WISSEN KOMPAKT

AGILES ARBEITEN

MERKMALE UND BEGRIFFLICH-KEITEN

- Mit Agilität ist die Fähigkeit von Unternehmen gemeint, sich rasch und effizient an sich schnell ändernde Rahmenbedingungen anzupassen. In Zeiten zunehmender Unsicherheiten auf den Märkten, technologischer Umbrüche und verschärfter Konkurrenz geht es darum, flexibler und kundennäher zu handeln. Agile Arbeits- und Organisationsformen zielen im Grundsatz darauf, Hierarchien zu verflachen, zentral gesteuerte Arbeits- und Organisationsformen durch mehr Selbstorganisation zu ersetzen und Bürokratie abzubauen.
- Dieser tiefgreifende organisatorische Veränderungsprozess, der einen grundlegenden Wandel der Unternehmenskultur voraussetzt, wird als „agile Transformation“ bezeichnet. Gemeint sind damit schrittweise Vorgehensweisen in den Arbeitsprozessen und Abläufen, die sich nach den Werten und Prinzipien des sogenannten „Manifestes für Agile Softwareentwicklung“ richten (siehe hierzu auch -> Werte und Prinzipien).
- Der Begriff, das Grundprinzip, die Formen und Methoden agilen Arbeitens stammen aus der Softwareentwicklung. Mittlerweile ist der Funke aus der IT-Branche in andere Wirtschaftsbereiche übergesprungen. Allerdings braucht sich die Einführung agiler Methoden und Prinzipien nicht auf das gesamte Unternehmen zu beziehen, sondern kann nur einzelne Abteilungen betreffen. Deshalb ist zunächst zu prüfen, in welchen Bereichen agile Methoden geeignet erscheinen und versprechen, künftig flexibler, schneller und kundenorientierter zu agieren, und wo weiterhin die traditionelle Arbeitsorganisation vorteilhaft ist. Letzteres bietet sich an, wo die Vorgaben der Kund*innen zum Produkt im Detail bekannt und stabil sind – oder wo Teambildung schwerfällt oder diese sogar ausgeschlossen ist, weil es sich um Einzelarbeitsplätze handelt. Verbreitete Methoden agilen Arbeitens sind z.B. Scrum, Kanban, Design Thinking (siehe hierzu auch -> Agile Methoden).

WERTE UND PRINZIPIEN

- Leitgedanken für agiles Arbeiten sind im sogenannten **„Manifest für Agile Softwareentwicklung“** aus dem Jahr 2001 zusammengefasst (Manifest für Agile Softwareentwicklung aus dem Jahr 2001). Heute sind sie auch in anderen Branchen anerkannt – der Begriff „Software“ ist lediglich mit dem Begriff „Produkt“ gleichzusetzen.
- Vier zentrale Werte werden im „Agilen Manifest“ hervorgehoben:
  - Menschen und Interaktion sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
  - Funktionierende Produkte (Software) sind wichtiger als eine umfassende Dokumentation.
  - Die Zusammenarbeit mit Kund*innen ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
  - Das Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.
- An dieser Wertorientierung knüpfen agile Prinzipien, Methoden und Techniken an.
- Das „Agile Manifest“ formuliert zwölf Prinzipien. Nicht alle müssen „1 zu 1“ erfüllt sein und manche erscheinen wichtiger als andere. Üblich ist, Schwerpunkte zu setzen.

WERTE UND PRINZIPIEN

	Prinzipien	Erläuterung
1.	Höchste Priorität ist es, Kund*innen durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Produktbestandteile zufriedenzustellen.	Der Kundennutzen steht im Vordergrund. Daran sind Aktivitäten und Wertschöpfungsprozesse zu orientieren.
2.	Anforderungsänderungen sind selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil der Kund*innen.	Kund*innen bringen sich in die Entwicklung der Produktbestandteile aktiv und regelmäßig ein. Änderungen an Zwischenergebnissen sind zum Nutzen der Kund*innen auch in einer späten Phase möglich.
3.	Funktionierende Produktbestandteile sind regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate zu liefern, kürzere Zeitspannen sind vorteilhafter.	Der Aufwand, Schritt für Schritt funktionsfähige Produktbestandteile zu liefern, ist so gering wie möglich zu halten. Lieferzeitpunkte werden vorab festgelegt.
4.	Fachexpert*innen und Entwickler*innen müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.	Das Team arbeitet interdisziplinär zusammen. Expertise wird umgehend eingebracht, Korrekturen können schnell vorgenommen werden.
5.	Projekte sind rund um motivierte Individuen zu organisieren. Ihnen sollten das Umfeld und die Unterstützung gegeben werden, die sie benötigen und sie sollten das Vertrauen genießen, dass sie die Aufgabe erledigen.	Das Team ist mit den Mitteln und Freiheiten ausgestattet, sich das erforderliche Arbeitsumfeld selbst zu schaffen.
6.	Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.	Sofern möglich, arbeitet das Team räumlich eng zusammen. Absprachen werden im persönlichen Gespräch vorgenommen.

WERTE UND PRINZIPIEN

	Prinzipien	Erläuterung
7.	Funktionierende Produktbestandteile sind das wichtigste Fortschrittsmaß.	Der Arbeitsfortschritt wird daran gemessen, inwieweit funktionsfähige Produktbestandteile bei Kund*innen einen Nutzen erzeugen.
8.	Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Auftraggeber*innen, Entwickler*innen und Anwender*innen sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.	Alle Beteiligten steuern den Arbeitsfortschritt gemeinsam, so dass Schritt für Schritt regelmäßig funktionsfähige Produktbestandteile entstehen.
9.	Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.	Eine agile Produktentwicklung ist auf den ständigen Aufbau von technischem Wissen und nutzenbringendem Design ausgerichtet.
10	Einfachheit - die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren - ist essenziell.	Der Entwicklungsprozess ist möglichst einfach und wenig kompliziert. Die Konzentration auf das Wesentliche und der Verzicht auf „unnötige Arbeit“ helfen, schneller zu funktionsfähigen Produktbestandteilen zu gelangen.
11	Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.	Das Team ist mit den Mitteln und Freiheiten ausgestattet, sich selbst zu organisieren. Eine Steuerung von außen ist wenig zielführend, Anregungen von außen verbessern den Produktfortschritt.
12	In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.	Veränderungen werden durch das Team selbstständig vorgenommen und kontinuierlich überprüft. Hindernisse und Störungen werden vom Team reflektiert, Abläufe werden nach Bedarf angepasst.

VORTEILE

Aus Betriebssicht

- Schnellere und flexiblere Reaktion auf Veränderungen auf den Märkten durch kürzere und häufigere Planungsphasen (die Arbeit in Iterationen/überschaubaren Schritten).
- Schnellere und präzisere Wahrnehmung und Befriedigung von sich ändernden Kundenwünschen und dadurch höhere Kundenzufriedenheit.
- Höhere Entscheidungskompetenz bei Teams und Mitarbeiter*innen.
- Verbesserung der Kommunikation bzw. Vernetzung innerhalb des Unternehmens und nach außen.
- Abbau von Hierarchien und mehr Selbstorganisation der Mitarbeiter*innen.
- Förderung der Mitarbeitermotivation durch eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und Transparenz basiert.
- Stärkung der Voraussetzung für ein lernendes Unternehmen.
- Verbesserter Umgang mit Komplexität und Förderung der Innovationsfähigkeit.
- Stärkung der Arbeitgeberattraktivität, vor allem vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und einer verschärften Konkurrenz um ein sich verknappendes Fachkräfteangebot.

Ob und in welchem Maße die genannten Effekte tatsächlich realisiert werden können, hängt wesentlich davon ab, wie die „organisatorische Transformation“ von allen Beteiligten, Vorgesetzten und Beschäftigten im Zusammenspiel mit Kund*innen aktiv umgesetzt und gelebt wird. Denn auf dem Weg von traditionellen zu agilen Formen der Arbeitsorganisation lauern Stolpersteine (siehe hierzu auch -> Stolpersteine).

VORTEILE

Aus Beschäftigtensicht

- Mehr Selbstbestimmung bei der Arbeit, den Arbeitsabläufen und Arbeitsinhalten.
- Mehr Verantwortung und erweiterte Möglichkeiten, Entscheidungen selbst zu treffen.
- Höhere Arbeitszufriedenheit.
- Neue und zusätzliche Kompetenzen, die das Qualifikationsprofil erweitern und die Beschäftigungsfähigkeit in einer sich technologisch rasch wandelnden Welt stärken.
- Größerer Spielraum für Zeitautonomie.
- Mehr interdisziplinäre Kooperationen.
- Ganzheitlicheres Arbeiten statt häufig eng geführter Arbeitsteilung.

Agile Formen bieten vor allem dann das „Potenzial, selbstbestimmter und stressfreier zu arbeiten, wenn die agilen Prinzipien, besonders das »nachhaltige Tempo«, konsequent beachtet werden.“ (Müller/Wille, 2019, S. 25) (siehe hierzu auch -> Werte und Prinzipien). Allerdings sind diese positiven Effekte kein zwangsläufiger Automatismus.

NACHTEILE

Aus Betriebs- und Beschäftigtensicht

- Formen agiler Arbeit können
  - den Zeit- und Leistungsdruck erhöhen und Beschäftigte überfordern,
  - die Arbeitszeit verlängern und
  - Zeitautonomie einschränken.

Inwieweit sich die Potenziale agilen Arbeitens auch zugunsten der Beschäftigten ausschöpfen lassen, hängt wesentlich davon ab, wie die neuen Arbeitsformen konkret gestaltet werden und inwieweit es den betrieblichen Interessenvertretungen gelingt, hierauf im Rahmen ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten Einfluss zu nehmen.

STOLPERSTEINE

Die Einführung agiler Arbeitsformen ist keine rein organisatorische Veränderung. Wichtiger sind die Anpassung der Unternehmenskultur und des Mindsets sowie der Einstellungen der Mitarbeiter*innen. Nur wenn ein solcher Kulturwandel auch gelingt, werden sich die durch Agilität erhofften Früchte auch in vollem Umfang „ernten“ lassen. Erfahrungen bei der Einführung agiler Arbeitsformen zeigen, dass vor allem folgende Punkte zu beachten sind:

Agilität sukzessive einführen

Auch dann, wenn es das Ziel ist, Agilität im gesamten Betrieb / in der gesamten Organisation einzuführen, empfiehlt es sich, klein anzufangen, aufmerksam Erfolge und Misserfolge zu beobachten, nachzusteuern und nur schrittweise den Radius zu vergrößern und auf weitere Teams auszudehnen. Zu prüfen ist dabei, ob alle Bereiche des Betriebes / der Organisation für agiles Arbeiten in Frage kommen und in welchen Arbeitsbereichen traditionelle Arbeitsformen nach wie vor geeignet sind.

Starten kann man auch mit einzelnen Elementen agiler Methoden, um nach und nach mehr Elemente zu übernehmen. Die agilen Piloteinheiten sollten nicht nur selbstreflexiv nach innen, sondern auch in andere Bereiche des Betriebes über ihre Erfahrungen berichten. So können Skepsis abgebaut, Neugierde geweckt und Initiativen leichter angestoßen werden.

Die Einführung agiler Methoden verspricht umso erfolgreicher zu verlaufen, je früher und umfassender die beteiligten Beschäftigten einbezogen werden und von Beginn an eine aktiv gestaltende Rolle einnehmen. Beispiele zeigen, dass Top-down angeordnete Einführungen ein hohes Risiko tragen zu scheitern. Ebenso ist auch die betriebliche Interessenvertretung von Anfang an zu beteiligen.

STOLPERSTEINE

Langsamer Kulturwandel

Niemand ist als „agiler Mensch“ geboren und hat Methoden agiler Arbeit quasi mit der Muttermilch verinnerlicht. Jahrelang eingeübte Formen traditioneller Arbeitsorganisation sind verwurzelt, zu Automatismen geworden und lassen sich nicht wie ein Lichtschalter einfach umlegen. Deshalb lassen sich eingeübte Verhaltensweisen nur schrittweise ändern. Beharrlichkeit und langer Atem sind notwendig.

Auch ist nicht jede*r Mitarbeiter*in gewillt und in der Lage, selbstorganisiert zu arbeiten. Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft sind also wichtige Voraussetzungen für ein Umstellen auf Agilität. Hilfreich ist, wenn Führungskräfte veränderte Verhaltensweisen, die stärker auf Selbstorganisation setzen, vorleben. Sie sollten ihre Mitarbeiter*innen ermutigen, schrittweise zu experimentieren. Die mögliche Angst vor Fehlern lässt sich nehmen, wenn deutlich gemacht wird, dass sie sanktionsfrei bleiben.

Die Rolle der Führungskräfte klären

Die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf dezentrale Einheiten (Teams) stellt die Frage nach der Rolle der Führungskräfte. Man wird nicht gänzlich auf sie verzichten wollen und können, allein schon deshalb nicht, weil disziplinarische Verantwortung und auch rechtliche Fragen letztlich stets an Personen gebunden sind. Außerdem sollen deren Wissen und Kompetenzen möglichst nutzenstiftend erhalten und eingesetzt werden. Um aber die Selbstorganisation in den Teams zu entfalten, ist die Rolle der Führungskräfte neu auszurichten, weg von der Prozesssteuerung hin zur Rolle der Führungskraft als Coach. In dieser Rolle unterstützt die Führungskraft die Mitarbeiter*innen dabei, deren Selbststeuerungsfähigkeiten zu stärken und sich zu organisieren. Führung sollte so zum Motor der Selbstorganisation werden.

Sofern Scrum eingeführt wird, ist zu prüfen, wie sich die Führungsrolle auf die drei neuen Rollen (Product Owner, Scrum Master, Projekt Team) aufteilen lässt. In diesem Zusammenhang sind auch Fragen der Eingruppierung ebenso anzusprechen und zu klären wie die möglicher Karrierewege.

STOLPERSTEINE

Konfliktkompetenz entwickeln

Durch die Auflösung oder Auflockerung hierarchischer Strukturen verlagern sich Entscheidungsprozesse auf die Ebene von Teams, die zugleich vermehrte Verantwortung für die Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse übernehmen. Der Erwartungsdruck an die Herangehensweise, an das Arbeitsergebnis und damit an das Arbeitsteam steigt. Den Teams wird ein hohes Maß an Selbstmotivation abverlangt. Unterschiedliche Vorstellungen über die Strukturierung der Projektabläufe und die Arbeitsintensität sind denkbar und müssen innerhalb der Teams geklärt werden.

Das setzt einen fairen und ergebnisorientierten Umgang im Team voraus. Konflikte zwischen Teammitgliedern sind nicht auszuschließen, sie müssen gelöst werden. Konfliktfähigkeit und Konfliktverträglichkeit sind zwei wichtige Voraussetzungen, die es einzuüben gilt. Je nach Bedarf sind entsprechende Schulungen durchzuführen. Stoßen interne Konfliktlösungen an Grenzen, können teamexterne Mediatoren oder „Ombudsmänner“ aufgrund von Überparteilichkeit wertvolle Hilfen bieten.

Anpassen der Unternehmensstrategie

Die Einführung agiler Methoden strahlt auf die gesamte Betriebsorganisation aus, auch auf das Prinzip jährlicher Pläne und Budgets. Die strategische Zielplanung, Kennziffern, Kalkulationsmodelle, Controlling und Reporting-Systeme im Unternehmen sind dementsprechend auf agiles Arbeiten abzustimmen. Da Prozesse ständig hinterfragt und verbessert sowie Entscheidungen dezentral getroffen werden, sind auch Pläne, Budgets anlassbezogen anzupassen. Voraussetzung ist, dass Transparenz über alle Entscheidungen besteht. Um allerdings Chaos zu vermeiden, kann es hilfreich sein, eine Art „Agilitätszentrum“ zu bilden, das alle Veränderungen in ihren Auswirkungen begleitet und kontrolliert. Alle relevanten Informationen in den Teams zur Unternehmenssteuerung sollten offengelegt und zusammengeführt werden.

STOLPERSTEINE

Ressourcen festlegen

Die für Produkte benötigten Ressourcen sind im Vorfeld mit dem Management abzustimmen und mit den Kund*innen zu kommunizieren. Ergeben sich im Projektverlauf Änderungen, sind diese ebenfalls mit den Kund*innen zu kommunizieren und neu zu verhandeln.

Die Beschäftigten sollten klar zu den Projekten zugeordnet sein, Wechsel in der Projektlaufzeit sollten möglichst vermieden werden. Außerdem sollten die Teammitglieder nicht beliebig zu anderen Arbeiten herangezogen werden, um zu vermeiden, dass die Projektabläufe gestört und Projektziele gefährdet werden.

Organisatorische Voraussetzungen

Nicht unterschätzen sollte man die organisatorische Infrastruktur für agiles Arbeiten. Hierzu gehört eine funktionierende IT, die den für Teamarbeit notwendigen Informationsaustausch ermöglicht. Hierzu gehören aber auch räumliche Voraussetzungen mit nah beieinander arbeitenden Teammitgliedern, die kurze Meetings und enge Kooperationen der Teammitglieder ermöglichen.

Mitarbeiter*innen in agilen Teams arbeiten in der Regel räumlich nah beieinander, Kommunikation und Ideenaustausch sind wesentliche Elemente der Zusammenarbeit. Diese Voraussetzungen haben sich unter den Bedingungen der Corona-Pandemie und des verstärkten Homeoffice erschwert. Gleichwohl bieten elektronische Kommunikationsmittel Möglichkeiten, an den gewohnten Arbeitsformen und -rhythmen festzuhalten. Vereinbarte Meetings lassen sich im virtuellen Besprechungsraum organisieren. Abstimmungen im Team erfolgen in Videokonferenzen, Gruppenchats oder Telefonaten.

AGILE METHODEN

Um die recht abstrakten Werte und Prinzipien des „agilen Manifestes“ in der Praxis mit Leben zu füllen, wurden je nach Anwendungszweck verschiedene agile Methoden und Techniken entwickelt. Zu den bekanntesten zählen Scrum, Kanban und Design Thinking.

Scrum
eignet sich für die Entwicklung von Produkten und Umsetzung von Projekten mit starker Einbeziehung von Kund*innen bzw. Anwender*innen.

Kanban
zielt auf eine gleichmäßige, schlanke Steuerung der Kapazitäten bei der Produktentwicklung und -umsetzung.

Design Thinking
wird als kreativitätsfördernde und ergebnisoffene Methode bei der Produktentwicklung eingesetzt.

Es besteht die Möglichkeit, unterschiedliche Methoden und Techniken zu kombinieren.

AGILE METHODEN

Scrum

Überblick

Scrum – wortwörtlich verstanden als „Gedränge“ – ist ein Vorgehensmodell mit Ereignissen (Meetings), Rollen, Artefakten, Grundprinzipien und wenigen klar vorgegebenen Regeln. Es wurde zunächst bei der anwenderorientierten Entwicklung von Softwareprodukten eingesetzt. In den letzten Jahren wurde es nach und nach in andere Anwendungsbereiche und Branchen übertragen. Scrum sieht kein klassisches Projektmanagement bzw. keine klassischen Projektleitungen vor.

Stattdessen werden die Funktionen und Verantwortlichkeiten auf drei Rollen verteilt:

Product Owner - Scrum Master - Entwicklungsteam

Die Ereignisse lassen sich in unterteilen in

- Sprint Planung,
- Daily Scrum,
- Sprint Review und
- Retrospektive.

Formate und Länge/Dauer sind jeweils unterschiedlich.

Zentrale Artefakte sind

- Product Backlog und
- Sprint Backlog.

Im Product Backlog werden die Anforderungen an das Produkt aus Kundensicht beschrieben. Im Sprint Backlog sind die Aufgaben aufgeführt, die das Team in einem Sprint bearbeitet.

Die Anforderungen interner und externer Kund*innen (bzw. Anwender*innen) werden von Beginn an in das Produkt aufgenommen. Ziel ist, schon in einem frühen Stadium des Prozesses funktions- bzw. einsatzfähige Teilergebnisse zu liefern und Transparenz zu schaffen.

AGILE METHODEN

Scrum

Charakteristika und Vorgehen

Grundgedanke ist, dass Schritt für Schritt (iterativ) gebrauchsfähige (Produkt)-Lösungen und Teilergebnisse (Inkremente) erarbeitet werden. Der Prozess ist somit in mehrere Schritte und Feedbackschleifen unterteilt, für deren methodische Umsetzung der Scrum Master verantwortlich ist. Der Entwicklungsprozess selbst wird vom Team vorgenommen, das zu Beginn den Aufwand für die Realisierung abschätzt. Basis dafür ist eine Liste mit Anforderungen an das Produkt, die vom Product Owner im Product Backlog festgehalten werden. Über die Anforderungen verständigen sich Product Owner und Team in der Sprint Planung anhand einer Produktvision. Der Product Owner priorisiert die Anforderungen nach Wichtigkeit und Bedeutung für den Umsetzungsprozess.

Kernelement sind kurze Sprints (Iterationen). Darunter sind in sich abgeschlossene Arbeitsabschnitte zu verstehen, die in der Regel zwei bis vier Wochen dauern. Während dieser Teilschritte werden nach und nach Produktinkremente entworfen, erstellt und getestet. So entstehen für sich fertige Teilergebnisse. Die zu erledigenden Aufgaben definiert das Team anhand der Anforderungsliste; es wählt nur diejenigen Aufgaben aus, die auch im anstehenden Sprint bearbeitet werden können. Diese werden in das Sprint Backlog übertragen.

Während des Sprints arbeitet das Team eigenverantwortlich und selbstorganisiert. Die Teammitglieder können aus unterschiedlichen Bereichen kommen. Wichtig ist, dass das Team insgesamt mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet ist.

Der (Zeit-)Aufwand wird für jeden Sprint neu abgeschätzt. Der Scrum Master unterstützt das Team dabei, die selbst festgelegten Regeln für die Zusammenarbeit zu befolgen und Störfaktoren zu beseitigen.

AGILE METHODEN

Scrum

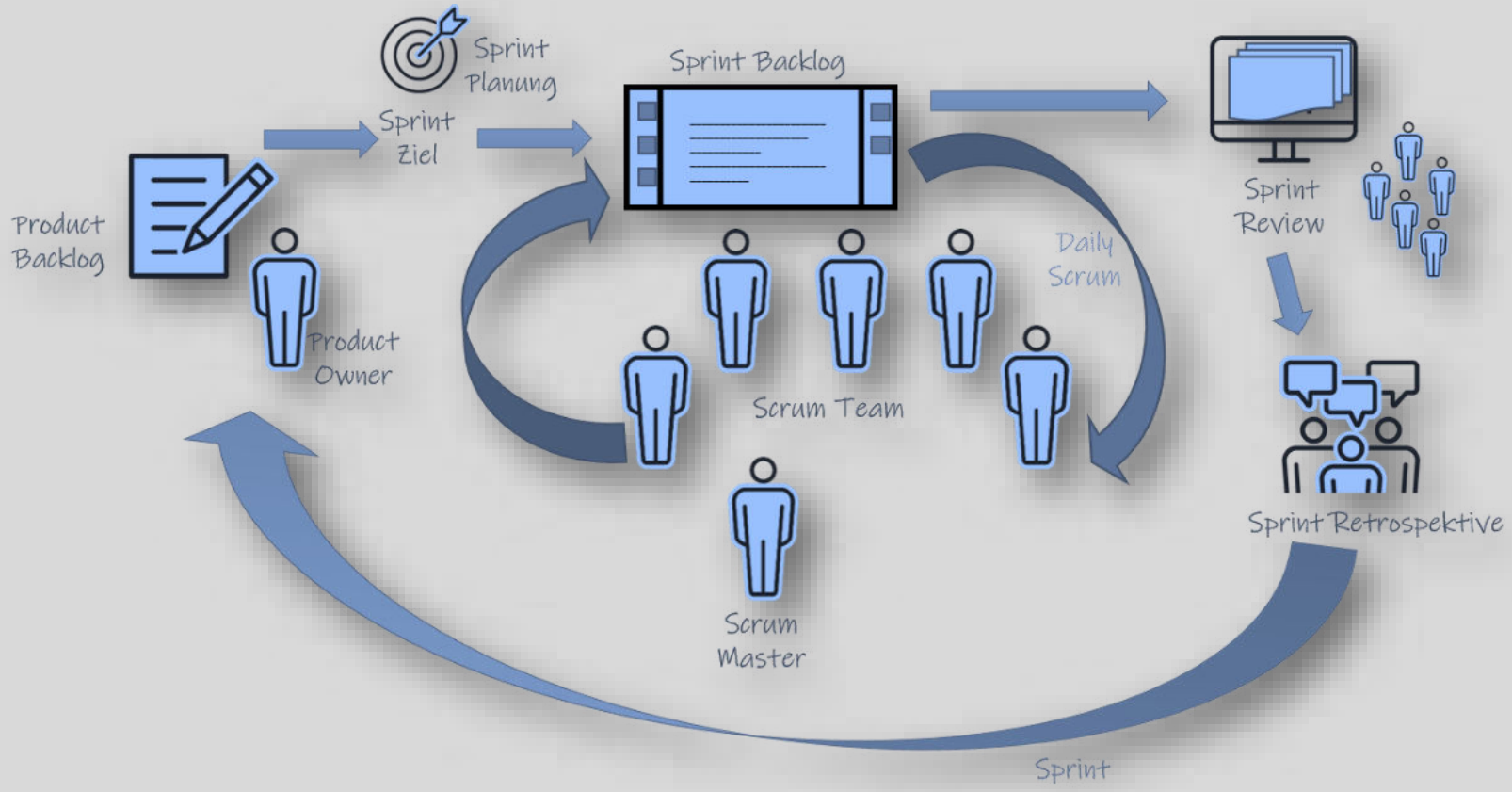
Zu festen Terminen und bestimmten Zwecken finden regelmäßige Ereignisse statt. Im Daily Scrum Meeting, das höchstens 15 Minuten dauern sollte, berichten die Mitglieder des Teams täglich über die verrichtete und die bevorstehende Arbeit und diskutieren Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Im Sprint Review werden die Ergebnisse des Sprints, d.h. getestete und funktionierende Produktinkremente, gegenüber dem Product Owner und ggf. den Kund*innen und weiteren Stakeholdern (Ansprechpersonen in anderen Bereichen, Management, Interessenvertretungen) präsentiert. Nach dem Sprint wird vom Team in der Retrospektive reflektiert, wie Arbeitsprozess, Zusammenarbeit und Kommunikation verbessert werden können.

Warum Scrum?

- Durch die Priorisierung der inhaltlichen Anforderungen werden (Zwischen-)Ergebnisse geliefert, die für die Kund*innen zentral sind.
- Nach jedem Sprint erhält man funktionsfähige Teilergebnisse.
- Der Stand der Entwicklung ist für die Beteiligten zu jeder Zeit ersichtlich.
- Häufiges Feedback führt zu stetiger Verbesserung der Kooperation, des Arbeitsprozesses und des Arbeitsergebnisses.
- Fehlentwicklungen lassen sich früh vermeiden, Störfaktoren lassen sich frühzeitig beseitigen.

AGILE METHODEN

Scrum



Quelle: Eigene Darstellung

AGILE METHODEN

Scrum

Scrum-Rollen

Product Owner

- entwickelt mit den Kund*innen eine Produktvision und arbeitet die Produkt-/Prozessidee aus,
- priorisiert Anforderungen und erstellt das Product Backlog,
- vermittelt zwischen Kundenanforderungen und der Selbstorganisation des Teams,
- nimmt Sprintergebnisse ab, gibt Feedback und vertritt die Ergebnisse gegenüber Stakeholdern (Kund*innen, Ansprechpersonen in anderen Bereichen, Management, Interessenvertretungen),
- vereinbart nach Bedarf Anpassungen mit den Kund*innen,
- unterstützt das Team durch eine Teilnahme an Sprint Reviews,
- kontrolliert das Budget und ist verantwortlich für das finanzielle Ergebnis.

Scrum Master

- kennt die Methoden und achtet auf die Einhaltung der Werte und Techniken,
- schützt das Team während der Sprint Planung und des Sprints vor störenden Eingriffen von außen,
- unterstützt die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten,
- moderiert die Meetings (Sprint Planung, Daily Scrum, Sprint Review, Retrospektive),
- hilft, auftauchende Schwierigkeiten zu beseitigen,
- deckt Verbesserungsmöglichkeiten im Prozess auf und setzt sie um,
- unterstützt den Product Owner ggf. bei der Bearbeitung des Product Backlog und der Bewertung der Anforderungen,
- sorgt für ein passendes Arbeitstempo und schützt die Teammitglieder vor zu starker Arbeitsbelastung.

AGILE METHODEN

Scrum

Das Team

- sollte möglichst klein gehalten werden (maximal 7-9 Personen),
- ist interdisziplinär besetzt und arbeitet funktionsübergreifend (Mitglieder sollten während des Sprints nicht das Team wechseln),
- verfügt über Arbeitsplätze in unmittelbarer Nähe zueinander,
- bringt die benötigten fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen zusammen,
- erstellt selbstständig den Umsetzungsplan zur Erreichung des Sprintziels und bearbeitet selbstorganisiert die fachlichen Anforderungen des Product Backlogs,
- wählt die im Rahmen des Sprints zu erledigenden Aufgaben aus, schätzt den Aufwand und überträgt sie in das Sprint Backlog (jedes Mitglied übernimmt bestimmte Aufgaben),
- stellt am Ende des Sprints dem Product Owner (und ggf. Stakeholdern) die Ergebnisse vor, für die das Team als Ganzes verantwortlich ist und nicht einzelne Mitglieder,
- klärt in der Retrospektive notwendige Prozessverbesserungen und Probleme, die zu hoher Belastung führen können.

AGILE METHODEN

Scrum

Ereignisse (Meetings)

Sprint Planung

- Alle Teammitglieder nehmen an der Besprechung teil.
- Ziel ist es, die Arbeitsaufgaben für den Sprint zu planen und das gewünschte Ergebnis zu definieren.
- Das Product Backlog wird analysiert und ausgewertet; gemeinsam mit dem Product Owner wird das Sprint-Ziel geklärt und Aufgaben werden priorisiert.
- Vorhandene zeitliche Kapazitäten werden vorab ermittelt.
- Aufgabenpakete (Komplexität, Umfang, Zerlegbarkeit etc.) werden diskutiert und im Sprint Backlog festgehalten; der Aufwand wird vom Team zu Beginn jedes Sprints abgeschätzt.
- Alle Teammitglieder bestätigen ihr Commitment (Zustimmung) zum Sprintziel und die im definierten Zeitraum zu bearbeitenden Aufgaben.
- Einzelheiten und ggf. bestehende Unsicherheiten zum Aufwand werden während des Sprints geklärt.

AGILE METHODEN

Scrum

Daily Scrum

- Das tägliche Planungs- und Abstimmungstreffen dauert max. 15 Minuten (Stand-up).
- Alle Teammitglieder nehmen daran teil, ggf. ergänzt um Scrum Master und Product Owner.
- Ziel ist es, den Arbeitsfortschritt im Team zu reflektieren und ggf. Anpassungen vorzunehmen, die Selbstorganisation des Teams zu unterstützen, die tägliche Arbeit zu planen und Hindernisse/Probleme zu identifizieren
- Von jedem Teammitglied sind drei Fragen zu beantworten:
  - Welche Arbeiten wurden seit dem letzten Daily Scrum abgeschlossen?
  - Woran wird bis zum nächsten Daily Scrum gearbeitet?
  - Welche Probleme sind hinderlich auf dem Weg zum Sprintziel?
- Der Scrum Master übernimmt die Hindernisse/Probleme in das Impediment Backlog und sorgt für deren Beseitigung.

AGILE METHODEN

Scrum

Sprint Review

- Das Team präsentiert am Ende eines Sprints den aktuellen Umsetzungsstand (realisierte und funktions- bzw. einsatzfähige Ergebnisse).
- Teilnehmer*innen sind das Team, der Scrum Master, der Product Owner, evtl. Kund*innen und weitere Stakeholder.
- Länge und Dauer richten sich nach der Länge der Sprints. Das Meeting dauert in der Regel ein bis zwei Stunden.
- Ziel ist es, Transparenz über den Produktfortschritt zu schaffen (Fokus: Zielerreichung).
- Die Ergebnisse werden durch den Product Owner und ggf. durch Stakeholder begutachtet; sich im Rahmen des Feedbacks ergebende neue Anforderungen werden vom Product Owner in das Product Backlog aufgenommen und priorisiert.
- Das Meeting verläuft informell; es werden keine Folien gezeigt und keine Leistungen einzelner Teammitglieder beurteilt.

AGILE METHODEN

Scrum

Sprint Retrospektive

- Nach jedem Sprint werden der Entwicklungsprozess und die Zusammenarbeit reflektiert (ständiges Lernen).
- Teilnehmer*innen sind das Team und der Scrum Master, der das Meeting moderiert.
- Länge und Dauer richten sich nach Länge der Sprints. Das Meeting dauert in der Regel 20-30 Minuten.
- Ziel ist es, Verbesserungspotenziale bei Zusammenarbeit, Organisation und Arbeitskultur zu diskutieren (Fokus: Arbeitsweise).
- Es wird geprüft, was gut und weniger gut läuft (Aufwand, Techniken, Arbeitsbelastung etc.).
- Es werden keine Leistungen einzelner Teammitglieder beurteilt, es wird keine Individualkritik geäußert.
- Mindestens eine Verbesserungsmaßnahme sollte im nächsten Sprint umgesetzt werden.

AGILE METHODEN

Scrum

Artefakte

Product Backlog

- Es enthält die Anforderungen an das Produkt (Liste aller gewünschten Features, z.B. „Die Hauswand soll weiß angestrichen sein.“); wird vom Product Owner erstellt und weiterentwickelt.
- Idealerweise sollte jeder Eintrag wertvoll für die Kund*innen des Produktes sein.
- Die Anforderungen werden von Product Owner priorisiert und zu Beginn jedes Sprints „repriosiert“.
- Die Aufwände für die Umsetzung aller Einträge im Product Backlog werden durch das Team abgeschätzt.

Sprint Backlog

- Es definiert Aufgaben, die das Team in einem Sprint bearbeitet.
- Die Teammitglieder wählen die Aufgaben eigenständig aus; die Arbeit wird nie zugewiesen.
- Die noch zu erledigende Arbeit wird täglich geschätzt bzw. aktualisiert.
- Nur das Team darf den Sprint Backlog verändern und Aufgaben hinzufügen, löschen oder modifizieren.
- Der Aufwand für eine Aufgabe liegt in der Regel zwischen 4 und 16 Stunden; wenn eine Aufgabe unklar ist, ist sie mit größerer Zeitschätzung zu definieren und später herunterzubrechen.

Nicht alle Prinzipien und Vorgaben müssen bei der Umsetzung eingehalten werden. In der Praxis können „klassische“ und „agile“ Methoden verknüpft werden. Je nach Anwendungszweck können Schwerpunkte gesetzt und einzelne Elemente ausgewählt werden.

AGILE METHODEN

Scrum

Praxisbeispiele

T-Systems, DB Systel (eine IT-Tochter der Deutschen Bahn AG) und der Versandhändler Otto haben schon vor einigen Jahren damit begonnen, Elemente agilen Arbeitens – insbesondere Scrum – einzuführen und die tägliche Arbeit neu zu organisieren. Inzwischen haben die Akteure vielfältige Erfahrungen gesammelt.

Erfahrungsberichte sind z.B. hier zu finden:

https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5b34942d56c12f583a2852e6/download/verdi-WS-Agil-Erfahrungsbericht-TSI-2018-03-15.pdf

https://www.deutschebahn.com/de/Digitalisierung/newwork/agilesarbeiten-3240714

https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/arbeitgeberimage-die-bahn-wird-agil-zumindest-zum-teil/20501680-2.html

https://www.otto.de/newsroom/de/kultur/agiles-arbeiten-als-hilfsmittel

https://www.otto.de/jobs/technology/arbeitsweise.php

https://www.totalrewards.de/kultur/unternehmenskultur/die-agilen-inseln-bei-otto-wachsen-63141/

AGILE METHODEN

Scrum

Praxisbeispiel Zahnen Technik GmbH

Bei der Zahnen Technik GmbH, einem Familienbetrieb mit rund 120 Mitarbeiter*innen, der Wasser- und Abwasseranlagen baut, modernisiert und optimiert, wurde im Rahmen des Projektes ZEITREICH@orga ausgelotet, wo stärker Elemente agilen Arbeitens eingeführt werden können, um Selbstorganisation und Eigenverantwortung einzelner Teams zu stärken.

Zunächst wurde eine umfassende Analyse der bestehenden Arbeitsorganisation vorgenommen und auf dieser Basis gemeinsam mit einem ausgewählten Team mehrere Einzelschritte bzw. Elemente agilen Arbeitens entwickelt und verabredet.

Nach einer dreimonatigen Erprobungsphase wurden im Bereich Konstruktion E-Technik Änderungen umgesetzt. So haben die Mitarbeiter*innen nun mehr Mitsprache bei der Kapazitätsplanung, die Planung ist insgesamt flexibler geworden. Die Transparenz über die jeweilige Arbeitsauslastung der einzelnen Teammitglieder und die Projektstände wurde erhöht. Die Kommunikation und die direkten Kontakte zwischen Konstruktion und Werkstatt sowie Baustelle haben zugenommen, offene Fragen werden selbstverantwortlich geklärt, direktes Feedback wird eingeholt.

Weiterlesen…

AGILE METHODEN

Kanban

Überblick

Die Kanban-Methode stammt ursprünglich aus Japan und wurde dort in den 1940er Jahren vom Automobilhersteller Toyota entwickelt. Das japanische Wort „kan“ bedeutet „Signal“, „ban“ steht für „Karte“. Ziel war es, den Materialfluss zwischen Lager und Fertigung zu verbessern und die Durchlaufzeiten durch klare Zuständigkeiten zu verkürzen.

Heute ist Kanban auch in anderen Branchen weit verbreitet. Es wird vor allem in der agilen Softwareentwicklung eingesetzt, um aufeinander aufbauende Abläufe der Produktentwicklung in einem gleichmäßigen Rhythmus zu steuern. Zentral ist die Visualisierung – Probleme, Verzögerungen/Wartezeiten und Engpässe bei Material und Kapazitäten sollen schnell sichtbar werden. Dadurch sollen parallele Aufgaben begrenzt und unnötige Arbeit vermieden werden.

Kanban ist eng verwandt mit den Prinzipien des Lean- und Just-in-Time-Managements. Wesentlich sind selbstorganisiert arbeitende Teams. Bei konsequenter Anwendung soll durch Kanban eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) entstehen.

Im Unterschied zu Scrum gibt es bei Kanban keine Veränderungen in den Rollen zwischen Vorgesetzten, Team und einzelnen Personen. Projektleiter*innen bleiben Projektleiter*innen.

AGILE METHODEN

Kanban

Charakteristika und Vorgehen

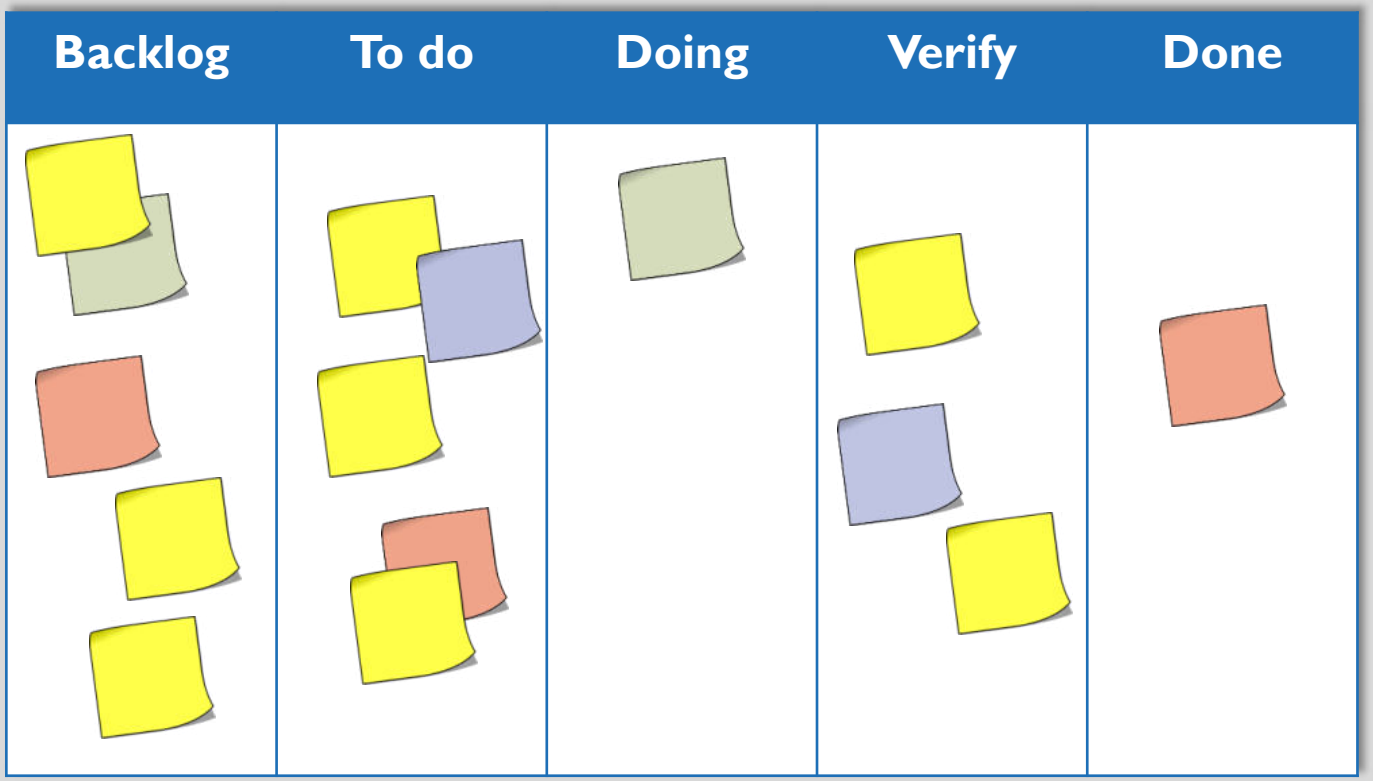
Im Mittelpunkt steht das *Kanban-Board*, das analog (als Wandtafel) oder digital (als Online-Tool) genutzt werden kann. Auf Karten (bzw. Post-its) werden die Anforderungen an das Produkt bzw. Projekt und die Aufgaben mit den zu erledigenden einzelnen Schritten festgehalten. Die Karten stellen – für alle Beteiligten sichtbar – klar und einfach die einzelnen Phasen des Arbeitsprozesses dar: Was ist zu tun? Wer macht gerade was? Wo „staut" sich die Arbeit? Was ist bereits erledigt?

Das Kanban-Board ist in der Ursprungsform in drei, in einer weiterentwickelten Form in *fünf Spalten* unterteilt. Jede Karte (Aufgabe bzw. Arbeitspaket) durchläuft die einzelnen Spalten:

- In der linken Spalte werden die Anforderungen an das Produkt notiert (Backlog/Anforderungen, optional).
- Die zweite Spalte enthält wie bei einer To-Do-Liste alle zu erledigenden Aufgaben (To do).
- In der dritten Spalte werden die Aufgaben aufgeführt, die bearbeitet werden (Doing/in Bearbeitung). D.h. sobald mit der Bearbeitung einer Aufgabe begonnen wird, wird die entsprechende Karte von der zweiten in die dritte Spalte verschoben.
- Wird zwischen Entwicklungs- und Testphasen unterschieden, wird in einer vierten Spalte festgehalten, welche Aufgaben sich in der Prüfungsphase befinden (Verify/in Prüfung, optional).
- Die fünfte Spalte umfasst alle Aufgaben, die vollständig abgeschlossen sind (Done/Erledigt). Die Karten verbleiben so lange auf dem Board, bis die Information für die Projektsteuerung nicht mehr benötigt wird.

AGILE METHODEN

Kanban



Quelle: Eigene Darstellung

AGILE METHODEN

Kanban

Kanban basiert auf dem Konzept des „Flow“. Danach sollen Karten (Aufgaben) möglichst gleichmäßig und reibungslos durch das System fließen. Durchlaufzeiten und mögliche Blockaden, die den Fluss erschweren, werden visualisiert. Probleme müssen umgehend beseitigt werden. Es gibt jedoch keinen „Master“, der den Prozess überwacht und Aufgaben zuweist. Die Karten werden eigenverantwortlich von den Teammitgliedern gezogen, d.h. die Mitarbeiter*innen suchen ihre Aufgaben selbst aus.

Grundsätzlich werden die Karten, die zuerst im ersten Prozessschritt erledigt wurden, auch als erste im nächsten Schritt bearbeitet. Haben Aufgaben eine unterschiedliche Dringlichkeit oder Bedeutung, werden Prioritäten gesetzt.

Das Board soll helfen, den Überblick über parallele Aufgaben (bzw. die Verteilung der Arbeit) zu behalten und den Umfang angefangener Arbeiten zu regulieren. Dadurch sollen Multitasking und ständiges „Umschalten“ vermieden und die vorhandenen Kapazitäten optimal eingesetzt werden. Auf diese Weise sollen sowohl Leerlauf als auch Überlastung vorgebeugt werden. Wichtig ist, die Menge paralleler Aufgaben pro Prozessphase darauf zu begrenzen, was tatsächlich bearbeitet werden kann – etwa, indem die Anzahl der Karten pro Spalte limitiert wird.

Kanban lässt sich an die Bedürfnisse eines Teams anpassen. Hilfreich ist z.B., einzelnen Teammitgliedern unterschiedlich farbige Karten zuzuweisen. So lässt sich schnell erkennen, wer welche Aufgabe bearbeitet, wer Unterstützung benötigt und wer diese leisten könnte. Darüber hinaus lässt sich je nach Bedarf die To-Do-Spalte in zwei Unterspalten aufteilen – eine Spalte für dringend zu erledigende Aufgaben und eine zweite für Aufgaben, die weiter in der Zukunft liegen. Auch die In-Prüfung-Spalte kann weitere Unterspalten enthalten, z.B. eine „Warten-auf-Dritte-Spalte“. In der Bearbeitungsspalte kann neben dem Bearbeiter bzw. der Bearbeiterin der Fortschritt (in %) notiert werden.

AGILE METHODEN

Kanban

Ein Kanban-Board macht die verbale Kommunikation des Teams über Aufgaben bzw. Arbeitspakete nicht überflüssig. Wichtig sind (wöchentliche) „Auffüll-Meetings“. Sinnvoll sind auch Feedbackschleifen, um die Teammitglieder auf den gleichen Informationsstand zu bringen und gemeinsam Lösungen für Blockaden und Hindernisse zu finden. Zu empfehlen sind zudem tägliche Besprechungen vor dem Board, etwa in Form eines Standup-Meetings von ca. 15 Minuten (ähnlich wie Daily-Scrum). Längere Diskussionen zur Reflexion des Arbeitsprozesses können in Arbeits-Reviews ausgelagert werden: Wie kann die Durchlaufzeit weiter verkürzt werden? Wie lassen sich Nacharbeiten vermeiden? Es bietet sich an, auch andere Teilnehmer*innen aus dem Unternehmen bzw. der Organisation hinzuziehen. Im Unterschied zu Retrospektiven (Scrum) finden Arbeits-Reviews unregelmäßig statt.

Kanban-Kennzahlen

Kennzahlen sollen helfen, die Vorhersagbarkeit und die Steuerung des Prozesses zu optimieren. Die wichtigsten Kennzahlen sind WIP, Zyklusdauer (Durchlaufzeit), Durchsatz, und Vorlaufzeit:

- WIP steht für „Work in Progress“ bzw. die „laufende Arbeit“. Damit ist die „Menge“ an begonnener, zu erledigender Arbeit gemeint.
- Die Zyklusdauer (Durchlaufzeit) beschreibt den Zeitraum von Beginn der Bearbeitung einer Aufgabe (Ziehen der Karte aus dem Backlog) bis zur Fertigstellung (Erreichen der Erledigt-Spalte).
- Mit Durchsatz wird die Anzahl der Aufgaben beschrieben, die den Arbeitsprozess durchlaufen. Er ist ein Indikator für die Produktivität des Teams bzw. des Prozesses.
- Unter Vorlaufzeit ist die zur Erledigung einer Aufgabe benötigte Zeit zu verstehen.

AGILE METHODEN

Kanban

Kanban eignet sich nur in solchen Fällen, in denen kontinuierlich Aufgaben entstehen, die sich über immer gleiche Arbeitsabläufe bearbeiten lassen, d.h. es müssen wiederkehrende Prozessschritte vorhanden sein. Bei größeren, komplexen Projekten über einen längeren Zeitraum und mit vielen Beteiligten ist die Methode jedoch weniger geeignet, da das Kanban-Board aufgrund der Vielzahl an Karten unübersichtlich würde. Wichtig ist, Verantwortlichkeiten und Fristen verbindlich festzulegen.

Praxisbeispiel

Der Versandhändler Otto hat schon vor einigen Jahren damit begonnen, Elemente agilen Arbeitens – insbesondere Scrum und Kanban – einzuführen und in die tägliche Arbeit zu integrieren. Inzwischen haben die Akteure vielfältige Erfahrungen gesammelt.

Erfahrungsberichte sind z.B. hier zu finden:

https://www.otto.de/newsroom/de/kultur/agiles-arbeiten-als-hilfsmittel

https://www.otto.de/jobs/technology/arbeitsweise.php

https://www.totalrewards.de/kultur/unternehmenskultur/die-agilen-inseln-bei-otto-wachsen-63141/

AGILE METHODEN

Design Thinking

Überblick

Design Thinking ist eine auf die US-amerikanische Innovationsagentur IDEO zurückgehende Methode zur groben Strukturierung eines Produktentwicklungsprozess. Ziel ist es, kreative Ideen zu fördern, die klar auf die Nutzer*innen und deren Bedürfnisse ausgerichtet sind. Dafür wird auf anwender- bzw. kundenorientierte Werkzeuge zurückgegriffen, die aus dem Design-Bereich bekannt sind.

Design Thinking ist als Methode geeignet, wenn lediglich eine grobe Idee für ein mögliches Produkt oder eine Dienstleistung vorliegt oder völlig unbekannt ist, „wohin die Reise gehen“ soll (Ergebnisoffenheit). Der Prozess ist nicht linear und nicht konkret vorgegeben; es werden zahlreiche Ideen erzeugt, aber auch wieder verworfen. Auch der zeitliche Rahmen ist zunächst unbekannt – das Verfahren kann Tage, aber auch Monate dauern.

Charakteristika

Der Design-Thinking-Ansatz geht davon aus, dass Problemlösungen bzw. Innovationen nur in der Schnittmenge aus den drei Faktoren Mensch (Nutzen), Technologie (Umsetzbarkeit) und Wirtschaft (Marktfähigkeit) entstehen können. D.h. menschliche Bedürfnisse, technische Möglichkeiten und wirtschaftliche Anforderungen werden gleichermaßen berücksichtigt.

Zu Beginn sind die Bedürfnisse der möglichen Nutzer*innen zu beobachten, zu identifizieren und zu verstehen. Auf dieser Basis werden erste Ideen entwickelt und in (konkreten, anfassbaren) Prototypen umgesetzt, die dann von potenziellen Nutzer*innen getestet und erprobt werden. Durch umfassendes Experimentieren und Lernen werden Schritt für Schritt neue Erkenntnisse gesammelt. Dadurch entsteht nach und nach ein besseres Verständnis für das Problem und eine mögliche, praxisnahe Produktlösung.

AGILE METHODEN

Design Thinking

Handlungsleitend ist ein simples *Grundprinzip*, das aus drei Säulen besteht:

- Interdisziplinäres Team: Die wesentliche Annahme ist, dass sich Probleme besser lösen lassen, wenn Personen unterschiedlicher Abteilungen, Fachrichtungen, Hierarchieebenen, kultureller Hintergründe etc. in einem gemischten Team zusammenarbeiten. Design-Thinking zielt darauf ab, möglichst unterschiedliche Kompetenzen, Blickwinkel, Erfahrungen und Meinungen zu einer bestimmten Problemstellung zusammenzubringen.
- Variabler Raum für kreative Ideen: Die Beteiligten bearbeiten eine Fragestellung, die sich an menschlichen Bedürfnissen und Motivationen orientiert. Dafür braucht es ein Umfeld, das Kreativität fördert, und entsprechende räumliche Gegebenheiten. Dazu gehören ausreichend Platz zum Schreiben auf Whiteboards und Arbeiten im Stehen sowie flexibel bewegbare Möbel, aber auch Präsentationsflächen sowie ausreichend Arbeitsmaterial für die Ideenentwicklung und Gestaltung von Prototypen, etwa Post-its, Legosteine oder Papier/Pappe.
- Offener Prozess: Auf dem Lösungsweg werden Konzepte entwickelt, die mehrfach getestet und geprüft werden. Dabei erfolgt laufend eine Rückkopplung zwischen Lösungsentwickler*innen und Zielgruppe. Wichtig ist eine „gemeinsame Sprache“, d.h. eine Kommunikation, die Gedanken und Wissen für alle Beteiligten transparent macht.

AGILE METHODEN

Design Thinking

Vorgehen in sechs Schritten

Der Design Thinking-Prozess besteht idealtypisch aus sechs aufeinanderfolgenden Schritten. Teams vollziehen dabei immer wieder „iterative Schleifen“, d.h. manche Schritte werden ggf. wiederholt, um zu anderen Einschätzungen zu gelangen. Nicht alle Schritte müssen notwendigerweise nacheinander durchlaufen werden. Möglich ist, dass schon kurz nach Beginn des Prozesses Ideen für Lösungen entwickelt werden.

Die Schritte im Einzelnen:

1. Verstehen: Zunächst geht es darum, das Problem zu verstehen bzw. im Team zu einem gemeinsamen Verständnis des Problems zu gelangen. Dabei sind geeignete Fragen hilfreich: Worum geht es? Welche Bedürfnisse sind zu befriedigen? Welcher Zustand soll erreicht werden? Wer soll einen Nutzen davon haben? Was sind die Rahmenbedingungen und Herausforderungen? Zu diesen Fragen werden Recherchen angestellt. Dabei kann sich die Problemstellung verschieben und einen anderen Fokus einnehmen. Zu diesem Zeitpunkt besteht in der Regel noch keine konkrete Vorstellung über das mögliche Produkt.

2. Beobachten: Die Recherchephase wird mit einer intensiven Feldbeobachtung fortgesetzt – durch Beobachten und Befragen der Zielgruppe. Die Bedürfnisse sind zu erfassen und zu verstehen: Wie verhält sich die Zielgruppe im Alltag? Wie häufig werden bei der Problemlösung bestimmte Hilfsmittel, Internetseiten etc. genutzt? Auch der Dialog mit Personen außerhalb der Zielgruppe kann wichtige Einsichten und Erkenntnisse liefern: Was machen andere Unternehmen, Stakeholder, Partner, Zulieferer? Die gesammelten Informationen und Ergebnisse sind durch Notizen, Skizzen oder Fotos zu visualisieren.

AGILE METHODEN

Design Thinking

3. Sichtweise definieren (Point-of-View): Im gemeinsamen Austausch des Teams werden die gewonnen Erkenntnisse und Erfahrungen zusammengeführt (z.B. mittels Storytelling, einer Methode, bei der mit Hilfe einer Geschichte Informationen vermittelt werden) und alle auf den gleichen Wissenstand gebracht. Fragen und Dialog helfen, um Thesen zu formulieren, die ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppe zum Ausdruck bringen.

Wichtig ist, die Erkenntnisse auf einen einzelne*n, idealtypische*n Nutzer*in herunterzubrechen. Hierbei kann beispielsweise die sog. „Persona-Methode“ eingesetzt werden. „Persona“ ist lateinisch und bedeutet „Maske“ oder „Rolle“. Ziel ist es, über die Beschreibung einer idealtypischen Person (aus der Zielgruppe) spätere Produkteigenschaften näher zu bestimmen. Dieses Vorgehen soll helfen, sich besser in deren Bedürfnisse einfühlen zu können – und sich auf diese Weise dem zu lösenden Problem anzunähern: Was braucht der Kunde bzw. die Kundin tatsächlich? Dabei können frühere Überlegungen komplett über den Haufen geworfen werden. Diagramme, Grafiken, Schlagwörter etc. helfen, Erkenntnisse zusammenzufassen und Muster zu identifizieren.

4. Ideen finden: Sobald Aufgaben- und Problemstellung erörtert worden sind, werden Ideen und Konzepte zur Lösungsfindung entwickelt. Dabei können unterschiedliche Kreativitätstechniken eingesetzt werden, beispielsweise ein gemeinsames Brainstorming. Alle Lösungsvorschläge sind zu visualisieren, zu ordnen und zu priorisieren. Am Ende werden einige vielversprechende ausgewählt, die dann weiterbearbeitet werden.

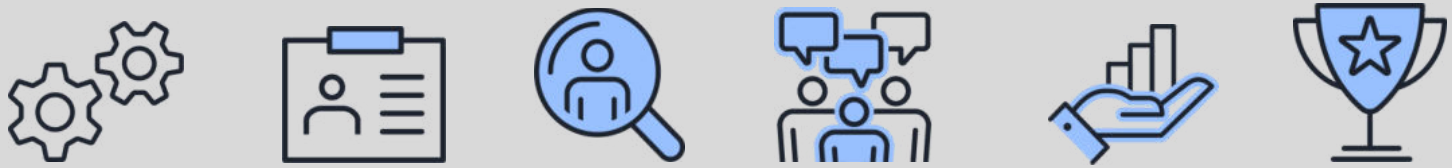
AGILE METHODEN

Design Thinking

5. Prototypen erstellen: Auf Basis der ausgewählten Lösungsideen wird im nächsten Schritt ein Prototyp erzeugt, der einen Eindruck des möglichen Produkts vermitteln soll. Dieser sollte möglichst einfach sein, er kann auf unterschiedliche Art und Weise erstellt werden, z.B. in Form eines Papiermodells, eines Rollenspiels, durch Storytelling oder erste Versionen einer Software. In diesem Schritt sind mehrere Iterationen (Wiederholungen) möglich.

6. Testen: Sobald der Prototyp konkrete Formen annimmt, wird er im Dialog mit der Zielgruppe getestet. Durch Rückmeldungen potenzieller Kund*innen werden neue Erkenntnisse gewonnen. Dabei sollte deutlich werden, wo eine Überarbeitung stattfinden muss. Manche Schritte müssen möglicherweise noch einmal durchlaufen werden; unter Umständen sind Anpassungen und Verbesserungen im Entwicklungsprozess notwendig, gegebenenfalls ist eine neue Recherchephase erforderlich. Das Produkt wird so lange verbessert, bis es den Kundennutzen optimal erfüllt.

Design Thinking ist kein „Allheilmittel“ für kreative Problemlösungsprozesse. Es ist aber ein guter Ansatz, um Probleme zu bearbeiten, bei denen Nutzererfahrungen einen hohen Stellenwert haben.



Verstehen | Beobachten | Sichtweise definieren | Ideen finden | Prototypen erstellen | Testen

AGILE METHODEN

Design Thinking

Praxisbeispiele

Bosch und Airbnb haben schon vor einigen Jahren damit begonnen, Design Thinking als Ansatz zur Kreativitätsförderung zu etablieren. Inzwischen haben die Akteure vielfältige Erfahrungen gesammelt.

Erfahrungsberichte sind z.B. hier zu finden:

https://dmexco.com/de/stories/kundenzentrierung-und-innovation-design-thinking-beispiele/

HINWEISE UND QUELLEN

Weitere Informationen zum Thema

Böhm, Janko (2019): Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen. Wiesbaden

Dahler, Jasmin (2019): Kreativität als Methode: Design Thinking, in: https://www.dashoefer.de/newsletter/artikel/kreativitaet-als-methode-design-thinking.html

Dahler, Jasmin (2019): Kanban: Mehr als nur eine To-do-Liste, in: https://www.dashoefer.de/newsletter/artikel/kanban-mehr-als-nur-eine-to-do-liste.html

Demling, Vaclav (2018): Kanban-Board: Visualisierung im Projekt, in: https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/kanban-board-visualisierung-im-projekt-47566

Hofmann, Josephine et al. (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle, in: http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf

Grätsch, Susanne/Knebel, Kassandra, (2018): Agile Methoden: Design Thinking, Design Sprint, Lean Startup, Scrum, in: https://www.berlinerteam.de/magazin/ueberblick-agile-methoden-design-thinking-design-sprint-lean-startup-scrum/#Design_Thinking

Hanschke, Inge (2017): Agile in der Unternehmenspraxis. Fallstricke erkennen und vermeiden, Potenziale heben. Wiesbaden

Hasso-Plattner-Institut (2020): Was ist Design Thinking?, in: https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html

IG Metall Vorstand / ISF München (2017): Agiles Arbeiten gestalten, in: https://surpress.org/wp-content/uploads/2017/12/IGM_digitDL-Brosch%C3%BCre-AgilesArbeitenGestalten171026web.pdf

it-agile (2020): Was ist Kanban?, in: https://www.it-agile.de/wissen/einstieg-und-ueberblick/kanban/

HINWEISE UND QUELLEN

Weitere Informationen zum Thema

Kanbanize (2020): Kanban-Enzyklopädie: Wichtige Begriffe erklärt, in: https://kanbanize.com/de/kanban-ressourcen/kanban-erste-schritte/kanban-enzyklopaedie

Manifest für Agile Softwareentwicklung aus dem Jahr 2001, in: http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html

Müller, Nadine; Wille, Christian (2019): So geht gute agile Arbeit (2019), in: https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5d833469dda4fb5898c74e8e/download/M%C3%BCller_Wille_so_geht_gute_agile_arbeit.pdf

Rump, Jutta; Eilers, Silke; Wilms, Gaby (2020): Ein Blick hinter die Kulissen von agilen Organisations- und Arbeitsformen. Ludwigshafen, in: https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/06/IBE-Studie_Ein-Blick-hinter-die-Kulissen_agile-Organisationen.pdf

ver.di (2020): Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung, in: https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e465aa368ef7c0b34d9670b/download/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf

ver.di (2018): Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP, in: https://gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/Factsheet-5-Gute-agile-Arbeit.pdf

Würzburger, Thomas (2019): Die Agilitätsfalle – Wie Sie in der digitalen Transformation stabil arbeiten und leben können. München

Zec, Marin (2016): Design Thinking, in: https://kreativitätstechniken.info/kreativitaetsframeworks/design-thinking/

HINWEISE UND QUELLEN

Weitere Informationen zum Thema

In unserer ZEITREICH-Toolbox finden Sie noch weitere Produkte zu agilem Arbeiten:

- **Trainingsunterlagen**
- **Mustervereinbarung**
- **Schritt-für-Schritt-Vorgehen**
- **Informationen zur Mitbestimmung**
- **Empfehlungen für Führungskräfte**
- **Empfehlungen für Teams**
- **Empfehlungen für Sozialpartner**

IMPRESSUM

Förderer und Partner

ZEITREICH

Gefördert durch:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:
INQA INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

ibe wmp consult HARTMUT SEIFERT

Autorenteam: Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert

©Institut für Beschäftigung und Employability IBE

1. Auflage 2021

Bildnachweis: istockphoto.com