



# Methodenkoffer für die Durchführung regionaler MINT-Projekte

  
phil!omondo®  
*creating social opportunities.*

Björn Schmitz  
Bruchhäuser Weg 2.1  
69124 Heidelberg

[bjoern.schmitz@philiomondo.de](mailto:bjoern.schmitz@philiomondo.de)  
[www.philiomondo.de](http://www.philiomondo.de)



# Agiles Projektmanagement



# Zu einem frühen Zeitpunkt der Entwicklung herrscht **hohe Unsicherheit** und es bringt nichts zu viel vor auszuplanen

## Sequentielle Entwicklung verursacht oft hohe Änderungskosten

1

Wir glauben, dass späte Änderungen sehr teuer sind.

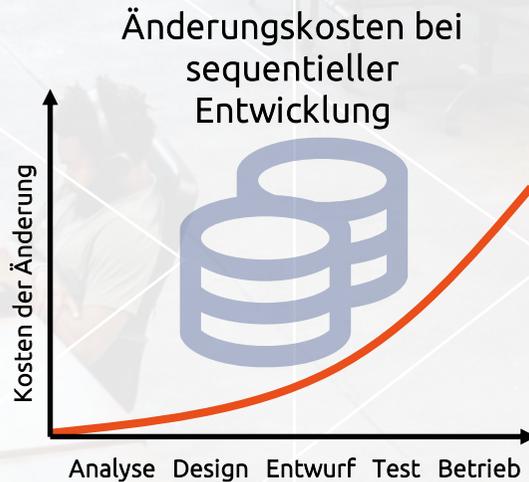


2

Wir fürchten Kosten für späte Änderungen, weshalb wir vorher länger und schwerer arbeiten, um Änderungen zu vermeiden.

4

Bei Änderungen müssen viele Produkte entsprechend angepasst werden, was hohe Kosten verursacht.



3

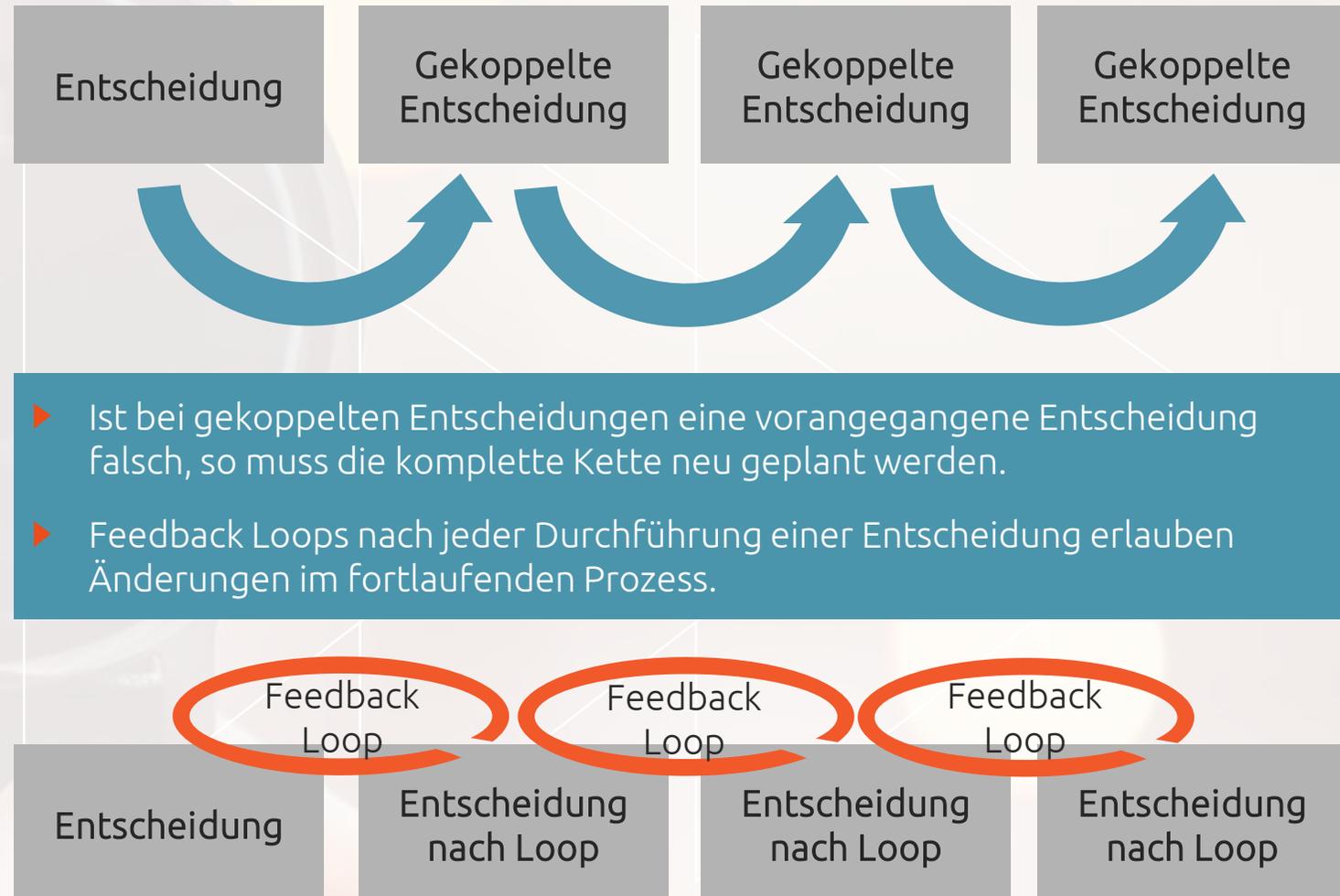
Was dafür sorgt, dass wir vorzeitig viele Produkte nach Spezifikation herstellen.





# Gekoppelte Entscheidungen des sequentiellen Ansatzes bergen die Gefahr hoher Kosten für Nachjustierungen

## Effektkette gekoppelter Entscheidungen





Genau beobachten, wo **organisationale Misstände** im Unternehmen bestehen. Dies sieht man nicht in klassischen KPIs!

## Symptome in Unternehmen

Vieles ist kaum vorhersehbar und damit kaum planbar

Zuständigkeiten in der Organisation sind oft schwer auszumachen (neue Querschnitte); Zuständigkeitsgerangel in der Organisation beginnt („Querschnittslähmung“)

Themen lassen sich in der Organisation, so wie sie momentan IST, nicht bearbeiten

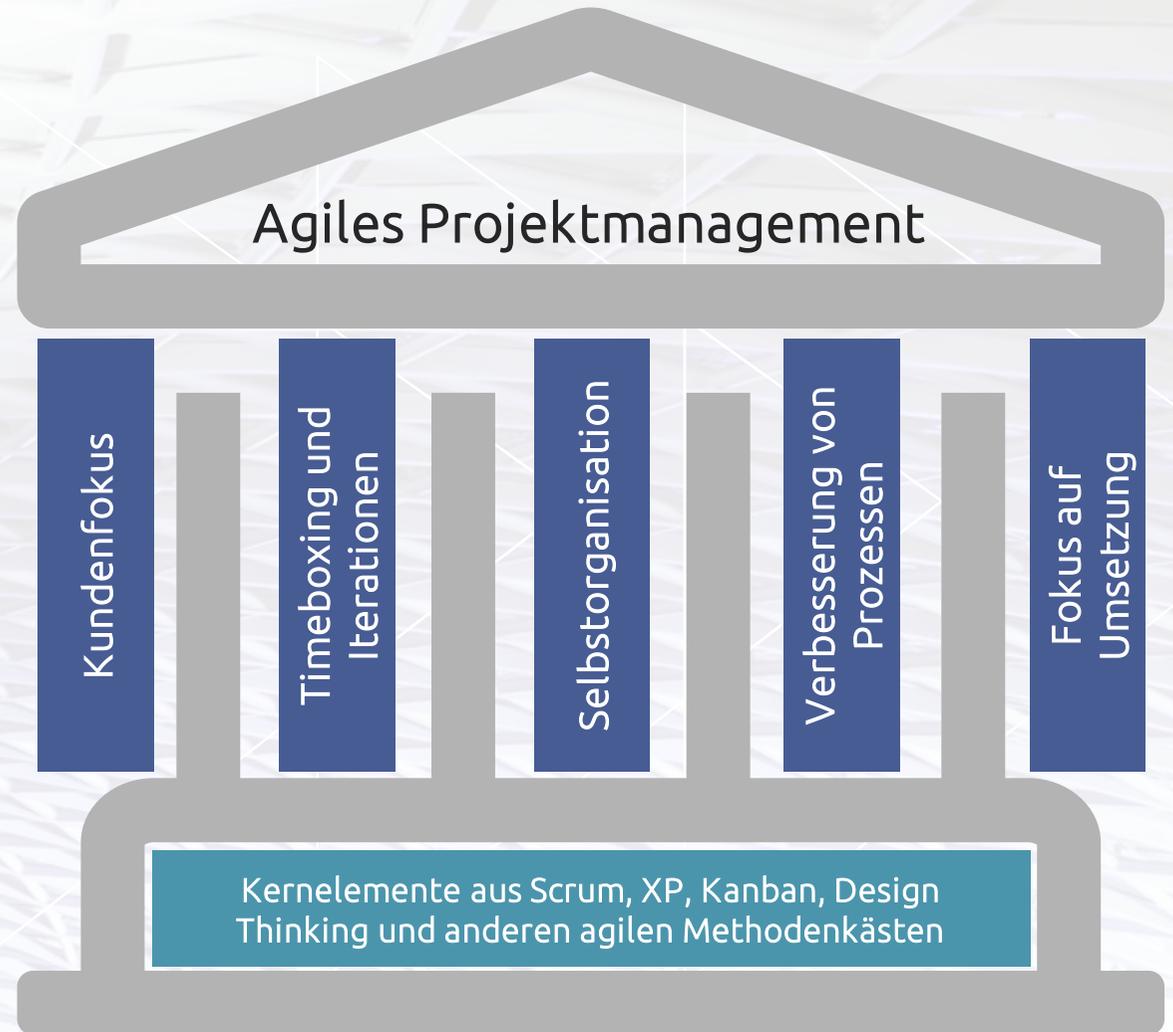
Die Organisation stöhnt, ob der ständigen Veränderungen

Vor allem das Management versucht die Komplexität zu planen und gerät in Burn-Out Nöte



# Agiles Projektmanagement kann anhand von fünf Kernprinzipien beschrieben werden, die aus agilen Frameworks entstammen

## Das Fundament und die fünf Säulen von Agilem Projektmanagement





# Agiles Projektmanagement mit Scrum oder Kanban basiert auf Lean Prinzipien und versucht Verschwendungen zu eliminieren

## Probleme traditionellen Projektmanagements

- ▶ Probleme werden oftmals erst spät im Gesamtprozess erkannt und es braucht dann häufig teure Nachbesserungen
- ▶ Jeder Bereich fühlt sich nur für die jeweils eigene Phase verantwortlich
- ▶ Der Auftraggeber merkt im Projektverlauf erst, was er wirklich will. Durchschnittlich 50% der Anforderungen ändern sich im Laufe eines Projektes
- ▶ Umweltbedingungen ändern sich und technische Neuerungen erscheinen
- ▶ Es wird erst beim Umsetzen gesehen, was sich am besten umsetzen lässt

## Stattdessen: Agiles Projektmanagement mit Scrum

- ▶ Scrum ist ein System, ein Rahmen mit klaren Rollen, Events und Artefakten
- ▶ Dabei sind die einzelnen Techniken nicht neu, sondern vielen bekannt
- ▶ Die Werte sind das Fundament und bestimmen das „Wie“
- ▶ Interdisziplinäre, cross-funktionale Teams (in der Regel um die 7 Personen) arbeiten gemeinsam an der Erstellung von Produktinkrementen
- ▶ Dabei durchlaufen Sie den klassischen Projektmanagementzyklus in jedem Sprint (i.d.R. 4 Wochen)
- ▶ Nach jedem Sprint ist ein Teilprodukt fertig und auslieferbar



# Iterationen und Inkremente sind wesentliche Grundprinzipien der agilen Entwicklung



## Der Nutzen von Iterationen und Inkrementen

### ITERATIONEN

- ▶ Iterative Entwicklung erkennt an, dass wir die Dinge vermutlich erst einmal falsch angehen und schlecht machen, bevor wir sie richtig und gut hinbekommen
- ▶ Über mehrere Durchläufe werden wir besser und arbeiten uns zu einer guten Lösung vor
- ▶ So helfen uns etwa Prototypen Wissen zu erhalten auf dessen Basis wir dann den Prototypen verbessern
- ▶ Schwierig kann die Vorausschau sein, wie viele Durchläufe man letztlich benötigen wird

### INKREMENTE

- ▶ Inkrementelle Entwicklung beruht auf dem uralten Prinzip „Wer Großes vorhat, muss klein anfangen“
- ▶ Das Produkt wird in Scheiben geschnitten um zu erkunden, wie die Einzelteile in „ihrer Umgebung“ überleben können
- ▶ Inkremente liefern Informationen und die Möglichkeit die weitere Entwicklung anzupassen
- ▶ Es kann dabei allerdings die Gefahr bestehen, dass man das Gesamte aus den Augen verliert, den „Wald vor lauter Bäumen nicht sieht“



# Der Vergleich von plangesteuertem und agilem Prinzip zeigt die markanten Unterschiede der Herangehensweisen

## Plangesteuert vs. Agil

Thema	Plangesteuertes Prinzip	Agiles Prinzip
Ähnlichkeit zwischen Entwicklung und Herstellung	Beide folgen einem definierten Prozess.	Die Entwicklung ist keine Herstellung – sie erzeugt die Rezeptur für das Produkt.
Prozessstruktur	Die Entwicklung erfolgt phasenbasiert und sequenziell.	Die Entwicklung sollte iterativ und inkrementell sein.
Grad der Prozess- und Produktvariabilität	Versucht, Prozess- und Produktvariabilität zu eliminieren.	Nutzt die Variabilität durch Untersuchung, Anpassung und Transparenz aus.
Umgang mit Unsicherheit	Eliminiert zuerst die End-Unsicherheit und dann die Methoden-Unsicherheit.	Reduziert alle Unsicherheiten gleichzeitig.
Entscheidungsfindung	Jede Entscheidung wird in der dafür vorgesehenen Phase getroffen.	Hält Optionen offen.
Es gleich beim ersten Mal richtig machen	Nimmt an, dass wir bereits im Vorfeld alle korrekten Informationen zur Erstellung von Plänen haben.	Wir können es nicht von Anfang an richtig machen.
Untersuchung versus Ausnutzung	Nutzt aus, was momentan bekannt ist, und stellt Mutmaßungen über das an, was nicht bekannt ist.	Bevorzugt einen adaptiven, untersuchenden Ansatz.



(Quelle: Rubin 2014)



# Der Vergleich von plangesteuertem und agilem Prinzip zeigt die markanten Unterschiede der Herangehensweisen



## Plangesteuert vs. Agil

Thema	Plangesteuertes Prinzip	Agiles Prinzip
Änderung/Emergenz	Änderungen stören Pläne und sind teuer, sie sollten deshalb vermieden werden.	Nimmt Änderungen auf wirtschaftlich vernünftige Weise an.
Prädikativ versus adaptiv	Der Prozess ist stark prädikativ.	Gleicht prädikative Vorarbeit mit adaptiver Just-in-time-Arbeit aus.
Annahmen (nicht validiertes Wissen)	Der Prozess ist tolerant gegenüber langlebigen Annahmen.	Validiert wichtige Annahmen schnell.
Feedbacks	Entscheidendes Wissen wird während einer der Analysieren-Design-Programmieren-Testen-Schleifen gewonnen.	Nutzt mehrere gleichzeitige Lernschleifen aus.
Schnelle Feedbacks	Der Prozess ist tolerant gegenüber spätem Wissenserwerb.	Organisiert den Arbeitsablauf für schnelle Feedbacks.
Batch-Größe	Batches sind groß, häufig 100%. Die Wirtschaftlichkeit des Maßstabs sollte gelten.	Nutzt kleinere, wirtschaftlich vernünftigere Batch-Größen.
Bestand/Work in Progress (WiP)	Der Bestand wird im zugrundeliegenden Grundprinzip nicht berücksichtigt und liegt deshalb nicht im Fokus.	Erkennt Bestände und organisiert sie, um einen guten Workflow zu erreichen.

(Quelle: Rubin 2014)



# Der Vergleich von plangesteuertem und agilem Prinzip zeigt die markanten Unterschiede der Herangehensweisen

## Plangesteuert vs. Agil

Thema	Plangesteuertes Prinzip	Agiles Prinzip
Personal- versus Arbeitsverschwendung	Es wird versucht, ein hohes Auslastungsniveau des Personals zu erreichen.	Konzentriert sich auf unerledigte Arbeit, nicht auf untätige Arbeiter.
Kosten der Verzögerung	Die Verzögerungskosten werden nur selten beachtet.	Beachtet immer die Verzögerungskosten.
Einhaltung des Plans	Die Einhaltung wird als ein wichtiges Mittel zum Erreichen eines guten Ergebnisses betrachtet.	Adaptiert und plant neu, anstatt einen Plan einzuhalten.
Fortschritt	Fortschritt wird demonstriert, indem man sich durch Stadien und Phasen bewegt.	Misst den Fortschritt, indem funktionierende Güter validiert werden.
Zentriertheit	Prozesszentriert – folge dem Prozess.	Wertzentriert – liefere den Wert ab.
Geschwindigkeit	Folge dem Prozess, mache Dinge gleich beim ersten Mal richtig und gehe schnell voran.	Gehe schnell, aber eile nicht.
Wann bekommen wir hohe Qualität	Qualität kommt am Ende, nach einer umfassenden Test- und Reparaturphase.	Baue gleich von Anfang an Qualität ein.
Formalität (Zeremonie)	Formalität (wohldefinierte Prozeduren & Checkpoints) ist für eine effektive Ausführung wichtig.	Kommt mit minimalem Zeremoniell aus.



(Quelle: Rubin 2014)



# Agiles Projektmanagement ist nicht in allen Fällen das „Nonplusultra“ – Es gibt **Vor- und Nachteile** bei beiden



## Agiles PM vs. Wasserfall PM

### Vorteile Agiles PM

- ▶ Kundenfeedback nach jedem Sprint
- ▶ Vorteil, wenn schnell geliefert werden muss
- ▶ Priorisiert nach Geschäftswert
- ▶ Kundenfokus durch Kundeneinbindung

### Vorteile Wasserfall PM

- ▶ Frühe Einigung über finales Produkt
- ▶ Dadurch kein „Piecemeal Effect“
- ▶ Voller Projektumfang steht von Beginn an fest
- ▶ Keine Notwendigkeit für Kundeneinbindung im Prozess

### Nachteile Agiles PM

- ▶ Nachteile, wenn das Team Vollzeit im Projekt eingebunden ist
- ▶ Hoher Zeitaufwand für Kunden
- ▶ Kunde könnte Umfang verändern
- ▶ Schnelles „launchen“ kann Unvollständigkeiten verursachen

### Nachteile Wasserfall PM

- ▶ Kunde sieht nur das fertige Produkt und könnte unzufrieden sein
- ▶ Kunde muss klare Vision haben
- ▶ Späte Änderungen führen zu Budgetüberschreitungen
- ▶ Späte Änderungen kosten Zeit

## Faktoren zur Wahl der Projektmanagementmethode

Kundenpräferenz

Projektgröße

Budget des Kunden

Time to Market

Kunden-  
„Verfügbarkeit“



# Die traditionelle Sichtweise der Arbeitsbedingungen ist komplett unterschiedlich von der agilen Sichtweise

## Traditionelle vs. Agile Arbeitsbedingungen

### Traditionelle Sichtweise

- ▶ Der Mitarbeiter soll möglichst nicht elektronisch gemessen werden können, damit man keine Vergleiche zur Performance anderer Mitarbeiter ziehen kann. Bedrohungsszenario: „Wir werfen die Schwachen hinaus“.
- ▶ Die Mitarbeiter sollen möglichst genau in ihren Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden, damit keine Arbeiten außerhalb ihres eigentlichen Aufgabengebietes verlangt werden können.
- ▶ Überstunden und Mehrarbeit werden vermieden – ein Relikt der Industriearbeit. Überstunden müssen vom Betriebsrat genehmigt werden.
- ▶ Der Manager ist für das Wohlergehen der Mitarbeiter zuständig und muss sich an Regeln halten.
- ▶ Gleitende Arbeitszeit.

### Agile Sichtweise

- ▶ Die Arbeit des Einzelnen im Team wird vollkommen transparent. Die Teammitglieder können sich aufeinander beziehen und sich gegenseitig helfen. Es entsteht ein Gruppendruck, der bessere Regeleinhaltung bewirkt.
- ▶ Die Rollen „Scrum Master“ und „Product Owner“ untergraben traditionelle Positionen, wie etwa die des Teamleiters. Die Scrum Rollen befähigen Mitarbeiter, auch über ihre Stellenbeschreibung hinaus aktiv zu werden.
- ▶ Scrum kennt keine Stundenschreibung. Es ist egal, wie lange ein Mitarbeiter arbeitet – es ist seine eigene Verantwortung.
- ▶ Der Mitarbeiter ist für sein Wohlergehen selbst zuständig. Er muss sich nur an die Rahmenvorgaben halten.
- ▶ Teams fangen gemeinsam zu arbeiten an.



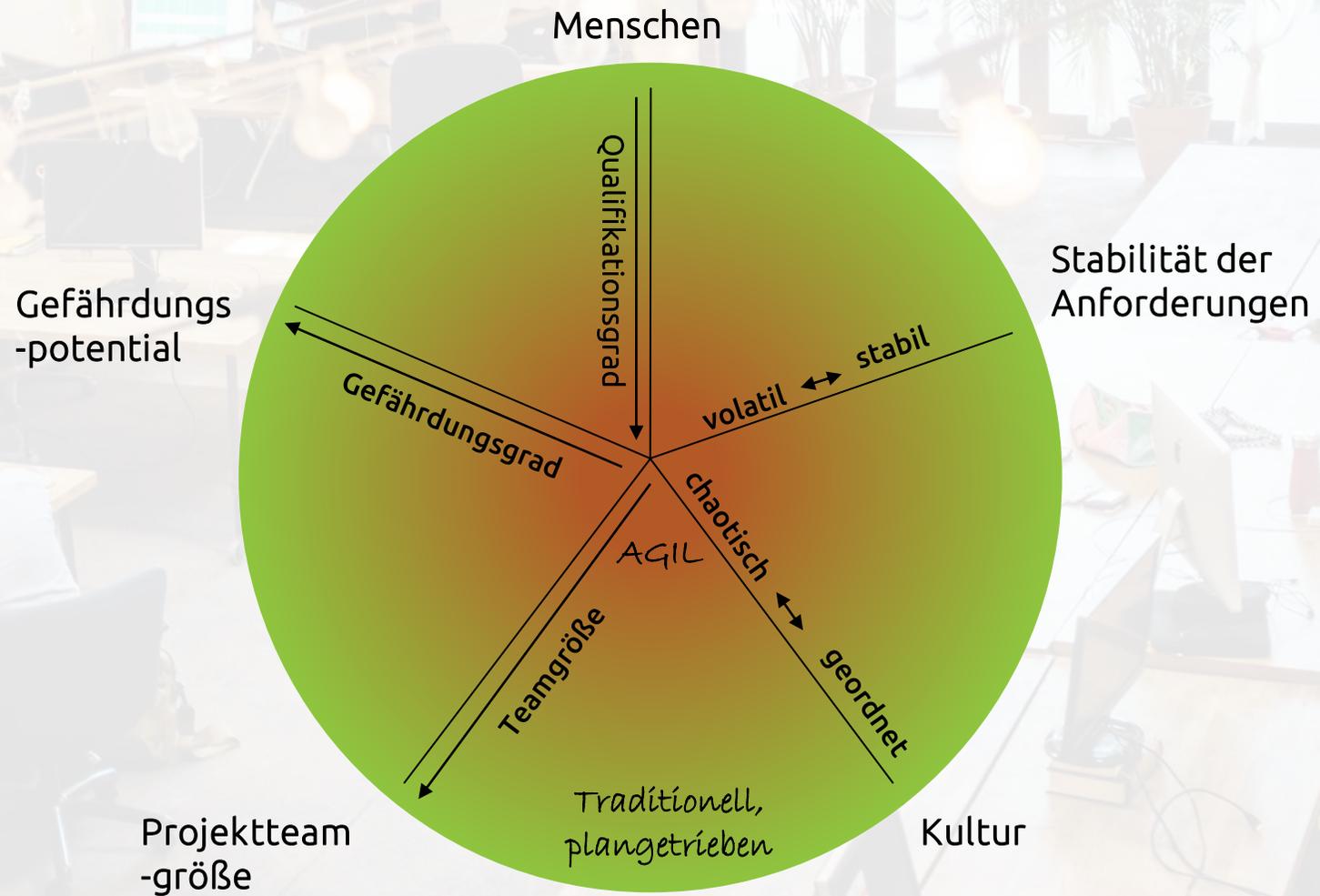
(Quelle: Gloger & Margetich2014)



# Das Modell von Boehm und Turner zeigt anhand von fünf Dimensionen auf, wann eine agile Vorgehensweise sinnvoll ist



MODELL VON BOEHM UND TURNER (2008)





# Bedarfe der Nutzer verstehen



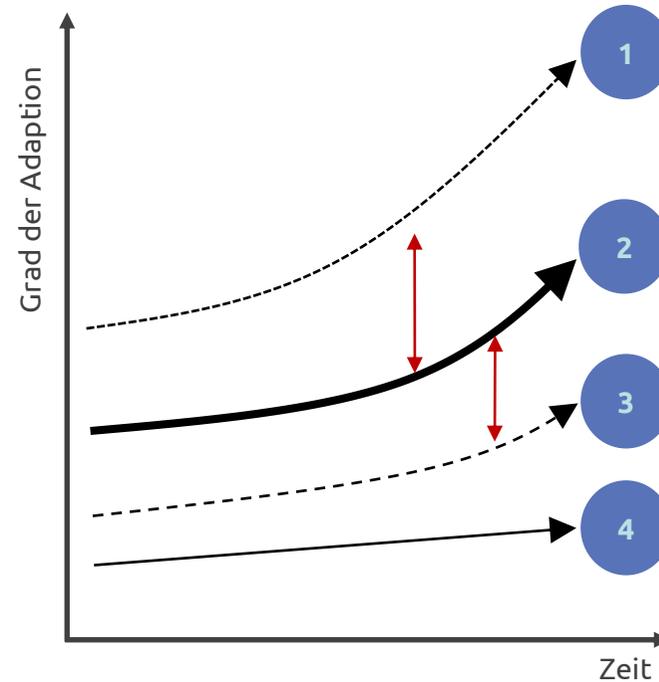


*„Keine Trendverarbeitung  
vor Bedarfsklärung“*



# Oftmals schießen Lösungen über den gesellschaftlichen Bedarf hinaus - Gute Lösungen benötigen eine **genaue Bedarfsermittlung**

## ADAPTION VON TRENDS



**1** Die Lösung  
meist etwas zu hoch gegriffen, am Trend vorbei und mit hohem Aufwand verknüpft.

**2** Die Trend-Prognose  
begründet durch gesellschaftliche und politische Entwicklungen.

**3** Gesellschaftlicher Bedarf / Akzeptanz  
Liegt traditionell eher etwas hinter dem Trend.

**4** Kurve der Todgeweihten  
Anbieter, die die Anpassung nicht schaffen (Gründe: fehlende Marktanalyse, kein Wandlungswille, kein CM, stoisches „das haben wir doch immer so gemacht“)

Entscheidend ist die Orientierung an den Kundenbedürfnissen, sonst schießt man an der Kundenadaptation vorbei.

(Quelle: Alain Verve 2017)



*„Radikale Reduktion von  
Komplexität durch Fokus  
auf den Nutzer“*



# Design Thinking ist eine Innovationsmethode, die sich konsequent an den Nutzern orientiert

## SITUATION

Innovationen finden viel zu oft ohne Einbindung von Nutzern statt, oder aber die Nutzerbedarfe sind nicht ausreichend erkundet oder verstanden. Auf dieser Grundlage entstehen viel zu häufig Innovationsflops, Produkte und Dienstleistungen, die niemand haben möchte und die entsprechenden Frust bei den involvierten Mitarbeitern auslösen.

## KURZBESCHREIBUNG

**Design Thinking** ist eine Innovationsmethode, die zunächst den Bedarf des Nutzer ins Zentrum der Entwicklung von Innovationen stellt. Nicht der Wunsch, sondern der echte Bedarf von Nutzern muss verstanden werden. Die rasche Erstellung von Prototypen ermöglicht eine schonungslose Verprobung und Verbesserung der entwickelten Ideen.

## NUTZEN

- ▶ Orientierung des Innovationsprozesses entlang eines mehrschrittigen Prozesses
- ▶ Höhere Erfolgswahrscheinlichkeit der entwickelten Produkt- oder Dienstleistungsidee
- ▶ Raschere Time-to-Market
- ▶ Höhere Innovationsfähigkeit der Organisation



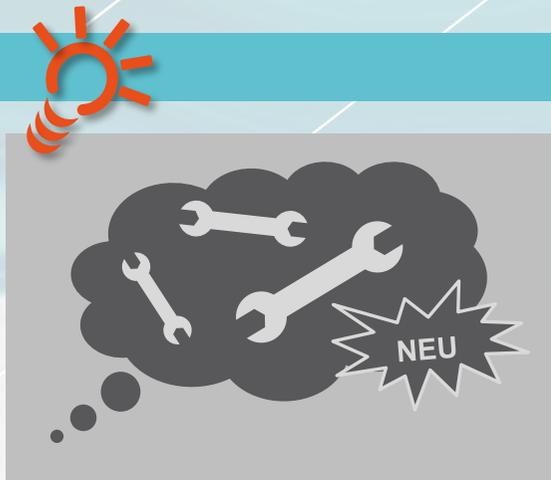
# Design Thinking fördert die Zusammenarbeit, iteratives Arbeiten und die Lernkulturentwicklung



## GUT ZU WISSEN

### Hinweis:

Viel mehr noch als eine Methode ist Design Thinking eine Haltung der Zusammenarbeit, die sich auf Nutzerbedarfe konzentriert und Lernen im Team verlangt.





# Empathische Interviews ermöglichen das tiefe Eintauchen in die Welt des Nutzers

## SITUATION

Innovationsvorhaben werden häufig genug ohne den Einbezug des Nutzers vorangetrieben. Das Entwicklungsteam zieht sich in ein Kämmerlein zurück und entwickelt aus der eigenen Perspektive heraus etwas. Meist folgt die herbe Enttäuschung beim ersten Kontakt des Produktes mit dem Kunden. Das Produkt trifft nicht die Probleme und Bedarfe des Kunden.

## KURZBESCHREIBUNG

Das **empathische Interview** lehnt sich an systemische und wissenschaftliche Fragetechniken an, allerdings ist die Zielsetzung eine andere und damit auch die Fragen. Es geht um das Warum eines Problems, um aufbauend auf diesem „Hintergrundwissen“ ein optimales Produkt für den Nutzer zu entwerfen.

## NUTZEN

- ▶ Mit dem Fragen nach dem „Warum“ gelangen wir zu den eigentlichen Bedarfen des Nutzers
- ▶ Wir lassen uns nicht von Wünschen des Nutzers „blenden“
- ▶ Aufbau von Beziehungen mit Nutzern
- ▶ Wissensbasis für die Erstellung von Personas



# Empathische Interviews brauchen eine gute Vorbereitung, in der vor allem Fragen gesammelt werden

## VORGEHENSWEISE

1

**Brainstormen:** Schreiben Sie alle potentiellen Fragen auf und lassen Sie sich von den Fragen der Anderen inspirieren.

2

**Clustern:** Gruppieren Sie die Fragen gemeinsam thematisch und finden Sie ggf. Überschriften für die Fragegruppen.

3

**Reihenfolge:** Bringen Sie die Fragen in eine sinnvolle Reihenfolge. Prüfen Sie die Fragen auf Redundanzen oder unpassende Fragen.

4

**Prüfung und Verfeinerung:** Gibt es ausreichend Fragen nach Emotionen oder Situationen? Sind die Fragen möglichst knapp?

## GUT ZU WISSEN

### Unterschiedliche Fragekategorien:

- ▶ Geschichten
- ▶ Somatische Anker
- ▶ Kontext
- ▶ Funktionale, emotionale und soziale Jobs
- ▶ Hürden und Erleichterungen
- ▶ Fragen Sie möglichst nicht nach Wünschen!





# Personas sind typische Vertreter einer definierten Zielgruppe und sind Prüfsteine für die Ideenentwicklung

## SITUATION

Typische soziografische Merkmale treffen meist auf viele Millionen Menschen zu. Aussagekräftige und detaillierte Zielgruppenbeschreibungen sind daher kaum möglich und führen immer Ungenauigkeiten mit sich. Die Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Nutzer werden kaum erkannt. Eine Identifikation mit der *anonymen* Zielgruppe bleibt aus.

## KURZBESCHREIBUNG

Die **Persona-Technik** hilft, um nicht an den Bedürfnissen des Nutzers vorbei zu entwickeln. Es lassen sich verschiedene Entwürfe von Persönlichkeitstypen modellieren, um eine neue Perspektive auf die Ziel- bzw. Nutzergruppe zu gewinnen. Die Erstellung der Personas geschieht durch die im Vorfeld erhobenen Daten und Analysen.

## NUTZEN

- ▶ Erhöhung des Einfühlungsvermögens des Teams, da die Benutzerperspektive leichter und greifbarer wird
- ▶ Der nutzerzentrierte Ansatz erlaubt eine bessere Priorisierung
- ▶ Durch Personas werden tatsächliche Anforderungen erfüllt und nicht nur einzelne Wünsche befriedigt



# Die Erstellung von **Personas** verlangt nach einer stringenten und intensiven Sammlung von Daten

## VORGEHENSWEISE

1

Sammeln Sie Informationen zu Ihren Kunden, gruppieren Sie diese nach sinnvollen Mustern und definieren Sie Überschriften.

2

Suchen Sie nun nach „lebenden“ Personen, die in die Kategorie fallen und interviewen Sie diese direkt.

3

Analysieren Sie die Ergebnisse und suchen Sie nach weiteren Mustern. Personen mit gemeinsamen Eigenschaften werden zusammengefasst.

4

Das Erstellen von Personas ist ein iterativer Prozess. Passen Sie also Ihre Personas kontinuierlich an, wenn neue Informationen auftauchen.

## GUT ZU WISSEN



### Informationen einer Persona:

- ▶ Name, Aussehen und demografische Daten (Alter, Geschlecht, Familienstand, Familiengröße, Bildung, Beruf, Branche, Einkommen)
- ▶ Interessen, Vorlieben, Abneigungen, Hobbies, Fähigkeiten, Erfahrungen
- ▶ Ziele und Erwartungen an das Produkt





# Prototypen helfen uns dabei, Feedback zu unserer Produktidee in der Entwicklungsphase zu erhalten

## SITUATION

Bei Entwicklungsvorhaben vergraben sich Entwicklungsteams häufig im „Innovationskerker“. Man verprobt die Ideen und Produkte während der Entwicklungsphase nicht mit dem Nutzer. Dadurch bauen sich zunehmend Annahmen auf und sehr häufig scheitern Produktideen, weil der Nutzer halb oder völlig aus dem Blickfeld verschwindet.

## KURZBESCHREIBUNG

**Prototypen** sind rasche oder in späteren Phasen auch teilweise sehr detaillierte Darstellungen bzw. Funktionsprototypen einer Lösung. Prototypen werden gebaut, damit der Nutzer mit diesen interagieren kann und damit erkundet werden kann, ob der Nutzer mit der Lösung etwas anfangen kann und welche Verbesserungen notwendig sind.

## NUTZEN

- ▶ Dialog mit dem Nutzer liefert wertvolle Informationen
- ▶ Abbau von haltlosen Annahmen des Entwicklungsteams
- ▶ Erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit der entwickelten Lösungen
- ▶ Versachlicht Diskussionen im Designteam
- ▶ Verkürzt den Entwicklungsprozess



# Durch **Prototypen** werden Ideen greifbar, man lernt und es werden Verbesserungen angestoßen

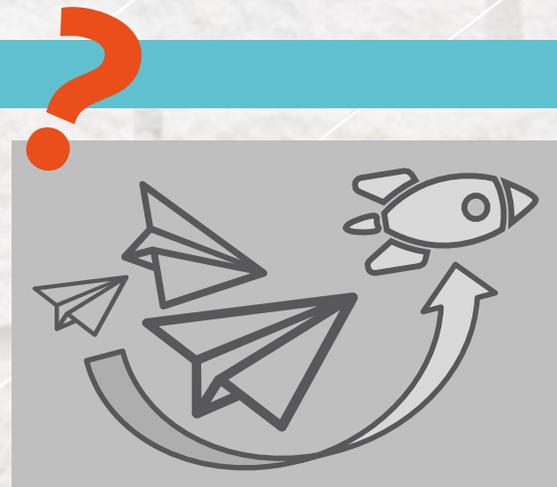
## VORGEHENSWEISE

- 1 Zunächst wird eine Idee ausgewählt, die als Prototyp gebaut werden soll.
- 2 Das Team baut den Prototypen als gebasteltes Modell, als Lego-Modell, als Rollenspiel oder in anderer kreativer Form.
- 3 Der Prototyp wird mit den Nutzern getestet, um zu lernen und weitere Informationen über den Nutzer zu sammeln.
- 4 Die Informationen aus dem Test werden aufbereitet und der Prototyp wird verbessert.

## GUT ZU WISSEN

### Warum entwickeln wir Prototypen?

- ▶ Um zu lernen
- ▶ Auflösen von Uneinigkeit im Team
- ▶ Dialog mit Nutzer starten
- ▶ Schnell und günstig scheitern
- ▶ Lösungsumsetzungsprozess managen
- ▶ Verbesserungen anstoßen





Ein Prototyp ist eine **Annäherung an eine Kundenerfahrung**, die es erlaubt, die Nutzung mit dem Produkt zu simulieren

### Faktoren für die Prototypenwahl

Wer wird mit dem Prototypen interagieren?



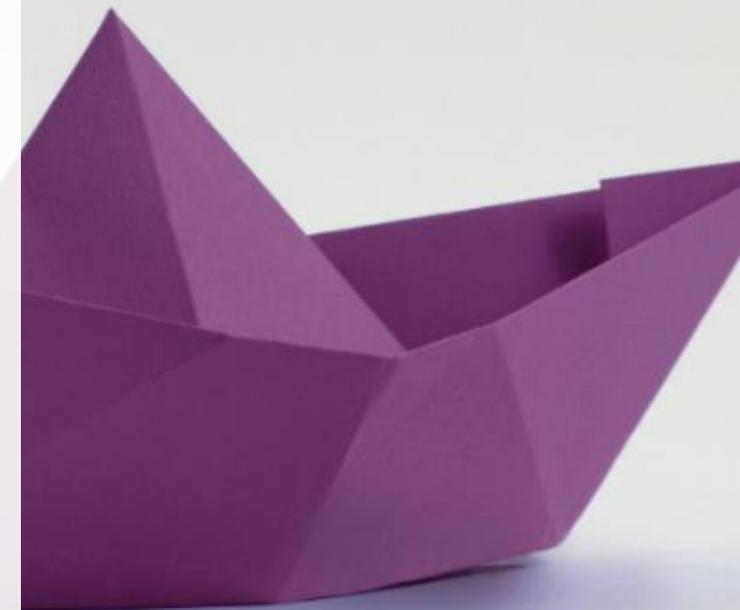
Was hoffen wir zu lernen?



Was wissen wir bereits?  
Was sind die vorliegenden Fakten?



Wie viel Zeit haben wir, um etwas zu kreieren?





# Die Entwicklung von Prototypen verläuft in Stufen, von der groben Skizze hin zum minimal begeisternden Prototypen

## Stufen der Prototypenentwicklung

### Theoretische Prototypen

Grobe Skizzen und Zeichnungen einer Konversation, für die oberflächliche Prüfung

### Virtuelle Prototypen

Physischer oder digitaler Prototyp (Mockups, Fakes) zur Ideenvalidierung und Feature-Erkundung

### Minimal funktionsfähige Prototypen

Grobe und sehr „rumpelige“ funktionierende Version zur Produkt und Feature-Validierung, sowie Geschäftsmodellvalidierung

### Minimal begeisternde Prototypen

Unfassbar genialer Prototyp, der schon viele Funktionen umfasst, aber dessen Erstellung immer noch günstig und schnell möglich ist

Fangen Sie nicht an einen vollumfänglichen Prototypen zu bauen sondern nähern Sie sich diesem schrittweise an! Prototypenentwicklung ist ein iterativer Prozess!





# Ein Prototyp kann in verschiedenen **Varianten** erscheinen, die sich in der Regel auch noch gut ergänzen

## Prototypenvarianten

Critical  
Experience  
Prototype (CEP)



- ▶ Ein **fokussiertes Experiment**, um **Erfahrungen** bzgl. einzelner Aspekte mit dem Nutzer zu testen.
- ▶ Das Verständnis für den Nutzerbedarf wird weiter entwickelt, wenn entscheidende Elemente unklar sind.

Critical  
Function  
Prototype (CFP)



- ▶ Ein Art Mockup, das die **wesentlichen Funktionen** der Lösung testet und somit die Refokussierung und Priorisierung ermöglicht.
- ▶ Auch emotionale Reaktionen werden eingefangen.

Dark  
Horse  
Prototype



- ▶ Ein **ausgefallenes Experiment**, das zunächst nicht als vielversprechend gilt, aufwendig oder sehr riskant ist.
- ▶ Unübliche Lösungswege lösen extreme Reaktionen beim Nutzer aus und locken ihn aus der Komfortzone.

Funky  
Prototype

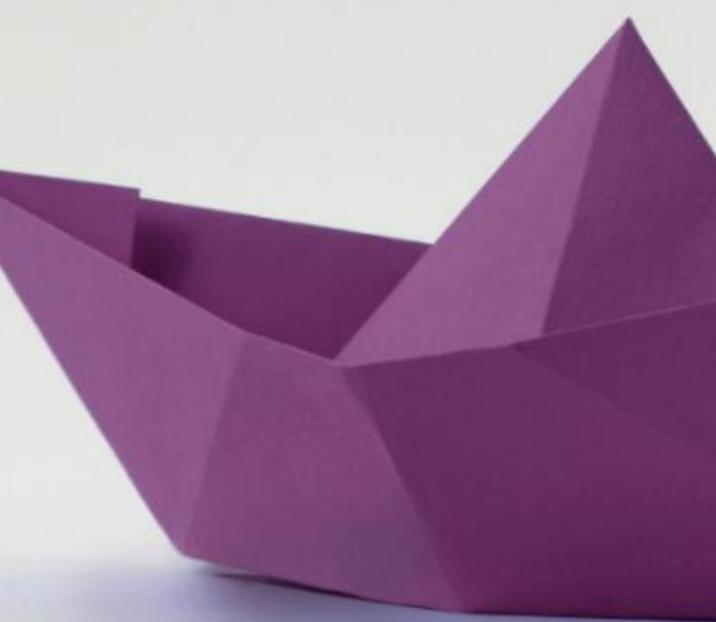


- ▶ Die **Kombination aus CEP, CFP und Dark Horse** klärt Unklarheiten und offene Fragen über den Nutzerbedarf
- ▶ Ein mäßig entwickelter Prototyp, der das Potential der finalen Lösung veranschaulicht.





# Bauen Sie auch verrückte und überzogene Prototypen, um damit neue Lernfelder zu erschließen



## Prototypenvarianten

Vision  
Prototype



- ▶ Eine **Prototyp-Vision in niedriger Auflösung**, der versucht alle Probleme und Bedarfe zu lösen.
- ▶ Die Vorstellung einer möglichen späteren Lösung in der Zukunft als Statement eines angestrebten Zustandes.

Functional  
Prototype



- ▶ Ein **Prototyp mit einer ersten Funktion**, um die Idee erlebbar zu machen.
- ▶ Die Realisierbarkeit einer Hauptfunktion der Lösung wird mit dem Nutzer zusammen getestet.

"X-is-finished"



- ▶ Ein **funktionsfähiger Prototyp mit Lösungen im Detail**, um technische Anforderungen und Entstehungskosten einzuschätzen.
- ▶ Teilfunktionen werden auf Nutzertauglichkeit getestet.

Fully  
Functional



- ▶ Ein **voll funktionsfähiger Prototyp**, um der Lösung einen Feinschliff zu geben.
- ▶ Überprüfung, ob die Gesamtidee dem Nutzerbedarf entspricht. Auf überflüssige Funktionen verzichten!

(Quelle: Lewrick, Link, Leifer 2020)



# Der Bau von Prototypen ist kein Selbstzweck, sondern es gibt klare Gründe warum wir einen Prototypen bauen müssen

## Warum bauen wir Prototypen?

- ▶ **Lernen.** Wenn ein Bild mehr sagt als 1000 Worte, dann ist ein Prototyp 1000 Bilder wert.
- ▶ **Auflösen von Uneinigkeit.** Prototypen eliminieren in der Regel Ambiguität und reduzieren Fehlkommunikation.
- ▶ **Einen Dialog zu starten.** Mit dem Prototypen lassen sich sehr gut Dialoge mit Nutzern starten.
- ▶ **Schnell und günstig scheitern.** Man kann mit einer Reihe von Prototypen herumexperimentieren und testen ohne gleich viel Geld zu investieren.
- ▶ **Den Lösungsumsetzungsprozess zu managen.** In der Regel sind Prototypen Teile der Gesamtlösung. Diese werden isoliert betrachtet und hieran wird deutlich, inwiefern eine gute Lösung vorliegt.



In der Regel sind wir **Planungsweltmeister**. Planung ist allerdings nur ein anderes Wort dafür Dinge unter Kontrolle bringen zu wollen!

Ein Plan geht manchmal auf, oder auch nicht...

„Everybody has a plan  
until they get punched in  
the mouth.“

(Mike Tyson)



# Gerade bei Dienstleistungsprototypen braucht es zunächst ein Drehbuch, ein **Storyboard**, um den Verlauf darzustellen

## Situation

Ideen oder Konzepte können vielseitig und komplex sein. Bei der Erstellung eines Prototypen kann es zunächst auch darum gehen, die Idee zu veranschaulichen und ein erstes Gefühl dafür zu bekommen. Hier hilft wieder die Form des Storytellings, diesmal als eine Art Drehbuch.

## Kurzbeschreibung

Das **Storyboarding** unterstützt den Konzeptentwurf, indem eine skizzenhafte grafische Darstellung erstellt wird. Die aus der Theater- und Filmindustrie stammende Methode hilft, eine Idee als Drehbuch zu vermitteln, um Feedback einzuholen. Die Visualisierung besteht dabei aus einer Hierarchie von verschiedenen Abläufen (Szenen und Episoden).

## Nutzen

- ▶ Die Methode bietet einen einfachen Überblick über die Idee
- ▶ Die Funktionalität einzelner Elemente kann veranschaulicht und hervorgehoben werden
- ▶ Hilfreich vor allen Dingen in frühen Stadien des Prototyping-Prozesses, um ein gemeinsames Verständnis zu erlangen



# Beim Storyboarding geht es um die skizzenhaften Darstellung des logischen Ablaufs einer Lösung

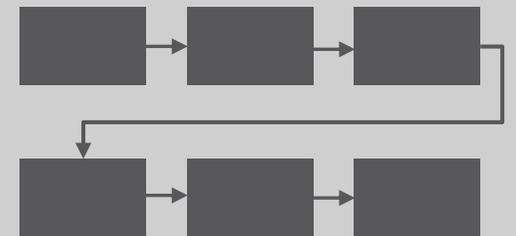
## Vorgehensweise

- 1 Eine Idee oder ein Konzept werden in sinnvolle Einzelbilder (Schritte, Phasen, aufeinanderfolgende Abläufe etc.) unterteilt.
- 2 Die Einzelbilder werden skizzenhaft visualisiert. Jedes Bild trifft dabei eine bestimmte Kernaussage.
- 3 Schließlich werden die einzelnen Bilder in einer logischen Abfolge geordnet und für das Feedback präsentiert.

## Gut zu wissen

### Tipp:

- ▶ Sollten die künstlerischen Fähigkeiten im Team nicht besonders ausgeprägt sein, gibt es auch fertige Toolkits, die sich als Powerpoint einfügen lassen (siehe SAP Scenes).





# Das **Autoren-Feedback** dient der möglichst konkreten und konstruktiven Verbesserung von Ideen

## Situation

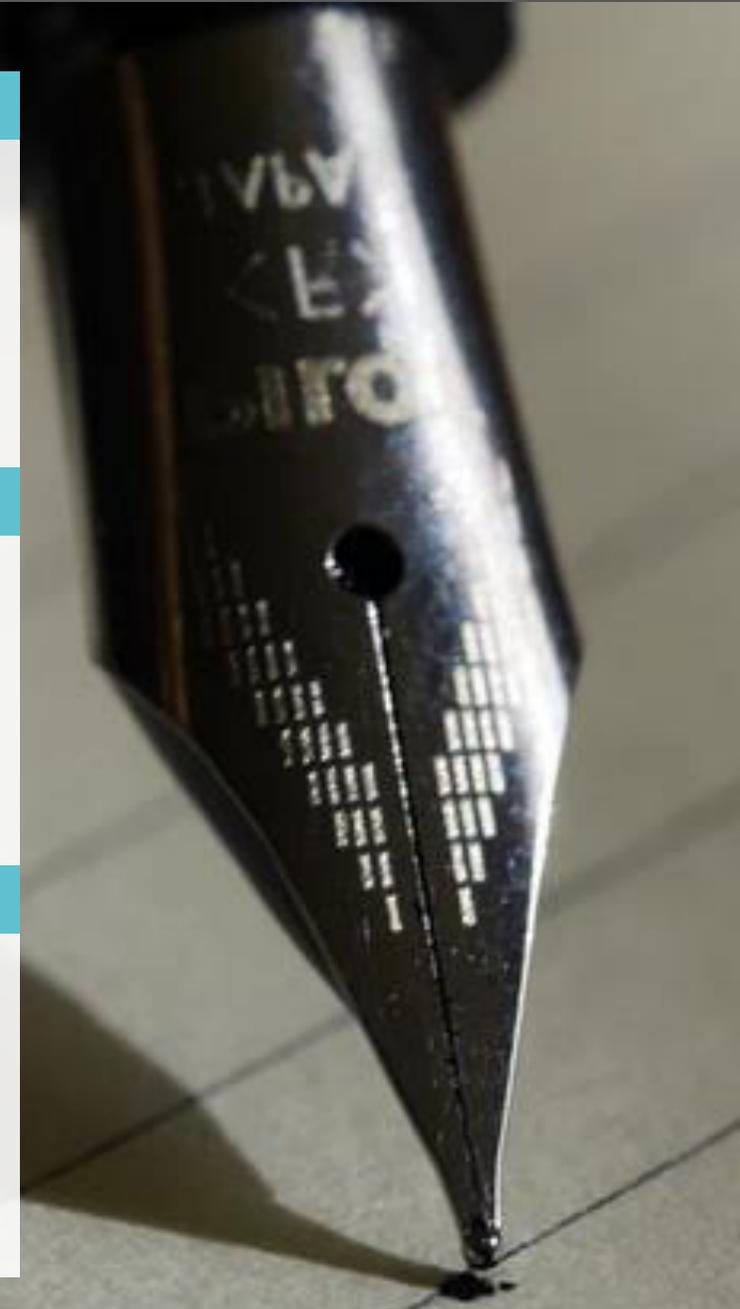
Ideen in Unternehmen werden oftmals mit viel Verve vorgetragen und dann auch von denjenigen, die sie entworfen haben verteidigt. Ein Feedback dieser Ideen ähnelt oft eher einem Argument-Gegenargument-Spiel. Selbst wenn es zu einem konstruktiven Feedback kommt, so ist dieses häufig unsystematisch.

## Kurzbeschreibung

Mit der Methode **Autoren-Feedback** wird ein systematischer und hoch konstruktiver Feedback-Prozess angestoßen. Entlang des PPCO Schemas sammeln Ideengeber Pluses (was gefällt), Potentials (neue Möglichkeiten), Concerns (Bedenken) und Overcomes (neue Möglichkeiten). Mit dieser Methode geben sich Drehbuchschreiber häufig Feedback, daher der Name.

## Nutzen

- ▶ Systematisiertes Feedback zu Ideen
- ▶ Konstruktiver Austausch von möglichen Verbesserungen
- ▶ Kritik bleibt nicht einfach stehen, sondern es müssen immer auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung gegeben werden
- ▶ Geringere Frustration durch kollaboratives Arbeiten





# Kritik bleibt nicht einfach stehen, sondern im **Autoren-Feedback** müssen immer auch konkrete Vorschläge gemacht werden

phillomondo.

Drehbuch-Name  

Drehbuch-Version 

Nutzername 

Datum & Zeitfenster 

**PLUSES**  
Welche Punkte sind gut? Was hat gefallen?  


**POTENTIALS**  
Wo sehen wir weitere Möglichkeiten? Wo ist Potential vorhanden, das ausgebaut werden sollte?  


**Einschätzung**  
Auf einer Skala von 0 bis 10, wie gut finden Sie den Prototypen?  
10  
0

**CONCERNS**  
Wo gibt es Bedenken? Wo sind Dinge, die noch nicht so recht gepasst oder gefallen haben?  
  


**OVERCOME**  
Wie kann das Bedenken verbessert oder behoben werden?  
  


Mehr entdecken unter: [www.phillomondo.de/materialien](http://www.phillomondo.de/materialien)



# Die **Feedback Leinwand** ist eine Strukturhilfe zur Erfassung von Nutzerfeedback beim Prototypentest

## Situation

Das Feedback des Nutzers ist Gold wert für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und muss systematisch erfasst werden. Bleibt eine systematische Erfassung aus, so gerät auch die Weiterentwicklung des Prototypen häufig chaotisch.

## Kurzbeschreibung

Eine **Feedback Leinwand** ist, ähnlich wie die Hypothesen-Testblätter, ein Werkzeug, um dem Testvorgang Struktur zu geben. Sie erfasst Erfolgskriterien, Aspekte, die nicht gefallen haben, offene Fragen und Ideen zur Weiterentwicklung. Aufbauend darauf lässt sich dann der weitere Entwicklungsprozess strukturierter steuern.

## Nutzen

- ▶ Testkarten erlauben den stärkeren Fokus auf einzelne Aspekte eines Prototypen
- ▶ Systematische Sammlung von Feedback
- ▶ Verbesserte Weiterverarbeitung des Feedbacks
- ▶ Testkarten leiten zudem den Feedbackprozess



# Ausgefüllte Feedback Leinwände helfen bei der Entscheidung zur Weiterentwicklung des Prototypen

phillomondo

Projektname  

Prototypversion 

Nutzername 

Datum & Zeitfenster 

**Gefällt**  
Dinge, die dem Nutzer gefallen 

**Deltas**  
Dinge, die der Nutzer vermisst und konstruktive Kritik des Nutzers 

**Einschätzung**  
Auf einer Skala von 0 bis 10, wie gut finden Sie den Prototypen?  
10  
0

**Fragen**  
die während des Feedbacks aufgetaucht sind  

**Ideen**  
die während des Feedbacks entwickelt wurden 

Feedbackleinwand 

www.phillomondo.de

Mehr entdecken unter: [www.phillomondo.de/materialien](http://www.phillomondo.de/materialien)



# Die Idee des **Lean Startup** hilft, Verschwendungen zu vermeiden und Risiken zu minimieren

## SITUATION

Viele Start-ups konzentrieren sich in einer Frühphase auf die Perfektionierung des Produktes. Doch dabei unterbleibt häufig ein Kontakt mit dem Markt und eine systematische empirische Testung des Produktes anhand von harten Kennzahlen. Aus der vermeintlichen Schutzmaßnahme wird ein ernsthaftes Problem, weil vielen Startups das Geld ausgeht.

## KURZBESCHREIBUNG

Um Verschwendung zu vermeiden propagiert **Lean Startup** eine radikale empirische Testung von Produkten und vor allem auch von Geschäftsmodellen im Markt. Das Feedback des Kunden und des Marktes wird Ausgangspunkt für Verbesserungen. Oft genug werden mehrere Varianten parallel getestet, um Vergleiche ziehen zu können.

## NUTZEN

- ▶ Eine Vision wird schnell und kostengünstig auf die Probe gestellt, indem man direkt das Verhalten der Kunden misst
- ▶ Verschwendungen werden möglichst vermieden
- ▶ Risiken werden verringert
- ▶ Maximierung der Erfolgchancen des Produktes



Beim **Lean Startup** wird der Erfolg anhand validierter Lernprozesse mit kurzen Iterationsphasen bewertet

## VORGEHENSWEISE



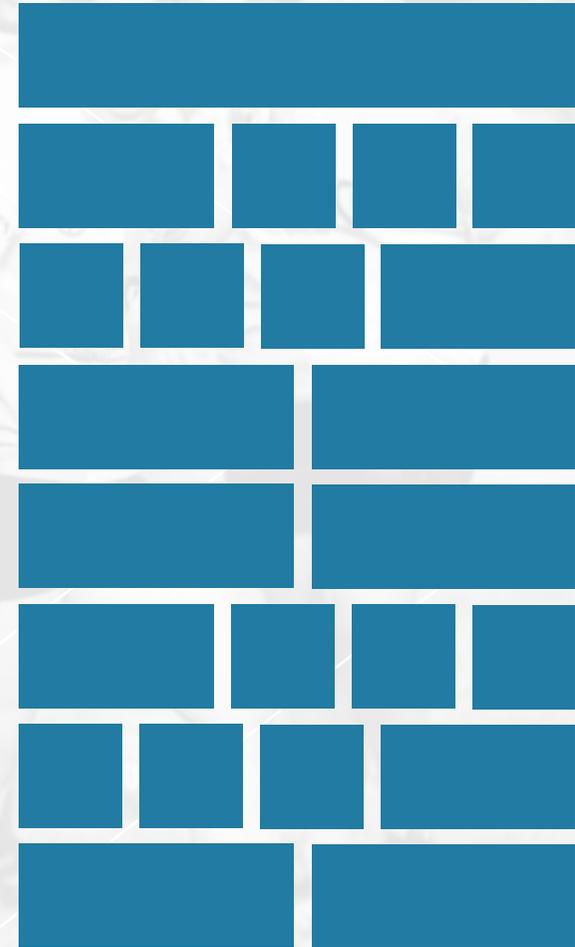


# Das Product Backlog ist eine nach Priorität sortierte Liste der Element des zu erstellenden Produktes

## Kurzbeschreibung des Product Backlog

- ▶ Das Product Backlog ist eine geordnete Auflistung von Allem, was für das Produkt benötigt wird.
- ▶ Das Product Backlog verändert sich, weil neue Informationen und Umstände hinzutreten.
- ▶ Das Product Backlog bricht die Produktvision in relativ konkrete Arbeitspakete herunter.
- ▶ Eine mögliche Form für die Beschreibung von Arbeitspaketen sind User-Stories.
- ▶ Das Product Backlog wird permanent angepasst; vor allem nach dem Product Backlog Refinement

Priorität



(Quelle: Gloger & Margetich2014)



# Anhand von verschiedenen Kriterien erkennt man ein **gutes** Product Backlog

## Checkliste für ein Product Backlog

- ▶ Es findet eine permanente und systematische Aktualisierung des Product Backlog statt.
- ▶ Die Einträge des Product Backlog sind geordnet und es gibt keine zwei Einträge auf derselben Position.
- ▶ Für hoch angeordnete Einträge wurde der Entwicklungsaufwand durch das Entwicklungsteam bestimmt.
- ▶ Für hoch angeordnete Einträge wurde der Unternehmenswert durch den Product Owner bestimmt.
- ▶ Hoch angeordnete Einträge sind klein genug, so dass sie in einen Sprint passen.
- ▶ Der Product Owner kann den Zweck eines jeden Eintrags im Product Backlog erklären.
- ▶ Jedes Stück Arbeit, das vom Team erledigt wird, ist aus einem Eintrag des Product Backlogs abgeleitet.

(Quelle: Foegen et al. 2016)



# Ohne eine konkrete **Anforderungsaufnahme** entwickelt das Entwicklungsteam am Nutzerbedarf vorbei

## Beispiel für eine typische Anforderungsaufnahme

- ▶ Eine Abteilung erhält den Auftrag vom Vorstand etwas zu tun (etwa einen Bericht zu automatisieren)
- ▶ Die Abteilung schätzt den Aufwand, Mittel werden genehmigt und dann geht es los.
- ▶ Später erfährt die Abteilung, dass der Bericht nur einmal im Jahr benötigt wird. Die Automatisierung kostete ein vielfaches der händischen Erstellung.



## Was ist in dem Beispiel passiert?

- ▶ Die Lösung und der Weg waren vorgegeben
- ▶ Das „Warum“ des Auftrags war gar nicht geklärt
- ▶ Die Abteilung hatte keine Entscheidungsfreiheit über das „Wie“ der Umsetzung
- ▶ Es fand keine Rückkopplung statt im Sinne einer Auftragsklärung



# Die **User Story** ist eine gängige Methode zur bedarfs-orientierten Darstellung der Product Backlog Items (PBI)

## Beschreibung

- ▶ Die User Story ist eine Beschreibung einer Anforderung
- ▶ Sie definiert ein Ergebnis und warum dieses Ergebnis benötigt wird.
- ▶ Sie lässt offen, wie das Ergebnis erzielt wird, also auch wie die Lösung aussieht.
- ▶ Darin spiegelt sich das Prinzip der Selbstorganisation und der Zusammenarbeit
- ▶ Die drei C's (Card, Conversation, Confirmation) sind Beschreibungskriterien von Ron Jeffries für eine User Story

## Standardschema einer User Story

Als <ROLLE> will ich  
<HANDLUNG/ZIEL>, um  
<ERGEBNIS/VORTEIL> zu  
erzielen.

Als CSR-Manager benötige ich  
quartalsweise eine Übersicht  
unserer CO2-Emissionen, um den  
Nachhaltigkeitsbericht zu  
erstellen.



# Die verblüffende **Einfachheit der User Story** ermöglicht einen effektiven Dialog der Beteiligten untereinander

## Vorteile der User Story

- ▶ Einfache Struktur und daher leicht zu verstehen
- ▶ Sehr effizient und effektiv
- ▶ Lässt unterschiedliche Grade der Detaillierung zu und lässt sich einfach anpassen (von grobkörnig zu feinkörnig)
- ▶ Je höher im Backlog eine User Story abgelegt ist, desto detaillierter ist sie in der Regel beschrieben
- ▶ Die User Story steuert den Dialog zwischen den Beteiligten

## Sprintfähige Stories, Epics und Theme

- ▶ Umsetzung in sprintfähige Stories (Umsetzung lässt sich im Rahmen eines Sprints realisieren)
- ▶ Themes sind funktional zusammengehörige User Stories
- ▶ User Stories die über mehrere Sprints reichen heißen Epics
- ▶ User Stories sind keine Aufgaben! Aufgaben sind Tätigkeiten, die sich in wenigen Stunden erledigen lassen.



Mit der **User Story** wird eine Arbeitsaufgabe kurz aber vor allem prägnant aus Nutzerperspektive beschrieben



Storycard				
Story-Name		Abhängig von ID:		ID:
Als ...			<b>WER?</b> <Rolle>	
... will ich/möchte ich/brauche ich ...			<b>WAS?</b> <Handlung/Ziel>	
... damit/um/weil ...			<b>WARUM?</b> <Ergebnis/Vorteil>	
Letztes Startdatum: _____		Priorität:	Kundenwert:	Größe:
Gestartet (Uhrzeit):				Letztes Enddatum: _____
				Fertig gestellt (Uhrzeit):

phillomondo.

Story Card

www.phillomondo.de



User Stories lassen sich leicht in Aufgaben übersetzen. Besonders große User Stories werden **Epics** genannt

## Themes, Epics, User Stories und Aufgaben

### Theme

*Zugriffe auf unserer Website steigern*

### Epic

*Neuen Videobereich hinzufügen*

### Epic

*Login der Seite vereinfachen*

### User Story

### User Story

### User Story

*Als Nutzer möchte ich einen klar verständlichen Validierungsprozess auf der Login-Seite, so dass ich direkt erkenne, wenn ich beim Login einen Fehler gemacht habe.*

Aufgabe



# Die **INVEST-Kriterien** von Bill Wake sind eine Checkliste anhand derer sich gute User Storys erkennen lassen



## Beschreibung

- ▶ Oftmals sind User Storys nicht gut geschrieben, weil etwa zu wenig Zeit investiert wurde, oder aber noch keine Übung in der Formulierung besteht
- ▶ Die INVEST-Kriterien helfen bei der Prüfung von User Stories
- ▶ Dabei stehen auch die drei C's Pate. Vor allem soll die Conversation, also die Anregung zum Gespräch mit dem Kunden gesteuert und auch die Kommunikation des Entwicklungsteams effizienter und effektiver werden

## INVEST-Kriterien

<b>I</b>	Independent	Keine oder nur lose Abhängigkeiten zwischen User Storys
<b>N</b>	Negotiable	User Stories sind Platzhalter für Gespräche
<b>V</b>	Valuable	Stiftet für den Auftraggeber (Kunde und Nutzer) Nutzen
<b>E</b>	Estimatable	Umsetzungsaufwand muss eingeschätzt werden können
<b>S</b>	Small	Entsprechen einem Planungs- und Umsetzungszyklus
<b>T</b>	Testable	Akzeptanzkriterien werden festgelegt



# Wir sind gezwungen zu priorisieren. Manche Wünsche von Kunden werden zunächst auf der **Ponyhofliste** geparkt

## Beschreibung

- ▶ Detailverliebtheit („Wünscheritis“) von Kunden in Co-Creation Prozessen vernebelt oft den Blick auf die wesentlichen Features und Schritte
- ▶ Der Kunde kann oft nicht entscheiden, welche Features zur Minimalversion gehören und fokussiert häufig auf Designfragen
- ▶ Um dennoch die Wünsche der Kunden nicht zu ignorieren, aber zunächst aus dem Fokus zu nehmen empfiehlt sich eine Ponyhofliste

## Vorgehen bei der Ponyhofliste

Alle Wünsche des Kunden, die nicht zwingend notwendig sind, werden in die Ponyhofliste eingetragen.

Wenn zum Schluss noch Zeit und Budget im Projekt vorhanden sind, wird wieder auf die Liste geschaut.

Ggf. werden dann die Wünsche des Kunden Teil eines normalen Sprints und laufen den normalen Sprint-Zyklus durch.





Die **Planning Poker Methode** bezieht mehrere Expertenmeinungen in die Schätzungen mit ein

## Planning Poker

Planning Poker ist eine Methode zur Aufwandsschätzung in Projekten.

Die Methode hat ihren Ursprung im agilen Projektmanagement.

Es werden kleine Inkremente iterativ geschätzt (sog. User Stories).

Die Schätzung erfolgt mit speziellen Planning Poker Karten, die meist der Fibonacci-Folge folgen (1,2,3,5,8,13,21,34,55,...).

Die Zahlenwerte repräsentieren den Arbeitsaufwand hinter einer Aufgabe.



Planning Poker schafft eine Bedarfsschätzung, in dem verschiedene Blickwinkel in das Ergebnis einfließen

### Vorteile des Planning Pokers



Spielerischer Ansatz



Strukturierter Ablauf



Unabhängige Expertenmeinungen



Gemeinsame Schätzungen



Einbindung aller Teammitglieder



Wissensverbreitung im Team



# Das **Sprint Planning** kennt einen klaren Ablauf der logisch aufeinander aufbaut

## ÜBERSICHT ÜBER DAS SPRINT PLANNING

### Estimation

- ▶ Teilnehmende: Team, Scrum Master, Product Owner, Kunde
- ▶ Schätzung der User Stories

Priorisiertes Product Backlog

Evtl. bereits erstelltes Produktinkrement

30-60 Minuten

### Sprint Planning 1

- ▶ Teilnehmende: Team, Scrum Master, Product Owner, Kunde
- ▶ Product Owner stellt User Stories vor und erarbeitet mit dem Team das Ziel und den Inhalt des nächsten Sprints
- ▶ Team sagt die Menge der umzusetzenden User Stories für Sprint fest zu

4 Stunden

### Sprint Planning 2

- ▶ Teilnehmende: Team, Scrum Master
- ▶ Erarbeitung einer Architektur/ eines Designs
- ▶ User Stories werden in einzelne Tasks heruntergebrochen, die die Umsetzung der User Stories festlegen

4 Stunden

Zeit →



Das **Sprint Backlog** umfasst die Menge an Arbeit, für dessen Erledigung sich ein Entwicklungsteam in einem Sprint einsetzt

### Beschreibung

- ▶ Das Sprint Backlog ist eine Prognose, was das Entwicklungsteam im nächsten Sprint entwickeln wird
- ▶ Der Umfang orientiert sich an der Velocity des Entwicklungsteams
- ▶ Dies ist ein Plan für die Lieferung des Inkrements
- ▶ Die Auswahl der Product Backlog Einträge findet in Sprint Eins statt, die Erstellung des Plans erfolgt in Sprint Planung Zwei
- ▶ Täglich wird das Sprint Backlog aktualisiert (etwa als Kanban Board)

### Checkliste

- ▶ Beinhaltet das Product Backlog Einträge, die für den Sprint ausgewählt wurden?
- ▶ Ist der Plan zur Lieferung der Einträge vorhanden?
- ▶ Ist der Plan zur Lieferung der Einträge sichtbar für das gesamte Team
- ▶ Wird der Plan zur Lieferung der Einträge täglich aktualisiert (etwa auf einem Kanban Board)?
- ▶ Verantwortet und pflegt das Entwicklungsteam den Plan zur Lieferung der Einträge?





# User Stories werden in Aufgaben heruntergebrochen und müssen ebenfalls übersichtlich als **Taskboard** dargestellt werden

## SITUATION

Nachdem das Sprint Backlog im Sprint Planning 1 aus den am höchsten priorisierten User Stories aus dem Product Backlog erstellt wurde, braucht es nun als weiteren Schritt das Herunterbrechen der User Stories in konkrete Aufgaben. Wird hier keine geeignete Darstellung gewählt, kommt es leicht zu Unübersichtlichkeiten.

## KURZBESCHREIBUNG

Mit einem Taskboard (oder auch Kanbanboard) wird Übersichtlichkeit bezüglich der Aufgaben geschaffen. Die Storypoints werden in der Regel auf die einzelnen Tasks heruntergebrochen. Ist das Taskboard ein physisches Brett, so stellen sich einige Vorteile ein, die bei einem elektronischen Pendant (wie Trello, Jira oder Meistertask) so nicht eintreten.

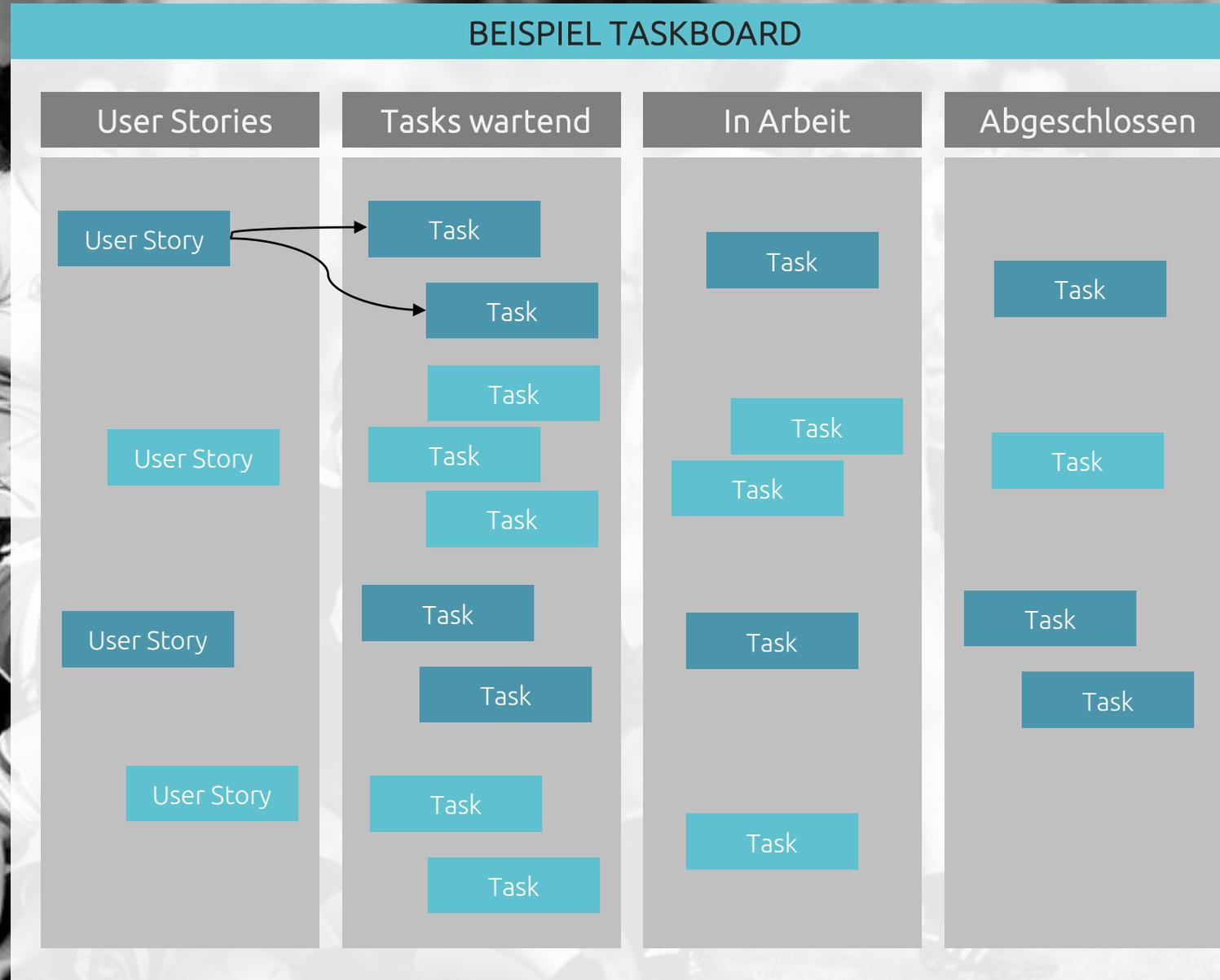
## NUTZEN

- ▶ Daily Scrums können direkt auf der Taskboard-Ebene stattfinden
- ▶ Schaffung von Transparenz: Jeder sieht gleich den Projektstatus
- ▶ Identitätsstiftend und motivierend, da jeder seinen Beitrag in die Gesamtarbeit des Teams integrieren kann und den Fortschritt sieht





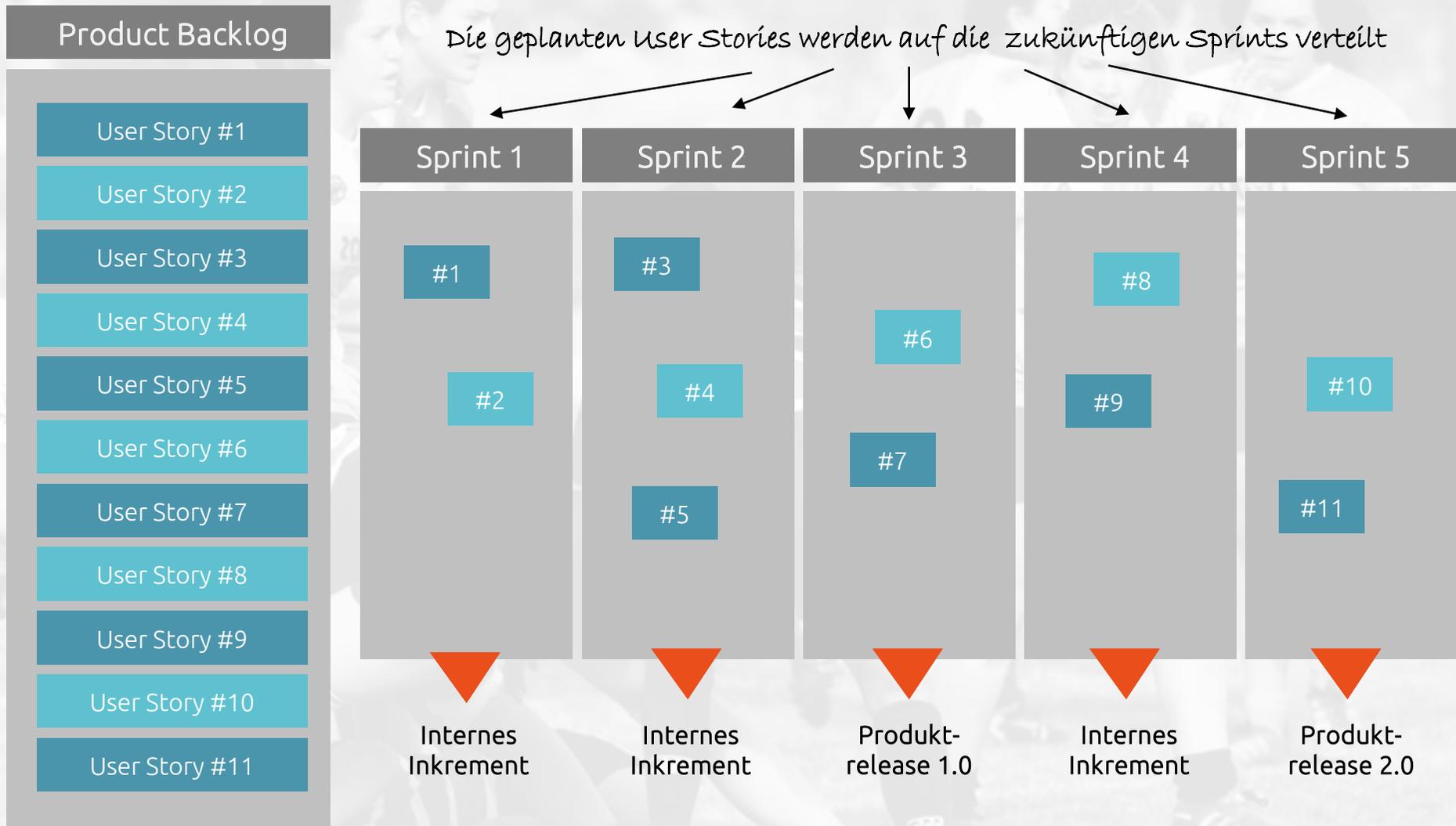
Tasks auf einem **Taskboard** sollten an einem Tag fertiggestellt werden können, sonst gelten Sie als zu groß





# Mit dem **Releaseplan** wird dargestellt, in welcher Reihenfolge voraussichtlich die User Stories fertiggestellt werden

## BEISPIEL RELEASEPLAN





# Der **Ablauf während eines Sprints** folgt immer dem gleichen Aufbau und Schema, um Kontinuität zu erzielen

## ABLAUF WÄHREND EINES SPRINTS

### Sprint Planning

- ▶ Festlegung der Ziele des Sprints
- ▶ Übernahme der in diesem Sprint umzusetzenden User Stories vom Produkt Backlog in den Sprint Backlog
- ▶ Festlegung, wie die ausgewählten User Stories umgesetzt werden sollen (Tasks und Taskboard)

### Umsetzung

- ▶ Selbstorganisierende Umsetzung der User Stories des Sprint Backlogs
- ▶ Selbstorganisierende Fortschritts-erfassung und Analyse
- ▶ Daily Scrums

### Sprint Review

- ▶ Team stellt dem Kunden aktuelles Produkt-inkrement zur Beurteilung und für Feedback vor
- ▶ Sammeln von Rückmeldungen
- ▶ Diskussion von Auswirkungen auf Product Backlog

### Sprint Retrospektive

- ▶ Rückblick auf die Zusammenarbeit und die Prozesse im letzten Sprint
- ▶ Erkennen von möglichen Verbesserungen
- ▶ Optimieren interner Abläufe für den nächsten Sprint





# Die **Sprintdauer** sollte nicht zu groß gewählt sein, sonst stellen sich nicht die Vorteile kurzer Sprints ein

## Vorteile kurzer Sprints

### Erleichterte Planung

Arbeit für wenige Wochen zu planen ist einfacher, genauer und weniger aufwändig als eine Planung für das nächste halbe Jahr.

### Schnelles Feedback

Während jedes Sprints wird etwas Fertiges produziert, was ermöglicht, dass dies geprüft und geändert werden kann.

### Begrenzte Fehler

Kurze Sprints schränken das Fehlerpotential ein, denn wir verlieren selbst bei 100% Fehlerquote nur die Dauer des Sprints.

### Verbesserter Return on Investment

Frühe und häufige Auslieferungen bedeuten, dass wir auch früher einen Gewinn erzielen, was den gesamten Return on Investment verbessert.

### Widererweckte Begeisterung

Das Interesse an einer Tätigkeit lässt nach je länger wir auf Belohnung oder Anerkennung warten müssen. Kurze Sprints halten daher die Begeisterung wach.

### Häufige Checkpoints

Die Vielzahl an Checkpoints (Daily Scrum, Review, Retrospektive) ermöglicht es den Beteiligten in einer komplexen Umgebung besser zurechtzukommen.

(Quelle: Reinertsen)



# Arbeiten in Iterationsschleifen



# Mithilfe von **Scrum** verbessert sich die Umsetzungsgeschwindigkeit von Projekten in komplexen Umfeldern

## SITUATION

Klassische Projektplanung geht stufenweise, wasserfallartig vor. Es werden Projekte zu Beginn von Anfang bis Ende durchgeplant (Upfront Planning). In komplexen und dynamischen Umfeldern ändern sich jedoch die Bedingungen permanent. Die Anpassung der Projektplanung muss vorgenommen werden und verschlingt enorme Zeit

## KURZBESCHREIBUNG

**Scrum** ist ein agiler Entwicklungsprozess, der darauf ausgerichtet ist, den höchsten Kundennutzen in kürzester Zeit zu erreichen. Durch kurze Iterationsschleifen können das „Was“ (Review) und das „Wie“ (Retrospektiven, Daily Stand-ups) überprüft werden. Selbstorganisierte Teams werden von einem Scrum Master unterstützt.

## NUTZEN

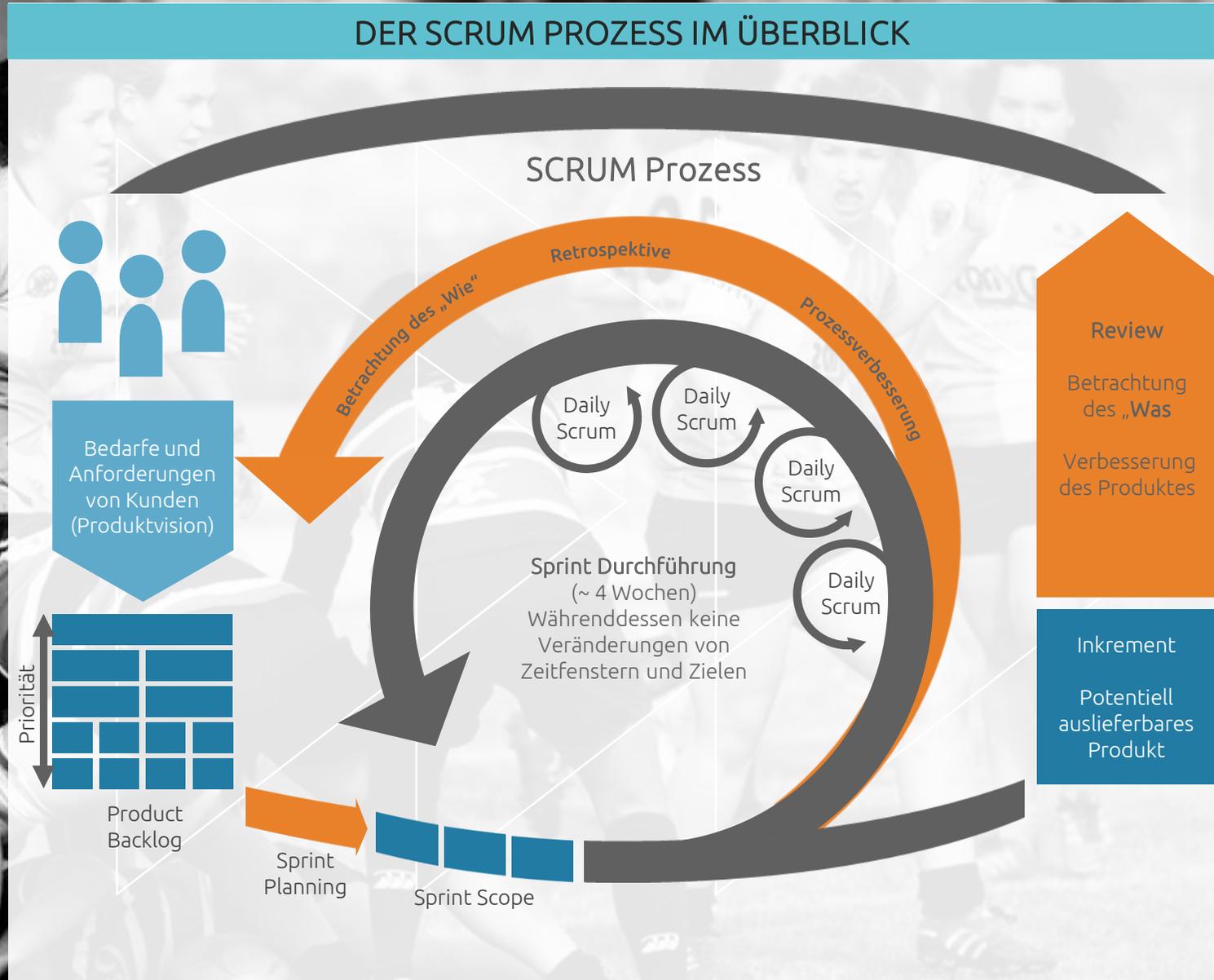
- ▶ Verringerte Verschwendung bei der Planung von Projekten
- ▶ Lernen des Teams durch Iterationsschleifen, die mit Kundenfeedback und Teamreflektion abgeschlossen werden
- ▶ Schnellerer Kundennutzen und permanenter Abgleich mit dem Kunden
- ▶ Motiviertere Teams





# Scrum ist ein leichtgewichtiges Rahmenwerk für die iterative Projektentwicklung

## DER SCRUM PROZESS IM ÜBERBLICK





# Jedes Projekt muss mit **Unsicherheiten** umgehen und geeignete Mechanismen der Bewältigung entwickeln

## Unterschiedliche Unsicherheitsarten

### End-Unsicherheit

Unsicherheit bezüglich der Funktionen des fertigen Produkts



### Was- Unsicherheit



Reduktion durch Reviews

### Methoden-Unsicherheit

Unsicherheit bezüglich des Prozesses und der eingesetzten Technologien



### Wie- Unsicherheit



Reduktion durch Retrospektiven

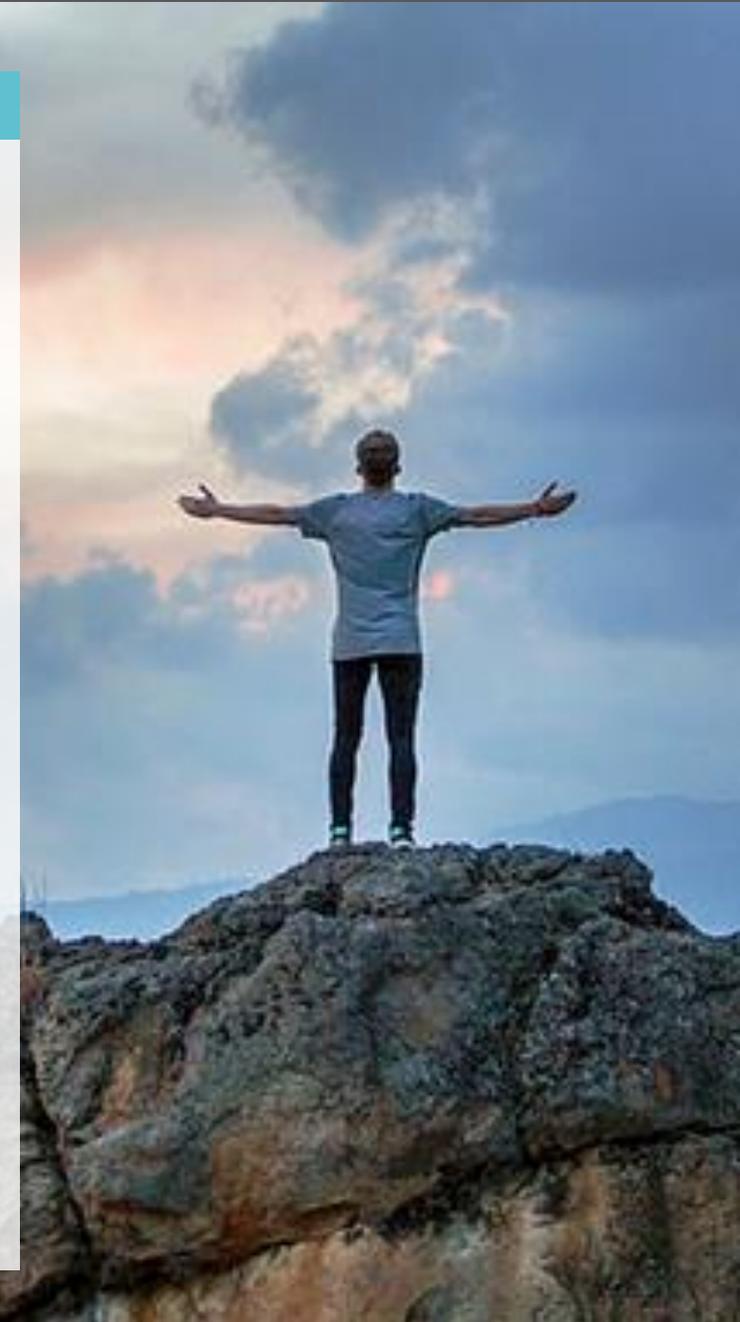
- ▶ In **Scrum** wird versucht, dass alle Unsicherheitsarten (Ende, Methoden, Kunden usw.) gleichzeitig verringert werden, anstatt Unsicherheiten sequentiell also nacheinander versuchen zu verringern, wie im planerischen Ansatz.



Das Beklagen von Missständen hilft nichts, denn es braucht die Fehlersuche und das **Lernen aus den Fehlern**

Fehlerkultur ist Lernkultur

Wer aus seinen Fehlern nicht lernt, ist verdammt sie zu wiederholen!



(Quelle: Wippermann 2012)



# Die Rückschau mit der **Retrospektive** bietet dem Team die Möglichkeit, die Zusammenarbeit zu verbessern

## SITUATION

Der Normalzustand in vielen Projekten ist, dass über die Zusammenarbeit an sich viel zu wenig gesprochen wird. Die Folge ist, dass die Art und Weise der Zusammenarbeit unverändert bleibt. Paradoxerweise werden dennoch andere Ergebnisse erwartet.

## KURZBESCHREIBUNG

Die **Retrospektive** ist eine Zurückschau auf die Zusammenarbeit und das methodische Vorgehen. Die Retrospektive ist somit die wichtigste Lernschleife im iterativen Prozess und bietet dem Team die Möglichkeit, aus dem, was bereits erarbeitet wurde, zu lernen. Dazu bewertet das Team gemeinsam, was gut und was schlecht gelaufen ist und warum.

## NUTZEN

- ▶ Die Retrospektive bietet eine stetige Korrektur der Vorgehensweise, um eine höhere Produktivität und Zufriedenheit im Team zu erreichen
- ▶ Der Umgang mit komplexen Themen wird verbessert
- ▶ Das Aufstauen von Frust kann vermieden werden, da auch Raum bleibt, um Themen im Team offen anzusprechen





# Bei der **Retrospektive** geht es nicht um Inhalte, sondern um das „Wie“ in der Zusammenarbeit

## VORGEHENSWEISE

1

Eine Retrospektive sollte auf jeden Fall moderiert werden. Am besten von einer "neutralen" Person!

2

Folgende Fragen werden im Team reflektiert:

- ▶ Was funktioniert gut? Was muss wie verbessert werden?
- ▶ Wer macht was bis wann?

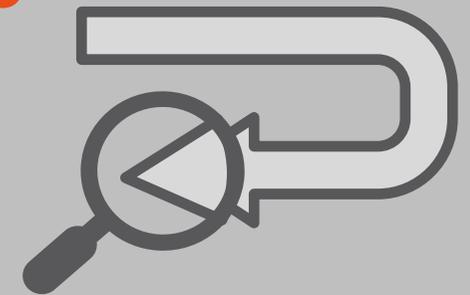
3

Es sollen immer konkrete Maßnahmen entwickelt werden, sobald Insights generiert wurden, damit nicht nur geredet, sondern auch gehandelt wird. Themenspeicher sollten vermieden werden!

## GUT ZU WISSEN

Es wird Bezug genommen auf:

- ▶ Arbeitsabläufe
- ▶ Die Zusammenarbeit im Team
- ▶ Die Zusammenarbeit mit Stakeholdern
- ▶ Ebenen: Team, Abteilung, Unternehmen





# Eine **Retrospektive** gibt einen Überblick über die Potentiale und Hindernisse für die Zusammenarbeit

## SITUATION

Wie gut ein Team zusammenarbeitet wird häufig schlichtweg anhand der Ergebnisse beurteilt. Im Vordergrund steht zunächst, ob das Team möglichst produktiv ist und die Arbeit reibungslos verläuft. Spätestens jedoch bei Unstimmigkeiten, Unzufriedenheit oder Nichterreicherung der Ziele müssen wir die Zusammenarbeit näher betrachten.

## KURZBESCHREIBUNG

Die **Einschätzung der Teamaktivitäten** innerhalb der Retrospektive bietet die Möglichkeit, jegliche Formen der Zusammenarbeit in den Fokus zu nehmen. Die Reflexion jener Prozesse und Abläufe, die gut laufen, aber auch derer die verbesserungswürdig sind, schafft Ansatzpunkte zu Verbesserungen in der Zusammenarbeit und damit häufig auch in der Teamperformanz und damit in den Ergebnissen.

## NUTZEN

- ▶ Einschätzung der Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit
- ▶ Betonung der Aktivitäten die unbedingt beibehalten werden sollten. Es muss sich nicht immer alles verändern, um voran zu kommen!
- ▶ Klare Ansatzpunkte für Verbesserungen in der Zusammenarbeit





Die Sammlung entlang des **Retrospektiven-Plakats** ist der erste Schritt, um zentrale Punkte weiter zu bearbeiten



phillomondo.

**Weniger davon**  
Wovon wollen wir künftig weniger machen? Was wollen wir verringern?

**Damit aufhören**  
Was wollen wir künftig vermeiden?

**Beibehalten**  
Was wollen wir beibehalten?

**Mehr davon**  
Wovon wollen wir künftig mehr machen? Was wollen wir verstärkt tun?

**Damit beginnen**  
Was wollen wir ausprobieren?

Retrospektive

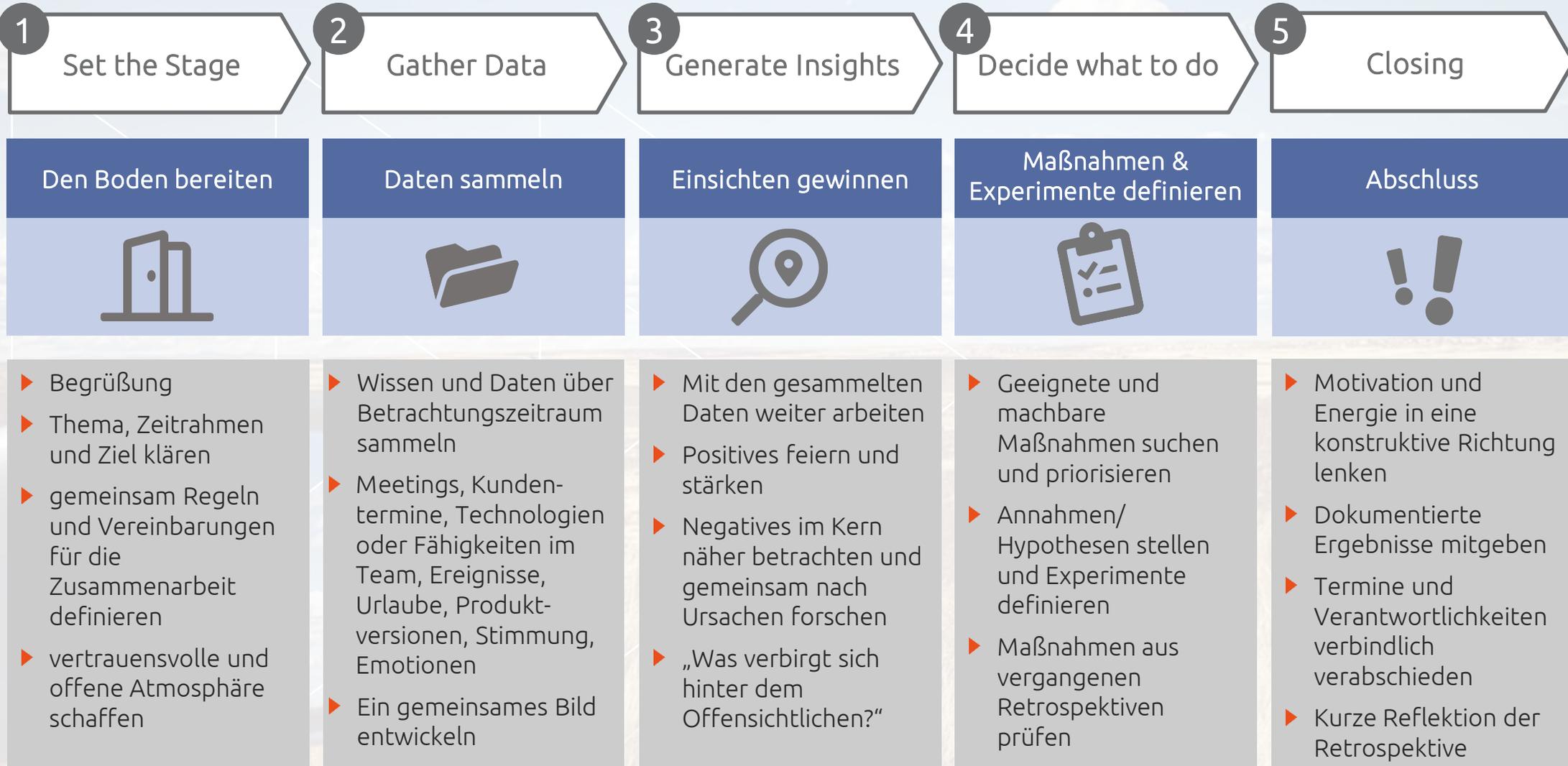
www.phillomondo.de

Mehr entdecken unter: [www.phillomondo.de/materialien](http://www.phillomondo.de/materialien)



# Die Grundstruktur einer Retrospektive lässt sich in fünf aufeinanderfolgende Phasen einteilen

## Die Retrospektive – Schritt für Schritt





# Kanban ist eine Methode nicht nur zur Visualisierung von Arbeitsständen, sondern auch zum Aufgaben-Management

## SITUATION

Gerade in der Wissensarbeit ist es schwer mögliche Verbesserungen eines Prozessablaufs ausfindig zu machen. Viele Formen von Verschwendung sind sehr unsichtbar und die Arbeitsstände der Mitarbeitenden an einem Stück „Wissensarbeit“ ist schwer zu sehen. Oft werden deshalb auch ständig Umpriorisierungen vorgenommen und unerledigte Arbeit häuft sich an.

## KURZBESCHREIBUNG

**Kanban** ist eine einfache, aber durchaus mächtige Methode zum Management und zur Verbesserung von Dienstleistungen. Vor allem in der Wissensarbeit, wie etwa auch der Softwareentwicklung, ist Kanban sehr effektiv einsetzbar. Dabei kommt Kanban mit recht wenigen Praktiken und Regeln aus. Wichtig sind allerdings eine Reihe von klar definierten Meetings.

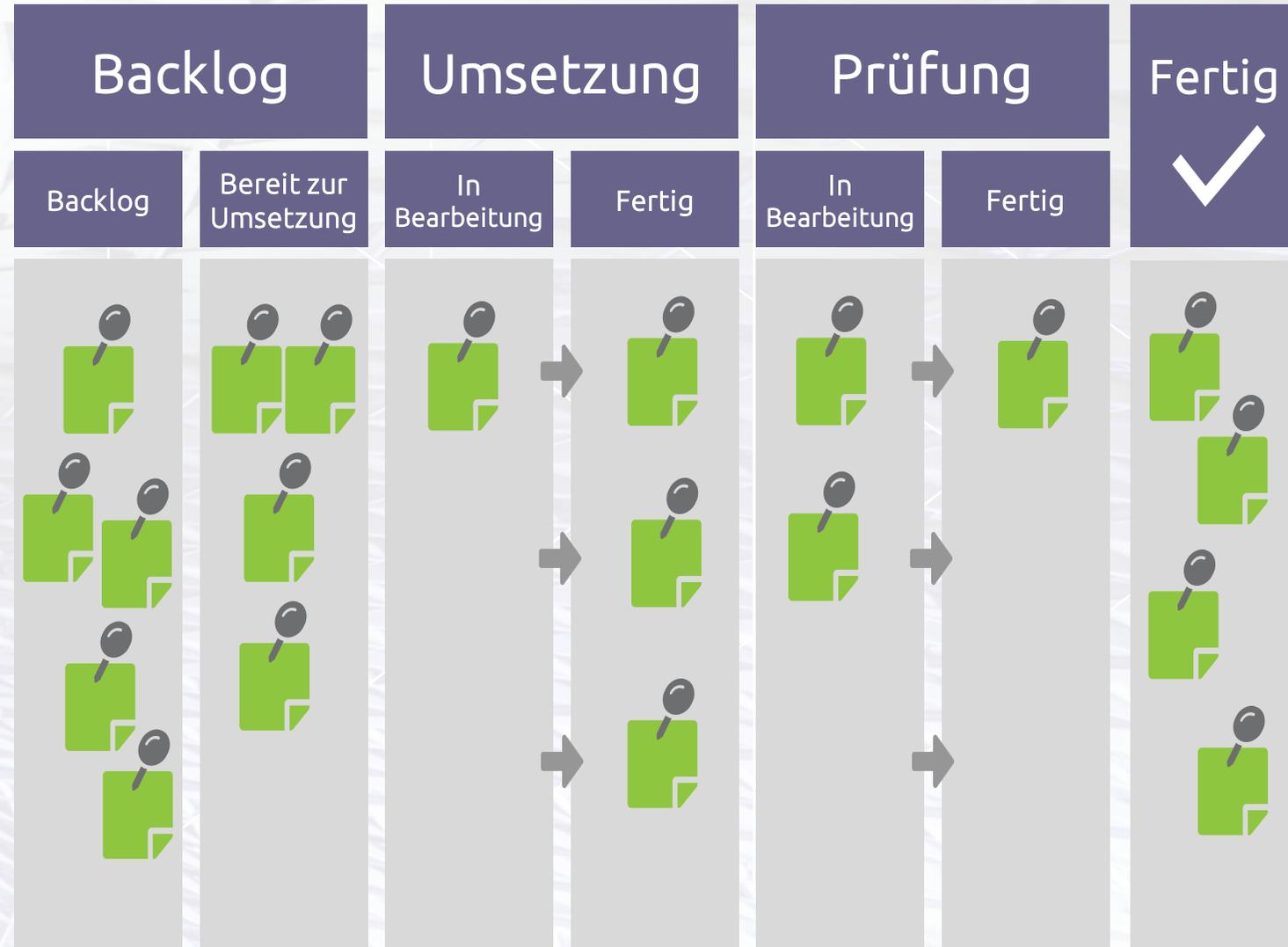
## NUTZEN

- ▶ Visualisierung und Messung von Arbeitsständen und -flüssen
- ▶ Sicherstellung, ob in der richtigen Menge an den vom Kunden benötigten Dingen gearbeitet wird
- ▶ Kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungseinheit, um den Durchsatz möglichst kontinuierlich zu steigern
- ▶ Bessere Vorhersage der Fertigstellung von Arbeit



Ein zentrales Element von Kanban ist die **Visualisierung von Arbeitsständen**, um den Arbeitsfluss besprechbar zu machen

### Das Kanban Board zur Visualisierung des Arbeitsflusses





# Das **Kanban Board** hilft dabei, dass nur das bearbeitet wird, was gerade wirklich gefordert und wichtig ist

## SITUATION

Innerhalb eines Projektes gibt es viele einzelne Arbeitsschritte, die größtenteils parallel laufen, jedoch von unterschiedlicher Dauer und Intensität sind. Um den Überblick nicht zu verlieren, und um das gesamte Team über die Abläufe zu informieren, benötigen wir ein System, das die Aufgaben visualisiert und somit den Workflow optimiert.

## KURZBESCHREIBUNG

Ein **Kanban Board** stellt einzelne Arbeitsschritte dar, die von links nach rechts die verschiedenen Stadien des Arbeitsprozesses durchlaufen. Die Spalten visualisieren den Arbeitsprozess und ermöglichen dem Team eine produktive Zusammenarbeit. Die Nutzung des Boards ist auch digital möglich und verbindet so auch räumlich getrennte Teams.

## NUTZEN

- ▶ Die Arbeit mit einem Kanban Board erlaubt eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit in wertschätzender Atmosphäre
- ▶ Höhere Flexibilität, Fokus und Geschwindigkeit durch Transparenz
- ▶ Klare Priorisierungen sind möglich und Engpässe werden sichtbar
- ▶ Abhängigkeiten werden transparent, ein gemeinsamer Dialog entsteht





Es empfiehlt sich, das **Kanban Board** einfach entlang der bereits existierenden Abläufe zu entwickeln

## VORGEHENSWEISE

1

Zunächst werden sämtliche Arbeitsschritte visualisiert und dann in ihre jeweilige Bearbeitungsphase eingeteilt.

2

Die zu erledigenden Aktivitäten werden dann gemeinsam von einer Spalte zur nächsten verschoben – so entsteht Transparenz!

3

Die wichtigsten Praktiken:

- ▶ Mache die Arbeit sichtbar – Was ist zu tun und was ist leistbar?
- ▶ Limitiere die Anzahl paralleler Tätigkeiten (WIP): kein Verzetteln!
- ▶ Mache die Prozess-Regeln explizit – am besten gemeinsam!
- ▶ Stoße gemeinsam Verbesserungen an – Together Everyone Achieves More!

## GUT ZU WISSEN !

### Die Kanban Merkmale:

- Die getane Arbeit wird sichtbar – für alle
- Das, was gerade in Arbeit ist, ist limitiert – immer
- Der Durchfluss wird klug gesteuert – von allen
- Feedbackschleifen werden durchlaufen – mit allen
- Es findet Weiterentwicklung statt – miteinander





# Kanban basiert auf einer Reihe von Werten, die als Kulturentwicklungsaufgabe betrachtet werden müssen

## SITUATION

Oft werden Methoden, egal ob Kanban oder andere Methodenrahmen, ohne die Arbeit an Werten und damit auch an der Kultur von Organisationen eingeführt. Dadurch wird der Einsatz einer Methode keine Wirkung bringen. Zumeist gerät dann die Einführung der Methode zur unliebsamen Pflichtübung mit keinerlei Effekt auf Produktivität und Motivation.

## KURZBESCHREIBUNG

**Kanban** basiert auf neun Werten, welche der Methode einen Rahmen geben. Grundsätzlich geht es vor allem um die Respektierung aller Personen, die an der Wertschöpfung beteiligt sind, so dass gemeinschaftliche und sachliche Verbesserung möglich wird. Durch das Verständnis der Werte, werden die Prinzipien und Praktiken erst verstehbar.

## NUTZEN

- ▶ Forciertes Change Management
- ▶ Entwicklung der Unternehmenskultur
- ▶ Bessere Passung der Methode
- ▶ Orientierung für die Kulturentwicklung



# Kanban baut auf einem Wertekanon von 9 Werten auf, wovon **Transparenz, Balance und Kollaboration** teambezogen sind

## Werte von Kanban

### Transparenz



Offener Informationsaustausch verbessert unsere geschäftlichen Wert, ermöglicht erst Verbesserungen und hilft uns einander zu unterstützen. Damit einher geht die Anwendung eines klaren und eindeutigen Vokabulars.

### Balance



Verschiedene Aspekte, Sichtweisen und Fähigkeiten müssen **untereinander ausgeglichen** werden, damit wir leistungsfähig sind und damit unser System nicht zusammenbricht.

### Kollaboration



Ohne hervorragende **Zusammenarbeit** kann Kanban und können Organisationen nicht funktionieren. Kanban verbessert damit grundsätzlich die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten.

(Quelle: Anderson & Carmichael 2016)



# Kundenfokus, Führung und Arbeitsfluss sind Werte, die vor allem für Orientierung in der Arbeit sorgen

## Werte von Kanban

### Kundenfokus



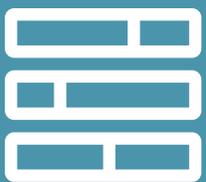
Der Fokus auf den Kunden und dessen Bedarf gibt dem Dienstleistungssystem Orientierung. Das Kanban-System wird darauf ausgerichtet Werte für Kunden zu schaffen. Dabei können Kunden extern, intern als auch im Sinne von Erfüllungsgehilfen organisiert werden.

### Führung



Der Führung trägt dafür Sorge durch Beispiel, Vorbild, Worte und Reflexion zu Verbesserung und produktivem Arbeiten zu inspirieren. Kanban erfordert **Führung auf allen Ebenen**, um Werte zu schaffen und Verbesserungen zu erreichen.

### Arbeitsfluss



Arbeit ist ein dauerhafter oder gelegentlicher Fluss von Werten. Daher ist der Arbeitsfluss zu erkennen und zu visualisieren.



# Mit den Werten **Verständnis** und **Vereinbarung** sowie vor allem **Respekt** wird der Wertekanon abgeschlossen

## Werte von Kanban

### Verständnis



Der Einzelne, Teams und die Organisation als Ganze müssen **sich selbst erkennen**, um vorwärtszukommen. Das beinhaltet die regelmäßige Reflexion, das Erkennen des aktuellen Standes der Arbeit und des Fokusses.

### Vereinbarung



Teams vereinbaren sich übergreifend auf gemeinsame Ziele. Unterschiedliche Meinungen und Herangehensweisen werden respektiert, aber man kommt sich auch entgegen. Entstehen soll ein dynamisches Co-Commitment für Verbesserungen.

### Respekt



Gegenüber anderen Menschen ist Wertschätzung, Verständnis und Rücksichtnahme zu zeigen. Dies ist das Fundament, auf dem die anderen Werte beruhen.

(Quelle: Anderson & Carmichael 2016)



# Sechs Praktiken flankieren Kanban damit das volle Potential der Methode ausgeschöpft werden kann

## Sechs Praktiken von Kanban

### Visualisiere

- ▶ Durch Visualisierungen erkennen wir die Schwachstellen eines Systems schneller

### Limitiere den Work in Progress

- ▶ Durch weniger Work in Progress sinkt der Stresspegel und Dinge werden fertig

### Manage Flow

- ▶ Es braucht freie Ressourcen um das System zu verbessern

### Mache Prozessregeln explizit

- ▶ Regeln penibel einhalten zur Stabilisation, sinnvolle Änderungen zur Verbesserung

### Implementiere Feedback Loops

- ▶ Feedbackloops in kurzen Abständen erlauben uns Verbesserungen im vorhinein

### Verbessere gemeinsam mit vorhandenen Methoden

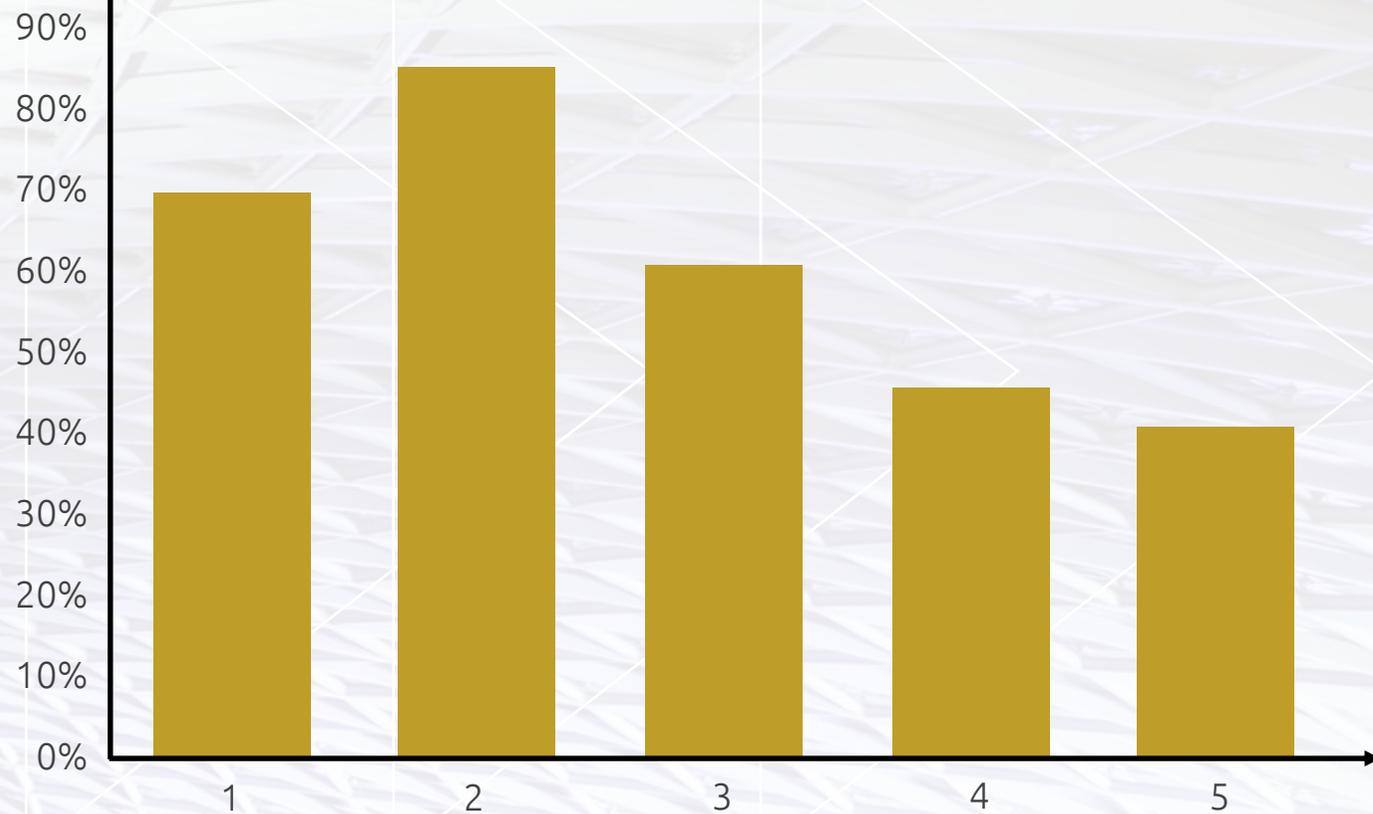
- ▶ Kanban muss gemeinsam leben und vorhandene Methoden und Modelle helfen



Multitasking, also mehrere Aufgaben parallel zu haben, sorgt nachgewiesenermaßen dafür, dass die Produktivität sinkt

### Abnahme der Produktivität bei parallelen Aufgabn

*Produktiver Arbeitszeitanteil  
der Aufgaben*



*Anzahl der gleichzeitig zugewiesenen Aufgaben*

(Quelle: Clark & Wheelwright 1993)



# Daily Stand Ups sind zentrale Kommunikationsevents zur Synchronisation selbstorganisierter Teams

## SITUATION

Wenn Teams an gemeinsamen Aufgaben arbeiten, sich aber viel zu wenig kurzschließen, so werden Überlastungen und Probleme häufig viel zu spät erkannt und man weiß zu wenig über die Abhängigkeit der einzelnen Aufgaben untereinander.

## KURZBESCHREIBUNG

Das **Daily Stand Up** ist ein tägliches 15-minütiges Meeting im Stehen – Jeden Tag zur selben Zeit! Jedes Teammitglied gibt ein kurzes Update, um die anderen auf dem Laufenden zu halten. Dabei wird jedoch nicht diskutiert, sondern es werden lediglich Informationen ausgetauscht.

## NUTZEN

- ▶ Die Teammitglieder bringen sich gegenseitig auf den aktuellen Stand
- ▶ Die einzelnen Prozesse werden synchronisiert
- ▶ Durch die gesteigerte Transparenz können Probleme und Blockierungen frühzeitig erkannt werden





# Die täglichen Treffen der **Daily Stand Ups** steigern die Transparenz der Arbeitsaufgaben

## VORGEHENSWEISE

- 1 Jedes Teammitglied beantwortet die Fragen zum aktuellen Stand seiner jeweiligen Arbeit.
- 2 Der Scrum Master/Moderator achtet darauf, dass die Beteiligten sich kurz fassen und sich auf das Wesentliche fokussieren.
- 3 Der Scrum Master/Moderator notiert Hindernisse und kümmert sich um deren Lösung („Impediment Backlog“).

## GUT ZU WISSEN

### Die zentralen Fragen:

- ▶ Was habe ich gestern getan?
- ▶ Was werde ich heute tun?
- ▶ Was behindert mich gerade?
- ▶ Wobei brauche ich Unterstützung?





# Kommunikation und Verantwortungsklärung



# Mit dem **Besprechungsportrait** wird Zweck, Inhalt, gewünschte Ergebnisse und Teilnehmende eines Meetingtyps festgelegt

## SITUATION

Viele Besprechungen sind nicht sonderlich sortenrein. Damit ist gemeint, dass in diesen Besprechungen verschiedenste Themen Platz haben dürfen. Das Motto: Bloß nicht zu oft treffen, daher lieber ein Meeting für alles! Es entsteht ein Sammelsurium an Diskussionsthemen und damit an Diskussionsbrüchen. Das Resultat: Unklarheit über den Zweck und die gewünschten Ergebnisse der Besprechung.

## KURZBESCHREIBUNG

Mit einem **Besprechungsportrait** erarbeiten Sie gemeinsam im Team den Charakter und den Sinn und Zweck des jeweiligen Meetings heraus. Dabei wird deutlich, welche Themen in dem betreffenden Meeting Platz finden sollen und auch, ob nicht zu viele unterschiedliche Themen in einen Besprechungstyp gepackt wurden.

## NUTZEN

- ▶ Klarheit über den Sinn und Zweck des jeweiligen Meetings
- ▶ Verbesserung der „Sortenreinheit“ des Meetings
- ▶ Höheres Verbesserungspotential des Besprechungstyps
- ▶ Klärung dazu, wem das Meeting „gehört“





# Der Charakter des jeweiligen Besprechungstyps wird mit dem **Besprechungsportrait** für alle im Team transparent

phillomondo

<b>NAME DER BESPRECHUNG</b> Was ist der wesentliche Zweck der Besprechung? 		<b>TURNUS/REGELTERMIN</b> Wem „gehört“ die Besprechung? Warum? 	<b>DAUER/ZEITUMFANG</b> Wer nimmt an der Besprechung teil? Was ist die Rolle der Teilnehmenden? 	<b>Ø h/MONAT</b> Welche Methoden werden bei der Besprechung angewendet? 
<b>ZIEL UND MISSION</b> Was ist der wesentliche Zweck der Besprechung? 	<b>OWNER</b> Wem „gehört“ die Besprechung? Warum? 	<b>TEILNEHMENDE</b> Wer nimmt an der Besprechung teil? Was ist die Rolle der Teilnehmenden? 	<b>METHODEN</b> Welche Methoden werden bei der Besprechung angewendet? 	<b>EINSCHÄTZUNG</b> Auf einer Skala von 0 bis 10, wie gut funktioniert diese Besprechung? 10 
<b>KERNTHEMEN</b> Über welche Themen wird gesprochen? Zu welchen Themen wird gearbeitet? 	<b>ENTSCHEIDUNGEN</b> Welche Arten von Entscheidungen werden getroffen? 	<b>KERNERGEBNISSE</b> Welche Ergebnisse müssen in der Besprechung erzielt werden? 	<b>DOKUMENTATION</b> Was wird dokumentiert? Wer dokumentiert? Wie wird dokumentiert? Wer wird aktiv informiert? 	
<b>PLUS</b> Was läuft gut in dieser Besprechung? 		<b>DELTA</b> Was läuft nicht gut? Was sollte verbessert werden? 		

Besprechungsportrait

www.phillomondo.de

Mehr entdecken unter: [www.phillomondo.de/materialien](http://www.phillomondo.de/materialien)



Ohne eine Übersicht, wie der **Besprechungslandkarte**, ist oftmals unklar, welche Meetings es zu welchem Zweck gibt

## SITUATION

In der Regel haben Teams eine Vielzahl unterschiedlicher Regeltermine für Besprechungen. Dabei geht oft die Übersicht verloren, welche Besprechungen es denn insgesamt gibt, in welcher Regelmäßigkeit diese stattfinden und welchen Zweck die einzelnen Besprechungen verfolgen.

## KURZBESCHREIBUNG

Die **Besprechungslandkarte** hilft Ihnen dabei einen Überblick über die verschiedenen Besprechungen im Team zu erhalten. Wie heißen die einzelnen Besprechungen, welches Ziel haben Sie und wem gehören die Besprechungen? Auch ist dabei spannend zu reflektieren, welche Meetings wie viel Zeit einnehmen, wie viel Geld diese kosten und ob sie gut verlaufen.

## NUTZEN

- ▶ Übersicht über alle stattfindenden Besprechungen
- ▶ Sicherheit darüber, wo welche Themen hingehören
- ▶ Reflektion darüber, welche Besprechungen gut verlaufen
- ▶ Übersicht dazu, wieviel Geld die einzelnen Meetingtypen kosten





Erstellen Sie eine **Besprechungslandkarte**, um eine Übersicht über die bestehenden Meetings zu erlangen

phillomondo.

NAME DER BESPRECHUNG	ZIEL	OWNER	TEILNEHMENDE	DAUER	FREQUENZ	h/MONAT	€/MONAT	BEWERTUNG
								0 10 
								0 10 
								0 10 
								0 10 
								0 10 
								0 10 
								0 10 
								0 10 
								0 10 
								0 10 

Besprechungslandkarte

www.phillomondo.de

Mehr entdecken unter: [www.phillomondo.de/materialien](http://www.phillomondo.de/materialien)



# Wenn unklar ist, welche Themen über welchen Kanal besprochen werden sollen, entsteht ein **Wirrwarr der Informationsfragmente**

## SITUATION

Gerade in der virtuellen Zusammenarbeit geht manchmal die Nutzung der einzelnen Kommunikationskanäle wild durcheinander, weil jeder seine eigenen Präferenzen hat. Themen werden auf verschiedene Wege geklärt und es entsteht ein Wirrwarr von Informationsfragmenten und in der Regel auch eine Flut an E-Mails, die auf Bearbeitung hoffen.

## KURZBESCHREIBUNG

Mit der **Kommunikationskanalleinwand** erstellen Sie – am besten gemeinsam im Team - eine Übersicht über die zu besprechenden Themen entlang der einzelnen Kommunikationskanäle. Zudem erarbeiten Sie die jeweiligen Basis-Regeln der jeweiligen Kanäle und zeigen die zum Kommunikationskanal gehörigen Regeltermine auf.

## NUTZEN

- ▶ Übersicht über die Themen entlang der einzelnen Kommunikationskanäle
- ▶ Verbindlichkeit bezüglich der Nutzung der Kommunikationskanäle
- ▶ Reduktion der Nutzung von E-Mails; Eindämmen der E-Mail-Flut
- ▶ Klare Regeln zum Verhalten in den jeweiligen Kommunikationskanälen



# Erstellen Sie eine **Kommunikationskanalleinwand**, um zu verabreden, welche Themen wo besprochen werden

phillomondo

LEINWAND FÜR DAS TEAM: 

TEAMMITGLIEDER:

<p><b>Face-to-face</b> Welche Themen klären wir im face-to-face Gespräch?</p> <hr/> 	<p><b>Audio-Konferenz &amp; Telefon</b> Welche Themen klären wir per Telefon?</p> <hr/> 	<p><b>Video-Konferenz</b> Welche Themen klären wir per Video-Konferenz?</p> <hr/> 	<p><b>Chat</b> Welche Themen besprechen wir per Chat?</p> <hr/> 	<p><b>E-Mail</b> Welche Themen klären wir per E-Mail?</p> <hr/> 
<p><b>Regeln (Gesprächs-Etikette)</b> Welche Regeln sind uns im persönlichen Gespräch wichtig?</p> <hr/>	<p><b>Audio-Konferenz &amp; Telefon</b> Welche Regeln wollen wir am Telefon einhalten?</p> <hr/>	<p><b>Video-Konferenz (Video-Etikette)</b> Welche Regeln wollen wir per Video-Konferenz einhalten?</p> <hr/>	<p><b>Chat (Chatikette)</b> Welche Regeln beachten wir beim Chatten?</p> <hr/>	<p><b>E-Mail (Netikette)</b> Welche Regeln sind uns im Mailverkehr wichtig?</p> <hr/>
<p>Regeltermine: </p>	<p>Regeltermine: </p>	<p>Regeltermine: </p>	<p>Regeltermine: </p>	<p>Regeltermine: </p>

Kommunikationskanalleinwand  [www.phillomondo.de/materialien](http://www.phillomondo.de/materialien) [www.phillomondo.de](http://www.phillomondo.de)



# Die **Rollenkarte** beschreibt die Mission einer Rolle und vor allem auch, was nicht zur Rolle gehört

phillomondo.

<b>ZIELE UND MISSION</b> Was sind die Hauptziele der Rolle?	<b>VERANTWORTUNG &amp; ENTSCHEIDUNG</b> Welche Themen verantwortet die Rolle? Bei welchen Themen trifft sie selbstständig Entscheidungen?		<b>ABGRENZUNG DER ROLLE</b> Was sind keine Aufgaben der Rolle?
<b>SCHLÜSSELAUFGABEN</b> Welche 2-3 Schlüsselaufgaben hat die Rolle?	<b>WERKZEUGE</b> Welche Werkzeuge soll die Rolle einsetzen?		
<b>GIBT INFORMATIONEN</b> Welche Informationen gibt diese Rolle an Andere weiter?	<b>ERHÄLT INFORMATIONEN</b> Welche relevanten Informationen erhält diese Rolle von Anderen?		
<b>GIBT UNTERSTÜTZUNG</b> Für welche anderen Rollen hat diese Rolle eine stützende, beratende oder zuarbeitende Funktion?	<b>ERHÄLT UNTERSTÜTZUNG</b> Welche anderen Rollen unterstützen, beraten oder arbeiten dieser Rolle zu?		

Rollenleinwand

www.phillomondo.de

Mehr entdecken unter: [www.phillomondo.de/materialien](http://www.phillomondo.de/materialien)



# Fragen nach den Verantwortlichkeiten und der Governance in Teams stellen sich fortlaufend und sind zu klären

## FRAGEN IM RAHMEN DER GOVERNANCE-KLÄRUNG

Auf welche fortlaufenden Aktivitäten müssen wir achten und wer ist für jede davon verantwortlich?

Welche angemessenen Erwartungen kann ich an andere haben – und umgekehrt?

Wer trifft welche Entscheidungen und in welchen Grenzen?

Welche Entscheidungen kann ich treffen und welche Handlungen kann ich ausführen, ohne eine Besprechung einzuberufen?

Welche Regeln und Beschränkungen wollen wir bei unserer Arbeit beachten?

Wie können wir die Antworten auf diese Fragen verändern, wenn wir unsere Zusammenarbeit verbessern?





# Mit dem **Governance Meeting** gelingt eine fortlaufende und dynamische Anpassung der Strukturen

## SITUATION

Das operative Geschäft ist oftmals so sehr im Vordergrund, dass keine Zeit bleibt sich um Fragen der Governance, also Verantwortlichkeiten, Rollen und damit Strukturen zu kümmern. Man bleibt in den Mustern. Eine dynamische Anpassung findet in der Regel nicht statt. Viel zu oft sind mit Strukturveränderungen dann große Organisationsentwicklungsprojekte verbunden.

## KURZBESCHREIBUNG

Mit dem Governance Meeting wird die Governance, also die Verantwortlichkeiten, Rollen und Autoritäten im Team kontinuierlich und dynamisch (monatlich) gepflegt. Das Governance-Meeting nach Brian J. Robertsons Holacracy-Ansatz wird von strengen Regeln gestützt und folgt einem klaren und festgelegten Ablauf.

## NUTZEN

- ▶ Transparenz der Verantwortlichkeiten im Team
- ▶ Fortlaufende, dynamische Pflege des Verantwortungssystems
- ▶ Weniger Kosten für Strukturveränderungsprojekte
- ▶ Höhere Geschwindigkeit und Qualität im operativen Geschäft





# Das **Governance Meeting** verläuft nach einem klaren Fahrplan und Entscheidungen werden durch Konsent getroffen

## VORGEHENSWEISE

- 1 **Check-In- Runde** – Jeder kann ankommen und hat den Raum, Ablenkungen anzusprechen und auf bestimmte Themen hin das Meeting auszurichten.
- 2 **Organisatorisches** – Klärung von logistischen Fragen, wie etwa der Besprechungsdauer, Besprechungsregeln und geplanter Pausen.
- 3 **Agenda** – Jeder darf Punkte zur Agenda hinzufügen. Die Themen repräsentieren Spannungen, die bearbeitet werden müssen. Eine Liste wird vom Facilitator erstellt.
- 4 **Entscheidungsprozesse** – Jedes Thema wird der Reihe nach besprochen. Dabei empfiehlt sich das Konsent-Verfahren.
- 5 **Schlussrunde** – Nach Bearbeitung der Themen, hat jeder den Raum dem Anderen seine abschließende Reflexion zum Meeting zu teilen.

## GUT ZU WISSEN



### Zugelassene Themen

- ▶ Rollen neu einsetzen, verbessern oder abschaffen
- ▶ Regeln für das Team schaffen, verbessern oder entfernen
- ▶ Teammitglieder für Rollen wählen
- ▶ Unterkreise/-teams neu schaffen oder auflösen



(Quelle: Robertson 2016)

[www.philiomondo.de](http://www.philiomondo.de)



# Mit dem **Delegation Poker** gelingt eine spielerische und gemeinsame Klärung von Verantwortlichkeiten

## SITUATION

Oftmals sind Verantwortlichkeiten schlecht geklärt. Zudem denken Mitarbeitende Verantwortlichkeit oftmals binär. Entweder man ist verantwortlich für etwas oder man ist es nicht. Zwischen diesen Extremen gibt es nichts. Und eine gemeinsame Klärung wird viel zu oft unterdrückt.

## KURZBESCHREIBUNG

Mit dem **Delegation Poker** lernen Teams, dass Verantwortung und Delegation keine binäre Sache ist. Verantwortlichkeit wird dadurch in einer kontrollierten, graduellen, spielerischen und dynamischen Art und Weise geklärt. Die Klärung gelingt am einfachsten mit bis zu 10 Teilnehmenden. Jeder hat ein Kartenset mit den sieben Delegationsstufen und es werden zentrale Entscheidungsfelder durchgespielt.

## NUTZEN

- ▶ Transparenz der Entscheidungsbefugnisse im Team
- ▶ Spielerischer Ansatz, der ein oftmals schmerzhaftes Thema auflockert
- ▶ Gemeinsame, dialogische Klärung
- ▶ Dynamische und kontinuierliche Pflege und Anpassung
- ▶ Visualisierung über das Delegation Board



# Entlang von konkreten Entscheidungsfeldern oder Entscheidungssituationen werden die **Delegationslevel festgelegt**

## VORGEHENSWEISE

- 1** **Entscheidungsfeld bestimmen** – Die Gruppe bestimmt ein Entscheidungsfeld, über welches die Verantwortlichkeit geklärt werden soll.
- 2** **Verdeckte Einschätzung** – Jede im Team wählt nun einen Delegationslevel aus dem Kartenset aus, welches widerspiegelt welche Entscheidungsgewalt diese wählen würde, wenn sie Chef wäre.
- 3** **Aufdecken** – Wenn alle ihre Einschätzung verdeckt gemacht haben, dann decken alle gleichzeitig ihre Einschätzungen auf.
- 4** **Diskussion** – Die Teammitglieder mit der höchsten und die mit der niedrigsten Einschätzung erläutern ihre Gedanken zur jeweiligen Einschätzung.
- 5** **Konsensfindung** – Die Gruppe versucht einen Konsens herzustellen, etwa über erneute Abstimmung nachdem die Argumente gehört wurden. Ein Delegationslevel wird festgelegt.

## GUT ZU WISSEN



Es können zunächst alle unklaren oder strittigen Entscheidungssituationen gesammelt werden.

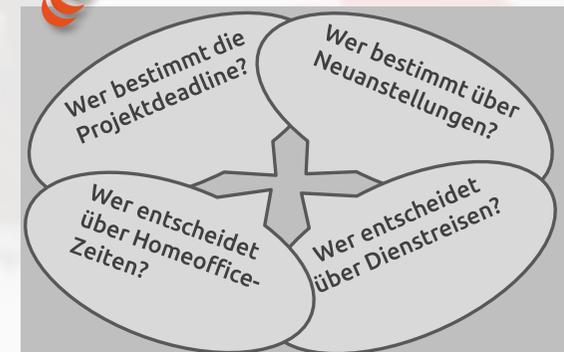
Zu Beginn eines Workshops kann in der Gruppe etwa über Pausenentscheidungen gespielt werden.

Das Team kann unabhängig vom Chef arbeiten und die Ergebnisse werden anschließend verglichen.

Delegation Poker kann auch mit anderen Stakeholdern im Unternehmen gespielt werden.

Die Ergebnisse des Delegation Poker können am Delegation Board visualisiert werden.

Das Delegation Board sollte sichtbar aufgehängt werden, damit Diskussion stattfindet.



(Quelle: Appelo 2016)



# Das **Delegation Board** schafft Transparenz zu den Entscheidungsbefugnissen der wichtigsten Entscheidungssituationen

## SITUATION

Führungskräften fällt es zwar oftmals schwer die Entscheidungsgewalt auf ein Team zu übertragen, doch sie sehen auch keine Alternative zum Übertrag von Entscheidungen auf das Team. Viele Führungskräfte üben sich dann in einem kompletten Rückzug ohne die Entscheidungsgebiete, sowie die Entscheidungsgrenzen gut zu definieren. Unsicherheit und Chaos folgen.

## KURZBESCHREIBUNG

Sind Teams in Richtung Selbstorganisation unterwegs, so braucht es die Klärung von Verantwortlichkeiten und vor allem der Entscheidungsgewalt. Das **Delegation Board** ist eine einfach Visualisierung der wesentlichen Entscheidungsgebiete im Team und orientiert sich zudem an den sieben Delegationsstufen, um die Entscheidungsformen transparent zu machen.

## NUTZEN

- ▶ Transparenz der Entscheidungsbefugnisse im Team
- ▶ Mehr Klarheit bei wesentlichen Entscheidungen
- ▶ Geringere Ressourcenverschwendung durch Trial and Error zur Erkundung des „invisible electric fence“



Bei der kontinuierlichen Pflege des **Delegation Board** sollte der Fluss der Delegation von links nach rechts erfolgen

DAS DELEGATION BOARD							
	1	2	3	4	5	6	7
Arbeitszeit							
Projekt-auswahl							
Team-Zugehörigkeit							
Gehalt					 		
Büro-Ausstattung							

(Quelle: Appelo 2016)



# Das **Delegation Board Poster** ist eine Arbeitshilfe für Teams, um die Delegationsstufen für Arbeitspakete zu visualisieren

phillomondo.

Arbeitsaufgabe/ Arbeitspaket	Verkünden (Tell)	Verkaufen (Sell)	Konsultieren (Consult)	Einigen (Agree)	Beraten (Advice)	Erkundigen (Inquire)	Delegieren (Delegate)

Delegation Board

www.phillomondo.de

Mehr entdecken unter: [www.phillomondo.de/materialien](http://www.phillomondo.de/materialien)



*Authentisch lebendige  
Organisationen gestalten*

 **phil!omondo**®  
creating social opportunities.

Björn Schmitz  
bjoern.schmitz@philiomondo.de  
www.philiomondo.de