



Agile Methoden

Auswahl, Anwendung und Skalierung





Agile Methoden

Heutige Organisationen brauchen neben Führungskräften mit dem richtigen Mindset, zeitgemäßen Prinzipien auch agile Methoden. Denn mit ihnen lassen sich komplexe Maßnahmen schnell und effizient umzusetzen.

Agile Methoden kommen vermehrt dort zum Einsatz, wo es um die Entwicklung kreativer Lösungen in einem komplexen Umfeld geht. Durch das iterative Vorgehen sind sie hervorragend zur Entwicklung innovativer Produkte oder ganzer Organisationen geeignet. Für alle anderen Projekte ist herkömmliches Projektmanagement die erste Wahl.

Alle agilen Methoden basieren auf den, im [Agilen Manifest](#) definierten Prinzipien. Sie sind erfolgreich, weil sie konsequent auf Kundennutzen, selbstorganisierende Teams, Tempo und frühe Fehlererkennung ausgerichtet sind.

Bevor wir jedoch auf die Methoden eingehen, geben wir Ihnen eine kleine Entscheidungshilfe an die Hand, mit der Sie schnell und sicher bestimmen können, welche agile Methode für Ihre Zwecke am besten geeignet ist. Hierbei gehen wir jedoch ausschließlich auf solche Methoden ein, die sich auch außerhalb des IT-Umfelds einsetzen lassen.

Design Sprint

Der Design Sprint wird eingesetzt, wenn bereits eine Produktidee besteht und man innerhalb einer Woche Antworten auf diese Fragen erhalten will.

„Wie müsste das Produkt konkret aussehen, damit der Kunde es unbedingt haben will?“

Am Ende dieses Prozesses steht dann ein Prototyp, den man Anwendern zeigen kann, um zu erfahren, was dieser davon hält, wie hoch er den Nutzen einschätzt, was man verbessern könnte und ob er es kaufen würde.





Design Thinking

Design Thinking ist ein kreativer Ansatz, der überwiegend in Marketing oder Produktentwicklung zum Einsatz kommt, um Antworten auf diese Fragen zu finden:

„Was könnten unsere neuen Produkte sein?“

Womit können wir den Markt begeistern?“

Bei Design Thinking handelt es sich um einen am Nutzer orientierten Ansatz, der sowohl zur Lösung von Problemen als auch zur Entwicklung neuer Ideen eingesetzt wird. Das Ziel von Design Thinking ist die iterative Entwicklung von Ideen, Konzepten, Prototypen und Produkten.

Damit Fehler und Verbesserungspotenziale frühzeitig entdeckt werden und das Problem oder die Idee den höchstmöglichen Nutzen für den Anwender hat, werden die Arbeitsergebnisse nach jeder dieser Phase geprüft.

■ Phase 1: Verstehen des Problems

Zu Beginn erarbeitet das Team eine Vermutung zu einem Problem oder eine Hypothese zu einem möglichen Produkt. Sie beschäftigen sich also mit der Frage, für die Sie im Laufe des Prozesses eine Lösung finden wollen. Hierzu stellt sich das Team folgende Fragen:

Worum geht es genau?

Für wen ist das von Nutzen?

Was sind die Rahmenbedingungen?

Welcher Zustand soll hergestellt werden?

Damit der Prozess nicht auf Annahmen und Hypothesen, sondern auf Fakten basiert, wird zu jeder nicht beantworteten Frage recherchiert.





■ Phase 2: Beobachten / Recherchieren / Erforschen

Mit der Hypothese oder Frage im Hinterkopf sammeln Sie erst einmal alle Informationen, die zum vermuteten Problem oder dem möglichen Produkt gehören.

Sie erforschen, was andere Unternehmen machen, besuchen inspirierende Vorträge, sprechen Stakeholdern, Partnern, Zulieferern oder natürlich mit den Kunden über das Thema.

Hierfür gibt es spezielle Befragungsformen, z.B. [JTBD Jobs To Be Done](#). Mit ihr findet man sehr viel über die bewussten und unbewussten Anforderungen der Befragten heraus, anstatt ihnen etwas in den Mund zu legen.

Auch wird der Kunde im Alltag beobachtet. Wie verhält er sich? Wie oft hat er das Problem oder wie häufig nutzt er das Produkt? Ihre Aufgabe ist es, alles zu sammeln, was zu dem vermuteten Problem/dem möglichen Produkt gehört.

■ Phase 3: Thesen definieren

Nachdem das Team über alle Erkenntnisse informiert sind, bemüht es sich um ein tieferes Verständnis für den Kunden.

Durch die detailreiche und konkrete Beschreibung einer einzelnen Person (Persona“) aus der Zielgruppe kann sich das Team gut in den Kunden hinein fühlen und die tatsächlichen Bedürfnisse, Sorgen und Wünsche des Kunden erfassen.

So können sie das zu lösende Problem besser erkennen, und solange Thesen entwickeln, bis sie diese Frage mit ja beantworten können.

„Lösen wir mit unserer These das Problem des Kunden?“





■ Phase 4: Ideen finden

Mit Werkzeugen wie Brainstorming werden möglichst viele Ideen und Lösungsansätze generiert und gewichtet, z.B. mit EFP – einer einfachen Methode, mit der sich nicht nur der Nutzen der Lösung sondern auch der zu erwartende Aufwand bewerten lässt. Durch die in kürzester Zeit ermittelten Werte erkennt das Team sofort, welches die erfolversprechendsten Ideen und Lösungsansätze sind.

■ Phase 5: Prototypen entwickeln

Im nächsten Schritt wird dann ein möglichst einfach herstellbarer und preiswerter Prototyp erstellt, damit man den Kunden einen Eindruck des späteren Produktes vermitteln kann.

■ Phase 6: Testen

Mit Hilfe der gewonnen Erkenntnisse gehen Sie noch einmal in den Entwicklungsprozess zurück, verbessern und passen an. Mitunter ist es sinnvoll, die Phase 5 und 6 mehrmals zu durchlaufen, bis man sicher ist, dass das neue Produkt marktreif ist.

Lean Startup

Lean Startup-Projekte laufen ähnlich ab, wie die Phasen 5 und 6 aus dem Design Thinking und liefern in kürzester Zeit Antworten auf diese Fragen:

„Was will der Kunde genau?“

„Welches Geschäftsmodell wird von den Kunden am besten angenommen?“

Lean Startup-Projekte laufen ähnlich ab, wie die Phasen 5 und 6 aus dem Design Thinking. Sie sind hilfreich, wenn die Bereitschaft besteht, die Geschäftsidee nicht nur zu modifizieren, sondern grundlegend in Frage zu stellen und anzupassen.





Kanban

[Kanban](#) ist im eigentlichen Sinne keine agile Methode. Da Kanban-Boards jedoch häufig im agilen Umfeld eingesetzt werden, gehen wir ebenfalls auf sie ein. Bei ihnen handelt es sich meist um einfache Tafeln, auf denen die Aufgabenkarten je nach Status durch die Spalten bewegen, z.B. von „zu erledigen“ über „in Arbeit“ bis zu „erledigt“.

Für geografisch verteilte Projektteams empfehlen wir digitale Kanban-Boards. Durch sie sieht jedes Teammitglied auf einen Blick, welche Todo's noch zu erledigen sind (Backlog), wer an welchen Aufgaben arbeitet und welche bereits erledigt wurden.

Um die Vorteile von Kanban voll auszuschöpfen, sind diese fünf Prinzipien zu beachten:

- **Klare Regeln:** Alle Regeln für den Prozess sollten explizit definiert werden, z.B. wann eine Aufgabe den Status „erledigt“ erhalten darf
- **Aufgabenlimit:** Damit nicht zu viele Aufgaben begonnen werden, ist die Anzahl der Karten pro Spalte begrenzt.
- **Workflow:** Für einen stetigen Workflow und gute Ergebnisse, sind die Aufgaben im Backlog zu priorisieren (z.B. mit [EFP](#)) und in absteigender Reihenfolge zu sortieren.
- **KVP (Kaizen):** Kanban-Prozesse sind regelmäßig zu analysieren, um die Effizienz der Arbeitsweise zu verbessern.
- **Leadership:** Kanban funktioniert nur, wenn die ausführenden Team-Mitglieder Verantwortung übernehmen und sich aktiv für die Verbesserung von Abläufen einsetzen.
- **Kenntnisse:** Kenntnisse über Engpass-Strategien, wie z.B. [EKS](#) oder [TOC](#) Theory of Constraints sorgen bei den Teammitgliedern für ein besseres Verständnis, einen effizienten Workflow und deutlich bessere Ergebnisse.





Scrum

Scrum dürfte die agile Methode mit der weitesten Verbreitung sein. Ehemals für IT-Projekte entwickelt, kommt sie vermehrt auch in anderen Anwendungsbereichen zum Einsatz. Die Methode basiert auf diesen Grundsätzen und Rollen:

■ Scrum ist Vollzeit

Scrum funktioniert nur dann, wenn das Team Vollzeit in den Prozess involviert ist. Innovation braucht Zeit und Raum und lässt sich nicht eben parallel zum operativen, linearen Routinegeschäft erledigen.

■ 2-Wochen Intervall

In den meisten Scrum-Projekten hat sich der 14 Tages-Intervall bewährt. In diesen zwei Wochen arbeiten die Teammitglieder an ihren Aufgabenpaketen, treffen sich jedoch häufig, um sich auszutauschen. Nach den zwei Wochen wird Rücksprache mit dem Kunden gehalten.

■ Kanban-Board

Scrum-Teams benötigen ein Kanban-Board, mit dem alle Aufgaben des jeweiligen Intervalls sichtbar dargestellt, gesteuert und überwacht werden.

■ Product Owner

Der Product Owner ist für den Kontakt zum Kunden, die Erfassung der Kundenforderungen und die Verifizierung der jeweiligen Entwicklungsergebnisse verantwortlich. Am Ende des zweiwöchigen Intervalls informiert er das Team über das jeweilige Kunden-Feedback. Danach schnürt er gemeinsam mit dem Team die Aufgabenpakete für die nächsten 14 Tage.

■ Scrum Master

Der Scrum Master ist dafür verantwortlich, dass die Aufgaben gerecht verteilt sind, der Entwicklungsprozess möglichst störungsfrei läuft. Jeden Morgen hält er kurze Stand-Up-Meetings ab, bei dem jedes Team-Mitglied berichtet, woran er gerade arbeitet, wie weit er bisher gekommen ist und welche Probleme und Konflikte ihn ausbremsen.





Der Weg zur agilen Organisation



Agile Organisationen gehen strategisch vor und agieren im Überblick. Sie sorgen für eindeutige Ziele und einen Rahmen, der Mitarbeitern und Teams Ausrichtung gibt und effizientes und selbstorganisiertes Arbeiten ermöglicht.

Nachdem wir die erforderlichen Rahmenbedingungen, die Hemmschuhe und agile Methoden behandelt haben, geht es auf den nächsten Seiten um einen praktikablen Weg zur mehr Agilität.

Doch bevor wir tiefer einsteigen, weisen wir auf zwei Herausforderungen hin, denen wir immer wieder begegnen: Projektengpässe in IT und/oder Produktentwicklung oder die zu langsame Entwicklung der Gesamtorganisation.

Doch egal vor welcher der beiden Herausforderung Ihre Organisation steht, mit dieser bewährten Strategie werden Unternehmen system(at)isch agiler und kontinuierlich erfolgreicher.

■ Die Mittelstands-Strategie

Wir haben sie speziell für mittelständische Unternehmen entwickelt, die den Nutzen agiler Methoden erkannt haben, bzw. skalieren wollen. Sie

- ✓ berücksichtigt alle Einflussfaktoren und ist praktisch umsetzbar,
- ✓ sorgt für einen Rahmen, der glasklare Ziele und Prioritäten ermöglicht,
- ✓ stellt sicher, dass jeder weiß, worauf es ankommt und dass Maßnahmen mit hoher Priorität schnell und effizient umgesetzt werden und
- ✓ nutzt die Ergebnisse regelmäßiger Quick-Checks, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu messen, die Agilität der Organisation zu überwachen und den Grad der Zielerreichung zu dokumentieren.





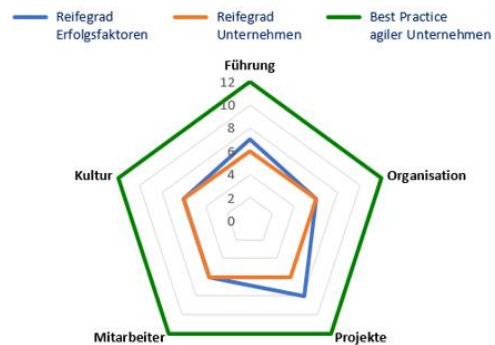
■ Ganzheitlich und praktisch umsetzbar

Zu Beginn bewertet jedes Mitglied des Führungsteam für sich den Reifegrad der Faktoren mit Hilfe des [Quick-Check](#).

Damit das Team eine gemeinsame Sichtweise entwickeln kann, stellt jeder seine Ergebnisse vor. Durch Auswertung der Gesamtergebnisse weiß das Team in kurzer Zeit,

- ✓ wie hoch die einzelnen Reifegrade sind,
- ✓ wie agil die Organisation tatsächlich ist.

Da unsere Empfehlungen auch die Stärke der Wechselwirkungen zwischen den Faktoren berücksichtigt, wird für das Team auch erkennbar, wo mit Maßnahmen die höchste Hebelwirkung erzielbar ist.

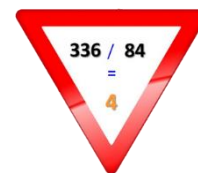


■ Objektive und glasklare Prioritäten

Der Erfolg von Organisationen hängt von verschiedenen Aspekten ab - finanziellen als auch qualitativen, wie z.B. Image, Qualität, Effizienz, Kundenzufriedenheit, Motivation und Agilität.

Damit Führungskräfte in diesem komplexen Umfeld zu glasklaren und organisationsweit vergleichbaren Projektprioritäten kommen, empfehlen wir [EFP](#). Diese objektive und einfach anwendbare Methode wurde 2012 beim Strategiepreis ausgezeichnet, weil sie in kürzester Zeit 3 eindeutige Werte liefert, durch die Entscheider stets vorher wissen,

- ✓ wie hoch der Handlungsbedarf ist
- ✓ wie aufwändig das Projekt ist und
- ✓ ob es sich lohnen wird.



Die Vergleichbarkeit dieser Werte ermöglicht Führungskräften und -teams schnelle Entscheidungen und glasklare Prioritäten. Wie stark sich dies auf Projektdurchsatz und die Agilität von Organisationen auswirkt, zeigt das [Beispiel der HUMMEL AG](#).





■ Hoher Projektdurchsatz

Aufgrund der eindeutigen und organisationsweit gültigen Prioritätszahlen erkennt jeder auf einen Blick, worauf es wirklich ankommt, denn je höher sie ist, desto wichtiger ist das Projekt.



Das vereinfacht auch die Kommunikation, wenn es aus aktuellem Anlass erforderlich wird, eine neue Maßnahme einzureihen. Vor sorgen sie dafür, dass die wirklich wichtigen Projekte stets Vorfahrt an Engpässen (z.B. IT oder Produktentwicklung) haben.

Da es kaum noch zu Missverständnissen, Ressourcenkonflikten und wechselnden Prioritäten kommt, können diese wesentlich effizienter arbeiten. Der Projektdurchsatz steigt und die Organisation wird ein Stück weit agiler – jedoch nur bis zum nächsten limitierenden Faktor; also dem mit dem niedrigsten Reifegrad.

Für viele Organisationen reicht das aus, weil sie auf diese Weise Ressourcen besser fokussieren, Engpässe überwinden und Projektstaus abbauen können. Denen dies nicht ausreicht, zeigen wir einen praktikablen Weg zur agilen Organisation auf.

■ System(at)isch agiler und erfolgreicher

Auch für die Agilität von Organisationen gilt die Management-Regel:

„Miss es oder vergiss es“.

Gemeint ist damit, dass systematische Verbesserungen nur möglich sind, wenn man die Fortschritte misst und überwacht. Deshalb empfehlen wir die regelmäßige Wiederholung des [Quick-Check](#), da er zu jedem Einflussfaktor drei konkrete Ergebnisse, bzw. Verhaltensweisen hinterfragt, die agile Organisationen auszeichnen.

Auf diese Weise lässt sich mit geringem Aufwand überprüfen, ob die Transformation zur agilen Organisation Fortschritte macht und wo es noch klemmt.





Reality-Check gefällig?

Bei dem Quick-Check handelt es sich um kostenloses Instrument, das Ihnen professionelle Informationen über die Agilität Ihres Unternehmens liefert.

Nach dem Download können Sie es in Ruhe auf Ihrem Rechner ausfüllen. So bleiben sensible Analyseergebnisse dort, wo Sie hingehören: bei Ihnen.

Mit dem praktischen Quick-Check wissen Sie in nur 5-10 Minuten,



- ob Ihre Organisation agiler werden muss
- wie agil sie tatsächlich ist,
- durch welche Hemmschuhe sie ausgebremst wird
- und wo Sie ansetzen sollten, damit sie schnell agiler und erfolgreicher wird.

Jetzt [anfordern](#) – und im Nu kennen Sie die Antworten!



conVek
- system(at)isch agiler -

conVek GmbH
CH-8280 Kreuzlingen
Bahnhofstr. 31
Tel: +41 (0)71 – 672 5800
HR: CH 440.4.022.030.5

Büro Deutschland
D – 40878 Ratingen
Wallstr. 16
Tel: +49 (0)2102 – 993 4636