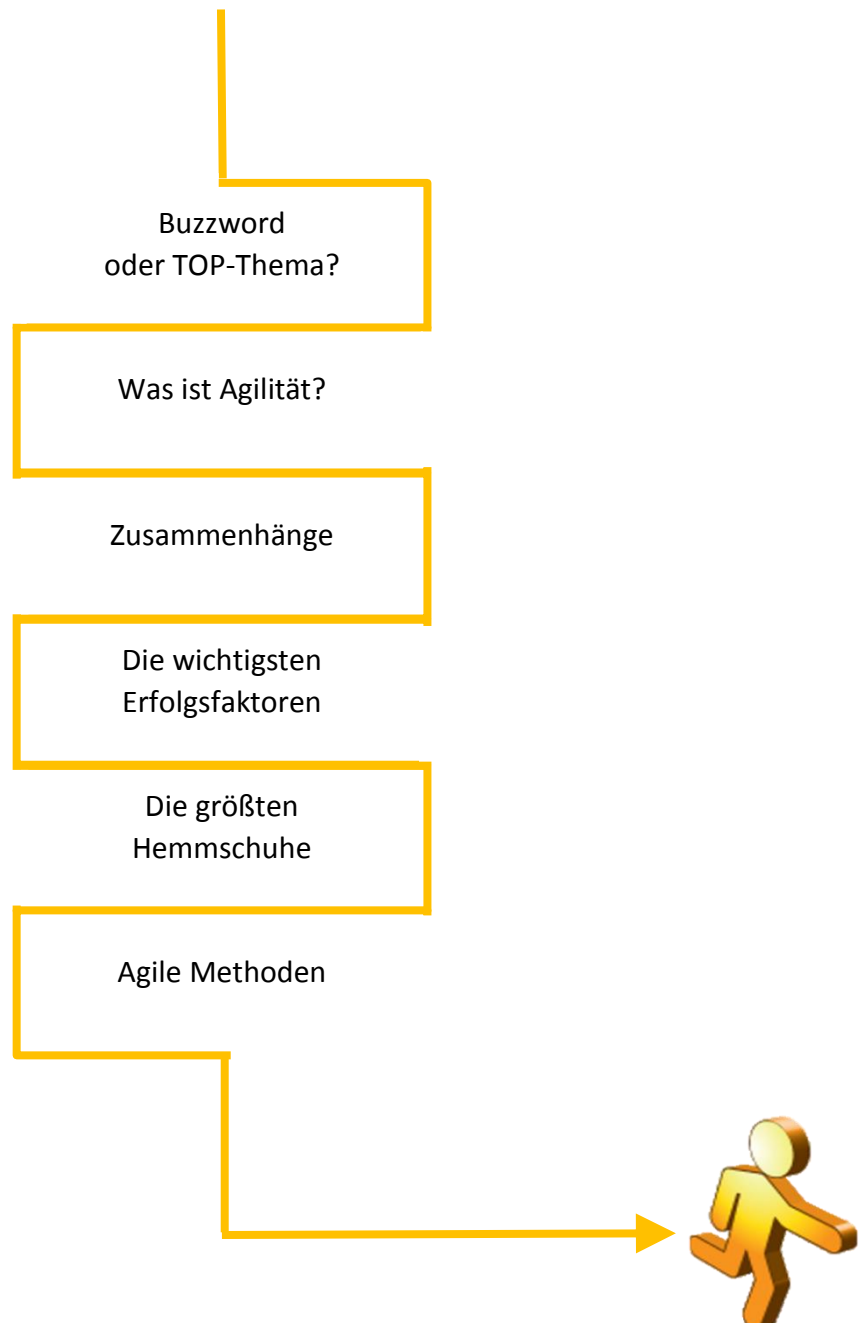




Agilität

Wettbewerber systematisch überholen





Agilität: Top-Thema oder Buzzword?

Märkte und Geschäftsmodelle verändern sich schneller und radikaler denn je. Viele Menschen schlafen nachts nicht mehr ruhig, weil ihre Firmen den aktuellen Entwicklungen hinterherhecheln.

Das zeigen auch die Zahl der Suchanfragen im Internet. Als wir uns vor 10 Jahren auf das Thema „Agilität“ spezialisierten, gab es weltweit nur 141.000 Treffer - heute sind es 3,25 Millionen - allein im deutschen Sprachraum.

Wir wissen um den hohen Nutzen agiler Methoden, doch wir wissen auch, dass ihr Einsatz definitiv nicht ausreicht, damit größere Unternehmen agiler und wettbewerbsfähiger werden. Belegt wird dies auch durch die aktuelle Studie „[Status Quo Agile](#)“, die gemeinsam von der [Hochschule Koblenz](#), [GPM](#) Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., IPMA– International Project Management Association und [Scrum.org](#) erstellt wurde.

Deshalb gehen wir auf den nächsten Seiten neben den agile Methoden auch auf die Faktoren ein, die sich in stark auf die Agilität von Unternehmen auswirken. Doch zuerst beschäftigen wir uns mit dem Begriff Agilität.

Was ist Agilität?

Da es mehrere Definitionen gibt, haben wir diese auf den Punkt gebracht.

„Agilität ist die Fähigkeit von Organisationen, sich erfolgreich in schnellelebigen und komplexen Märkten zu behaupten.“

Wie jede Fähigkeit braucht auch Agilität die passenden Rahmenbedingungen. Unternehmen, die diese nicht rechtzeitig schaffen, werden nur schwerlich in einer Welt überleben, die immer volatiler, ungewisser, komplexer und durch kaum vorhersehbare Entwicklungen geprägt wird.





Zusammenhänge

„Agilität ist das Ergebnis verschiedener Faktoren“

Je besser Führung, Organisation, Mitarbeiter und Projekte aufeinander abgestimmt sind, desto schneller und erfolgreicher ist das Unternehmen. Es gibt jedoch einen weiteren Faktor, der alle anderen beeinflusst und die Agilität von Unternehmen beflügeln oder komplett ausbremsen kann. Er ist so stark, dass Peter F. Drucker sagte:

„Culture eats strategy for breakfast“

Die durch die Führung geprägte Unternehmenskultur (ugs. Betriebsklima) ist der Faktor mit dem größten Einfluss auf Betriebsergebnisse und Erfolg.

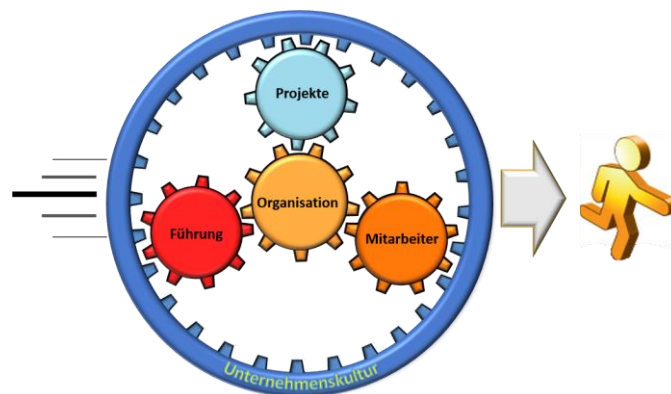


Abb1. Agilität und seine Erfolgsfaktoren

Für den Aufbau eines SAFe *Scaled Agile Frameworks* gilt: Das Projekt wird nicht sehr erfolgreich sein oder gar scheitern, wenn kein Ansatz gewählt wird, der diese Faktoren ausreichend berücksichtigt. Die Studienergebnisse bestätigen dies. Als die größten Probleme bei der Umsetzung nennen sie

- inkompatible Führungs- und Fehlerkultur
- starre Organisationsstrukturen
- Prioritätenkonflikte mit Mitarbeiter aus der Linie
- eine durch Veränderungsängste und Gleichgültigkeit geprägte Kultur

Mehr über die Erfolgsfaktoren, die Zusammenhänge und die größten Hemmschuhe für Agilität erfahren Sie auf den nächsten Seiten.





Die größten Erfolgsfaktoren



Erfolgsfaktor 1: Führung

In turbulenten Zeiten braucht es Leader, die wissen, welche Rahmenbedingungen es braucht, damit Organisationen sich schnell und sicher anpassen und weiterentwickeln.

Deshalb gehen wir an dieser Stelle nur auf die Führungsaspekte ein, die sich direkt auf die Agilität von Organisationen auswirken und die es der Führung ermöglichen sicher durch die turbulente [VUCA-Welt](#) zu steuern.

■ Fokussierung auf das Wesentliche

„Das Ziel zu kennen ist der halbe Erfolg.“

Die Aussage von Peter F. Drucker bezog sich jedoch ausdrücklich auf das übergeordnete Ziel von Organisationen: DAUERHAFTEN ERFOLG.

■ Konsens der Führungsteams

Dauerhafter Erfolg ist jedoch nur erreichbar, wenn im Führungsteam Einigkeit darüber besteht, worauf es für das Unternehmen wirklich ankommt und was höchste PRIORITÄT hat, denn für den Erfolg von Organisationen gilt das gleiche wie im Mannschaftssport:

„Elf erstklassige Spieler garantieren keinen Sieg“

Namhafte Studien zeigen jedoch, dass dies nur wenigen Führungsteams gelingt. Auf den nächsten Seiten erfahren sie mehr darüber, welche fatalen Auswirkungen Einzelinteressen und Silodenken auf Kultur, Agilität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hat.





■ Führungskräfteentwicklung

Agile Unternehmen fallen nicht einfach vom Himmel, sondern basieren auf der Erkenntnis der Führungsspitze, dass:

„je mehr Leader sie haben, desto größer ist ihr Erfolg“

Deshalb hat die Führungskräfteentwicklung in diesen Unternehmen den höchsten Wert. Sie setzen gezielte Programme ein, um ein Framework von Führungskräften aufzubauen, die über das Mindset von Leadern verfügen.

Gemeint ist damit die Erkenntnis, dass sie viel erfolgreicher sein werden, wenn sie sich bewusst dafür entscheiden, sich und ihre Mitarbeiter systematisch weiterzuentwickeln.

Leadership ist für den Aufbau eines solchen Frameworks extrem wichtig, weil diese Programme die mit Abstand höchste Hebelwirkung auf die Kultur und das Engagement der Mitarbeiter hat. Da dieses den Rahmen dieses Dokuments sprengen würde, werden wir hierzu bald ein weiteres Whitepaper herausgeben.

In ihm werden wir ausschließlich auf zeitgemäße Programme und Methoden eingehen. Sie wurden speziell für den Einsatz in turbulenten Zeiten entwickelt und sind weltweit erfolgreich, weil sie

- ✓ **leicht verständlich,**
- ✓ **situativ und mit geringem Aufwand anwendbar**
- ✓ **und hochwirksam für Kultur und Ergebnisse sind.**

Einfach hier anfordern – wir senden Ihnen das Whitepaper baldmöglichst zu.

[„NEW LEADERSHIP – hochwirksam führen“](#)





Erfolgsfaktor 2: Organisation

Damit Agilität nicht im Chaos endet, braucht es einen organisatorischen Rahmen, der schnelle und komplexe Veränderungen ermöglicht, ohne Bewährtes zu gefährden.

Die Komplexität heutiger Unternehmen ist so hoch, wie nie zuvor. Um zu verhindern, dass kleine Fehler zu großen Problemen führen, haben sich die Unternehmen in den letzten Jahrzehnten ein Korsett aus Management-Systemen und definierten Prozessen zugelegt, um Qualität, Umweltschutz, Mitarbeitergesundheit und Compliance zu sichern.

Mit ihnen werden Organisation und Produkte zwar sicherer, doch die Medaille hat auch eine Kehrseite: Starre Regeln und Strukturen verhindern Flexibilität und eine agile Unternehmensentwicklung.

Mit der Einführung agiler Methoden ist deshalb auch das organisatorische Umfeld zu betrachten und ggf. zu optimieren – ansonsten können die agilen Projektteams ihre positive Wirkung kaum entfalten.

Macht man dies nicht, kommt es nahezu sicher zu hohen Reibungsverlusten und Spannungen, weil die Schlagzahl der agilen Projektteams deutlich höher ist, als die der Stabs- und Linienorganisation auf deren Mitwirkung sie aber häufig angewiesen sind.

Die Ergebnisse der Studie [Status Quo Agile](#) zeigen, dass dies einer der Gründe für ernüchterte Führungskräfte, frustrierte Projektteams und enttäuschende Projektergebnisse ist. Wie sie den Erfolg agiler Methoden sicherstellen und wo sie diese am besten in die Organisation einbinden, erfahren sie im Kapitel *Agile Methoden*.





Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiter

Gerade in turbulenten Zeiten braucht es fähige Mitarbeiter, die mitdenken und sich engagiert für die Umsetzung der erforderlichen Veränderungen einsetzen.

Ob Mitarbeiter die Extrameile für das Unternehmen gehen oder nur Dienst nach Vorschrift machen, hängt im Wesentlichen von der Führungskultur, d.h. folgenden Faktoren ab:

- **Vertrauen in die Führung**

Mitarbeiter folgen Leadern und unterstützen diese nach Kräften, wenn sie ihnen Perspektiven bieten und auf ihrem Weg dorthin unterstützen.

- **Sinnhaftigkeit**

Die Mitarbeiter müssen verstehen, welche Ziele das Unternehmen anstrebt und wie sie dazu beitragen können - vor allem aber, welchen Sinn es für sie selbst hat, an der Erreichung mitzuwirken.

- **Fähigkeiten**

Mitarbeiter in deren Fähigkeiten investiert wird, empfinden dies als Wertschätzung und danken dies durch Engagement und gute Leistungen.

Das Engagement der Mitarbeiter erlischt jedoch schnell, wenn sie nicht wertschätzend geführt, durch zu enge Organisationsregeln behindert oder durch eine Unternehmenskultur ausgebremst werden, die durch erfolgshemmende Überzeugungen geprägt ist, wie z.B.

*„Besser nicht auffallen“
„Ich kann ja eh´ nichts ändern“
„Das bringt ja sowieso nichts“*





Erfolgsfaktor 4: Projekte

Projekte sind die Bausteine, mit denen die Zukunft errichtet wird. Je schneller und erfolgreicher eine Organisation Projekte umsetzen kann, desto agiler ist sie.

Agile PM-Methoden gewinnen zunehmend an Bedeutung, da die Zahl und Komplexität der Projekte ständig steigt, während die Endtermine immer kurzfristiger werden. Bevor wir auf die agilen Methoden eingehen, weisen wir auf die starken Wechselwirkungen zwischen dem Projekterfolg, der Motivation und dem Betriebsklima hin.

Außerdem möchten wir an dieser Stelle auf zwei weitverbreitete Irrtümer hinweisen:

1. ~~Herkömmliche PM-Methoden sind veraltet~~
2. ~~Agile PM-Methoden sind für alle Projekte geeignet~~

Weil allein der Einsatzzweck über die Eignung des Werkzeugs entscheidet, gehören sowohl herkömmliche als auch agile PM-Methoden in den Methoden-Werkzeugkasten jedes Unternehmens.



Um beim Bild mit dem Werkzeug zu bleiben: Es kommt auf die Schraube an, ob ein feiner Kreuzschlitzschraubendreher (z.B. Design Thinking) besser geeignet ist, oder ein 13er Gabelschlüssel (die klassische Wasserfalltechnik).



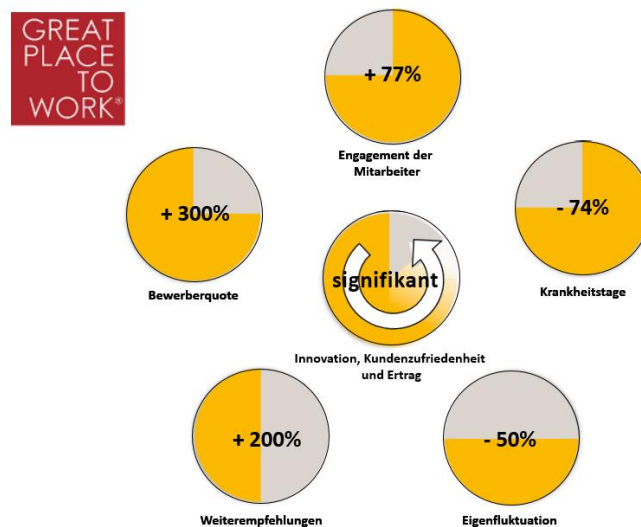


Erfolgsfaktor 5: Unternehmenskultur

Agilität braucht Engagement und kreative Lösungen. Dies sind jedoch zarte Pflänzchen – sie brauchen das richtige Klima, um zu wachsen, zu gedeihen und reiche Früchte zu tragen.

Wie stark sich das Betriebsklima auf den Erfolg von Unternehmen auswirkt, zeigen die Auswertungen von GPTW® [Great Place to Work](#). Diese Gesellschaft untersucht jährlich das Betriebsklima in ca. 10.000 Unternehmen und liefert benchmark fähige und detaillierte Daten, die es ermöglichen genau dort anzusetzen, wo es klemmt.

Die Auswertungen von GPTW® zeigen eindeutig, dass sich Investitionen in die Führungs- und Unternehmenskultur wirklich lohnen. Unternehmen mit einem guten Betriebsklima erzielen signifikant bessere Ergebnisse bzgl. Innovation, Kundenzufriedenheit und Ertrag. Zudem gelingt es ihnen deutlich besser, fähige Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten – ein gewichtiges Argument in Zeiten des Fachkräftemangels.





Die größten Hemmschuhe

Ein Blick auf die Realität zeigt jedoch, dass in den meisten Unternehmen noch reichlich Platz nach oben besteht. Die auf im Folgenden aufgeführten Studien werfen ein Schlaglicht auf die größten Hemmschuhe für Agilität und Erfolg.

Sie kosten enorm viel Kraft und Geld, vergiften die Unternehmenskultur und verschleifen die Nerven von Führungskräften und Mitarbeitern



Hemmschuh 1: Ziele und Prioritäten

Die PiL-Studie mit über 40.000 Teilnehmern zeigt, dass unklare Ziele und wechselnde Prioritäten in über 80% der Unternehmen zu Verwirrung, Silodenken, Konflikten und resignierten Mitarbeitern führen.

Wer glaubt, dass in seinem Unternehmen Einigkeit über Ziele und Prioritäten besteht, der sollte einmal fünf Führungskräfte fragen:

***"Worauf kommt es wirklich an -
welches Ziel müssen wir auf jeden Fall erreichen?"***

Wahrscheinlich werden Sie unterschiedlichste Antworten erhalten. Warum das so ist, erfahren Sie aus diesem Video-Clip [Hemmschuh Nr. 1](#)



Um dieses Problem zu lösen, empfehlen wir [EFP](#). Hierbei handelt es sich um eine bewährte und beim Strategiepreis 2012 ausgezeichnete Methode, mit der Sie eindeutige Ziele und glasklare Prioritäten sorgen.





Hemmschuh 2: Projektergebnisse

Die Studie von Prof. Gröger mit nahezu 1.000 dt. Führungskräften belegt, dass der überwiegende Teil der für Projekte eingesetzten Ressourcen wirkungslos verpufft, weil ihr Wirkungsgrad bei unter 20% liegt.

Die Ergebnisse vieler Maßnahmen und Projekte bleiben meist weit hinter den Erwartungen zurück, weil Termine platzen, Projekte nicht nachhaltig sind oder schlichtweg scheitern.

Prof. Dr. Manfred Gröger nannte seine Studie

[Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung](#),

weil er allein die wirtschaftlichen Schäden für die dt. Wirtschaft auf ungefähr 150 Milliarden EURO pro Jahr schätzt. Die Studie ist zwar schon 15 Jahre alt, doch aktuellere Studien, z.B. die [Chaosstudie](#) der *Standish-Group* belegen, dass es heute noch nicht wesentlich besser aussieht.

Mehr über die Studie und die anderen Auswirkungen erfahren Sie aus dem kurzen Video-Clip [Hemmschuh Nr. 2](#).



Die besten Instrumente, um das Problem zu lösen und enorme Leistungsreserven freizusetzen sind agile Methoden in Kombination mit [EFP](#).



Hemmschuh 3: Engagement

Der Engagement-Index von *Gallup*[®] belegt, dass sich nur etwa 16% der dt. Mitarbeiter für ihr Unternehmen engagieren, während 84% nur "Dienst nach Vorschrift" machen, bzw. bereits innerlich gekündigt haben.

Der [Engagement Index](#) von *Gallup*[®] - die renommierteste und aussagefähigste Arbeitsplatzstudie untersucht seit 2001 jedes Jahr, wie stark die emotionale Bindung deutscher Mitarbeiter an ihre Brötchengeber ist. Hierbei gilt: Je höher die Mitarbeiterbindung ist, desto stärker engagiert er sich für das Unternehmen.

Mehr über die Studienergebnisse, die Problemursachen und Auswirkungen erfahren Sie aus dem kurzen Video-Clip [Hemmschuh Nr. 3](#)



Wer die Problemursachen beseitigen und das Engagement der Mitarbeiter systematisch steigern will, dem empfehlen wir unternehmensspezifisch zusammengestellte [Ownership-Programme](#).

Mit ihrem datenbasierten Ansatz setzen Sie genau dort an, wo die größte Hebelwirkung erzielbar ist - bei der Führungs- und Unternehmenskultur.





Hemmschuh 4: Weiterbildung

Eine Kienbaum -Studie zeigt auf, dass der Lerntransfer herkömmlicher Trainings so niedrig ist, dass innerhalb eines Jahres 75% der hierfür eingesetzten Ressourcen wirkungslos verpufft, weil das Erlernete nicht in den Arbeitsalltag einfließt.

Es braucht jedoch einen hohen Lerntransfer, damit Führungskräfte und Mitarbeiter mit den schnellen Veränderungen Schritt halten und das Erlernete seinen Nutzen entfalten kann.

Weil viele Führungskräfte die Erfahrung gemacht haben, dass selbst teure Weiterbildungs-Maßnahmen nicht den gewünschten Praxisnutzen haben, scheuen sie sich, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren.

Mehr über die Studie und Alternativen zeigt der Video-Clip [Hemmschuh Nr. 4](#)



Deshalb setzen unsere Ownership-Programme ausschließlich auf Weiterbildungs-Maßnahmen, wie Workshops und FK-Coachings, da diese einen hohen Lerntransfer sicherstellen.





Agile Methoden



Um wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen zeitgemäße Methoden. Denn nur mit ihnen lassen sich die Maßnahmen und Projekte zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit 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 Unternehmensentwicklung, zur Entwicklung von Produkten mit innovativen neuen Funktionen und Eigenschaften geeignet. Für alle anderen Projekte ist herkömmliches Projektmanagement die erste Wahl.

Agile Methoden sind so erfolgreich, weil sie konsequent auf Kundennutzen, Tempo und frühe Fehlererkennung ausgerichtet sind und die Ressourcen entsprechend fokussieren.

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 ein, die sich auch außerhalb des IT-Umfelds einsetzen lassen.

1. 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.





2. 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.

3. 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.





4. Kanban

[Kanban](#) ist japanisch und bedeutet Kartenwand. Hierbei handelt es sich meist um eine einfache Tafel mit verschiedenen Spalten, die den Arbeitsablauf des Projekts abbilden. Die einfachsten Tafeln (Kanban-Boards) verfügen über drei Spalten – „zu erledigen“, „in Arbeit“ und „erledigt“. Die Aufgabenkarten bewegen sich je nach Status durch diese Spalten.

Für geografisch verteilte Projektteams sind digitale Kanban-Boards bestens geeignet. 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. Deshalb sind die grafischen Kanban-Bords auch zentraler Bestandteil Cloud-basierter Projektmanagement-Apps.

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.





5. 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.





Kontakt

conVek GmbH

Bahnhofstrasse 31
CH - 8280 Kreuzlingen

Tel.: + 41 (0)71 / 672 5800

info@convek.com

Büro Deutschland

Wallstr. 1
D - 40878 Ratingen

Tel.: + 49 (0) 2102 / 9934 636