

HENDRIK, WIR BRAUCHEN WAS NEUES!

**Survival-Guide für die Entwicklung
neuer Produkte und Dienstleistungen.**

Björn Ruland Lars Guillium

INHALTSVERZEICHNIS

Teil 1 – Chaos

Hendrik, wir brauchen was Neues!

- 24 Was ist Agilität?
- 30 Die Komplexität von Projekten bewältigen
- 33 Die Situation verstehen

Von der Idee zum Prototyp

- 44 Was ist Design Thinking?**
- 48 Das Design-Thinking-Team**
 - 52 Die Richtigen für Ihr Design-Thinking-Team: Innovatoren und Early Adopter
 - 54 Einen gemeinsamen Arbeitsmodus finden
- 58 Den Nutzer verstehen**
 - 63 Der Raum für Design Thinker
 - 66 Der Design-Thinking-Prozess
 - 68 Problemorientierung
 - 88 Lösungsorientierung
- 104 Quick Guide – Design-Thinking**
- 106 Eine erste verkaufbare Produktversion bauen**
 - 110 Lean Startup
 - 112 Minimum Viable Product und Build-Measure-Learn

Teil 2 – Komplexität

Mit Scrum aus der Idee ein marktfähiges Produkt machen

- 124 Scrum in Kürze**
- 132 Vorbereitung auf den ersten Sprint**
 - 129 Das Commitment der Stakeholder einholen
 - 136 Das Scrum-Team zusammenstellen
 - 154 Der passende Raum
 - 155 Eine Story Map entwerfen
 - 159 Das initiale Product Backlog erstellen
- 164 Der Kick-off**
- 178 Die Arbeitsphase**
 - 179 Analoge vs. digitale Tools
 - 180 Der Umgang mit verteilten Teams
 - 182 Das Review naht
 - 185 Der Ablauf des Reviews
 - 189 Die Retrospektive
- 194 Quick Guide – Scrum**

Teil 3 – Ordnung Von der Entwicklung in die Abwicklung – Koordination mit Kanban

204 Evolutionäre Veränderung mit Kanban

206 Praktiken und Prinzipien

212 Meetings in Kanban

218 Kanban in Kürze

220 Wie hat Hendrik das neue Produkt mit Kanban integriert?

225 Einen Systemworkshop gestalten

237 Systemworkshop für die Abteilung Vertrieb

242 Systemworkshop für die Abteilung Auftragsabwicklung

244 Synchronisation von Vertrieb und Auftragsabwicklung

248 Was hat es gebracht?

250 Quick Guide – Kanban

HINWEIS ZUR VERWENDUNG DIESES BUCHES



In der Rubrik „Tipp“ finden Sie Vorgehensweisen, die sich in unserer täglichen Arbeit immer wieder als sinnvoll herausgestellt haben.

Unsere Meinung

In den verschiedensten Situationen werden wir immer mal wieder nach unserer Meinung gefragt. Damit halten wir uns auch bewusst nicht zurück. Im Text wollen wir deutlich machen, wenn Aussagen nicht allgemein anerkannte Theorie sind, sondern unsere persönliche Sichtweise.

Praxisbeispiel

Wenn wir Ihnen zeigen wollen, wie Definitionen oder Theorien in die Praxis übertragen aussehen, verwenden wir solche Boxen.

Hendrik wusste, dass das irgendwann kommen würde. In den letzten zwei Monaten waren immer wieder die Strategieberater an seinem Büro vorbeimarschiert. Ziel: Vorstandsetage. Manchmal blies der Wind, den sie dabei machten, ein paar Wortfetzen durch Hendriks Bürotür – agilisieren, Spotify, wir müssen auch ... Und jetzt war es so weit: In der linken Hand mit einem PowerPoint-Ungetüm wedelnd, stand der Chef in der Tür. „Hendrik, wir brauchen was Neues, so `ne richtige Innovation. Versuchen Sie es doch mal mit dieser Agilität, da geht das auch gleich viel schneller, in einem halben Jahr sollten wir was Verkaufsfähiges haben. Ich muss Ihnen ja nicht sagen, dass uns die Konkurrenz gerade das Wasser abgräbt. Stellen Sie Ihre Truppe ein wenig um! Dieses Spotify-Modell wär' doch was.“ Mit einem Das-machen-Sie-schon-Blick knallte er Hendrik Frischat die 68 PowerPoint-Folien auf den Schreibtisch, drehte sich um und ging.

Na dann, Frischat. Was nun? Mit seinem Team hatte der 46-jährige Produktmanager in den letzten Jahren einige erfolgreiche Dienstleistungen entwickelt, doch dieses Mal war es anders. In seinen Meetings mit der Geschäftsführung spürte er diese Nervosität. Es muss sich was verändern, aber was und wie? Niemand musste Hendrik erklären, was Agilität war. Von seinen zehn Jahren in der Firma beschäftigte er sich seit mindestens fünf mit agilen Arbeitsmethoden und hatte darüber immer wieder mit seinem Team gesprochen. Es hatte lange gedauert, bis seine Leute neugierig genug waren, um es zu probieren – und vor ein paar Monaten wagten sie den ersten Versuch. In Eigenregie, nur mit dem Wissen, das sich Hendrik angelesen hatte. Seitdem war Hendrik für die anderen Manager der Typ mit den bunten Zettelchen, der aus der Reihe tanzen muss. Hendrik, der Mann, der Extrawürste brät: Sein Team durfte mit Sondergenehmigung natürlich diese Boards an die Wand hängen, vor denen die Hendrik-Leute jeden Tag eine Viertelstunde rumstanden. Als ob das etwas bringen würde, raunten sich die anderen Abteilungsleiter zu, die Mega-Innovation hat der Frischat deswegen ja nicht geliefert.

Hendrik blätterte durch den Papierstapel, den der Chef auf seinem Tisch gelassen hatte. Klar, da standen viele sinnvolle Sachen drin. Die Organisation solle agiler werden, ihre Geschäftsmodelle und Produkte neu ausrichten und stärker an den Kundenbedürfnissen orientieren. Nur stand nirgends, wie die Umsetzer, also die Frischats, das angehen sollten. Soll er einfach mal alle seine Leute in Scrum- und Kanban-Trainings schicken? In einem halben Jahr soll was Vermarktungsfähiges da sein – mit welchen Methoden kriegen wir das hin? Es geht agil, soviel wusste Hendrik. Doch wie genau – keine Ahnung.



An diesem Punkt rufen uns Manager wie Hendrik Frischat an. Manchmal sagen sie es gerade heraus: „Wir sind verzweifelt und wissen nicht, was wir tun sollen.“ Der Chef hat vom mystischen Agile gehört, und das klingt nach Rettung. Die Verzweiflung ist nur allzu gut zu verstehen, denn für die meisten Unternehmen, egal in welcher Branche, verändert sich gerade sehr viel. Ja, oft ist es tatsächlich der Marktdruck durch die Digitalisierung: Neue Geschäftsmodelle entstehen und stellen die alten Modelle in Frage. Doch auch wenn wir die Digitalisierung ausklammern, bleiben immer noch genügend Themen übrig, die Managern den Schlaf rauben können: Der Markt für hochqualifizierte Arbeitskräfte ist leergefegt und zusätzlich stellen die nachrückenden Generationen auch noch Ansprüche an die Art und Weise, wie sie arbeiten wollen. Unternehmen müssen attraktiv sein – nicht nur für potenzielle Kunden, sondern zunächst mal für potenzielle Mitarbeiter. Was auch immer hinter dem Drang, agil zu werden und Produkte agil zu entwickeln steht: Viele alteingesessene Muster funktionieren einfach nicht mehr, und das erzeugt Druck und Stress.

18

In dieser Situation passiert genau das, was Hendrik erlebt: Beratungsunternehmen entwerfen beeindruckende Strategien für agile Transformationen. Doch damit gehen sie mit den Betroffenen nur das einfache Stück des Weges. Dort, wo es wirklich hart wird, in der täglichen Umsetzung und bei der noch schwierigeren Führungsarbeit an der Organisationskultur des Unternehmens stehen die Hendriks alleine da. Es ist so, als würde man jemandem die Skizze eines Tisches vorlegen und erklären: „Das Ding braucht vier Beine und eine Platte.“ Wenn Sie aber nicht wissen, wie man Holz bearbeitet, helfen Ihnen solche Instruktionen überhaupt nicht weiter.

Wenn Sie neue Produkte entwickeln sollen, stehen Sie in den meisten Fällen vor einer komplexen Herausforderung. Meistens ist nicht einmal die Hälfte der Anforderungen bekannt und vielleicht sollen diese auch noch mit völlig neuen Technologien umgesetzt werden. In den letzten Jahren wurde vor allem Scrum als das Wundermittel verkauft, das diese Komplexität beherrschen kann. Ja, Scrum hat seinen unbestrittenen Zweck, doch Agilität ist kein Ergebnis der sogenannten „agilen Frameworks“. Vielleicht kann sogar das klassische Projektmanagement agil sein? „Agile“ ist ein massiver Trend, und viele Agilisten fühlen sich dazu berufen, noch dieses und jenes Modell auf den Markt zu werfen – das x-te Skalierungsframework und die zigste Zertifizie-

rung. Dieser Drang zur Selbstdarstellung bewirkt aber nur eines: Verwirrung und Verunsicherung. Ob Sie das tägliche 15-minütige Treffen mit den Kollegen nun Daily, Arbeitsbesprechung oder „Start in den Tag“ nennen, ist nebensächlich. Im aktuellen Hype schwirren unzählige Begrifflichkeiten durch den Raum, doch glauben Sie bitte nicht, dass Sie alle diese gut gemeinten neuen Ansätze auch in Ihrem Unternehmen einsetzen müssen.

„Ich will so arbeiten wie Spotify!“

Bei dieser Aussage stellen sich uns die Nackenhaare auf. Unsere Standardantwort darauf lautet: „Dann kündige und geh zu Spotify. Das ist der einzige Weg, um so arbeiten zu können.“ Bevor wir Ihnen erzählen, wie wir eine Herausforderung wie jene von Hendrik angehen würden, haben wir eine Bitte: Vergessen Sie alle So-Wie's. Spotify hat für sich einen Weg gefunden, wie es arbeiten will – fein. Das Modell, über das alle reden, stammt allerdings aus dem Jahr 2012 und Spotify selbst hat sich inzwischen weiterentwickelt. Das ist es, was Spotify „agil“ macht: Je nachdem, vor welcher Herausforderung das Unternehmen steht, passt es sich entsprechend an.

19

Jedes Unternehmen hat aber seine eigene Geschichte, auch das Unternehmen, in dem Sie arbeiten. Mitunter haben diese Unternehmen bisher tausende Menschen beschäftigt und ernährt. Warum also wollen alle die – bereits überholte – Aufbauorganisation eines Unternehmens imitieren, das andere Voraussetzungen hat? Natürlich kann man Ansätze übernehmen, wenn sie in der eigenen aktuellen Situation tatsächlich sinnvoll sind und helfen können. Tun Sie es aber bitte nicht, weil es gerade alle tun. Prüfen Sie genau, was das Besondere an Ihrer Organisation ist und was wirklich zu deren Zielen passt. Auch das, was wir Ihnen in diesem Buch erzählen, ist lediglich eine Möglichkeit von vielen.

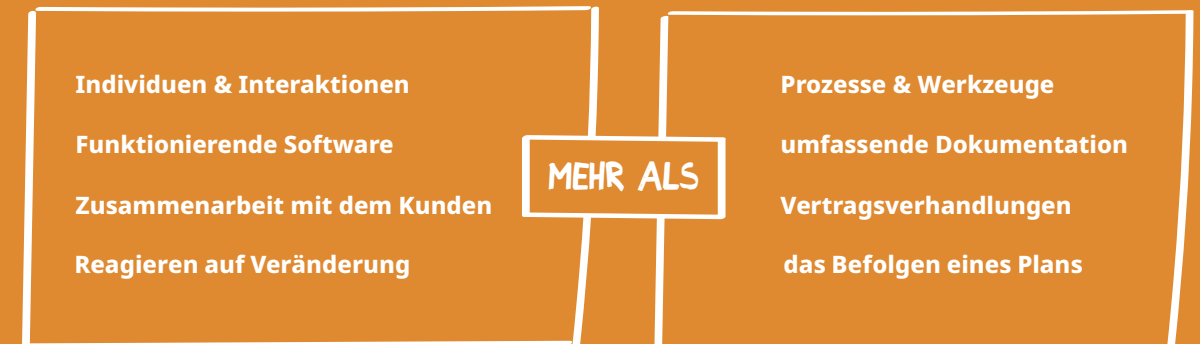
Klar, am Markt wendig und schnell zu sein, ist wichtig. Bevor Sie sich in agile Experimente stürzen, stellen Sie sich aber mal die Frage: Wozu brauchen wir das Ganze eigentlich? Was genau wollen wir erreichen? Oder wollen wir es nur tun, weil wir denken, es tun zu müssen?

AGILITÄT – EIN ZUSAMMENSPIEL AUS HALTUNG UND WERKZEUGEN

In diesem Buch beschreiben wir ausgewählte Werkzeuge für das agile Arbeiten, vor allem der praktische Umgang damit steht für uns im Vordergrund. Wir möchten aber trotzdem ausdrücklich darauf hinweisen, dass die Arbeit mit jeglichem agilen Werkzeug nur dann gut funktioniert, wenn die Haltung dahinter stimmt. Was meinen wir damit?

Was heute unter dem Schlagwort „agiles Arbeiten“ oder „Agilität“ zusammengefasst wird, hat seinen Ursprung in den 1990er-Jahren. Damals haben sich viele Softwareentwickler die Frage gestellt, wie sich IT-Projekte erfolgreicher umsetzen lassen und vor allem so, dass am Ende nicht Produkte entstehen, die völlig am Bedarf der Kunden vorbeigehen. Die Konsolidierung aller Ideen dazu ist als „Agile Manifesto“ bekannt (www.agilemanifesto.org). 17 Pioniere der agilen Entwicklung (damals noch unter dem Begriff „light-weight methodologies“) trafen sich in Utah und hielten Folgendes fest:

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:



Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Tipp
→

Agiles Arbeiten beschränkt sich nicht auf die Softwareentwicklung. Ersetzen Sie „funktionierende Software“ einfach durch „funktionierende Ergebnisse“ oder „funktionierende Produkte“. Mit dieser Perspektive wird dieses Manifest zu einer universellen Grundlage für sämtliche Anwendungsbereiche.

Tipp
→

Mit welchen Kolleginnen und Kollegen auch immer Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung entwickeln werden: Selbstverständlich sollten alle mit den Methoden vertraut sein, die Sie anwenden wollen. In vielen Unternehmen erleben wir, dass die Mitarbeiter die entsprechenden Trainings bei verschiedenen Anbietern absolvieren. Das hat einen Nachteil: Jeder Trainer gibt seine eigene Interpretation von Scrum, Kanban etc. weiter. Entweder achten Sie also darauf, dass alle Ihre Mitstreiter beim selben „Meister“ lernen, oder Sie investieren Zeit darin, eine gemeinsame Interpretation für Prozesse und Begrifflichkeiten zu finden. Welche Variante auch immer Sie wählen: Das gemeinsame Verständnis ist eine wesentliche Grundlage für das Gelingen.

Die Situation verstehen

Hendrik hat einen noch recht unspezifischen Auftrag von seinem Chef bekommen. Bevor er loslegt, sollte er deshalb klar für sich selbst festhalten, wer was warum und unter welchen Rahmenbedingungen von ihm will. Es ist eine erste Situationsanalyse, die wir gerne in Form einer User Story formulieren. Dieser Begriff ist Ihnen sicher bereits untergekommen, falls Sie sich schon mit agilen Arbeitsweisen beschäftigt haben. Hier zur Auffrischung die Definition:

Mit Hilfe einer User Story wird aus der Sicht des Nutzers in Alltagssprache beschrieben, welche Anforderungen er an ein Produkt oder eine Dienstleistung stellt. Kurz gesagt beschreibt die User Story also, was der Nutzer zu welchem Zweck erreichen will. Diese Art der Formulierung hilft dabei, sich in die Perspektive des Anfordernden hineinzuversetzen und eine gute Grundlage für alle weiteren Aktivitäten zu legen.

Damit eine User Story klar, einfach und verständlich formuliert wird, folgt sie im Allgemeinen einem bestimmten Muster:

„Als **Rolle**
möchte ich **Funktion**,
um **Nutzen**.“

Zu einer User Story sollten auch immer die sogenannten Akzeptanzkriterien angeführt werden: Welche Kriterien müssen erfüllt oder welche Ergebnisse erbracht sein, damit die Aufgabe als umgesetzt deklariert werden kann?

Die erste User Story, die Hendrik in dieser Situation schreibt, könnte folgendermaßen aussehen:

*Als **CEO**
benötige ich **Innovationen**,
um **wegbrechende Umsätze im Kerngeschäft zu kompensieren**.*

Akzeptanzkriterien

- *Das Geschäftsmodell ist entwickelt*
- *Der Prototyp ist gebaut*
- *Das Produkt wurde erfolgreich am Markt erprobt*
- *6 Verkäufe binnen 6 Monaten*
- *Das Konzept für die Überführung in den Routineprozess ist entwickelt*

Dieses Muster kann Ihnen helfen, Klarheit zu schaffen, wenn Sie sich in einer ähnlichen Situation wie Hendrik Frischat befinden. Nutzen Sie das Template auf der nächsten Seite, um herauszufinden, ob Sie schon genügend Informationen haben, um mit den ersten Überlegungen zu einem neuen Produkt beginnen zu können.

Ziemlich wahrscheinlich müssen Sie aber noch einiges herausfinden, um Ihr Produkt bauen zu können, stimmt's? Jetzt heißt es lernen und schärfen: Was sind die Bedürfnisse der Kunden da draußen? Aus diesen Informationen können Sie einen Prototyp entwickeln. Dabei hilft Ihnen Design Thinking.

Hendriks Situationsanalyse

WER MÖCHTE ETWAS VON MIR?	WAS MÖCHTE ER VON MIR?	WOZU BRAUCHT ER ES?
CEO	„INNOVATION“	UM WEGBRECHENDE UMSÄTZE IM KERNGESCHÄFT ZU KOMPENSIEREN
WANN IST ER ZUFRIEDEN MIT MEINER ARBEIT?		WEN BRAUCHE ICH DAFÜR? - SKILLS -
<ul style="list-style-type: none"> - DAS GESCHÄFTSMODELL IST ENTWICKELT - DER PROTOTYP IST ENTWICKELT - DAS PRODUKT WURDE ERFOLGREICH AM MARKT VERPROBT - 6 VERKÄUFE BINNEN 6 MONATEN - DAS KONZEPT FÜR DIE ÜBERFÜHRUNG IN DEN ROUTINE-PROZESS IST ENTWICKELT 		<ul style="list-style-type: none"> - PRODUKTMANAGEMENT - VERTRIEB - MARKETING - KUNDENDIENST - FACHSPEZIALISTEN

Template für die Situationsanalyse

WER MÖCHTE ETWAS VON MIR?	WAS MÖCHTE ER VON MIR?	WOZU BRAUCHT ER ES?
WANN IST ER ZUFRIEDEN MIT MEINER ARBEIT?		WEN BRAUCHE ICH DAFÜR? - SKILLS -
		Kunden gehören hier nicht hin *

* Zwar wird regelmäßig und konsequent Feedback von den (potenziellen) Kunden eingeholt, in die Er- und Bearbeitung des Produkts sind Kunden jedoch nicht eingebunden. Es ist nämlich nicht der Job des Kunden, das für ihn gedachte Produkt selbst zu entwickeln.