BALANCE AKADEMIE

CERTIFIED AGILE COACH

AGILE TOOLBOX

TRAINERIN

Angelika Prattes, MPhil.

TERMIN

30.03.2023

Inhalt

1 AGILES MITARBEITERGESPRÄCH 3
1.1 ZIEL/ANWENDUNGSBEREICH 3
1.2 BESCHREIBUNG 3
2 LESS 4
2.1 ZIEL/ANWENDUNGSBEREICH 4
2.2 BESCHREIBUNG 4
3 OKR 5
3.1 ZIEL/ANWENDUNGSBEREICH 5
3.2 BESCHREIBUNG 5
4 SAFE 7
4.1 ZIEL/ANWENDUNGSBEREICH 7
4.2 BESCHREIBUNG 7
5 DESIGN SPRINT 8
5.1 ZIEL/ANWENDUNGSBEREICH 8
5.2 BESCHREIBUNG 8
6 WORKHACKS 12
6.1 BEISPIELE FÜR WORKHACKS 12
6.1.1 DAILY STANDUP 12
6.1.2 NEVER LUNCH ALONE 12
6.1.3 STÄRKEN STÄRKEN 12
6.1.4 ASK ME ANYTHING 13
6.1.5 ONBOARDING BUDDY 13
6.1.6 WHY TALK 14
7 DESIGN THINKING METHODE 15
7.1 ZIEL/ANWENDUNGSBEREICH 15
7.2 BESCHREIBUNG 15
8 SCRUM 21
8.1 ZIEL/ANWENDUNGSBEREICH 21
8.2 BESCHREIBUNG 21
9 QUELLE 32

1 AGILES MITARBEITERGESPRÄCH

1.1 Ziel/Anwendungsbereich

Das agile Mitarbeitergespräch bietet die Möglichkeit ohne Druck und Beschönigungen der eigenen Leistung das letztes Jahr zu reflektieren und konkrete Ziele zu setzen. Es kann ergänzend oder als Ersatz für das klassische Mitarbeitergespräch eingesetzt werden.

1.2 Beschreibung

Im Gegensatz zu vielen defizitorientierten Praktiken basiert das agile Mitarbeitergespräch auf dem *Appreciative Inquiry Ansatz*, bei dem auf die Potenziale - auf das, was MitarbeiterInnen können und wovon sie zukünftig mehr wollen - geachtet wird. Das Mitarbeitergespräch findet mit zwei Kolleg:innen statt. Einem Interviewer und einer Beobachterin. Der Interviewer stellt potenzialorientierte Fragen, achtet darauf, dass ein klarer Fokus entsteht und, dass tatsächlich über Dinge gesprochen wird, die dem Kollegen am Herzen liegen. Der Beobachter achtet auf das Zeitsetting und interveniert auch, wenn problemorientierte Fragen gestellt werden.

Fragen für das agile Mitarbeitergespräch

Positiver Rückblick

- Was hast du im letzten Jahr gemacht?
- Was hat dir besonders Spaß gemacht?

Fokus für das nächste Jahr

- Wovon möchtest du im nächsten Jahr mehr machen?
- Was hast du aktuell für eine Position? Wohin möchtest du dich entwickeln?
- Gibt dir die Tätigkeit Energie?
- Steht das im Einklang mit den Zielen deines Teams/deines Bereiches?

Konkrete Ziele

- Was sind deine konkreten Ziele? (Idealerweise ein persönliches Ziel, ein Ziel auf Teamebene und eines auf Organisationsebene)
- Was benötigst du, um das Ziel zu erreichen?
- Benötigst du etwas, damit es dir hier noch besser gehen kann?
- Wie können dich Führungskräfte oder andere Personen beim Erreichen deiner Ziele unterstützen?
- Hast du ein klares Bild für das nächste Jahr?

2 LESS

2.1 Ziel/Anwendungsbereich

Das LeSS Framework (Large Scale Scrum) ist ein Framework, welches erlaubt Produktentwicklung auf mehrere Scrum Teams zu skalieren. Mit diesem Ansatz können Teams einfach und synchronisiert an einem Auftrag arbeiten.

2.2 Beschreibung

Es gibt 2 LeSS Varianten, die eingesetzt werden:

- LeSS (2-8 Teams)
- LeSS Huge (mehr als 8 Teams)

LeSS wurde stark von Scrum beeinflusst. So gibt es auch hier z. B. Product Owner und Scrum Master, die die zusätzliche Herausforderung haben, Aufgaben und den Informationsfluss über mehrere Teams hinweg zu synchronisieren. 10 Prinzipien leiten den Umgang und die Arbeit miteinander und auch Aktivitäten im Scrum, wie z. B. das Daily bestehen weiterhin, sind allerdings an teamübergreifendes Arbeiten angepasst. Im LeSS Huge Framework gibt es zusätzlich noch den Area Product Owner, der für einen bestimmten Bereich zuständig ist und mit bis zu 8 Teams arbeitet. Im Vergleich zu SAFe, ist LeSS ist ein sehr leicht einzuführendes Framework, allerdings beschränkt es sich auf die Produktentwicklung und bietet keinen Ansatz für Unternehmensstrategie oder – architektur.

3 OKR

3.1 Ziel/Anwendungsbereich

Unter dem Akronym OKR (Objectives and Key Results) versteht man ein flexibles Rahmenwerk, um an der Umsetzung von Zielen zu arbeiten. In einem Unternehmen ermöglichen sie die größtmögliche gemeinsame Ausrichtung bei maximaler Autonomie der einzelnen Teams und schlagen die Brücke zwischen strategischen Zielen und operativen Tätigkeiten.

3.2 Beschreibung

OKRs setzen sich aus einem Objective zusammen, also einem gewünschten Zielzustand, und Key Results, quantitative Metriken, die Erfolg messbar machen. Dabei sollte das Objective zu einer Handlung auffordern, emotionalisieren und alle Beteiligten motivieren. Es steht für das WAS, das erreicht werden soll. Pro Objective gibt es 2 - 5 Key Results, die eine eindeutige Bewertung zulassen, ob das Objective erreicht wurde oder nicht. Sie beschreiben WIE das Ziel erreicht werden soll. Um OKRs zu formulieren, kann folgender Satz vervollständigt werden: *„Wir werden [Objective], gemessen an [Key Results]."*

Beispiel:
Objective:
Wir sind die größten Fachkräfte-Magneten.

Key Results:
Wir haben in drei Jahren 20 neue Fachkräfte angestellt.

Nach Abschluss unserer Lehrlingsakademie bleiben mind. 90% der ehemaligen Lehrlinge in unserem Unternehmen.

OKRs werden verwendet

- um Unternehmen auf große Ziele auszurichten
- um die Einbindung und Verantwortung der Mitarbeiter:innen zu stärken
- um Silodenken aufzubrechen und Zusammenarbeit zu stärken
- um sich auf das Wichtige zu fokussieren

Sie sind daher *kein*

- Instrument für Leistungsbeurteilung
- Ersatz für Zielvereinbarungen, an denen Boni hängen
- Steuerungswerkzeug

Somit unterscheiden sie sich auch von KPIs, die wirtschaftliche Erfolge bewertbar und vergleichbar machen sollen. Während OKRs proaktiv Prioritäten setzen und die Frage beantworten: *„Worauf fokussieren wir uns?“* sind KPIs nachgeschaltet, dienen als Kontrollinstrument und adressieren das Thema: *„Wie performen wir?“*

Die Arbeit mit OKRs kann als agiler Prozess ähnlich Scrum gestaltet sein, basierend auf agilen Werten und Prinzipien. Ein Zyklus kann 3 - 6 Monate dauern; er startet mit einem Planning, hat regelmäßige Weeklys und wird durch OKR Reviews und Retros (auf Teamebene sowie teamübergreifend) abgeschlossen.

4 SAFE

4.1 Ziel/Anwendungsbereich

Das Ziel von SAFe® (Scaled Agile® Framework) ist es, Vorteile von bestehenden Methoden zu nutzen und auf das gesamte Unternehmen zu skalieren. Es geht über ein Framework rein für Produktentwicklung hinaus und hat drei Themenbereiche im Fokus: Agile-Softwareentwicklung, Lean-Produktentwicklung und Systemdenkweise.

4.2 Beschreibung

SAFe wurde 2011 von Dean Leffingwell eingeführt und kann als Wissenssammlung für Unternehmen verstanden werden, in der strukturierte Leitlinien in Bezug auf Rollen, Verantwortlichkeiten, Planung und Werten festgehalten sind.
Das Framework beruht auf folgenden **sieben Kernkompetenzen**:

1. Lean Agile Leadership
2. Team- und technische Agilität
3. Agile Produktlieferung
4. Bereitstellen von Unternehmenslösungen
5. Lean Portfoliomanagement
6. Organisatorische Agilität
7. Kultur des kontinuierlichen Lernens

Zusätzlich leiten zehn Prinzipien den Führungsstil und die Entscheidungsfindung im Unternehmen. Die Prinzipien gehen über organisatorische Grenzen hinweg und sollen von jedem Mitarbeiter angewandt werden, nicht nur von der Managementebene, wodurch die **zehn Lean-Agile-Prinzipien** zusätzlich vom traditionellen Wasserfalldenken wegführen:

1. Nehmen Sie eine wirtschaftliche Sicht ein.
2. Wenden Sie Systemdenken an.
3. Erwarten Sie Variabilität und halten Sie sich alle Optionen offen.
4. Machen sie schrittweise Fortschritte mit schnellen, integrierten Lernzyklen.
5. Setzen Sie die Meilensteine auf objektive Bewertungen von funktionierenden Systemen.
6. Visualisieren und begrenzen Sie das Arbeitspensum, reduzieren Sie die Chargengröße und halten Sie die Wartezeiten kurz.
7. Etablieren Sie einen Arbeitsrhythmus und synchronisieren Sie diesen mit der bereichsübergreifenden Planung.
8. Setzen Sie die intrinsische Motivation Ihrer Wissensarbeiter frei.
9. Dezentralisieren Sie die Entscheidungsfindung.
10. Organisieren Sie wertorientiert.

5 DESIGN SPRINT

5.1 Ziel/Anwendungsbereich

Die Methode Design Sprint wurde 2010 bei Google Ventures entwickelt, um innerhalb von fünf Tagen Lösungen für bestehende Probleme zu erarbeiten, diese zu testen und somit schnell zu validieren. Ursprünglich kommt die Methode aus der digitalen Produktentwicklung und soll dabei helfen, das Risiko der Markteinführung eines neuen Produkts zu minimieren. Heutzutage kann ein Design Sprint zur Erarbeitung und Lösung von Fragestellungen aus unterschiedlichen Bereichen verwendet werden.

5.2 Beschreibung

Ein Design Sprint verwendet die Methode Design Thinking. Während ein Design-Thinking-Prozess wochen- bis monatelang dauern kann, ist ein Design Sprint auf genau fünf Tage beschränkt. Gleich wie Design Thinking funktioniert der Prozess am besten mit einem neugierigen, multidisziplinärem Team. Innerhalb der fünf Tage durchläuft das Team die 5 Phasen des Design Sprints:

Phase 1: Verstehen (Montag)

In der ersten Phase geht es darum, die Problemstellung zu verstehen und einen Plan zu erstellen, worauf sich das Team diese Woche fokussieren wird. Nachdem das Team eine Problemstellung erhalten und verstanden hat, geht es zuerst darum, das langfristige Ziel, welches sie verfolgen wollen, zu definieren: Warum macht das Team das Projekt überhaupt? Es wird auch festgehalten, woran das Team scheitern könnte, damit diese Punkte im Laufe der Woche beantwortet werden können.

Danach wird ein Diagramm gezeichnet, welches den Prozess, dein Produkt oder deine Dienstleistung abbildet. Nach dem Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses für Problem und Prozess, geht es an die Analyse von bestehenden Daten, Beobachtung und Interviews mit Experten und der Zielgruppe, um mehr Insights über die Herausforderungen zu erhalten. Jedes dieser Insights wird dann als Frage formuliert auf Post-its notiert. Die Formulierung als Frage ist wichtig, um das Team in die Lösungsorientierung zu bringen.

„Die User haben Angst, dass beim Online Banking ihre Daten leichter gestohlen werden können." → *„Wie schaffen wir es, dass sich unsere Kunden wohl und vor allem sicher fühlen, wenn sie unsere Online-Banking App benutzen?"*

Am Ende des Tages wird einer dieser Punkte und ein Bereich im Prozessdiagramm gewählt, auf den sich das Team in den nächsten Tagen konzentrieren wird.

Phase 2: Ideen finden (Dienstag)

In der zweiten Phase geht es darum Ideen zu finden, die das ausgewählte Thema lösen können. Im ersten Schritt werden vorhandene Ideen vorgestellt. Diese können vom Mitbewerb oder ganz anderen Branchen kommen oder aber Ideen sein, die intern schon einmal eingebracht, aber dann wieder verworfen wurden. Gute Ideen werden während der Vorstellung gleich visualisiert.

Jetzt geht es darum, alle vorhandenen Informationen zu verarbeiten und eine Lösung zu skizzieren. Durch das Skizzieren werden abstrakte Ideen konkret und bieten eine Basis für Gespräche.

Four-Step Sketch
Mit dieser Methode entstehen eine Vielzahl an guten Ideen, die am nächsten Tag evaluiert werden.

1. Notizen: Jeder sieht sich die zusammengetragenen Informationen an (Ziel, Herausforderungen, Insights, vorgestellte Ideen etc.) und notiert sich, was ihm wichtig erscheint. Dabei wird nicht geredet. (20 Minuten)
2. Ideen: Jede skizziert für sich ein paar Lösungsvorschläge, die sie zu diesem Thema hat. Die besten werden eingekreist. (20 Minuten)
3. Crazy 8s: Jeder faltet ein DIN-A4-Blatt viermal, so das acht Bereiche entstehen. In jedem Bereich wird jetzt eine Variation der besten Idee skizziert. Pro Skizze hat man eine Minute Zeit. Nur, wenn man absolut nicht weiterkommt, sollte man zu einer anderen Idee wechseln. (8 Minuten)
4. Lösungssketch: Die beste Skizze wird nun ausgearbeitet. Dazu bekommt jeder nur ein Storyboard mit drei Panels. Diese Skizze darf grob, muss aber selbsterklärend sein, da sie anonym evaluiert wird. Daher ist es sinnvoll die einzelnen Punkte mit Beschreibungen zu ergänzen. (30 bis 90 Minuten)

Für diese Übung muss man kein Künstler sein, denn die Skizzen bestehen meist nur aus Quadraten, Dreiecken und Strichmännchen. Zudem wird nur der Lösungssketch anonym in der Runde gezeigt. Brainstorming in der Gruppe funktioniert selten und führt zu langen Diskussionen. Daher gilt: *„work alone together"* - jede bekommt die Zeit ihre eigenen Ideen zu entwickeln.

Phase 3: Entscheiden (Mittwoch)

In der dritten Phase geht es darum über die eingebrachten Ideen abzustimmen und sich auf einen Lösungsweg zu einigen, der weiter verfolgt werden soll. Die Lösungssketches vom Vortag werden aufgehängt und in einem stillen Rundgang neben den Aspekten einzelner

Ideen (die gefallen) Punkte geklebt. D.h. je mehr Leuten dieser Aspekt der Idee gefällt, desto mehr Punkte hat dieser am Ende.
Es folgt eine schnelle Kritikrunde. Pro Skizze werden innerhalb von drei Minuten die Highlights und eventuell die Herausforderungen der Idee besprochen. Durch die Vergabe eines Punktes wählt jede Person ihre bevorzugte Idee. Danach vergibt der „Decider" drei Punkte und finalisiert damit welche Lösungen umgesetzt werden.

In einigen Fällen passiert es, dass die einzelnen Ideen nahtlos zusammenpassen und einen Protoypen ergeben. Ist das nicht der Fall, treten die „widersprechenden" Ideen gegeneinander an und werden mit der Vergabe von Punkten bewertet. Der Decider trifft die finale Entscheidung.

Nachdem der Lösungsweg entschieden wurde, wird ein Storyboard gezeichnet. Das Storyboard dient der Visualisierung des Prototyps und sollte zwischen 5 und 15 Felder haben.

Das Storyboard beginnt man am besten mit der Situation, in der der Kunde mit deinem Produkt konfrontiert wird (Internetanzeige, Magazinartikel, im Lebensmittelgeschäft etc.) Die Skizzen können an passender Stelle eingebaut werden. Das Storyboard dient der Orientierung, d.h. es muss nicht extrem detailliert sein, aber genug Informationen erhalten, damit das Team am nächsten Morgen starten kann.

In dieser Phase wird oft versucht neue Ideen einzubringen. Diese wirken verlockend, weil sie abstrakt sind. An dieser Stelle wird jedoch nur mit den schon konkreten Ideen gearbeitet, die am Vortag entstanden sind.

<u>Phase 4: Prototypen entwickeln (Donnerstag)</u>

In der vierten Phase wird ein funktionierender Prototyp gebaut. Der Prototyp soll kundenseitig genug Qualität zeigen, dass er ehrliche Reaktionen beim Testen hervorrufen kann. Was im Hintergrund des Prototypen passiert, hat an dieser Stelle nicht Priorität.

Um innerhalb eines Tages einen Prototypen zu bauen, sind genau zwei Dinge wichtig:

1. Die richtigen Werkzeuge: In unserer alltäglichen Arbeit verwenden wir Werkzeuge, mit denen hohe Qualität erreicht werden kann. Da der Prototyp nicht das Produkt ist, sollen Werkzeuge verwendet werden, die schneller, gröber und flexibler funktionieren.
2. Rollen und Verantwortung: Jeder im Team soll genau für eine Aufgabe zuständig sein. Das kann heißen das Storyboard in mehrere kleine Teile zu unterteilen, an denen gearbeitet wird. Oder auch, dass es einen Verantwortlichen für die Entwicklung, Texte, Animation, Stock Fotos etc. gibt.

Mit genug Zeit, um Fehler noch korrigieren zu können, werden die einzelnen Teile des Prototypen zusammengebaut. Nach einem erfolgreichen Probelauf kann der Tag beendet werden.

Phase 5: Testen (Freitag)

In der fünften Phase wird Feedback von Kunden eingeholt, um den Prototypen zu verbessern. Die Vorbereitung für Freitag zieht sich bereits über die ganze Woche und inkludiert die Auswahl der Testkunden, die Terminierung, die Erstellung eines Interview Leitfaden etc.

Der Interviewer begleitet die Testkunden durch den Prozess, allerdings gibt er dabei nicht zu viel Input. Mit offenen Fragen und nicht vollendeten Sätzen bringt er Testkunden dazu, ihre eigenen Gedankengänge zu formulieren und selbstständig durch den Prozess zu gehen. Parallel dazu beobachtet das Team in einem anderen Raum die Reaktionen und notiert sich positive sowie konstruktive Rückmeldungen.

Bereits nach fünf Testkunden können Muster erkannt werden. Am Ende des Tages werden diese Muster kurz besprochen und eine Entscheidung getroffen, wie mit diesen Erkenntnissen weiter vorgegangen wird. Ganz egal, ob der Protoyp ein „efficient failure“ oder ein „flawed success“ war, kann man das Ergebnis als Erfolg bezeichnen. Statt monatelangem tüfteln und entwickeln hat man innerhalb von nur fünf Tagen sinnvolles Feedback erhalten und kann einen konkreten Plan für das weitere Vorgehen erstellen.

© Balance Akademie

6 WORKHACKS

6.1 Beispiele für Workhacks

6.1.1 Daily Standup

Das Daily Standup ist ein tägliches 15-Minuten-Meeting, bei dem sich das Team zum aktuellen Stand des gemeinsamen Projekts updated. Dieses Meeting findet im Stehen statt, wodurch lange Diskussionen zusätzlich vermieden werden sollen.

Hilft bei:

- fehlendem Überblick über den Arbeitsfortschritt
- fehlender Kommunikation/Transparenz im Team

Zu beachten:

- Es folgt immer der gleichen Struktur mit diesen drei Fragen:
    - Woran habe ich gestern gearbeitet, um unser Ziel zu erreichen?
    - Was möchte ich heute erreichen?
    - Vor welchen Hindernissen stehe ich (und kann mir das Team dabei helfen)?
- Pünktliches Erscheinen aller Teilnehmer
- Weiterführende Gespräche werden nach dem Termin geführt, um den 15-Minuten-Termin pünktlich zu beenden.

6.1.2 Never lunch alone

Anstatt immer mit dem Lieblingskollegen/der Lieblingskollegin essen zu gehen, verbringt man seine Mittagszeit mit Kolleg:innen, mit denen man wenig bis keinen Kontakt hat, um sich auszutauschen und sich kennenzulernen.

Hilft bei:

- Wenig Kommunikation und schlechter Vernetzung zwischen Abteilungen
- der Erschaffung neuer Ideen

Zu beachten:

- Lunch-Dates können durch eine zufällige Zuteilung ausgemacht werden oder durch direktes Ansprechen der Kolleg:innen

6.1.3 Stärken stärken

KollegInnen teilen über ein Board ungeliebte Aufgaben, die sie gerne loswerden würden und können anderen Aufgaben abnehmen, die ihren Stärken eher entsprechen. Dieser Workhack unterstützt eine stärkenorientierte Arbeitsverteilung.

Hilft bei:

- Gestressten Kolleg:innen mit wenig Engagement
- Ungeliebten Aufgaben

Zu beachten:

- Braucht möglicherweise etwas Zeit bis es genutzt wird
- Kolleg:innen verpflichten sich dazu, eigenverantwortlich Aufgaben anzunehmen und abzugeben
- Es kann helfen, dass Führungskräfte von Beginn an eingebunden sind, damit sie wissen, wer in Zukunft ihre Ansprechparterin für bestimmte Aufgaben ist.

6.1.4 Ask me Anything

Ask me Anything bietet Teams die Möglichkeit ihre Führungskräfte besser kennenzulernen, fehlende Informationen nachzufragen und auf persönlicher Ebene noch mehr Vertrauen zu schaffen. Die Führungskraft lädt ihre Mitarbeiter:innen ein, in einem Meeting alle Fragen zu stellen, die ihnen einfallen.

Hilft bei:

- Fehlendem Teamgefühl
- Distanzierter Führungskraft
- Fehlender Transparenz in der Unternehmensführung

Zu beachten:

- Die Führungskraft muss mit diesem Format einverstanden sein
- Es dürfen nicht nur berufliche, sondern auch private Fragen gestellt werden
- Kann auch zwischen KollegInnen stattfinden

6.1.5 Onboarding Buddy

Der Onboarding Buddy ist ein persönlicher Ansprechpartner für neue Mitarbeiter:innen, der sie in der ersten Zeit in einem neuen Unternehmen begleitet und sie in die Prozesse, Kultur, Struktur etc. einführt.

Hilft bei:

- Neuen Mitarbeiter:innen, die mit dem unbekannten Umfeld überfordert sind
- Schlechter Eingliederung neuer MitarbeiterInnen in die Kultur und die Arbeitsweisen

Zu beachten:

- Es kann verschiedene Buddys für verschiedene Bereiche (Kultur, Prozesse etc.) geben
- Buddys müssen Eigeninitiative und Engagement in ihrer Rolle zeigen

© Balance Akademie

6.1.6 Why Talk

Warum bin ich hier? Warum bin ich nicht woanders? Was ist mein Warum?
Diese Fragen bieten Gelegenheit sich mit der eigenen Motivation und dem eigenen Sinn auseinanderzusetzen, was nicht nur die Reflexionsfähigkeit der Menschen fördert, sondern auch dabei helfen kann, das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Hilft bei:

- Fehlendem Sinn in der Arbeit
- Führungskräften, die nicht zum Handeln inspirieren
- Stagnierender Weiterentwicklung auf persönlicher oder organisatorischer Ebene

Zu beachten:

- Why Talks können auf Ebene des Individuums, Teams und Unternehmens durchgeführt werden
- Sie sollten regelmäßig wiederholt werden

7 DESIGN THINKING METHODE

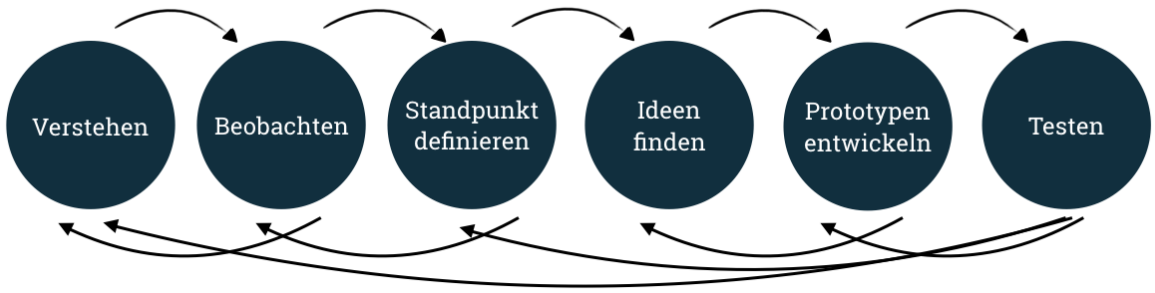
7.1 Ziel/Anwendungsbereich

Design Thinking ist eine Methode zur systematischen Entwicklung von Innovation unter ständiger Rückkoppelung. Design Thinking basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem die Kreativität fördernden Umfeld zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung entwickeln, die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen berücksichtigen und dann Konzepte entwickeln, die mehrfach geprüft werden. Das Verfahren orientiert sich an der Arbeit von Designern, die als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen verstanden wird. Zugleich steht das Wort Thinking dafür, dass faktenbezogen die Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit der Innovationen systematisch untersucht werden. Nach einem anderen Verständnis bedeutet Design Thinking *„any process that applies the methods of industrial designers to problems beyond how a product should look“* („jeder Prozess, der die Methoden von Industriedesignern auf Probleme anwendet, die über das Aussehen eines Produkts hinausgehen“).

Um mit Design Thinking anschlussfähige Ergebnisse zu produzieren, muss die Methode Einzug in deinen Arbeitsalltag halten. Dazu brauchst Du einen sauberen methodischen Unterbau, aber vor allem viel Übung und praktische Anwendung. Zum Einstieg und Kennenlernen der Methode kannst Du z.B. einen firmeninternen Hackathon veranstalten oder Du wendest den Design Thinking Prozess in Projekten direkt an.

7.2 Beschreibung

Der Design Thinking Prozess ist Kern der Design Thinking Methode. Dabei sind der Start und vor allem das Ende des Design Thinking Prozesses charakteristisch. Du startest mit einem “Beginners Mind” und der Haltung, dass Du nichts weißt. Du bist erst fertig, wenn eine Idee materialisiert und konkret implementiert ist. Der Verlauf dazwischen ist ein iterativer Prozess in dessen Zentrum der Nutzer und seine Bedürfnisse stehen.



Phase 1: Verstehen – Das Problem definieren

Im ersten Schritt definierst Du deine Ausgangssituation und stellst sicher, dass alle am Prozess beteiligten Personen ein gemeinsames Verständnis haben. Dabei ist deine Ausgangssituation durch zwei wesentliche Elemente gekennzeichnet:

1. Es gibt ein zu lösendes Problem aus Sicht des Kunden und / oder deines Unternehmens.
2. Die Rahmenbedingungen, die durch deinen Auftraggeber oder deine Organisation vorgegeben sind, sind transparent.

Ziel der ersten Phase ist eine Definition der Problemstellung, aber auch eine Absteckung des Lösungsraums. Achte in dieser ersten Phase vor allem darauf, die Interessen deiner Organisation und deines Auftraggebers nicht mit den Interessen der Kunden und der Anwender zu verwechseln. Du schließt diese Phase mit einer Liste von Hypothesen, wie das Problem sich aus Sicht deiner Kunden darstellt. Ein gemeinsames Problemverständnis ist das Fundament, auf dem der Design Thinking Prozess in den nächsten Stufen gedeiht.

Phase 2: Beobachten – Kundenbedürfnisse verstehen

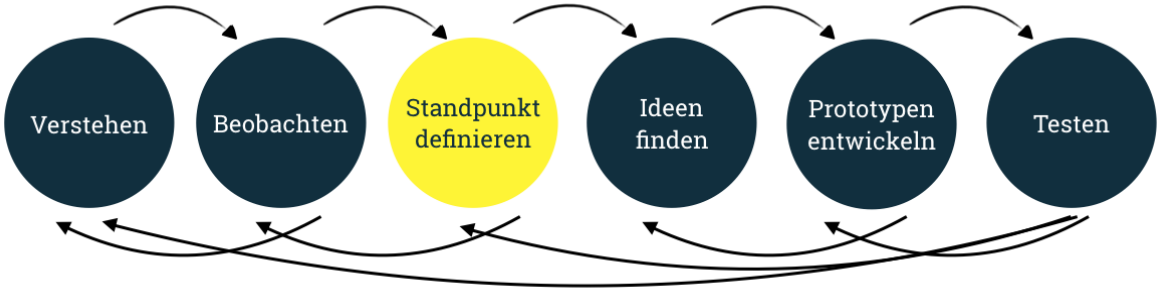
In der nächsten Phase des Design Thinking Prozesses gehst Du in die direkte Auseinandersetzung mit dem Kunden. Dabei verfolgst Du das Ziel, die Bedürfnisse und Prioritäten deiner Kunden zu analysieren und zu verstehen. In persönlichen Gesprächen mit dem Kunden lässt Du dir vor allem demonstrieren, wie der Kunde das Problem heute für sich löst. Dabei achtest Du ganz besonders auf improvisierte Lösungen, die Kunden nutzen, um ihr Problem zu lösen. Diese "Krücken" sind ein sehr starker Indikator dafür, dass das Problem wirklich dringlich ist.

Beobachten und Zuhören

„You want to help someone? Shut up and listen."

Du bist in dieser Phase vor allem Beobachter und Zuhörer. Das heißt, Du versuchst zu verstehen, welche deiner Annahmen und Gedanken aus der ersten Phase sich bestätigen, aber vor allem welche Hypothesen sich nicht aufrechterhalten lassen. Da wir Menschen dazu tendieren nur Dinge wahrzunehmen, die unseren Standpunkt unterstützen, hilft es diese zweite Phase mit dem Auftrag einzuläuten, genau die Annahmen zu identifizieren, die Du streichen kannst. Diese Erkenntnisse helfen Dir in der nächsten Phase des Design Thinking Prozesses deinen Standpunkt zu definieren.

Phase 3: Standpunkt definieren – Was haben wir gelernt?



In der dritten Phase der Design Thinking Methode erfolgt die Synthese der beiden ersten Schritte. Dein Ziel ist es, auf Basis der gesammelten Annahmen und Beobachtungen einen konzeptionellen Rahmen zu entwickeln, der den Lösungsraum absteckt und der deinen idealen Kunden definiert. Während Du in den ersten beiden Schritten mit einer sehr analytischen Sichtweise gearbeitet, viele Annahmen getroffen und Eindrücke gewonnen hast, gilt es in dieser dritten Phase des Design Thinking Prozesses die gewonnenen Eindrücke auf den "Punkt zu bringen". Du kannst Dir Design Thinking an dieser Stelle wie ein Puzzle vorstellen. Aus den Eindrücken und Teilen des ersten und des zweiten Schrittes formulierst Du nun ein stimmiges Gesamtbild.

Wer ist der ideale erste Kunde?

Dabei steht insbesondere im Vordergrund, dass Du eine Vorstellung über den ersten idealen Kunden entwickelst. Also der Kreis von Nutzern, die im besonderen Maße von dem Problem betroffen sind und damit möglichst aufgeschlossen für deine noch zu entwickelnde Lösung sind. Die idealisierte Darstellung dieser Personengruppe nennen wir "Persona", die Du zum Abschluss der dritten Phase möglichst ausführlich beschreibst. Die Persona dient in den nun folgenden Schritten als Polarstern für die Entwicklung deiner Lösung.

Phase 4: Ideen entwickeln – Lösungen skizzieren und priorisieren

Im vierten Schritt des Design Thinking Prozesses entwickelst Du mit deinem Team Ideen, wie ihr das Problem für die definierten Zielgruppen und Persona lösen möchtet. Dazu geht ihr in drei Schritten vor:

1. Sammlung: Zunächst sammelt ihr möglichst viele Ideen ein. Dabei sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt, jede noch so verrückte Idee hat ihren Raum. Ganz wichtig: Ideen werden in diesem ersten Schritt nicht bewertet.
2. Bewertung: Wenn ihr eine ausreichende Anzahl von Ideen gesammelt habt, ordnet, diskutiert und priorisiert ihr eure Ideen. Dabei hat die Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit, Machbarkeit und Erwünschtheit oberste Priorität.

3. Priorisierung: Schließlich legt euch auf deine Idee fest. Sei dabei bitte kritisch. Statt einfach alle Ideen zu einer großen Idee "zu verschmelzen" ist deine wichtigste Aufgabe, dich auf wenige Aspekte deiner Lösung zu fokussieren. Es ist einfacher eine Lösung mit wenigen Aspekten zu prototypen und zu testen als eine zu aufwendige Lösung.

Abgucken und remixen ausdrücklich erwünscht

In dieser Phase des Design Thinking Prozesses ist das Klauen erlaubt und explizit erwünscht. Das heißt, scheut euch nicht auf den Ideen anderer Teammitglieder aufzubauen und deren Ideen weiter zu entwickeln. Vor allem aber schau auch auf andere Industrien und Problemdomänen. Der Blick über den Tellerrand lohnt sich in mehrfacher Hinsicht. Zum einen löst Du dich von existierenden Mustern und sogenannten "best practices" deiner Branche, die meistens nicht zu einer überlegenen, sondern nur einer "leicht verbesserten" Lösung führen. Zum anderen kannst Du bei einem Blick über den Tellerrand erfahren, welche Erfahrungswerte andere Unternehmen aus benachbarten Industrien mit ihren Lösungen haben. Mit der gemeinsamen Vorstellung der ersten zu realisierender Idee tauchst Du nun in die nächste Phase des Design Thinking ein.

Phase 5: Prototyping – Modellierung der besten Ideen

Im fünften Schritt der Design Thinking Methode ist vor allem Kreativität und handwerkliches Geschick gefragt. Deine Aufgabe ist es deine präferierten Ideen in einen Prototyp zu übersetzen. Bis hierhin habt ihr bereits einen idealen ersten Kunden im Kopf, habt euch in der direkten Auseinandersetzung mit dem Kunden von dessen Problem überzeugt und Ideen priorisiert, wie ihr seine Bedürfnisse erfüllen könnt. Nun geht es darum eine solche Lösung zu modellieren.

Prototyping Mindset und Materialien

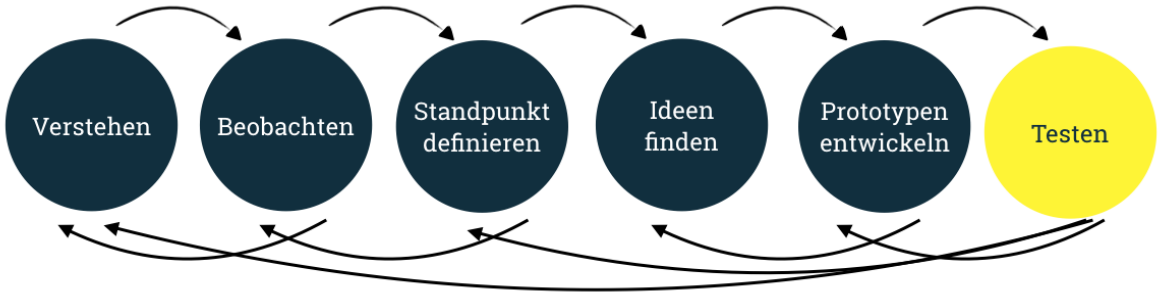
Diese Rahmenbedingungen helfen Dir beim Prototyping:

1. Konzentriere Dich auf Prototypen, die Du in deinem Team entwickeln kannst
2. Prototypen sind Wegwerfprodukte, investiere nicht zu viel Zeit und Energie
3. Ein Prototyp ist zweckmäßig und niemals fertig

Bei der Materialwahl sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Von Stift und Papier, über Bastelmaterialien, Sales Flyer, Pressemeldungen, Rollenspiele oder Lego. Oder sogar der Einsatz komplett fremder Lösungen. Wichtig ist nur, dass Du einen Prototypen entwickelst, der dem Kunden die Chance gibt, sich in deine Lösung rein zu versetzen, um dir ein

Feedback geben zu können. Nur ein echtes Feedback bringt euch auf der Suche nach der besten Lösung einen Schritt weiter.

Phase 6: Testen – Was sagt der Kunde?



In der letzten Phase des Design Thinking Prozesses wird es ernst. Während Du dich bisher eher beobachtend, verbal oder auch intellektuell mit deinem Kunden auseinandergesetzt hast, präsentierst Du ihm nun deinen Prototypen.

Das wichtigste Ziel in dieser Phase ist, Feedback zu bekommen. Nicht etwa den Kunden von der Brillanz einer Idee zu überzeugen. Prototypen haben die einfache Aufgabe abstrakte Konzepte greifbar zu machen. Und es ist eben ein Prototyp, deswegen darfst Du ruhig auch mal sagen: *"Das war keine gute Idee, weg damit"*.

In dieser Phase beobachtest Du aus nächster Nähe wie der Kunde mit deiner Lösung interagiert. Dabei sind Fragen des Kunden ein guter Indikator dafür, dass der Kunde sich bereits in deine Lösung "eindenkt" und sich aktiv mit ihr auseinandersetzt. Versuche dabei immer den Hintergrund seiner Fragen zu verstehen. Dadurch erhältst du wertvolle Einblicke auch auf Punkte, die dir bisher vielleicht verborgen waren. Bevor Du deinen Prototypen jedoch präsentierst, solltest Du Annahmen und Erwartungen formulieren, unter welchen Voraussetzungen der Prototyp als Erfolg gewertet werden kann. Wenn Du mit fünf Kunden gesprochen hast, wirst Du bereits einen Großteil der Verbesserungsvorschläge und des Feedbacks erhalten haben.

Zurück auf Los oder Implementieren

Mit dem Testing schließt sich der Kreis der Design Thinking Methode. Von hier aus kann es in jede Richtung weiter gehen. Vielleicht musst Du noch einmal auf "Los" zurück, weil Du wichtige Erkenntnisse erst in dieser letzten Phase gewonnen hast. Vielleicht darfst Du aber auch nur deinen Prototypen variieren, um ein neues Feedback zu erhalten. Erst wenn Du zuversichtlich bist, dass dein Prototyp bei einer ausreichend großen Anzahl von Nutzern auf Resonanz stößt, fängst Du an deine Lösung umzusetzen.

Die Umsetzung der Lösung erfolgt dann mit Methoden wie Scrum oder Lean Startup. Beide Methoden unterstützen Dich dabei aus deinem Prototyp in iterativen Schritten ein Produkt zu entwickeln. Aber auch in der Implementierung bleibt Dir die grundlegende Haltung des Design Thinking immer ein wertvoller Begleiter. Vor allem dann, wenn Du Dich mit Schwung in die Umsetzung neuer Features stürzt, bevor Du das Problem überhaupt verstanden hast.

Fazit – Design Thinking Methode und Haltung

Design Thinking ist Methode und Haltung zugleich. Methode, weil Design Thinking dir einen Prozess bietet, wie Du Probleme mit Fokus auf den Kunden lösen kannst. Dabei erfordert der Design Thinking Prozess aber auch eine gewisse Haltung, die im Wesentlichen durch folgende Merkmale charakterisiert ist:

1. Du startest mit einem “Beginner Mind”.
2. Erst das Problem verstehen, dann Lösungen entwickeln.
3. Der Kunde steht im Fokus.
4. Du bist bereit, nicht tragfähige Ideen zu verwerfen.
5. Du bist erst fertig, wenn deine erfolgsversprechende Idee materialisiert und implementiert ist.

8 SCRUM

8.1 Ziel/Anwendungsbereich

Scrum basiert auf der Theorie der empirischen Prozesssteuerung beziehungsweise des Empirismus. Der Empirismus geht davon aus, dass Wissen durch Erfahrungen entsteht und Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten getroffen werden. Scrum ist ein Konzept für das Risikomanagement. Drei Säulen bilden das Fundament für eine Implementierung der empirischen Prozesssteuerung: Transparenz, Überprüfung und Anpassung.

8.2 Beschreibung

„Scrum ist ein formales Regelwerk für die Zusammenarbeit von Teams. Dabei definiert das Scrum Modell Rollen, Meetings und verschiedene Artefakte, die Teams unterstützen nach agilen Prinzipien zu arbeiten." – © Andreas Diel

Scrum Rollen

1. Product bzw. Project Owner
2. Product bzw. Project Team
3. Scrum Master

Scrum Meetings und Aktivitäten:

1. Sprint
2. Sprint Planning
3. Daily
4. Sprint Review
5. Sprint Retrospektive
6. Refinement Meetings

Scrum Artefakte

1. Product Backlog
2. Product Backlog Items (User Stories)
3. Sprint Backlog
4. Definition of Done
5. Definition of Ready
6. Produkt Inkrement
7. Planning Poker und Schätzungen

Scrum Team – Product Owner, Development Team, Scrum Master

Product Owner (PO) – 1 Person
Der Product Owner (PO) oder auch Project Owner hat die wichtige Aufgabe die Interessen des Unternehmens (Business Value) und der Anwender / Kunden (User Value) in Einklang zu bringen und den Wert aus dem Produkt oder Projekt zu maximieren. Dabei formuliert und kommuniziert der PO auch eine langfristige Vision für das Vorhaben. Damit das gelingt, braucht der PO ein tiefgreifendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und der strategischen Rahmenbedingungen aus Sicht des Unternehmens. Das wichtigste Werkzeug des Product Owners ist das Backlog und die Priorisierung der darin enthaltenen Themen. Damit stellt der PO sicher, dass das Team an den richtigen Aufgaben arbeitet und jeder im Team seine Zeit gewinnbringend im Sinne des Unternehmens einsetzt. Zudem formuliert der Product Owner für jeden Sprint ein Sprint-Ziel.

Entwicklungs- oder Projektteam – 3 bis 8 Personen
Das Entwicklungs- oder Projektteam arbeitet autonom und selbstorganisiert an der Umsetzung der verabredeten Aufgaben. Dazu committet sich das Team auf die in einem Sprint zu erledigenden Aufgaben. Das heißt, es werden keine Arbeitspakete zugeteilt. Stattdessen entscheidet das Team während des Plannings welche der priorisierten Aufgaben im Rahmen des Sprints erledigt werden können. Damit Teams selbstwirksam auftreten und sich committen können, ist eine wichtige Voraussetzung, dass Entwicklungs- oder Projektteams interdisziplinär besetzt sind. Das heißt, dass alle notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten im Team vorhanden sind, um die verabredeten Aufgaben zu lösen und die Ziele des Sprints zu erreichen.

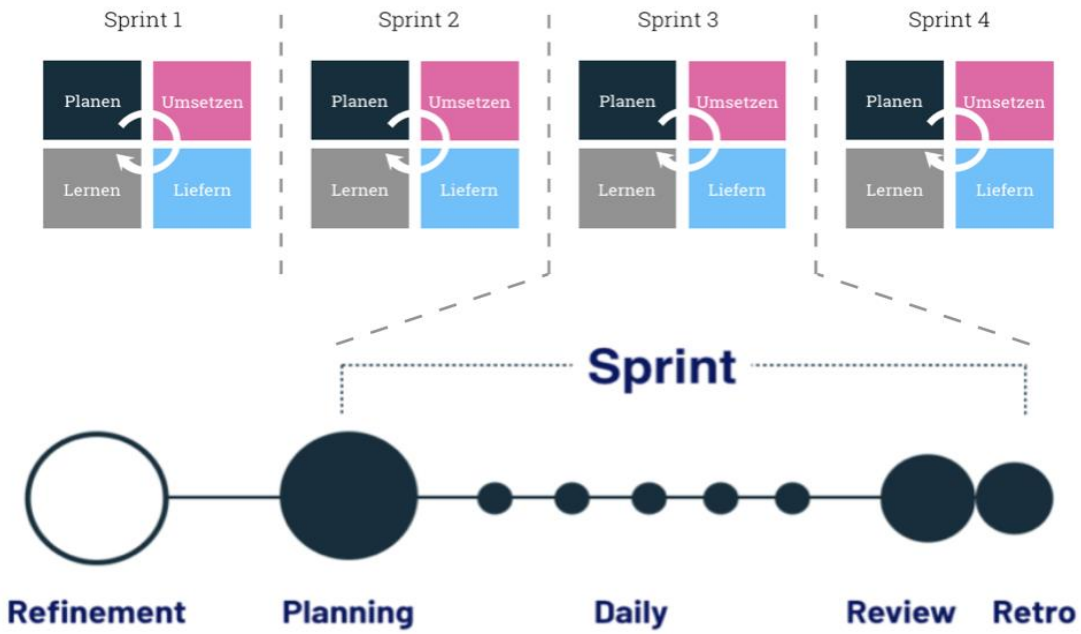
Scrum Master – 1 Person
Der Scrum Master ist der Coach des Teams und des Product Owners. Seine wichtigste Aufgabe ist das Team und den Product Owner darin zu befähigen, ihre Aufgaben bestmöglich zu erledigen. Dazu beseitigt er Hindernisse, trägt zu einer effizienten Umsetzung bei und unterstützt das Team in der Einhaltung des Scrum Prozesses. Zudem schützt der Scrum Master das Team vor ungewollter Einflussnahme. Dazu coacht er auch beteiligte Stakeholder und stellt sicher, dass agile Prinzipien von allen Beteiligten gelebt werden.

Scrum Prozess – Sprints und Scrum Meetings

Der Scrum Prozess besteht aus einer wiederkehrenden Abfolge von Sprints. Dabei ist jeder Sprint durch fest definierte Meetings gekennzeichnet, deren Intention, Dauer und Ziele klar definiert sind.

- Sprint
- Planning

- Daily
- Review
- Retrospektive



Der Scrum Prozess ist eine Abfolge von Sprints, die wiederum durch fest definierte Meetings gekennzeichnet sind. – © Andreas Diehl

Im Folgenden gehen wir näher auf die jeweiligen Aktivitäten und Meetings des Scrum Prozesses ein. Dabei solltest Du berücksichtigen, dass das Scrum Framework von der idealen Voraussetzung ausgeht, dass Teams Vollzeit an der Umsetzung eines Vorhabens arbeiten.

Der Sprint – Herzstück des Scrum Prozesses
Der Sprint ist das oberste zentrale Ordnungsprinzip im Scrum Framework. Dabei ist ein Sprint ein fest definiertes Zeitintervall, in dem das Team an der Erledigung der vereinbarten Aufgaben und der Erreichung des Sprint-Ziels arbeitet. Sprints geben sich die Klinke in die Hand. Das heißt, das Ende des einen Sprints ist der Anfang des nächsten Sprints. Die Dauer eines Sprints beträgt typischerweise 1-4 Wochen und wird in Abhängigkeit des Produktes / Projektes festgelegt. Bei der Festlegung der Sprintdauer zu Beginn eines Vorhabens solltest Du folgende Rahmenbedingungen berücksichtigen:

- **Die Sprintdauer ist fix**, d.h. alle Sprints haben die gleiche Dauer. Das gilt solange, bis Du möglicherweise feststellst, dass eine andere Sprintdauer für dein Vorhaben angemessener wäre. Dann änderst Du die Sprintdauer und bleibst dabei.

- **Sprints dauern max. vier Wochen**. Der relativ kurze Zyklus von vier Wochen ist der Einsicht geschuldet, dass mit zunehmender Länge eines Zyklus die Qualität der Planung sinkt. Diese Erkenntnis ist auch als *"Cone of uncertainty"* bekannt.

Was macht der PO während des Sprints?
Da der Product Owner nicht direkt an der Umsetzung des Projektes oder Produktes arbeitet, stellt sich die Frage, was der PO eigentlich während des Sprints macht. Der PO hat die wichtige Aufgabe das Backlog weiter zu pflegen und zu priorisieren und damit schon wieder den nächsten Sprint vorzubereiten. Dazu stimmt er sich in Refinement Meetings auch mit dem Team ab, damit Aufgaben im nächsten Planning bereits einmal durchdacht und nicht völlig neu sind. Zudem steht er dem Team auch während der Umsetzung für Rückfragen zur Verfügung bzw. priorisiert Aufgaben neu, sofern sich im Laufe der Umsetzung neue Erkenntnisse ergeben, die die ursprüngliche Planung durcheinander bringen.

Abbruch eines Sprints
Wenn das ursprünglich formulierte Sprint Ziel keine Relevanz mehr hat bzw. keinen Wert mehr verspricht, kann das Team entscheiden den Sprint abzubrechen. Alternativ greift das Team in Absprache mit dem PO auf das priorisierte Backlog zurück.

Scrum Meetings
Damit das Arbeiten in Sprints nicht zu einer sinnlosen Aneinanderreihung von Zeitintervallen wird, hat das Scrum Framework feste Meeting definiert. Das heißt, die Scrum Meetings sind das zweite wichtige Ordnungsprinzip und geben dem Sprint eine Struktur.

Dabei startet jeder Sprint mit einer gemeinsamen Planung (Planning), endet mit einer Präsentation der erzielten Arbeitsergebnisse (Review) und der Frage, wie die Zusammenarbeit weiter verbessert werden kann (Retrospektive). Zur Vorbereitung des Planning finden sog. Refinements statt und während des Sprints synchronisieren sich Teammitglieder täglich (Dailys). Die Dauer der einzelnen Meetings ist dabei relativ zur Länge des Sprints.

Im Folgenden skizzieren wir die Scrum Meetings, ihre Intention und die idealtypische Dauer ausgehend von einem Team, das Vollzeit in einem 4-Wochen Sprint an der Umsetzung des Vorhabens arbeitet. Diese Empfehlungen orientieren sich am offiziellen Scrum Guide.

Sprint Planning – Start des Sprints, 8 Stunden
Jeder Sprint startet mit einem gemeinsamen Planning, an dem das gesamte Scrum Team (PO, Projektteam, Scrum Master) teilnimmt. Während des Plannings werden anstehende Aufgaben diskutiert und der erwartete Aufwand geschätzt. Mit der Schätzung über den erwarteten Aufwand wird der PO befähigt, um auf Basis des erwarteten Nutzens und der

Kosten eine Entscheidung bzgl. der Priorisierung zu treffen. Das umsetzende Team committet sich auf die Aufgaben, übernimmt die priorisierten Aufgaben in sein Sprint Backlog und der PO formuliert abschließend ein Sprint Ziel. Bei einem vierwöchigen Sprint werden für ein Planning 8 Stunden angesetzt.

Daily – täglich, 15 Minuten
Das Daily ist eine tägliche Synchronisation des umsetzenden Teams. Da die Dauer auf 15 Minuten begrenzt ist, findet es oft im Stehen statt. Deswegen wird es mitunter auch "Stand Up" genannt. Dabei haben das Stehen und die enge Timebox einen ganz einfachen Hintergrund. Denn statt sich in epischer Breite auszulassen, ist jedes Teammitglied eingeladen ein kurzes Update zu geben, um sich mit den Kollegen zu synchronisieren. Wo stehe ich gerade, brauche ich Hilfe, habe ich sonstige Fragen? Sollte sich daraus weiterer Gesprächsbedarf ergeben, finden im Anschluss an das Daily weiterführende Gespräche statt, anstatt das gesamte Team während des Dailys damit zu behelligen. Das Daily ist ein Meeting das Projektteams, das jeden Tag zu gleicher Zeit am gleichen Ort stattfindet. Das heißt, der Scrum Master und der Product Owner nehmen nur optional teil.

Review bzw. Demos – Ende des Sprints, 4 Stunden
Zum Ende des Sprints präsentiert das Projekt- bzw. Produktteam die Arbeitsergebnisse des Sprints. Zu der Review werden neben dem Product Owner, vor allem interessierte Stakeholder, und ggf. auch ausgewählte Kunden eingeladen. Zum einen bietet die Review dem Projekt- bzw. Produktteam eine Bühne für das was es im zurückliegenden Sprint geschafft hat. Zum anderen erhalten Stakeholder und eingeladene Personen die Möglichkeit Feedback zu geben und Fragen zu stellen, um damit auch auf künftige Planungen Einfluss zu nehmen. Die Entscheidung, was davon wie priorisiert wird, obliegt jedoch alleine dem Product Owner. Das heißt, die Review ist keine Abnahme und auch ausdrücklich nicht mit einem Lenkungsausschuss zu vergleichen. Denn hier präsentiert ein autonomes Team, das auf Basis einer gemeinsamen Planung mit dem Product Owner sein Bestmögliches getan hat. Nicht fertiggestellte Arbeitspakete und Aufgaben wandern direkt in das nächste Planning.

Retrospektive – Ende des Sprints, 3 Stunden
Schließlich endet der Sprint mit einer Retrospektive des Scrum Teams. Dazu treffen sich das Projektteam, der Product Owner und der Scrum Master, um die Zusammenarbeit zu reflektieren und basierend auf diesen Einsichten Vereinbarungen für künftige Sprints zu treffen. Das heißt, in der Retrospektive geht es ausschließlich um den Arbeitsprozess, gar nicht um Inhalte bzw. Arbeitsergebnisse. Der Scrum Master moderiert die Retro z. B. nach folgendem beispielhaften Muster.

- Willkommen ("Set the stage")
- Informationen und Eindrücke sammeln ("Gather data")
- Was ist gut gelaufen? (Keep)

- Was sollten wir einstellen? (Drop)
- Was könnten wir ausprobieren? (Try)
- Erkenntnisse verdichten (“Generate insights”)
- To-dos für den folgenden Sprint formulieren (“Decide what to do”)
- Abschluss (“Closing”) – Wem möchte ich Danke sagen?

Dabei sind Retrospektiven dann besonders wirksam, wenn Teilnehmer den Wunsch nach ständiger Verbesserung und eine gesunde Portion Selbstreflexion mitbringen. In der japanischen Lean Philosophie wird diese Haltung mit den Prinzipien Kaizen und Hansei bestens beschrieben. Die Retrospektive schließt mit konkreten Vereinbarungen, die im nächsten Sprint umgesetzt werden und unter Umständen auch einen eigenen Eintrag im Sprint Backlog erhalten.

Refinement
Das einzige Meeting, das keiner definierten Struktur folgt, sind Refinement Meetings. Das Ziel von Refinements ist, dass sich Product Owner und das umsetzende Team im Vorfeld zu einem Planning über den Umfang und den Outcome von anstehenden Aufgaben unterhalten. Das gibt dem PO die Möglichkeit seine Anforderungen zu schärfen und den beteiligten Teammitgliedern die Chance schon einmal über Anforderungen nachzudenken. Dabei ist die grundlegende Idee, dass das umsetzende Team nicht im Planning erstmalig von einer Anforderung erfährt. Diese vorherige Synchronisation und ein gemeinsames Refinement der Aufgaben sind gerade bei sehr komplexen und umfangreichen Aufgaben wichtig, um die effiziente Durchführung des Plannings zu gewährleisten. Wenn Du also merkst, dass ihr während des Plannings nicht auf den Punkt oder zu einem guten Abschluss kommt, dann könnte ein unzureichendes Refinement eine mögliche Ursache sein.

Zusammenfassung der Scrum Meetings
Diese hohe Standardisierung der Scrum Meetings trägt zu einer hohen Effizienz und sehr guten Meetingkultur bei. Jedes Meeting hat ein definiertes Ziel, einen klaren Platz im Sprint und eine feste Timebox. Damit reduzierst Du den organisatorischen Overhead auf ein absolutes Minimum.

© Balance Akademie

Die folgende Übersicht gibt dir eine Zusammenfassung der Scrum Meetings:

Event	Ziel	Dauer/Sprint (4 Wochen)	Teilnehmer
Sprint Planning	Diskussionen der anstehenden Aufgaben, Aufstellen des Sprint Backlogs, Definition des Sprint Goals	1 mal zu Beginn des Sprints, max. 8 Stunden (bei einem 4 Wochen Sprint)	Alle Product Owner, Produkt- bzw. Projektteam, Scrum Master
Daily	Synchronisation der Teammitglieder, was plane ich heute, wo brauche ich ggf. Hilfe etc.	Täglich, max. 15 Minuten	Produkt- bzw. Projektteam Optional: PO, Scrum Master
Sprint Review	Das Projektteam stellt Arbeitsergebnisse vor, PO und Stakeholder geben Feedback	4h	Alle Zusätzlich: Stakeholder ggf. Kunden
Sprint Retrospektive	Optimierung der Zusammenarbeit, Anpassung der Definition of Done	3h	Alle Optional: Stakeholder um Impulse zu setzen
Product Backlog Refinement	Klärung und Schätzung der Backlog Items	2-4 Stunden pro Woche	Product Owner, Produkt- bzw. Projektteam Optional: Scrum Master

Scrum Artefakte und Werkzeuge

Neben Rollen und den Aktivitäten sind die Scrum Artefakte und Werkzeuge der dritte zentrale Baustein des Scrum Frameworks. Scrum Artefakte erhöhen die Transparenz der werthaltigen Arbeit und die Möglichkeit zur Überprüfung und Anpassung bestimmter Kennzahlen. Artefakte im Scrum wurden definiert und speziell entwickelt, um die Transparenz der Schlüsselinformationen zu maximieren, so dass jeder Beteiligte das gleiche Verständnis eines Artefakts hat.

Im Folgenden werde ich die die folgenden Scrum Artefakte kurz erläutern.

- Product Backlog
- Product Backlog Items (User Stories)
- Sprint Backlog
- Definition of Ready
- Definition of Done
- Produkt Inkrement
- Planning Poker und Schätzungen

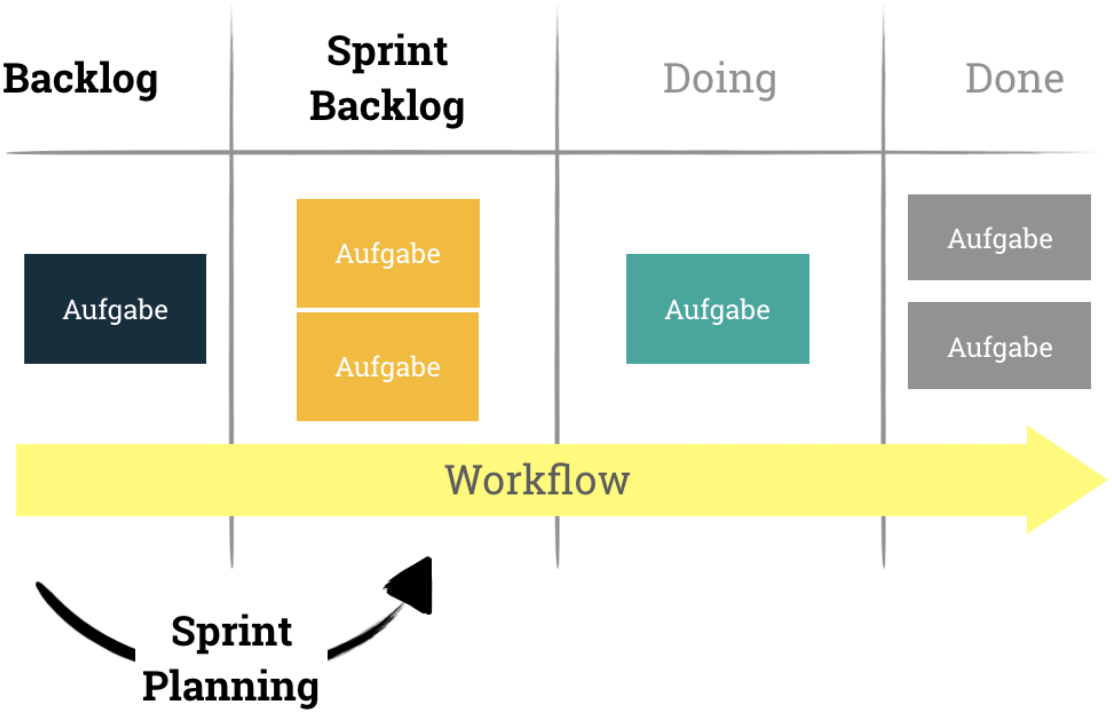
Product Backlog
Das Backlog ist die Summe aller anstehenden Aufgaben, eine angemessene deutsche Übersetzung wäre z. B. “Themenspeicher”. Das heißt, im Backlog findest Du alle Aufgabenstellungen und Ideen, von denen Du als PO annimmst, dass sie einen Wert für das Projekt oder das Produkt schaffen. Das können auch Aufgaben sein, die vielleicht nur als formale Anforderungen erledigt werden müssen. Das Product Backlog wird vom Product Owner z. B. in einem Kanban Board gepflegt und priorisiert. Mit einem jederzeit priorisierten Backlog arbeitet der Product Owner vor. Das heißt, sollte das Team konservativ geplant haben und deutlich früher mit den, für den Sprint vereinbarten, Aufgaben fertig sein, kann das Team jederzeit auf das priorisierte Backlog zurückgreifen. Im Optimalfall ist das Product Backlog auch online für das Team und die beteiligten Stakeholder einsehbar.

Product Backlog Items (User Stories)
Einzelne Einträge und Aufgaben innerhalb des Backlogs sind “Product Backlog Items”. Das können kleine sehr konkrete ToDos sein, Ausweitungen bestehender Leistungsmerkmale, neue Features oder auch neue Epics. Von einem Epic sprichst Du immer dann, wenn neue Leistungsmerkmale eine “epische” Breite bzw. Tiefe haben und nicht mehr innerhalb eines einzelnen Sprints umgesetzt werden können. Diese Epics werden dann in bearbeitbare Product Backlogs Items aufgebrochen.

Jedes Product Backlog Item enthält den erwarteten Kundennutzen, ggf. den Mehrwert für das Unternehmen und Messgrößen zur Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen oder des Features. Zudem enthält der Backlog Eintrag bzw. Akzeptanzkriterien, die für die Erfüllung der Aufgabe notwendig sind. Auch wenn es kein offizielles Format für Product Backlog Items gibt, haben sich User Stories als defacto Standard etabliert.

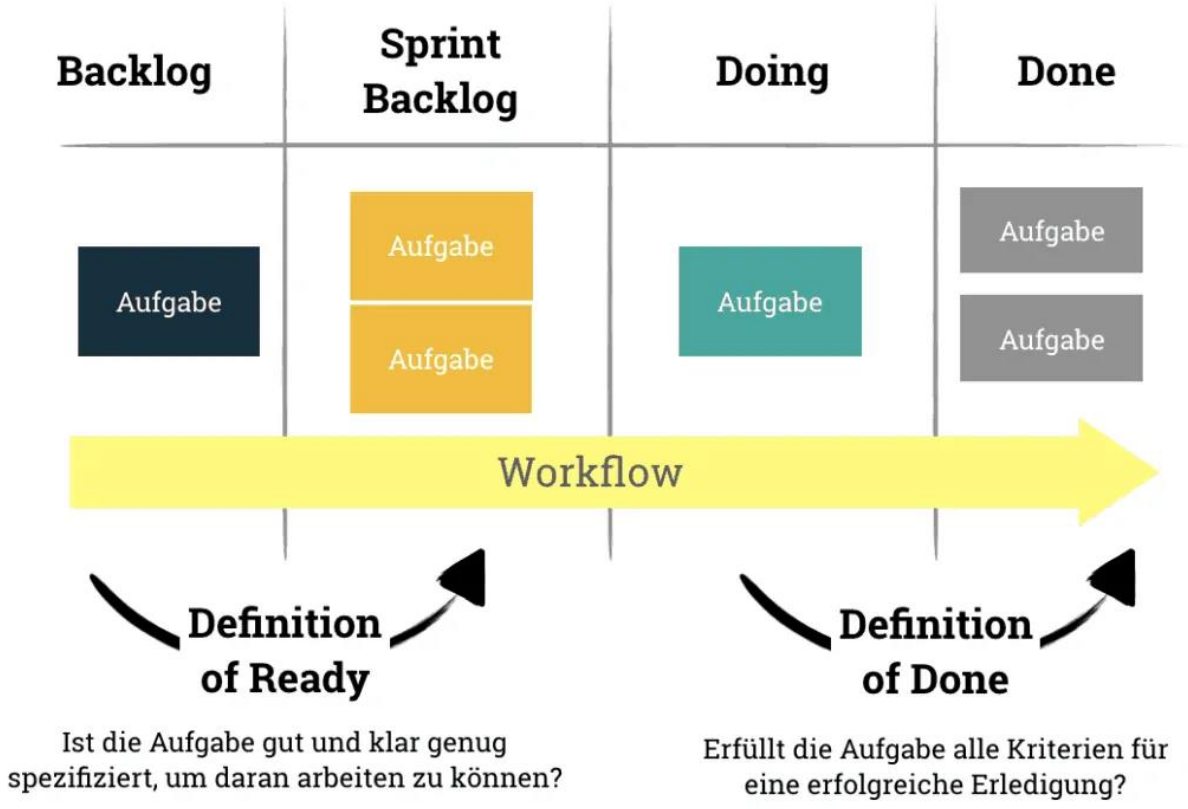
Sprint Backlog
Das Sprint Backlog enthält alle Aufgaben, die im laufenden Sprint durch das Team bearbeitet werden. Während das Backlog unter der Hoheit des PO steht, gehört das Sprint Backlog einzig und allein dem umsetzenden Team. Dabei ist das Sprint Backlog ein Ergebnis der Sprint Planung. Denn hier entscheiden der PO und das Projektteam gemeinsam, welche Backlog Items im kommenden Sprint bearbeitet werden.

© Balance Akademie



Backlog, Sprint Backlog und Sprint Planning in einem Kanban Board – ©Andreas Diehl

Definition of Ready
Die Definition of Ready (DoR) spiegelt das Verständnis des Teams wider, welchen Reifegrad eine Aufgabe im Backlog erfüllen darf, um überhaupt bearbeitet werden zu können. Zum Beispiel können der erwartete Nutzen oder auch Messgrößen zur Beurteilung der Wirksamkeit Bestandteil der Definition of Ready sein. Erfüllt eine Aufgabe die Definition of Ready nicht, ist der PO gefordert das Product Backlog Item weiter auszuarbeiten. Die Definition of Done (DoD) wird wie die Definition of Ready (DoR) einer ständigen Anpassung und kritischen Überprüfung unterzogen. So kann das Team z. B. im Rahmen der Retrospektive entscheiden, die Definition of Done (DoD) oder auch die Definition of Ready (DoR) anzupassen.



Definition of Ready (DoR) und Definition of Done (DoD) sind wichtige Artefakte der Scrum Methode -@Andreas Diehl

Definition of Done

Die Definition of Done (DoD) ist eine Vereinbarung und das gemeinsame Verständnis des Teams, wann eine Arbeit erledigt ist. Das heißt, allgemeingültige Akzeptanzkriterien für die erfolgreiche Erledigung einer Aufgabe in Form von allgemeinen Anforderungen und Qualitätskriterien. So könnte ein Team z. B. vereinbaren, dass Arbeitsergebnisse für alle zugänglich und besprochen sein müssen, damit eine Aufgabe wirklich "Done" ist. Entsprechend kann eine Aufgabe in deinem Kanban Board erst auf "Done" verschoben werden, wenn sie die Bedingungen der "Definition of Done" erfüllt.

Produkt Inkrement

Wenn Du den Scrum Guide liest oder hörst, wird dir der Begriff "Produkt Inkrement" ganz sicher auffallen. Das Produkt Inkrement beschreibt die während eines Sprints erzielten Arbeitsergebnisse. Also das "Delta" zum Arbeitsstand vor dem letzten Sprint bzw. die neuen Leistungsaspekte, die das Team in diesem Sprint fertig gestellt hat.

Schätzungen – Story Points und Planning Poker
Während des Sprint Plannings schätzt das umsetzende Team den Aufwand einzelner Aufgaben. Damit gibt das Team dem PO ein wichtiges Feedback über den erwarteten Aufwand der Umsetzung. Der PO kann also seinen erwarteten Nutzen und den Aufwand direkt gegenüberstellen, sein Backlog und die für den Sprint wichtigen Aufgaben besser priorisieren. Der Wert, den eine Aufgabe erhält wird in Anlehnung an User Stories auch "Story Points" genannt. Wenn Du die Story Points aller Aufgaben im Sprint addierst, erhältst Du eine Maßzahl für die Leistungsfähigkeit des Teams. Damit hast Du eine Orientierung, die dir auf lange Sicht hilft, besser zu planen.

Planning Poker
Für das Schätzen hat sich als Methode "Planning Poker" etabliert. Dabei bekommt jedes Teammitglied einen Satz Karten, die je einen Wert aus der Fibonacci Reihe (1, 2, 3, 5, 8, 13, 21 …) enthalten. Nach Vorstellung einer Aufgabe spielen alle Teammitglieder ihre Karte gleichzeitig aus. Damit soll vermieden werden, dass sich Teammitglieder zu stark gegenseitig beeinflussen. Mit ihrer ausgespielten Karte, schätzt jedes Teammitglied den erwarteten relativen Aufwand. Dabei handelt es sich um keine absolute Aufwandsschätzung, sondern den erwarteten Aufwand in Relation zu einer Referenzaufgabe. Denn wichtiger als der absolute Aufwand sind die mit der Schätzung verbundenen Informationen. Weichen die Schätzungen zu weit voneinander ab, dann hat das Team scheinbar ein unterschiedliches Verständnis über den Umfang einer Aufgabe. Das heißt, Planning Poker und Schätzen fördern eine konstruktive Auseinandersetzung, werfen wichtige Fragen auf und helfen dem Team, ein besseres Verständnis der zu erledigenden Aufgabe zu gewinnen.

© Balance Akademie

9 QUELLE

- Carsten Rasche: Fragen für ein agiles Mitarbeitergespräch. https://www.projektmagazin.de/artikel/agiles-mitarbeitergespraech-ziele-selbstorganisiert-finden

- https://less.works/less/framework

- https://digitaleneuordnung.de/blog/okr-methode/

- https://www.atlassian.com/de/agile/agile-at-scale/what-is-safe

- https://www.theprojectgroup.com/blog/safe-scaled-agile-framework-fuer-agile-unternehmen/

- https://www.gv.com/sprint/

- *New Work Hacks*: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten; Schnell, Nils,
- Schnell, Anna

- https://workhacks.de/

- https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

- https://digitaleneuordnung.de/blog/design-thinking-methode/
  (Design Thinking: Überarbeitet von David Uedl, Balance Akademie)

- https://digitaleneuordnung.de/blog/scrum-methode/

- https://scrumguide.de/die-geschichte-von-scrum/
  (Scrum: Überarbeitet von David Uedl, Balance Akademie)