kämpfen: Ein gemeinsames Modell für die Zusammenarbeit fehlt, Entscheidungen dauern lange und sind intransparent und Priorisierungen erfolgen nach Bauchgefühl.
- Ein agiles Portfoliomanagement kann diese Probleme lösen. Ein Company Kanban Board ist dabei ein gutes Mittel, um die Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen zu visualisieren und zu steuern.
- Um das Company Kanban Board aufzubauen, legt das Unternehmen als erstes die Arbeitsschritte und die daraus resultierende Spaltenanzahl sowie deren Namen im Board fest. Wichtig dabei: Auf Portfolio-Ebene geht es nicht darum, konkrete Arbeitsschritte zu benennen, sondern den Wertstrom der strategischen Initiativen abzubilden.
- Danach wird das Board mit sogenannten Initiativen befüllt. Initiativen sind die strategischen Vorhaben eines Unternehmens. Um als Karten auf das Company Kanban Board aufgenommen zu werden, müssen die Initiativen mit ausreichenden Informationen beschrieben werden.
- Ein Portfolio-Team arbeitet dann in einem festgelegten Takt am Board, z.B. in einer einfachen Form des Lean Coffee. Im Portfolio-Team sollten stets alle Personen vertreten sein, deren Bereiche auch betroffen sind.



Sebastian Schneider
Informatiker, Erfahrung im Automotive- und IT-Bereich und Scrum-Experte



Lothar Fischmann
Senior Consultant für agile Transformationen und systemischer Coach

Ein Modell für die Zusammenarbeit fehlt, Entscheidungswege sowie Prioritäten sind intransparent und generell ist unklar, welche Projekte im Moment bearbeitet werden. Mit diesen Herausforderungen haben viele Unternehmen zu kämpfen, erst recht, wenn Sie mit mehreren Teams an mehreren Produkten arbeiten. Die Arbeit mit einem Company Kanban Board empfiehlt sich vor allem für diese Unternehmen. Mit einer agilen Portfolioplanung greifen Sie die genannten Probleme auf und stellen eine Priorisierung des Projektportfolios anhand Ihrer Geschäftsstrategie sicher – uns sorgen gleichzeitig für Transparenz.

Dieser Artikel behandelt die praktische Umsetzung eines agilen Portfolios für beliebige Unter-

nehmen. Wir verstehen unter einem Portfolio die Verwaltung von Initiativen, die in einem Unternehmen aus strategischer Sicht erfasst, verfeinert, analysiert und zu einer Umsetzungsreife gebracht werden. Innerhalb des gesteuerten Bereichs arbeiten einzelne Teams, mehrere Gruppen oder Abteilungen gemeinsam an der Umsetzung dieser Initiativen. Wir haben die Punkte empirisch zusammengefasst, die wir aus unserer Erfahrung und diversen Projekten als Schlüsselthemen für den Aufbau und die Steuerung eines Portfolios ansehen. Wir betonen dabei stark den agilen und Lean-Aspekt, weil wir glauben, dass Unternehmen es ohne diese Gesichtspunkte in Zukunft nicht schaffen, an volatilen Märkten Bestand zu haben. Wir berücksichtigen in unserem Portfoliomanagement aber, dass es viele Unternehmen gibt, deren Märkte aktuell beständig sind und wenig volatilen Einflüssen unterliegen.

Fokus des Artikels sind Unternehmen, die sich für ein agile bzw. Lean-Umsetzung entschieden haben. Auf die Entscheidungsfindung als solche und zugrunde liegende Argumente gehen wir nicht ein. Für ein gemeinsames Verständnis definieren wir die Begriffe, die wir in diesem Artikel verwenden.

Begriff	Bedeutung
Agil	Wir nutzen den Begriff in diesem Kontext als eine Eigenschaft des Unternehmens, flexibel und wendig auf Basis definierter (agiler) Prinzipien auf Änderungen des Markts reagieren zu können.
Portfoliomanagement	Strategische Steuerung der Produkte / Projekte eines Unternehmens, die eine Auswirkung auf weite Teile des Unternehmens (z.B. mehrere Abteilungen, Marktsegmente) haben
Initiativen	Einträge, die über das Company Kanban Board hinweg mit Informationen angereichert werden. Sie werden nur bei ausreichender Wirtschaftlichkeit verfolgt. Häufig werden solche Initiativen auch Epics genannt.
Ebenen	Wir betrachten Ebenen nicht hierarchisch, sondern als Gliederungselement, das z.B. einen anderen Umfang oder ein anderes zeitliches Ziel haben kann. Eine Person kann demnach auf unterschiedlichen Ebenen aktiv sein.

Tabelle 1: Definitionen der im Artikel genutzten Begriffe

Aktuelle Probleme in Unternehmen

Um das Arbeitsfeld etwas einzugrenzen, werfen wir einen Blick auf aktuelle Probleme in großen Organisationen. Die empirische Betrachtung liegt bei Unternehmensgrößen von etwa 100 bis mehreren 1000 Mitarbeitern. Einzelne Aspekte können Ihnen aber auch in kleineren Organisationen oder Organisationseinheiten bekannt vorkommen:

Fehlendes Zusammenarbeitsmodell

Auch wenn man es von innen betrachtet oft nicht wahrhaben will: In vielen Organisationen **fehlt** ein gemeinsames Verständnis, auf welche Art zusammengearbeitet werden soll. Hierbei geht es noch lange nicht um Frameworks oder Standards. Typische Probleme sind vielmehr bereits, dass

- nicht klar ist, wie unterschiedliche Projekte langfristig besetzt werden sollen. Wer am lautesten schreit, bekommt sein Projekt zuerst. Unterschiedliche Bereiche in Unternehmen

greifen unabgestimmt auf Ressourcen zu. Oder die Zuteilungen verändern sich über die Projektlaufzeit, was interne Transaktionskosten erzeugt.

- nicht klar ist, welche Teams oder Mitarbeiter an einem Thema oder Projekt arbeiten. Wenn es Pläne gibt, weichen diese signifikant von der Realität ab. Im Umkehrschluss gibt es auch U-Boot-Projekte, die auf keinem Radar auftauchen.
- Entscheidungen lange dauern. Entscheidungswege und Bewertungsgrundlagen sind intransparent. Es ist oft nicht klar, wer die Entscheidung letztendlich trifft und die Informationen fließen unkoordiniert durchs Unternehmen. Auch dieses Muster kann ins Gegenteil umschlagen: Die Entscheidungsdynamik ist dann größer als die Umsetzungsgeschwindigkeit.

Kurz zusammengefasst arbeiten selten die richtigen Personen zur richtigen Zeit an den richtigen Themen.

Schwierige Entscheidungsfindung

Entscheidungen für oder gegen eine Umsetzung von Initiativen werden nicht objektiv getroffen. Oft geben Vertrieb oder Entwicklung (oder auch jede andere Organisationseinheit) – häufig nach Bauchgefühl oder Sympathie – im Unternehmen den Ausschlag, ob etwas entwickelt werden soll oder nicht. Wie diese Entscheidung zustande kommt, ist weder allen Personen im Unternehmen verständlich, noch ist die Entscheidungsgrundlage transparent.

Beispiele:

- **Keiner darf:** Es muss eine Entscheidung für das Produkt getroffen werden. Product Owner oder andere Personen mit ähnlichen Aufgaben im Unternehmen sind entweder nicht befähigt oder nicht berechtigt, diese Entscheidungen zu treffen.
- **Alle müssen:** Die Gewalten werden – wie in skalierten Portfolio-Umfeldern üblich – nicht getrennt. Werden neue Rollen eingeführt, bleiben die alten dennoch beibehalten. Das führt dazu, dass z.B. Projektleiter und Product Owner (PO) parallel existieren. Beide wollen "bestimmen". Statt einem Konsent (nichts spricht mehr dagegen) braucht es im schlimmsten Fall noch einen Konsens (alle sind dafür).

Unreife Aufgaben

Unausgeregorene Ideen, die nicht fertig für die Bearbeitung sind, gelangen zu Entwicklungsteams. Die unklaren Rahmenbedingungen oder Entscheidungen sorgen für Verwirrung und verstopfen das System.

Beispiele:

- Es ist nicht klar, wie eine Anforderung aussieht. Es gibt grobe Überschriften oder Ideen von "wichtigen" Personen, die aber keine hilfreiche Arbeit in die Aufgaben stecken. Die Aufgaben bleiben groß und unreif.
- Unreife Aufgaben werden in die Teams gegeben, um "etwas zu explorieren" oder "einfach mal zu machen". Feste Zusagen für Budget und Zeitrahmen, Zielsetzung oder Kriterien für Erfolg oder Misserfolg fehlen.

- Es steht fest, was als nächstes gemacht werden soll. Die zu erledigende Arbeit ist allerdings nicht reif, um sie zu beginnen. Trotzdem wird die Arbeit begonnen. Wartezeiten erhöhen sich und binden Teammitglieder.

Falsche oder fehlende Kommunikationswege

Informationen wie z.B. Prioritäten werden unstrukturiert durch die Unternehmensstruktur verbreitet. Man erfährt signifikant zu viel oder zu wenig. Ein Mitarbeiter hört oft nur über zweite oder dritte Hand, was nun wichtig ist – wenn er es überhaupt erfährt. Der Mitarbeiter hat in beiden Fällen wenige Möglichkeiten, sich ein Gesamtbild zu machen.

Beispiele:

- Der Kreis der informierten Personen ist kleiner als die Gruppe der unmittelbar betroffenen Personen.
- Als Reaktion hat es sich eingebürgert, sicherheitshalber alle über so ziemlich alles zu informieren. Dieses Phänomen zeichnet sich dadurch aus, dass Meetings und Verteiler oft überbesetzt sind.

Falsch investierte Zeit

Experten können sich nicht auf Wertschöpfung konzentrieren: Sie werden auf zu viele Teams aufgeteilt oder müssen innerhalb eines Teams immer mehr Rollen und Aufgaben übernehmen, die nicht dem Produkt gelten. Die Verwaltung von Aufgaben, die nicht der Erzeugung von Wert dienen nimmt überhand. Dadurch existieren lange Durchlaufzeiten in der Organisation.

Beispiele:

- Wichtige Personen haben keine Zeit, weil sie in anderen Projekten oder Aufgaben "gefangen" sind.
- Mitarbeiter sind Projekten z.B. "zu 5%" zugeordnet, springen – hochgerechnet – also zwischen 20 Teams.

Warum brauchen wir ein agiles Portfoliomanagement?

Die vorgestellten Probleme finden sich in unterschiedlicher Ausprägung und Kombination in vielen Unternehmen. Unklare Kompetenzen führen z.B. zwingend zu unklaren Kommunikationswegen. Portfoliomanagement ist dabei kein Allheilmittel zur Lösung aller Probleme, es hilft jedoch in zwei von vier Szenarien, strukturellen Schwächen zu begegnen (Bild 1):

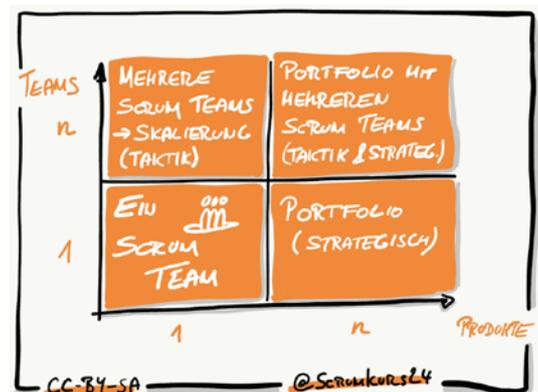


Bild 1: Die meisten großen Unternehmen haben ein Portfolio mit mehreren Produkten, das von mehreren Teams bearbeitet wird

- Ein Unternehmen bzw. eine Unternehmenseinheit bedient mehrere Kunden oder baut mehrere Produkte – mit mehreren Teams. Hier benötigt es neben dem "Was machen wir als nächstes?" auch eine Antwort auf die Frage des Skalierungsframeworks: "Wie arbeiten wir zusammen?" (in Bild 1 rechts oben)
- Ein einzelnes Team entwickelt mehrere Produkte. In diesem Fall benötigt das Team eine Portfolioplanung, aber keine Skalierungsaspekte (rechts unten).

In großen Unternehmen finden wir fast immer die Situation rechts oben "mehrere Produkte mit mehreren Teams" vor und konzentrieren uns deshalb nachfolgend darauf.

Und was, wenn es heißt "Agil braucht kein Portfoliomanagement, sondern nur reines Scrum"?

Häufig hören wir: Agil braucht kein Portfoliomanagement, wir brauchen nur reines Scrum, vielleicht noch LeSS und mehr nicht.

Wir sagen es gerne so: Wenn Sie bereits

- gute Product Owner in Ihrem Unternehmen haben, die
- dezentral entscheiden können, um
- die richtig geschnittenen Produkte mit cross-funktionalen Teams bedienen können;
- selbstorganisierte Teams haben, die
- den Produktentwicklungsprozess verantworten;
- alle Produkte in der Verantwortlichkeit dedizierter Teams liegen,
- die Organisation die Entwicklung unterstützt
- und sie oben genannte Probleme nur vom Hörensagen kennen ...

– ja dann müssen Sie sich nicht weiter mit den Prinzipien des agiles Portfoliomanagements beschäftigen.

Sollten Sie diese Punkte noch nicht abhaken können, empfehlen wir, die Prinzipien von Agilität auf eine agile Transition anzuwenden: Lasst uns in historisch hierarchisch gewachsenen Unternehmen mit kleinen inkrementellen Änderungen anfangen. Lasst uns Scrum für einen Change benutzen. Wir gehen Stück für Stück und verändern die Organisation. Wir bieten Zeit für eine Anpassung und geben den Mitarbeitern die Chance zu lernen. Wir haben es mit Mühe geschafft, in der Softwareentwicklung keine Big-Bang-Integrationen mehr zu haben, nun tun wir gut daran, diesen Fehler auch mit Organisationen zu vermeiden.

Viele, gerade größere Unternehmen sehen die Notwendigkeit, sich zu verändern. Die Schritte dazu können oder müssen inkrementell sein, denn zu Beginn treten zu viele hierarchische und politische Hindernisse auf. Es gibt selbstverständlich andere Vorgehensweisen, unsere basieren auf Empirie und haben sich für Unternehmen als erfolgreich erwiesen.

Kanban – die einfachste Steuerung des Wertstroms

Kanban bietet **einfache Werkzeuge und Erfahrungen** aus dem agilen und Lean-Köffchen, wenn es darum geht, mehrere Elemente effizient ans Ziel zu bringen. Ein **Kanban Board** bietet die Möglichkeit, die Zusammenarbeit innerhalb einer Organisationseinheit zu visualisieren und zu steuern. Gemeinhin gilt Kanban als Operationalisierung, also als das Umsetzungs- und Zusammenarbeitsmodell von Lean Management. Kanban wird heute oft als agile Methode genannt, hat seinen Ursprung jedoch in der Produktion beziehungsweise Produktionssteuerung. Es ist historisch betrachtet zwar nicht per Definition agil – eher dessen Großvater – lässt sich aber gut mit agilen Werten und Prinzipien verbinden. Durch die Implementierung eines agilen Kanban-Systems lassen sich agile Werte und Prinzipien wie "frühe und regelmäßige Lieferung", "Inspizieren und Anpassen", "Fokus" und "Transparenz" auf die Steuerung eines Wertstroms umlegen. Für eine **Übersicht zu Kanban**, die **Einführung von Kanban** und **Hinweise zur Methode** lesen Sie die dazu veröffentlichten Beiträge im projektmagazin.

Aufbau eines Company Kanban Boards

Kanban Boards bilden allgemein den Wertstrom eines Prozesses ab. Das **Company Kanban Board** bildet den Wertstrom eines ganzen Unternehmens – das Portfolio – ab. Alles, was Ihre Organisation (oder je nach Betrachtungsweise eine Einheit aus dem Unternehmen) umsetzt, ist auf diesem Board enthalten.

Auf dem Company Kanban Board sind sog. **Initiativen** angeordnet. Initiativen sind all das, was Sie strategisch in Ihrem Unternehmen umsetzen möchten. Initiativen benötigen dabei drei Eigenschaften:

1. Sie haben einen **Zustand** haben, **in dem sie bearbeitet werden können**.
2. Sie liefern **Wert** für einen oder mehrere interne oder externe Kunden, sind darauf basierend einer konkreten Organisationsebene zuordenbar und haben einen **Owner**.
3. Eine explizite **relative Priorität**, also die Abwägung, welche Initiativen Sie in welcher Reihenfolge angehen.

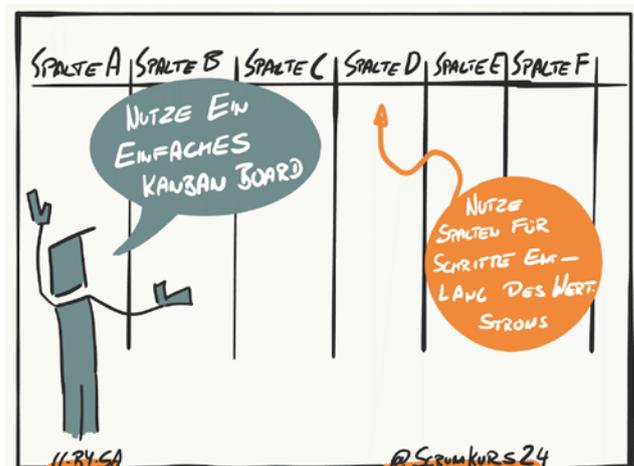


Bild 2: Ein Company Kanban Board visualisiert das Gesamtportfolio eines Unternehmens

Die folgenden Punkte müssen nicht zwingend sequenziell ablaufen. Einige der Schritte haben aber eine zeitliche Abhängigkeit.

Aufbau des Boards festlegen

Der erste Schritt zu einem agilen Portfoliomanagement ist der Aufbau des Company Kanban

Boards. Der reine Aufbau des Boards wird in der Regel als erster Schritt gewählt, da er typische Abläufe im Unternehmen visualisiert; zum anderen sind Teams zu Beginn eines Projekts wie der Einführung eines Company Kanban Boards meist vor Ort. Die analoge und visuelle Arbeit eignet sich besonders für die erste Arbeit mit der verantwortlichen Gruppe.

Wie oben beschrieben behindert uns die fehlende Reife von Initiativen oft in der späteren Umsetzung. Demnach definieren wir im zweiten Schritt, wie wir die strategischen Initiativen zu einer Reife bekommen, mit der die Teams in der Lage sind, sie umzusetzen. Ist die Anreicherung der Initiative mit Information ein eigener Arbeitsschritt, gibt es hierfür eine eigene Spalte.

Schritte anhand des Wertstroms bestimmen

Das Company Kanban Board arbeitet mit Spalten. Jede Spalte entspricht dabei einem Arbeitsschritt, an dessen Ende ein spezifisches Ziel erreicht wird. Ordnen Sie die Schritte dem **Wertstrom** unter und fragen Sie sich dazu: "Wie müssen wir arbeiten, damit wir am Ende Wert für unseren Kunden erzeugen?".

Im Portfolio sind das von Unternehmen zu Unternehmen oft sehr ähnliche Schritte, da sie auf dieser Ebene noch keine Abläufe für die eigentliche Umsetzung enthalten. Der Fokus liegt vielmehr darauf, Initiativen abzuschließen, um (Teil-)Wert zu generieren. Diese Schritte (und damit die Anzahl der Spalten) ähneln sich zwar, sind im Detail trotzdem abhängig vom Unternehmen, dem zu entwickelnden Produkt und den Rahmenbedingungen des Marktes. Das bedeutet, dass alle Unternehmen einen Analyse-Prozess auf strategischer Ebene verfolgen, die spezifischen Aktivitäten innerhalb dieser Phase sich aber unterscheiden können.

Beispielhaft kann Ihr Company Kanban Board so aussehen:

- Schritt/Spalte 1: Ideen, Funnel, Sammler, "Frontsaw"
- Schritt/Spalte 2: Assessment, Review, Voranalyse, "Gatekeeper"
- Schritt/Spalte 3: Analyse, "Touchdown"
- Schritt/Spalte 4: Portfolio-Backlog, Committed Backlog, Backlog
- Schritt/Spalte 5: (Bearbeitung durch Teams), Implementierung
- Schritt/Spalte 6: Fertig, done, erledigt

Aus der Diskussion über die einzelnen Arbeitsschritte lässt sich auch ableiten, was geschehen muss, damit eine Initiative aus einem Stadium entlang des Boards in ein anderes Stadium übergeht.

Initiativen entlang des Boards

Initiativen haben entlang des Boards unterschiedliche Reifestufen. In der Regel ist das erste Ziel, eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zu schaffen, in der ein wenig "Fleisch an den Knochen" wächst: Sie können eine grobe Abschätzung zur Priorität geben und wissen, wer an einen Tisch

gesetzt werden muss, um die Idee zu besprechen. In unseren Augen reichen diese Informationen zu einer Initiative im ersten Schritt (Übergang "Frontsaw" zu "Gatekeeper") aus.

Wie und welche der nachfolgend aufgeführten Felder Sie einsetzen, ist Geschmackssache und sollte sich an Ihren Anforderungen und Ihrem Nutzen orientieren. Je nach Unternehmen haben sich unterschiedliche Formate durchgesetzt, um den Inhalt einer Initiative zu bestimmen: **User Stories**, Value Statements oder **Elevator Pitches** sind gebräuchlich.

Während sich digitale Tools für uns auf Teamebene je nach Umständen als praktikabel erwiesen, machten wir auf Portfolioebene mit analoger Zusammenarbeit, also Papier und Stift, gute Erfahrungen. Wir arbeiten mindestens so lange analog, bis wir konkrete User Stories oder Aufgaben für die Teams erarbeitet haben. Ab dann setzen wir frühestens elektronische Werkzeuge ein.

Bild 3 zeigt, was bei Ihnen als Ergebnis dieser Betrachtung vorliegen sollte. Gegebenenfalls gibt es auch eine Definition der zum Übertritt in die nächste Spalte erforderlichen Eigenschaften und Informationen (Process Policies). Die Leitfrage hierfür lautet: "Welche Inhalte und Informationen werden zu einer Initiative benötigt, damit sie von Spalte 1 in Spalte 2 kann?" – im Umkehrschluss lässt sich daraus auch bereits ableiten, welche Personenkreise an welchen Stellen benötigt werden, um an den Initiativen zu arbeiten.

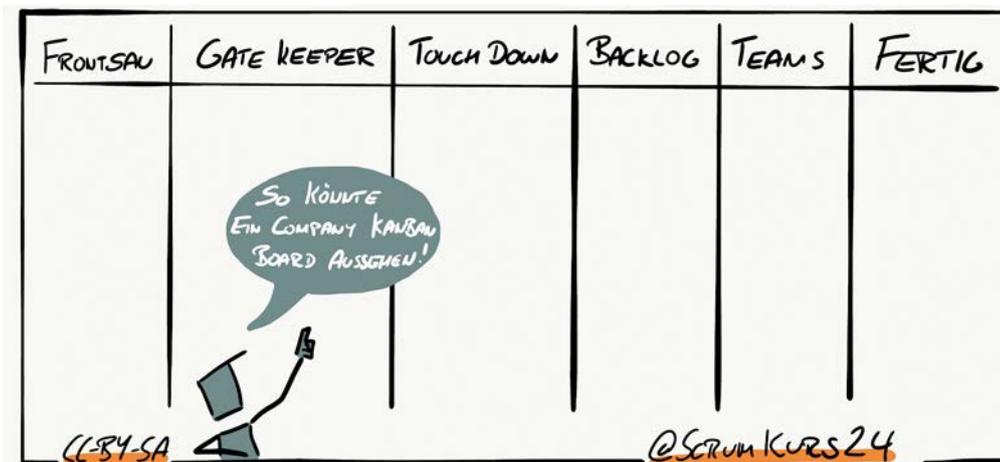


Bild 3: Die Spalten auf dem Company Kanban Board hängen vom Unternehmen, dem zu entwickelnden Produkt und den Marktbedingungen ab

Um es für die Spalten noch einmal zu verdeutlichen: Auf Portfolio-Ebene geht es nicht darum, konkrete Arbeitsschritte oder deren Umfang festzulegen. Die Initiativen nehmen mehr oder weniger den gleichen Lauf durch jedes Unternehmen, sie gewinnen an Reife und werden dann von Teams (teilweise) bearbeitet und abgeschlossen.

Ziel: Board erstellt

Sie sollten nun eine Vorstellung von Ihrem Board und die Spalten diskutiert und festgelegt haben. Sehr wahrscheinlich ähneln Ihre Schritte denen in Bild 3.

Fehlt Ihnen noch der Einstieg? Dann starten Sie mit der oben vorgestellten Anzahl der Spalten und suchen sich jeweils einen passenden Begriff für die Spalten aus.

Initiativen im Company Kanban Board

Nachdem Sie den Aufbau des Boards definiert haben, überlegen Sie sich den Inhalt (die Initiativen), den Sie über das Board laufen lassen. Gefällt Ihnen der Name "Initiativen" nicht, sind Änderungen natürlich möglich. Vermeiden Sie aber bereits existierende Begriffe, Doppeldeutigkeit oder "verbrannte Begriffe", die in der Organisation negativ belegt sind.

Inhalte der Initiativen bestimmen

Die Erfahrung zeigt, dass bei den Initiativen einfache Templates in der Umsetzung sehr erfolgreich sind. Wir starten gerne mit generischen oder anonymisierten Templates, um die Organisation zur Reflexion einzuladen. Die Ergebnisse der Reflexion betrachten und diskutieren wir und kommen danach recht schnell in die Arbeit, bei der wir regelmäßig versuchen, die Vorlagen zu verbessern. Wir arbeiten an dieser Stelle noch analog, also mit gedruckten Templates oder Flipcharts, um die Initiativen zu beschreiben (Bild 4).

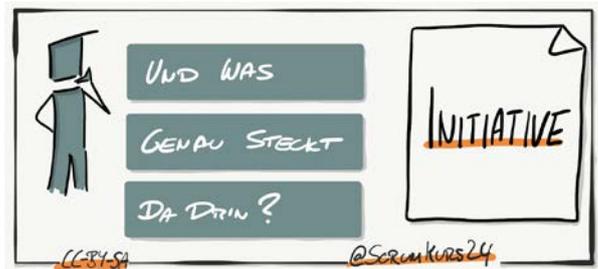


Bild 4: Zu Beginn sind für die Initiativen Papierform und ein einfaches Template sinnvoll

! Verwenden Sie nicht zu viel Zeit darauf, das perfekte Template zu finden oder zu beschreiben. Bereits innerhalb eines Tages sollten Sie ohne Probleme einen 80%-Stand erreichen, den Sie benutzen können.

Ihre Initiativen beginnen sehr grob und können initiale Ideen oder sehr grobe Anforderungen sein. Bevor die tatsächliche Arbeit der Teams beginnt, prüfen Sie die Initiativen auf Reife, beschreiben sie in laufenden Refinements weiter und entwickeln sie dadurch weiter. Die Reife spiegelt sich in den entsprechenden Feldern der Initiativenkärtchen wider.

Die konkreten Felder (Inhalte) der Initiativen sind ebenso wie das Company Kanban Board abhängig von Ihren Rahmenbedingungen. Das Refinement und die Felder helfen Organisationen, zu reflektieren.

Diese beispielhaften Felder können Ihnen bei Ihrer Reflexion helfen:

- Von **wem** kommt die Idee für diese Initiative?
- Welche **Beschreibung** nutzen wir (wo möglich, möglichst einfaches und kurzes Format)?
- Mit welcher **Hypothese** arbeiten wir (Was soll passieren, wenn wir die Initiative angehen)?
- **Wann** ist die Initiative aufgenommen worden (Startzeit)?
- **Wunschdatum** für die Umsetzung
- **Wer** kann diese Initiative inhaltlich unterstützen und treiben? Wer schafft es, die Initiative mit dem Team herunterzubrechen?

- Was gehört zum minimalen **Umfang**, den wir umsetzen müssen, damit wir Wert generieren (Inkrement, MVP, MMF, ...) und was wären gute weitere Schritte? Dieser "potentielle" Umfang beinhaltet meist Themen, die oft genannt werden, aber nicht sofort umgesetzt werden können, Themen, die durch eine Zwischenfinanzierung ermöglicht werden oder Themen bei denen es sinnvoll ist, zwischendurch Marktfeedback einzuholen.

Im Laufe der Zeit und während des später durchgeführten Refinements finden Sie in der Regel die folgenden und weitere Punkte heraus, die Sie ebenso festhalten können, falls hilfreich:

Schätzungen

Schätzungen helfen den Portfolio-Teammitgliedern oft, eine Initiative zu besser einzusortieren. Wenn Ihre Organisation klassische Züge aufweist, nutzen Sie bestimmte Größen wie Aufwand und Kosten. Sie können diese vereinfacht weiterhin nutzen. Wir suchen Schätzungen, die uns wenig Zeit kosten. Schätzungen nehmen grundsätzlich nur die Teams selbst vor, die für die Umsetzung einer Initiative verantwortlich sind. In einer frühen Phase der Initiativen kann es sinnvoll und ausreichend sein, dass die Product Owner ggf. gemeinsam mit Senior Entwicklern auf Basis von Erfahrung und Intuition eine erste Einordnung vornehmen. Folgende Ausprägungen reichen für die Schätzung in der Regel aus:

- **Aufwand / Kosten:** Verwenden Sie nach Möglichkeit nur abstrakte Kategorien wie S,M,L oder ähnliches.
- **Return:** Auch hier geht es nur um die Kategorisierung in z.B. €, €€ und €€€.

Ziel ist eine schnelle, kostengünstige Abschätzung, um ein erstes Gefühl für die Kosten zu haben. Dabei reichen einfache Matrizen, um eine Kategorisierung und Gruppierung durchzuführen. Bereits eine einfache 3x3-Matrix (Bild 5) kann ausreichend sein. Nutzen Sie hier, was nützlich ist und tun Sie nichts nur wegen der Methode selbst.

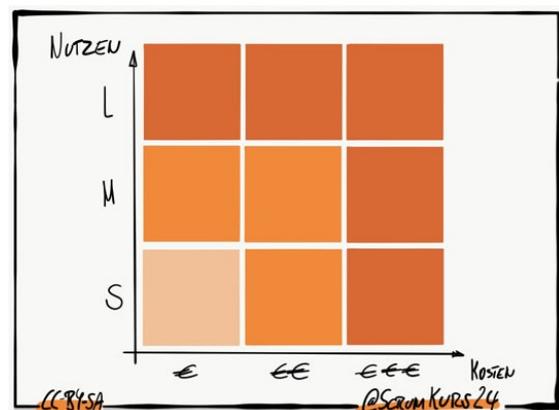


Bild 5: Mit einer einfachen Matrix können Sie eine Kosten- und Aufwandschätzung der Initiativen vornehmen

Teams

Sehr häufig wird über den Prozess schon klar, welche Teams sich an der Initiative beteiligen können. Je nach Cross-Funktionalität findet eine "Zuweisung" im Prozess früher, später oder noch gar nicht statt. Wir unterscheiden dabei die folgenden typischen Situationen:

- **Geringe Cross-Funktionalität:** Viele Arbeiten können nur in bestimmten Teams gemacht werden. Es existiert (noch) keine Strategie, diese Situation aufzulösen. Sie erkennen diesen Sachverhalt daran, dass immer wieder klar wird, dass es bestimmte Experten für die entsprechenden Initiative braucht.

- **Gemischte Cross-Funktionalität:** Es gibt eine Anzahl von Teams, die sich grundsätzlich in der Arbeit unterstützen können. Dabei existieren oft Strategien, wie das Wissen verteilt werden kann oder zukünftig werden soll. In solchen Konstellationen können Sie teilweise beobachten, dass Teams gerne Wünsche äußern, an welchen Arbeiten sie teilhaben möchten.
- **Hohe Cross-Funktionalität:** Die Aufgaben können zu einem hohen Prozentsatz (häufig zu ca. 80%) von jedem Team erledigt werden. Wenn Sie dieses Stadium erreicht haben, werden Sie in der Regel keine Überlegungen mehr anstellen müssen, um Ihre Aufgaben im Vorfeld an Teams zu heften. Insofern haben Sie dann auch keine Notwendigkeit mehr für ein solches Feld.

Ein weiter verbreiteter agiler Mythos ist dabei, dass "alle alles können müssen". Das Prinzip lässt sich dabei vom einzelnen Teammitglied auf ganze Teams skalieren. – Fakt ist: Ein hoher Grad an Cross-Funktionalität verhindert, dass einzelne Teams zum Engpass im Gesamtsystem werden. Das verbessert den Durchfluss und stellt sicher, dass die wichtigsten bzw. wertvollsten Aufgaben bearbeitet werden können.

Abhängigkeiten

Grundsätzlich gilt: Sie können entweder das Produkt und/oder die Teams so schneiden, dass Sie keine Abhängigkeiten haben oder Sie verwalten die Abhängigkeiten. Agile Frameworks bauen auf dem Prinzip der Selbstorganisation und des Empowerments auf. Das verlangt, dass Teams (Produkteentwicklungs-)Prozesse möglichst ganzheitlich verantworten. Dies erhöht die Verantwortungsbereitschaft und reduziert Verschwendungen durch Transaktionskosten und Wartezeiten. Auch wenn Sie versuchen, das Verwalten von Abhängigkeiten als die klar schlechtere Wahl zu vermeiden, können sich manchmal teamübergreifende Abhängigkeiten ergeben. Versuchen Sie die Abhängigkeiten zu identifizieren und auszuweisen. Alles, was Sie transparent gemacht haben, ist auch allen bekannt und trägt zur gemeinsamen Informationsbasis bei. Alle (betroffenen) Teams können dann damit umgehen.

Abhängigkeiten können auch zum Markt, zu anderen Produkten oder Plattformen existieren. Nehmen Sie auf, was Sie als nützlich und wichtig erachten. Wichtig auch hier: kurz und prägnant. Hier muss keine tiefgehende Analyse stattfinden. Diese Arbeit wird erst später, z.B. im Rahmen einer gemeinsamen Planung, adressiert.

Risiken

Menschen in Organisationen finden immer viele Risiken, auch wenn diese oft unbegründet sind. Es ist hilfreich, diesen trotzdem einen Platz zu geben. Dadurch sind diese Gedanken gespeichert und geraten nicht in Vergessenheit, müssen aber auch nicht regelmäßig vorgebracht werden, um ihnen Raum zu geben.

In den meisten Fällen war das bei unseren Kunden eine einfache Stichpunktliste mit ein oder zwei Sätzen. Diese halfen später, um das Risiko zu gewichten.

Meilensteine

Ist die Entwicklung stark an externe Einflüsse wie Messen oder Zulieferungen gebunden, ist es sinnvoll, diese Meilensteine zu erfassen.

Initiativen sind keine Spezifikationen!

Initiativen haben, wie eingangs beschrieben, je nach Zeitpunkt eine unterschiedliche Reife. Die stufenweise Erhöhung der Reife und der damit verbundenen Werthaltigkeit ist das erklärte Ziel des Company Kanban Boards. Die vorgestellten Felder können die Kriterien sein, die es benötigt, eine solche Initiative aufs Board schreiben bzw. zu bewegen. Ein wesentlicher Unterschied zwischen agiler und klassischer Projektplanung ist, dass die Initiativen keine Spezifikationen sind. Initiativen ermöglichen es, wirtschaftlich flexibel zu bleiben und Vorhaben an Marktgegebenheiten und Feedback auszurichten. Wir verfolgen in der Arbeit mit Initiativen drei Ziele:

1. Wir können einen ungefähren und relativen **RoI** abschätzen und daraus eine relative Priorität bestimmen. Wir akzeptieren dabei das Fehlen absoluter Zahlen, können aber ableiten, durch welche nächsten Schritte unsere Einschätzungen konkretisiert werden können.
2. Wir wollen zu jeder Zeit nur die exakt notwendige Arbeit in die Analyse, Erarbeitung und Bearbeitung stecken. Ziel ist, laufende Vorhaben nicht durch Unklarheiten zu bremsen, andererseits aber auch keinen "waste" (Verschwendung) produzieren, indem wir Arbeit in etwas stecken, das wir nie umsetzen werden. Wir wissen schon sehr wahrscheinlich, dass diese Initiativen nie komplett umgesetzt werden und akzeptieren das.
3. Wir wollen schnell wissen, ob und wie wir mit dieser Initiative weiterarbeiten. Ein gemeinsamer Takt unterstützt uns dabei, inhaltliche Fortschritte zu messen und Synchronisationspunkte über die Organisation zu finden.

Woran erkennen Sie, dass es eine Initiative ist?

Eine effiziente Portfolio-Planung zeichnet sich dadurch aus, dass, nur wirkliche Initiativen über das Company Kanban Board laufen. Gelingt das nicht, verstopfen Sie das gesamte System mit Themen, deren Umsetzung nie passieren wird oder stecken unnötige Arbeit des Portfolio-Teams in Mikromanagement. Mögliche Kriterien für eine Initiative sind:

- Prüfen Sie die **Entscheidungsgeschwindigkeit**: Je schneller etwas entschieden werden muss, desto näher muss die Entscheidung dorthin, wo die Informationen für diese Entscheidung liegen und nicht ins Portfolio-Board. So sollten z.B. typische Fehler und Refactoring-Aufgaben in der Software nicht als Initiativen über das Company Kanban Board laufen.
- Prüfen Sie die **Auftretenswahrscheinlichkeit**: Alles, was nicht häufig vorkommt, kann ein Kandidat für eine Initiative sein. Die Entwicklung eines neuen Motors werden Sie z.B. in der Regel nicht häufig durchführen.
- Bewerten Sie **Skaleneffekte**: Betrifft etwas das ganze Unternehmen? Haben Sie nennenswerte finanzielle Aspekte in dieser Initiative? Wenn ja, sind das Indizien für eine Initiative.

- Liefert die Idee Wert? Gibt es einen (internen) Kunden bzw. jemanden, der bereit ist, dafür zu zahlen?
- Handelt es sich um Anpassungen, Bugs, Wartungsarbeiten, Maintenance, etc.? Prüfen Sie, ob diese Arbeiten nicht direkt im Team beim Product Owner für das Produkt erfolgen sollten. Regelmäßige Arbeiten sind keine Initiativen.

Die Arbeit mit einem Portfolio-Kanban impliziert nicht, dass alle Entscheidungen zentral getroffen werden, sondern strukturiert vielmehr, wie **Entscheidungen auf mehreren Ebenen** umgesetzt werden können.

Was aber sind dann Initiativen? Betrachten wir dazu das **Beispiel "Eroberung des chinesischen Markts"**.

Grundsätzlich wissen wir nicht, wie groß diese Initiative genau ist und was alles darin steckt. Sie ist aber groß und erstreckt sich in der Praxis über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Bezogen auf die obigen Kriterien können wir festhalten:

- Es muss keine sofortige Entscheidung getroffen werden, ob der chinesische Markt erschlossen werden soll; vielmehr ist dies eine weitreichende, strategische Entscheidung, die gut abgewogen werden muss.
- Diese Idee tritt nicht häufig auf – es handelt sich um eine einmalige Überlegung.
- Skaleneffekte werden auftreten: Aus finanzieller Sicht ist dies eine immense Investition, die mit Sicherheit nicht nur einzelne Teams, sondern mindestens ganze Unternehmensbereiche betrifft.

Bei der Eroberung des chinesischen Markts handelt es sich also um eine Initiative, die im Company Kanban Board diskutiert werden sollte.

Initiativen selbst gestalten!

Im Grunde spielt es nur eine untergeordnete Rolle, wie Ihre Initiativen aufgebaut sind. Natürlich wünschen sich Unternehmen am Ende des Tages, dass auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen werden kann. Dem gegenüber steht die Erfahrung, dass es in einem ersten Schritt deutlich leichter ist, den Menschen in den Organisationen etwas zu geben, an dem Sie sich orientieren können. Warum das sprichwörtliche Rad neu erfinden? Auf Basis unserer Erfahrungen lassen wir Organisationen in der Arbeit mit den Initiativen machen und ursprüngliche Vorlagen leicht ergänzen.

Manchmal ist der Aufschrei wegen des generischen Ausgangspunkts länger als die erste Lernschleife – dem Befüllen des ersten Templates: **Nutzen Sie schnell Ihre eigenen Erfahrungen** – innerhalb eines Tages haben Sie in der Regel schon eine angepasste Version, die ihren Bedürfnissen besser entspricht – und in den ersten drei bis fünf Refinements auf dieser Ebene finden Sie weitere Ergänzungspunkte und Streichkandidaten für die Felder der auf den Initiativen.

Auch wenn das Ganze etwas überspitzt dargestellt ist, ist unser Weg tatsächlich, eine Standardvorlage zu nutzen (dabei ist es fast egal welche) und damit mit Mitarbeitern in die Diskussion zu gehen, die

Kenntnis über den Ablauf haben oder haben könnten. Die Kunst liegt nicht in der Auswahl des Templates, sondern darin, mit den Wissensträgern zu arbeiten und die richtigen Fragen zu stellen. In der Arbeit mit den unterschiedlichen Experten kommen wir durch gezielte aber offene Fragestellungen schnell auf eine 80%-Version. Genug, um erste Versuche zu machen. Änderungen und Verbesserungen an Vorlagen oder Vorgehensweisen erreichen wir grundsätzlich retrospektiv.

! In unseren letzten Projekten zeigte sich, dass sich ein einziges Template besser eignet (und dann pro Schritt / Spalte unterschiedliche Felder davon ausgefüllt werden) als unterschiedliche Vorlagen. Während wir zu Beginn wenig Arbeit in die Initiativen stecken – es können rudimentäre Gedanken oder Ideen sein – brauchen wir gut ausgearbeitete Initiativen, wenn wir von jemanden eine Entscheidung darüber haben möchten, ob wir daran arbeiten oder nicht. Das Template für die Initiative "reift" und kann sich auch später im Portfolio-Backlog noch ändern. Es bleibt aber das gemeinsame Template zur Bearbeitung.

Lean Startup nutzen

Initiativen sollten für die weitere Arbeit so aufgebaut sein, dass sie iterativ nach dem **Lean Startup Prinzip** benutzt werden können. Das bedeutet, dass Sie die Initiative in kleine "Scheiben schneiden" und sie sich scheinchenweise vornehmen, diese ausprobieren und verproben (Bild 6). Schnell wird klar, dass Sie auch für die Initiativen ein Review brauchen und relevante Stakeholder, die in der Lage sind, das Resultat zu beurteilen und für das Ergebnis zahlen oder zumindest eine weitere Entwicklungsiteration subventionieren würden. Die Eignung dafür bildet neben den Abhängigkeiten das wichtigste Qualitätskriterium beim Schneiden von Initiativen.

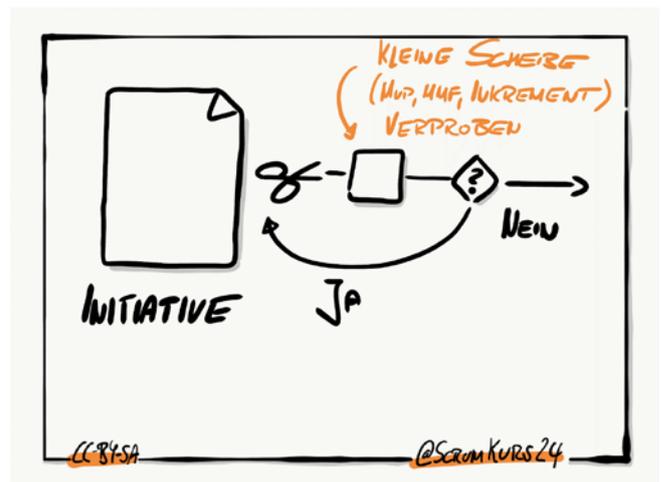


Bild 6: Die Prinzipien von Lean Startup unterstützen Sie bei der Arbeit mit den Initiativen auf Ihrem Company Kanban Board

Da Initiativen recht groß sein können, werden Sie z.B. die Schätzungen nie sinnvoll auf die ganze Initiative anwenden können. Beziehen Sie sich deshalb immer auf den nächstmöglichen Umfang, den Sie umsetzen können (vgl. Aufbau der Initiativen).

Ziel: Template für die Initiativen ist definiert

Sie haben jetzt ein Template für sich gefunden, das noch nicht final fertiggestellt ist, mit dem Sie aber bereits arbeiten können.

Initiativen sind so gestaltet, dass sie schnelles Kundenfeedback zulassen

Aufbau der Process Policies

Als Process Policy bezeichnen wir eine Regel, die beim Übergang von einem Schritt im Company Kanban Board zum nächsten beachtet werden muss. Je nach Betrachtungsweise handelt es sich damit um eine Art **Definition of Done**, die regelt, ab wann Initiativen eine Spalte verlassen dürfen oder eine Definition of Ready, die definiert, was es benötigt, damit eine Initiative in die nächste Spalte eintreten darf (Bild 7).

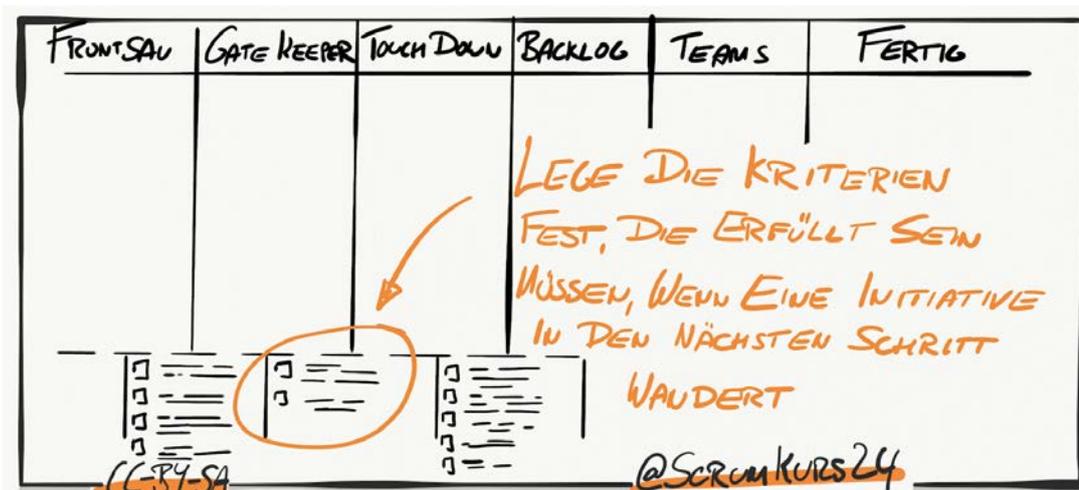


Bild 7: Unter Process Policies versteht man Regeln, die bei einem Übergang von einer Spalte in die nächste beachten werden müssen

Betrachten Sie Ihr Company Kanban Board mit den Spalten einmal genauer. Überlegen Sie sich, wie ein Übergang von einer Spalte zur anderen aussehen muss. Anders gefragt: Was muss alles erledigt sein, damit eine Initiative von einem Schritt in den anderen darf? Das können u.a. folgende Dinge sein:

- Das Template ist verwendet
- Ein 4-Augen-Review fand statt
- Mögliche Teams sind identifiziert
- Die Initiativen wurden priorisiert

Werden Sie kreativ und überlegen Sie, was für Sie und Ihren Kontext wichtig ist. Wir empfehlen, diese Kriterien direkt auf das Board zu bringen und damit zu visualisieren.

Den Wertstrom untersuchen

Wenn es Ihnen nicht leicht fällt, die Process Policies zu finden oder Sie auch noch an Spalten hängen, analysieren Sie Schritt für Schritt, was genau Sie aktuell tun. Wie kommen Anforderungen zu Ihnen und wann erzeugen Sie Wert? Verfolgen Sie diese Kette und nehmen Sie auf, welche Schritte Ihnen über den Weg laufen und was dort für Qualitätsrichtlinien existieren.

Das Company Kanban Board und die Teams

Decken sich Informationsangebot und Informationsbedürfnis der Teams? Und bleibt den trotzdem Teams ausreichend Luft, um dezentral zu reagieren? Wie oben dargestellt, gibt es Kriterien, die Sie für die Eingruppierung der Initiativen

nutzen können. Dem gegenüber steht aber auch Arbeit, die nicht über das Portfolio abgebildet werden muss. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass eben nicht alles über das Company Kanban Board zu den Teams kommt, sondern nur eine bestimmte Menge an Arbeit (Bild 8). Die Teams brauchen "Luft zum Atmen" und wenn der oder die Product Owner bei den Teams nur noch User Stories verwalten und nichts mehr priorisieren können, ist ein agiler Grundgedanke ausgehebelt. Deswegen arbeiten wir gerne mit bestimmten Verhältnissen, die anzuwenden sind.

Ein Beispiel:

- 75% der Arbeit kommt aus dem Portfolio
- 25% der Arbeit liegt im Ermessen des Product Owners

Die Zahlen sind beispielhaft und auch hier gilt: Sie hängen von Ihren Rahmenbedingungen und Produkten ab. Andere Verteilungen sind möglich und nicht selten.

Zu Beginn ist es oft nicht leicht, dieses Verhältnis zu bestimmen. Zum einen, weil Sie noch keine Erfahrung gemacht haben, was das Verhältnis sein sollte, zum anderen kennen Sie zu Beginn die Geschwindigkeit der Teams nicht. Wir setzen dabei ausschließlich auf Intuition und Empirie. Mit ersterer versuchen Sie, das Verhältnis "einfach mal zu bestimmen", mit zweiterer betrachten Sie, welche Erfahrungen die Teams machen – in der Regel schleift sich das Verhältnis nach drei Iterationen ein.

Realistische Erwartungen des Portfolios

Die Teams brauchen "Luft zum Atmen". Das ist ein wichtiger Aspekt, dem gerne zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Wir verweisen hier auf die Erkenntnisse von Donald Reinertsen, der in seinem Buch "The Principles of Product Development. Flow: Second Generation Lean Product Development" einen wichtigen Aspekt zum Ausdruck bringt:

- Entscheidungen sollen dezentralisiert stattfinden, wenn es um schnelle Entscheidungen geht.
- Entscheidungen sollen zentralisiert werden, wenn es um Skaleneffekte geht.

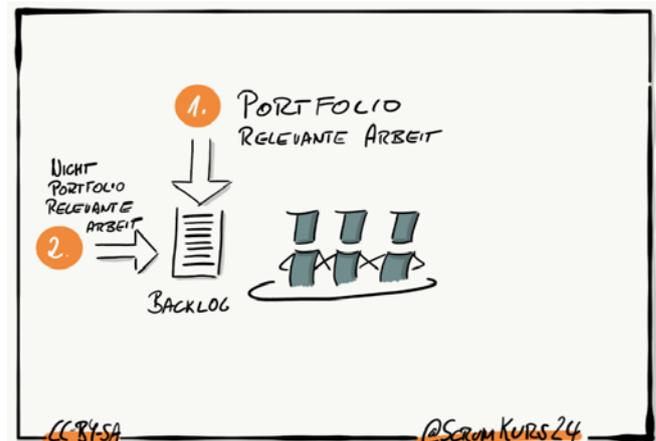


Bild 8: Nicht alle Arbeiten eines Teams kommen aus dem Company Kanban Board, ein Team erledigt auch Arbeiten, die nicht portfoliorelevant sind

Konkret bedeutet das, dass Sie Ihre strategischen Initiativen über das Portfolio einsteuern. Aber nicht jede Arbeit, die erledigt wird, zahlt auf eine strategische Initiative ein. Jeder Product Owner benötigt in den Teams auch Kapazität, über die er verfügen kann. Nehmen wir z.B. Wartungsaufgaben oder dringende Fehler – beides wollen Sie nicht anhand eines Portfolios klären, denn das wäre langsam und nicht an der richtigen Stelle. Die Goldene Regel besagt, **Entscheidungen dort zu treffen, wo auch die Informationen dazu sind**.

Beim Setup eines agilen Portfolios empfiehlt es sich, in Ruhe darüber nachzudenken, welche Aufgaben abgebildet werden sollen und welche nicht. Sie werden bestimmte Kategorien von Aufgaben finden: Bugs, Supportanfragen, Entwicklung, Prüfberichte, Strategie, Marketing, ... Überlegen Sie in Ihrem konkreten Fall, wo die Informationen sind und ob Skaleneffekte vorliegen. Besprechen Sie die Themen transparent und ebenso, wo Sie diese künftig platzieren wollen.

Die Arbeit des Portfolio-Teams

Das Portfolio-Team verhilft den Initiativen zu einer Reife über die entsprechenden Prozessschritte. Hauptziel des Teams ist, das Backlog auf dem Company Kanban Board zu füllen. Dieses Backlog muss eine entsprechende Reife besitzen, damit die Initiativen durch operative Umsetzungsteams bearbeitet werden können. Sehr oft ist das Portfolio-Team oder ein Teil davon mit denselben Personen besetzt, die eine Bewertung der Initiativen vornehmen.

Wie alle agilen Teams beinhaltet auch das Portfolio-Team eine Person, die ein Mandat zur Priorisierung hat. Bei großen Unternehmen liegt dieses Mandat in der Regel bei einem Vorstand oder eine Ebene darunter.

Orientiert man sich bei der Rollenbesetzung an Skalierungsframeworks, stellt man fest, dass das Äquivalent zum Agility Master auf Portfolio-Ebene fehlt. Rein prinzipiell passiert jedoch auch auf dieser Ebene Prozessverbesserung. Und rein praktisch gesehen würde niemand auf die Idee kommen, ein unternehmensweites agiles Portfolio-Management ohne Moderation und methodische Expertise zu implementieren. Vergessen Sie also bei der Besetzung des Portfolio-Teams nicht einen erfahrenen Agility Master.

Die richtigen Personen finden

Meist ist es nicht schwer, Personen zu finden, die sich in der strategischen Planung einbringen möchten; es melden sich schnell recht viele. Von denen verabschieden sich in der Regel auch wieder einige, nachdem sie erkannt haben, welche Arbeit hinter dem Board steckt. Als groben Richtwert können Sie ein Team zwischen fünf bis zehn Personen anpeilen. Da unsere Portfolio-Planung nie beendet oder fertig ist, versteht sich der Begriff Team als eine dauerhafte Institution, die sich regelmäßig zum Bearbeiten von Initiativen trifft.

Wenn Sie planen, eine strategische Arbeitsgruppe über alle Bereiche, Hierarchieebenen und Produktgruppen agil aufzusetzen, bewegt das nicht nur für das beteiligte Team. Es strahlt auch

in die restliche Organisation. Es ist ratsam, einen Coach hinzuzuziehen, der bereits Erfahrungen mit dieser Art von Veränderung hat und durch geeignete Fragen und Methoden bei einer nachhaltigen Lösung unterstützen kann.

Portfolio-Teams sind in der Regel recht divers und bilden unterschiedliche Hierarchie-Stufen und alle Schritte der Wertschöpfungskette ab. Oft finden sich im Portfolio-Team Product Owner, Abteilungsleiter (wenn es die noch gibt), das Produktmanagement, Personen von Vertrieb, Entwicklung und so weiter. Gibt es mehrere Wertströme, sollten Sie als Faustregel berücksichtigen, dass aus allen betroffenen Bereichen Personen vertreten sind. Auch hier spielt der Grad der Cross-Funktionalität eine Rolle. Je unterschiedlicher Ihre Wertströme sind, desto unterschiedlichere Expertisen werden im Portfolio-Team benötigt.

Es ist wichtig, Vertreter der Entwicklungsteams im Portfolio-Team einzubinden. Dabei kann es sich um Product Owner oder Senior Entwickler handeln. Die Verbindung in die Teams hilft Ihnen, den richtigen Detaillierungsgrad zu finden und eine grobe Abschätzung über die Initiativen zu erhalten. So ist in der Regel im dritten Schritt (Touchdown/Analyse) ein Teamvertreter dabei. Wichtig ist, die Teams nicht übermäßig mit Arbeit auf dieser Ebene zu belasten, andererseits nicht von den Informationen abzuschneiden.

Zuständigkeiten sichtbar machen

Benutzen Sie für die Rollen in den entsprechenden Spalten auf Ihrem Company Kanban Board eine einfache Kreuztabelle. Dabei notieren Sie die Rollen/Namen auf der einen Seite und die Spalten nutzen Sie als Überschriften. Damit legen Sie visuell und transparent fest, wer wo aktiv ist (Bild 9).

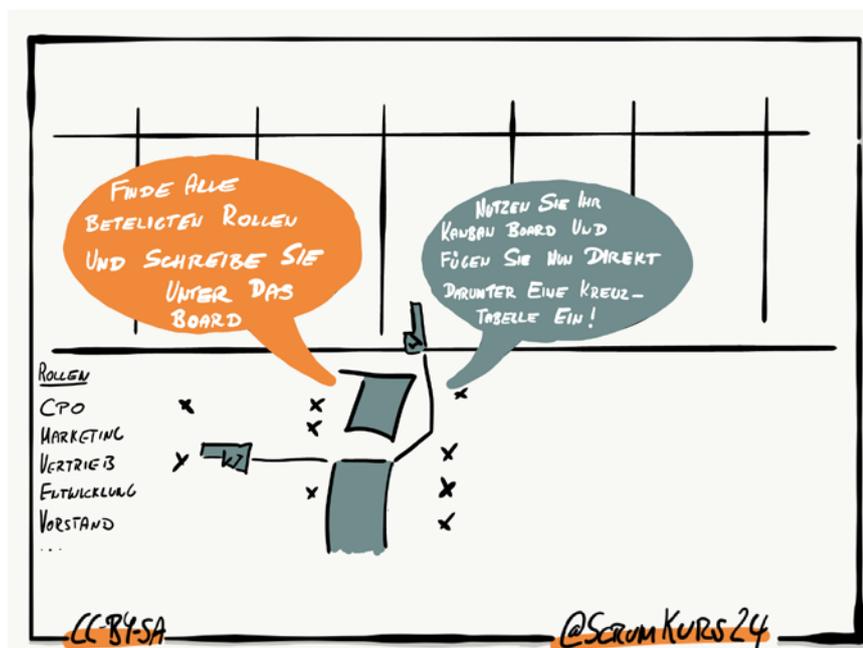


Bild 9: Mit einer einfachen Kreuztabelle visualisieren Sie, wer aus dem Team in welcher Spalte des Company Kanban Boards beteiligt ist

Takt & Synchronisation

Können wir kleine Initiativen schneiden, die schnelles Marktfeedback ermöglichen, müssen wir deren Erkenntnisse vergemeinschaften. Gelingt es uns nicht, kleine unabhängige Arbeitspakete zu definieren, ergeben sich Abhängigkeiten, zu denen wir uns abstimmen müssen. Durch einen Takt legen Sie fest, wann Sie sich treffen und durch die Synchronisation, welche Informationen ausgetauscht werden. Für den Takt können Sie einen recht großen Meeting-Kalender benutzen, der für alle visualisiert, wo und wann sich wer trifft. Mit dem Meeting-Kalender wird nämlich schnell klar, welche Takte Sie benötigen. Das Portfolio-Team plant und arbeitet häufig in einem loseren Takt als ein Scrum Team mit z.B. zwei Wochen Sprintlänge. Sie können eine sehr enge Kopplung fahren und Portfolio- und Scrum Team arbeiten im gleichen Takt – das kann sinnvoll sein, ist häufig aber nicht nötig.

Initiativen im Portfolio bewegen sich oft in der Größe von drei Monaten bis mehrere Jahre. Teams planen und arbeiten in anderen Takten. Auch hier müssen Sie das richtige Verhältnis finden. Oft reicht eine Überprüfung auf Portfolio-Ebene jedes Quartal. Genaue und verbindliche Größen gibt es nicht. Diese sollten Sie daran anpassen, wie schnell Sie Feedback auf Initiativen einfahren können. In der Praxis hat sich die Arbeit in **drei unterschiedlichen Takten** bewährt.

Vorbereitungen für die Arbeit des Portfolio-Teams

Versuchen Sie die Refinements immer an einem Standort mit allen Beteiligten abzuhalten. Natürlich ist uns bewusst, dass das nicht immer möglich ist. Sie sollten dennoch mit dem 100%-Ansatz starten. Hier heißt es hartnäckig bleiben: "Wir können das nicht machen", "Das war schon immer verteilt", "Wir dürfen die Externen nicht integrieren" sind (zunächst) alles richtig erscheinende Gründe. Im Weg stehen solche Aussagen trotzdem, da das Know-How der verteilten Kollegen bzw. der Austausch mit ihnen früher oder später erforderlich ist. Auch wenn wir schon funktionierende verteilte Implementierungen gesehen haben und das auch unterstützen, bevorzugen wir die Zusammenkunft des gesamten Teams.

Für das gemeinsame Refinement gibt es auch hinsichtlich der Raumauswahl und Ausstattung einige Punkte zu beachten:

- Durch die Arbeit des Portfolio-Teams entstehen Arbeitsergebnisse wie ein physisches **Company Kanban Board** und ein **Initiativen-Backlog**. Es funktioniert nur sehr schlecht, mit allem umzuziehen. Der Raum wird folglich kontinuierlich benötigt, nicht nur temporär.
- Der Raum sollte am besten öffentlich sein; es hilft, wenn jeder Zugang hat. Das schafft Vertrauen durch Transparenz. So entsteht nicht der Gedanke, "es passiere was hinter verschlossenen Türen". Sie können auch einen Flur nehmen oder halboffene Räume, das unterstützt in der Regel immer das agile Arbeiten.
- Infrastruktur: beschreibbare Wände, Flipcharts, Pinnwände und weitere Kleinigkeiten wie (funktionierende!) Stifte, (klebende!) Klebezettel und was das Arbeiten sonst unterstützt. Nichts ist schlimmer, als Menschen die arbeiten wollen und keine Materialien dazu haben.

Synchronisationspunkte des Portfolio-Teams

Das Portfolio-Team ist – abgesehen von Flughöhe und Taktlänge – ein "normales" agiles Team. Es plant, arbeitet und optimiert Arbeitsergebnisse und -prozesse laufend. Portfolio-Initiativen sind in der Regel relativ komplex und weisen eine gewisse Neuartigkeit auf. Die Arbeit an einem agilen Portfolio hat ähnliche Rahmenbedingungen wie in einem Scrum Team. Es empfiehlt sich daher, alle Meetings und Rollen des Scrum-Frameworks für die Arbeit im Portfolio-Team zu nutzen.

Ziel: Takt ist etabliert

Sie haben nun initial alle wichtigen Meetings / Events in einen Takt gebracht. Das umfasst die Refinements für die Initiativen, aber auch alle zusätzlichen Events / Termine, die Sie mit allen Teams innerhalb des Arbeitsbereichs der Initiativen haben, z.B. die Abstimmungen der Product Owner und Scrum Master als SoS (Scrum of Scrums), die Planungen der Teams, Teamevents,

Die Arbeit im Refinement

Die Arbeit in diesem Termin ist sehr fokussiert. Wenn keine Erfahrungswerte vorhanden sind, starten Sie mit zweimal drei Stunden die Woche. Das Team trifft sich (zu Beginn unbedingt mit Coach oder Moderator) und bearbeitet die Initiativen auf dem Board. Dabei wird immer in der Spalte vor dem Portfolio-Backlog ("Analyse" oder "Touchdown") begonnen (Bild 10). Die Initiativen in den Spalten sind priorisiert (siehe auch den [Anhang "Priorisierung anhand der Wirtschaftlichkeit"](#)), Sie beginnen also **immer oben mit dem Wichtigsten**. So haben Sie eine einfache Regel etabliert: *Von oben rechts, nach unten links* arbeiten Sie die Initiativen ab!

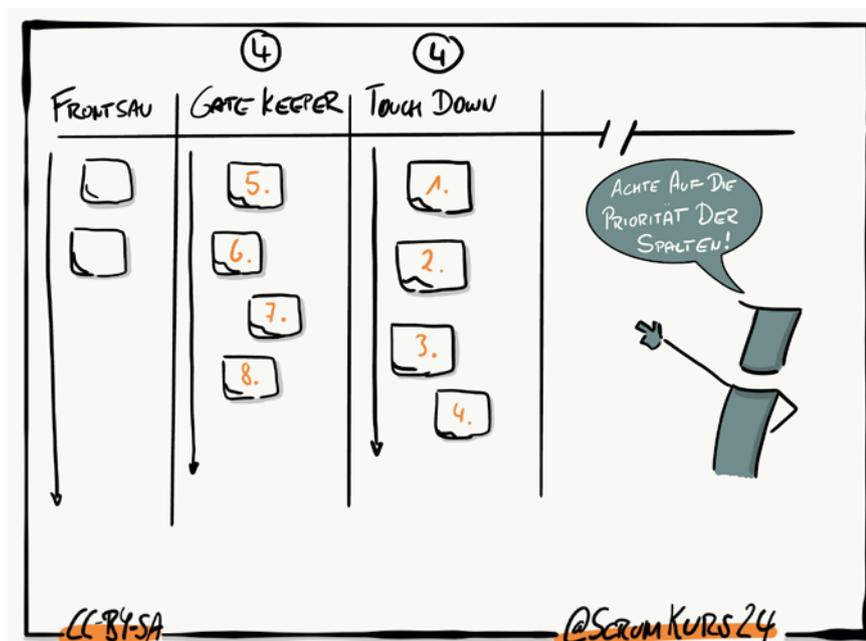


Bild 10: Das Portfolio-Team startet die Arbeit in jedem Refinement von rechts und arbeitet an den priorisierten Initiativen entlang weiter

Wir nutzen hier gerne "ad-hoc"-Teambuilding: Wen brauchen wir zu dieser Initiative, um mehr Reife herbeizuführen? Aus dem Portfolio-Team findet sich ein kleines Team, in dem alle dabei sein können oder nur wenige. Sind nicht alle in dem kleinen Team untergekommen, versuchen wir uns mit den restlichen Personen um die nächst wichtigere Initiative zu kümmern. Und so weiter. Nach kurzer Findungszeit gehen wir direkt in die Umsetzung und die Personen versuchen das entsprechende Template für die Initiative weiter mit Reife anzureichern.

Dabei gilt: Es werden sich meist nicht mehr als zwei Teams bilden. Gerade wenn eine Organisation mit dem Portfoliomanagement beginnt, finden sich häufig viele Abhängigkeiten oder das Bedürfnis der Beteiligten, überall mitsprechen zu wollen. Die Folge: Es bilden sich wenige kleine Teams. Vom Gedanken der Priorisierung ist das auch richtig: Wenn Sie mit vielen Teams an unterschiedlichen Dingen arbeiten, werden Sie wieder langsam und schaffen letztendlich nichts. Oft sind ein oder zwei Teams im Refinement also durchaus vertretbar.

Arbeitsform "Lean Coffee"

Als Arbeitsformat können Sie eine einfache Form des "Lean Coffee" nutzen. Ziel dieser Methode ist es, Themen ein ausreichendes, wenngleich kein ausuferndes Maß an Zeit einzuräumen: Ein Timer wird auf 15 Minuten gestellt. Nach 15 Minuten fragt sich jedes kleine Team, ob es weiterhin signifikante Reife zu den Initiativen beitragen kann. Lautet die Antwort "nein", kann entweder das Problem gelöst oder weitergearbeitet werden. Jetzt kommen häufig folgende Dinge zum Vorschein:

- Wir brauchen noch eine Person, die nicht im Raum anwesend ist. Wir stellen uns die Frage, ob und warum wir diese Person brauchen und wieso sie nicht im Portfolio-Team ist. Das kann zu Beginn einfache und logische Gründe haben und ermöglicht uns zu reflektieren, ob wir überhaupt das richtige Portfolio-Team haben.
- Wenn wir nach 15 Minuten nicht weitergekommen sind und das Gefühl haben, wir kommen auch nicht weiter, versuchen wir den Grund zu finden. Wenn es nicht die fehlenden Personen sind, was ist es dann?
- Wir kommen z.B. nicht weiter, da eine der anwesenden Personen noch eine Arbeit zu leisten hat, bevor wir in der Initiative weitere Reife erlangen können. Markieren Sie die Initiative und gehen – wenn nötig und möglich – zur nächsten über. Die Markierung lässt Sie im nächsten Termin erkennen, dass Sie hier nicht weitergekommen sind. Bei mehreren Markierungen haben Sie als Team die Aufgabe, das Problem mit Unterstützung durch den Agile Coach bzw. Scrum Master zu verfolgen.
- Es darf kein "Durchwechseln" der Initiativen geschehen: Wenn Sie eine Reihenfolge bestimmt haben, sollten Sie immer am Wichtigsten arbeiten. Bei Problemen steht die Lösung dieser Probleme im Vordergrund. Das erreichen Sie durch ein geringes WIP-Limit in den Spalten.

Die Anzahl der Schritte, die eine Initiative in einem Termin zurücklegen kann, müssen Sie nicht begrenzen. Auch die Anzahl der bearbeiteten Initiativen muss nicht begrenzt sein. Nach dem Pull-Prinzip reichern Sie weitere Initiativen mit Informationen an:

- Ein kleines Team kann sich nach der Bearbeitung einer Initiative eine weitere nehmen. Hier ist die Reihenfolge wichtig, denn Sie arbeiten nach der Priorität.
- Ein kleines Team (oder die ganze Gruppe) kann auch eine Initiative über mehrere Schritte hinweg bearbeiten. Wenn alle Personen und alle Informationen vorhanden sind, kann das vorkommen.
- Mittelfristig sollte sich der Output an durch das Portfolio-Team vorbereiteten Initiativen mit der Abarbeitungsgeschwindigkeit der Teams decken.

Fazit

Sie haben Gestaltungsprinzipien kennengelernt, nach denen Sie ein agiles Portfolio etablieren können. Die Lösungen sind dabei an den individuellen Kontext Ihres Unternehmens anzupassen. Gerade in größeren Unternehmen, die sich historisch mit mehreren Stakeholdern, doppelt belegten Rollen und ähnlichen Konstrukten auf eine Reise hin zu einer flexibleren Welt machen wollen, hilft das Vorgehen aus unserer Sicht sehr gut, Probleme des Portfolio-Managements zu adressieren. Es gibt Ihnen einen Rahmen, in dem Sie sich entwickeln können. Der vorgestellte Ansatz funktioniert in den beschriebenen Unternehmen, die in einer Transition stecken und kleine, inkrementelle Änderungen auf dem Weg zur agilen Organisation machen. Das Company Kanban Board ermöglicht Ihnen eine Steuerung der strategischen Initiativen von übergeordneten Organisationseinheiten und stellt dabei sicher, dass Sie effizient immer am wertvollsten Thema arbeiten und die Planung an den Bedürfnissen der operativen Umsetzung ausgerichtet wird.

Anhang: Priorisierung anhand der Wirtschaftlichkeit

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die Initiativen im Company Kanban Board zu priorisieren und jede hat in einem bestimmten Umfeld Vor- und Nachteile. Wir befinden uns in der Wirtschaft und das Hauptziel eines jeden Unternehmens sollte sein, einen möglichst großen Nutzen für die Kunden zu erbringen. Dazu folgen wir dem **Konzept der Verzögerungskosten**. Mehr dazu auch im Artikel "[Mehr Gewinn durch weniger Effizienz?](#)".

Im Portfolio-Team findet die Bewertung grundsätzlich nach diesem Verfahren statt. Es gibt Unternehmen, die bei der Bewertung gerne noch weitere Personen dazu ziehen, die sonst nicht im Portfolio-Team dabei sind. Unser Rat: Das kann von Fall zu Fall sinnvoll sein, achten Sie aber darauf, dass diese Personen entsprechendes Wissen über die Komponenten des **WSJF (Weighted Shortest Job First)** haben, die verschiedene Aspekte des geschäftlichen Nutzens einer Aufgabe berücksichtigen und diese in Relation zum Aufwand stellen.

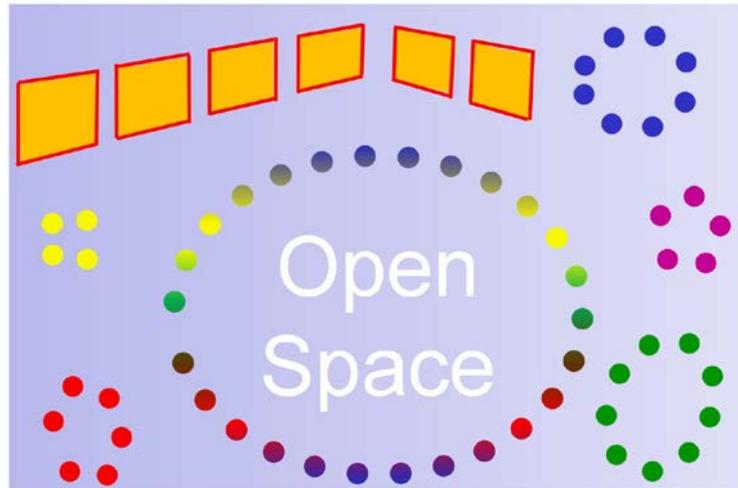
Es wird vorkommen, dass Sie es im Refinement nicht immer schaffen, eine Einigung bei der Schätzung zu erzielen. Um ein Lösungsszenario zu geben, tauchen wir kurz in die Methodik ab: Wir verwenden dabei eine Mischung aus Magic Prioritization und **Team Estimation Game**.

Dazu orientieren wir uns an diesem Ablauf:

- Jede der zu besprechenden Initiativen wird durch den Owner kurz und knapp vorgestellt (in der Regel wenige, ca. 5 Minuten)
- Danach werden die Initiativen an alle Mitglieder des Raums verteilt. Sind mehr Initiativen als Teilnehmer da, bekommen Teilnehmer mehr als eine Initiative. Haben Sie weniger Initiativen als Teilnehmer, verteilen Sie willkürlich und manche Teilnehmer bekommen keine Initiative.
- Dann legen die Teilnehmer die Initiativen in Relation zu den anderen auf den Tisch, den Boden oder wo auch immer eine größere Fläche für die Methode zur Verfügung steht. Sie sprechen dabei nicht.
 - Der Erste legt seine Karte einfach auf den Boden.
 - Der Zweite legt seine Initiative in Relation zur liegenden Initiative (je nach gerade betrachteter Komponente des WSJF). Dabei ist oben immer "mehr" und unten ist "weniger".
 - Umlegen ist noch nicht erlaubt.
 - Wenn alle Karten liegen, erlauben Sie das Umlegen. Sollte einer Person die Position einer Karte nicht gefallen, darf sie einen Strich machen und das Team wartet ab. Bekommt die Karte drei Striche, gibt es zwei Möglichkeiten:
 1. Rausnehmen und Nachschätzen, z.B. mit **Planning Poker**, um die Annahmen aufzudecken
 2. Wir setzen den Wert auf 100 (sonst ist 40 das Maximum). Damit wissen alle Beteiligten, dass wir uns ohne Einigung schnellstens um genau diese Karte kümmern müssen. Wir adressieren damit das Risiko, des "nicht einigen Könnens". Das nutzen wir auch beim Verharren auf Positionen bei den Planning Poker-Annahmen.
 - Die kleinste Karte ist die "1", die anderen Karten werden dann mit aufsteigenden Werten belegt, wobei die Reihenfolge einzuhalten ist. Das Maximum ist die 40 auf unserer angepassten Fibonacci-Reihe.
- Eine relative Reihenfolge zu bilden, um das kleinste Element zu finden, geht in der Regel ohne Probleme durch. Dazu verwenden wir das angesprochene Magic Prioritization für jede der Komponenten des **WSJF** (Business Value, Time Criticality, Risk/Opportunity und Job Size).

Das Ergebnis, die Priorisierung ergibt sich aus dem errechneten Wert. Dabei gilt: Je größer der Wert, desto höher die Priorität.

Open Space Technology (OST)



Open Space bzw. Open Space Technology (OST) ist eine Moderationsmethode für Großgruppen. In einer ein- bis dreitägigen Konferenz mit fest definiertem Rahmen bringen die Teilnehmer die sie interessierenden Themen ein und bearbeiten sie in Workshops. Die Moderationsmethode wird in der Regel für Großgruppen von 100 bis 500 Teilnehmern eingesetzt. Open Space kann aber auch für kleine Gruppen (ab ca. 10 Personen) und in Großkonferenzen (über 1.000 Personen) verwendet werden. Die Ergebnisse der Workshops werden in einer Dokumentation aufbereitet, die allen Teilnehmern am Ende der Tagung zur Verfügung gestellt wird.

Einsatzmöglichkeiten

- Konzeption eines Projekts zur Sammlung von Ideen und Lösungsbeiträgen
- Projektstatustreffen zur Behandlung aktueller Probleme und Aufgaben
- Projektauswertung zur Sammlung von Lessons Learned
- Einbeziehung von Stakeholdern bei Veränderungsprojekten
- Erarbeitung von Lösungsansätzen für erkannte Probleme

Vorteile

- Die Kreativität und das Wissen aller Teilnehmer wird ohne beschränkende Vorgaben genutzt.
- Großgruppen können komplexe Themen in sehr kurzer Zeit bearbeiten.
- Hohe Akzeptanz der Ergebnisse und Gestaltungsmöglichkeiten durch die Teilnehmer

- OST stärkt den Teamgeist und das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Teilnehmern.
- Die positive Atmosphäre der Open-Space-Konferenz überträgt sich auf den Arbeitsalltag.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Nicht einsetzbar, wenn die Teilnehmer über keine Gestaltungsmöglichkeit für die Ergebnisse verfügen.
- Nicht einsetzbar, wenn Ergebnisse bereits feststehen und diese lediglich kommuniziert werden sollen, z.B. beim Kick-Off eines Projekts

Ergebnis

- Liste der identifizierten und behandelten Themen
- Dokumentation der Workshop-Ergebnisse
- (beschlossener) Aktionsplan

Voraussetzungen

- Angstfreie und für Veränderungen offene Unternehmens- oder Projektkultur
- Bereitschaft der jeweiligen Entscheider, die Ergebnisse der Open-Space-Veranstaltung konstruktiv zu behandeln.
- Interesse und Motivation der Teilnehmer, das Thema zu bearbeiten. Die Teilnahme muss freiwillig sein.
- Teilnehmer müssen für die Konferenz von anderen Tätigkeiten freigestellt sein und während der Konferenz ununterbrochen am Leitthema arbeiten können.

Qualifizierung

Ausbildung zum Moderator für Open Space Technology

Benötigte Informationen

- Leitthema der Open-Space-Konferenz, das die Teilnehmer motiviert und inspiriert.
- Expertise und Engagement der Teilnehmer

Benötigte Hilfsmittel

- Großer, heller Raum in für die Teilnehmerzahl angemessener Größe (Stuhlkreis aller Teilnehmer, Pinn-Wände, ausreichend Bewegungsfreiheit, freie Wandflächen für Plakate)
- Arbeitsmöglichkeiten für Kleingruppen im Plenarraum und in weiteren Räumen
- PCs oder Notebooks zum Erstellen der Berichte
- Vervielfältigungsmöglichkeiten (z.B. Drucker)
- Pinn-Wände
- Flip-Charts
- Papier in verschiedenen Formaten und ausreichender Menge (s.u.)
- Moderationsmaterial (idealerweise in einem oder mehreren Koffern): Moderationskarten, Pinn-Nadeln, Filzschreiber (dick), Filzschreiber (dünn), Klebestifte, Klebepunkte, Papierschere

Die Anzahl der benötigten Pinn-Wände, Flip-Charts und Moderationskoffer richtet sich nach der Größe der Konferenz. Für eine zweitägige Open-Space-Konferenz mit 100 Teilnehmern können als Anhaltspunkt folgende Richtwerte verwendet werden:

- 40 Pinn-Wände
- 70 Moderationsmarker (mittlere Schriftgröße) in verschiedenen Farben und 10 Trainermarker (für große Schrift) in verschiedenen Farben
- 100 Bögen Flip-Chart-Papier
- 250 Haftnotizen in verschiedenen Farben
- 250 Blatt farbiger Karton
- 1.000 Blatt Kopierpapier
- 50 Blatt DIN A3-Papier für Themen
- 100 Blatt Pinnwandpapier
- 1.500 Pinn-Nadeln
- 10 Klemmbretter
- Papierscheren, Klebestifte

Durchführung

- Das Konzept der Open Space Technology
- Schritt 1: Formulieren Sie das Leitthema der Open-Space-Konferenz!
- Schritt 2: Organisieren Sie die Konferenz!
- Schritt 3: Laden Sie die Teilnehmer ein!
- Schritt 4: Bereiten Sie den Konferenzraum vor!
- Schritt 5: Führen Sie die Konferenz durch!
- Schritt 6: Bereiten Sie die Open-Space-Konferenz nach!
- Ergänzende Methoden

Open Space beruht auf der Selbstorganisation und der Selbstverantwortung der Teilnehmer für die in der Konferenz zu bearbeitenden Themen. Dabei steht die Open-Space-Konferenz unter einem Leitthema, auf das alle in der Konferenz eingebrachten Themen ausgerichtet sein müssen. Open Space gibt dazu den Rahmen, der die Selbstorganisation der Teilnehmer ermöglicht.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur noch die grammatikalisch männliche Form (Teilnehmer, Moderator) verwendet. Es sind dabei aber stets Personen jeden Geschlechts gemeint.

Das Konzept der Open Space Technology

Die Open Space Technology beruht auf vier Prinzipien und einem Gesetz. Diese legen den Rahmen für die Selbstorganisation und eine Richtschnur für das Verhalten der Teilnehmer während der Veranstaltung fest.

Prinzip 1: Wer kommt, ist die richtige Person

Das erste Prinzip geht davon aus, dass die Teilnehmer so viel Interesse und Energie für ein Thema haben, dass sie zur Teilnahme nicht motiviert werden müssen. Die auf der Open-Space-Konferenz anwesenden Teilnehmer werden das Thema weiterbringen, weil sie ein wirkliches Interesse an dem Thema haben.

Prinzip 2: Es beginnt, wenn die Zeit dafür reif ist

Dieser Leitsatz erinnert die Teilnehmer daran, dass kreative Energie nicht durch eine Uhr zu steuern ist und deshalb nicht zum angesetzten Beginn des Workshops sogleich eine intensive Arbeitsphase beginnt. Diese beginnt erst dann, wenn alle Teilnehmer innerlich bereit sind über

das Thema zu sprechen. Deshalb können Workshops etwas früher aber auch später beginnen als auf dem Anschlagbrett angezeigt.

Prinzip 3: Was auch immer geschieht, es ist das einzige, was geschehen kann

Innovationen entstehen nur, wenn Überraschungen zugelassen sowie ungeplante und unerwartete Dinge möglich werden. Das Prinzip soll die Teilnehmer daran erinnern, neugierig zu sein und auch auf kleine Dinge zu achten.

Prinzip 4: Vorbei ist vorbei

Dieses ergänzt das dritte Prinzip. Ein Workshop sollte dann beendet werden, wenn die Teilnehmer das Gefühl haben, dass das Thema erschöpfend behandelt ist. Das Gleiche gilt auch, wenn die geplante Zeit für den Workshop abgelaufen ist: Wenn die Teilnehmer dann feststellen, dass noch nicht alles besprochen wurde und sie das Thema zu Ende zu diskutieren wollen, sollten sie dies tun. Dabei müssen sie nur Rücksicht auf andere Teilnehmer nehmen, die den Raum für ihren eigenen Workshop benötigen.

Matthias zur Bonsen (zur Bonsen, Matthias: Anmoderation Open Space, <http://www.all-in-one-spirit.de/res/ost/ost03.htm>) nennt noch ein weiteres Prinzip:

Prinzip 3a: Wo immer es passiert, es ist der richtige Ort

Dieses Prinzip ist ein Hinweis darauf, dass die Gruppen ihren Arbeitsraum frei wählen können. Dies schließt auch Plätze im Freien oder an der Bar ein. Gruppen können auch den geplanten Arbeitsraum wechseln, wenn Sie einen anderen für besser halten. Sie sollten dabei jedoch einen Hinweis zurücklassen, an welchen Ort sie umgezogen sind.

Gesetz der zwei Füße

Dieses Gesetz besagt, dass man einen Workshop verlassen soll, wenn man in ihm weder etwas lernen noch beitragen kann. Damit wird erreicht, dass alle Teilnehmer in einem Workshop wirklich intensiv am Thema arbeiten. Diejenigen, die merken, dass sie in einem Workshop sind, der nicht ihren Interessen und nicht ihrer Energie entspricht, müssen nicht aus Höflichkeit warten, bis der Workshop zu Ende ist. Sie können aufstehen und in einen anderen Workshop gehen. Mit dem Gesetz der zwei Füße wird die Verantwortung für das, was geschieht, ausschließlich den Teilnehmern zugesprochen.

Das Gesetz der zwei Füße hat die Konsequenz, dass Teilnehmer von Workshop zu Workshop wandern oder sich mit anderen Teilnehmern unabhängig von einem Workshop treffen. Diese beiden Phänomene werden mit den Rollen "Hummeln" und "Schmetterlinge" illustriert:

Hummeln: Dies sind Teilnehmer, die von Workshop zu Workshop gehen. Sie sorgen für die gegenseitige Befruchtung der Workshops, indem sie Ideen aus einem Workshop zu einem anderen tragen. Durch sie werden die Themen der Workshops miteinander vernetzt. Statt "Hummeln" wird auch der Begriff "Komet" verwendet.

Schmetterlinge: Dies sind die Teilnehmer, die sich in kleinen Grüppchen unterhalten. Die Einrichtung der Schmetterlingsrolle lässt auch Raum für Aktivitäten, die zum Thema gehören, aber nicht in Form eines Workshops behandelt werden können. Es lässt Einzelnen den Raum, sich ein oder zwei Stunden alleine mit einem Aspekt des Leitthemas zu beschäftigen. Die Rolle der Schmetterlinge erinnert die Teilnehmer daran, dass es auch möglich ist, sich zumindest teilweise zurückzuziehen und sich anderen Dingen zu widmen. Statt Schmetterling wird auch der Begriff "Meteor" verwendet.

Schritt 1: Formulieren Sie das Leitthema der Open-Space-Konferenz!

Open Space ist eine Veranstaltungsform, mit der ein konkretes Problem oder eine konkrete Aufgabe in einer Organisation bearbeitet wird. Das Leitthema bringt diese organisatorische Aufgabe auf den Punkt und gibt den inhaltlichen Rahmen für die Konferenz vor.

Die Formulierung des Leitthemas und seiner Beschreibung soll bei den Teilnehmern Interesse und Engagement wecken. Die Teilnehmer sollen erkennen, dass das Thema sie unmittelbar betrifft und dass es bei der Konferenz auf ihre Anwesenheit ankommt.

Das Leitthema sollte die folgenden Kriterien erfüllen:

- **Dringlichkeit:** Das Thema muss den Teilnehmern auf den Nägeln brennen; Lösungen werden umgehend benötigt.
- **Offenheit:** Das Thema sollte neue Ideen und kreative Lösungen ermöglichen.
- **Komplexität:** Es gibt verschiedene Lösungen und Lösungswege für das Thema, die untereinander vernetzt sind.
- **Wichtigkeit:** Das Thema hat eine zentrale Bedeutung für die Organisation bzw. das Projekt.

Formulieren Sie gemeinsam mit dem Auftraggeber das Leitthema, nachdem Sie mit ihm die Aufgabenstellung der Konferenz geklärt haben.

Beispiele für Generalthemen sind:

- Wie können wir die größtmögliche Akzeptanz des Projektergebnisses bei den Anwendern erreichen?
- Wie bekommen wir unser Projekt wieder auf Kurs?
- Welche Lessons Learned aus dem Projekt sind für uns und für andere wichtig?

Schritt 2: Organisieren Sie die Konferenz!

Richten Sie für die Organisation der Open-Space-Konferenz eine Steuerungsgruppe ein. Diese besteht aus dem Initiator der Konferenz, wichtigen Vertretern des Topmanagements, dem Moderator

und einem Organisationsteam. Die Mitglieder des Organisationsteams übernehmen die Organisation der Konferenz, helfen beim Aufbau des Konferenzraums und sorgen während der Konferenz für einen reibungslosen Ablauf. Die Organisation der Konferenz umfasst die folgenden Punkte:

- Festlegung der Anzahl der Konferenztage
- Erstellen des Zeitplans für den Konferenzablauf
- Auswahl eines geeigneten Veranstaltungsorts
- Festlegung des Termins
- Festlegung des möglichen Teilnehmerkreises
- Festlegung der Form der Einladung

Eine Checkliste für die Veranstaltung finden Sie in: [Open Space – Freiraum für kreative Lösungen. Teil 1: Prinzipien, Vorbereitung und Ablauf, Projekt Magazin 05/2012](#), Projekt Magazin 05/2012.

Schritt 3: Laden Sie die Teilnehmer ein!

Laden Sie zur Open-Space-Konferenz diejenigen Teilnehmer ein, die einen Beitrag zum Leitthema liefern können oder vom diesem Thema betroffen sind. Grundprinzip für die Teilnehmerauswahl ist die Freiwilligkeit der Teilnahme.

Die Einladung zu einer Open-Space-Veranstaltung ist wie der Anfang einer guten Geschichte. Sie muss Interesse und Aufmerksamkeit bei den Teilnehmern wecken, ohne jedoch Lösungen und Ergebnisse vorwegzunehmen. Die Kunst besteht darin, gerade so viel zu sagen, dass die Aufmerksamkeit und die Phantasie über den Verlauf der Veranstaltung geweckt werden. Die Einladung muss kurz und einfach sein, und sich auf das Wesentliche konzentrieren.

Inhalt der Einladung sollte sein:

- Motivation für die Konferenz
- Leitthema
- Ort und Zeit
- Information über die Konferenzform Open Space und Hinweis, dass die Teilnehmer mit dieser Konferenzform an Ihren Themen arbeiten und es keine Vorgaben für Lösungen gibt.
- Dresscode (je nach Unternehmenskultur casual, smart casual oder business casual)

Schritt 4: Bereiten Sie den Konferenzraum vor!

Für eine Open-Space-Konferenz werden ein großer Plenar-Raum und weitere Konferenzräume benötigt. In der Open-Space-Konferenz können auch Sitzflächen im Freien, Lobbys oder Plätze an der Bar benutzt werden.

Plenarraum: Der Plenarraum für eine Open Space Veranstaltung muss so groß sein, dass die

Teilnehmer in einem oder maximal drei konzentrischen Kreisen sitzen können. Das erfordert etwa einen doppelt so großen Veranstaltungsraum wie für eine normale Konferenz mit parlamentarischer Bestuhlung.

Die Elemente des Plenarraums sollten so aufgestellt sein, dass diese von jedem Platz der Teilnehmer wahrgenommen werden können (s. Bild 1). Je mehr Elemente der Raumeinrichtung in einem Raum oder in einer zentralen Örtlichkeit aufgebaut sind, umso besser ist es. Denn dann sind alle Orte sichtbar miteinander verbunden und die Teilnehmer können alle Aktivitäten durchführen ohne die Gesamtgruppe zu verlassen.



Bild 1: Mögliche Aufteilung des Plenarraums bei einer Open-Space-Konferenz (Prinzipiskizze)

Open Space: Der Open Space besteht auch einem bis drei konzentrischen geschlossenen Stuhlkreisen.

Zentrum des Open Space: Im Zentrum des Open Space liegen alle für die Erstellung der Agenda notwendigen Materialien. (DIN A3-Blätter oder Kartons, Moderationsmarker). Das Zentrum kann auch durch ein Symbol für die Veranstaltung, z.B. einen Blumenstrauß markiert sein.

Anschlagbrett (Agenda, Anliegenwand): Das Anschlagbrett wird aus mehreren Pinn-Wänden aufgebaut, die vor einer freien Wand aufgestellt werden. Das Anschlagbrett ist eine Matrix. Die Zeilen der Matrix werden mit den Arbeitszeiten für die Workshops beschriftet. In die Spalten werden die Workshop-Themen der Konferenz gehängt. Alternativ zu den Pinn-Wänden kann auch eine freie Wand mit einem Papierbogen bespannt werden.

Zum Anschlagbrett gehören auch Haftnotizen, auf denen die Arbeitsräume stehen. Für jede Arbeitsphase muss für jeden Raum eine Haftnotiz geschrieben werden.

Richtgröße für das Anschlagbrett: Für 50 Workshop-Themen werden bei 3 Arbeitsphasen ca. 15 Spalten benötigt.

Arbeitsplätze: PCs und Laptops werden auf Arbeitstischen für die Erstellung der Dokumentation bereitgestellt.

Verpflegung: Pausengetränke, Obst und Gebäck werden im Plenar-Raum oder in seiner Nähe aufgestellt.

Plakate: Im Plenar-Raum werden folgende Plakate aufgehängt:

- Thema der Veranstaltung
- Prinzipien von Open Space
- Gesetz der zwei Füße
- Plakate für Hummeln und Schmetterlinge
- Hinweisschild mit der Aufschrift: "Augen auf! Mit Überraschungen ist zu rechnen!"
- Der Ablaufplan je Tag
- Nachrichtenzentrum (Plakat mit organisatorischen Hinweisen)

Beispiele für Plakate finden Sie in: [Open Space – Freiraum für kreative Lösungen. Teil 2: Einsatzmöglichkeiten im Projekt und Grenzen](#), Projekt Magazin 06/2012.

Workshop-Räume: Für jedes Thema einer Arbeitsphase ist ein Arbeitsraum notwendig. Dies können weitere kleine Konferenzräume sein, aber auch andere Flächen im Konferenzgebäude. Zusätzlich können die Ecken des Plenarraums genutzt werden.

Jeder Workshop-Raum sollte mit den folgenden Materialien ausgestattet sein:

- Stuhlkreis oder vergleichbare Sitzanordnung bei der sich die Teilnehmer gegenseitig sehen können
- Pinn-Wand, und oder Flip-Chart
- Moderationskoffer oder ersatzweise Moderationskarten, bzw. Haftnotizen und Moderationsmarker

Schritt 5: Führen Sie die Konferenz durch!

Die Open-Space-Konferenz läuft nach einer festgelegten Tagesordnung ab. Je nach Dauer der gesamten Konferenz steht für die einzelnen Phasen unterschiedlich viel Zeit zur Verfügung.

Phase 1: Ankommen der Teilnehmer

Die Teilnehmer kommen nach und nach in den Raum. Sie suchen sich einen Platz im Stuhlkreis. In dieser Phase kommen die Teilnehmer in der Konferenz an und machen sich mit dem Raum vertraut.

Phase 2: Begrüßung der Teilnehmer

Die Konferenz wird vom Initiator eingeleitet. Dieser sollte allen Teilnehmer zumindest dem größten Teil der Teilnehmer bekannt sein. Ziel der Einleitungsworte ist, der Konferenz sichtbar ihren Stellenwert zu geben und den Moderator vorzustellen. Je kürzer die Einleitung ist, umso besser.

Phase 3: Eröffnung des Open Space

Während der Begrüßung steht der Moderator außerhalb des Kreises. Nachdem er das Wort übergeben bekommen hat, tritt er in den Kreis.

Sachlich werden in der Eröffnung des Open Space folgende Punkte angesprochen:

- Fokussierung der Gruppe,
- Ansage des Themas
- Rahmenbedingungen für die Veranstaltung
- Beschreibung des Verfahrens
- Erstellung der Raum- und Zeittafel
- Eröffnung des Marktplatzes

Fokussieren Sie die Gruppe: Schreiten Sie den Kreis langsam ab und blicken Sie die Teilnehmer an. Dadurch stellen Sie den Kontakt mit der Gruppe her und geben den Teilnehmern Gelegenheit zur Ruhe zu kommen. Mit den ersten Worten sollten Sie den Teilnehmern die Angst vor der ungewohnten Umgebung nehmen und den Kreis mit Erwartungen füllen.

Nennen Sie das Thema: Gehen Sie in die Mitte des Kreises. Damit heben Sie das Thema der Open Space Konferenz besonders hervor. Wiederholen Sie das Thema der Open Space Konferenz und formulieren Sie die Erwartungen an die Veranstaltung.

Beschreiben Sie die Rahmenbedingungen: Beschreiben Sie den vorgegebenen Rahmen für die Veranstaltung, wie zum Beispiel schon erarbeitete Ergebnisse zum Thema.

Erläuterung Sie das Verfahren: Um die Teilnehmer zu motivieren, sollten sie ein Beispiel für eine erfolgreiche Open-Space-Konferenz schildern und erst danach das Verfahren und die Regeln erläutern. Sprechen Sie dabei die folgenden Punkte an:

1. Jeder, der ein Thema in der Open-Space-Konferenz bearbeiten möchte, tritt in die Mitte des Kreises.
2. Der Teilnehmer schreibt das Thema und seinen Namen auf eines der in der Mitte liegenden Blätter.
3. Der Themengeber hält das Blatt hoch und sagt seinen Namen und das Thema.
4. Der Themengeber hängt das Thema an das Anschlagbrett und wählt dabei Zeitfenster und einen Raum aus.

5. Sprechen Sie die Zuversicht aus, dass sich genügend Themen finden.
6. Erläutern Sie die Rolle des Themengebers im Workshop
7. Erläutern Sie die Prinzipien von Open Space mithilfe der Plakate zu den Prinzipien, dem Gesetz der zwei Füße und der Rollen von Hummeln und Schmetterlingen.
8. Geben Sie Beispiele für Szenarien von Workshops
9. Machen Sie darauf aufmerksam, dass Unerwartetes passieren kann. (Hinweisschild „Augen auf. Mit Überraschungen ist zu rechnen“)

Phase 4: Erstellen des Anschlagbrettes

Wiederholen Sie das Verfahren für die Erstellung des Anschlagbretts (Schritte 1 bis 4 der obigen Aufzählung) explizit.

Die Zahl der genannten Themen ist abhängig von der Größe der Open-Space-Konferenz. Bei Konferenzen bis zu 50 Teilnehmenden werden erfahrungsgemäß etwa 30 Themen genannt. Bis zweihundert Teilnehmenden sind es etwa 75 Themen. Bei noch größeren Veranstaltungen steigt die Zahl der Themen bis 150 an.

Bei 100 bis 300 Teilnehmern dauert die Erstellung der Agenda ca. 60 Minuten.

Phase 5: Eröffnung des Marktplatzes

Nachdem alle Themen genannt sind, fordern Sie die Teilnehmer auf, zum Anschlagbrett zu gehen und sich zu den Workshops einzutragen, an denen Sie teilnehmen möchten.

Weisen Sie die Teilnehmer auf folgende Punkte hin:

- Wenn Teilnehmer an zwei Workshops zur gleichen Zeit teilnehmen wollen, sollten sie dies mit den Themengebern besprechen und diese bitten, die Zeiten zu verlegen.
- Der Themengeber ist für den Workshop verantwortlich. Er kann diesen auch durch einen anderen Teilnehmer moderieren lassen.

Phase 6: Durchführen der Workshops

Fordern Sie die Teilnehmer auf, mit den Workshops zu beginnen.

Die Workshops finden in Gruppenräumen oder in den Ecken des Plenar-Raums statt. Die Anzahl der Teilnehmer in den Workshops ist sehr unterschiedlich und hängt vom Interesse der Teilnehmer für das Thema ab. Die Workshops werden von den Initiatoren gestaltet. Diese sind auch dafür verantwortlich, dass ein Bericht zu dem Workshop erstellt wird.

Die Workshop-Berichte werden nach den Workshops an den Arbeitsplätzen erstellt.

Ein Beispiel für die Moderation der Phasen 3 bis 6 stellt Matthias zur Bonsen auf seiner Website zur Verfügung: <http://www.all-in-one-spirit.de/res/ost/ost03.htm>

Das äquivalente Beispiel für die Moderation auf Englisch hat Harrison Own in seiner Beschreibung von Open Space (A brief user's guide to Open Space Technology) veröffentlicht: http://www.openspaceworld.com/users_guide.htm

Phase 7: Abend- und Morgennachrichten

Kündigen Sie in den Abend- und Morgennachrichten organisatorische Dinge an und moderieren Sie eine Runde, in denen die Teilnehmer Gelegenheit haben, die Konferenz zu reflektieren, Fragen zuzulassen und Anregungen einzubringen.

Achten Sie bei den Abend- und Morgennachrichten darauf,

- dass Dinge angesprochen werden, die wirklich bewegen und berühren
- nachzufragen, wenn Sie eine Äußerung nicht verstehen oder vermuten, die Teilnehmer haben diese nicht verstanden

Beobachten Sie den Gesprächsprozess und spiegeln sie ihre Wahrnehmung dem Plenum zurück.

Phase 8: Planung der Maßnahmen für die Umsetzung

Moderieren Sie den Prozess der Erstellung eines Maßnahmenplans. Dieser Teilschritt wird am letzten Tag der Konferenz durchgeführt.

Während der Konferenz haben die Teilnehmer die Ergebnisse der Workshops in Berichten festgehalten. Diese werden in der Nacht vom zweiten auf den dritten Tag von der Steuerungsgruppe zusammengefasst und vervielfältigt. Am Morgen des dritten Tages liegen dann die Berichte zusammengeheftet vor.

Die Erstellung des Maßnahmenplans kann in den folgenden Teilschritten erfolgen:

Teilschritt A: Individuelle Priorisierung durch die Teilnehmer

Bitten Sie die Teilnehmer, sich die Berichte zu merken, die sie besonders wichtig im Hinblick auf das Generalthema finden.

Teilschritt B: Priorisieren der Berichte

Moderieren Sie ein Priorisierungsverfahren für die Berichte, z.B. durch Vergabe von Klebepunkten an die Themen.

Teilschritt C: Vernetzung der Berichte

Die Vernetzung der Berichte kann mit dem folgenden Verfahren erfolgen: Am Rand des

Raumes wird jeweils ein Flip Chart für jedes Top-Thema aufgestellt. Die Flip Chart Blätter werden in drei Bereiche geteilt. Im oberen Bereich steht das Thema des Berichtes. Im mittleren Teil schreiben die Teilnehmer die Berichte, die mit diesem verwandt sind und im unteren Teil weitere Maßnahmen, die im Bericht nicht genannt wurden.

Teilschritt D: Erstellen des Aktionsplans

Initiieren Sie ein Verfahren zur Erstellung eines Aktionsplans auf der Basis der in den Berichten genannten Aktivitäten und den zusätzlichen durch die Teilnehmer genannten Aktivitäten.

Mögliche Verfahren:

Erarbeiten der Aktivitäten durch die Initiatoren: Im Raum werden 10 Flip-Charts aufgestellt. Auf jedem Flip-Chart steht eines der priorisierten Themen. Daneben stehen die Initiatoren, die dann die Aktivitäten zu ihrem Thema erarbeiten. Die Teilnehmer werden gebeten, im Raum herumzugehen und den Initiatoren weitere Hinweise für die Umsetzung des Themas zu geben. Anschließend bittet der Moderator, dass sich diejenigen Teilnehmer, die an der Umsetzung eines Themas mitarbeiten wollen sich zu dem entsprechenden Flip-Chart begeben.

Erarbeiten der Aktivitäten in einem Workshop: Für jedes Top-Thema wird eine Gruppe aus interessierten Teilnehmern gebildet. Diese ziehen sich in einen zweistündigen Workshop zurück und überlegen, was für die Umsetzung notwendig ist und welche ersten Schritte eingeleitet werden müssen. Bestehen bereits Arbeitsgruppen für bestimmte Themen, dann finden sich diese zusammen und beraten, welche Konsequenz die Ergebnisse der Konferenz auf ihre Arbeit hat. Dies kann zur Veränderung ihrer bisherigen Arbeitsplanung führen.

Gemeinsamer Aktionsplan: Dazu wählt jeder Teilnehmer ein Thema. Er überlegt dann zuerst allein, welche Maßnahme zur Umsetzung erforderlich ist. Danach setzt er sich mit einem Teilnehmer zusammen, der Maßnahmen zum gleichen Thema erarbeitet hat. Beide erstellen jetzt einen gemeinsamen Aktionsplan. Danach kommen vier Teilnehmer zusammen, die ihre Aktionspläne verdichten, bis zuletzt zwei Gruppen innerhalb jedes Themas entstanden sind. Diese kommen dann zusammen und erarbeiten dann einen gemeinsamen Aktionsplan und eine Präsentation vor dem Plenum.

Geben sie dem Vertreter des Topmanagements die Gelegenheit, Stellung zum Aktionsplan und den Ergebnissen der Konferenz zu geben.

Phase 9: Open-Space-Konferenz abschließen

Der Abschluss besteht aus den folgenden Teilen:

- **Feedbackrunde der Teilnehmer:** Geben sie als Moderator den Teilnehmern Gelegenheit, ein Feedback zur Open Space Konferenz zu geben.
- **Abschluss durch den Vertreter des Topmanagements:** Dies solle ein kurzer Redebeitrag sein, der sich auf die Konferenz bezieht und die Ergebnisse in den Kontext des Unternehmens einordnet.

- Organisieren Sie die Feedbackrunde so, dass Sie als Letzter das Wort erhalten. Schließen die Konferenz mit einem eigenen Statement ab und verabschieden Sie die Teilnehmer.

Zeitansatz: ca. drei Stunden bei einer Konferenz mit 50 bis 100 Teilnehmern bei einer dreitägigen Konferenz.

Schritt 6: Bereiten Sie die Open-Space-Konferenz nach!

Ziel der Nachbereitung ist, mit dem Auftraggeber zusammen Schlüsse aus der Konferenz für die Zukunft und die Umsetzung der Ergebnisse zu ziehen. Die Nachbereitung erfolgt kurz nach der Konferenz.

Organisieren Sie mit dem Initiator der Konferenz ein Nachbereitungstreffen. Mögliche Teilnehmer des Nachbereitungstreffens sind: Steuerungsgruppe, Vertreter des Managements, Initiatoren von Themen.

Mögliche Fragen für die Nachbereitung:

- Was sind unsere Eindrücke von der Konferenz?
- Was haben wir über unsere Organisation erfahren?
- Welche Impulse haben wir durch die Workshop Ergebnisse erhalten?
- Welche konkreten Maßnahmen zur weiteren Umsetzung der Ergebnisse sollen ergriffen werden?

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Moderation von Arbeitsgruppen** – ergänzende Methode für die Durchführung der Workshops
- **World Café** – alternative Methode zur Problemlösung

Praxistipps

Eröffnung

Strahlen Sie bei der Eröffnung des Open Space die Sicherheit aus, dass die Gruppe es schafft, Ergebnisse zu erarbeiten. Teilnehmer gehen in der Regel davon aus, dass sie passiv konsumieren können. Dagegen funktioniert eine Open-Space-Konferenz nur, wenn die Teilnehmer selbst etwas tun. Dazu sind die Teilnehmer auch motiviert. In der Eröffnung kommt es darauf an, dass der Moderator diese Motivation weckt.

Vorstellung der Methode

Diskutieren Sie nicht über die Methode oder das Leitthema. Es gibt keinen logischen Beweis dafür, warum die Methode Open Space funktioniert oder das Leitthema richtig gewählt wurde.

Lassen Sie deshalb in dieser Phase keine Fragen zu. Vertrauen Sie darauf, dass die Teilnehmer die Methode verstehen und sich untereinander informieren.

Erstellen des Anschlagbretts

Achten Sie darauf, dass die Initiatoren in die Mitte des Kreises treten und sich durch die Nennung Ihres Namens und des Themas exponieren. Dies ist für viele Teilnehmer eine Hürde. Damit verhindern sie, dass Themen genannt werden, die nicht wichtig sind oder für die keine Energie im Teilnehmerkreis vorhanden ist. Lassen Sie bei der Vorstellung der Themen durch die Themengeber nur Verständnisfragen zu. Verweisen Sie darauf, dass weitere Anmerkungen und Fragen direkt mit dem Themengeber geklärt werden können. Bei einer zweitägigen Konferenz können Themen auch noch am Morgen des zweiten Tages nachgeliefert werden.

Falls nach den ersten Themenmeldungen keine weiteren Themen genannt werden, fordern Sie die Teilnehmer nochmals auf, Themen zu nennen. Lassen Sie den Teilnehmern genügend Zeit, Themen zu finden und zu nennen. Brechen Sie den Prozess nicht vorzeitig ab, wenn keine Themen mehr genannt werden.

Planen Sie für jede Workshop-Serie ca. 25 Minuten ein, wenn die Teilnehmerzahl in den Workshops klein ist. Planen sie bis zu 45 Minuten bei einer großen Teilnehmerzahl in den Workshops ein.

Durchführen der Workshops

Die Arbeitsformen in den Workshops sind nicht festgelegt, aber empfehlen Sie eine Grundstruktur für den Workshop. Diese kann z.B. in folgender Agenda bestehen:

- Vorstellung des Initiators
- Ggf. Vorstellungsrunde der Teilnehmer
- Festlegung des Berichteschreibers
- Kurzer fachlicher Input des Initiators
- Eröffnung der Diskussion

Seien Sie in dieser Phase präsent ohne aktiv in den Prozess einzugreifen. Die Teilnehmer sollten Sie als ruhenden Pol wahrnehmen, der bei Problemen eingreift, aber nur dann.

Abend und Morgennachrichten

Nutzen Sie die Morgennachrichten, um organisatorische Dinge bekannt zu geben. Die Abendnachrichten können Sie nutzen, um ein Stimmungsbild bei den Teilnehmern einzufangen. Sowohl Morgen- wie auch Abendnachrichten sollten sehr offen gestaltet sein. Fragen für das Einfangen eines Stimmungsbildes sind zum Beispiel: „Wie ist es Ihnen heute ergangen? Was haben Sie heute erlebt? Was liegt Ihnen am Herzen und was möchten Sie hier im großen Kreis besprechen?“

Priorisierung der Themen

Machen Sie deutlich, dass alle Themen wichtig sind. Themen, die viele Punkte erhalten haben, sind dringlicher oder wichtiger als Themen mit weniger Punkten und sollten deshalb als erstes gelöst werden. Für die Umsetzung können nur erste Ideen erarbeitet werden. Geben Sie dem Vertreter des Topmanagements Gelegenheit, Stellung zu den Aktionsplänen zu nehmen. Weisen Sie den Vertreter darauf hin, dass dieser die Pläne nicht bewerten darf. Dies nimmt den Teilnehmern die Motivation für die Umsetzung.

Abschluss

Benutzen Sie für den Abschluss den sogenannten "Talking Stick", den "Redestab". Ein Redestab ist jeder beliebige Gegenstand, der von Teilnehmer zu Teilnehmer herumgereicht wird. Als Redestab kann auch ein Mikrofon genutzt werden. Jeder Teilnehmer, der den Redestab in der Hand hält, kann etwas zur Konferenz sagen.

Beteiligung des Topmanagements

Die Rückmeldungen von Vertretern des Topmanagements sollten immer wertschätzend sein und die Beiträge und Ergebnisse nicht bewerten. Sprechen Sie vor der Open-Space-Konferenz mit diesen Vertretern über deren Rolle in der Konferenz.

Rolle des Moderators

Der Moderator und das Organisationsteam sollen die Selbstorganisation der Teilnehmer ermöglichen. Der Moderator stellt die Struktur der Open Space Konferenz vor, aber er greift nicht steuernd ein. Mischen Sie sich als Moderator nicht in inhaltliche Diskussionen ein. Seien Sie jedoch für die Teilnehmer immer präsent, ansprechbar und achten Sie darauf, dass die Organisation reibungslos läuft.

Erstellung der Berichte

Geben Sie für die Berichte eine Struktur vor. Es hat sich bewährt, jeder Arbeitsgruppe eine Dokumentationsvorlage mit einem Klemmbrett mitzugeben. Dies erleichtert den Erstellern der Berichte, die Ergebnisse der Workshops mitzuschreiben. Die Berichte zur Dokumentation der Open Space Konferenz werden dann mit einer Textsoftware auf PC oder Notebooks geschrieben. Der Ausdruck und die Heftung der Berichte übernimmt das Organisationsteam.

Die Berichte werden nicht verteilt, sondern in der Mitte des Stuhlkreises bereitgelegt. Jeder Teilnehmer kann sich sein Exemplar nehmen und darin lesen. Diese Phase kann eine Stunde dauern.

Rahmenorganisation

- Stellen Sie ein durchgehendes Buffet zur Verfügung. So wie die Teilnehmer ihre Arbeit selbst organisieren, sollten sie dies auch mit Pausen und Essenszeiten tun können. Die

Stationen mit Getränken und Essensangeboten sind zudem Treffpunkte für die Schmetterlinge in der Konferenz und eine zusätzliche Kommunikationsdrehscheibe.

- Achten Sie darauf, dass genügend Arbeitsmaterial zur Verfügung steht. Gutes und ausreichendes Arbeitsmaterial sind eine Wertschätzung gegenüber den Teilnehmern.

Varianten

Online Open Space Konferenz

Die Open Space-Konferenz wird in einem virtuellen Meeting-Raum durchgeführt und die Teilnehmer sind über eine Software zusammengeschaltet.

Herkunft

Die Methode wurde unter dem Namen Open Space Technology vom US-amerikanischen Organisationsberater Harrison Owen Anfang der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelt (s. Abschnitt "Weitere Informationen"). Matthias zur Bonsen hat die Methode im deutschsprachigen Raum bekannt gemacht (s. Abschnitt "Weitere Informationen").

Autor

Thomas Bohinc

Erstellt am: 02.07.2017

Quartalsweise Planung, aktive Auftraggeber und Project Tailoring

3 Erfolgsfaktoren für agiles Portfoliomanagement



Johannes Felchlin
Leiter Projektportfolio
Management bei den Basler
Versicherungen Schweiz

Wie bekomme ich als Projektportfoliomanager ein gutes Gefühl, dass das Unternehmen aktuell an den "richtigen" Projekten arbeitet? Wie sollte ein aktiv agierendes Projektportfoliomanagement (PPM) der zunehmenden Dynamik in den Unternehmen Rechnung tragen? Und wie kann die Organisation im Hinblick auf die fortschreitende Agilisierung und Digitalisierung wertschöpfend unterstützt werden?

Diese Fragen stellen wir uns bei den Basler Versicherungen Schweiz über die letzten Jahre vermehrt. Wir versuchen mit gezielten, lösungsorientierten, aber möglichst pragmatischen Vorgehen, Prozessen und Methoden positiven Einfluss auf die Ziel- und Strategiedefinition zu nehmen. Dazu setzen wir auf ein agiles PPM. Diese Entwicklung braucht viel Begleitung während des Übergangs und vor allem Zeit, da neue Denkweisen und nachhaltige kulturelle Veränderungen nicht verordnet oder geschult werden können, sondern wachsen müssen. Notwendige Zwischenschritte und Erfolgsfaktoren schildere ich in diesem Beitrag.

Die IT arbeitet bereits vollständig agil

Die Basler Versicherungen Schweiz stellten vor etwa sieben Jahren die gesamte IT-Anwendungsentwicklung und den IT-Betrieb (Build und Run, aber ohne Infrastruktur) auf agile Arbeitsweisen um. Sämtliche IT-Projektarbeiten sowie der IT-Betrieb werden agil (Scrum und Kanban) geführt. Nach einer ein- bis zweijährigen ineffizienteren Periode oder Durststrecke stellen wir mittlerweile fest, dass die IT in kürzerer Zeit Resultate mit besserer Qualität liefert. Entscheidend ist dabei, dass sich die etwa 20 Scrum-Teams stark auf wenige Aufgaben gleichzeitig fokussieren und stärker sequenziell statt parallel arbeiten. Das war für die Auftraggebenden am Anfang nicht immer einfach zu verstehen. Sie mussten damit umgehen, dass z.B. im Moment nicht an ihrem bewilligten Projekt gearbeitet wird, sondern erst im übernächsten Sprint in z.B. einem Monat, dann aber mit Hochdruck und dem gesamten Team. Die gesamte Umsetzungsdauer wurde jedoch nicht länger. Nach einigen positiven Erlebnissen befürworteten und unterstützen alle Entscheidungsträger dieses Vorgehen.

Hybrides Projektportfolio als Herausforderung

Unser Projektportfolio, das permanent etwa 60 aktive Projekte und über das Jahr verteilt etwa 100 Projekte beinhaltet, ist bezüglich der Umsetzungsmethoden noch ziemlich hybrid: Etwa 30% der Projekte werden agil geführt, die Mehrzahl aber nach wie vor klassisch geplant und nur der IT-

Teil agil umgesetzt. Das Projektportfolio beinhaltet vor allem IT-Systemerneuerungen/-Einführungen und Produktentwicklungsprojekte, aber auch Prozessoptimierungen, IT-interne Projekte und immer mehr Compliance-Projekte. Die komplexeren und strategischen Projekte werden vom zentralen Projektleitungspool durchgeführt, der wie das PPM beim CFO angehängt ist. In diesem Pool befinden sich etwa 15 erfahrene Senior Projektleiterinnen und Projektleiter, die jeweils ein großes oder zwei bis drei mittlere Projekte führen. Die Mehrzahl der Projekte führen jedoch nach wie vor die Projektleiter aus den entsprechenden Fachbereichen.

Die agile Arbeitsweise der IT, die starke Zunahme der vollständig agil geführten Projekte und die digitale Transformation sowie kürzere Produkteinführungszeiten führten dazu, dass wir auch im PPM auf eine agile Projektportfolioführung umstiegen und dies nun seit drei Jahren erfolgreich praktizieren.

Bottom-up-Planung war überholt

Vor der Umstellung agierten wir mit einem mehrheitlich bottom-up generierten Jahres-Projektportfolio. Mitte des Jahres sammelten wir Projektideen, definierten strategische Initiativen und nahmen danach die Aufwandsschätzungen vor. Mittels Szenarien und Simulationen wurde gegen Jahresende ein Jahresportfolio genehmigt. Selbstverständlich kam alles anders als geplant und oft war die ursprüngliche Planung bereits nach wenigen Monaten überholt, viele neue Projekte gestartet und die laufenden Projekte umgeplant.

Erfolgsfaktor 1: quartalsweise Projekt- und Ressourcenfreigabe

Deshalb arbeiten wir nun mit einer **quartalsweisen agilen Portfolioplanung**, die jeweils vom sog. **"Projektportfolio- und Priorisierungsboard" (PPB)** genehmigt wird. Dieses von der Geschäftsleitung eingesetzte Projekt-Entscheidungsgremium konzentriert sich, was die Ressourcen angeht, vor allem auf die erfolgsrechnungsrelevanten Investitionen und die IT und ist mehrheitlich mit Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandsmitgliedern bestückt. Dabei gibt es verschiedene Ebenen (Bild 1):

- Ein halbjährlicher strategischer Ziele/Strategie/Projekte-Abgleich im **PPB-S** (S steht für Strategie), in dem auch die strategischen Ressourcen- und Projekt/Programmscheide gefällt werden, bildet die Basis für die Mittelfristplanungen auf taktischer Ebene.
- Eine quartalsweise, taktische IT-Aufwandsplanung mit Simulationen und Priorisierungen im **PPB-T** (T steht für Taktik) für Projekte, IT-Betrieb und Kleinaufträge sorgt für eine planungssichere Umsetzbarkeit über die nächsten drei Monate. Dabei werden die Projekte (noch) nicht inhaltlich genehmigt, sondern nur die Ressourcen-Reservierungen bestätigt oder verändert. Das Investitionsbudget wird zentral von mir als Projektportfoliomanager verwaltet und basiert auf einem von der Geschäftsleitung jährlich definierten Investitionsbetrag. Dies bedeutet, dass die Auftraggeber selbständig keine portfoliorelevanten Projekte (mit IT-Aufwand und/oder finanziellen Ressourcen) starten können und es somit keine "U-Boot-Projekte" gibt, die intransparent sind oder die offiziellen Prozesse nicht durchlaufen.

- Monatliche Antragsfreigaben (Vorstudie/Realisierung/Change Request) erfolgen im **PPB-E** (E steht für Entscheidung). Die Planungsanträge (Vorstudie) werden durch das PPM vorgestellt, die Realisierungsanträge der mittleren und großen Projekte durch die entsprechende Projektleitung oder Auftraggeberschaft.
- Die operative Planung (**PPB-O**) entspricht im Wesentlichen einer Backlog- und Sprintplanung jedes Teams innerhalb der Quartalsvorgaben. Dies läuft zum einen über sog. Customerboards: Jedes IT-Team bespricht in diesen alle zwei bis vier Wochen stattfindenden Koordinations-sitzungen mit den entsprechenden internen Kunden die Priorisierung der anstehenden Anforderungen. Zudem finden zweiwöchentlich Absprachen vor dem großen (3x7 Meter) physischen IT-Pipelineboard (Scrum of Scrums) statt. Daran nehmen die IT-Leitung, die Product Owner aller IT-Scrum Teams sowie wir vom PPM teil und besprechen die Herausforderungen der Teams, vor allem in Bezug auf Abhängigkeiten untereinander, z.B. Rollout- und Schulungstermine, andere terminliche Absprachen und IT-architektonische Fragen.

Vorteile der agilen Planung

Diese **quartalsweise strategische, taktische und operative agile Projektportfolio-Planung** ermöglicht eine zeit- und stufengerechte Ressourcenplanung und Projektpriorisierung. So sind wir ausreichend agil, aber dennoch besteht über eine überblickbare Zeitdauer Planungssicherheit. Unsere Erfahrung zeigt, dass wir weniger Entscheide wieder verändern müssen. Auf der anderen Seite müssen die Projektleiter damit leben, dass ihre Planung alle drei Monate diskutiert und eventuell durch Repriorisierungen verändert wird.

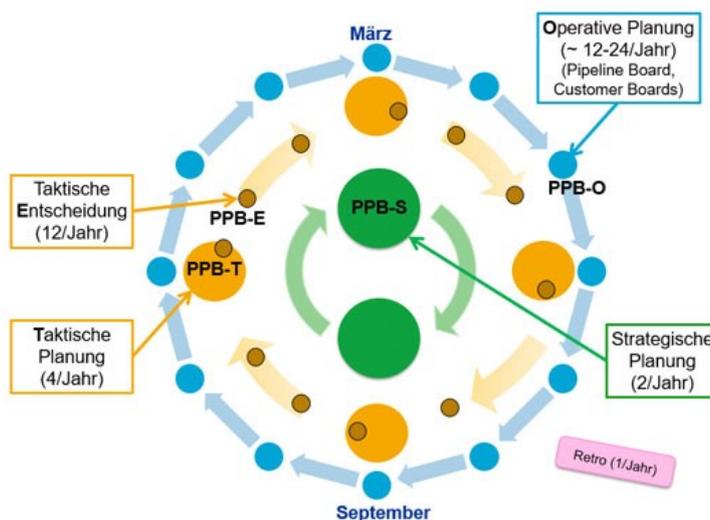


Bild 1: Der agile Planungs- und Entscheidungszyklus beinhaltet verschiedene Entscheidungsebenen

Erfolgsfaktor 2: aktive Auftraggeberschaft

Vor einigen Jahren führte ich eine interne Analyse durch, um die Hauptgründe für das Scheitern von Projekten zu ermitteln. Die Datenauswertung von etwa fünf Jahren und 50 Projekten zeigte, dass die Nichterfüllung der ursprünglichen Ziele nicht auf eine schlechte Planung oder Umsetzung zurückzuführen ist, sondern in erster Linie am suboptimalen Verhalten in den Bereichen Kommunikation, Anforderungsmanagement und Entscheidungsprozessen liegt. Zudem wurde zu meinem Erstaunen klar, dass das "Fehlverhalten" viel stärker bei der Auftraggeberschaft, respektive Entscheidungsgremien, und nicht bei den Projektleitungen zu suchen war.

Aus diesem Grund richteten wir den Fokus unserer Projektmanagement- und PPM-Weiterbildungsaktivitäten neben der Befähigung der Projektleiterinnen und Projektleiter stärker auch

auf die Auftraggeberinnen und Auftraggeber aus. Nun, unsere Geschäftsleitung und die Bereichsleitungen besuchen selten eine Schulung und waren sehr skeptisch. Glücklicherweise war das Management Commitment vorhanden, denn unser Geschäftsvorsitzender erkannte das Bedürfnis und unterstützte die Idee. Er ging sogar einen Schritt weiter und erklärte die Schulung als obligatorisch für alle potentiellen Auftraggebenden (die gesamte Geschäftsleitung sowie die Bereichsleitungen) und verlangte von mir ein Besuchscontrolling.

Lerngespräche mit Auftraggebenden

Die Schulungen wurden unter dem Namen "Auftraggeber-Lerngespräche" organisiert, um nicht von einer Schulung sprechen zu müssen. Tatsächlich konnte ich nach etwa drei Monaten und einigen Einzelgesprächen eine 100%ige Anwesenheitsquote vermelden. Der Inhalt der Lerngespräche bestand aus Hinweisen bzw. Empfehlungen, die in folgende drei Leitfragen gegliedert wurden:

- Was sind die wichtigsten Faktoren pro Projektphase, um möglichst optimale Bedingungen für eine erfolgreiche Projektarbeit zu schaffen?
- Wo ist der Auftraggebende selbst gefordert und muss selbst agieren?
- In welchen Phasen des Projekts muss die Auftraggeberschaft welche Handlungen und Lieferergebnisse von der Projektleitung einfordern?

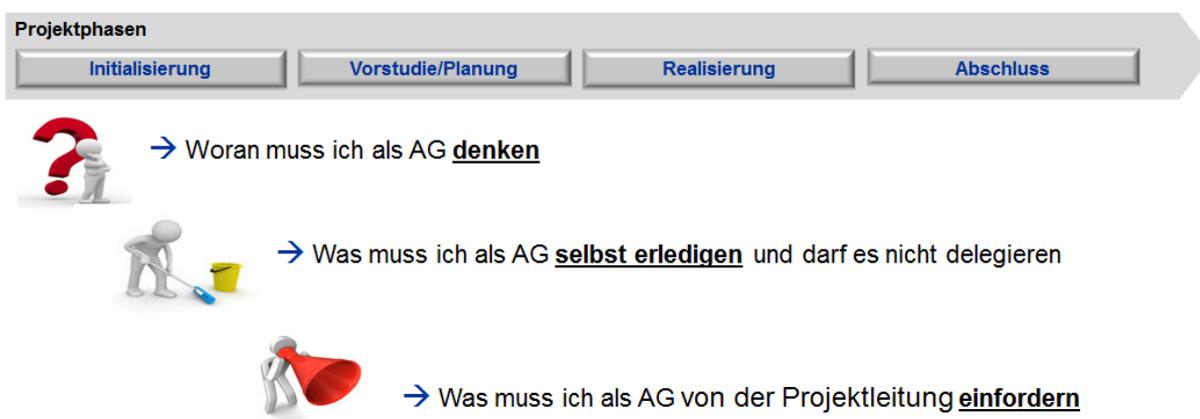


Bild 2: Die Auftraggebenden (AG) sollten sich bewusst machen, an was sie in ihrer Rolle denken müssen, was sie selbst erledigen und was sie delegieren

Diese Empfehlungen für Auftraggebenden führten zu sehr interessanten und wertvollen Diskussionen in den Lerngesprächen. So gab es z.B. verschiedene Meinungen zum Verfassen des ursprünglichen Projektauftrags, anhand dessen die Projektleitung mit der Planung beginnt; darf er mündlich erfolgen oder muss er klar und schriftlich verfasst sein? Wir erlaubten einen mündlichen Auftrag, spätestens zum Project Tailoring muss dieser jedoch von der Auftraggeberschaft oder Projektleitung schriftlich verfasst sein.

Damit das Lerngespräch möglichst nachhaltig wirkt und wertschöpfenden Charakter für das Unternehmen hat, ist eine **AG-Checkliste** sinnvoll. Sie beschreibt die Aufgaben eines Auftraggebers

pro Leitfrage und Projektphase. Die Projektphasen sind in "Initialisierung", "Vorstudie/Planung", "Realisierung (normal)", "Realisierung (kritisch)" und "Abschluss" aufgeteilt. Vor allem die Unterscheidung zwischen "normal" und "kritisch" während der Umsetzung ist sinnvoll, da die Projektführung in guten und kritischen Zeiten einen völlig anderen Fokus hat. Zudem wurden pro Phase zwischen fünf und zehn Aufgaben pro Leitfrage definiert. Bild 3 zeigt ein Beispiel für Aufgaben der Leitfrage "Woran muss ich als AG denken?" in der Initialisierungsphase:

1. Woran müssen Sie denken? (Erfolgsvoraussetzungen)	✓
● Die Ziele müssen präzise und akzeptiert sein	
● Ausreichende Durchdringung (Dauer, Aufwand) sicherstellen	
● Sind alle beteiligten Stellen eingeschaltet?	
● Sind die Rollen der Projektorganisation sauber geklärt?	
● Haben wir das ausreichende Fachwissen?	
● Haben wir ausreichende Kapazität für das Projekt?	
● Ist der PPM Prozess eingehalten?	
● Wie agil muss die Umsetzung sein? Was bedeutet dies für die Planung?	
● Sind die Risiken bekannt und werden sie geführt?	

Bild 3: Eine Checkliste hält die Aufgaben eines Auftraggebers pro Projektphase und Leitfrage fest, hier die Aufgaben der Leitfrage "Woran muss ich als AG denken?" in der Initialisierungsphase

Gute Ziel- und Nutzenformulierungen wurden ebenfalls besprochen, sie beruhen auf **SMART**-Kriterien und realen Projektaufträgen. Die Auftraggebenden diskutierten auch ihre spezielle Situation in hybriden oder agilen Projekten und, wie sie auf diese reagieren sollen: Iterative Vorgehensweisen verlangen nach einer noch intensiveren und regelmäßigeren Zusammenarbeit mit der Projektleitung und dem ganzen Team. Wichtig zu wissen ist, dass die Agilisierung vor allem einen Wechsel in der Denkweise darstellt und dies nach einer kulturellen Verankerung verlangt, die von der Führungsriege vorgelebt werden muss. In Scrum Meetings ist z.B. die Anwesenheit der Auftraggeber gern gesehen, da dies ein Zeichen von Wertschätzung ist. Zudem darf man Umfang/Qualität, Budget und Zeit eines Projekts nicht klar vorgeben und gleichzeitig eine agile Vorgehensweise einfordern.

Das Feedback der teilnehmenden Auftraggeberinnen und Auftraggeber war viel besser als erwartet und ich spüre seither ein deutlich besseres, aktiveres Begleiten der Projekte durch die Auftraggeber und Entscheidungsgremien.

Erfolgsfaktor 3: Project Tailoring zur Auftragsklärung

In einem Projektlebenszyklus und im PPM-Prozess sind Qualitätssicherungs-Meilensteine, sog. **Quality Gates**, enorm wichtig. Es sollten nicht zu viele, aber umso klarere sein. In agilen Vorgehensweisen sind Quality Gates integraler Bestandteil, in klassischen oder hybriden Methoden werden sie jedoch oft vergessen oder zumindest zu wenig Wert darauf gelegt. Bei uns ist das Project Tailoring in allen Projekten ein entscheidendes Quality Gate. Es geht dabei weniger um den Inhalt, sondern vielmehr um den Prozess.

Zu Beginn der (jeder) Planungsphase, wir nennen sie "Vorstudie", bzw. am Ende der Initialisierungsphase organisiert die Projektleitung auf Geheiß des PPM ein Project Tailoring. Dies wird vom PPM geleitet. Es ist obligatorisch für alle Projekte, kann jedoch je nach Komplexität von einer 15 Minuten-Sitzung bis zum 2-Tage-Workshop dauern. Eine Checkliste listet die möglichen einzubeziehenden Interessenvertretungen und möglichen Governance-Stellen sowie die zu erstellenden Dokumente pro Phase auf. Zudem werden Ziele und Nutzen sowie der Projektrahmen mit Abgrenzungen und Schnittstellen nochmals mit der Auftraggeberschaft und Projektleitung besprochen und ggf. geschärft. Ziel ist, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass das Projekt richtig startet und alle "am selben Strick ziehen". Für agile Projekte wird zudem definiert, wie die Meilensteine bezüglich Planung (Backlogs) und Iterationen (Sprints) aussehen, also was die Lieferergebnisse der ersten agilen Phasen (Epics) beinhalten.

In den vergangenen Jahren kam es wiederholt zu etwas skurrilen Situationen, als ich z.B. einen Projektleiter im Project Tailoring Meeting fragte, was nun die Ziele des Projekts seien und erst dann transparent wurde, dass der Auftraggeber von etwas ganz anderem ausging. Das Unterscheiden von Wirkungszielen (Nutzen) sowie Vorgehens- und Prozesszielen inkl. Lieferergebnissen und deren messbare Definition ist sehr wichtig. Das Project Tailoring ist ein hervorragendes Instrument, um den Projekterfolg frühzeitig positiv zu beeinflussen. Die involvierten Personen sind danach meist stärker motiviert und ein gemeinsames Commitment liegt vor.

Folge der Agilisierung: Das magische Projektdreieck hat sich verändert

Nicht nur in einer agilen Welt ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden aller Stufen, ich beschränke mich hier auf die Projektleitung, die Vision und Ziele der Organisation oder zumindest eines größeren Teilbereiches kennen und verstehen. Denn Eigeninitiative, Mitdenken und unternehmerisches Handeln sind nur möglich, wenn das große Ganze verstanden wird. Man könnte auch sagen: "Management by vision statt Management by objective/order".

! Projektleiterinnen und Projektleiter wurden viel zu lange geschult, dass sie "lediglich" für die Vorgehensziele, nicht aber für die Wirkungsziele (Nutzen) verantwortlich seien. Dies ist überholt. Wichtig ist bei allem was wir tun, dass möglichst viel Wertschöpfung für die Organisation erreicht wird. Dies können eine Ertragssteigerung, Kosteneinsparungen, kontinuierliche Prozessverbesserungen, Fortschritt, Lerneffekt oder bessere Qualität sein.

Dies bedeutet, dass das **magische Projektdreieck** mit Zeit, Kosten und Umfang/Qualität fälschlicherweise nur die Vorgehensziele beleuchtet und um die Ergebnis-/Wirkungsziele (Nutzen) ergänzt werden sollte. **Die Basler Versicherungen nutzen ein neues Dreieck mit Qualität, Wert und Rahmenbedingungen (Umfang, Zeit, Kosten)** (Bild 4).

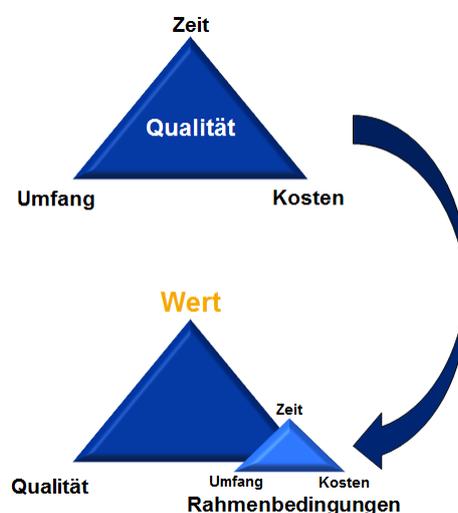


Bild 4: Im Zuge der Agilisierung ist es wichtig, das magische Dreieck des Projektmanagements um den Gedanken der Wertschöpfung (Wirkungsziele/Nutzen) zu erweitern

So machen sich die Projektleitungen Gedanken, ob die Wirkungsziele (Werte für das Unternehmen durch die Konsequenz der Lieferergebnisse) die richtigen sind. Diese Verantwortung ist nicht einfach und verlangt oft Diskussionen mit den Auftraggebern und deren definierten Nutzen. Vor allem das "Silo-Denken" der Auftraggeberschaft ist oft Grund für Diskussionen. Für jüngere Projektleitende kann das eine Herausforderung sein, vor allem wenn der Auftraggebende zusätzlich Linienvorgesetzter ist. Ich rate aber jeder Projektleitung, dass sie sich diese Gedanken macht, eine klare Position einnimmt und diese kommuniziert. Dies bietet die Möglichkeit, sich einen Namen zu machen und für Größeres ins Gespräch zu bringen.

Ausblick: Ziel- und Strategiedefinition mit Wertbeitragspoker

Vor zwei Jahren starteten wir innerhalb der halbjährigen Strategiediskussion (PPB-S) eine weitere Initiative, die darauf abzielt, das Projektportfolio stärker top-down statt bottom-up zu planen. Um sicherstellen zu können, dass wir das richtige Projektportfolio bewirtschaften, müssen die Ziele und Strategien geklärt sein. Mit Unterstützung unseres Geschäftsleitungsvorsitzenden trugen wir die Ziele und Strategien der einzelnen Bereiche zusammen und definierten den Nutzen pro Ziel mittels klarem, wenn teilweise auch subjektiv messbarem, Wertbeitrag für das Unternehmen.

Mit diesen Zielen und den von der Geschäftsleitung genehmigten relativen Wertbeiträgen (hoch, mittel, eher gering) führten wir ein Pokerspiel mit der gesamten Geschäftsleitung durch. Dazu wurden die etwa 60 Geschäftsziele gruppiert nach strategischer Dimension auf einem langen Tisch ausgelegt. Danach konnten die Beteiligten mit Poker-Chips auf die Ziele setzen ("All In" war verboten). In der anschließenden Diskussion wurden die Resultate (die Priorisierung) besprochen und teilweise Ziele-Cluster definiert, die Potential für eine Umsetzung via Programm haben.

Dieses Vorgehen unterstützt die Teilnehmenden, eher mit der rechten Hirnhälfte (Zentrum für Kreativität, Gefühle, Bilder, ...) statt wie sonst immer mit der linken (Zentrum für Logik, Gesetze, Analysen, ...) zu operieren. So erhalten sie bessere und schnellere Resultate, da diese einen Teil Bauchgefühl beinhalten und ein Konsens erreicht wird. Das Resultat des Pokers war eine Liste mit Zielen, die durch das Pokern priorisiert ist und so als Priorisierung für das Projektportfolio dient. Der nächste Schritt war ein Ziel-Bebauungsplan, in welchem die Ziele nach Wichtigkeit und Dringlichkeit auf eine mehrjährige Zeitachse gelegt werden, um daraus anschließend Programme, Projekte und Linienaufgaben zu definieren.

Fazit

Ein agiles PPM trägt der Dynamik und digitalen Transformation in den Unternehmen, der Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung und ist durch rollierende, strategieunterstützende Priorisierung wertschöpfend. Eine agile Projektumsetzung hilft, den Kunden schneller und qualitativ hochstehende Lieferergebnisse zu präsentieren. Es gibt einige Erfolgsfaktoren und notwendige Maßnahmen, die den Werte-, Prozess- und Methodenwandel positiv unterstützen:

- Management by Vision statt Management by Order: Die Projektleitungen müssen stärker mitdenken und nicht nur Verantwortung für die Vorgehens-, sondern auch für die Wirkungsziele übernehmen.
- Die Unternehmensziele und –strategien und deren Wertbeitrag sollten im Vordergrund stehen und klar priorisiert sein, Projekte sind "nur" deren Umsetzungsgefäße.
- Das suboptimale Handeln der Auftraggebenden ist oft der Grund für gescheiterte Projekte. Die Befähigung jener Gruppe ist ebenso wichtig wie die der Projektleitenden. Vor allem der Umgang mit agilen Projekten und Organisationen verlangt eine klare Kommunikation der Rechte und Pflichten von Entscheidungsgremien.
- Zu Beginn eines Projekts kann vieles schief gehen oder unklar bleiben. Hier ist ein Project Tailoring notwendig, welches die Ziele, das Projektvorgehen sowie die einzubindenden Interessenvertretungen mit Auftraggeberschaft und Projektleitung klar definiert und ein gemeinsames Verständnis schafft.
- Agilität ist nicht nur eine Methode, sondern eine Denkweise, die einen Kulturwandel verlangt und Zeit benötigt.

Komplexität begegnen

Nutzen Sie agile Ansätze auch außerhalb der Software- und Produktentwicklung



Sabine Canditt
Dipl.-Ing. für Elektrotechnik, System- u. Software-Engineering

Management Summary

- Komplexität ist ein Phänomen unserer Zeit, dem wir nicht nur in der Software-Entwicklung Rechnung tragen müssen. Traditionelle Projektmanagement-Methoden werden dem nicht gerecht.
- Ein agiles Vorgehen ist sinnvoll, wenn es eine klare Motivation dafür gibt (z.B. Notwendigkeit zur Flexibilität) und wenn die Randbedingungen stimmen (z.B. Sie einigen sich mit dem Kunden auf ein agiles Vorgehen; die Lösung der Aufgabe erfordert ein Team).
- Agilität lässt sich mit einem Set von Werten und Prinzipien beschreiben. Die konkreten Praktiken sind kontextabhängig und müssen passend zu Ihrem Szenario ausgewählt werden.
- Initiieren Sie in einem Workshop einen passenden agilen Ansatz gemeinsam mit Ihrem Team.
- Mit agilem Vorgehen können Sie Daten migrieren, eine Veranstaltung planen oder Geschäftsprozesse angleichen – im Beitrag ist ein Scrum-ähnliches Vorgehen für diese drei Projektbeispiele ausführlich erklärt.

Stellen Sie sich vor, Sie haben gerade die Leitung eines Projekts "gewonnen" und machen sich daran, mit der Planung zu beginnen. Die entscheidende Frage: Wie viel Aufwand steckt hinter der Umsetzung der Anforderungen? Schwer zu sagen, wenn die Anforderungen im Lastenheft ziemlich vage sind und sich trotz Nachfragen nicht präzisieren lassen. Offensichtlich kann auch der Kunde noch nicht so genau formulieren, was er will. Trotzdem hat Ihr Auftraggeber bereits unmissverständliche Vorstellungen über den Endtermin.

Wie viele Personen brauchen Sie, um den Auftrag in diesem Zeitrahmen umzusetzen? Was wird es also kosten? Auch das ist schwer zu beantworten, wenn noch gar nicht klar ist, wie die Anforderungen eigentlich umgesetzt werden sollen. Eine detaillierte Auftragsklärung, wie Sie es aus Ihren Projektmanagement-Schulungen kennen, scheint nicht möglich zu sein. Was tun?

Wenn Sie eine Chance haben wollen, den Zeitrahmen einzuhalten, müssen Sie so bald wie möglich anfangen. Sie haben bereits einiges über **agile Vorgehensweisen im Bereich der Software-Entwicklung** gehört, die für derart unklare, unsichere Situationen das Mittel der Wahl zu

sein scheinen. Erfolgsgeschichten machen die Runde, aber auch Geschichten vom kläglichen Scheitern. Sie haben gehört, dass es nicht nur um bestimmte Praktiken geht, sondern vielmehr auch um Werte und Prinzipien, gar um ein Mindset. Könnte ein agiler Ansatz Ihnen helfen?

Passt Agilität auch zu Nicht-Software-Projekten?

Agilität und Scrum sind in aller Munde, vor allem bei Software-Entwicklungen. Agilität ist jedoch auch auf völlig andere Projekte anwendbar. Ob Ihnen als Projektleiter der agile Ansatz helfen kann, wie Sie den Transfer der Prinzipien und Praktiken meistern und wie Sie die ersten Schritte gehen – das möchte ich in diesem Artikel mit einigen praktischen Beispielen darstellen.

Das Manifest für agile Software-Entwicklung als Wegbereiter

Wenn Sie sich mit Agilität beschäftigen, werden Sie sehr schnell auf das **Manifest für agile Software-Entwicklung** stoßen. Schon der Name zeigt den Ursprung in der Software-Entwicklung. Es zeigte sich bereits Ende des 20. Jahrhunderts, dass traditionelle Vorgehensweisen, die auf Vorhersagbarkeit und Planbarkeit beruhen, aufgrund ständig zunehmender Komplexität an ihre Grenzen stoßen. So entstanden Methoden wie **Scrum** und **eXtreme Programming** als "Gegenbewegung" zu gängigen Wasserfall-Prozessen.

Diese Erkenntnis ist längst nicht mehr auf Software-Entwicklung beschränkt, sodass Agilität als Weg zur Lösungsfindung in die unterschiedlichsten Gebiete eingezogen ist (z.B. Produktentwicklung mit Hardware und Mechanik, Marketing, Gesundheitswesen, Personalwesen, ...). Die Werte und Prinzipien des Manifests lassen sich unabhängig von der Anwendungsdomäne verallgemeinern. Wenn Sie "Software" durch "Produkt", "Service" oder "Ergebnis" ersetzen, wird aus "Wir schätzen funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation" die Formulierung: "Wir schätzen ein wertvolles Ergebnis mehr als begleitende Bürokratie".

Scrum wird oft als Projektmanagement-Methode dargestellt, was genaugenommen nicht korrekt ist. Im **Scrum Guide** finden Sie: "Scrum ist ein Framework für die Entwicklung, Auslieferung und Erhaltung komplexer *Produkte*". Eine *Produktentwicklung* wird immer weitergeführt, so lange das Produkt wirtschaftlich sinnvoll ist – in Scrum in einer Folge von Iterationen (Sprints), die jeweils ein Produktinkrement hervorbringen. Ein **Projekt** dagegen ist ein zeitlich begrenztes, einmaliges Vorhaben, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Der Transfer von der Scrum-kompatiblen Produkt-Denkweise auf ein Projekt bereitet oft einige Schwierigkeiten. Lohnt es sich überhaupt, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben? Ergibt agiles Vorgehen für Sie überhaupt Sinn? Gehen wir dazu zurück zu unserer Ausgangssituation.

Agil = planlos?

Sie wollen einen Plan für Ihr Projekt erstellen und haben festgestellt, dass eine detaillierte Schätzung aufgrund zu großer Unsicherheiten nicht möglich ist. Kann Ihnen Agilität aus diesem Dilemma helfen? Heißt Agilität, völlig planlos aufs Geratewohl einfach loszuarbeiten?

Das ist tatsächlich ein weitverbreitetes Vorurteil. Das Gegenteil ist der Fall: Es wird fortlaufend geplant. Im Unterschied zu klassischer Planung ist die Granularität jedoch abhängig vom Zeithorizont und von der zu erwartenden Unsicherheit. Im Klartext: Eine feingranulare Planung auf Basis von Arbeitspaketen in der Größenordnung von Stunden oder Tagen führe ich nur für den unmittelbar bevorstehenden Zeitraum von z.B. zwei Wochen durch. Die mittel- und langfristigen Zeithorizonte (Phasen, Releases, Roadmaps, ...) werden gröber beplant, da ich ja davon ausgehe, dass sich hier sowieso einiges ändern wird (Bild 1).

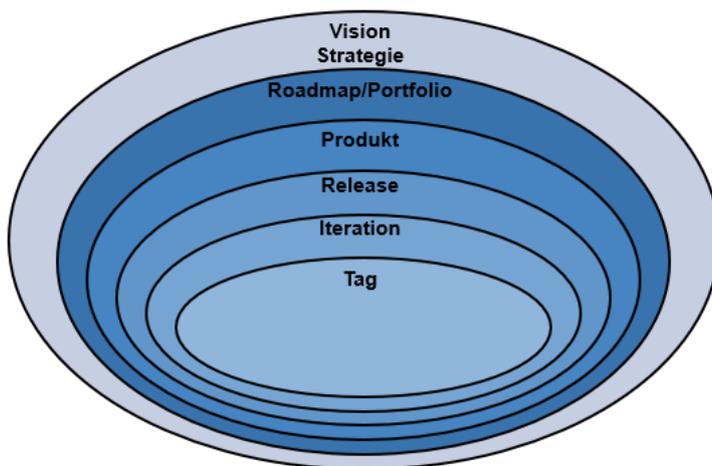


Bild 1: Agile Planung erfolgt in verschiedenen Zeithorizonten mit unterschiedlicher Granularität. Der Arbeitsumfang kann von einem Tag bis zu mehreren Jahren reichen (nach: Mike Cohn, Agile Estimating and Planning).

Der Grund, warum wir zu Projektbeginn keine feingranulare Planung abgeben, ist nicht etwa, dass wir agil arbeiten. Sondern umgekehrt: Wir arbeiten agil, weil aufgrund der Komplexität eine feingranulare Planung nicht einzuhalten und daher nicht sinnvoll ist. Diese Sichtweise erfordert ein enormes Umdenken bei Menschen, die es gewohnt sind, sehr frühzeitig pseudo-genaue Aussagen darüber zu erhalten, wann genau was fertig wird. Ich höre oft: "Seit agil gearbeitet wird, gibt es keine Aussagen mehr darüber, wann etwas fertig wird, wie viel es kostet etc." Diese Aussage ist eine Verdrehung von Ursache und Wirkung.

Seite an Seite mit dem Kunden

Eine erste Hürde beim Umstieg auf eine agile Projektplanung ist häufig, dass der Kunde eine agile Zusammenarbeit nicht kennt oder sogar ablehnt. Oft gibt es organisatorische oder vertragliche Vorgaben, die ein agiles Arbeiten verhindern. Sie müssen also zunächst klären, welche Vorgaben es gibt, welcher Detaillierungsgrad für die Planung vorgesehen ist und wie der Projektfortschritt gemessen werden soll. Erfolgreiches agiles Projektmanagement ist langfristig nur zusammen mit dem Kunden möglich. Es sollte Ihnen gelingen, Ihren Auftraggeber davon zu überzeugen, wenn Sie ihm die Vorteile erläutern, die er selbst davon hat:

- Transparenz über den aktuellen Stand anhand von konkreten Zwischenergebnissen statt Blindflug und böse Überraschungen zum geplanten Projektende, wenn der Zeitplan überschritten

und es zu spät ist, um angemessen zu reagieren oder das Endergebnis nicht den Wünschen entspricht

- Die Möglichkeit, Feedback zu geben und während der Projektlaufzeit das Projektgeschehen in seinem Sinne zu beeinflussen
- Die Möglichkeit, unpräzise Anforderungen nach und nach zu präzisieren und sogar Anforderungen, die sich noch nicht in der Umsetzung befinden, ohne Mehrkosten zu ändern.

Wir schätzen also die Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen (s. Manifest). Zum Glück gibt es mittlerweile viele agile Vertragsmodelle, die diese Form der Zusammenarbeit in eine juristisch akzeptable Form gießen (siehe z.B. das Buch **Agile Verträge**). Sie regeln z.B. die Interaktionspunkte zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und die Rechte und Pflichten im laufenden Projekt.

Wie sinnvoll ist ein agiles Vorgehen für mein Projekt?

Mit dem Auftraggeber an Ihrer Seite haben Sie bereits eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches agiles Vorgehen erfüllt. Ein agiles Vorgehen ist umso sinnvoller, je mehr der folgenden Fragen Sie mit "ja" beantworten können:

- Gibt es eine klare Motivation dafür, agil zu arbeiten bzw. darauf umzustellen? Agile Prinzipien und Praktiken zielen ab auf Flexibilität, Reduzierung der Time-to-Market und Maximierung von Kundennutzen. Wenn es dagegen vornehmlich um Kostenreduktion, Effizienz und optimale Auslastung von Ressourcen geht, kann man zwar auch iterativ-inkrementell vorgehen. Der volle Umstieg auf agile Werte, Prinzipien und Praktiken ist jedoch nicht notwendig und auch nicht unbedingt passend, da er mit erheblichen Änderungen verbunden und daher schwer umzusetzen sein kann.
- Kann das Endergebnis oder Produkt iterativ-inkrementell realisiert werden, sodass nach jeder Iteration (Mini-Projekt) ein Produktinkrement entsteht, zu dem Sie wichtiges Feedback erhalten können?
- Kann das Projektteam so zusammengesetzt werden, dass es interdisziplinär an einem gemeinsamen Ziel bzw. Ergebnis arbeiten kann? Idealerweise besteht das Team aus Mitgliedern mit hoher Verfügbarkeit für das Projekt und die geographische Verteilung ermöglicht direkte Kommunikation und enge Zusammenarbeit.
- Haben die Projektbeteiligten (inkl. der Zulieferer) bereits Erfahrungen mit Agilität? Erlaubt das Projekt eine Lernphase?
- Habe ich die Unterstützung durch das Management bei notwendigen Änderungen in bestehenden Prozessen und Organisationsstrukturen und bei der Beseitigung von auftretenden Hindernissen?
- Passt die Organisationskultur zu Agilität (z.B. Selbstorganisation vs. Command and control, Akzeptanz von Planänderungen als Folge von Unsicherheiten, Offenheit im Umgang mit Fehlern)?

Wie wende ich Agilität in meinem Kontext an?

Wie genau sollen Sie nun anfangen? Wie soll die passende agile Vorgehensweise für Ihr Projekt aussehen? Und wie bekommen Sie Ihr Team an Bord, sodass Sie sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise verständigen? Da Agilität auf die Selbstorganisation von Teams baut, ist es wichtig,

die Beteiligten von Anfang an mit einzubeziehen. Dies kann z.B. durch einen **Liftoff-Workshop** geschehen, in dem ein initiales Setup vereinbart wird, das später durch *inspect & adapt* optimiert werden kann (z.B. in regelmäßigen Retrospektiven). Als Projektleitung oder Scrum Master moderieren Sie diese erstmalige Erstellung und ständige Verbesserung des Vorgehens.

! Um falsche Erwartungen und Frustrationen zu vermeiden, ist es wichtig, vorab mit Entscheidungsträgern und Stakeholdern zu klären, welche Dinge das Team entscheiden kann, und welche nicht.

Die folgende Liste soll Ihnen dabei helfen, einen Liftoff-Workshop mit Ihrem Team vorzubereiten.

- **Werte, Prinzipien und Regeln:** Agilität ist ein wertebasiertes Vorgehen. Das sollten Sie von Anfang an in der Zusammenarbeit mit Ihrem Team beherzigen. Es geht nicht nur darum, agile Dinge zu tun, sondern agil zu sein. Ein guter Ausgangspunkt für die Diskussion sind das (verallgemeinerte) Manifest bzw. die Scrum-Werte Mut, Offenheit, Respekt, Fokus und Selbstverpflichtung. Anstatt diese nun dem Team überzustülpen, sollten Sie gemeinsam diskutieren: Was ist uns wichtig bei der Zusammenarbeit? Was brauchen wir, damit wir als Team erfolgreich und gern zusammenarbeiten? Wie setzen wir die Werte in unserer täglichen Arbeit um? Wie wollen wir mit schwierigen Situationen umgehen? Wenn Sie mit Ihrem Team eine Liste von gemeinsamen Grundsätzen erarbeiten, sollten Sie sie immer wieder zusammen überprüfen und ggf. überarbeiten. Jeder aus dem Team sollte sich verantwortlich für die Einhaltung der Grundsätze fühlen.
- **Produkt:** Wie bei jedem Projekt ist es sinnvoll, sich zunächst über die Ziele, das gewünschte Endergebnis und Erfolgskriterien klar zu werden. Im agilen Kontext verwenden wir dazu eine **Produktvision**, die beschreibt, welches Problem wir lösen wollen und welcher Nutzen dadurch entsteht. Für Produktentwicklungsprojekte ist dies naheliegend. Für andere Projekte (z.B. Datenmigration, Einführung einer neuen IT-Infrastruktur) ist dies weniger offensichtlich. Das Produkt ist in diesem Fall die erfolgte Migration bzw. Einführung.
- **Stakeholder:** Wer sind unsere Stakeholder und wie arbeiten wir mit ihnen zusammen? Wie erfassen wir ihre Bedürfnisse und Anforderungen? Agile Vorgehensweisen setzen auf enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit und intensive Kommunikation, weniger auf Dokumentation und Verträge. Lesen Sie zu Stakeholderidentifikation und -management auch den Methodensteckbrief [Stakeholdermanagement](#) und "[Kommunikation mit Stakeholdern](#)".
- **Produktinkremente:** Um wichtige Annahmen abzuklären und Risiken zu minimieren, brauchen wir Feedbackschleifen – je mehr Unsicherheiten wir annehmen, desto früher und häufiger. In Scrum erfolgt das Feedback in regelmäßigen, kurzen (max. vierwöchigen) Zyklen, den **Sprints**. Welches sind die wichtigsten Annahmen und Risiken in unserem Projekt, die wir frühzeitig absichern möchten? Wie lässt sich das Endergebnis (Produkt) in sinnvolle Zwischenergebnisse (Produktinkremente) aufteilen, zu denen wir Feedback bekommen können? Sind feste Iterationen sinnvoll oder sollte sich die Dauer der Iterationen nach den Zwischenergebnissen richten?
- **Fortschrittsverfolgung:** Ein großer Vorteil von agilen Vorgehensweisen ist, dass wir durch die Produktinkremente sichtbaren Fortschritt erzielen. Wenn wir ein **Product Backlog** mit geschätzten Einträgen verwenden, haben wir stets einen Überblick darüber, wie viel Arbeit schon erledigt ist

und wie viel (nach aktuellem Stand) noch zu tun ist. Für die Fortschrittskontrolle ist es darüber hinaus interessant zu verfolgen, ob wir unsere Erfolgskriterien erreichen. Wie entwickelt sich der erzeugte Nutzen oder Wert? Wie definieren wir den Wert, und wie können wir ihn unseren Tätigkeiten zuordnen? Nach meiner Erfahrung ist das für Beschäftigte außerhalb der Produktentwicklung (manchmal auch innerhalb) eine vollkommen ungewohnte Betrachtung.

- **Qualität:** Wie ist die Qualität unseres Produkts definiert? Welche qualitätssichernden Maßnahmen führen wir wann durch? In Scrum ist dies durch die **Definition of Done** erfasst, die in jedem Sprint umgesetzt wird und so dazu führt, ein auslieferbares Produktinkrement zu haben. Eine neue Funktion muss nicht 100% perfekt sein, sondern gut genug, um ein Feedback dazu zu bekommen. Auch das ist für viele eine völlig neue Sichtweise.
- **Rollen und Team:** Welche Rollenverteilung haben wir? Sind für unser Projekt die Rollen **Product Owner** und **Scrum Master** sinnvoll oder doch besser ein Projektleiter mit agilem Mindset? Wer ist im Team? Wie funktionsübergreifend (cross-functional) oder selbst-organisiert sollte es sein? Welche Entscheidungen werden im Team gefällt, welche nicht? Gibt es weitere Rollen? Brauchen wir vielleicht sogar mehrere Teams? Wie ist die Aufgabenverteilung dieser Teams und wie gehen wir mit Abhängigkeiten um?
- **Arbeitsorganisation:** Welche weiteren agilen Prinzipien/Praktiken sind für uns zur Organisation unserer Arbeit sinnvoll? Setzen wir die Scrum-Artefakte (Product Backlog, Sprint Backlog) und -Meetings (**Sprint Planning, Review, Retrospektive, Daily Scrum**) um? Nutzen wir paarweises Arbeiten, test-getriebene Entwicklung und Visualisierung? Wie werden wir weiteren Projektanforderungen gerecht (z.B. Reporting, Dokumentation, Governance)? Wie gehen wir mit auftretenden Hindernissen um? Ich habe festgestellt, dass die sehr strukturierte und disziplinierte Arbeitsweise mit Scrum für viele Non-ITler ein Novum ist, das von ihnen gern angenommen wird.

Die Umstellung auf agile Vorgehensweisen stellt für viele Beteiligten, die klassisches Vorgehen gewohnt sind, eine starke Veränderung dar, nicht nur in der Arbeitsweise, sondern vor allem auch in der Grundhaltung (Wir leben mit der Komplexität und finden kreative Lösungen durch Experimentieren; wir lernen aus Fehlern; wir sitzen alle in einem Boot und übernehmen gemeinsam Verantwortung, ...). Diese Umstellung im Projekt umzusetzen, ist u.a. Aufgabe des Scrum Masters. Wenn es keinen Scrum Master gibt, sondern einen (agilen) Projektleiter, muss dieser die Aufgabe übernehmen, d.h. empathisch und respektvoll mit Ängsten und Widerständen umgehen und gute Begründungen nicht nur für das "was", sondern auch für das "warum" liefern. Das Team sollte sich gemeinsam überlegen, welche Vorteile (und vielleicht auch Nachteile) ein agiles Vorgehen gegenüber klassischem Vorgehen hat, um auch skeptische Stakeholder überzeugen zu können.

Agiles Arbeiten in Beispiel-Szenarien

Die folgenden Szenarien sind Beispiele für agil durchgeführte Projekte außerhalb der Software-Entwicklung:

1. Datenmigration
2. Planung einer Veranstaltung

3. Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen und Software-Systemen

Beispiel 1: Datenmigration

Datenmigration ist aufgrund von neuer Infrastruktur, vielen Schnittstellen und Abhängigkeiten mit technischen Risiken behaftet. Bei Fehlschlägen kann es zu Produktionsausfällen und damit zu erheblichen Schäden kommen. Die Motivation für das agile Vorgehen ist, diese Komplexität und die damit verbundenen Risiken in den Griff zu bekommen.

Produkt bedeutet in diesem Fall: Alle Daten sind migriert und können genutzt werden. Zur Produktvision gehören die Geschäftsziele, die an alle Stakeholder und Sponsoren kommuniziert werden bzw. gemeinsam mit Ihnen erarbeitet werden. Wir klären, welche geschäftlichen Ziele mit der Migration verfolgt werden. Durch die frühzeitige Einbeziehung der Stakeholder entsteht Verständnis für das Machbare und die gegenseitigen Interessen. So dämpfen wir unrealistische Erwartungen und holen die Stakeholder ins Boot.

Stakeholder: Dazu gehören auf jeden Fall die Fachbereiche, die mit den Daten arbeiten. Welche Auswirkungen hat die Migration auf sie? Was geschieht mit der Sicherheits- und der Zugangskontrolle? Wie informieren wir die betroffenen Mitarbeiter über die Veränderungen? Wir suchen uns frühzeitig Ansprechpartner und beziehen sie in unsere Planungen und Überlegungen ein. Wir veranschaulichen ihnen, wie die neue Umgebung aussehen wird und erklären die Möglichkeiten und Grenzen des neuen Systems. Wir klären frühzeitig, welchen Beitrag die Fachseite zur erfolgreichen Durchführung der Migration leisten muss (z.B. durch temporäre Mitarbeit im funktionsübergreifenden Team zur Beurteilung der Datenqualität) und welche Verfügbarkeit für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gewährleistet sein muss.

Produktinkrement: Ein kleiner Teil der Daten (Aufteilung nach fachlichen Komponenten) ist migriert, wobei möglichst viele kritische Schnittstellen zwischen Systemen, unterschiedliche Dateiformate, Kompatibilitätsprobleme etc. berücksichtigt sind. Dadurch ist die Struktur der Datenwege geklärt. Wichtig ist es, beim Produktinkrement den end-to-end-Prozess möglichst komplett abzubilden. Zu Beginn arbeiten wir mit kurzen Iterationen, z.B. eine Woche. Wenn die wesentlichen Fragen geklärt sind, können wir auf längere Zyklen umsteigen. Mit diesen Zeithorizonten erstellen wir einen anfänglichen Plan, den wir mit den Erkenntnissen aus jedem Zyklus anpassen.

Durch die Tests können wir abschätzen, wie lange die komplette Migration dauern wird. Unterschiedliche Szenarien sind denkbar, je nachdem, ob die migrierten Daten schon produktiv genutzt werden können:

- Altsystem bleibt Master, bis alle Daten migriert sind
- Beide Systeme laufen parallel (was evtl. Mehraufwand für die Fachabteilungen bedeutet)

Wenn es mehrere Bereiche gibt, die Daten migrieren müssen, könnte man noch entscheiden, ob alle Bereiche gleichzeitig migrieren oder eine Abteilung nach der anderen. Es kann sinnvoll sein, mit einer prototypischen Migration produktionsnaher Daten auf einer vollwertigen Testumgebung zu beginnen, bevor die Go-Live-Migration angestoßen wird. Die Technologie bzw.

Software zur Durchführung der Migration wird so bereits eingesetzt und geprüft. Damit können die Schätzungen für die Durchführung der gesamten Migration deutlich verbessert werden. Diese "Simulation" hat außerdem eine wichtige Rolle beim Team-Building: Die Mitarbeiter lernen, in einer relativ entspannten Umgebung zusammenzuarbeiten.

Fortschrittsverfolgung: Für jedes Datenmodul erfassen wir: Dauer und Kosten der Migration, Testergebnisse, Zahl der notwendigen Korrekturen, Datenqualität im Quell- und Zielsystem und Reaktion der Benutzer. Die Erkenntnisse arbeiten wir in unseren Plan ein.

Qualität: Die Qualität der migrierten Daten ist definiert durch Konsistenz, fachliche Korrektheit und Vollständigkeit. Die Qualitätsanalyse der Daten fängt bereits im Quellsystem an. Auch wenn die Daten im alten System gut genug waren, heißt dies nicht, dass sie im neuen System noch die Anforderungen erfüllen, da dieses in der Regel neue Services und Funktionalitäten ermöglicht. Nach jedem Migrationsinkrement werden Daten, Zugangskontrolle, Sicherheit, Verwaltung und Funktion der Anwendung überprüft. Sind die vorgesehenen Daten verlustfrei migriert und können vom Nutzer auf dem neuen System genutzt werden? Sind die Security-Richtlinien sowie alle weiteren betrieblichen und behördlichen Anforderungen erfüllt? Ist die Auswirkung der Migration auf die Produktionssysteme minimal? Am Ende der kompletten Migration: Sind die Speichermedien der Quellen sicher gelöscht?

Rollen und Team: Wir benötigen ein funktionsübergreifendes Team mit einem agilen Projektleiter und allen, die an der Migration beteiligt sind (inkl. Vertreter der Fachabteilungen, Datenbankexperten, Migrationsexperten, Experten/Entwickler des Zielsystems, Tester, Security-Experten, Administratoren). Die richtigen Leute an Board zu haben, ist besonders dann wichtig, wenn es keine ausreichende Dokumentation über das alte und neue System gibt. Die Personen sind im zeitlichen Verlauf der Migration unterschiedlich stark eingebunden, entweder als Teammitglied oder als externe Experten. Die Planung der Einbindung erfolgt iterationsweise. Die Personen müssen rechtzeitig angefordert und ggf. von anderen Aufgaben freigestellt werden. Nach meiner Erfahrung stellt die Nicht-Verfügbarkeit oder das plötzliche Abziehen von Personen eines der größten Probleme in diesen Projekten dar.

Arbeitsorganisation: Es kommt z.B. häufig vor, dass das Zielsystem noch nicht bereitsteht oder sich sogar noch laufend verändert. Auch wenn dies eine End-to-End-Migration verhindert, kann die Migration dennoch vorbereitet werden, indem z.B. die Qualität der Daten im Quellsystem analysiert und verbessert wird. Eine agile Vorgehensweise und Kommunikation im Team sind in diesem Fall unabdingbar, weil man sich nur so auf das Zielsystem als "moving target" ausrichten kann.

In der Regel wird ein frühzeitiges Mapping zwischen dem Quell- und dem Zielsystem auf einem hohen Abstraktionsniveau erstellt. Details kommen im Laufe des Projekts dazu (in Scrum entspricht dies der Product-Backlog-Verfeinerung). Neue Geschäftsanforderungen werden sichtbar, und wir müssen klären, ob und wann sie umgesetzt werden können. Dazu müssen die Auswirkungen dieser Anforderungen auf alle Arbeitsbereiche berücksichtigt werden. Eine enge Kommunikation und Information über alle Änderungen wird möglich, wenn die entsprechenden Experten in einem Team zusammenarbeiten. So wird auch vermieden, dass sie sich gegenseitig die Schuld in die Schuhe schieben, wenn es zu Problemen kommt.

Eine besondere Bedeutung hat die **Durchführung von Tests**, wobei einige agile Prinzipien zur Anwendung kommen können. Es kann testgetrieben gearbeitet werden, d.h. Tests können bereits vor der Transaktion entwickelt werden. Auch die Automatisierung der Tests spielt eine wichtige Rolle (siehe Quelle oben).

Fazit: Datenmigrationsprojekte werden oft unterschätzt und stellen sich als komplexer heraus als gedacht. Die Herausforderungen sind nicht nur technischer Natur, sondern liegen auch darin begründet, dass eine enge Zusammenarbeit mit den Benutzern erforderlich ist. Eine agile Vorgehensweise hat den Vorteil, Annahmen und Risiken frühzeitig zu adressieren und in die Planung einzuarbeiten. So entsteht Transparenz über den aktuellen Stand und die voraussichtliche Zukunft. Leider stößt diese Transparenz oft auf Widerstände in Organisationen, die eine wasserfall-orientierte Vorgehensweise gewohnt ist, bei der Probleme erst spät erkannt werden und es kaum noch möglich ist, angemessen darauf zu reagieren. Bei einer inkrementellen Vorgehensweise haben Fehler in der Migration weniger schädliche Auswirkungen auf das Business und eine Fallback-Strategie ist leichter zu implementieren.

Beispiel 2: Planung einer Veranstaltung

Unser zweites Beispiel ist bewusst aus einem nicht-technischen, ehrenamtlichen Bereich gewählt: die Organisation einer Vereinsjubiläumsveranstaltung. Die Hauptherausforderung dabei ist nicht die Unsicherheit der Umgebung, sondern die Zusammenarbeit eines Orga-Teams, das aus Freiwilligen besteht und nur wenig Einsatz für diese Aufgabe aufbringen kann. Das Scrum-ähnliche Vorgehen dient dazu, die Arbeitsabläufe dieses Teams zu strukturieren, ohne dass es zu Überlastungen einzelner Personen kommt.

Das **Produkt** ist die durchgeführte Veranstaltung.

Produktvision: Das Motto der Veranstaltung wird im Verein besprochen. Die Präsidentin agiert als Product Owner. Zur Produktvision gehören auch das Lieferdatum (der Veranstaltungstermin) und finanzielle Rahmenbedingungen, z.B. wie viele Teilnehmer erwartet werden und welche Teilnahmegebühr erhoben werden soll, um die Kosten zu decken.

Stakeholder sind alle Vereinsmitglieder und die Besucher. Wir arbeiten mit **User Stories**, um die Bedürfnisse unserer Besucher zu erfassen: u.a. "Als Teilnehmer möchte ich interessante Kontakte knüpfen, damit ich mein Netzwerk erweitern kann", "Als Teilnehmer möchte ich Zeit zwischen den Programmpunkten haben, damit ich München erkunden kann", "Als ältere Teilnehmerin möchte ich nicht durch zu laute Musik in meiner Unterhaltung gestört werden."

Arbeitsorganisation: Da es lange Vorlaufzeiten (z.B. bei der Anmietung geeigneter Räumlichkeiten) gibt, beginnen wir bereits ein Jahr vor der Veranstaltung mit der Planung. Wir können nicht davon ausgehen, dass die Vereinsmitglieder, die sich fürs Orga-Team melden, für ein Jahr zur Verfügung stehen und wir haben keine Vollzeit-Teammitglieder, die ständig zusammen in einem Raum arbeiten. Daher bitten wir um eine Zusage für mindestens einen Sprint (vier Wochen).

Der Scrum Master kümmert sich darum, dass das Orga-Team zusammenkommt und alles Wesentliche bespricht und, dass alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Die groben

Themen, wie Räumlichkeiten, Einladung und Programm, werden gemeinsam in eine Reihenfolge gebracht, nach der wir sie abarbeiten können (Product Backlog).

Im Sprint Planning nehmen wir uns die ersten Einträge vor und überlegen, welche Stückchen von ihnen am Ende des ersten Sprints erledigt sein müssen. Weiterhin werden Abhängigkeiten zwischen den Themen geklärt, z.B. zwischen "Räume", "Finanzierung" und "Einladung".

Die Aufgaben für einen Sprint werden in einem Google Spreadsheet festgehalten, so dass alle Teammitglieder jederzeit darauf zugreifen können. Eine besondere Aufgabe für den Scrum Master ist es, Personen, die nicht gewohnt sind, mit solchen technischen Hilfsmitteln zu arbeiten, über die Hemmschwelle zu helfen. Bei allen auftretenden Schwierigkeiten während des Sprints wird der Scrum Master informiert, der dann bei Bedarf weitere Teammitglieder zur Lösung einschalten kann.

Am Ende des Sprints synchronisieren wir uns und sprechen über das Vorgehen. Haben wir alles geschafft, was wir uns vorgenommen hatten? Gab es Missverständnisse oder Probleme in der Zusammenarbeit? Welche neuen Ideen gibt es, die wir noch umsetzen können und die am Ende des Backlogs landen (z.B. die Durchführung einer Tombola, um Spendengelder zu sammeln)?

Produktinkrement: Für jedes Thema, das im aktuellen Sprint bearbeitet wird, legen wir Akzeptanzkriterien fest. Zum Thema Räume z.B.: Kontakt mit drei Hotels aufgenommen, Angebote eingeholt, Probeessen durchgeführt. Anhand dieser Angaben können wir eine Entscheidung treffen – und haben beim Probeessen jede Menge Spaß.

Viele der Themen ziehen sich über einen langen Zeitraum, z.B. beginnt "Einladung" mit einer "Save the Date"-Email, der später die endgültige Einladung in Form eines Flyers mit dem kompletten Programm folgt. Für das "Save the Date" gibt es ein frühes Feedback, mit dem die Annahme bezüglich der Zahl der zu erwartenden Gäste abgesichert werden kann.

Fortschrittsverfolgung: Da die Einbindung des Teams in den einzelnen Sprints sehr unterschiedlich ist, arbeiten wir nicht mit Schätzungen oder Velocity, sondern nach "Gefühl". Bei jedem

unserer Meetings gehen wir das Product Backlog durch und fragen uns, ob wir guten Mutes sind, die noch anstehenden Tätigkeiten im Team erledigen zu können. Falls nicht, können wir auf hilfreiche Hände außerhalb des Orga-Kernteam zurückgreifen.

Qualität: Im ehrenamtlichen Bereich gilt, alle Fünfe gerade sein zu lassen. Trotzdem wünschen wir uns natürlich eine gelungene Veranstaltung mit zufriedenen Gästen. Daher arbeiten wir z.B. mit einer professionellen Designerin für die Gestaltung unserer Einladung und lassen uns Entwürfe vorlegen, bevor wir uns für ein Layout entscheiden. Und wir essen zur Probe 😊.

Beispiel 3: Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen und Software-Systemen

Das dritte Beispiel ist die Ablösung eines alten, heterogenen Software-Systems durch ein neues

(z.B. ein ERP-System) in mehreren Ländergesellschaften. Dazu müssen eine Fülle von verschiedenen Geschäftsprozessen vereinheitlicht werden, die ihre eigenen Spezifika haben (länderspezifisch, z.B. unterschiedliche Gesetzgebungen, Spezifika der Verkaufs-Kanäle oder Business-Partner, ...). Solche heterogenen Systeme sind häufig historisch bedingt, z.B. durch Merger, entstanden. Als Voraussetzung für die Standardisierung der Software-Umgebung müssen die Geschäftsabläufe harmonisiert werden. Bei der Vereinheitlichung werden meist bestehende Lösungen eingesetzt (z.B. SAP), sodass es sich eher um Anpassung und Customizing handelt als um Entwicklung.

Die Ablösung dieser Systeme ist nicht nur eine technische Herausforderung (viele Schnittstellen), sondern vor allem auch eine Veränderung für die Benutzer. Zu stark vereinfachte One-size-fits-all Lösungen, die "von oben diktiert" werden, führen zu Ablehnung und Demotivation. Zu viele Sonderlocken bringen keine Verbesserung und kosten zusätzlich Geld, statt Kosten zu sparen. Es geht darum, einen Kompromiss zu schließen zwischen gelebter Realität und der Standardlösung oder Plattform. Benutzer müssen erkennen und akzeptieren, dass nicht alle ihre Wünsche umgesetzt werden. Ob und wie gut es sich damit leben lässt, merken sie erst, wenn sie die Chance haben, es auszuprobieren. Dies sollte deshalb so früh wie möglich geschehen.

Klassisch wird oft (auch erzwungen durch bestehende Verträge) zunächst ein zeitaufwändiges Gesamtkonzept erarbeitet, bevor mit der Implementierung begonnen wird. So entstehen tausende Seiten an Dokumentation; die enthaltenen Datenstrukturen, Objekte und Transaktionen sind für Nicht-Experten kaum zu verstehen. Das erschwert die Kommunikation.

Mit agiler Planung die Beteiligten einbeziehen

Mit unserem agilen Ansatz versuchen wir, zunächst die Benutzer an Board zu bekommen und gemeinsam einen Geschäftsprozess (noch ohne Implementierung) zu erzeugen, der von allen akzeptiert wird (**Phase 1**). Diese Phase sollte möglichst kurz sein und muss noch nicht alle Sonderfälle enthalten.

Die Rolle des starken Product Owner ist besonders wichtig, da Widerstände ohne entsprechenden Rückhalt für den Projektleiter häufig nicht zu überwinden sind. Der Product Owner sollte entweder der Sponsor selbst sein, der die Vereinheitlichung durchsetzen will, oder von ihm "empowert". Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, den Nutzen und die Notwendigkeit der Standardisierung für die gesamte Organisation zu begründen. Da die Benutzer häufig mit ihrem Tagesgeschäft ausgelastet sind, muss das Projekt entsprechend hoch in der Organisation aufgehängt sein. Auch dann ist es nach meiner Erfahrung sehr schwer, die Stakeholder für die Mitarbeit loszueisen und für die Veränderung zu gewinnen. Für die Anwender bedeutet das neue Vorgehen und Tool ja erst einmal zusätzlichen Aufwand und die Verabschiedung von gewohnten Funktionen und Vorgehensweisen.

Erst wenn grundsätzliche Klärungen erfolgt sind, beginnen wir mit der Implementierung in einem Projekt (**Phase 2**), dem dann weitere Projekte folgen können. Die beiden Phasen können sich überlappen: Während sich ein Teilprozess bereits in der Implementierung befindet, arbeitet das Phase-1-Team an weiteren Teilprozessen und Verfeinerungen (Bild 2).

In der Vorbereitung, auch zur Abgrenzung von Phase 1 und 2, sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

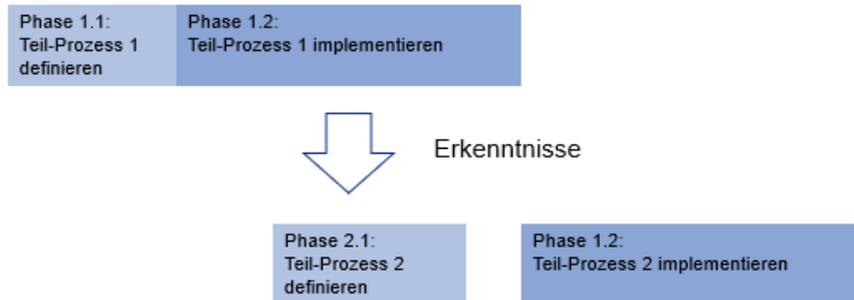


Bild 2: Beispiel für die Überlappung von Definition und Implementierung bei verschiedenen Teilprozessen

Wie viel Prozess muss vor der Realisierung definiert werden (Phase 1)?

- Zu viel, dann sind wir beim gewohnten Wasserfall. Die wirklichen Anforderungen werden oft erst bei der tatsächlichen Nutzung erkannt.
- Zu wenig, dann lässt sich das Konzept eventuell nur schwer für zukünftige Anforderungen und Projekte erweitern.

Wie viel Vereinheitlichung der Prozesse und Terminologie ist sinnvoll?

Wie ist die Einführungsstrategie?

- Was ist der "Minimum Viable Process", mit dem der Umstieg (Phase 2) starten kann?
- Werden am Anfang noch Funktionen des Altsystems benötigt?
- Grober Zeitplan für den Umstieg
- Wie vermeiden wir, dass einige Altprojekte nie umsteigen, weil immer wichtigere operative Arbeiten anstehen?

Andere Rahmenbedingungen (z.B. Make or Buy, Abkündigung von Altsystemen, Verfügbarkeit von Experten, Schulungskonzept, Testkonzept, Kommunikationskonzept, ...)

Phase 1

Produkt: der harmonisierte Prozess so grob wie möglich, so detailliert wie nötig (Modellierungstool BPMN, UML, Customer Journey, Story Map). Zum Teil können wir mit Simulationen oder Wireframes arbeiten, um den Ablauf vorstellbar zu machen und Feedback zu sammeln. Daraus entsteht die Produktvision für Phase 2. Die **Produktinkremente** bestehen aus Teilprozessen, die in Reviews einem breiteren Teilnehmerkreis vorgestellt werden.

Team: Stakeholder (spätere Kunden und Benutzer) sowie IT-Architekten und -Experten, die sicherstellen, dass der Wunschprozess nicht zu sehr von vorhandenen Standardisierungsmodulen abweicht; Business Analysten, ggf. UX Designer.

Phase 2

Produkt: Der eingeführte Prozess für einen kleinen Nutzer-Bereich als Pilotkunden (z.B. eine Ländergesellschaft oder ein Verkaufskanal) inkl. Prozessimplementierung, Rollout und Produktivbetrieb (d.h die gesamte End-to-End-Kette).

Produktinkrement: Einzelne umgesetzte Prozessschritte werden idealerweise bereits in die Umgebung des Kunden ausgeliefert, sodass die Kunden sich damit vertraut machen können. Das muss nicht unbedingt ein kompletter Business-Prozess sein, dessen Erstellung bis zur Produktionsreife in der Regel einen längeren Zeitraum erfordert. Es reicht z.B. eine Teilfunktionalität, eine einzelne Transaktion oder ein "80%-Fall" mit einem minimalen Datenset (siehe Datenmigration).

Die zukünftigen Benutzergruppen werden in die Reviews einbezogen. So fließt die Realität in die Weiterentwicklung ein, statt durch ein anfängliches Konzept-Korsett eingeschnürt zu sein. Erst durch Umsetzung und Ausprobieren wird wirklich klar, ob die Standard-Module ausreichen. U.U. wird der neue Prozess zum "Ausprobieren" parallel zum alten Prozess betrieben, so lange, bis der komplette Prozess produktionsreif ist. Interfaces zwischen unterschiedlichen Teilsystemen werden frühzeitig integriert. Die komplette Datenstruktur und alle benötigten Feinheiten können später dazukommen.

Team: ITler (Entwickler und Berater; Experten für den Standard), In-Betrieb-Setzer; eine enge Zusammenarbeit mit den Anwendern ist dabei entscheidend.

Arbeitsorganisation: Technische Praktiken wie Continuous Integration mit automatischen Tests und Continuous Delivery sind sehr wichtig, da sonst bei jedem Inkrement ein hohes Risiko besteht, Produktivsysteme zu stören. Diese Praktiken sind auch später wichtig, wenn das neue System komplett im Betrieb ist – da wir in einer komplexen Umgebung arbeiten, müssen wir damit rechnen, dass Geschäftsprozesse sich häufig ändern. Diese Änderungen müssen mit geringem Aufwand und geringem Risiko in den Software-Systemen abbildbar sein. Daher ist es gut, dies frühzeitig zu üben.

Im Anschluss an Phase 2 erfolgt die Einführung bei weiteren Benutzer(-gruppen). Dabei werden die Lessons Learned aus der Pileinführung berücksichtigt. Wenn alles gut geht, verlaufen die weiteren Roll-Outs reibungsloser, weil man gelernt hat, "auf Knopfdruck" ein vorkonfiguriertes System zu installieren. Die Einbeziehung aller Stakeholder ist weiterhin wichtig, um zu vermeiden, dass die einzelnen Ausprägungen doch wieder zu stark auseinanderlaufen und somit das ursprüngliche Ziel der Standardisierung in Frage gestellt wird.

Fazit

Agile Vorgehensweisen erlauben uns, mit Änderungen und Unsicherheiten umzugehen – unabhängig davon, ob es sich um eine Produktentwicklung oder ein anderes Projekt handelt. Agile Prinzipien lassen sich bei Bedarf für einen beliebigen Kontext einsetzen, während die Praktiken stark kontext-abhängig sind. Für die Planung einer Veranstaltung brauche ich z.B. andere Fertigkeiten als für die Migration von Datenbeständen. Unsere drei Beispiele haben gezeigt, wie unterschiedlich der Transfer dieser Prinzipien für verschiedene Projekte aussehen kann.

Literaturhinweise

- Pieper, Fritz-Ulli; Roock, Stefan: **Agile Verträge. Vertragsgestaltung bei agiler Entwicklung für Projektverantwortliche**, dpunkt.verlag, 2017
- <https://blog.borislgoer.com/2014/06/02/in-der-welt-des-sap-customizings/>
- https://borislgoer.com/wp-content/uploads/2014/07/Whitepaper_Scrum_and_ERP_en.pdf
- <https://www.sigs-datacom.de/fachzeitschriften/objektspektrum/archiv/artikelansicht/artikel-titel/testgetriebene-datenmigration.html>

Anwendung von Lean Startup im Unternehmen

Mit schlanken Strukturen so agil und kreativ wie Startups arbeiten

Management Summary

- Globaler Wettbewerb, schnelle Marktveränderungen und der Zwang zu mehr und schnelleren Innovationen lassen die Zuverlässigkeit von Erfolgsprognosen sinken. Wer seine Produkte sequentiell erst konzipiert und dann mit langer Umsetzungszeit entwickelt, hat heute eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sein Produkt nicht vom Markt angenommen wird.
- Daher ist es wichtig, auch während der Umsetzung stetig zu überprüfen, ob die Produkte der Nachfrage des Markts entsprechen und die Produktentwicklung darüber hinaus so variabel zu gestalten, dass Änderungen sofort aufgenommen und Lerneffekte umgesetzt werden können. Darauf basiert die Methode Lean Startup.
- Die Methode nutzt verschiedene Innovationsmethoden bzw. bezieht diese ein, z.B. Lean Manufacturing, Design Thinking oder Customer Development. Zudem basiert sie auf einem ganzheitlichen Produktverständnis, d.h. immer das gesamte Geschäftsmodell ist das Produkt.
- Die in Lean Startup enthaltenen Grundprinzipien eignen sich auch für größere Unternehmen, die ihre Produktentwicklung agiler und flexibler durchführen möchten.
- mm1 Consulting & Management hat aus seiner jahrelangen Beschäftigung mit Lean Startup im Kontext großer Unternehmen als Best Practice das Vorgehen "Corporate Lean Startup" entwickelt. Dieses schafft einen Rahmen 1. zum Steigern der Innovationskraft, 2. zum Verringern der Risiken bei Investitionen und 3. zur Förderung eines kulturellen Wandels hin zu einer agilen und kundenorientierten Organisation.
- Der Handlungsrahmen von Corporate Lean Startup ist ein iterativer Prozess, bestehend aus vier Aktivitätsgruppen mit schlanken und agilen Praktiken. Das stufenweise Vorgehen begrenzt das unternehmerische Risiko und hat Kontrollpunkte zur Begleitung der Mitarbeiter und Nachvollziehbarkeit des Fortschritts. Gleichzeitig schafft es die nötigen Freiräume, damit Mitarbeiter sich entfalten und ihre Ideen entwickeln können.



Dr. Jens Lehnen

Senior Consultant
und Autor



Julian M. Hoch

Senior Consultant



Volker Scholz

geschäftsführender
Partner

Viele der am Markt eingeführten Produkt- und Dienstleistungsinnovationen scheitern. Eine am Markt gescheiterte Innovation kann insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) ein existenzbedrohendes Risiko sein, denn gerade diese können ihre Ressourcen – finanziell, personell und materiell – meist nur für die Entwicklung weniger und deshalb umso erfolgskritischer Innovationen aufbringen.

Hohe Misserfolgsraten bei Produktneueinführungen sind jedoch auch für Großunternehmen ein erhebliches Problem, da durch das Fokussieren auf falsch eingeschätzte Kundenbedürfnisse und Marktentwicklungen das Risiko steigt, vom Markt überholt zu werden. So verpasste Kodak Ende der 1990er Jahre, das Produktportfolio rechtzeitig auf den Markt der Digitalkameras zu fokussieren. Konkurrenten wie Canon oder Nikon hängten den einstigen Marktführer bei Fotofilmen (90% Marktanteil) ab, sodass Kodak aktuell weniger als 10% Marktanteil bei Digitalkameras vorweisen kann.

Wegen wachsender Dynamik steigt das Risiko auf einen Flop

Woran liegt es, dass selbst marktführende Unternehmen derartige Rückschläge hinnehmen müssen? Früher kauften die Kunden lokal vorhandene Produkte und Services aus einem begrenzten Angebot, zudem änderten sich Technologien und Trends deutlich langsamer. Insofern konnten Unternehmen in einem stabileren und weniger wettbewerbsintensiven Umfeld ihre Produkte und Services weiterentwickeln. Heute haben Kunden über das Internet weltweiten und transparenten Zugriff auf Produkte und Innovationen, Trends und Marktverschiebungen sind dynamisch und häufig global.

Parallel dazu haben sich Produktlebenszyklen drastisch verkürzt: Beispielsweise wurde die erste Generation des VW Golfs 1974 im Markt eingeführt und bis 1983 neun Jahre lang vertrieben. Der Lebenszyklus des Golf VI betrug hingegen nur noch vier Jahre (2008 bis 2012). Zu hoch sind der Wettbewerbsdruck und das Bedürfnis der Kunden nach immer schnelleren Innovationen.

Erfolgsprognosen werden immer unzuverlässiger

Globaler Wettbewerb, schnelle Marktveränderungen und der Zwang zu mehr und schnelleren Innovationen führen zu einer neuen Risikosituation für Unternehmen. Denn mit zunehmender Dynamik sinkt die Zuverlässigkeit von Erfolgsprognosen. Unternehmen, die Produkte bis ins Detail konzipieren und diese dann über einen langen Zeitraum und mit hohen Investitionen entwickeln, treffen auf eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass ihr Produkt am Markt nicht angenommen wird.

Um dieses Risiko zu senken, empfiehlt sich eine iterative Produktentwicklung. Dieses Vorgehen ist besonders effektiv, weil es auf mehrfachen, iterativen Tests mit Kunden basiert sowie der Möglichkeit, die gewonnenen Erkenntnisse kurzfristig im Rahmen des Entwicklungsprozesses umzusetzen.

Schlanke, agile & kundenzentrierte Produktentwicklung

Klassische Methoden des Innovationsmanagements (Trendanalysen, Fokusgruppen, TRIZ etc.) ori-

entieren sich meist an vergleichsweise starren Prozessen und Vorgehensweisen: Die von der Methode vorgegebenen Strukturen werden geschaffen und die einzelnen Schritte konsequent durchlebt – am Ende soll ein innovatives, marktgerechtes und den Kundenbedürfnissen entsprechendes Produkt stehen. Diese Art der Produktentwicklung hat lange Zeit funktioniert und war durch seine gute Planbarkeit für Unternehmen attraktiv.

Durch die oben genannten Einflussfaktoren (Globalisierung, kürzere Produktlebenszyklen etc.) ist dieses starre Vorgehen jedoch gefährlich, da sich die Resultate zu wenig an sich ändernden Kundenbedürfnissen und Marktbedingungen orientieren.

Lean Startup ermöglicht schnelle Reaktionen auf Veränderungen

Daher ist es wichtig, stetig zu überprüfen, ob die Produkte der Nachfrage des Markts entsprechen (der sogenannte Product-Market-Fit) und die Produktentwicklung darüber hinaus so variabel zu gestalten, dass Änderungen sofort aufgenommen und Lerneffekte umgesetzt werden können. So kann ein Unternehmen beispielsweise schnell auf neuartige Technologien reagieren und diese im Wertschöpfungsprozess oder Produkt einsetzen.

Auf diesen Prinzipien basiert die Methode **Lean Startup**. Sie hat sich als Denkweise für Startups und junge Unternehmen etabliert, die ihren initialen Marktangang durch iteratives Testen von Prototypen, Verifizieren von Hypothesen und stetiges Verbessern durch Lernen optimieren möchten.

Nicht nur für Startups geeignet!

Lean Startup eignet sich allerdings auch für größere Unternehmen, die ihre Produktentwicklung agiler und flexibler durchführen möchten. Dadurch kann auf externe Einflüsse – Markt / Konkurrenz, Technologien, Politik etc. – flexibler reagiert werden. Vor allem aber werden Kundenbedürfnisse effektiver in die Produktentwicklung integriert und durch die stetige Prüfung des Product-Market-Fits das Risiko verringert, am Markt vorbei zu entwickeln.

Dabei ist Lean Startup nicht als autarke, alleinstehende Methode zu sehen. Vielmehr nutzt sie verschiedene Innovationsmethoden bzw. bezieht diese ein: Vorgehensweisen wie Lean Manufacturing, Design Thinking oder Customer Development stehen in engen Zusammenhang zu Lean Startup. So setzen wir in Beratungsprojekten häufig eine Kombination der genannten Methoden ein, um effizient und kundenorientiert Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Lean Startup bezeichnet eine Methodik und Denkweise, bei der Unternehmensgründungen sowie Geschäftsmodell- und Produktentwicklungen auf Basis einer möglichst schlanken und iterativen Vorgehensweise durchgeführt werden. Dadurch kann schneller reagiert werden, sollten Neuentwicklungen nicht den Kundenbedürfnissen entsprechen, Veränderungen am Markt Anpassungen notwendig machen oder neue Technologien die Produktentwicklung beeinflussen.

Herkunft der Methode Lean Startup

Inspiriert ist Lean Startup von der Vorgehensweise **Lean Manufacturing**, die erstmals Anfang der 1990er Jahre bei Toyota eingesetzt wurde. Die Grundidee dahinter bestand darin, beim Produzieren jegliche Verschwendung zu vermeiden – also sämtliche Resultate, die dem Kunden keinen zusätzlichen Nutzen stiften (und daher unnötig sind). Auf Basis dieser starken Fokussierung auf den Kundennutzen wurden die Prozesse so lange getestet und überarbeitet, bis nur noch wertstiftende Aktivitäten durchgeführt wurden.

Von dieser Herangehensweise inspiriert setzten junge Unternehmen ihre Produktentwicklung möglichst kundenorientiert um und entwickelten Lean Startup als Vorgehen. Als Begründer der Lean Startup Methode gilt der erfolgreiche Seriengründer Eric Ries, der Lean Startup seit 2011 verbreitet und dadurch das Scheitern bei Produktentwicklungen sowohl junger als auch großer, etablierter Unternehmen verringern möchte.

Auch deutsche Großunternehmen nutzen Lean Startup bereits

Dank frühzeitiger Auseinandersetzung mit der Methode konnten wir dabei mithelfen, die Methode auch in Deutschland bekannt und populär zu machen – beispielsweise durch das 2014 entstandene **mm1 Lean Startup Poster** (als PDF im Zip-Ordner enthalten). In den vergangenen Jahren hatten wir so die Möglichkeit, in technologieorientierten Projekten und Kontexten einzelne Werkzeuge oder auch umfangreiche Bestandteile von Lean Startup in Großunternehmen einzubinden und umzusetzen.

Build, Measure, Learn: Erfahrungen in verbesserte Produkte umsetzen

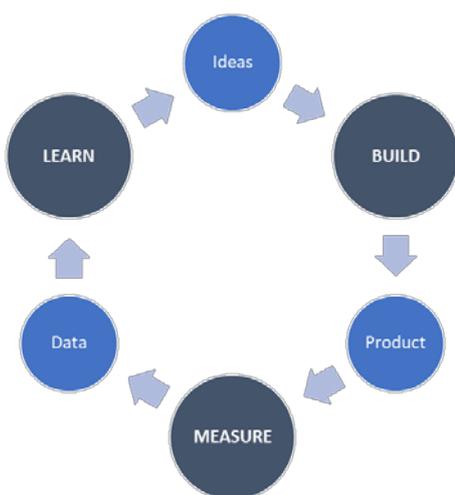


Bild 1: Entwicklungen von Produkten, die Kunden begeistern, durchlaufen in der Regel mehrmals den dreischrittigen BML-Zyklus (Bauen, Messen, Lernen)

Maßgeblich bei Lean Startup sind iterative Schleifen, in denen neu erworbenes Wissen umgesetzt und angewandt wird – dies wird als **Build-Measure-Learn Feedback Loop** oder zu Deutsch als **BML-Zyklus (Bauen, Messen, Lernen)** bezeichnet, der immer wieder durchlaufen wird (s. Bild 1).

Ausgehend von einer Idee wird früh ein Produkt mit einem zu Beginn minimalen Set an Eigenschaften erstellt (**Build**). Aufgrund der starken Kundenfokussierung werden Kunden direkt eingebunden, indem sie das Produkt testen und bewerten. Ihr Feedback nimmt das Unternehmen in Form von erhobenen Daten auf (**Measure**). Diese Daten können qualitativ sein, wie beispielsweise der "Fit" des Produkts zu den Kundenbedürfnissen oder quantitativ, wie die Anzahl der Kunden, die das Produkt wertvoll finden.

Aus diesen Daten zieht das Unternehmen wichtige Lehren (**Learn**): Die ursprüngliche Idee wird entweder weiterentwickelt oder aus dem Kundenfeedback ergeben sich neue Ideen. Entscheidend beim Durchlaufen des Prozesses ist das Bestreben, die gesamte Schleife möglichst kurz, jedoch in ausreichender Qualität durchzuführen und die einzelnen Schritte effizient zu verbinden. Ziel ist es nicht, Aktivitäten und Prozessschritte in verminderter Qualität durchzuführen, um Zeit zu sparen. Vielmehr soll gelernt werden, Energie gezielt an den richtigen Stellen einzusetzen – und dadurch Zeit und Geld zu sparen.

Der **Build-Measure-Learn-Zyklus** gilt als einer der Kernbestandteile der Lean Startup-Methode. Aus einem identifizierten Problem wird ein Produkt mit anfangs minimalen Eigenschaften erstellt (Build), die Reaktion der Kunden gemessen (Measure) und aus dem Feedback Lehren gezogen und umgesetzt (Learn).

Frühzeitiger Test des Produkts: Das Minimum Viable Product (MVP)

Ein bereits angedeutetes Kernelement von Lean Startup ist das sogenannte **Minimum Viable Product (MVP)**. Im Rahmen des zuvor genannten Build-Measure-Learn-Prozesses werden typischerweise zahlreiche MVPs angefertigt – entweder als Resultat eines Prozessdurchlaufs oder bereits innerhalb des BML-Zyklus.

Ein MVP besitzt vor allem in der frühen Entwicklungsphase noch nicht alle Eigenschaften des angestrebten Endprodukts. Vielmehr dient es dazu, ausgewählte funktionale und nichtfunktionale Eigenschaften des angestrebten Produkts in möglichst einfacher, effizienter und oft vereinfachter Form umzusetzen.

So kann ein MVP beispielsweise nur aus einer auf einem Blatt visualisierten Idee bestehen (Papier-Prototyp). Gemäß dem **Mantra "Das Geschäftsmodell ist das Produkt"** kann ein MVP aber auch bestimmte Aspekte eines Geschäftsmodells (z.B. Vertriebswege oder eingesetzte Lieferanten) abbilden und testbar machen.

Das MVP zeigt, ob eine Eigenschaft für Kunden interessant ist

Obwohl das MVP noch eine sehr einfache und auf ausgewählte Aspekte reduzierte Form des endgültigen Geschäftsmodells oder Produkts darstellt, erfüllt es eine elementare Funktion: Durch Feedback der Kunden gibt es Aufschluss darüber, ob die mit dem MVP getesteten Eigenschaften grundsätzlich für den Markt interessant sind.

Ist dies nicht der Fall, sollte die Produktentwicklung eingestellt oder das Produkt überdacht werden. Aufgrund des frühen Einholens der Kundenmeinungen durch das MVP sind an dieser Stelle vergleichsweise geringe Kosten entstanden. Nimmt der Kunde das MVP hingegen positiv wahr, wird es auf dieser Basis weiterentwickelt. Das Unternehmen verringert dadurch das Risiko, ein Produkt "am Markt vorbei" zu entwickeln.

Als **Minimum Viable Product (MVP)** wird ein Entwicklungsstand des Geschäftsmodells oder Produkts bezeichnet, der ausgewählte funktionale und nichtfunktionale Eigenschaften in möglichst einfacher, effizienter und oft vereinfachter Form umsetzt – und dem Kunden dadurch schneller zum Test angeboten werden kann.

Lean Startup im Unternehmenskontext: Anregungen aus der Praxis

Um den Einsatz von Lean Startup in einem Unternehmen darzustellen, dient uns ein Projektbeispiel aus dem Bereich der Fahrzeugvernetzung. Die zugrundeliegende Produktidee war eine technische Nachrüstlösung für Privat-Pkw. Diese bestand aus einer Diagnosebox für das Fahrzeug und einer damit gekoppelten App für das Smartphone des Kunden. Nach Installation sollte die Nachrüstlösung den Fahrzeugstatus (z.B. Wartungszustand) automatisiert an die Werkstatt senden. Diese sollte dann die Möglichkeit erhalten, die Eigentümer der vernetzten Fahrzeuge proaktiv und anlassbezogen anzusprechen. Dadurch kann der Fahrer beispielsweise auf eine fällige Inspektion oder mögliche Unregelmäßigkeiten aufmerksam gemacht werden; die Werkstatt bindet dadurch den Kunden.

In Summe handelte es sich somit um eine technisch anspruchsvolle Lösung mit zahlreichen Komponenten (Diagnosebox, Smartphone App, Cloud Backend, Händlersystem) und einem mehrstufigen Geschäftsmodell (B2B2C-Modell zwischen Lösungsanbieter, Werkstatt und Fahrzeugbesitzer). Um das Geschäftsmodell bzw. Produkt in der richtigen Ausprägung und Justierung an den Markt zu bringen, wurde iterativ nach Lean Startup vorgegangen. Dies wird im Folgenden an zwei beispielhaften und stark vereinfacht dargestellten Iterationsschleifen der Produktentwicklung aufgezeigt.

1. Iterationsschleife: Papier-Prototyp der Smartphone-App

Build

Als eine der ersten Iterationen im Rahmen der Entwicklung des Geschäftsmodells bzw. Produkts wurde die Smartphone-App für den Autofahrer in Form eines Papier-Prototypen erstellt. Dabei wurde die Oberfläche der App mit verschiedenen, verschiebbaren Papier-Elementen dargestellt. Dies ermöglichte eine einfach verständliche Darstellung der Funktionalität und Bedienung für die Autofahrer. Für die Gesamtlösung (App inkl. Diagnosebox) wurde zudem ein geringer Preis kommuniziert.

Measure

Das MVP wurde potenziellen Endkunden vorgestellt, d.h. Autofahrern der relevanten Zielgruppe. Getestet wurde hier primär die Verständlichkeit der dargestellten Fahrzeug-Information, die Attraktivität der Information für den Autofahrer sowie die Darstellung von Feedbacks

durch die Werkstatt (Beispiel: Aktives Anbieten eines Service-Termins aufgrund eines vorliegenden Fehlers im Motor-Steuergerät). Des Weiteren wurde geprüft, ob der kommunizierte Preis für die Autofahrer attraktiv war.

Learn

Die Autofahrer verstanden zwar die dargestellten Informationen und empfanden die Interaktion mit der Werkstatt grundsätzlich als werthaltig. Allerdings wurde auch klar, dass der dargestellte Funktionsumfang keine Begeisterungsmerkmale (siehe zur Erklärung den [Glossar-Begriff Kano-Modell](#)) aufwies. Entsprechend bestand weder Zahlungsbereitschaft noch Motivation, eine solche App regelmäßig zu nutzen.

2. Iterationsschleife: Modifizierter Papier-Prototyp

In der zweiten Iterationsschleife wurden die Erkenntnisse aus dem ersten Durchlauf des Build-Measure-Learn-Prozesses verarbeitet.

Build

Auf Basis der Erkenntnisse aus der ersten Iterationsschleife wurde der Papier-Prototyp modifiziert. Erstens wurden die Fahrzeuginformationen spielerischer und grafischer dargestellt, zweitens wurde der Prototyp um Funktionen erweitert. Diese Erweiterungen hatten keinen direkten Bezug zum Kern-Geschäftsmodell (Fahrzeugdiagnose und -wartung), sondern beinhalteten Funktionen, die den Autofahrer im Kontext seiner Fahrt unterstützen, wie z.B. aktuelle Kraftstoffpreise oder ein einfaches automatisiertes Fahrtenbuch.

Measure

Sowohl von der Abbildung als auch vom Umfang der Funktionen schnitt der erweiterte Prototyp deutlich besser ab als die erste Iteration. Obwohl die potenziellen Endkunden das Produkt nun als attraktiv bewerteten, war die Zahlungsbereitschaft nach wie vor sehr gering.

Learn

Um die Gesamtlösung erfolgreich im Markt zu platzieren, musste die Annahme einer Zahlungsbereitschaft bei den Endkunden aufgegeben werden. Es wurde deutlich, dass die Werkstätten die Lösung annähernd kostenfrei zur Verfügung stellen müssten und die Kosten der Lösung im Sinne einer Investition in die Kundenbeziehung zu tragen hätten. Dies hatte unter anderem massive Auswirkungen auf das technische Design der Diagnosebox und die geplanten Zahlungsströme im Geschäftsmodell (auch als Geschäftsmodell-Pivot bezeichnet).

Erkenntnisse für die Praxis

Der dargestellte Ausschnitt aus dem Entwicklungszyklus zeigt eine wesentliche Stärke des Vorgehens: Mehrfaches Durchlaufen des Build-Measure-Learn-Prozesses verbessert die Prototypen iterativ und Kundentests bestätigen die Marktakzeptanz. Für die Praxis lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- **Build-Measure-Learn:** Iterationsschleifen führen zur Entwicklung sowie stetigen Verbesserung des MVPs
- **Agiles Projektmanagement:** Die Lean Startup-Vorgehensweise entspricht den Grundsätzen agilen Projektmanagements (Flexibilität, Einfachheit, Kunden- und Marktorientierung, Selbstorganisation und -reflexion)
- **Marktsicht:** Durch die Feedbackrunden mit geeigneten (potenziellen) Kunden wird die Marktakzeptanz abgefragt und dadurch das Risiko verringert, am Markt vorbei zu entwickeln
- **Mehrere Iterationsschleifen:** Ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Prototyps und dadurch die Möglichkeit, stetig zu lernen
- **Papier-Prototyp:** Als erste Grundlage geeignet, um im Unternehmen nach geeigneten Technologien suchen zu können bzw. einen funktionstüchtigen Prototypen zu entwickeln

! Grundsätzlich verdeutlicht dieses Beispiel, dass ein flexibler, iterativer Entwicklungsprozess einen deutlichen Mehrwert gegenüber starren, strikt durchgeplanten Prozessen bietet. Andernfalls wären Lerneffekte und Feedback der Kunden gar nicht oder zu spät in die Entwicklung eingeflossen.

Transfer von Lean Startup als Innovationsmethode für KMUs und Großunternehmen

Lean Startup hat sich als agiler Entwicklungsprozess bei Gründungen etabliert. Aufgrund des hohen Risikos und Ressourcenbedarfs einer Produktneuentwicklung ist es für Startups elementar wichtig, frühzeitig Kundenstimmen einzuholen und damit Innovationen entlang des Markts zu entwickeln. Wird ein Produkt nach umfangreicher und teurer Entwicklung nicht vom Markt angenommen oder ist bereits überholt, scheitert oftmals das gesamte Startup.

Unser Beispiel zeigt, dass Lean Startup jedoch nicht nur für junge Unternehmen nützlich ist. Zwar sind hohe Entwicklungskosten und Produktflops für Großunternehmen meist weniger existenzbedrohend, jedoch gehen mit Produktentwicklungen oftmals Unternehmensausrichtungen einher, die fatale Auswirkungen haben können, sofern ein Unternehmen auf die falschen Trends setzt.

Beispiel: Neben Kodak gilt auch Nokia als Beispiel für den Fokus auf ein nicht mehr konkurrenzfähiges Geschäftsmodell. Der Handyhersteller wurde in den 2010er Jahren als damaliger

Weltmarktführer von Konkurrenten wie Apple und Google überrannt. Eine mehr auf die Kundenbedürfnisse fokussierte Produktstrategie – Stichwort Smartphone – wäre hier ratsam gewesen. Der Einsatz von Lean Startup stellt daher auch für KMUs und Großunternehmen als kundenorientierte und schlanke Innovationsmethode einen großen Mehrwert dar.

Seit Entstehung und Verbreitung von Lean Startup beschäftigen wir uns intensiv mit der Methode und den damit verbundenen konkreten Werkzeugen. So ist Lean Startup über die Jahre ein wichtiger methodischer Bestandteil, sowohl für die Schulung unserer eigenen Mitarbeiter als auch für den Transfer und die gezielte Anwendung in Projektkontexten bei unseren Klienten geworden. Gerade für unseren Fokus im Bereich Connected Business erweist sich die Methode seit Jahren als ungemein hilfreich bei der agilen Entwicklung zukunftsweisender Produkte und Geschäftsmodelle.

Aufgrund des wachsenden Interesses und auf Basis unserer langjährigen Erfahrungen mit dem Einsatz von Lean Startup-Ansätzen und Werkzeugen in Großunternehmen und KMUs haben wir mit dem so genannten Corporate Lean Startup-Modell eine Best Practice zum Transfer von Lean Startup in den Unternehmenskontext entwickelt. Dieses Modell fasst die Ergebnisse und Rückschlüsse unserer Transfer- und Anwendungsarbeit von Lean Startup strukturiert zusammen und gibt einen flexiblen Rahmen zur eigenen Umsetzung vor.

Als **Corporate Lean Startup** bezeichnen wir die Übertragung der Lean Startup-Methode in den Unternehmenskontext insbesondere von KMUs und Großunternehmen.

Das Corporate Lean Startup Modell als Best Practice für Unternehmen

Mit Hilfe des Vorgehensmodells Corporate Lean Startup erreichen Unternehmen drei wesentliche Ziele:

1. Steigern der Innovationskraft
2. Verringern der Risiken bei Investitionen
3. Fördern eines kulturellen Wandels hin zu einer agilen und kundenorientierten Organisation

Basierend auf dem Kern von Lean Startup vereint das Vorgehensmodell organisatorische, prozessuale und methodische Elemente:

Agilität, Kundenorientierung, Lernbereitschaft, ein hohes Maß an Mitarbeiterautonomie bei gleichzeitig klarer Strategie – dies sind die Bausteine einer Innovationskultur, in die sich der Handlungsrahmen des Corporate Lean Startup einfügt. Voraussetzung ist eine Geschäftsleitung, die diese Grundwerte und die damit verbundenen Methoden (Lean Startup, Design Thinking etc.) versteht und annimmt. Ist dies der Fall, lohnt sich die unternehmensspezifische Konzeption und Einführung des nachfolgend dargestellten Rahmenwerks.

Die Einführung im Unternehmen sollte schrittweise erfolgen, um eigene Erfahrungen zu sammeln und sukzessive Verbesserung und Skalierung zu ermöglichen. Das Selbsterleben und Gestalten durch die Mitarbeiter unterstützt die gewünschte Veränderung der Innovationskultur. Der Corporate Lean Startup-Handlungsrahmen ist ein iterativer Prozess, bestehend aus vier Aktivitätsphasen mit schlanken und agilen Praktiken (s. Bild 2).

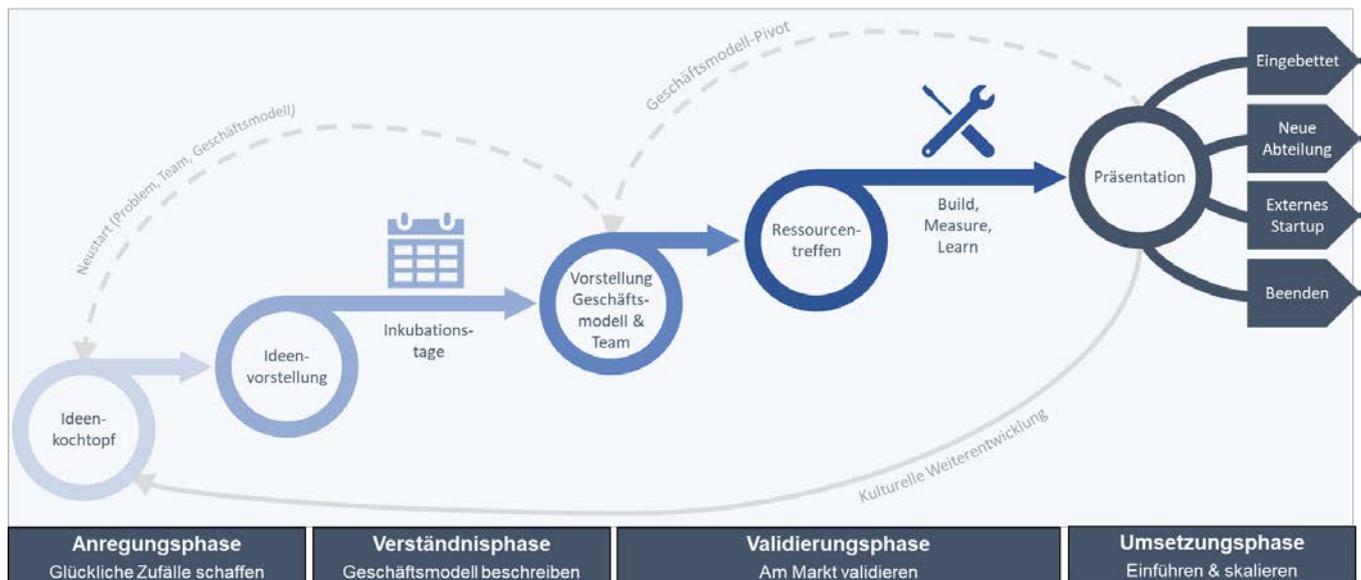


Bild 2: Der iterative Prozess des Corporate Lean Startup-Vorgehensmodells umfasst vier grundlegende Phasen von der Ideensammlung bis zur Umsetzung.

Anregungsphase: Glückliche Zufälle ermöglichen und Ideen erzeugen

Ziel ist es, die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken und möglichst viele Ideen für innovative Produkte und Geschäftsmodelle zu schaffen. Dies geschieht über den interdisziplinären Austausch der Mitarbeiter, aber auch im Dialog mit externen Personen. Notwendig dafür sind reale Begegnungsräume und dazu passende Interaktionsformate, zusammenfassend als **Ideenkochtopf** bezeichnet.

Ideenkochtopf

Beim Ideenkochtopf gelten die Gesetze der großen Zahlen (siehe [Wikipedia](#)) und des glücklichen Zufalls: Je mehr Interaktion und Diskussion, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass einzelne Teilnehmer neuartige Anregungen in ihren Unternehmensalltag mitnehmen, Ideen entwickeln und Mitstreiter finden, die motiviert sind, gemeinsam an diesen Ideen zu arbeiten. So ist es beispielweise nicht ungewöhnlich, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen und separierten Bereichen zeitgleich an ähnlichen Problemstellungen / Ideen arbeiten und dank dem übergreifenden Austausch Synergien nutzen, von der jeweiligen Expertise profitieren und im Idealfall ein gemeinsames Kompetenzteam bilden können. Der Ideenkochtopf und damit die Anregungs-

phase ist keine einmalige Sache, sondern besteht dauerhaft und parallel zu allen anderen Aktivitäten. Unterstützt wird der Ideenkochtopf im Idealfall durch einen parallel vorhandenen, IT-basierten strukturierten Prozess für das Ideen- und Innovationsmanagement.

Erfolgreiche Beispiele in der Praxis sind dabei vielfältig: Von Gemeinschaftsräumen, Impulsvorträgen, Themen-Workshops über Learning Journeys zu Startups oder Branchen-Vorreitern, hin zu digitalen Formaten wie Online Communities oder "Team Tinder". Leitende Führungsrollen, ob im Management oder einzelner Abteilungen, nehmen dabei eine Vorbildfunktion und die Rolle des Impulsgebers ein.

Anregungsphase	
Ziel/Ergebnis	Die Kreativität der Mitarbeiter wecken, die möglichst viele Ideen für innovative Produkte und Geschäftsmodelle schaffen sollen; gleichzeitig wird diesen Ideen Raum zur Entfaltung gegeben
Voraussetzungen	Managementsupport: Grundsätzliche Unterstützung des Managements für das Lean Startup-Vorgehen
Aufgaben	Ideenkochtopf schaffen: Sammlung möglichst vieler Ideen und Inspirationen Regelmäßiges Update: Der Ideenkochtopf sollte nicht einmalig, sondern fortlaufend befüllt werden und "vor sich hin köcheln"

Verständnisphase: Problemverständnis schärfen und Geschäftsmodell entwickeln ("Problem/Solution Fit")

Inkubationstage

Auf regelmäßig stattfindenden **Inkubationstagen** stellen einzelne Ideenfinder oder Kleinteams ihre Ideen vor. Adressaten sind die Teilnehmer und eine Jury, bestehend aus Vertretern des Managements und externen Experten. Letztgenannte helfen mit einer unbefangenen Sicht, eine objektive Einschätzung und fehlendes Fachwissen zu kompensieren.

Bei erfolgreicher Vorstellung ermöglichen die Inkubationstage 1. das Vertiefen des Problemverständnisses und Verfeinern des Lösungsvorschlags und 2. das weitere Formen des Teams aus den anwesenden Teilnehmern. Dazu wird eine Idee zunächst in einem kurzen Pitch vorgestellt (bei uns erhalten die Präsentierenden dafür in der Regel 1-5 Minuten Zeit); das Vertiefen des Problemverständnisses beginnt meist mit der anschließenden Diskussion im Plenum.

Interessierte bieten anschließend Ihre Mitarbeit an. In den folgenden Tagen arbeitet das gewachsene Team gemeinsam seine Lösung aus, um am Ende der Veranstaltung ihr Geschäftsmodell und das Team vorzustellen. Letzteres ist wichtig, da die Zusammensetzung des Teams ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Dann entscheidet die Jury, welche Ideen umgesetzt werden sollen. Teams und Ideen, die nicht die Umsetzungsphase erreichen, können bei künftigen Inkubationstagen mit einer weiter entwickelten Idee einen neuen Versuch starten. Die Inkubationstage haben eine festgelegte Dauer (typischerweise drei Tage), die Teilnahme steht allen motivierten Mitarbeitern offen.

Der maßgebliche Faktor ist dabei **Eigeninitiative**: Außer umfangreicher Kommunikations- und gezielter Marketingmaßnahmen empfehlen wir keine aktive Förderung beispielsweise über Bonusregelungen. Dies verhindert eine opportunistische Herangehensweise der Mitarbeiter und schützt gleichzeitig den Innovationsdrang der intrinsisch motivierten Teilnehmer. Ein gewisses Risiko bildet hier die Notwendigkeit einer kritischen Masse von sich einbringenden Mitarbeitern und ein möglichst breites Fachwissen und divergente Fähigkeiten der Teilnehmer.

Verständnisphase	
Ziel/Ergebnis	Set an durch die Jury (Management und externe Experten) ausgewählten Mitarbeiterideen wird für die Umsetzungsphase selektiert
Voraussetzungen	Ideensammlung: Ausreichend viele innovative Ideen wurden gesammelt
Aufgaben	<p>Inkubationstage: Organisation eines gemeinsamen Workshops (idealerweise 3 Tage)</p> <p>Ideenpräsentation- und -auswahl: Die Mitarbeiter stellen ihre Lösungsansätze der Jury vor, die sich für die besten entscheidet</p> <p>Fokussierung: Problemverständnis und Lösungsvorschläge werden verfeinert</p>

Validierungsphase: Geschäftsmodell umsetzen und validieren ("Product/Market Fit")

Beim Ressourcentreffen erläutern die Gewinnerteams aus den Inkubationstagen der Jury, welche finanziellen, zeitlichen und sonstigen Ressourcen sie für eine Überprüfung ihres Geschäftsmodells und die Erstellung eines dazu passenden Prototyps benötigen. Hilfreich ist dafür eine erste Kalkulation beispielweise in Form eines Business Cases. Organisatorisch empfehlen wir nicht allzu viel Zeit (in der Regel nicht mehr als vier Wochen) zwischen der Vorstellung von Geschäftsmodell und Team bis zum Ressourcentreffen verstreichen zu lassen. Zudem sollten auch hier alle Teams gesammelt vorstellen, um das Treffen auf einen Tag zu beschränken. Die Jury entscheidet über die Ressourcen-Ausstattung.

Die folgende Phase zur Validierung des Produkts am Markt erfolgt nach klassischer Lean Startup-Manier (BML) und unter methodischer Begleitung eines Lean Startup-Experten. Für den bewilligten Zeitraum (üblicherweise 3-6 Wochen) wird sichergestellt, dass die Teammitglieder über ein definiertes Zeitkontingent (20-100%) abseits ihrer Linientätigkeit verfügen.

Als Abschluss der Validierungsphase erfolgt eine Ergebnispräsentation vor der Jury. Diese bewertet das Geschäftsmodell und nutzt dafür definierte Bewertungskriterien und Tools. In diesem Kontext eignet sich die von uns entwickelte "**New Business Formular**", um neue Geschäftskonzepte zu überprüfen bzw. zu optimieren und die Erfolgsquoten deutlich zu steigern.

Validierungsphase	
Ziel/Ergebnis	Per BML-Vorgehen werden die Produktideen entsprechend dem Lean Startup-Gedanken überprüft
Voraussetzungen	Erfolgversprechende Ideen: In den vorherigen Inkubationstagen wurden erfolgsversprechende Ideen durch die Mitarbeiter entwickelt, die von der Jury bestätigt wurden
Aufgaben	<p>Ressourcentreffen: Organisation eines gemeinsamen Treffens zwischen Jury und Gewinnerteams</p> <p>Erläuterung Ressourcen: Vorstellung der benötigten Ressourcen durch die Gewinnerteams</p> <p>Build-Measure-Learn: Die Produktideen werden über einen Zeitraum von 3-6 Wochen getestet und verbessert</p>

Oftmals stellen Jury und Team bei der Validierung gemeinsam fest, dass die Produktidee noch nicht ausgereift genug ist – was meist eine Beendigung der Produktentwicklung bzw. –Vermarktung zur Folge hat. Dies ist jedoch nicht als Misserfolg zu bewerten und führt durch die Rückkopplungsschleifen (s. folgende Abschnitte) zu einem Mehrwert für das Unternehmen.

! Als Credo im Sinne von Lean Startup ist es hierbei wichtig, dass den Mitarbeitern bewusst ist, dass das stetige Validieren bzw. Verbessern von Hypothesen im Fokus steht und Scheitern zwangsläufig ein Teil davon ist. So ist gewährleistet, dass die Motivation nicht unter Rückschlägen leidet.

Umsetzungsphase: Geschäftsmodell an den Markt bringen und skalieren

Im Fall einer positiven Bewertung des präsentierten Geschäftsmodells gibt die Jury die Umsetzung mit dem Ziel einer Markteinführung frei. Die Umsetzung kann entweder eingebettet innerhalb bestehender Unternehmensstrukturen, durch eine neue gegründete Abteilung oder ein neu gegründetes, eigenständiges Startup erfolgen.

Neue Chancen für Entwicklung und Karriere

Hier zeigt sich, dass die Einführung von Corporate Lean Startup für Mitarbeiter zusätzliche Entwicklungs- bzw. Karrierepfade ermöglicht, die sowohl dem persönlichen als auch dem Unternehmenswachstum zugutekommen. Die Aussicht, die eigene, innovative Idee nicht nur umzusetzen, sondern dies auch eigenverantwortlich zu tun, kann insbesondere in großen Unternehmen ein wertvoller Anreiz für bestehende und künftige Mitarbeiter sein.

Die Entwicklung für den einzelnen Mitarbeiter ist dabei vielfältig. In erster Linie kann er sich flexibel und agil entfalten und verwirklichen, ohne durch schwerfällige Prozesse der Großunternehmen eingeengt zu werden. Darüber hinaus zeigten sich auch Beispiele, bei denen beson-

ders motivierte und fortschrittliche Mitarbeiter als Folge ihrer kreativen Ideen und unternehmerischen Fähigkeiten leitende Kräfte (beispielsweise CTO) von neuen Einheiten wurden, die entweder im Mutterkonzern eingebunden oder zu einem eigenständigen Unternehmen wurden.

Die Generation Y dankt

Diese Anreize gehen mit dem Aufstreben der Generation Y einher: Mitarbeiter wollen nicht nur starr ihren vorgegebenen, teilweise monotonen Aufgaben nachkommen. Vielmehr wollen solche Mitarbeiter die Chance erhalten, sich zu verwirklichen sowie ihre Ideen auszuprobieren und umzusetzen. Dadurch liefern sie dem Unternehmen ein hohes Maß an Kreativität, Inspiration und Expertise.

Umsetzungsphase	
Ziel/Ergebnis	Markteinführung des im Rahmen des Corporate Lean Startup-Vorgehens entwickelten und bewerteten Produkts
Voraussetzungen	<p>Produktauswahl: Die ausgewählte Produktidee bzw. -entwicklung hat alle Stufen (Inkubationstage, Ressourcentreffen, Build-Measure-Learn, Jurybewertung) erfolgreich durchlaufen</p> <p>Innovation: Jury und Team sind sich sicher, dass das Produkt eine wirkliche Innovation darstellt und vom Markt angenommen wird</p>
Aufgaben	<p>Juryfreigabe: Markteinführung wird durch Jury freigegeben – mit allen einhergehenden Konsequenzen (Kosten, Risiko etc.)</p> <p>Umsetzungsprozess: Entscheidung, wie die Umsetzung durchgeführt wird (bestehende Strukturen, neue Abteilungen, externes Startup)</p>

Rückkopplungsschleifen: Nachbesserung und Neugestaltung der Ideen

Das Corporate Lean Startup-Vorgehen erlaubt und führt zu Rückkoppelungen (s. Grafik), die immer einen Nutzen bringen:

- **Neustart:** Ermöglicht das nochmalige Durchdenken der ursprünglichen Idee und/oder der Erweiterung oder Neuformung des Teams. Dies findet statt, wenn die Jury am Ende der Inkubationstage gegen eine Umsetzungsphase entscheidet, die Idee aber für erfolgversprechend hält. Mögliche Gründe für den Neustart sind Zweifel an den Fähigkeiten des Teams oder an grundlegenden Annahmen zum Geschäftsmodell.
- **Geschäftsmodell-Pivot:** Ermöglicht eine erneute Präsentation des modifizierten oder komplett überarbeiteten Geschäftsmodells mit dem Ziel, die Finanzierung für eine nochmalige Umsetzungsphase zu erhalten. Diesen Pivot schlägt die Jury vor, wenn die Erkenntnisse aus der vorigen Umsetzungsphase zwar vielversprechend, aber noch nicht so weit sind, dass ein Marktangang sinnvoll erscheint.
- **Kulturelle Weiterentwicklung:** Diese findet immer und automatisch statt. Unabhängig vom konkreten Erfolg eines Teams lernen die Mitglieder bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer

Ideen. Dies können fachliche Erkenntnisse, aber auch methodische Erfahrungen, neue persönliche Kontakte, neuartige Denkens- und Verhaltensweisen usw. sein. Das Gelernte beeinflusst das Denken und Verhalten der Mitarbeiter in der täglichen Arbeit und entwickelt somit die Innovationskultur in die gewünschte Richtung (siehe *angestrebte Innovationskultur*).

Corporate Lean Startup stellt ein Best Practice dar, das – je nach Unternehmen, Produkt, Markt und Rahmenbedingungen – iterativ angepasst werden sollte. Die Rückkopplungsschleifen ermöglichen dies und zeigen dem Unternehmen, dass stetige Überarbeitung und Erneuerung der ursprünglichen Ideen nicht als Scheitern, sondern als positiv und inspirierend zu bewerten sind.

Mit Corporate Lean Startup zum individuellen und unternehmerischen Erfolg

Natürlich stellt das Corporate Lean Startup-Vorgehensmodell nicht die einzige Möglichkeit für KMUs und Großunternehmen dar, um die unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Jedes Unternehmen, jede Branche und jeder Bereich sind getrennt und individuell zu betrachten. So ist auch das vorliegende Modell nicht als starre Blaupause für jeglichen Kontext zu sehen, sondern bedarf der eigenen Adaption. Ganz im Sinne von Lean Startup gibt das Modell Leitlinien und Denkansätze vor, die Orientierung schaffen und dennoch die nötige Flexibilität bieten.

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Botschaften von Corporate Lean Startup festhalten:

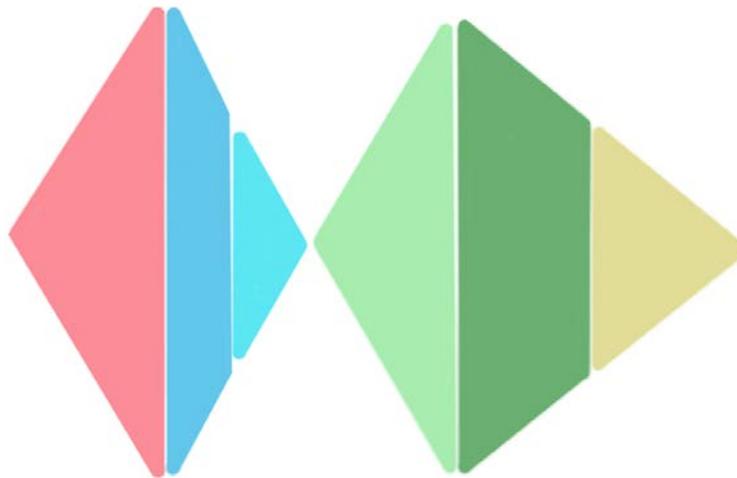
- Bestehende, starre und langsame Strukturen lassen sich nicht von heute auf morgen auflösen. Das vorliegende Modell hilft Ihnen jedoch dabei, Schritt für Schritt und innerhalb eines geordneten Rahmens die Innovationskraft zu steigern. Elementar ist dabei: Lassen Sie sich auf neuartige, innovative Methoden und Vorgehensweisen ein!
- Das stufenweise Vorgehen bietet Ihnen dabei eine Staffelung des unternehmerischen Risikos und ausreichend Kontrollpunkte zur Begleitung der Mitarbeiter und besseren Nachvollziehbarkeit des Fortschritts. Gleichzeitig schafft es die nötigen Freiräume, damit Mitarbeiter sich entfalten und ihre Ideen entwickeln können.
- Neben dem offensichtlichen Ziel des unternehmerischen Erfolgs und der Steigerung der Innovationskraft bietet das Modell Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter und steigert so auch Ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Literatur

- Brunner, Franz J.; Brenner, Jörg: Lean Production: Praktische Umsetzung zur Erhöhung der Wertschöpfung, 2. Auflage. Carl Hanser Verlag, 2016
- Dorf, Bob; Blank, Steve: Das Handbuch für Startups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG, 2014

- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören: Innovationsmanagement. 5., überarb., erg. u. aktualis. Aufl. München: Vahlen (Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), 2011
- Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit: Management der frühen Innovationsphasen - Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2007
- Hübner, Daniel: Woran hat's gelegen? Diese Gründer scheiterten kolossal – und erklären, wieso, 03.12.2017, abrufbar unter: <https://t3n.de/news/failory-gruender-startups-scheitern-882170/>
- Kreuzer, Ralf T.; Merkle, Wolfgang: Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Marketing. In: Die neue Macht des Marketing. Gabler, 2008, S. 13-17
- Pfeiffer, Werner; Weiß, Enno: Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen. 2. Auflage. Eric Schmidt Verlag, 1994
- Reichwald, Ralf; Engelmann, Marc; Meyer, Anton; Walcher, Dominik: Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2007
- Ries, Eric: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Currency Books, 2011
- Shah, Rachna; Ward, Peter T.: Defining and developing measures of lean production. Journal of Operations Management, Volume 25, Issue 4, 2007, S. 785-805.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. HarperPaperbacks, 1991

Design Thinking



Design Thinking (DT) ist eine Methode zur kreativen Bearbeitung komplexer Problem- und Aufgabenstellungen mit Fokus auf den beteiligten Menschen. DT besteht aus den drei wesentlichen Elementen Prozess, Haltung und Raum. Dabei liegt von der initialen Problembeschreibung bis hin zur abgeschlossenen Entwicklung das Hauptaugenmerk auf der Integration der Endkunden, für die die Lösung entwickelt wird. Das DT-Team setzt sich aus empathischen und kreativen Personen zusammen. Ihnen stehen die (End)Kunden gegenüber, die in Test- und Feedbackrunden einbezogen werden.

Tim Brown definiert Design Thinking als: "Design thinking can be described as a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity." (Brown, Tim: Definitions of Design Thinking, <https://designthinking.ideo.com/?p=49>, 2008). Brown ist CEO des US-amerikanischen Unternehmens IDEO, das Design Thinking verbreitet und weiterentwickelt.

Einsatzmöglichkeiten

- Bearbeitung von neuartigen Problemstellungen, für die kein Lösungsweg unmittelbar erkennbar oder vollkommen unbekannt ist.
- Entwickeln von Umsetzungsmöglichkeiten für innovative Ideen, die mit den üblichen Methoden nicht realisierbar sind.

Vorteile

- Der Prozess ist leicht verständlich.

- Dritte Parteien können den Fortschritt der Entwicklung anhand von Prototypen gut nachverfolgen.
- Die Endkunden werden durch Beobachtung, Tests und Endkundenrollen (sog. "Personas") stark in die Entwicklung einbezogen.
- Design Thinking fördert das Verständnis für eine positive Fehlerkultur.
- Sowohl Problemstellung als auch mögliche Lösungsvarianten werden ganzheitlich betrachtet.
- Die Offenheit der Methode gibt Raum für neue Ideen sowie bisher unbekannte und ungewohnte Lösungsansätze.
- Design Thinking fördert die Intuition der Beteiligten.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Design Thinking ist für die Entwicklung von weitgehend bekannten Lösungs-wegen nicht sinnvoll, da einige seiner Prozessschritte hierfür überflüssig sind.
- Design Thinking bietet keine Ergebnissicherheit. Einerseits geben die inkrementell-iterativ erstellten Prototypen dem DT-Team die Möglichkeit, ein konkretes Arbeitsergebnis vorzuweisen. Andererseits muss der Kunde oder Auftraggeber jeweils entscheiden, ob die Qualität des Ergebnisstands ausreicht.
- Im Sinne einer effektiven Moderation des Prozesses und regelmäßig notwendigen Diskussionen sollte als Richtwert die Teamgröße fünf bis acht Personen betragen und ist somit für größere Teams nur beschränkt einsetzbar.
- Eine förderliche Zusammenarbeit ergibt sich durch die direkte persönliche Interaktion im gemeinsamen Raum. Ist dies nicht möglich, kann ein alternatives Vorgehen effektiver zum Erfolg führen.

Ergebnis

- Prototypen für die Lösung der Aufgabenstellung in unterschiedlichen Reifegraden
- Beschreibung der technischen Qualität der Prototypen in Form von Testergebnissen aus Qualitätsprüfungen
- Kundenfeedbacks über die Relevanz und Benutzbarkeit der Prototypen
- gesteigerte Team- und Konfliktfähigkeit, positive Fehlerkultur und verbesserte Prozessdisziplin im DT-Team
- Verbesserung der Kunden-Lieferantenbeziehung: Die beständige Einbeziehung der Endkunden in den transparenten Entwicklungsprozess mit allen Zwischenergebnissen erhöht das Verständnis des Kunden für das Team. Gleichermäßen verbessern regelmäßige Feedbackrunden, Diskussionen und Beobachtung das Verständnis im Team für die Kunden

Voraussetzungen

- Design Thinking als Vorgehen wird von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite akzeptiert.
- Der Auftraggeber ist sich seiner Rolle bewusst und stellt Zeit, Personen sowie Ressourcen für ein entsprechendes Briefing und notwendige Tests zur Verfügung.
- Auftraggeber und Auftragnehmer haben sich – ggf. vertraglich – auf einen zeitlichen, budgetären oder qualitativen Leistungsumfang verständigt.

Qualifizierung

Die Rolle des Moderators benötigt umfassende Moderationserfahrung, insbesondere in den Bereichen Time-Boxing und Konfliktmanagement.

Die Rolle der DT-Führung muss neben fundierter Methodenkenntnis über ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und Kenntnisse im Terminmanagement verfügen.

DT-Führung und Moderation lassen sich in einer Person vereinen, wenn sie über die erforderlichen Qualifikationen verfügt. Diese Person kann auch selbst Teil des Design Thinking Teams sein. In unerfahrenen Teams ist eine Trennung von Moderation / Führung und Team zu empfehlen.

Bei Bedarf sollten entsprechende Schulungsmaßnahmen vorab eingeleitet und durchgeführt werden.

Benötigte Informationen

- Möglichst umfassende Informationen über die Ausgangslage und das zu lösende Problem, bzw. das zu behandelnde Thema
- Expertenwissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des multidisziplinären DT-Teams
- Moderation und DT-Führung benötigen Informationen zum Kenntnisstand des Teams über Design Thinking: Welche Methoden zur Förderung der Kreativität, zur Diskussion und zur Informationsverarbeitung sind bekannt? Besteht Schulungsbedarf?

Benötigte Hilfsmittel

- ausreichend großer, ruhig gelegener Arbeitsraum (Design-Thinking-Raum)
- bei Bedarf spezifische Werkzeuge, die vorab zu beschaffen oder an digitalen Arbeitsplätzen einzurichten sind
- bedarfsorientiertes Sortiment an üblichen Moderationsmaterialien, wie z.B. Flipcharts, Whiteboards, Moderationskoffer und Beamer
- individuell zusammengestellte Materialien, insbesondere für den Prozessschritt "Prototypen"

entwickeln", wie z.B.: kreatives Spielzeug (Lego / Duplo, Knetmasse...), Deko-Material (Geschenkbund, bunte Pfeifenputzer, Bastelpapier...), Haushaltswaren (Aluminiumfolie, Spaghetti) bis hin zu Handwerksmaterialien (Holz, Metall, Ton...)

Je nach Aufgabenstellung spezifische Werkzeuge für spätere Iterations- / Prototyping-Schritte. Bei digitalen Projekten sind es z.B.: Computerarbeitsplätze, Entwicklungsumgebungen und andere IT-Ressourcen. Für Bauprojekte z.B. Materialien für den Modellbau.

Durchführung

- Vorbereitung
- Schritt 1: Verstehen
- Schritt 2: Beobachten
- Schritt 3: Fokussieren
- Schritt 4: Ideen finden
- Schritt 5: Prototypen entwickeln
- Schritt 6: Testen
- Ergänzende Methoden

Der eigentliche DT-Prozess läuft in sechs Schritten ab:

1. Verstehen (Understand)
2. Beobachten (Observe)
3. Fokussieren (Point of View)
4. Ideen finden (Ideate)
5. Prototypen entwickeln (Prototype)
6. Testen (Test)

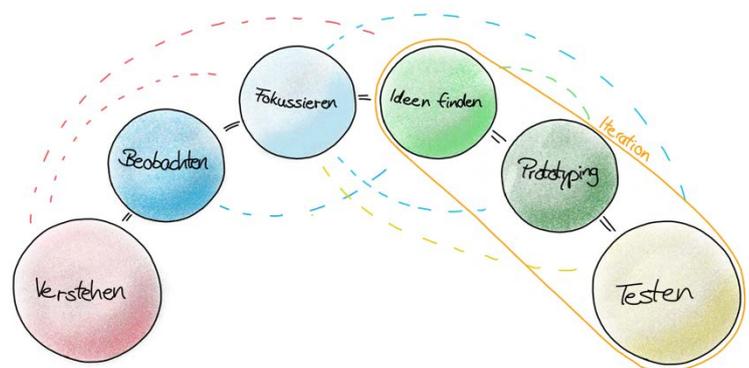


Bild 1: Der DT-Prozess

Bild 1 visualisiert diesen Prozess. Die einzelnen Prozessschritte werden bei Bedarf

mehrfach durchlaufen. So wird zum Beispiel das Ergebnis des Schrittes "Fokussieren" im Sinne einer Absprache an den Auftraggeber zurückgespiegelt ("Verstehen"). Der Vermerk "Iteration" im rechten Teil der Grafik verdeutlicht dabei zugleich, dass die Schritte "Ideen finden", "Prototypen entwickeln" und "Testen" in der Arbeitsphase stetig iterativ durchlaufen werden. Der Prototyp "reift" durch stete Rückmeldung der Endanwender, neue Ideen und Erstellung weiterer Prototypen.

Auch hier ist ein Ausbruch aus der Iterationsschleife möglich. Stellt sich zum Beispiel heraus, dass die Endanwender ein vernichtendes Feedback zurückgeben, muss möglicherweise am Problemverständnis („Fokussieren“) gearbeitet werden, bevor die nächste Iterationsschleife begonnen wird.

Eine andere weit verbreitete Visualisierung des DT-Prozesses ist der sog. "Double Diamond" (Bild 2). Diese Darstellung betont die Zweiteilung des Prozesses in die ersten drei Schritte der unvoreingenommenen Analyse der Ausgangssituation und die letzten drei Schritte der eigentlichen Prototypenentwicklung.

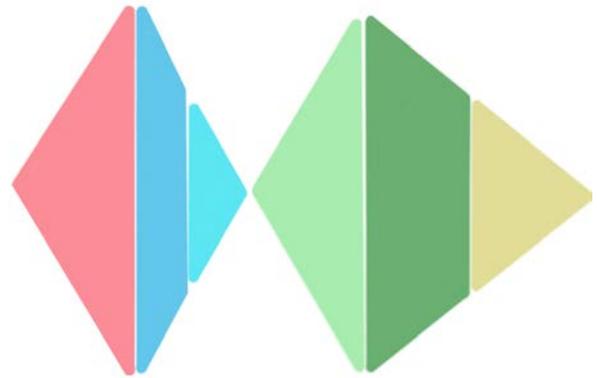


Bild 2: Der Design Thinking "Double Diamond"

Vorbereitung

Damit der eigentliche DT-Prozess mit optimalem Ergebnis verläuft, ist eine sorgfältige Vorbereitung erforderlich. Die dafür notwendigen Maßnahmen hängen auch von der konkreten Aufgabenstellung ab. Wenn z.B. ein aufwendiges Prototyping vorgesehen ist, müssen hierfür die Möglichkeiten geschaffen werden. Auf jeden Fall sollten Sie die folgenden vorbereitenden Maßnahmen durchzuführen:

Design-Thinking-Team zusammenstellen

Stellen Sie gemäß der Aufgabenstellung ein interdisziplinäres Team zusammen. Der Richtwert für die Teamgröße beträgt fünf bis acht Personen. Grund für die Beschränkung nach oben ist, dass bei größeren Gruppen der intensive persönliche Austausch nicht mehr optimal stattfindet.

Moderation und zeitlichen Ablauf planen

Benennen Sie entsprechend qualifizierte Personen für Moderation und Führung des DT-Prozesses. Für unerfahrene Teams ist eine durchgängige Moderation aller DT-Sessions (Treffen für Austausch und Prototyping) notwendig. Erfahrene Teams benötigen lediglich eine Führung für die Einhaltung der regelmäßigen Sessions (Terminplanung, Kundeneinbindung).

Für die zeitliche Planung des Ablaufs gibt es keine allgemeingültige Aussage. Je nach Problemstellung des Auftraggebers, Komplexität der Problemstellung und Verfügbarkeit der Ansprechpartner liegt der Zeitraum für eine vollständige Bearbeitung zwischen wenigen Tagen bis zu mehreren Monaten. Hinweise auf die Dauer geben z.B. Eckdaten wie: beteiligte Stakeholder, benötigte Ressourcen, Komplexität des Themas, Projekt- bzw. Aufgabenart (z.B.: Bauvorhaben gegenüber Brettspielidee), Zusammenstellung des Teams, DT-Kenntnisse, etc.

Die einzelnen Schritte des DT-Prozesses werden im Time-Boxing durchgeführt, d.h. die Moderation bzw. Führung definiert vorab den Zeitraum, der dem Team für diesen Schritt zur Verfügung steht. Die benötigte Dauer der einzelnen Zeitfenster (Time-Boxes) abzuschätzen ist schwierig. Empfehlenswert ist, die Time-Boxes anfangs kurz zu halten und, anhand der gesammelten Erfahrung, schrittweise anzupassen.

Raum vorbereiten

Der gemeinsame Arbeitsraum hat eine wichtige Bedeutung für die Qualität des Prozesses. Er

sollte entsprechend ergonomisch gestaltet und ungestört sein. Für jeden Schritt ist der Raum für die jeweilige Aufgabenstellung auszustatten. Es kann sinnvoll sein, bestimmte Schritte außerhalb der gewohnten Umgebung durchzuführen.

Schritt 1: Verstehen

Mit dem Prozessschritt: "Verstehen" beginnt der eigentliche DT-Prozess. Das gesamte DT-Team und die begleitende Rollen (Moderation / Führung) lassen sich vom Kunden die Problemstellung erläutern. Der Kunde artikuliert seinen "Wunsch" bzw. seinen Bedarf und steht für Rückfragen aus dem DT-Team zur Verfügung.

Das DT-Team versucht, die Problemstellung zu erfassen. Die Erfassung ist die wesentliche Aufgabenstellung dieses Prozessschrittes. Die Teammitglieder dokumentieren die Ergebnisse in einer Form ihrer Wahl. Dabei ist es durchaus möglich, dass die Problemstellung Lücken aufweist oder Einzelheiten noch nicht klar benannt werden können oder entsprechende Unsicherheiten auf Seite des Auftraggebers vorhanden sind.

Design Thinking dient ebenfalls dazu, zusammen mit Auftraggeber und Endkunden die zur Klärung der Aufgabenstellung notwendige Recherche durchzuführen. Dazu werden im diesem Schritt erste Ansprechpartner identifiziert.

Die Moderation / Führung sorgt für die Terminplanung und Wahrung der allgemeinen Gesprächsregeln. Wie auch die folgenden Prozessschritte wird der Schritt "Verstehen" vorab mit einer "Time-Box" versehen.

Handelt es sich um den ersten Durchlauf des DT-Prozesses, so ist vorab ein Briefing zwischen Auftraggeber und DT-Führung sinnvoll, in dem der Auftraggeber über das Vorgehen und die Methodik des Design Thinkings informiert wird.

Empfehlenswert sind eineinhalb bis zwei Stunden für den initialen "Verstehen"-Prozessschritt und jeweils 50% (45 Minuten bis eine Stunde) für folgende Iterationen dieses Schrittes. Diese Zeitangabe bezieht sich lediglich auf die Arbeit des DT-Teams. Das Briefing mit dem Auftraggeber ist davon getrennt zu planen.

Bei der ersten Iteration ist es nachrangig, ob der Austausch im DT-Raum oder einem anderen Ort durchgeführt wird, da es zu diesem Zeitpunkt noch keine Arbeitsergebnisse gibt und neben der allgemeinen Diskussion kein teaminterner Austausch stattfindet.

Handelt es sich hingegen nicht um den ersten Durchlauf des DT-Prozesses, so ist die Durchführung dieses Schrittes im DT-Raum zu empfehlen, da eine Diskussion anhand konkreter Dokumentationen durchgeführt werden kann.

Schritt 2: Beobachten

Im zweiten Schritt beobachten die Mitglieder des DT-Teams betroffene Personen und / oder Situationen, in denen das Problem auftritt. Der Schwerpunkt der Beobachtung richtet sich nach der Aufgaben-

stellung. Betrachtet werden können z.B. ganzheitliche Abläufe, einzelne Problemsituationen mit Kontext, empirische Untersuchungen oder individuelle Vergleiche. Entsprechend können verschiedene Methoden für die Beobachtung verwendet werden. Sie kann in der Arbeitsumgebung der Endkunden durchgeführt werden, z.B. in einer Fertigungshalle. Eine andere Möglichkeit ist die Bearbeitung mittels Endkunden-Personas und der Customer Experience Journey. Diese Werkzeuge können im eigenen Büro oder mit anderen Teammitgliedern und / oder Kundenvertretern im DT-Raum erstellt werden.

Eine Dokumentation der Beobachtungen ist wichtig als Input für die nächsten Schritte. Die Moderation oder Führung des Teams überlässt dem Team die Wahl, wie es die Dokumentation erstellen will. Von einer einfachen Protokollierung, Interviews mit Anwendern, Notizen einer "Apprenticeship" (s.u.) bis hin zu Foto und Videodokumentationen sind vielfältige Formate möglich.

"Apprenticeship" (Anlernen, Ausbildung) beschreibt dabei eine Variante der Beobachtung. Das Teammitglied begleitet den Arbeitsalltag eines Anwenders. Das gegenseitige Verständnis zwischen Endanwender und Teammitglied entspricht dabei dem allgemein geläufigen und intuitiv verständlichen Verhältnis von Ausbilder und Auszubildendem. Das erleichtert die Kommunikation während der Beobachtung. Das Teammitglied notiert sich relevante Tätigkeiten, Arbeitsweisen und Probleme. Auch Tipps und Tricks, die für eine Bearbeitung des Problems relevant sein können, werden dabei aufgenommen. Ziel ist das umfassende Verständnis des Endanwenders aus möglichst "erster Hand".

Schritt 3: Fokussieren

Dieser Schritt findet im gemeinsamen DT-Raum statt. Ziel ist es, bei allen Teammitgliedern ein gemeinsames Situations- und Problemverständnis zu schaffen. Hierzu bereiten diese die in Schritt 2 erstellte Dokumentation geeignet auf, um die erhaltenen Informationen mit dem gesamten Team zu teilen. Entsprechend der Art der Aufzeichnung kann dies mittels Fotostory, kommentiertem Kurzvideos, Erzählung ("Storytelling"), der Customer Experience Journey oder weiteren Methoden geschehen.

Die anderen Teammitglieder folgen der Geschichte, erstellen sich Notizen zu einzelnen Situationen oder Fragen und gehen während oder nach Abschluss der Erzählung darauf ein. Das Team einigt sich hierzu vorab auf die Gesprächsregeln. Die Moderation achtet auf deren Einhaltung.

Die Teammitglieder werden zu "Problemexperten", indem sie Begriffe und kompliziert dargestellte Situationen diskutieren und klären. Möglicherweise keimen bei einzelnen bereits erste Ideen zur Verbesserung und Lösung der einen oder anderen Situation. Die Teammitglieder notieren diese Ideen für sich, kommunizieren sie aber noch nicht.

Während dieses Schritts kann es geschehen, dass eine tiefergehende oder andere Problemstellung beobachtet wird. Diese Erkenntnis ermöglicht evtl. eine effizientere Lösung der Aufgabenstellung. Das Team informiert den Auftraggeber und diskutiert mit ihm seine Beobachtung. Beginnen Sie mit einer Vertiefung der Erkenntnis, indem Sie erneut die Schritte 1 bis 3 durchlaufen. Da das Team bereits wichtige Erfahrungen sammeln konnte, ist evtl. eine kürzere Durchlaufzeit für die einzelnen Schritte möglich. Die Wiederholung unter neuem Fokus ermöglicht es, zusätzliche und wertvolle Informationen zu gewinnen.

Schritt 4: Ideen finden

Aus den Erfahrungen heraus sammeln alle Teammitglieder im DT-Raum gemeinsam Ideen, die im Schritt 5 "Prototypen entwickeln" in einen oder mehrere Prototypen umgesetzt werden. Das in Schritt 6 "Testen" eingeholte Feedback der Benutzer geht bei einer Iteration als zusätzlicher Input in eine erneute Ideengenerierung ein. Die Schritte 4 bis 6 werden so lange wiederholt, bis das vereinbarte Abbruchkriterium (Qualität, Dauer, Aufwand) erreicht ist.

Die Schritte 4 bis 6 werden so lange wiederholt, bis der Prototyp eine Reife erreicht hat, die einer hinreichenden Lösung aus Sicht des Kunden entspricht. Die Transparenz der Arbeitsweise mittels Prototypen ermöglicht zudem eine Beendigung der Entwicklung durch den Auftraggeber (z.B. durch Abbruchkriterien, wie: Qualität, Dauer und Aufwand).

Zur Ideengenerierung und -sammlung kann mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet werden. Zum einen finden hier die ggf. im vorangegangenen Schritt notierten Ideen Eingang, zum anderen neue Ideen, die z.B. mittels **Brainstorming**, **Six Thinking Hats**, Abstraktion und anderen Kreativitätstechniken gesammelt werden. Wie im Schritt "Fokussieren" ist es hier wichtig, die Ideen / Gedanken zu visualisieren. Die Visualisierung erleichtert das folgende Clustering und die spätere Bearbeitung. Spätestens in diesem Schritt zählt sich das multidisziplinäre Team aus. Unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungen tragen zu einem breiten Ideenspektrum bei.

Als Moderator / Führung sorgen sie dafür, dass alle Ideen (seien sie noch so abstrakt) dokumentiert werden. Kritik ist während dieser ersten Phase des Schrittes nicht angebracht. Es geht darum, alle Gedanken zu erfassen.

Zudem ist es nicht sicher, ob die im folgenden Schritt ausgearbeiteten Ideen den nötigen Zuspruch ihrer Endkunden treffen. Auch daher ist es nicht sinnvoll, vermeintlich überflüssige Ideen zu verwerfen.

Gruppieren und Diskutieren der Ideen

Gruppieren Sie anschließend die gefundenen Ideen in thematische Cluster. Bestimmen Sie hierzu Überbegriffe oder Überschriften und ordnen Sie die gesammelten Ideen unter diesen Begriffen ein.

Clustering verschafft einen Überblick über ganzheitliche Themenbereiche (Überbegriffe / Überschriften). Der Überblick erleichtert die Einordnung der Gedanken und die Bearbeitung in den folgenden Schritten. Beim Clustern sind Diskussionen explizit erwünscht. Konnten gegensätzliche Ideen gefunden werden? Gibt es Ergänzungen zwischen einzelnen Ideen?

Als Ergebnis sollten Sie eine ausdrucksstarke "Landkarte" der verschiedenen Lösungsansätze vor sich finden, bei denen die gefundenen Cluster die "Kontinente" und "Länder" bilden.

Bezug zur Aufgaben- / Problemstellung verbalisieren

Da alle Ideen in einem Bezug zur anfänglichen Problemstellung stehen, ist eine zweite Betrachtung ihrer Sammlung sinnvoll, in der Sie versuchen diesen Bezug zu verbalisieren. So wird z.B. bei der Problemstellung "zu geringe abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit" aus den Ideen: "Mehr Sitzplätze für Sacharbeiter" und "Förderung der Zusammenarbeit für flexible

Teams" die formulierte Zeile: "Mehr flexible Arbeitsplätze im Sinne der Zusammenarbeit". Das Team formt durch die Vereinigung einzelner Ideen eine sichtbare Zielsetzung, die eine Bearbeitung unterstützt. Statt einzelnen Aktionen lässt sich bereits aus diesem Beispiel ein inneres Bild zu einer möglichen Problemlösung in den einzelnen Köpfen schaffen.

Bearbeiten Sie auf diese Weise alle vom Team als wichtig eingeschätzten Ideen / Cluster. Eine formelle Abarbeitung sämtlicher Ideen wird sich als schwierig gestalten. Einzelne Ideen nehmen möglicherweise Bezug auf den Gesamtkontext – lassen sich aber auf den ersten Blick nicht bearbeiten (z.B.: „angenehme Atmosphäre im Arbeitsbereich“). Andere verlieren im ersten Bearbeitungsschritt möglicherweise an Relevanz. Archivieren Sie jedoch diese Ideen für den Fall eines späteren Bedarfs.

Am Ende des Schritts 4 wählt das Team die Ideen aus, die in Schritt 5 bearbeitet werden. Unter "Tipps / Empfehlungen für die Praxis" finden sie zwei mögliche Auswahlverfahren.

Schritt 5: Prototypen entwickeln

Das Team arbeitet die ausgewählten Ideen im DT-Raum inkrementell aus. Die Art des ersten Prototypens kann unter folgenden Gesichtspunkten bestimmt werden:

- abhängig vom Kenntnisstand gegenüber der Idee
- erwarteter Aufwand für eine Fertigstellung
- Art der Idee
- Unsicherheit im Team

So kann der erste Prototyp ein Konzeptentwurf, ein Mockup, eine handwerkliche Struktur, eine Geschichte, ein Diagramm, ein Rollenspiel, ein Konzeptbild oder ähnliches sein. Die Auswahl erfolgt durch das Team. Je nach Umfang der Aufgabe sind auch verschiedene Prototypen denkbar, erstellt durch einzelne Gruppen des Teams.

Als Moderator / Führung achten Sie darauf, dass sich das Team nicht an der Aufgabe übernimmt. Halten Sie hierzu den zeitlichen Umfang dieses Schritts gering und stellen Sie das vorbereitete Material zur Verfügung.

Das Team ist verantwortlich für die Erstellung der Prototypen, die im Anschluss durch Endkunden geprüft werden. Dazu überlegt sich das jeweilige Team während der Erstellung des Prototypens Testkriterien und notwendige Feedbackaktivitäten. Diese protokolliert das Team, zusammen mit den Erfahrungen, die während der Erstellung gesammelt werden.

Wichtig ist: In diesem Schritt geht es nicht um Perfektion. Ein Prototyp dient dazu, Erfahrungen im Team zu sammeln. Gleichmaßen geht es darum, Feedback vom Kunden und Endkunden einzuholen.

Die Ausarbeitung erfolgt anhand des Feedbacks in iterativen Schritten innerhalb der letzten drei Schritte.

Schritt 6: Testen

Die in Schritt 5 erstellten Prototypen werden anhand der ebenfalls in Schritt 5 generierten Test-

fälle und im Rahmen der erstellten Testaktivitäten durch Endkunden überprüft. Laden sie einen vorab ausgewählten Kreis von Anwendern zu einem Test ein. Lassen sie diese Tester die Prototypen ungestört überprüfen. Bitten Sie die Tester, ihre Ergebnisse zu dokumentieren und laden Sie sie im Anschluss zu einem Gespräch mit dem Team ein.

Gestalten sie das Feedbackgespräch als offenes Austauschgespräch. Das Team und Sie als Moderator verhalten sich neutral, d.h. Sie nehmen keine Haltung pro oder contra Prototyp, Testergebnisse oder Personen ein. Ihre Tester reflektieren nicht nur Testergebnisse. Sie geben wertvolle Erfahrungen aus der Anwendung und offene Fragen zurück.

Die Informationen werden durch das Team dokumentiert und, sofern ihnen möglich, direkt in ihre Prototypen integriert.

Erhält ihr Team ein allzu negatives Testergebnis (z.B. die Endkunden betrachten den Prototypen als "Themaverfehlung"), wird diese Information als wertvoll wahrgenommen und ergründet. Je nach Ergebnis ist eine neue Idee (Schritt 4), eine erneute Betrachtung der Rechercheergebnisse (Schritt 3) oder sogar eine erneute Beobachtung (Schritt 2) unter neuem Fokus nötig. Das Wissen um diesen "Fehlschlag" des Prototyps ist überaus wichtig und ein positiver Aspekt des Design Thinking Ansatzes.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Brainstorming** – zur Ideenfindung
- **Six Thinking Hats** – zur Ideenfindung
- **Workshop** – zur Vorbereitung und Moderation des DT-Prozesses

Praxistipps

Zur zeitlichen Aufteilung der Phasen

Eine Nennung von genauen, allgemeingültigen Zeitangaben zu den verschiedenen Schritten ist in Design Thinking nicht möglich. Falls keine Unternehmensvorgaben existieren ist es ihre Aufgabe als Team, die Bearbeitungslagen der einzelnen Schritte zu bestimmen. Gerade anfangs gestaltet sich das besonders schwierig. Zwei Hinweise zur Auflösung dieses Problems :

1. Strukturieren Sie nach Möglichkeit den kompletten Durchlauf des DT-Prozesses in einen Arbeitstag und versuchen Sie, diese Aufteilung einzuhalten. Verlängern Sie bei Bedarf erst in den folgenden Iterationen.
2. Halten Sie die zeitliche Länge der einzelnen Schritte möglichst kurz. Jeder Prozessschritt sollte subjektiv eingeschätzt "kaum zu schaffen" sein.

Eine gleichmäßige zeitliche Aufteilung der Schritte ist nicht sinnvoll. Der Fokus liegt auf der Wertschöpfung für den Endkunden und auf einem umfassenden, praxisbezogenen Problemverständnis des Design Thinking Teams (Schritte 1-3). Gestalten sie die Dauer der Prozessschritte entsprechend. Einen Hinweis bietet Bild 3: Größere Kreise entsprechen einer längeren Dauer. Kleinere Kreise einer kürzeren Dauer.

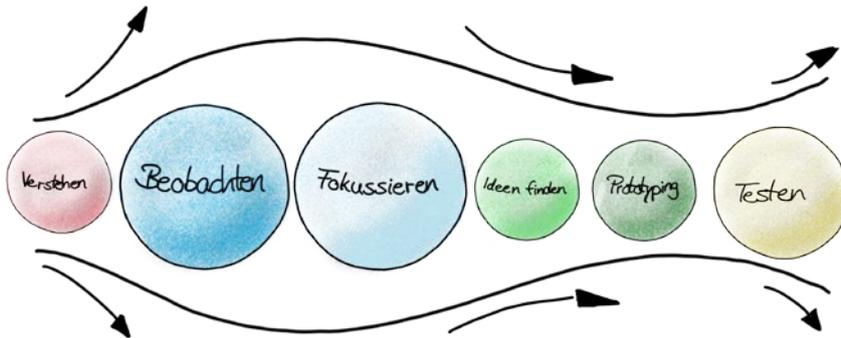


Bild 3: Qualitative Visualisierung des zeitlichen Ablaufs des DT-Prozesses

Beziehen sie die Endkunden mit ein!

Der Auftraggeber ist nicht immer zugleich Endkunde. Das heißt, Sie erhalten die Informationen, die den wesentlichen Beitrag zur Lösungsfindung im Design Thinking leisten, aus zweiter Hand. Die Prozessschritte: "Beobachten" und "Testen" legen aber ihr Hauptaugenmerk auf die Rückmeldung der Endkunden. Nutzen sie diese Prozessschritte dazu, aus erster Hand Feedback zu bekommen!

Zu Schritt 3: Fokussieren

Geben Sie den Teammitgliedern die Möglichkeit, ihre Erfahrungen untereinander auszutauschen und zu ergänzen. Verständnislücken können so geschlossen werden. Weitere Kontextinformationen runden die Berichte ab.

Achten sie in jedem Fall darauf, dass im Nachgang Informationen und Anmerkungen ergänzt werden können. Dafür ist es hilfreich, die einzelnen Erfahrungsberichte zu visualisieren. Ob auf Tischen, Wänden, Metaplanwänden oder anderen Flächen, nutzen sie alle Möglichkeiten des Raumes zur Visualisierung aus.

Zu Schritt 4: Ideen finden

Die Sortierung nach wesentlichen und unwesentlichen Ideen ist schwierig und nicht offensichtlich. Eine Betrachtung nach einfachen Gesichtspunkten, wie z.B.: zeitlicher Aufwand, monetärer Aufwand und Beitrag zur Kundenzufriedenheit ist möglicherweise hilfreich. Auch eine Punktwertung für die Umsetzung (erstellt durch das Team) könnte bei der Entscheidung hilfreich sein.

Die gesammelten Ideen mögen abstrakt oder allzu einfach wirken. Manchmal ist es hilfreich, die Ideen mit einer unbeteiligten Rolle / Gruppe zu besprechen. Laden sie geeignete Personen in ihren DT-Raum ein oder vereinbaren sie Meetings bei ihnen. Die Rückmeldung der "Perspektive von außen" kann einen wichtigen Beitrag zur späteren Ideenauswahl und somit zur Akzeptanz der Lösung durch die Endkunden bedeuten.

Zu Schritt 6: Testen

Laden sie vorrangig Endkunden ein, die Sie im Rahmen des zweiten Schrittes ("Beobachten") in ihre

Recherche einbezogen haben. Dieser Kreis ist erfahrungsgemäß besonders interessiert an ihren Ergebnissen und eher bereit, ein offenes und direktes Feedback bezüglich ihrer Arbeit zu geben.

Varianten

Schritt 5a: Select

In diesem, auf Schritt 5 ("Ideen finden") folgenden Schritt werden die generierten Prototypen durch das Team einem Auswahlprozess mit folgenden Kriterien unterzogen:

1. Stellt der Prototyp eine Lösung entsprechend der (vom Kunden) gestellten Anforderungen dar?
2. Wird der Prototyp dem Anspruch der Endkunden gerecht?
3. Kann der Prototyp in einer vorgegebenen Zeit und einem vorgegebenen Budget fertiggestellt werden (dieses muss anfangs durch den Kunden definiert werden).

Schritt 5b: Implementierung

Dieser Schritt folgt dem vorab beschriebenen Schritt 5a. Der ausgewählte Prototyp dient zur Vorbereitung für eine Übergabe in ein Produktion oder Betrieb. Für diesen Schritt führen Ambrose und Harris u.a. folgende Tätigkeiten auf (Ambrose, Gavin u. Harris Paul: Basics Design – Design Thinking, AVA Publishing, 2010 ISBN 978-2-94011-17-7):

1. Freigabe des Prototyps durch den Kunden
2. Buchung entsprechender Produktionsmittel
3. Auslieferung des Prototyps
4. Durchführung notwendiger Schulungsmaßnahmen als Übergabemaßnahme des Prototyps.
5. andere für die Übergabe relevante Tätigkeiten

Herkunft

David Kelley konzipierte und veröffentlichte den DT-Prozess mit den hier beschriebenen sechs Schritten in den 80er und 90er Jahren. Die an der Stanford University lehrenden Professoren Terry Winograd und Larry Leifer trugen zur Entwicklung von Design Thinking bei. Die von David Kelley gegründete Design-Agentur IDEO vermarktet Design Thinking weltweit. Die zum Hasso-Plattner-Institut gehörende HPI School of Design Thinking bildet seit 2007 im Design Thinking aus und hat damit wesentlich zu seiner Verbreitung beigetragen. Der grundlegende Ansatz von Design Thinking ist unter verschiedenen Begriffen und in sehr unterschiedlichen Varianten in der Literatur und im Internet zu finden.

Autor

Daniel Reinold

Erstellt am: 29.01.2017

Agile Sprachverwirrung beenden

Erzeugen Sie mit dem agilen Baum ein gemeinsames Verständnis von Agilität



Carsten Rasche
Management Consultant und
Agiler Coach bei der
borisgloger consulting GmbH

Management Summary

- Am Anfang des agilen Arbeitens herrscht oft Sprachverwirrung. Kein Wunder, schließlich gibt es eine Vielzahl von agilen Frameworks wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup und jedes dieser Frameworks hat seine eigenen Praktiken, Prinzipien und Werte und damit auch sein eigenes Vokabular.
- Damit die Sprachverwirrung keine babylonischen Ausmaße annimmt, sollte sich ein Projektteam gemeinsam einen Überblick über Vokabular und Zusammenhänge verschaffen. Der agile Baum bietet sich als visuelle Workshop-Methode an, mit der sich innerhalb von einer Stunde das Vorwissen der Teilnehmer vereinheitlichen lässt. Der befüllte Baum kann später weiterverwendet werden.
- Auf dem agilen Baum lassen sich die wichtigsten Begrifflichkeiten verorten, die im Zusammenhang mit agilem Arbeiten aufkommen können: Eine ausladende Baumkrone bietet Platz für eine große Auswahl konkreter agiler Praktiken. Das Mittelgestüt bündelt die verschiedenen Praktiken in den großen agilen Frameworks. Der stabile Stamm steht für die agilen Prinzipien als gedankliche Grundlage der Vorgehensmodelle und Arbeitsmethoden. Unter der Erdoberfläche befindet sich das Mindset als Grundlage und die agilen Werten als Wurzeln des Baums.
- Abschließend wird der Unterschied erklärt zwischen Doing vs. Being Agile. Die Fokussierung auf das Leben von Agilität hat einen entschiedenen Vorteil: Egal, welche Herangehensweise ein Team wählt: Wenn es versucht, ein agiles Mindset zu entwickeln und nach den Werten und Prinzipien zu handeln, ist es fast egal, welche Prozesse und Praktiken es anwendet: Es werden je nach Situation die richtigen Elemente finden und einsetzen!

Haben Sie schon einmal den folgenden oder einen ähnlichen Satz gehört? "In der Retro-Perspektive probieren Anwender das Produkt aus und geben direkt Feedback!" Hoppla, hier wurde wohl das **Sprint Review** aus dem **Scrum-Framework** mit der **Sprint Retrospektive** verwechselt.

Egal ob Kollegen oder Kunden sich mit hochgekrempeelten Ärmeln in das erste agile Projekt stürzen oder sich auf einem Einführungsworkshop erstmal ein Bild von Agilität machen wollen: Am Anfang des

agilen Arbeitens herrscht oft Sprachverwirrung. Kein Wunder, schließlich gibt es eine Vielzahl von agilen Frameworks wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup, und jedes dieser Frameworks hat seine eigenen Praktiken, Prinzipien und Werte und damit auch sein eigenes Vokabular.

Babylonische Sprachverwirrung durch agiles Vokabular

Damit die Sprachverwirrung keine babylonischen Ausmaße annimmt, empfehle ich den Agilen Baum als Workshop-Methode, mit der Sie innerhalb einer Stunde gemeinsam einen Überblick über Vokabular und Zusammenhänge erstellen, das Vorwissen der Teilnehmer vereinheitlichen und mit dem befüllten Baum ein Ergebnis erhalten, das später weiterverwendet werden kann.

Projektleiter und Coaches von Teams hilft die Methode besonders in der Anfangsphase eines Projekts dabei, ein einheitliches Bild über agile Arbeitsmethoden herzustellen. Auf dieser Basis kann das Team entscheiden, mit welchen Aspekten der Agilität es sich verstärkt auseinandersetzen möchte und wie es die Werte und Prinzipien im Projektalltag leben möchte.

Der vorliegende Artikel liefert Ihnen zunächst eine kurze Anleitung, wie Sie den Baum in einem Workshop nutzen können und was Sie dafür benötigen. Anschließend werden überblicksartig die Inhalte erläutert, mit denen der agile Baum befüllt werden kann (agile Frameworks, Praktiken, Prinzipien und Werte), damit Sie die wichtigsten Inhalte parat haben, mit denen der Baum während eines Workshops befüllt werden kann. Abschließend erhalten Sie Anregungen für die Verwendung des Baums nach dem Workshop.

Der agile Baum im Überblick

Auf dem agilen Baum lassen sich die wichtigsten Begrifflichkeiten verorten, die im Zusammenhang mit agilem Arbeiten aufkommen können: Eine ausladende Baumkrone bietet Platz für eine große Auswahl konkreter agiler Praktiken. Das Mittelgeäst bündelt die verschiedenen Praktiken in den großen agilen Frameworks. Der stabile Stamm steht für die agilen Prinzipien als gedankliche Grundlage der Vorgehensmodelle und Arbeitsmethoden. Unter der Erdoberfläche befindet sich das Mindset als Grundlage sowie die agilen Werten als Wurzeln des Baums.

Die Analogie "ohne starke Wurzeln gibt es keinen großen Baum" lässt sich treffend auf agiles Arbeiten übertragen: Nur wenn die agilen Werte beherzigt und gelebt werden, können agile Methoden ihr volles Potential entfalten!

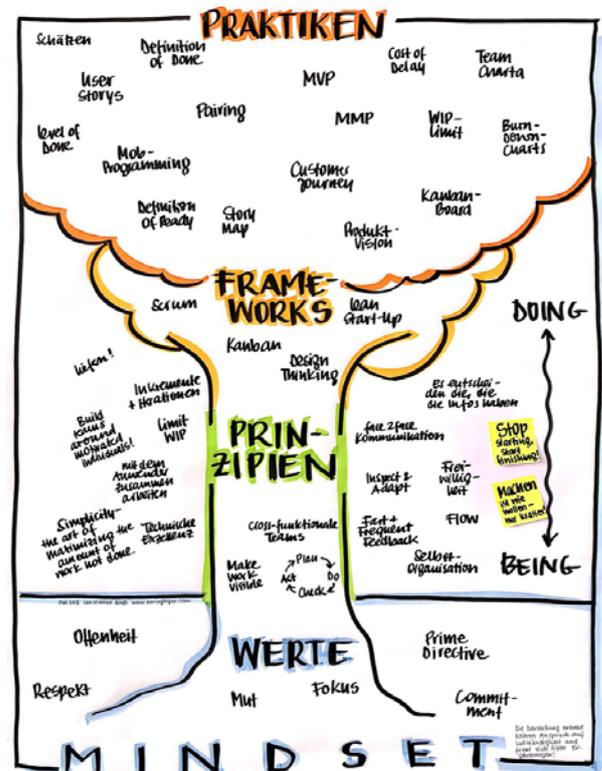


Bild 1: Der agile Baum mit seinen fünf Ebenen: Mindset, Werte, Prinzipien, Frameworks und Praktiken

Diesen Aspekt verdeutlicht auch der vertikale Pfeil auf der rechten Ebene des Baums: Agile Prozesse (beispielsweise die Rollen und Meetings von Scrum) kann man in einer Schulung in wenigen Tagen erlernen und anfangen umzusetzen. Schwieriger ist es, die Werte und das Mindset zu leben – dafür gibt es kein Patentrezept! Die Teammitglieder müssen unter sich aushandeln, was die Werte für das Team bedeuten und regelmäßig reflektieren, ob es die Werte lebt.

Der Agile Baum ist eine gute Methode, um mit diesem Prozess zu starten: Die Methode verdeutlicht Gruppen, wie wichtig Werte für das agile Arbeiten sind. Dies können Sie gut als Begründung verwenden, warum es sich lohnt, mit Ihrem Team dazu einen kurzen Workshop durchzuführen.

So benutzen Sie den agilen Baum in einem Workshop

Die Idee, Agile Werte und Prinzipien und deren Zusammenhänge als Baum darzustellen, wurde schon in unzähligen Trainings verwendet; meist mündlich, aber manchmal auch visualisiert auf einem Flipchart.

Als interaktive Workshopmethode habe ich sie 2017 mit meiner Kollegin Constanze Rieß ausgearbeitet: Damals hatten wir die Aufgabe, in einer einstündigen Workshop Session einer Gruppe mit sehr heterogenem Wissensstand zu erklären, was Agilität ist und was sie auszeichnet. Das Konzept funktionierte gut – auch bei Führungsteams, die kaum Vorwissen besaßen – und seitdem verwenden nicht nur wir, sondern auch viele unserer Kollegen und Scrum Master, die wir ausgebildet haben, diese Methode in Workshops und Trainings.

In der Anwendung der Methode haben meine Kollegen von borisgloger consulting und ich die Erfahrung gemacht, dass der agile Baum besonders großen Nutzen stiftet, wenn das Wissen in der Gruppe zu Agilität unterschiedlich groß ist, z.B.: Einige Mitglieder haben bereits agil gearbeitet, andere kennen nur ein paar Begriffe wie Scrum oder Definition of Done. Im Workshop können Sie die Methode verwenden, um unter den Teilnehmern ein einheitliches Bild über Agilität herzustellen.

Einsatzmöglichkeiten

Der beste Zeitpunkt dafür ist daher die Vorbereitungs- und Planungsphase eines Projekts. Denn zu diesem Zeitpunkt haben Team und Projektleiter manchmal noch freie Hand, wie sie vorgehen wollen – ob sie also mit Agilen Frameworks und Praktiken arbeiten wollen.

Aber auch wenn der Auftraggeber bereits entschieden hat, dass das Projekt mit agilen Methoden durchgeführt werden soll, lohnt der Einsatz des agilen Baums: Als Scrum Master, Agile Coach oder Projektmanager stellen Sie damit unter den Projektmitgliedern ein gemeinsames Verständnis darüber her, was Agilität ist, auf welchen Kernideen sie beruht (Werte, Prinzipien und Mindset) und mit welchen Methoden und Praktiken künftig im Projekt gearbeitet wird. Möglicherweise ist noch zu klären oder gar zu entscheiden, welche agilen Methoden das Projektteam verwenden soll oder möchte.



Bild 2: Jedes Team muss für sich ein eigenes Verständnis über Agilität herstellen und die Begriffe mit Leben füllen

Materialien für den Workshop

- Idealerweise haben Sie eine große Moderationswand, bespannt mit einem Papier. Für kleine Gruppen genügt evtl. ein Flipchart oder ein Whiteboard,
- Marker in mehreren Farben und
- mindestens 45 Minuten Zeit.

Vorbereitung

- Zeichnen Sie die Grundstruktur des Baums mit den fünf Bereichen Mindset, Werte, Prinzipien, Frameworks und Praktiken auf die Moderationswand und kolorieren Sie zur leichteren Orientierung die einzelnen Bereiche in unterschiedlichen Farben. Am Rand können Sie Platz lassen für die vertikale Achse, die von Doing zu Being verläuft.
- Alternativ können Sie die am Ende des Artikels zur Verfügung gestellte Vorlage ausdrucken. Wir empfehlen sie im A1 oder A0 Format zu verwenden, damit alle Workshopteilnehmer sehen, wie der Baum langsam mit Inhalten gefüllt wird.
- Achten Sie darauf, dass genügend Platz neben den Wörtern Mindset, Werte usw. ist, damit Sie dort später Stichpunkte sammeln können.
- Stellen Sie die Moderationswand so auf, dass alle Teilnehmer sie sehen können. Wir empfehlen mit einem großen Stuhlkreis zu arbeiten und die Moderationswand in den Stuhlkreis zu integrieren.

Durchführung

- Starten Sie mit einer offenen Frage wie: "Welche Begriffe aus dem Bereich Agilität kennen Sie bereits?" oder "Was zeichnet für Sie Agilität aus?" und weisen Sie darauf hin, dass Sie jeden Begriff gemeinsam auf der Moderationswand einordnen werden.
- Geben Sie den Teilnehmern 2-3 Minuten Zeit, um sich Gedanken zu machen. Bei größeren Gruppen bietet es sich an, die Teilnehmer zu bitten, sich auf die aus ihrer Sicht drei bis vier zentralen Aspekte zu beschränken.

- Stellen Sie kurz die verschiedenen Bereiche des Baumes vor.
 - Nun berichten die Teilnehmer reihum kurz von ihren Erfahrungen mit Agilität. Der oder die Teilnehmer/in nennt jeweils einen Begriff und Sie notieren ihn in dem entsprechenden Bereich des Baums.
 - Als Alternative können die Teilnehmer ihre Begriffe auch auf je einen Klebezettel schreiben und sie nacheinander vorstellen.
 - In der Regel lassen wir einen Teilnehmer alle Begriffe vorstellen, die er oder sie notiert hat. Nachfolgende Teilnehmer, die den gleichen Begriff aufgeschrieben haben, können ihn dann noch einmal nennen (in der Klebezettel-Version auch gerne dazu hängen) und bei Bedarf dazu etwas ergänzen oder den Vorredner korrigieren wollen.
 - Befüllen Sie den agilen Baum nach und nach mit den genannten Schlagworten oder Klebezetteln, die den entsprechenden Bereichen des Baumes zugeordnet werden; dazu fragen Sie denjenigen, der den Begriff genannt hat, in welchen Bereich des Baumes er den Begriff einordnen würde. Falls ein Begriff falsch eingeordnet wird, können Sie entweder die Gruppe um Hilfe bitten, um eine Diskussion anzuregen oder Sie korrigieren es selbst, wenn die Zeit nicht für eine gemeinsame Diskussion reicht.
 - Je nach Bedarf der Gruppe bietet es sich an, einzelne Begriffe ausführlicher zu erklären. Wenn ein Teilnehmer beispielsweise den Begriff Design Thinking (siehe Glossareintrag) einbringt und Sie sehen viele fragende Gesichter, lassen Sie die Person den Begriff kurz erklären oder übernehmen Sie selbst die Erklärung.
 - Während sich die Moderationswand nach und nach füllt, erklären Sie die Struktur des Baumes und die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen. Das funktioniert sowohl von oben nach unten (wie in diesem Artikel) als auch von unten nach oben. In dem Zusammenhang können Sie auch die vertikale Achse Doing <--> Being Agile einführen und erklären (dazu später mehr).
- ! Falls es spezielle Punkte oder Frameworks gibt, über die Sie die Teilnehmer der Session informieren wollen – z.B., weil Sie genau diese Methode in dem Projekt einsetzen wollen – schreiben Sie diese Punkte im Vorfeld auf Klebezettel. Dann können Sie diese Zettel gegen Ende der Session schnell durchsehen und die Punkte, die noch nicht genannt wurden, ergänzen.
- Zum Ende der Session können Sie die Teilnehmer fragen, mit welchen Themen sie sich – möglicherweise auch unabhängig von dem konkreten Projekt – in Zukunft gerne intensiver auseinandersetzen wollen. Das können Sie nutzen, um Themen für nachfolgende Learning Sessions zu organisieren. Möglicherweise gibt es in dem Projekt ja Personen mit viel Erfahrung, die ihr Wissen mit den Kollegen teilen wollen. Der Vorteil: Die Projektmitglieder kommen mit Fragen zu Agilität nicht nur auf Sie zu, sondern werden angeregt, das Wissen der gesamten (Projekt-) Gruppe zu nutzen.
 - Behalten Sie die Uhr im Blick: 45 Minuten sind mit einer großen oder einer redseligen Gruppe schnell um. Wenn das Vorwissen sehr unterschiedlich ist oder viel Klärungsbedarf besteht, können Sie auch bis zu 90 Minuten aufwenden (diese Maximaldauer gilt als Good-Practice für alle Lernformate).
 - Für den Fall, dass sich in der Gruppe Personen befinden, die agilen Methoden gegenüber kritisch eingestellt sind: Am besten unterbinden Sie eine aufkommende Diskussion schnell, indem

Sie auf das Ziel der Session verweisen: Einen Überblick über und die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen agilen Methoden herzustellen. Möglicherweise können Sie mit den Teilnehmern einen anderen Ort finden, an dem diese ihre Bedenken äußern können.

Die Bestandteile des agilen Baums

Praktiken

In der Baumkrone befinden sich agile **Praktiken**. Das sind konkrete Werkzeuge, wie zum Beispiel eine **Definition of Done**, **User Storys** oder eine **Persona** (siehe jeweils das Glossar). Einige der Praktiken, wie beispielsweise die Arbeit mit Taskboards oder täglichen kurzen Meetings (Daily-Stand Up), haben mittlerweile Einzug in viele Projekte gefunden – unabhängig davon, ob in diesen Projekten agil gearbeitet wird. Wenn Sie Teilnehmer danach fragen, was sie mit Agilität verbinden, berichten viele von diesen konkreten und teilweise sichtbaren Dingen, wie einem Backlog oder einem Release Plan. Entweder weil sie es selbst verwenden oder bei Kollegen gesehen haben.

Die Praktiken entstammen meist aus einem der agilen Frameworks, wo sie genauer beschrieben werden. In der Praxis werden in der Regel mehrere dieser Werkzeuge kombiniert und die Teams suchen sich die heraus, die zu ihrem aktuellen Projekt bzw. Kontext passen.

Diese Werkzeuge helfen Teams dabei, Agilität handhabbar und ausführbar zu machen und sind eine Sammlung von Good Practices, die Teams beim iterativen Entwickeln von Produkten helfen. Praktiken können natürlich auch einzeln und unabhängig von sonstigen Frameworks genutzt werden.

Frameworks

Das mittlere Geäst ist der Bereich der agilen Frameworks. Die Frameworks fassen verschiedene Praktiken zu einem genauer beschriebenen Vorgehensmodell zusammen. Das Scrum-Framework besteht beispielsweise aus dem Ineinandergreifen bestimmter Rollen, Meetings und Artefakte und ist dadurch viel mehr als die situative Kombination verschiedener Praktiken.

Wie bereits erwähnt, haben viele der einzelnen Praktiken ihren Ursprung in einem der großen Frameworks. Die Arbeit mit *Taskboards* (z.B. Kanban) kommt beispielsweise aus dem Lean Management und die Arbeit mit *User Storys* aus dem Extreme Programming. Bemerkenswert ist, dass die beiden Praktiken so gut funktioniert haben, dass sie im Zuge der Weiterentwicklung von Scrum auch Teil des Scrum-Frameworks geworden sind.

Wenn Sie sich in ihrem Projektteam die Frage stellen, welches der konkreten Frameworks am geeignetsten ist, empfehlen wir Ihnen im Anschluss an die Workshopeinheit zum agilen Baum die **Stacey-Matrix als Entscheidungshilfe für das geeignete Vorgehen vorzustellen**. Falls es Ihr Projektziel ist, neue Business Modells zu entwickeln, **lohnt sich auch ein Blick in das Lean Start Up Framework (siehe Glossareintrag)**.

Prinzipien

Im und um den Baumstamm finden sich die agilen Prinzipien wie Face-to-face-Kommunikation,

Kundenzentrierung und Selbstorganisation (siehe dazu u.a. "[Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern](#)"). Die Prinzipien erinnern Teams konstant daran, was wichtig für die eigene Zusammenarbeit und die Organisation ist.

Der Baumstamm dient hier als Metapher: Zwar kann ein Team sich einzelne agile Praktiken herausgreifen und diese anwenden; wenn es die agilen Prinzipien aber nicht lebt, werden die Praktiken nur einen Bruchteil ihrer Wirkung entfalten! Denn die Prinzipien bilden die Grundlage agilen Arbeitens. Beispiel: Ein Team kann mit den schönsten Scrum Boards arbeiten und dennoch das Prinzip Kundenfokussierung komplett missachten, indem es z.B. kein Feedback einholt. Das Team kann die Zusammenarbeit trotzdem als extrem positiv wahrnehmen. Das entwickelte Produkt erfüllt am Ende aber womöglich nicht seinen Zweck.

Missverständnisse ausräumen

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Teilnehmern zu diesem Bereich viel einfällt. Das sollten Sie nutzen, denn im Dialog über Prinzipien lassen sich Missverständnisse aufdecken und ausräumen. Was genau ist beispielsweise ein cross-funktionales bzw. funktionsübergreifendes Team? Viele vermuten fälschlicherweise, dass jeder im Team plötzlich alles können müsse. Tatsächlich ist damit das Prinzip gemeint, das genau die verschiedenen Fähigkeiten, unterschiedlichen Fachlichkeiten bzw. Funktionen in einem Team vertreten sein können, die es braucht, um das jeweilige Produkt zu entwickeln. Ähnlich verbreitet ist die irriige Annahme, dass die Teammitglieder sich auf die Aufgaben beschränken, die ihrer jeweiligen Spezialisierung entsprechen. In Wahrheit liefert das Team gemeinsam, sodass mit der Zeit ein Know-how-Transfer stattfindet und sich neben der eigenen Expertise das Generalistentum verstärkt (siehe dazu "[So entwickeln Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit](#)").

Auch wird ab und an etwas naiv angenommen, dass das effiziente Liefern der Produkte, die den Anwendern nützen, eine Frage des richtigen Frameworks sei – wenn man z.B. nur diszipliniert genug Rollen, Meetings und Artefakte von Scrum verwendet. Dabei vergisst man nämlich das – ganz zentrale – **Prinzip der technischen Exzellenz**: Darunter versteht man den Antrieb agiler Teammitglieder, sich fachlich kontinuierlich weiterzuentwickeln, ihre Profession bestmöglich auszuführen und Qualität zu liefern.

Denn darum geht es doch: regelmäßig und zuverlässig zu liefern; in jedem Sprint, jeder Iteration! Die Anwender probieren das, was das Team gebaut hat, tatsächlich aus und geben direktes Feedback. Daher bilden die Prinzipien "Liefern" und "kontinuierliche Verbesserung" (siehe den [Glossareintrag zum PCDA-Zyklus](#)) die Grundlage für den ganzen Baum.

Die ursprüngliche Liste der zwölf agilen Prinzipien entstammt dem Agilen Manifest (www.agilemanifesto.org) und wurde im Zuge der Entwicklung von weiteren Frameworks wie Kanban durch spezifischere Prinzipien ergänzt. Weil die Prinzipien so grundlegend sind, sollten Sie darauf achten, dass alle wichtigen Prinzipien genannt werden. Um das zu garantieren, können Sie diese Prinzipien auf Klebezetteln vorbereiten und bei Bedarf selbst einbringen (siehe oben).

Werte

Die Wurzeln des Baums bilden die agilen Werte. Die Werte sind der Nährboden und die Basis für die Prinzipien und Praktiken. Werte sind grundsätzlich als wünschenswert anerkannte Vorstellungen, die sowohl Individuen als auch Gruppen Orientierung geben. Im agilen Kontext beschreiben die Werte eine gemeinsame Grundhaltung, auf die sich die Beteiligten für ihre Arbeit einigen.

Schon bei den ersten Berührungspunkten sollten MitarbeiterInnen und deren Organisationen miteinander aushandeln, ob und wie sie die Werte leben wollen. Denn Werte sind oft mehrdeutig – im Gegensatz z.B. zu Praktiken oder Prinzipien, mit denen klare Handlungen (wie das Pull-Prinzip) oder konkrete Dinge (wie ein Backlog oder ein Taskboard) verbunden sind.

Der Prozess des gemeinsamen Aushandelns im Team ("Was bedeutet dieser Wert für uns konkret? Und woran erkennen wir, dass wir ihn beachten?") macht die Werte erst lebbar. Hier ist wichtig, dass die regelmäßig im gesamten Team reflektiert werden ob sie gelebt werden und an welchen Werten das jeweilige Team noch arbeiten kann. Überspringen Sie diesen Punkt nicht! Als Meeting bietet sich hierfür beispielsweise die Retrospektive an.

Herkunft und Entwicklung der agilen Werte

Die ursprünglichen vier Wertepaare stammen aus dem **Agilen Manifest**:

- Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen*
- Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation*
- Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung*
- Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans*

Um zu betonen, wie zentral die richtige Haltung beim Arbeiten mit **Scrum** ist, haben dessen Erfinder Ken Schwaber und Jeff Sutherland (die auch Mitverfasser des Agilen Manifests sind) 2016 die fünf Werte *Fokus, Mut, Offenheit, Respekt und Commitment* zum Scrum Framework hinzugefügt (siehe auch den Blogbeitrag "[Scrum Guide 2016: Putting the heart back into it](#)"). Die Werte dienen Teams und Organisationen zur Reflexion. Die Leitfrage ist: "Leben wir die Werte? Und falls nicht: Was können wir tun, um das zu ändern?"

Eine kontinuierliche Betrachtung und Reflexion der Werte – beispielsweise in Retrospektiven – unterstützt die nachhaltige Anwendung von Scrum. Woran genau machen Sie z.B. fest, dass jemand in Ihrer Organisation oder in Ihrem Projekt mutig handelt? Wann haben Sie das beobachtet? Erzählen Sie sich Geschichten von tatsächlich Erlebtem und arbeiten anschließend mit Ihrem Team heraus, wie das Leben der Werte sich in konkretem Handeln manifestieren könnte bzw. sollte.

Ein weiteres Beispiel für einen agilen Wertekanon findet sich bei **Kanban**. David Anderson – der Begründer von Kanban in der IT – ist davon überzeugt, dass Kanban nur erfolgreich ist, wenn die Anwender aus der Überzeugung der Werte agieren (Anderson 2016). Die neun Kanban-Werte sind *Transparenz, Balance, Kollaboration, Kundenfokus, Arbeitsfluss, Führung, Verständnis, Vereinbarung und Respekt*.

Nehmen Sie sich Zeit für diesen Bereich und achten sie darauf, dass die Teilnehmer das Zusammenspiel der Wertebene mit dem restlichen Teil des Baums verstehen! Häufig fallen Teilnehmern nur wenige Werte ein. Verdeutlichen Sie daher, das erfolgreiche agile Arbeiten sich aus diesen Werten speist (Stichwort Wurzeln). Beispielsweise kann ein Scrum-Team gleichzeitig an verschiedenen Produkten arbeiten. Der Nutzer wird neue Produkte aber nicht schneller als in einem klassischen Projekt bekommen, weil dem Team der Fokus fehlt.

Agiles Mindset

Unterhalb der Wurzeln des Baums befindet sich das Mindset. Häufig sagen Teilnehmer einer Session: "Agilität erfordert eine andere Haltung und Einstellung zur Arbeit". Konkret hat ein Abteilungsleiter in einem unserer letzten Workshops gesagt: "Ich habe bei agilen Teams beobachtet, dass die einzelne Person viel mehr Verantwortung für ihr Handeln sowie den Erfolg des Teams übernimmt". "Mache statt jammere!" haben wir auch schon das ein oder andere Mal gehört.

Spannend ist, dass weder im Agilen Manifest noch in Frameworks wie Scrum oder Kanban definiert wird, was genau ein agiles Mindset ist. Der erste Satz des Agilen Manifests gibt unserer Meinung die Stoßrichtung der Verfasser in diesem Zusammenhang vor: "Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen". In der agilen Community gibt es viele Praktiker, die genau diese Haltung in den Mittelpunkt stellen.

Eine Frage der Einstellung

Genau das kann man auch in der Praxis beobachten. In Teams, die agil arbeiten möchten, hört man Teammitglieder, Führungskräfte oder Scrum Master oft sagen, Mitarbeiter X habe die richtige Einstellung und verstehe, was die Organisation in Zukunft braucht. Mitarbeiter Y hingegen passe mit seiner hierarchiegeprägten Denkweise und seinem Handeln nach Vorschrift nicht in ein selbstorganisiert arbeitendes Team – "ihm fehlt das richtige Mindset".

Susan McIntosh – eine erfahrene Agile Coachin aus den USA – hat die Aussagen aus dem Agilen Manifest und die Prinzipien der verschiedenen agilen Frameworks systematisch zusammengefasst und daraus sieben Punkte abgeleitet, die ein agiles Mindset prägen (McIntosh 2016). Alle Punkte beinhalten eine Kerneigenschaft, die für uns bei borisgloger consulting das agile Mindset definiert:

Das Bewusstsein, dass jeder Einzelne sein Arbeitsumfeld gestalten kann und die (Handlungs-)Fähigkeit hat, es zu tun! (Rasche 2019)

Ein agiles Mindset ist die innere Einstellung einer Person, die sich aus zwei Ebenen zusammensetzt:

- **Reflexionsfähigkeit:** Personen mit einem agilen Mindset können Situationen reflektieren und analysieren. Sie haben ein Gespür dafür, welche Prozesse, Handlungen von Teammitgliedern und Managern sowie Praktiken einem agilen Miteinander entsprechen und welche nicht.
- **Handlungsfähigkeit:** Solche Personen sind in der Lage, Widersprüche konstruktiv anzusprechen, gemeinsam mit ihrem Umfeld geeignete Lösungen zu finden und diese in die Tat umzusetzen. Auch in Situationen, in denen die ersten Versuche scheitern, bleiben sie hartnäckig und probieren die Veränderung auf einem anderen Weg herbeizuführen.

Warum die Zweiteilung? Wir stellen in unserer Arbeit häufig fest, dass es in Teams Personen gibt, die fundiertes Wissen über agile Prinzipien, Praktiken und Werte und eine agile Grundhaltung besitzen. Ihnen fehlt aber die Fähigkeit, die Initiative zu übernehmen und sich aktiv für eine Veränderung der Situation einzusetzen.

! Das Mindset wird durch das Umfeld geprägt, in dem sich eine Person befindet, daher gibt es auch kein richtiges oder falsches Mindset. Es gibt nur Mindsets, die für die aktuellen Herausforderungen einer Organisation passend oder weniger passend sind.

! Agile Organisationen fordern von ihren Mitarbeitern vor allem Selbstorganisation und Flexibilität. Die Fähigkeit, das eigene Arbeitsumfeld zu gestalten, ist daher eine der entscheidenden Eigenschaften, die Mitarbeiter benötigen, um in einer agilen Organisation erfolgreich zu sein. Gleichzeitig braucht die Organisation viele Mitarbeiter mit diesem Mindset, damit eine agile Kultur entstehen kann.

Doing vs. Being Agile

Parallel zum Baumstamm befindet sich eine Linie, die vom "Doing" (an der Baumspitze) zu "Being Agile" (am unteren Ende der Wurzeln) verläuft. Obwohl das erste Wertepaar des Agilen Manifests konstatiert: "Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen" liegt der Fokus beim Start mit der Auseinandersetzung mit agilem Arbeiten sehr häufig auf den Prozessen und Tools. Wieso passiert das?

Prozesse und Praktiken lassen sich durch Schulungen und durch einfaches Ausprobieren wesentlich leichter einführen: Das "Doing Agile" kann ein Team inhaltlich innerhalb eines Tages erlernen. Ein viel längerer und anstrengender Weg ist es, die Werte in die gemeinsame Kultur eines Teams, eines Projekts oder gar einer gesamten Organisation zu integrieren. Die größte Herausforderung beim Starten mit agilem Arbeiten ist es immer, den richtigen Mix in der Auseinandersetzung mit den Bereichen Prozesse, Strukturen, Praktiken, Frameworks und Mindset zu finden.

Für den Anfang ist es vollkommen in Ordnung, die agilen Praktiken und Prozesse nach Lehrbuch anzuwenden – ohne zunächst genau zu wissen, was ein agiles Mindset ist. Wir empfehlen dringend z.B. Scrum genauso auszuprobieren, wie es im Scrum Guide steht. Denn dadurch findet eine wichtige Kontextverschiebung statt. In einem Team funktionieren die Dinge plötzlich anders als früher: Auf einmal gibt es einen Produkt Owner und einen Scrum Master und eine Reihe von Meetings, in denen jedes Teammitglied gleichberechtigt ist.

Lernen durch Ausprobieren und Fehler machen

Es ist nicht unwahrscheinlich, dass anfangs einige der Werte missachtet werden. Das macht aber nichts, denn über das Ausprobieren, das Fehlermachen und das Weiterentwickeln der Praktiken und Prozesse – z.B. in Retrospektiven – erkennt das Team allmählich, was "Being Agile" bedeutet – nämlich Anpassungsfähigkeit. Mit jeder neuen Erfahrung werden – basierend auf den Werten und Prinzipien – die Prozesse und Praktiken an das eigene Arbeitsumfeld angepasst. Agilität breitet sich organisch aus, wird weiterentwickelt und im Laufe der Zeit von einer wachsenden Zahl von Personen verstanden.

Die Fokussierung auf das Leben von Agilität hat einen entschiedenen Vorteil: Egal, welche Herangehensweise ein Team wählt: Wenn es versucht, ein agiles Mindset zu entwickeln und nach den Werten und Prinzipien zu handeln, ist es fast egal, welche Prozesse und Praktiken es anwendet: Es wird je nach Situation die richtigen Elemente finden und einsetzen!

Verwendung des Baums nach dem Workshop

Der Workshop ist vorbei. Sie packen die Materialien zusammen und erstellen als letzten Schritt eine kurze Fotodokumentation, damit jeder Teilnehmer den Baum mitnehmen und im Nach-

gang entscheiden kann, mit welchen Elementen sich die Gruppe bei einem vereinbarten Vertiefungstermin beschäftigen möchte.

In der Reflexion über die Methode stellen wir immer wieder fest, dass sie einen großen Vorteil hat: Durch das Vereinheitlichen des Wissens der Teilnehmer müssen Sie nicht bei 0 starten: Teilnehmer mit größerer Erfahrung teilen ihr Wissen über Agilität. Dadurch stehen Sie weniger in der Rolle des alleinigen "Erklärers" und gleichzeitig bringen die Teilnehmer häufig schon Beispiele aus ihrem eigenen Arbeitskontext.

Der Baum mit seinen Metaphern (u.a. Prinzipien als Stamm und Werten als Wurzeln) bietet den Teilnehmern eine Struktur, die leicht verständlich ist und sich rekonstruieren lässt. Im Anschluss an solche Workshops berichten uns viele Teilnehmer, dass sie mit Hilfe des Baums ihren Kollegen oder Vorgesetzten vom Gelernten berichten und selbständig argumentieren, weshalb das bloße Anwenden von Praktiken bei gleichzeitigem Ignorieren der zugrundeliegenden Werte deutlich unter der möglichen Wirksamkeit zurückbleiben wird.

Weitere Anregungen

Dank seiner klaren Struktur hilft der Baum zudem die Zusammenhänge der Bereiche darzustellen – so lassen sie sich leichter verstehen und behalten. Außerdem kann die Moderationswand wiederverwendet werden: um den Baum weiterzuentwickeln, Wissen aufzufrischen oder in folgenden Sessions detailliert auf einzelne Punkte anzugehen.

Viele Teams mit denen wir gearbeitet haben, widmen in der Anfangszeit ein etwa halbstündiges Meeting in der Woche der Reflexion eines der Elemente des Agilen Baums. Sie nehmen sich beispielsweise einen Agilen Wert vor und besprechen, was er für sie im Team bedeutet oder sie prüfen, wie sie eine der Praktiken aktuell leben.

Die Anzahl der agilen Praktiken, Frameworks und Methoden ist groß. Falls Sie weitere Anregungen benötigen, womit der agile Baum gefüllt werden könnte, **empfehlen wir den Talk von Craig Smith "40 Agile Methods in 40 Minutes"** und **eine dazu erstellte Grafik von Lynne Cazaly**.

Und zu guter Letzt eine Anmerkung: Natürlich erhebt der agile Baum keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der Baum ist, wie jedes agile Artefakt, eine Visualisierung des gemeinsamen Kontextes und dient als Einladung zu weiteren Gesprächen und Diskussionen.

Literatur

- Anderson, D.J.; Carmichael, A.: Essential Kanban Condensed. Blue Hole Press, 2016.
- McIntosh, Susan: What Exactly is the Agile Mindset? InfoQ 2016, frei verfügbar unter: <https://www.infoq.com/articles/what-agile-mindset>
- Rasche, Carsten: Sein statt Schein: Woran Sie ein Agiles Mindset erkennen und wie Sie es fördern können, borisgloger 2019, nach Anmeldung frei verfügbar unter: <https://www.borisgloger.com/publikationen/whitepapers/>
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff: Scrum Guides, aktuelle Scrum-Guide-Version von November 2017 online einsehbar unter: <http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

Agiles Spiel für Einsteiger

Mit dem Ball-Point-Game die agilen Prinzipien greifbar machen



Matthias Wolf-Dietrich
Senior Management
Consultant, Trainer und
Agiler Coach

Management Summary

- Nur wer etwas selbst anwendet, begreift die Mechanismen des Erfolgs richtig. Daher eignen sich agile Spiele ausgezeichnet, um Einsteigern die Vorteile, Werte und Prinzipien agilen Arbeitens nahezubringen.
- Beim Ball-Point-Game bauen die Teilnehmer eine "menschliche Ballmaschine". Dabei erlebt das Team, wie ein agiler Prozess abläuft und wie sich die Zusammenarbeit in einem echten Team anfühlt.
- Die Teilnehmer lernen unterschiedliche agile Elemente und Meetings kennen und sammeln Erfahrungen in einem selbstorganisierten Team.
- Es gibt mehrere Varianten, um das Spiel abzuwandeln.

Man kann Scrum-Trainings besuchen, man kann viel und lange über Agilität reden und diskutieren – oder man probiert es einfach mal selbst aus. Denn nur so wird man begreifen, was die Erfolgsfaktoren sind und wie diese zusammenspielen. "Begreifen" ist ein gutes Stichwort: Der Vorteil einer Simulation ist das Berühren, das Erfahren und das Selbsttun. Lernen braucht ein positives emotionales Umfeld, erst so wird nachhaltiges Lernen möglich. Als Trainer und Berater baue ich daher gerne praktische Übungen in meine Trainings ein. Eine davon, das Ball-Point-Game, ist eine einfache Simulation. Ein Spiel, das in kurzer Zeit die wichtigsten Erkenntnisse des agilen Arbeitens näherbringt.

Ziel und Ablauf

Beim Ball-Point-Game soll das Team eine "menschliche Ballmaschine" bauen. In mehreren Zyklen wird simuliert, wie ein agiler Prozess aussieht und – noch wichtiger – wie sich die Zusammenarbeit in einem echten Team anfühlt. Die Teilnehmer erleben unterschiedliche agile Elemente sowie Meetings und können Erfahrungen in einem selbstorganisierten Team sammeln.

Ein Team besteht sinnvollerweise aus mindestens vier Personen, es können aber auch mehr sein – mit bis zu 200 haben wir es schon ausprobiert. Die ideale Teamgröße liegt erfahrungsgemäß bei

sieben Personen. Natürlich können auch mehrere Teams parallel spielen, das motiviert viele Teilnehmer noch mehr, weil die Teams vermeintlich in Konkurrenz zueinanderstehen. Für das Ball-Point-Game sollte man ca. 30 bis maximal 60 Minuten einplanen. Es eignet sich vor allem für Teams, die noch wenig oder gar keine eigene Erfahrung mit agilen Methoden haben.

Material

Neben Flipchart und -Markern (idealerweise eine Farbe pro Team plus einen schwarzen Stift) und einer Stoppuhr (Handy reicht auch) brauchen Sie natürlich Bälle – einer pro Teilnehmer ist das Minimum, mehr sind wünschenswert, damit immer ausreichend Bälle zur Verfügung stehen und der Spielfluss nicht ins Stocken gerät.



Bild 1: Das Ball-Point-Game im vollen Gang

Visualisierung des Spielstands

Auf einem Flipchart vermerkt der Moderator in jeder Iteration die Schätzungen der Teams und ihre Ergebnisse, also die Anzahl der durchgeschleusten Bälle. Das kann entweder in Form einer Tabelle (Bild 1) passieren oder in einer Grafik (Bild 2), welche die Teilnehmer selbst ausfüllen. Die Tabelle besteht aus drei Spalten: "Iteration", "Schätzung" und "Ergebnis". In jeder Zelle können dann die Schätzungen und Ergebnisse pro Team, eventuell in unterschiedlichen Farben, eingetragen werden (siehe Bild 2).

Ball Point Game

Iteration	Schätzung		Ergebnis	
	Team 1	Team 2	Team 1	Team 2
1	25	40	50	47
2	40	70	83	72
3	65	90	72	21
4	75	90	99	81

Bild 2: Tabelle zum Eintragen der Ergebnisse

Wenn Sie die Darstellung in einer Grafik wählen, zeichnen Sie auf der horizontalen Achse die Iterationen auf und auf der vertikalen eine Skala für die erreichten Punkte, hier von 0 bis 100. Später können die Teams ihre (optionalen) Schätzungen mit einem "O" bei der richtigen Iteration eintragen. Die Ergebnisse werden mit einem "X" an der betreffenden Stelle notiert (siehe Bild 3).

Durch die unterschiedlichen Farben lassen sich die Eintragungen der Teams gut unterscheiden. Sollte die vertikale Skala nicht ausreichen, da ein Team über 100 Punkte sammelt, kann man sie im Verlauf der Simulation auch erweitern. Dass es die Skala gesprengt hat, kann das Team zusätzlich motivieren.

Start des Spiels

Der Moderator erklärt dem Team die Regeln und achtet darauf, dass die Zeit eingehalten wird. Alle anderen sind Teammitglieder und damit Teil einer menschlichen Ballmaschine. Die Teams haben die Aufgabe, möglichst viele Bälle in der vorgegebenen Zeit durch die Ballmaschine zu schleusen. Dabei gilt es, die Regeln und Rahmenbedingungen einzuhalten. Abgesehen davon ist das Team selbstorganisiert und darf selbst entscheiden, wie es arbeiten möchte.

Der Moderator erklärt dem Team die Regeln und achtet darauf, dass die Zeit eingehalten wird. Alle anderen sind Teammitglieder und damit Teil einer menschlichen Ballmaschine. Die Teams haben die Aufgabe, möglichst viele Bälle in der vorgegebenen Zeit durch die Ballmaschine zu schleusen. Dabei gilt es, die Regeln und Rahmenbedingungen einzuhalten. Abgesehen davon ist das Team selbstorganisiert und darf selbst entscheiden, wie es arbeiten möchte.

Die Spielregeln

Die Regeln selbst sind simpel:

1. Um als Team einen Punkt zu bekommen, muss jedes Teammitglied den Ball mindestens einmal berühren und
2. der Startpunkt gleich dem Endpunkt sein. Das heißt, dass die Person, die den Ball in die Runde bringt, ihn auch als letzte berühren muss.
3. Der Ball darf nie an den direkten rechten oder linken Nachbarn weitergereicht werden.
4. Bei der Übergabe von einer Person zur nächsten muss der Ball "Airtime" haben, also zumindest kurzzeitig horizontal oder vertikal durch die Luft fliegen. Er darf dem Nächsten nicht in die Hand gelegt werden.
5. Wenn ein Ball auf den Boden fällt, ist er raus und das Team erhält für ihn keinen Punkt. Er kann jedoch wieder an den Startpunkt gereicht und dort zurück ins Spiel gebracht werden.

Die Regeln visualisieren Sie am besten auf einem für alle Teilnehmer deutlich sichtbaren Flipchart (siehe Bild 4).

Durchführung

Das Spiel besteht aus fünf Runden oder Iterationen (bzw. **Sprints**), eine Runde dauert 90 Sekunden. Vor der ersten Runde hat jedes Team zwei Minuten Zeit, um sich ein Vorgehen zu überlegen. Am Ende dieser ersten Planung schätzt das Team, wie viele Bälle es in der vorgegebenen Zeit durchschleusen kann, also wie viele Punkte es sammeln wird. Diesen Wert trägt ein Vertreter jedes Teams ein.

Auf Kommando des Moderators starten dann alle Teams gleichzeitig mit der Ausführung des Prozesses. Nachdem die 90 Sekunden abgelaufen sind (und hoffentlich jemand aus dem Team mitgezählt hat), trägt jeweils ein Teammitglied das Ergebnis seines Teams auf dem Ergebnis-Flipchart ein.

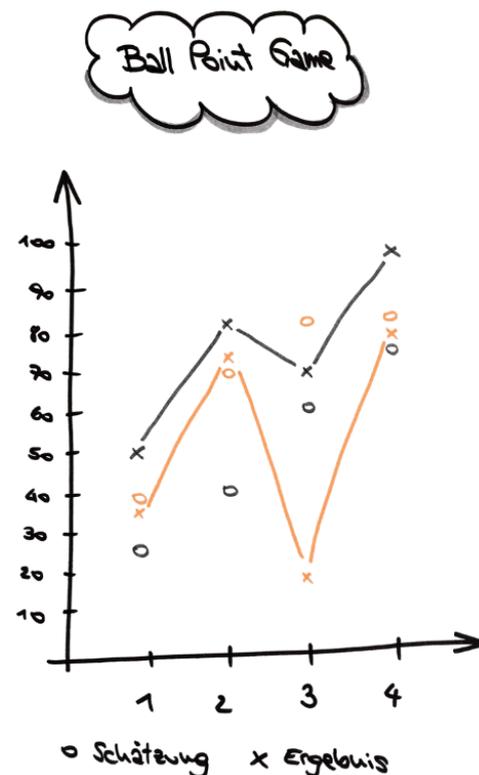


Bild 3: Grafik zum Eintragen der Ergebnisse

Anschließend haben die Teams 60 Sekunden Zeit, um sich zu überlegen, wie sie ihren Prozess verbessern können – die sogenannte **Retrospektive**. Danach startet die nächste Runde mit Schätzung, Durchführung, Eintragen des Ergebnisses und der Retro.

Die Reflexion

Nach Ablauf aller Iterationen stelle ich den Teams gerne ein paar **Reflexionsfragen**, die sie in ihrer Gruppe (bei großen Teams in Teilgruppen) beantworten sollen. Ich bitte sie, ihre Antworten zu den einzelnen Punkten jeweils auf ein Post-it zu schreiben und bereitzuhalten, um diese den anderen Teams vorzustellen. Dazu stelle ich z.B. folgende Fragen:

- Wie hat sich das Arbeiten in Iterationen angefühlt?
- Wie ist es euch gelungen, eure Ergebnisse stetig zu verbessern?
- Welche Prinzipien konntet ihr in der Simulation erkennen?
- Welche Elemente könnt ihr in euren Arbeitsalltag übernehmen?

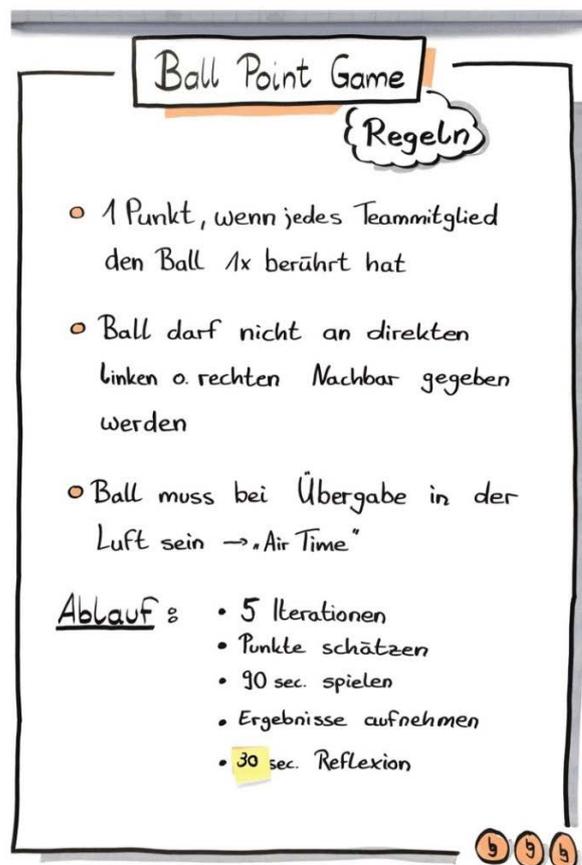


Bild 4: Die Regeln des Ball-Point-Games

Üblicherweise reichen für das Sammeln der Punkte drei Minuten. Für die Vorstellung rechne ich pro Gruppe mit ein bis zwei Minuten. Dabei tritt jedes Team vor ein vorbereitetes Flipchart, klebt die gesammelten Punkte auf und erklärt diese dabei kurz. Die folgenden Teams ergänzen nur, was noch nicht erwähnt wurde.

Agile Werte und Prinzipien spielerisch verinnerlichen

Bild 5 zeigt ein Flipchart, welches das Ergebnis eines Trainings war. Es enthält viele typische Nennungen: Teamarbeit, Fokus und Konzentration, Vertrauen, Mut, ständige Verbesserung, das Feiern von Erfolgen. Weitere häufig genannte Themen sind die Bereitschaft, Neues zu wagen, Spaß, hohe Lern- und Anpassungsgeschwindigkeit, die Visualisierung der Ergebnisse und Diskussionen auf Augenhöhe. Dies zeigt den engen Bezug des Spiels zu Agilität, handelt es sich hierbei doch um die wesentlichen Werte und Prinzipien, die agiles Arbeiten erfolgreich und erstrebenswert machen.

Varianten

- Man kann das Schätzen auch weglassen. Dadurch kann man etwas Zeit einsparen, ohne wichtige Erkenntnisse zu verlieren.

- Man kann die Simulation in einer großen Gruppe spielen. Zwar fällt dann der Aspekt des Wettbewerbs weg, gleichzeitig wird die Aufgabe aber deutlich komplexer.
- Wenn man genug Zeit hat, kann man das Spiel mit zehn oder mehr Iterationen durchführen. Es ist erstaunlich, welche Verbesserungen auch nach einem gedachten Leistungsplateau meist noch möglich sind.
- Ich füge die 5. Regel (ein Ball darf den Boden nicht berühren) gerne erst nach zwei oder drei Iterationen hinzu. Damit haben Sie ein zusätzliches Überraschungsmoment, das die Spannung und den Nervenkitzel steigert.
- Auch kann man die 5. Regel noch verschärfen, um die Wichtigkeit qualitativ hochwertiger Arbeit auch im agilen Kontext zu betonen: Alle bisher gesammelten Punkte verfallen, sobald ein Ball auf den Boden fällt. Durch diese Änderung achtet das Team noch stärker darauf, Bälle ordentlich zu übergeben und nicht schlampig zu arbeiten.
- Nach zwei Iterationen wird die wichtigste Person jedes Teams für ein "Vorstandsprojekt" abgezogen. Diese Personen dürfen die anderen Gruppen beobachten und die Erkenntnisse daraus nach einer Iteration in ihre eigenen Teams einbringen. Wie erkennt man diese wichtige Person? Beobachten Sie die Teams und achten Sie darauf, wer die Führung im Team übernimmt. Diese Person ist wahrscheinlich eine gute Wahl.

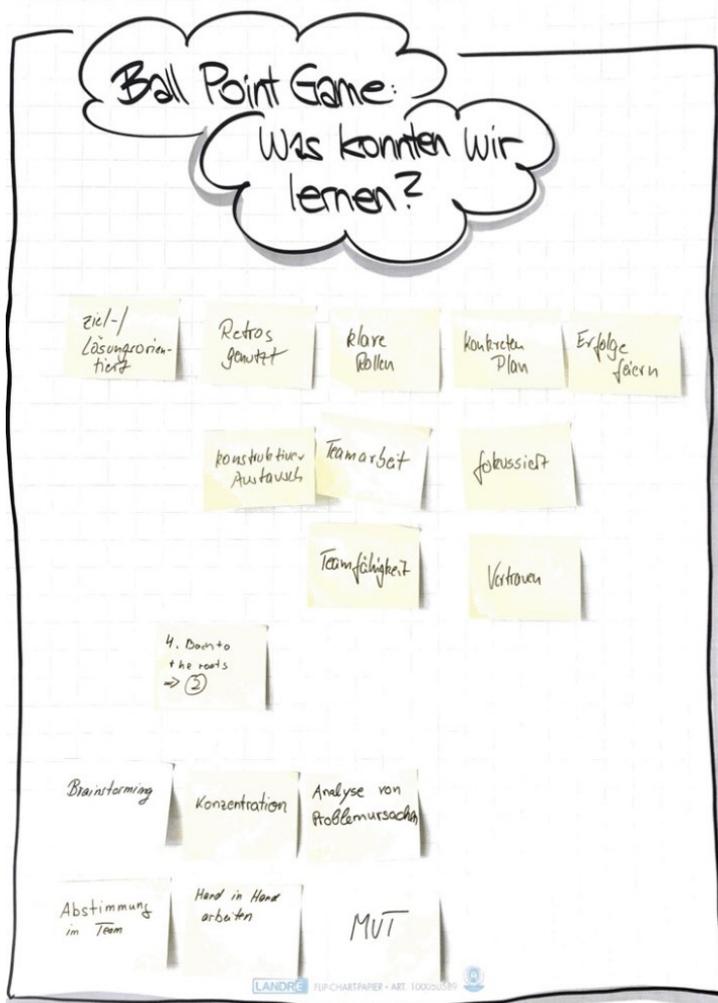


Bild 5: Antworten auf die Reflexionsfragen

Fazit

Die Teilnehmer sind nach der Simulation häufig aufgekratzt und voller Adrenalin. Sie hatten Spaß, sind stolz auf ihr Ergebnis und in einem emotionalen Zustand, der ideal ist, um eine selbstgemachte Erfahrung langfristig im Gehirn zu verankern.

Diese Gefühle erlebe ich auch oft während des agilen Arbeitens: Vertrauensvolle Teamarbeit, die mutig etwas bewegen will, ist für mich erfolgreiche und Freude bereitende Arbeit. Ist das auch bei Ihnen gegeben? Dann wissen Sie, dass Sie die agilen Prinzipien richtig umsetzen.

So ergänzen sich Design Thinking, Lean Startup und agile Entwicklung

Ein Methodenkanon für die Entwicklung digitaler Produkte

Management Summary

- Für die Entwicklung digitaler Angebote bestehen besonders hohe Anforderungen – insbesondere Flexibilität und Dynamik, ein durchdachtes Geschäftsmodell, kontinuierliches Lernen sowie disziplinierte Kreativität.
- Design Thinking, Lean Startup und agile Produktentwicklung orientieren sich als state-of-the-art-Entwicklungsmethoden an den Anforderungen der Digitalisierung.
- Design Thinking ist ein systematischer Prozess zur nutzerzentrierten Innovations- und Produktentwicklung.
- Lean Startup ermöglicht Unternehmensgründungen sowie Produkt- und Geschäftsmodellentwicklungen auf Basis einer möglichst schlanken und iterativen Vorgehensweise.
- Mit agiler Entwicklung werden Produkte schrittweise auf Basis einer flexiblen, iterativen und effizient organisierten Vorgehensweise abgeliefert.
- Als Methodenkanon greifen diese Methoden ineinander und schaffen einen idealen Rahmen für die Produktentwicklung.
- Das Unternehmensbeispiel "Arbeitsplatz der Zukunft" verdeutlicht die Erhebung von Customer Insights, Ideation und Konzeptentwicklung bzw. -validierung in der Praxis, zudem werden Erkenntnisse für die praktische Umsetzung zusammengefasst.



Dr. Jens Lehnen

Senior Consultant bei
mm1 Consulting &
Management PartG



Laurenz Kirchner

Management Partner bei
mm1 Consulting &
Management PartG

Noch vor wenigen Jahren war es üblich, dass Produktentwicklungen mehrere Jahre dauerten. Aufgrund der Schnelllebigkeit der Märkte muss das mittlerweile schneller gehen. Durch die hohe Dynamik verändern sich laufend die Anforderungen des Markts bzw. die Bedürfnisse der Kunden. Zudem sind die Einstiegshürden gesunken (geringere Finanzaufwendungen, Investitionsrisiken und Markteintrittsbarrieren), wodurch das Angebot gestiegen ist.

Für Unternehmen ist dies einerseits ein Vorteil, können sie doch schneller in neue Märkte oder Nischen eintreten, andererseits ist die Konkurrenz dadurch umso größer. Zudem benötigen sie eine enorme Flexibilität, um rasch auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Herausforderungen und Nachteile herkömmlicher Innovations- und Entwicklungsmethoden

Herkömmliche Innovations- und Entwicklungsmethoden wie der **Stage-Gate Prozess** bieten den Vorteil, dass sie im Unternehmen i.d.R. etabliert bzw. akzeptiert sind. Aufgrund der zuvor genannten Entwicklungen reichen diese allerdings nicht mehr aus. Traditionelle Methoden sind meist für kapitalintensive Herstellungs- oder Dienstleistungsprozesse ausgelegt. Deren vorrangiges Ziel ist es häufig, vorab die meisten Risiken auszuschließen und Fehler zu vermeiden – zu schwerwiegend wären sonst die Auswirkungen auf die umfangreichen Investitionen.

Dies hemmt allerdings den Entwicklungsprozess; es fehlt Raum für Kreativität oder Lernen aus Fehlern und Erfahrungen. Genau dies ist jedoch notwendig, um durch den Austausch mit dem Kunden wertvolles Feedback zu erhalten und die Produkte bzw. Services an den Bedürfnissen des Markts auszurichten.

Ein häufiges internes Problem ist die Abneigung gegenüber neuartigen Entwicklungsmethoden und externer Ideen (Stichwort: "**Not Invented Here**"-Phänomen). Wer allerdings Innovationen entwickeln möchte, die vom Markt auch angenommen werden, muss sich auch für Neuartiges öffnen.

Anforderungen an Methoden zur Entwicklung digitaler Angebote

Viele Innovations- und Entwicklungsmethoden sind veraltet und in ihrer Vorgehensweise zu wenig dynamisch. Dies wiegt besonders schwer bei der Entwicklung digitaler Angebote. Methoden sollten daher folgende Anforderungen erfüllen:

- **Flexibilität und Dynamik:** Entwicklungsprojekte und -methoden müssen es den Unternehmen ermöglichen, auf rasant ändernde Kundenbedürfnisse flexibel und schnell reagieren zu können
- **Geschäftsmodellentwicklung:** Um erfolgreich und langfristig am Markt bestehen zu können, sollte ein durchdachtes Geschäftsmodell vorhanden sein. Dies beinhaltet neben der Frage nach der Art des Produkts bzw. der Dienstleistung auch die Definition der Zielgruppe, Branche, Partner, Kosten und dergleichen.
- **Kontinuierliches Lernen:** Die Entwicklung von Lösungsansätzen und Geschäftsmodellen muss bewusst so gesteuert werden, dass frühzeitig aus Fehlern gelernt werden kann – ansonsten kann auf etwaige Veränderungen der Rahmenbedingungen nicht flexibel reagiert werden
- **Disziplinierte Kreativität:** Methoden zur Entwicklung digitaler Angebote sollten Kreativität fördern, um Neuartigkeit und Innovationskraft zu stärken

Es existieren verschiedene neuartige Methoden mit Fokus auf Kreativität und die Erzeugung spannender Resultate in kurzen Zyklen. Mit Design Thinking, Lean Startup und agiler Entwicklung (Scrum) stellen wir Ihnen nachfolgend drei state-of-the-art-Entwicklungsmethoden vor und zeigen, wie Sie diese kombinieren können. Sollten Ihnen diese drei Methoden bereits vertraut sein, können Sie gleich zum Kapitel "**Verknüpfung der drei Methoden in der Produktentwicklung**" springen.

State-of-the-art-Entwicklungsmethoden als Reaktion auf die neuen Anforderungen

State-of-the-art-Entwicklungsmethoden bieten den Vorteil, dass Anfangsinvestitionen bei der Entwicklung digitaler Produkte geringer sind, die Hürden zu Beginn einer Produktentwicklung dadurch niedriger. Zudem stehen Kreativität und kontinuierliches Lernen hier im Fokus und ermöglichen dadurch eine höhere **Kundenorientierung**.

Wichtig ist bei den neuartigen Entwicklungsmethoden, dass diese kombiniert werden können oder sogar müssen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Die nachfolgend vorgestellten Methoden besitzen daher aus gutem Grund einige Gemeinsamkeiten, insbesondere den Fokus auf die Erarbeitung konkreter Arbeitsergebnisse im Rahmen **kurzer Zyklen**.

Design Thinking: Nutzerzentrierte Innovation und Produktentwicklung

Design Thinking stellt einen systematischen Prozess zur kundenorientierten Innovationsentwicklung dar, der i.d.R. in sechs Schritten durchgeführt wird (Bild 1):

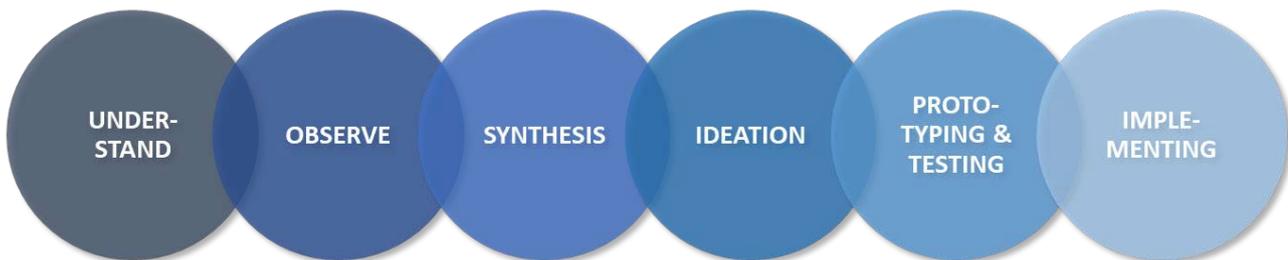


Bild 1: Design Thinking läuft typischerweise auf Basis von sechs Kernbausteinen ab – vom Verstehen des Kundenproblems bis zur Implementierung am Markt

Zu Beginn definiert das Projektteam das Problem (1. **Understand**), als Grundlage dienen dabei die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer. In diesem Rahmen ist eine iterative Weiterentwicklung der Problemstellung durch das Projektteam möglich. Wichtig ist, dass alle Teammitglieder das gleiche Verständnis des Problemfelds haben. Um herauszufinden, worin das Problem besteht, eignen sich verschiedene Techniken wie die **Expertenbefragung** oder die Anfertigung einer Stakeholder oder einer **Context Map**.

Im zweiten Schritt analysiert das Projektteam die identifizierte Zielgruppe (2. **Observe**), indem es zu dieser recherchiert, einzelne Kunden beobachtet und sich mit diesen direkt austauscht (z.B. durch **Kundenbefragungen**). Wichtig ist, sich objektiv und ohne Vorurteile auf die Kunden und deren Probleme einzulassen.

Um Empathie aufzubauen, sollte sich das Projektteam in reale Situationen der Zielgruppe begeben. So können die Kunden beispielsweise im Alltag begleitet werden, im Einzelhandel wird zudem "Mystery Shopping" (siehe **Wikipedia**) zur Dokumentation des Kundenerlebnisses genutzt.

Zur Analyse der Zielgruppe kann eine Empathy Map oder eine Customer Journey Map (siehe Fachbeitrag "[Die Customer Experience Journey – so "tickt" mein Kunde](#)") erstellt werden, zudem sollte eine Persona (der Prototyp einer Nutzergruppe mit Eigenschaften und Verhaltensweisen, die den übrigen Kunden entsprechen, [siehe auch Methodensteckbrief](#)) entwickelt werden.

Diese Erkenntnisse werden in der nächsten Phase (3. **Synthesis**, auch **Point-of-view** genannt) zusammengeführt, um die Bedürfnisse eines typischen Nutzers zu identifizieren.

In der folgenden Phase gilt es, Ideen zur Lösung des zuvor definierten Problems zu finden (4. **Ideation**). Zunächst entwickelt das Projektteam möglichst viele Ideen und bedient sich dabei unterschiedlicher Kreativitätstechniken wie [Mind Mapping](#), [Crazy 8](#) oder [World Café](#). Anschließend konzentriert sich das Team auf die geeignetsten Ideen. Für die Bewertung von Ideen gibt es verschiedene Methoden wie [ABC-Analyse](#), [Walt-Disney-Methode](#) oder [paarweiser Vergleich](#).

Diese werden anschließend in Form von Prototypen umgesetzt und getestet (5. **Prototyping & Testing**). Die funktionsfähigen, oft jedoch vereinfachten Modelle können der Zielgruppe vorgeführt werden, sodass das Team direktes Feedback erhält. Dementsprechend ist diese Phase ein iterativer Prozess, bei dem die Prototypen auf Basis von Tests und Rückmeldungen der Nutzer weiterentwickelt werden.

In der letzten Phase geht es an die konkrete Umsetzung des Produkts (6. **Implementing**), die Ergebnisse des Prototypings und Testings bilden dafür die Grundlage. Das Team durchläuft so lange Feedbackschleifen, bis das bestmögliche Produkt zur Lösung des Ausgangsproblems des Kunden entstanden ist. Konkret bedeutet dies: Sie testen und entwickeln so lange, bis der Kunde von Ihrer Idee überzeugt ist.

Methodenüberblick: Design Thinking

- **Ziel:** Definition der relevanten Problemstellungen und Erarbeitung von neuartigen Ideen bzw. Lösungsansätzen
- **Vorgehensweise:** Problemstellung erkennen, Zielgruppe verstehen, Persona erstellen, Ideen generieren und auswählen, Prototypen entwickeln bzw. testen, Lösung implementieren
- **Vorteile:** Systematische und leicht verständliche Vorgehensweise, Fokus auf den Kunden, ganzheitliche Betrachtung sowohl der Problemstellung als auch der Lösungsmöglichkeiten

Lean Startup: Technische Lösung in ein wirtschaftlich tragfähiges Angebot übersetzen

Traditionelle Vorgehensweisen zur Innovationsentwicklung (beispielsweise [Brainstorming/-writing](#) oder [TRIZ](#)) betrachten den Prozess der Produktentwicklung ganzheitlich – von der Entwicklung von Ideen bis zur Einführung am Markt. Systematisch wird der vordefinierte Prozess durchlaufen,

die Abläufe sind dabei normalerweise bekannt und dadurch vergleichsweise leicht umsetzbar. Allerdings lassen diese starren Methoden oftmals keine iterativen Änderungen des Prozesses zu (oder nur unter großem Aufwand), die z.B. durch Änderungen der Rahmenbedingungen (Kundennachfrage, Marktbedingungen etc.) ausgelöst werden. Dadurch fehlt es klassischen Methoden häufig an Kunden- und Marktorientierung, da externe Einflussfaktoren zu wenig beachtet werden. Eine stetige Validierung des Prozesses sowie der entwickelten Produkte ist allerdings notwendig, um zu gewährleisten, dass der Markt das fertige Produkt nachfragen wird (Product-Market-Fit).

Dazu sollte der Prozess zur Innovationsentwicklung variabel und agil gestaltet werden. Lean Startup basiert auf diesem Prinzip und bezeichnet ein Vorgehen, bei dem Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung mit möglichst schlanken (lean) bzw. iterativen Prozessen durchgeführt werden. Dabei werden frühestmögliche Markttests durchgeführt, was dem Entwicklungsteam ein kontinuierliches Lernen ermöglicht (siehe auch den Fachbeitrag "**Mit schlanken Strukturen so agil und kreativ wie Startups arbeiten**").

Im Zentrum dieser Methode stehen die Identifizierung des Kundenproblems und die darauf aufbauende Problembeschreibung (Anknüpfungspunkt zu Design Thinking). Zur Identifizierung stehen unterschiedliche Tools zur Verfügung, wie die Job-to-be-done Methode. Bei dieser von Clayton Christensen entwickelten Methode geht es um die Frage, welche Aufgaben (Jobs) ein Produkt für den Kunden erfüllen muss. Das Design oder zusätzliche Funktionen bringen in der Regel keinen größeren Mehrwert, solange das Produkt den eigentlichen Job nicht löst.

Beispiel: Der McDonald's Milchshake

McDonald's versuchte die US-Verkaufszahlen seines Milchshake zu steigern, indem es u.a. das Produkt veränderte (neuer Geschmack, Design etc.) und es bei neuen Zielgruppen bewarb. Dennoch stagnierten die Verkäufe. Dies änderte sich erst, als die Produktentwickler sich auf den Job des Produkts konzentrierten.

Dazu zählte insbesondere:

- der schnelle und unkomplizierte Erwerb von Frühstück auf dem Weg zur Arbeit – dafür verbesserte McDonald's die morgendliche Abwicklung des Kaufs, indem sie im Drive-in eine eigene Spur für Pendler einrichteten
- weniger Langeweile beim Autofahren – dafür verringerte McDonald's den Durchmesser der Strohhalme und erhöhte die Menge der Fruchtstücke, um das Leeren des Bechers zu erschweren. Dadurch beschäftigte der Milchshake die Kunden stärker.

Sobald das Problem verstanden ist, sammelt und entwickelt das Team Ideen zur Lösung (Ideation). Dafür existieren verschiedenste Kreativitätstechniken, z.B. die **6-3-5-Methode** oder der **morphologische Kasten**. Bei Lean Startup geht es um – wie der Name vermuten lässt – die Entwicklung eines neuartigen Geschäftsmodells: Nicht das Produkt ist die Lösung, sondern ein funktionierendes Geschäftsmodell ist das Produkt.

Im nächsten Schritt wird daher das Geschäftsmodell detailliert beschrieben (z.B. auf Basis des **Business Modell Canvas**). Um mögliche Gefahren frühzeitig entdecken bzw. diesen entgegenwirken zu können, identifiziert das Projektteam dann die kritischen Risiken. Danach beginnt die tatsächliche Produktentwicklung nach dem Prinzip **Build-Measure-Learn** (siehe Bild 2).

Auf Basis des identifizierten Problems sowie erster Ideen zur Lösung wird frühzeitig ein Produkt oder ein Geschäftsmodell entwickelt (**Build**), welche ein minimales Angebot an Features und Eigenschaften aufweisen – das so genannte Minimum Viable Product (MVP). Um die Akzeptanz am Markt zu messen, stellt das Team dieses MVP möglichen Kunden vor (**Measure**).

Aus diesem Feedback kann das Team wertvolle Schlüsse ziehen (**Learn**), wie es das Produkt bzw. Geschäftsmodell weiterentwickeln sollte (Nehmen die Kunden das MVP an? Was kommt besonders gut an? Wo gibt es Verbesserungswünsche?). Normalerweise werden im Rahmen des Build-Measure-Learn-Zyklus mehrere MVPs entwickelt, entweder in Form physischer Produkte oder auf Papier gebrachter Ideen (Paper Prototype). Am Ende entstehen Geschäftsmodelle, die vom Markt bereits getestet wurden und daher weniger riskant sind.

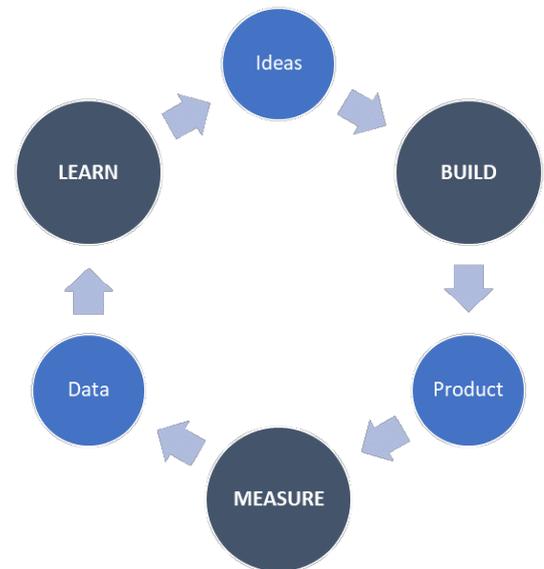


Bild 2: Der Build-Measure-Learn-Prozess führt dazu, dass Kundenfeedback frühzeitig in die Produktentwicklung aufgenommen werden kann

! Aufgrund der Schnelllebigkeit des Marktes und zunehmender externer Einflussfaktoren sollte dieser Prozess niemals als abgeschlossen gelten, sondern das Geschäftsmodell stetig auf seine Marktakzeptanz hin geprüft und falls notwendig weiterentwickelt werden.

Methodenüberblick: Lean Startup

- **Ziel:** Unternehmensgründungen sowie Produkt- und Geschäftsmodellentwicklungen auf Basis einer möglichst schlanken und iterativen Vorgehensweise
- **Vorgehensweise:** Problembeschreibung (Anknüpfung Design Thinking), Entwicklung von Lösungsideen, Geschäftsmodellbeschreibung, Entwicklung nach Build-Measure-Learn inkl. Erstellung eines (oder mehrerer) MVPs
- **Vorteile:** Kundenzentrierte Entwicklung durch Feedbackschleifen, schnelle Reaktion auf Veränderungen möglich, iterative und agile Vorgehensweise; hoher Kundenfokus

Agile Entwicklung (Scrum): Produkte schrittweise abliefern

Ursprünglich stammt Scrum aus der Software-Entwicklung, wird allerdings zunehmend auch in anderen Bereichen genutzt. Entwickelt wurde diese agile Vorgehensweise vor dem Hintergrund, dass

althergebrachte Methoden der Produktentwicklung einen zu starren Prozess vorgeben: Die zuvor definierten Ziele und Aufgaben verhindern, dass Teams auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren können.

Insbesondere die Tatsache, dass traditionelle Methoden oftmals feste Arbeitspakete vorsehen und die Zeit bis zum nächsten Workshop einige Wochen oder Monate beträgt, führt dazu, dass kurzfristig auftretende Herausforderungen oder Anforderungen zu spät erkannt bzw. umgesetzt werden. Oder die Mitarbeiter lösen die auftretenden Probleme ad hoc selbst – die Ergebnisse und Vorgehensweisen passen dann aufgrund der fehlenden Absprachen oft nicht mehr zusammen. Zudem können sich die Kundenbedürfnisse schlagartig ändern, sodass lange Intervalle zwischen Projektbesprechungen und -workshops dazu führen, dass zu spät reagiert wird.

All diese Herausforderungen erfordern eine agile Vorgehensweise, bei der Probleme früh erkannt und schnell gelöst werden können – Scrum bietet diese Merkmale. Bei der Anwendung von Scrum ist die Produktidee bereits vorhanden, z.B. durch Design Thinking und / oder Lean Startup entwickelt.

Scrum dient also dazu, die Produktentwicklung iterativ umzusetzen. Das Scrum-Team ist selbstorganisiert und kommt ohne Projektleiter aus, folgende Rollen innerhalb des Teams steuern das Projekt und sorgen für die Erarbeitung relevanter Ergebnisse:

- **Product Owner:** Der Product Owner ist die Schnittstelle zum Kunden (ggf. kann diese Person auch direkt vom Kunden gestellt werden) und verifiziert daher die erarbeiteten Ergebnisse bzw. bringt neue Anforderungen seitens des Kunden in den Produktentwicklungsprozess ein.
- **Scrum Master:** Diese Person ist als "Methoden-Fachmann" für die Sicherstellung des reibungslosen Ablaufs des Prozesses verantwortlich. Der Scrum Master leitet und verantwortet die Daily Scrum Meetings und sorgt dafür, dass sich die Teammitglieder regelmäßig Aufgaben annehmen (siehe Kanban Board). Sofern Konflikte auftreten ist der Scrum Master dafür verantwortlich, diese zu lösen. Daher steht er stets im regen Austausch mit dem Projekt- bzw. Entwicklungsteam.
- **Entwicklungsteam:** Diesem Team gehören Mitarbeiter verschiedener Funktionen und Abteilungen an, die über Arbeitspakete das Produkt weiterentwickeln. Am Ende jedes Sprints liefert das Team ein testbares Produkt ab und stellt es Stakeholdern vor, die vom Product Owner eingeladen werden. Kundenfeedback kann, muss aber nicht zwangsläufig an dieser Stelle eingeholt werden – wichtig ist, dass das Produkt am Ende des Sprints grundsätzlich marktreif wäre. Das Entwicklungsteam umfasst i.d.R. fünf bis zehn Mitarbeiter und arbeitet direkt mit Product Owner und Scrum Master zusammen.
- **Stakeholder:** Die Stakeholder ermöglichen das Projekt und sind i.d.R. operativ nicht eingebunden – sie beeinflussen das Team nur durch die Weitergabe ihrer Bedürfnisse an den Product Owner. Zudem werden sie beim Review der Produkte sowie der Projektergebnisse integriert. Typische Stakeholder sind das Management, Kunden und Nutzer.

Im Scrum-Prozess werden verschiedene Arten von Meetings unterschieden. Das **Sprint Planning** steht am Beginn jedes einzelnen Sprints und dient zur Festlegung der in diesem Sprint zu bearbeitenden Inhalten; es kann bis zu acht Stunden dauern. Im **Daily Scrum Meeting** erläutert jedes Teammitglied möglichst kurz, was es seit dem vergangenen Daily (am Vortag) gemacht hat, was es bei seiner Arbeit gestört bzw. behindert hat und was es bis zum nächsten Daily plant zu erledigen. Da es nur maximal 15 Minuten dauert und täglich stattfindet, werden dort weder umfangreiche inhaltliche Diskussionen geführt noch Beschlüsse getroffen.

Der Turnus der **Sprint Reviews** variiert je nach Länge der Sprints (meist zwischen zwei und maximal vier Wochen). Im Rahmen dieses Termins von maximal vier Stunden Dauer stellt das Entwicklungsteam die Weiterentwicklungen des Produkts (neue Features, Design etc.) vor und erhält Feedback, zudem wird das Product Backlog bei Bedarf angepasst. Zwischen dem Sprint Review und dem nächsten Sprint Planning findet das **Sprint Retrospektiv Meeting** statt (maximal drei Stunden). Darin analysieren Scrum Master und Team den zurückliegenden Sprint und leiten Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität des Entwicklungsteams für den nächsten Sprint ab.

Dem Scrum-Prozess liegen einige Aspekte zugrunde, die ein agiles und iteratives Vorgehen ermöglichen und dem Projekt eine geeignete Struktur geben:

- **Product Backlog:** Im Product Backlog sammelt der Product Owner alle Anforderungen an das Produkt. Er pflegt das Product Backlog, indem er die Anforderungen priorisiert, verteilt und neue Bedarfe des Kunden aufnimmt. Daher ist das Product Backlog ein dynamisches Dokument, das sich stetig weiterentwickelt. Im Sprint Review wird begutachtet, ob alle geplanten Anforderungen umgesetzt wurden. Die Einträge im Product Backlog beinhalten i.d.R. die relevanten Informationen zu Priorität, Erläuterung der Anforderung und Aufwandsabschätzung.
- **Sprint Backlog:** Das ist eine Liste der durch das Projektteam im jeweils nächsten Sprint zu erledigenden Aufgaben. Es enthält die für den jeweiligen Sprint ausgewählten Einträge und Aufgaben aus dem Product Backlog. Sobald ein Teammitglied eine Aufgabe erledigt hat, aktualisiert es das Sprint Backlog und hält so den aktuellen Stand des Sprints fest.
- **Kanban Board:** Zur Visualisierung des Projektfortschritts dient das Kanban Board, welches in den unterschiedlichsten Varianten angewandt wird. In der einfachsten Form besteht es aus drei Spalten "Anstehend", "in Arbeit", "erledigt". Oftmals wird im Kanban Board direkter Bezug auf die Aufgaben aus dem Sprint Backlog genommen (Tickets). Weitere Unterteilungen gibt es z.B. in Analyse, Entwicklung und Testing, manchmal werden auch Termine (heute, morgen, in Zukunft etc.) eingetragen.

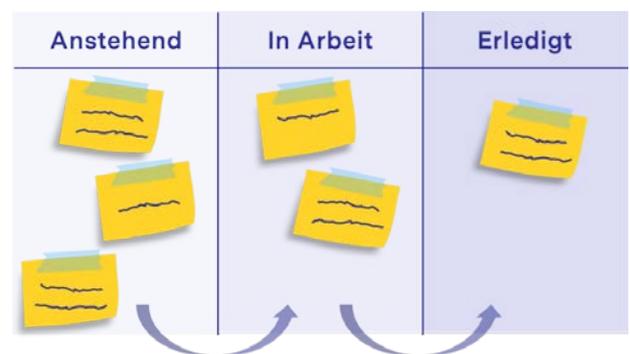


Bild 3: Beispiel für ein Kanban Board

Das Kanban Board kann online im Rahmen von Tools wie MS Teams genutzt werden. Zudem ist es ratsam, das Board im Projektraum aufzuhängen und die Aufgaben als Post-its einzuordnen – dadurch hat das Team die Aufgaben stets vor Augen. Insgesamt bietet die agile Produkt-

entwicklung durch Scrum wesentliche Vorteile gegenüber den klassischen, starren Methoden des Projektmanagements. Insbesondere die Möglichkeit zur schnellen Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen sowie der regelmäßige Abgleich der Produktentwicklung mit den Anforderungen der Stakeholder sorgen dafür, dass Scrum in der Produktentwicklung stetig an Bedeutung gewinnt.

Methodenüberblick: Agile Entwicklung (Scrum)

- **Ziel:** Flexible, iterative und effizient organisierte Produktentwicklung auf Basis einer bereits vorhandenen Produktidee (Anknüpfung zu Lean Startup)
- **Vorgehensweise:** Besetzung der notwendigen Rollen im Projekt (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam), schrittweise Produktentwicklung auf Basis täglicher Sprintmeetings sowie Sprints von zwei bis vier Wochen Dauer; regelmäßige Abfrage der Kundenanforderungen und dementsprechende Umsetzung
- **Vorteile:** Hohe Flexibilität, iteratives Vorgehen, Selbstorganisation des Projektteams, klare Zuständigkeiten und zeitliche Vorgaben

Verknüpfung der drei Methoden in der Produktentwicklung

Die drei vorgestellten Innovationsmethoden bieten zahlreiche Vorteile gegenüber klassischen Methoden. Besonders vorteilhaft ist, dass sich diese drei Methoden ideal verbinden lassen, da sie aufeinander aufbauen (siehe Bild 3).

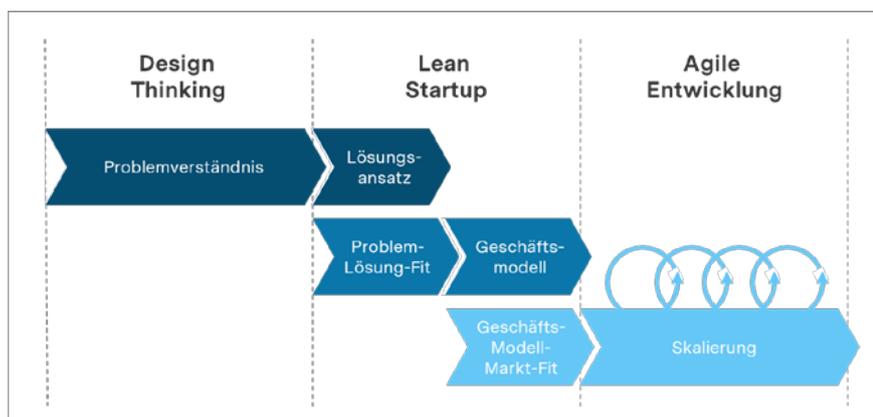


Bild 4: Das Zusammenspiel der state-of-the-art-Entwicklungsmethoden ermöglicht eine kundenorientierte Produktentwicklung

Die Grundlage der Produktentwicklung sollte stets das Problem des Kunden sein. Nur wenn ein neues Produkt, eine Dienstleistung oder ein Geschäftsmodell ein Bedürfnis des Kunden stillt, wird dieser zum Käufer. **Design Thinking** setzt hier an: Zunächst wird die Problemstellung des Kunden erfasst, indem die Zielgruppe analysiert wird (z.B. via Persona).

Im weiteren Verlauf werden auf dieser Grundlage Ideen entwickelt und erste Prototypen entwickelt. Bild 4 verdeutlicht, wie sich Design Thinking mit **Lean Startup** kombinieren lässt. Bei Design Thinking liegt der Schwerpunkt allerdings auf dem Finden von Ideen, bei Lean Startup bereits auf dem "Problem-Lösung-Fit", sprich: Löst die entwickelte Idee tatsächlich ein konkretes Kundenproblem?

Ist dies der Fall, wird mit iterativem Vorgehen (Build-Measure-Learn) auf Basis kontinuierlichen Kundenfeedbacks ein geeignetes Geschäftsmodell entwickelt. **Agile Entwicklung (Scrum)** nimmt das so erarbeitete Geschäftsmodell auf und testet den "Mark-Fit", dies verringert das Risiko, ein Produkt zu entwickeln, dass nicht gekauft wird.

Ist ein guter Markt-Fit vorhanden, wird das Produkt per Scrum iterativ entwickelt. Ziel ist es, das Geschäft zu skalieren. Dies bedeutet, den Umsatz steigern zu können, ohne dass sich stetig die Fixkosten erhöhen sowie Investitionen in Produktion bzw. Infrastruktur geleistet werden müssen. Als Beispiele für erfolgreiche Unternehmensentwicklungen auf Basis von Lean Startup gelten Dropbox, Airbnb und Twitter.

Zusammenspiel der Entwicklungsmethoden in der Praxis

In der Theorie wirken die meisten Innovationsmethoden spannend und effektiv. In der Praxis stoßen viele idealtypische Prozesse allerdings an ihre Grenzen. Design Thinking (z.B. Google, Audi, SAP, Beiersdorf, Bosch), Lean Startup (Dropbox, Airbnb, General Electric, Twitter) und agile Produktentwicklung (Adidas, Moovel, EnBW) jedoch haben in zahlreichen Projekten und Praxisbeispielen bewiesen, dass sie funktionieren. Wir zeigen Ihnen anhand eines Unternehmensbeispiels, dass diese Methoden bei der Produktentwicklung ideal harmonisieren.

Praxisbeispiel: Der Arbeitsplatz der Zukunft

Als anonymisiertes Praxisbeispiel dient ein Anbieter von IKT-Lösungen für Unternehmenskunden, der einen hohen Innovationsdruck aufgrund folgender Faktoren verspürt:

- hohe Marktdynamik
- viele Anbieter mit zum Teil disruptiven Lösungen
- neue Wettbewerber aus anderen Branchen drängen auf den Markt
- starke Spreizung von Kundenbedürfnissen zwischen "early adopters" und "late majority": der Massenmarkt (majority) ist noch skeptisch gegenüber vielen technologischen Neuerungen, diese werden erstmal nur von einigen sehr fortschrittlichen Nutzern (early adopter) angenommen.

Verschärfend wirkt, dass die bisherige Angebotsstruktur auf veralteten Systemwelten basiert und dadurch die starren Angebote angesichts disruptiver Entwicklungen nicht mehr wettbewerbsfähig sind.

Erheben von Customer Insights, Ideation und Konzeptentwicklung bzw. -validierung

Zielsetzung des Innovationsvorhabens ist es daher, ein flexibleres Angebot für Unternehmenskunden zu erstellen. Der Fokus liegt dabei auf "dem Arbeitsplatz der Zukunft", einem Kernbereich des Unternehmens und ein für dessen Kunden höchstrelevanter Bereich. Es gilt also herauszufinden, welche IKT-Lösungen die Kunden benötigen und wie diese eingesetzt werden können, um zu gewährleisten, dass der Arbeitsplatz den Anforderungen der Zukunft gewachsen ist.

1. Schritt: Design Thinking für Einblicke in die Nutzerbedürfnisse

Analog zum Vorgehen im Design Thinking führen wir zunächst zwei Schritte durch, um das Problem des Kunden zu verstehen und um auf dieser Basis Ideen zur Verbesserung zu entwickeln:

1. Beobachten und Befragen (Problemverständnis) sowie
 2. Entwickeln erster Ideen zur Lösung des Problems (Lösungsansatz).
- **Beobachten:** Um das Problem zu verstehen und um sich in die Zielgruppe hineinzuversetzen, werden KMUs besucht und deren Status Quo bezüglich der Arbeitsplatz-Situation bzw. -Ausstattung analysiert. Fragestellungen für unsere Beobachtungen sind z.B.: Wie sehen die Arbeitsplätze aus? Wie modern oder rückständig sind Arbeitsplätze ausgestattet? Was ist verbesserungswürdig? Was tun Nutzer selbst, um Arbeitsplätze zu optimieren (siehe dazu auch den Fachbeitrag "Lead User-Projekte: Schneller als der Wettbewerb")?
 - **Befragen:** Neben Beobachten führen wir Interviews mit Nutzern und Experten durch. An dieser Stelle sei betont, dass die Interviews ausschließlich erkenntnisorientiert geführt werden und daher keinerlei vertrieblichen Charakter aufweisen – ein essenzieller Faktor, um die Offenheit der Befragten zu fördern! Uns interessieren insbesondere die Entscheidungskriterien beim Kauf von Büroausstattung, die Preisbereitschaft sowie die Aufgeschlossenheit gegenüber innovativen Lösungen. Die Befragten können auch eigene Lösungsansätze äußern, was vielen aufgrund intrinsischer Motivation ein großes Anliegen ist.
 - **Dokumentieren:** Die Arbeitssituation halten wir in Form von Fotos fest, um uns auch im Nachhinein bestmöglich in die Situation hineinversetzen zu können. Die Interviews werden zum Teil schriftlich festgehalten und zusammengefasst.

Auf Basis des Problemverständnisses (User Insights) entwickeln wir Ansatzpunkte für ein erfolgversprechendes Angebot (**Ideation**). Um sinnvolle Wertversprechen (auch Nutzerversprechen genannt) abzuleiten, verwenden wir das Value Proposition **Canvas** und identifizieren "Nutzenstifter" (Gains created), "Schmerzkiller" (Pains relieved) und "Jobs achieved".

Die Grundlage hierfür ist eine gute Persona, also das fiktive Bild eines typischen Kunden, dessen Bedürfnisse, Ängste, Interessen und Erfahrungen die der Zielgruppe umfassend widerspiegeln. In diesem Projekt konzentrieren wir uns auf KMUs, bei denen die Rolle des IT-Verantwortlichen oftmals nicht hauptamtlich besetzt ist. Stattdessen übernehmen Mitarbeiter meist eine Doppelfunktion und sind z.B. gleichzeitig für die Büroleitung und die IT zuständig. Das Value Proposition Canvas in Bild 5 identifiziert Nutzen, Schmerz und Aufgaben aus Sicht dieser Persona.

Der **Wertbeitrag** für den (potenziellen) Kunden besteht insbesondere darin, dass ihm die Online-Community ausreichend Wissen und Unterstützung zur Umsetzung der IKT-Tools liefert. Als Problemlöser gilt vor allem die Möglichkeit, die Tools leicht implementieren und durch geeignete Schnittstellen anbinden zu können.

Auf der Seite des **Kundensegments** wird für die Persona Nutzen gestiftet, indem sie in ihrem

Unternehmen als Ansprechpartner Hilfe leisten und die Tools reibungslos bedienen bzw. umsetzen kann. Der wertstiftende Beitrag des Produkts liegt zusammengefasst also darin, den Kunden die bestmögliche Ausgangssituation zur Arbeit mit dem Tool zu ermöglichen. Durch das Betrachten der Persona-Bedürfnisse mittels Design Thinking besitzen wir ein deutlich besseres Verständnis für Nutzer- und Kundenprobleme.

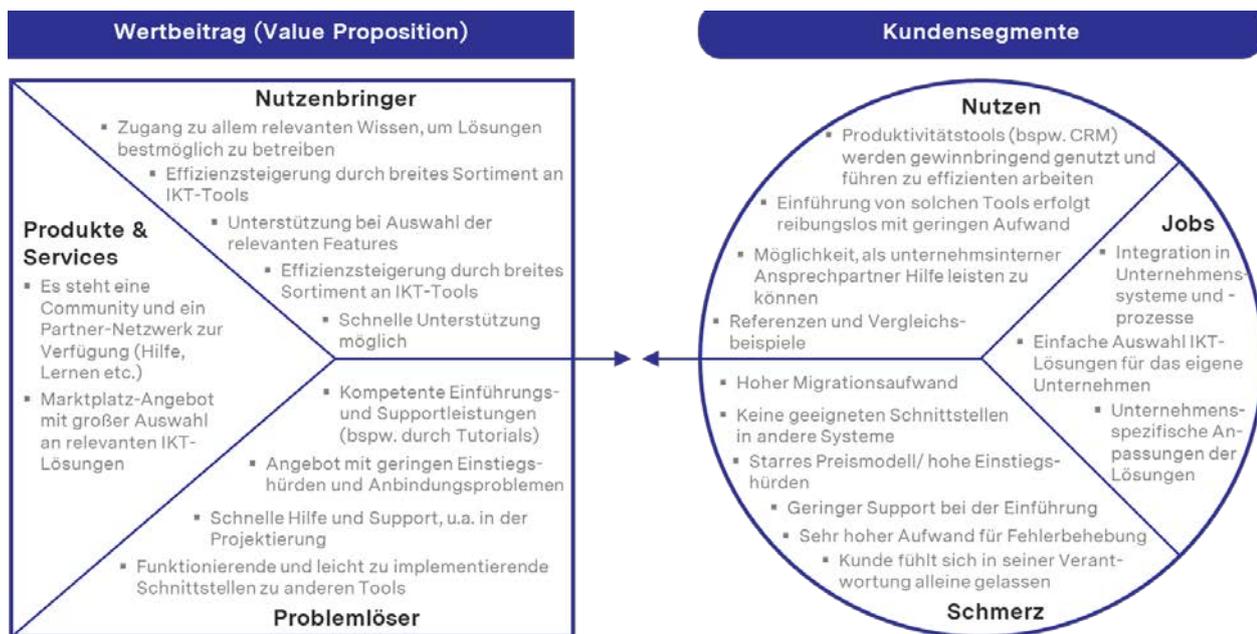


Bild 5: Value Proposition Canvas für das Praxisbeispiel

2. Schritt: Lean Startup zum Prototyping (Build), Verproben (Measure) und Anpassen (Learn)

Gemäß dem zuvor erläuterten Build-Measure-Learn-Zyklus wird das Lean Startup-Vorgehen angewendet und somit Lösungsideen direkt ausprobiert:

- **Prototyping (Build):** Die zuvor im Rahmen der Ideation entwickelten Ansätze zur Lösung der Nutzerprobleme (z.B. Flexibilität beim Beziehen des Angebots) werden verdichtet und zu ersten Prototypen (MVPs) weiterentwickelt. Die Wertversprechen werden in Form von kleinen Videoclips visualisiert, um den potenziellen Kunden eine Grundlage für ihr Feedback zu ermöglichen. Gleichzeitig wird ein neues Geschäftsmodell in Plattformlogik umgesetzt.
- **Verprobung (Measure):** Die erarbeiteten Wertversprechen werden bei weiteren KMUs anhand der Videoclips vorgestellt. Die Probanden äußern ihr Feedback, welches dokumentiert und in der folgenden Phase (Learn) umgesetzt wird.
- **Überarbeitung Angebotskonzept (Learn):** Die Angebotskonzepte werden auf Basis des Marktfeedbacks überarbeitet. Dazu unterschieden wir zunächst Hygienefaktoren (Verhindern bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit ohne jedoch zur Zufriedenheit beizutragen bzw. diese zu erzeugen) und Begeisterungsfaktoren (bringen Kunden hohen Nutzen, den er nicht erwartet). Anschließend verbesserten bzw. ergänzten wir die

Angebotskomponenten und deren Bepreisung für beide Arten von Faktoren (Kernfragen: Welches Angebot ist unentgeltlich, da Hygienefaktor? Welche besondere Dienstleistung kann bepreist werden, da Begeisterungsfaktor?).

Das Vorgehen nach der Lean Startup-Methode ermöglicht eine klare Sicht auf die Erfolgsfaktoren des Angebots. Daraus ergibt sich ein eindeutiges Verständnis von differenzierenden Angebotsmerkmalen im Hinblick auf Features und Geschäftsmodell (z.B. spezifische Anforderungen von Unternehmenskunden hinsichtlich Rechnungsstellung, Lieferung, Integrationsfähigkeit, Self-Admin-Fähigkeit etc.). Darauf aufbauend wird dann das Produkt mit Scrum entwickelt.

3. Schritt: Agile Entwicklung eines Online-Portals anhand iterativer Vorgehensweise

Das Feedback der befragten Nutzer erlaubt einen äußerst wertvollen Einblick in die Bedürfnisse potenzieller Kunden. Die Erfolgsfaktoren und wesentlichen Angebotsmerkmale werden in **User-Stories** übertragen und die dadurch identifizierten Kundenbedürfnisse durch Funktionalitäten eines umfassenden Online-Portals umgesetzt. Dieses Portal umfasst u.a.:

- einen Online-Bezug von Angebots-Bestandteilen
- die Selbst-Administration von Kunden- / Nutzer-Accounts
- Integration und besseres Zusammenspiel von einzelnen Anwendungen (z.B. über geteilte Identitäten)

Das Portal wird in zweiwöchigen Sprints entwickelt. In regelmäßigen Sprint-Meetings analysiert das Projektteam die Fortschritte und kann auf etwaige Einflüsse flexibel reagieren. Wesentlich ist dabei die laufende Überprüfung des Backlogs, um das effiziente Abarbeiten der Aufgaben zu gewährleisten. Das Portal wird zudem durch weitere Geschäftsmodell-Iterationen und zusätzlich durch Nutzer-Erfahrungen optimiert: Kritisieren Nutzer beispielsweise bestimmte Funktionen des Portals, können diese im Austausch mit den Nutzern optimiert und so die Benutzerfreundlichkeit verbessert werden.

Unser Praxisbeispiel verdeutlicht, dass Design Thinking, Lean Startup sowie agile Entwicklung ideal miteinander verbunden werden können – mit einer deutlich höheren Kundenorientierung und äußerst flexibler Vorgehensweise. Das Beispiel zeigt zudem, dass die einzelnen Methoden aufeinander aufbauen, sich oftmals jedoch überschneiden. Demnach sollten die Methoden nicht strikt voneinander getrennt betrachtet, sondern eher als übergreifender Methodenkanon interpretiert werden.

Erkenntnisse für die Praxis

Durch die Verbindung der drei Methoden wird ein Prozess durchlaufen, der vom ersten Verstehen des Kundenproblems bis zum Markteinstieg reicht. Wichtig ist es, die Methoden nicht strikt getrennt voneinander zu betrachten, sondern sie ineinander übergehen zu lassen. Auch wird der Prozess nicht bei jeder Produktentwicklung so idealtypisch durchlaufen wie hier dargestellt. Sehen Sie Abweichungen vom Idealprozess jedoch nicht als Fehler oder gar Scheitern an, sondern als Chance – und beherrigen Sie die nachfolgenden Aspekte für die Produktentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung:

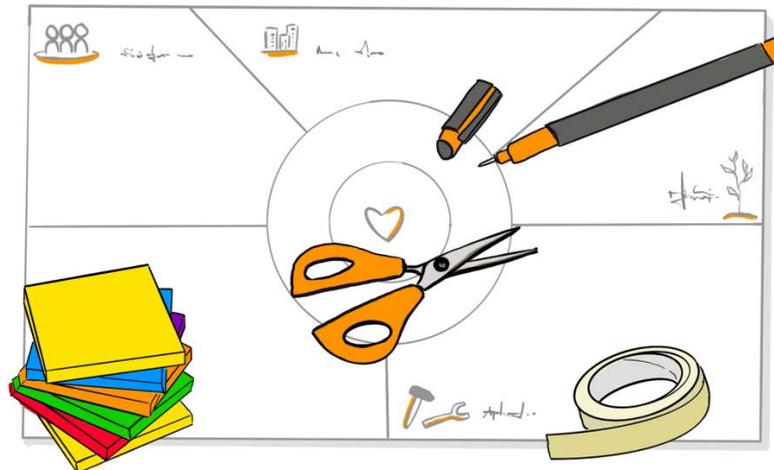
- **Bleiben Sie flexibel!** Ändern sich die Kundenbedürfnisse oder Rahmenbedingungen, können Sie Ihren Prozess mit Design Thinking, Lean Startup oder Scrum schnell anpassen.
- **Seien Sie offen!** "Das haben wir immer so gemacht" bringt Sie in der Produktentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung nicht weiter. Seien Sie offen für neue Methoden, Ideen und Einflüsse.
- **Mut zum Risiko!** Neuartige Vorgehensweisen enthalten auch immer ein gewisses Risiko, beispielsweise aufgrund falscher Anwendung. Allerdings entwickeln Sie nur dann Innovationen, wenn Sie den Mut zum Scheitern aufbringen und die Ihnen bekannten, aber veralteten Methoden ausmustern.
- **You are not alone!** Denken Sie immer daran: Es gibt insbesondere bei der Entwicklung digitaler Angebote viel Konkurrenz. Sie sollten sich also nicht allzu lange auf Ihren Erfolgen ausruhen (oder sich von Misserfolgen entmutigen lassen).
- **Keine Angst vor Kundenfeedback!** Rückmeldungen von Kunden können sehr deutlich, teilweise enttäuschend sein. Schließlich hat man sich mit der Entwicklung seiner Ideen und ggf. Prototypen viel Mühe gegeben. Größer als die Enttäuschung eines negativen Kundenfeedbacks ist allerdings die Situation, wenn sich Ihre Produkte nach Markteinführung nicht verkaufen. Binden Sie Kunden daher frühzeitig in Ihre Produktentwicklung ein.
- **Last but not least: Haben Sie Spaß!** Produktentwicklung ist ein kreativer Prozess und kreativ sein macht Spaß! Die Struktur der Methoden lenkt die Kreativität dabei in die richtigen Bahnen, denn die Produktentwicklung läuft deutlich fokussierter ab als mit traditionellen Methoden. Umso größer ist die Freude, wenn am Ende ein neuartiges Produkt steht, das dem Kunden gefällt.

Produktentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung stellt für Unternehmen eine herausfordernde, aber auch äußerst spannende Aufgabe dar. Sie setzt jedoch eine grundlegende Offenheit gegenüber innovativen, kundenzentrierten Methoden voraus. Methoden wie Design Thinking, Lean Startup oder agile Entwicklung bieten flexible Herangehensweisen und ermöglichen Ihnen, Ihre Produktentwicklung ganz auf die zentrale Figur auszurichten: Ihren Kunden.

Literatur

- Boden, Margaret A.: The Creative Mind: Myths and Mechanisms. Routledge, 2003
- Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit: Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze. Gabler Verlag, 2007
- Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Leifer, Larry: Design Thinking Research: Making Design Thinking Foundational. Springer International Publishing AG, 2015
- Ries, Eric: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Currency Books, 2011
- Schwaber, Ken; Beedle, Mike: Agile Software Development with Scrum. Pearson Studium, 2008

Canvas selbst gemacht



Canvas-Modelle eignen sich hervorragend, um komplexe Zusammenhänge aller Art zu veranschaulichen und in der Gruppe zu bearbeiten. Das Grundprinzip der Canvas-Methode ist, Zusammenhänge des Themas in eine einfache geometrische Struktur auf einer begrenzten Fläche zu übersetzen. Auf dieser Leinwand (=Canvas) werden bei der gemeinsamen Bearbeitung die zentralen Informationen notiert. Wenn es für eine Aufgabe noch keine passende Canvas-Vorlage gibt, kann diese gemeinsam aus der Thematik heraus entwickelt werden.

Einsatzmöglichkeiten

- Strukturiertes Visualisieren von komplexen Problemstellungen und Inhalten zur gemeinsamen Bearbeitung
- Herbeiführen eines gemeinsamen Verständnisses für eine Aufgabe bei allen Beteiligten
- Fokussierung einer Problemstellung auf die zentralen Faktoren
- Aktivieren oder Verbessern des Kommunikationsverhaltens in einem Team
- Visuelle Präsentation von Abläufen und Ergebnissen
- Visuelle Anker für wiederkehrende Workshops / Besprechungen

Eine neue Canvas sollte idealerweise in einer Gruppe erstellt werden, um möglichst viele Perspektiven zu betrachten. Ebenso sollte die Verprobung (siehe Schritt 4 im Abschnitt "Durchführung") der angefertigten Canvas im Team erfolgen. Idealerweise hat diese Gruppe eine Größe von vier bis sechs Personen. Die Erstellung einer neuen Canvas kann sehr zeitaufwendig

sein, da der erste Entwurf sich in der Praxis oft als noch nicht praktikabel erweist. Mit dem Feedback der ausfüllenden Personen gewinnt die Canvas sukzessive an Reife.

Vorteile

- Canvas-Modelle können zu jedem erdenklichen Thema bzw. zu jedweder Problemstellung erstellt werden.
- Canvas-Modelle sind in der Regel intuitiv verständlich und daher kaum erklärungsbedürftig.
- Canvas-Modelle regen die Kommunikation im Team an und fördern den Austausch.
- Jeder Teilnehmer bringt sich aktiv in die Diskussion ein, da jeder schreibt, klebt und fragt.
- Der organisatorische und materielle Aufwand beim Einsatz der Canvas-Modelle ist gering.
- Sie können Ihr Canvas-Modell speziell auf Ihr Anliegen bzw. das Ihrer Firma oder Ihres Kunden zuschneiden.
- Dank der vorgegebenen Struktur erleichtert eine Canvas den Start der Gruppe, um sich in einem Thema einzufinden.
- Wenn mehrere Gruppen die gleiche Canvas bearbeiten, können die verschiedenen Ausarbeitungen leicht verglichen und zusammengeführt werden. Dies erhöht Qualität und Vollständigkeit der Inhalte.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Beachten Sie, dass Canvas Modelle nur Hilfsmittel zur besseren Kommunikation und zur Schaffung von Transparenz in Gruppen sind. Es handelt sich nicht um umfangreiche Dokumentations- oder Steuerungswerkzeuge.
- Es gibt keine Garantie, dass Ihr Canvas-Modell die gewünschten Ergebnisse liefert. Gerade bei neuen Modellen muss eine Evaluierung über mehrere Anwendungen und Reflexionen stattfinden. Es gilt das Motto: "Don't fall in Love with your first canvas".

Ergebnis

- Auf die spezifische Aufgabenstellung angepasstes Canvas-Modell zur mehrfachen Verwendung
- Strukturierte Visualisierung zu den betrachteten Inhalten
- Gemeinsames Verständnis für das Problem bzw. deren Lösung

Voraussetzungen

- Offenheit der Teilnehmer, sich auf ein Experiment einzulassen
- Die Ernsthaftigkeit beim Erarbeiten der Canvas-Inhalte muss sichergestellt werden.

Qualifizierung

Der Moderator oder die Moderatorin sollte Moderationserfahrung (insbes. hinsichtlich Zeitmanagement) besitzen, da es unter Umständen zu hitzigen Diskussionen kommen kann. Darüber hinaus sollte der Moderator schon mehrfach mit anderen Canvas-Modellen gearbeitet und diese in seiner Praxis eingesetzt haben.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des initialen Workshops sollten wissen, was eine Canvas ist und wie sie eingesetzt wird.

Benötigte Informationen

- Verfügbare Informationen zur behandelten Aufgabenstellung
- Fachwissen der teilnehmenden Personen

Benötigte Hilfsmittel

- Haftnotizen und/oder Moderationskarten in ausreichender Zahl und unterschiedlichen Farben.
- Stifte in unterschiedlicher Dicke und verschiedenen Farben
- Moderationswand (Pinnwand oder Whiteboard o.ä.)

Durchführung

- Die Erarbeitung eines eigenen Canvas-Modells
- Schritt 1: Legen Sie das Thema fest
- Schritt 2: Identifizieren Sie die Felder!
- Schritt 3: Die grafische Struktur und das Design
- Schritt 4: Verprobung und Überarbeitung

Die Erarbeitung eines eigenen Canvas-Modells

Obwohl es bereits vielfältige Canvas-Modelle für unterschiedliche Inhalte gibt, decken sie doch nicht alle Problemstellungen und Themen ab. Auch wenn es bereits eine Canvas gibt, die für die Aufgabe geeignet ist, bedarf es meist spezifischer Anpassungen, z.B. an das jeweilige Umfeld, in der die Canvas eingesetzt wird.

Im Folgenden schildere ich exemplarisch die Erarbeitung eines eigenen Canvas-Modells. Ich empfehle Ihnen, das Canvas-Modell in der Gruppe zu entwickeln, um möglichst viele Meinungen und Aspekte darin widerspiegeln zu lassen. Selbstverständlich können Sie Ihre Canvas auch alleine anfertigen, allerdings besteht dann die Gefahr, dass sie relevante Fakten übersehen.

Schritt 1: Legen Sie das Thema fest

Zu Beginn des Workshops sollten Sie sicherstellen, dass alle Beteiligten mit dem Begriff "Canvas" vertraut sind. Bei Bedarf erklären Sie die Funktion einer Canvas und das Arbeiten mit ihr. Am besten verwenden Sie hierzu ein anschauliches Beispiel, Verweisen Sie an dieser Stelle gerne exemplarisch auf die **Rollen Canvas**.

Legen Sie das zu bearbeitende Thema fest. Wichtig hierbei ist, dass Sie den richtigen Abstraktionslevel wählen. Unterscheiden Sie zwischen der allgemeinen Themenstellung und der konkreten Themenstellung für eine Ausarbeitung. Das Geschäftsmodell ist bei ursprünglichen Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur das allgemeine Thema. Dazu gibt es für verschiedene Firmen ausgearbeitete, spezifische Canvas-Versionen, die z.B. das Geschäftsmodell von Uber, Google, Aldi oder einem Startup darstellen.

Ob Sie den richtigen Detaillierungsgrad gefunden haben, stellt sich letztendlich erst bei der tatsächlichen Erprobung des Canvas heraus (siehe Schritt 4).

Schritt 2: Identifizieren Sie die Felder!

Nun gilt es, Kreativität in der Gruppe zu entwickeln, um so die richtigen Felder für die Canvas zu ermitteln. Setzen Sie auf bekannte Kreativitätstechniken, wie **Brainstorming** oder benutzen Sie ausgefallene Methoden, wie z.B. den **Ideenturm** oder die **Inspiration Cards**. Wenn Sie Brainstorming einsetzen, denken Sie an die Grundregeln dieser Methodik: Es geht um das Sammeln möglichst vieler Ideen und nicht um Kritik, Bewertung oder Einordnung.

Ich empfehle Ihnen mit der Variante des stillen Brainstormings, dem sogenannten Brainwriting zu starten. Hierzu notieren zunächst alle Teilnehmer ihre Themen schriftlich auf Moderationskarten und machen diese für die Gruppe ersichtlich. Dies hat den positiven Effekt, dass alle Teilnehmer gleichermaßen ihre Ideen präsentieren können, ohne dass einzelne Personen dominieren. Für das Brainwriting empfehle ich eine maximale Bearbeitungszeit von zehn Minuten.

Nachdem die Ideen der Gruppe gesammelt wurden und für alle sichtbar sind (z.B. an einer Pinnwand), gilt es, die erarbeiteten Informationen zu reflektieren und einzuordnen. Dies können Sie sehr einfach gestalten, indem Sie die Haftnotizen oder Moderationskarten sortieren, umhängen und somit Cluster bilden. Dieses Clustern kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen. Denken Sie hier z.B. an die Innen- und Außensicht eines Unternehmens, eine Unterteilung in Wünsche, Pflichten und Fähigkeiten und vieles mehr.

Nach dem Clustern haben Sie nun eine erste Struktur mit Themengebieten erstellt. Allerdings führt diese Struktur nicht automatisch zu einer grafischen Ausgestaltung der Canvas.

Schritt 3: Die grafische Struktur und das Design

"Feel free!", könnte das Motto für den kreativen Prozess lauten, bei dem das Team die gefundenen Themen in eine schlüssige Struktur abbildet. Damit ist gemeint, dass Sie einfach mal ausprobieren, herumschieben, diskutieren, spielen sollen. Aber meist ist das – gerade für Ungeübte – nicht so trivial. Beginnen Sie damit, sich an einfachen grafischen Strukturen anderer Canvas-Modelle zu orientieren. Nehmen Sie hierfür einen Rahmen (Rechteck, Quadrat, Kreis usw.) und platzieren Sie darin einfache geometrische Formen; Anregungen dafür zeigt Bild 1.

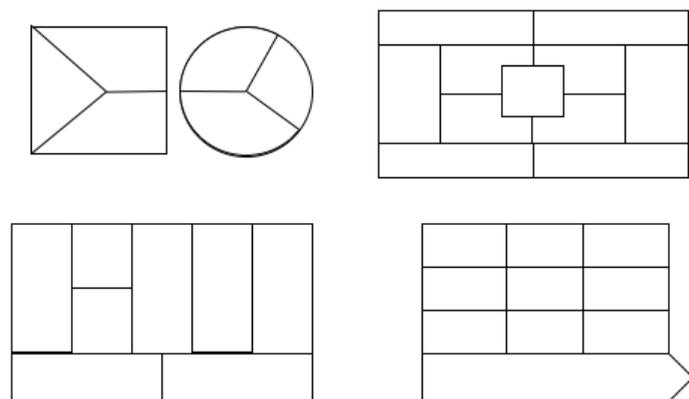


Bild 1: Einfache geometrische Grundcontainer für Canvas Modelle

Achten Sie bei der Positionierung der Felder darauf, ob Abhängigkeiten zwischen den Feldern existieren und

versuchen sie, diesen Zusammenhang durch räumliche Nähe zu visualisieren. Sie müssen aber nicht bei dieser sehr schematischen Darstellung bleiben. Sie können auch visuelle Elemente in Ihre Gestaltung einfließen lassen. Betrachten Sie hierzu das Team Canvas in Bild 2, bei dem eine Pflanze das Wachstum des Teams symbolisiert.

Sie können auch mit anderen visuellen Schemata experimentieren. Denken Sie an einen Eisberg, eine Roadmap, eine Schatzkarte oder einen Vulkan. Ihrer Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Verwenden Sie zur Erstellung einschlägige Grafikprogramme oder (im Notfall) Microsoft PowerPoint. Wichtig ist, dass Sie das finale Werk druckfähig bereitstellen können, am besten im Format DIN A0.

Nachdem Sie den grafischen Prototypen erstellt haben, müssen Sie noch weitere Informationen auf Ihrer Canvas anbringen. Denn schließlich soll Ihre Canvas selbsterklärend sein. Versetzen Sie die Themenblöcke also mit Überschriften. Diese können Sie z.B. anhand der im letzten

Schritt erstellten Cluster benennen. Eine weitere Detaillierung ist Canvas-Typ abhängig. Vielleicht ergänzen Sie die Überschriften mit Triggerfragen, wie im nachfolgenden Beispiel (Bild 3) oder bereiten Sie parallel eine Dokumentation, eine Ausfüllanleitung oder Fragekarten mit vor.

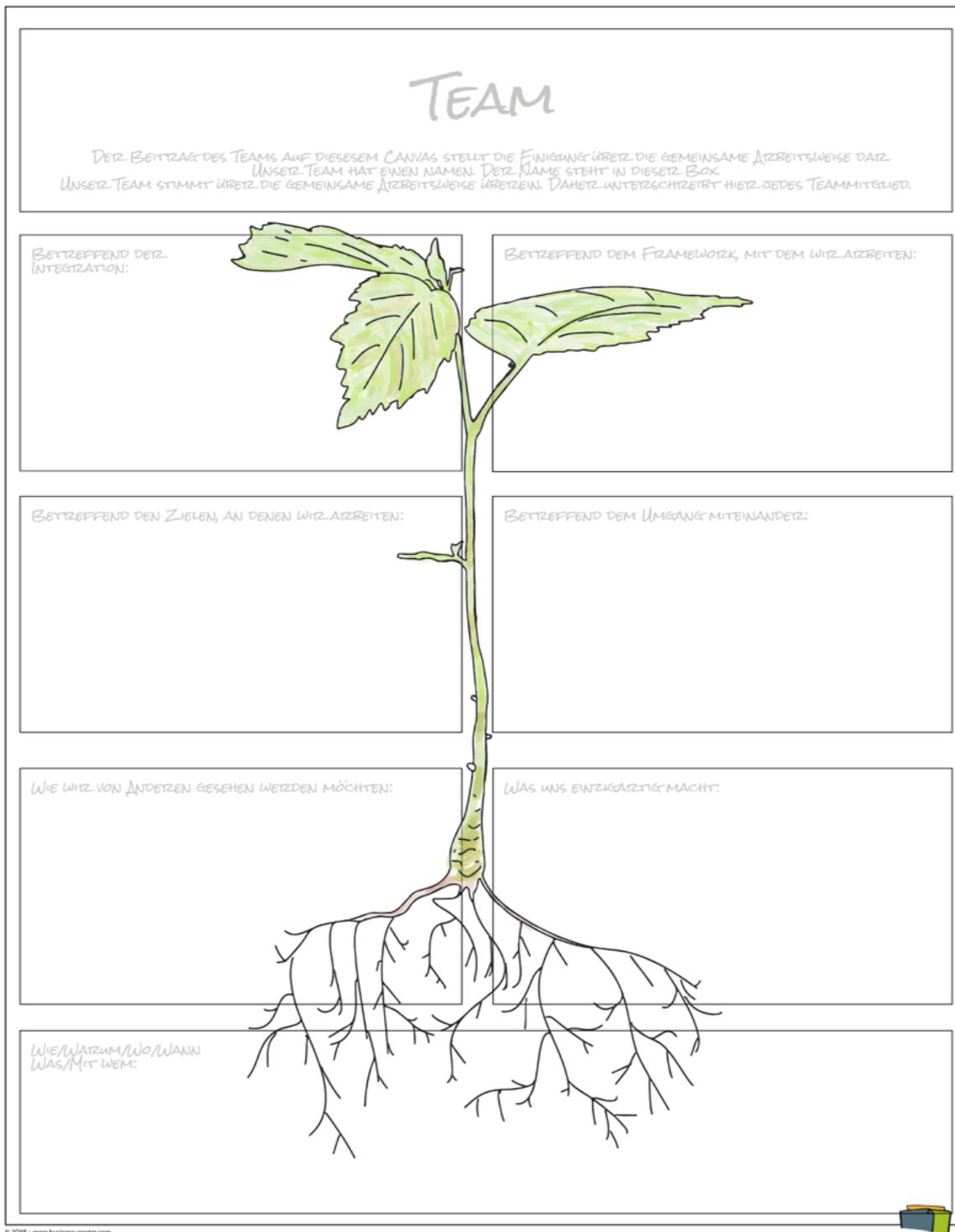


Bild 2: Team Canvas – eine Canvas zur Teamentwicklung (Visual Braindump 2019)

Projekt / Bereich		ROLE MODEL CANVAS			Rolle
 <p>Verantwortet & Entscheidet</p> <p>Welche Themen verantwortet die Rolle? Worüber entscheidet die Rolle selbständig?</p>		 <p>Ziele & Mission</p> <p>Warum wird die Rolle benötigt und was genau sind Ihre Ziele?</p>		<p>primäre Aufgaben</p> <p>Was sind die Kernaufgaben dieser Rolle? Beachten Sie den Detaillierungsgrad!</p> 	
	 <p>NEINI!</p> <p>Welche Themen und Aufgaben liegen explizit nicht im Verantwortungsbereich der Rolle?</p>		<p>Platz für Hinweise und/oder Themen, die nicht ad-hoc geklärt werden können.</p> <p>Offene Punkte</p> 		
<p>HELP</p>  <p>Unterstützung</p> <p>Welche anderen Rollen sollte die Rolle unterstützen? Von welchen Rollen benötigt Sie aktive Unterstützung?</p>		 <p>Informationstransfer</p> <p>Welche Informationen gibt die Rolle an wen weiter? Von welcher anderen Rolle benötigt die Rolle Informationen?</p>			

© 2019 - www.visual-braindump.de - Common Creative Lizenz Version 2.0 nach Feedback von Lars Klingeböfer

Bild 3: Role Model Canvas – eine Canvas zur visuellen Beschreibung einer Rolle (Visual Braindump 2019)

Sie können auch innerhalb der Themenblöcke mit visuellen Icons arbeiten. Diese können als Erklärungshilfe dienen, aber auch visuelle Anker setzen und zum grafischen Bearbeiten einladen.

Schritt 4: Verprobung und Überarbeitung

Nun gilt es, das neue Modell mit Ihren Kollegen zu verproben. Drucken Sie die Canvas aus (wenn dies noch nicht möglich ist, zeichnen Sie das fertige Modell von Hand auf ein möglichst großes Plakat) und positionieren Sie diese so, dass die Gruppe gut mit ihr arbeiten kann (z.B. auf einer Moderationswand befestigen). Lassen Sie dann die Teilnehmer die Canvas mit Haftnotizen befüllen. Als Orientierung empfehle ich sechs bis acht Minuten Bearbeitungszeit pro Canvas-Feld. Beobachten Sie das Verhalten der Gruppe, notieren Sie Unklarheiten bzgl. Feldbezeichnungen und der von Ihnen präparierten Unterlagen zum Ausfüllen der Canvas. Notieren Sie aufkommende Fragen und Kommentare und spiegeln Sie diese an die Gruppe zurück.

Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihre initiale Canvas gleich ein Volltreffer ist! Planen Sie mehrere Iterationen zur Überarbeitung und Verbesserung Ihrer Leinwand ein. Nutzen Sie die Chance, mit der Gruppe entsprechende Erfahrungen zu sammeln und lassen Sie diese in die Weiterentwicklung einfließen.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Rollen-Canvas** – Beispiel für ein selbstentwickeltes Canvas-Modell
- **Project Canvas** – Ein weiteres Modell zur Definition der Projekt-Rahmendaten
- **Context Map** – eine Canvas zur Klärung des Projektumfeldes
- **Brainstorming** - eine Kreativmethode zur Ermittlung der Themenfelder
- **Ideenturm** – Alternative Kreativmethode, um Themen klarer zu strukturieren

Praxistipps

- Erfinden Sie das Rad nicht neu! Schauen Sie sich zunächst die bereits am Markt befindlichen Canvas-Modelle an, bevor Sie sich die Mühe machen, eine eigene Struktur zu entwerfen.
- Versuchen Sie, ein möglich heterogenes Team zur Erstellung der Canvas zusammenzubekommen. Je mehr unterschiedliche Sichtweisen auf Ihre Canvas treffen, desto mehr Feedback zur Verbesserung werden Sie erhalten.
- Sorgen Sie für ein angenehmes, das Arbeitsklima förderndes Ambiente.
- Achten Sie auf den angemessenen Detaillierungsgrad. Unterscheiden Sie also zwischen der grundlegenden Themenstellung und der konkreten Themenstellung für eine Ausarbeitung.
- Stellen Sie nicht die Schönheit der Canvas in den Mittelpunkt. Das Ziel ist es, Transparenz und Kommunikation zu verbessern und keinen Designpreis zu gewinnen. Agieren Sie nach dem Fail-Fast-Prinzip und probieren Sie Ihr Modell frühestmöglich.
- Erweitern Sie nicht einfach bestehende Modelle. Ansonsten können Sie sehr schnell Lizenzprobleme bekommen. Wenn Sie die Canvas einer anderen Person verändern möchten, sollten Sie zuvor mit dieser Person in Kontakt treten.

Herkunft

Grundlage aller Canvas-Modelle ist das Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (Osterwalder u. Pigneur: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, 2011). Weitere Anregungen für Graphic Facilitation finden Sie in meinem Buch **Business Visualisierung** (Botta, Christian; Reinold, Daniel; Schloss, Bernhard: Business Visualisierung, mind.any Verlag, 2018)

Autor

Christian Botta

Erstellt am: 14.07.2019