

In der Transformation Agile Projekte führen



In der Transformation Agile Projekte führen

© Impressum

Buchserie «In der Transformation führen»

Band «Agile Projekte führen»

Dieter Schmid und Marc Pfyffer

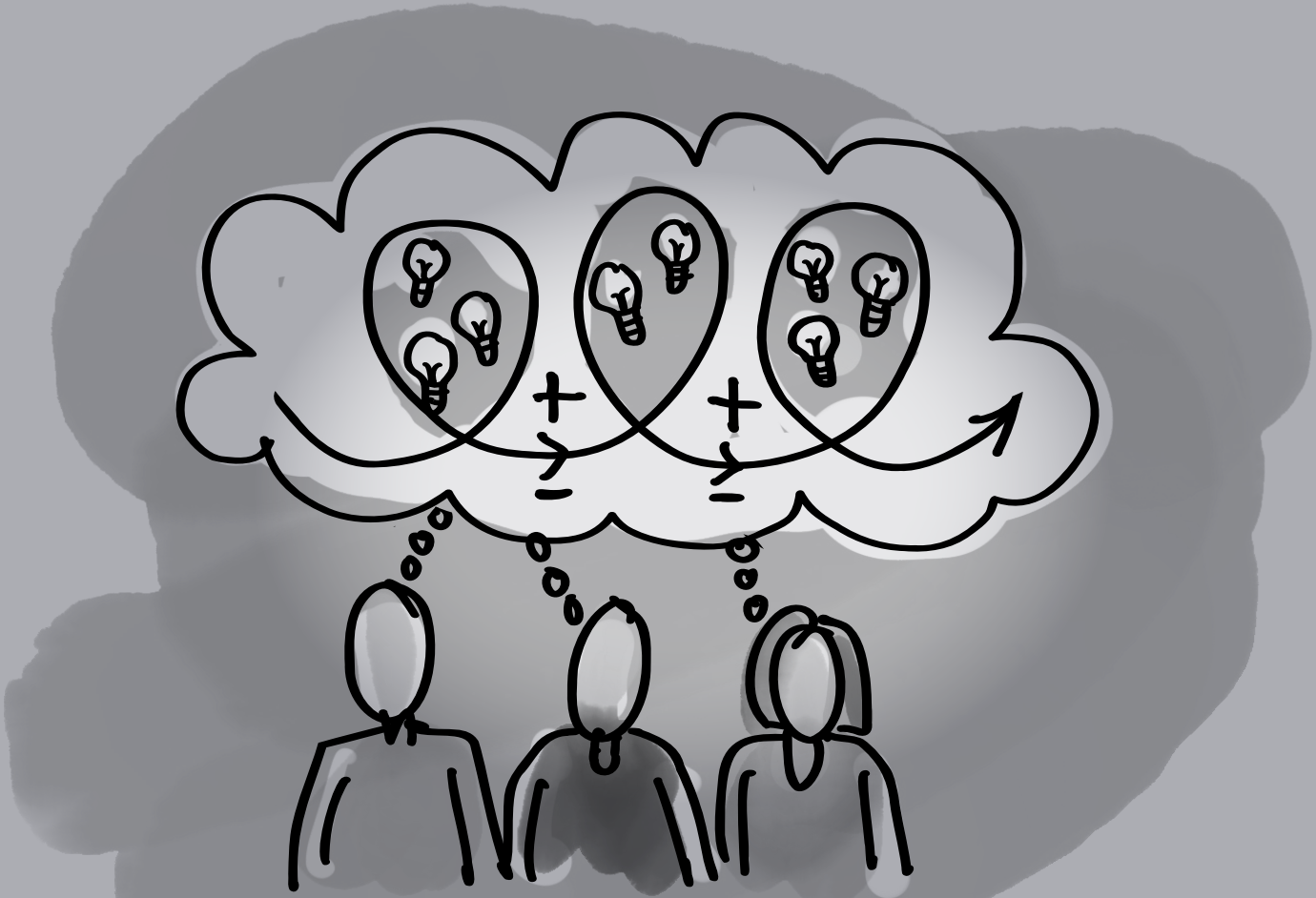
Verlag Dieter Schmid GmbH, Schaffhausen, 2. Auflage 2022

ISBN 978-3-905885-00-5

Copyright © Dieter Schmid GmbH. Das Werk einschliesslich all seiner Teile (inkl. Grafiken und Gestaltung) sowie insbesondere die Rot-Grün-Blau-Methodik sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung – ausser für den persönlichen Gebrauch – ist ohne schriftliche Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikrokopien sowie Speicherung, Verarbeitung und Verbreitung in elektronischen Systemen.

Gestaltung, Layout, Illustrationen: Mark Soldini



Teil 1

Agile Projekte führen: Grundlagen

Intro	10
Teil 1 Agile Projekte führen: Grundlagen	12
Why?	14
Herausforderung Zusammenarbeit in Veränderung	16
Herausforderung Farbwechsel auf Blau	18
How?	20
Orientierung in der Führungslandschaft	22
What?	24
Übersicht Toolbox Agile Frameworks	26



Teil 2

Einleitung

Teil 2 Einleitung	28
Projekte in Stabilität und Veränderung	30
Klassisches vs. Agiles Projektmanagement	32
Agiles Projektmanagement	34
Agile Werte und Prinzipien	36
Agile Frameworks	38



Teil 3

Toolbox

Agile

Frameworks

Ideation: Design Thinking	Ideation: Design Thinking	42
	1 Verstehen	44
	2 Beobachten	46
	3 Standpunkt	48
	4 Idee finden	50
	5 Prototyp	52
	6 Testen	54
Creation: Lean Startup	Creation: Lean Startup	56
	1 Build	58
	2 Measure	60
	3 Learn	62
Realisation: Kanban und Scrum	Realisation: Übersicht Methoden und Tools	64
	Kanban	66
	Anwendungen der Kanban-Boards	68
	Agiles Projektmanagement: Scrum	70
	Product-Backlog	72
	Exkurs: User Story und Increment	74
	Sprint-Planung	76
	Daily Scrum	78
	Burndown-Chart	80
	Sprint-Review	82
	Sprint-Retrospektive	84
Operation: Lean Management	Operation: Lean Management	86
	Identify value: Business Model Canvas	88
	Map the value stream: Wertstromanalyse	90
	Create flow: 5S	92
	Establish pull: The Chasm	94
	Seek perfection: KVP	96
Anhang		98
Literaturverzeichnis		100
Autoren		102
Dieter Schmid GmbH		104

Liebe Leserin, lieber Leser



Marc Pfyffer

Dieter Schmid

Das Zusammenwirken verschiedener Faktoren führt dazu, dass in der Geschäfts- und Führungswelt kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Periodische und kleinere kosmetische Anpassungen reichen nicht mehr aus – nötig ist eine kontinuierliche Anpassung von Menschen, Strukturen und Geschäftsmodellen. Seit bald 20 Jahren beschäftigen wir uns mit Veränderung und befähigen Firmen und Organisationen, Transformationskraft für kontinuierliche Erneuerung zu entwickeln.

Seit 2016 sind wir viermal in Folge für den renommierten Award «Best Business Transformation» der Association of

Swiss Management Consultants ASCO, der Landesorganisation der Schweizer Unternehmensberater, nominiert worden. 2016 und 2017 durften wir den Award entgegennehmen. Dies ist eine schöne Anerkennung für die bisherigen Anstrengungen und gleichzeitig Ansporn, noch einen Schritt weiter zu gehen. Wir haben darum diese Bücherserie «In der Transformation führen» geschaffen.

Wir hoffen, dass wir dir damit einen Teil unserer Faszination und Erfahrung im Thema Transformation weitergeben können. Wir möchten inspirieren und unterstützen, damit es dir und deiner Organisation gelingt, über sich hinauszuwachsen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mr. Pfyffer'.

Marc Pfyffer

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Schmid'.

Dieter Schmid



Aufbau des Buches

Das Buch umfasst drei Hauptteile:

- Teil 1: Agile Projekte führen: Grundlagen
- Teil 2: Einleitung
- Teil 3: Toolbox Agile Frameworks

Im Teil 1 führen wir entlang der Fragen «Why?», «How?» und «What?» in den Inhalt des Buches ein. Im Teil 2 folgt die Einleitung und im Teil 3 dann die Toolbox Agile Frameworks mit Methoden und Tools für die agile Zusammenarbeit.

Gebrauch des Buches

Die einzelnen Teile des Buches können unabhängig voneinander gelesen werden. Die vorgestellten Methoden und Tools sind einzeln oder in Kombination

einsetzbar. Im Sinne des Überblicks über das Thema und die vorgestellten Methoden und Tools empfehlen wir dennoch, zuerst den Teil 1 zu lesen und dann die jeweiligen Themen in den Teilen 2 und 3 zu vertiefen.

Faszination Transformation

Hat dich das Thema Transformation gepackt?

Dann empfehlen wir dir einen Besuch auf der Webseite www.dieterschmid.ch. Dort findest du Hinweise auf Events und weiterführende Unterlagen, Bücher, Methoden und Tools rund um das Thema Transformation.

Veränderungsfähigkeit als Schlüsselkompetenz

VUCA beeinflusst alle Umweltfaktoren wie Technologie, Gesellschaft, Politik, Ökonomie, Ökologie und Recht und führt zur frappanten Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit:

- **V Volatility** (Sprunghaftigkeit): kurzfristig unvorhergesehene hohe Ausschläge von Nachfrage, Menge, Preis etc.
- **U Uncertainty** (Unsicherheit): mittel- und langfristig kaum voraussehbare Veränderungen
- **C Complexity** (Komplexität): Unübersichtlichkeit und Hochschaukeln aufgrund von gegenseitigen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen
- **A Ambiguity** (Doppeldeutigkeit): Undeutbarkeit oder Mehr- und Vieldeutigkeit von einzelnen Phänomenen, Verschwimmen der klaren Grenzen von Schwarz und Weiss.

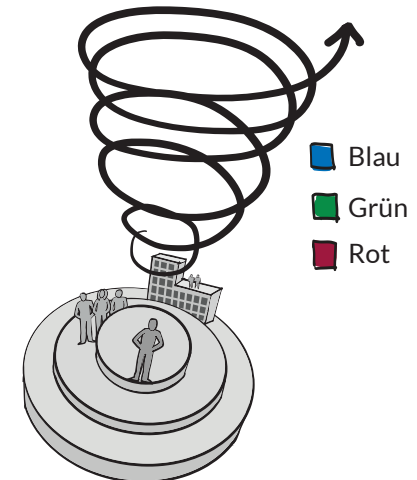
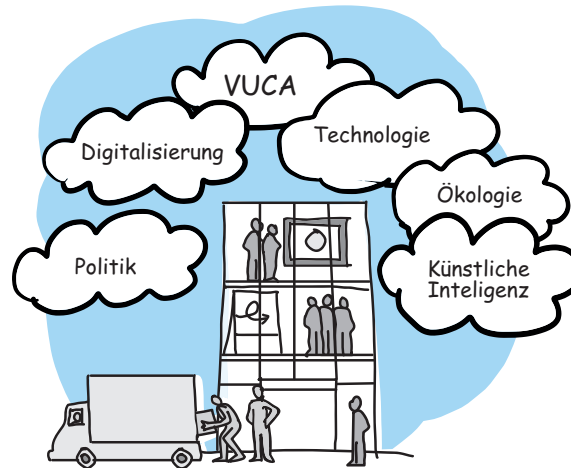
Veränderungsfähigkeit – die Kompetenz, sich laufenden Veränderungen anzupassen – wird zur Schlüsselkompetenz der Zukunft.

Herausforderung Zusammenarbeit in Veränderung

Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt zu, die Probleme werden komplexer. Einseitige Anweisungen reichen nicht mehr – es braucht zunehmend neue Formen gemeinsamer Problemlösung und Zusammenarbeit.

Der Veränderungsdruck steigt

Die Kombination von verschiedenen Treibern, welche Veränderungen begünstigen, führt zu einer immer schneller drehenden und immer kraftvolleren Spirale der Veränderung.



Die klassischen Führungsprinzipien der Stabilität (rote Führung) stossen immer mehr an ihre Grenzen. Es braucht neue Konzepte für Führung in Veränderung (blaue Führung). Jedoch nicht nur...

«Unternehmen, die das Organisationsprinzip der Ambidextrie verwirklichen, haben heute die Nase vorn.»

Stephan Grabmeier, Chief Innovation Officer
Kienbaum International

Ambidextrie: Es braucht Veränderung und Stabilität

Nur neue blaue Führung allein genügt auch nicht. Veränderung braucht Stabilität als Gegenpol. Ambidextrie bedeutet: das eine tun, das andere nicht lassen.



Konstante Erneuerung auf der Basis von Ambidextrie: eine stabile Basis schaffen, in deren Rahmen die Veränderungen realisiert werden können, welche ihrerseits einen neuen stabilen Boden für die nächste Veränderung ermöglichen.

Das eine tun, das andere nicht lassen

Die grosse Herausforderung besteht darin, gleichzeitig Stabilität und Veränderung zu praktizieren – genannt **Ambidextrie**. Der Begriff stammt aus dem Lateinischen und setzt sich aus den Wörtern ambo (beide) und dexter (rechte Hand) zusammen. **Ambidextrie** bedeutet so viel wie «beidhändig». Sie beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein, gleichzeitig alte und neue Geschäftsmodelle zu betreiben, gleichzeitig Routine zu entwickeln und sich laufend zu erneuern, gleichzeitig Sicherheit zu schaffen und zu neuen Ufern aufzubrechen.

Herausforderung Farbwechsel auf Blau

Stabilität nimmt ab, Veränderung nimmt zu. Der Farbwechsel der Organisation auf Blau wird damit zu einer Herausforderung für die meisten Firmen. Der Farbwechsel auf Blau lässt sich etappenweise realisieren.

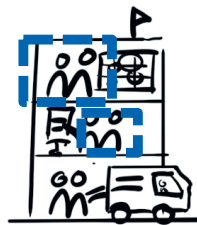
Farbwechsel auf Blau

Es bieten sich folgende Möglichkeiten:

- **Blaue Experimente:** Einzelne Themen werden blau angegangen. Einzelne Entwicklungsteams arbeiten auf Zeit im blauen Modus.
- **Blaue Inseln:** Es werden kreative Räume und Zonen geschaffen, welche von Teams situativ genutzt werden können.
- **Blaue Einheiten:** Einzelne interne oder ausgelagerte Einheiten arbeiten blau zusammen, z.B. R&D-Einheiten oder sehr kundennahe Einheiten.
- **Blaue Organisation:** Die ganze Organisation arbeitet im blauen Modus.

Mögliche Formen des Farbwechsels auf Blau

Blaue Experimente:



Themen und
Teams auf Zeit

Blaue Inseln:



Fixe
Kreativräume

Blaue Einheiten:



Eigenständige
Einheiten

Blaue Organisation:



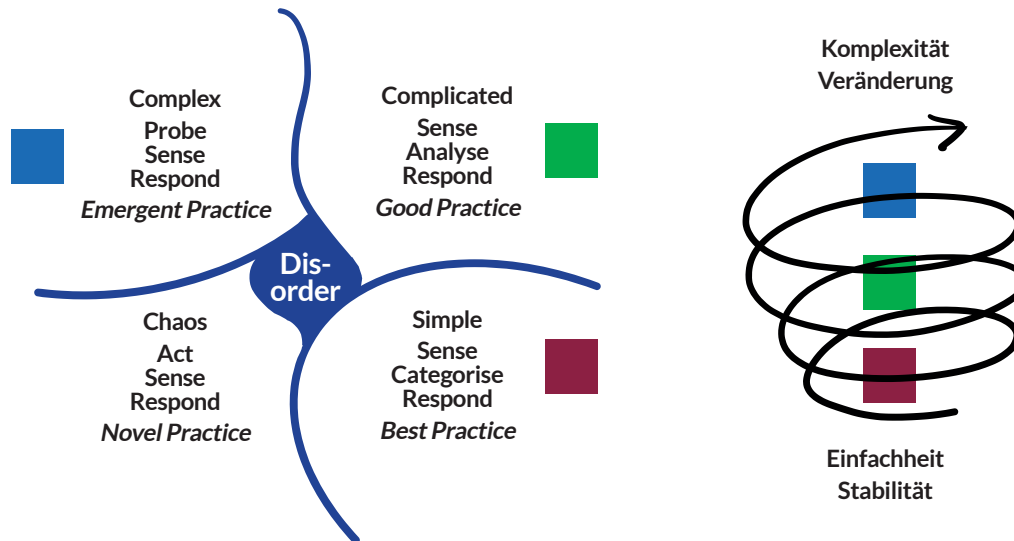
Ganze
Organisation

«Das Cynefin-Modell hilft Führungspersonen, die Vielfalt der Situationen, in denen sie Entscheidungen fällen müssen, zu sortieren.»

Harvard Business Review

Neue Situationen fordern neue Formen der Zusammenarbeit

Das Cynefin-Modell unterscheidet vier Stufen von Problemstellungen: einfache Probleme, komplizierte Probleme, komplexe Probleme und chaotische Probleme.



Entwicklungsstufen

Rot-Grün-Blau

Die drei Farben Rot-Grün-Blau können auch als Entwicklungsstufen der Zusammenarbeit gesehen werden.

- **Rot:** Denken und Handeln getrennt (Führungskräfte und Mitarbeitende)
- **Grün:** Denken und Handeln abgestimmt (im Projektteam)
- **Blau:** Denken und Handeln gemeinsam (im Entwicklungsteam)

Die nächste Stufe integriert jeweils die vorangehenden Stufen: Grün integriert Rot, Blau integriert Grün und Rot. Das Repertoire der Zusammenarbeit wird immer umfassender. Damit nehmen auch die Anforderungen für alle Beteiligten zu.

Das Führungsmodell

Das Führungsmodell unterscheidet die drei Steuerungsebenen

Durchführung: Arbeit leisten, Ergebnisse erzielen (Führung 0. Ordnung)

- **Führung:** Vorbereitung und Steuerung der Durchführung (Führung 1. Ordnung)
- **Metaführung:** Vorbereitung, Steuerung und Reflexion der Führung (Führung 2. Ordnung).

Die Führungsebenen

Es werden drei Führungsebenen unterschieden

- **Selbstführung:** Führung auf der Ebene «Ich»
- **Teamführung:** Führung auf der Ebene «Wir»
- **Organisationsführung:** Führung auf der Ebene «Unternehmen».

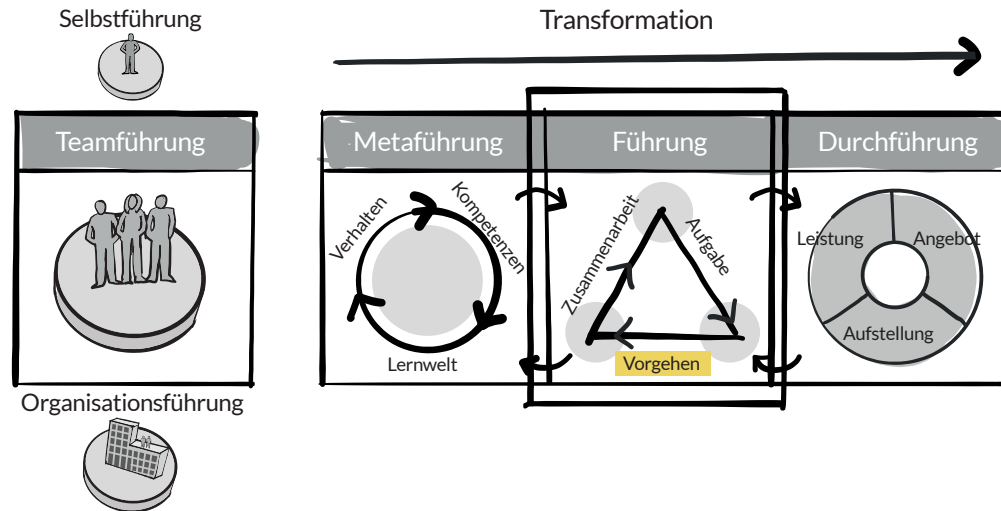
Das vorliegende Buch «Agile Zusammenarbeit» fokussiert auf die Führungsebene «Teamführung» und adressiert auf dieser Ebene vor allem die Steuerungsebene «Führung».

Orientierung in der Führungslandschaft

Das Thema «Agile Projekte führen» ist eine Vertiefung der Aspekte der Teamführung auf der Ebene Führung und dort wiederum fokussiert auf den Bereich Vorgehen.

Orientierung im Führungssystem

Das vorliegende Buch «agil führen» fokussiert im Führungsmodell die Führungsebene «Teamführung» und die Steuerungsebene «Führung».



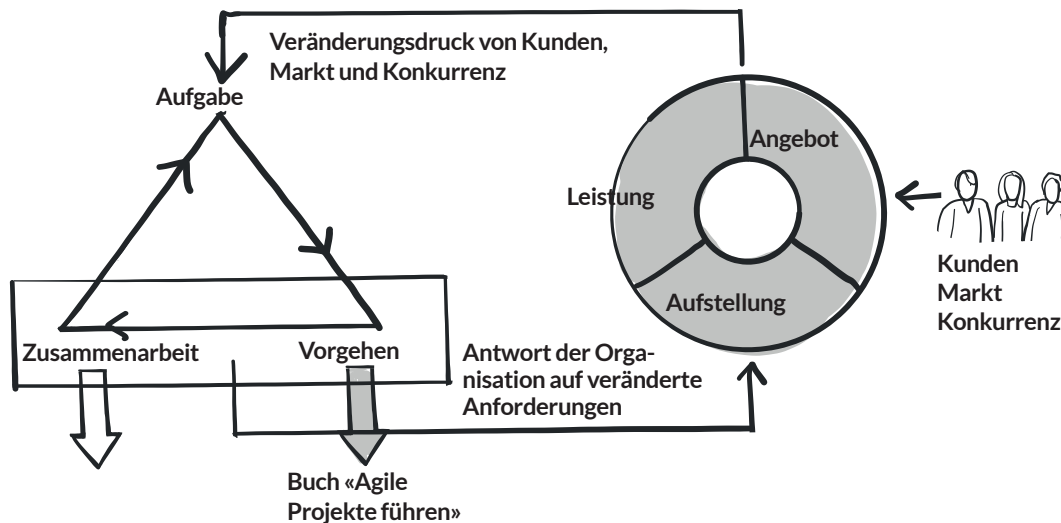
Innerhalb der Steuerungsebene «Führung» wird die Führung des Vorgehens besonders beleuchtet.

«Wenn ich nachdenke, was eigentlich die Grundlage von Führung sein muss, dann ist es die Fähigkeit zum Gespräch und zur Zusammenarbeit.»

Wolfgang Habel, Ex-Vorstandsvorsitzender von Audi

Agiles Zusammenarbeit als Antwort auf schnelle Veränderungen

Die grossen und schnellen Veränderungen aus Umfeld und Umwelt erzeugen einen hohen Veränderungsdruck. Um diesem Veränderungsdruck zu begegnen und die neuen Aufgaben zu bewältigen, muss die Organisation ihre Führungseffektivität und Führungseffizienz erhöhen.



Das vorliegende Buch beschreibt die Führung des Vorgehens und stellt dabei verschiedene agile Frameworks vor.

Die drei Elemente der Führung

Alle Führungsmodelle sind nach dem Lern- und Entwicklungsprozess in drei Phasen aufgebaut:

- **Wollen:** Aufgabe, Ziel
- **Können:** Vorgehen, Planung
- **Handeln:** Arbeit, Umsetzung

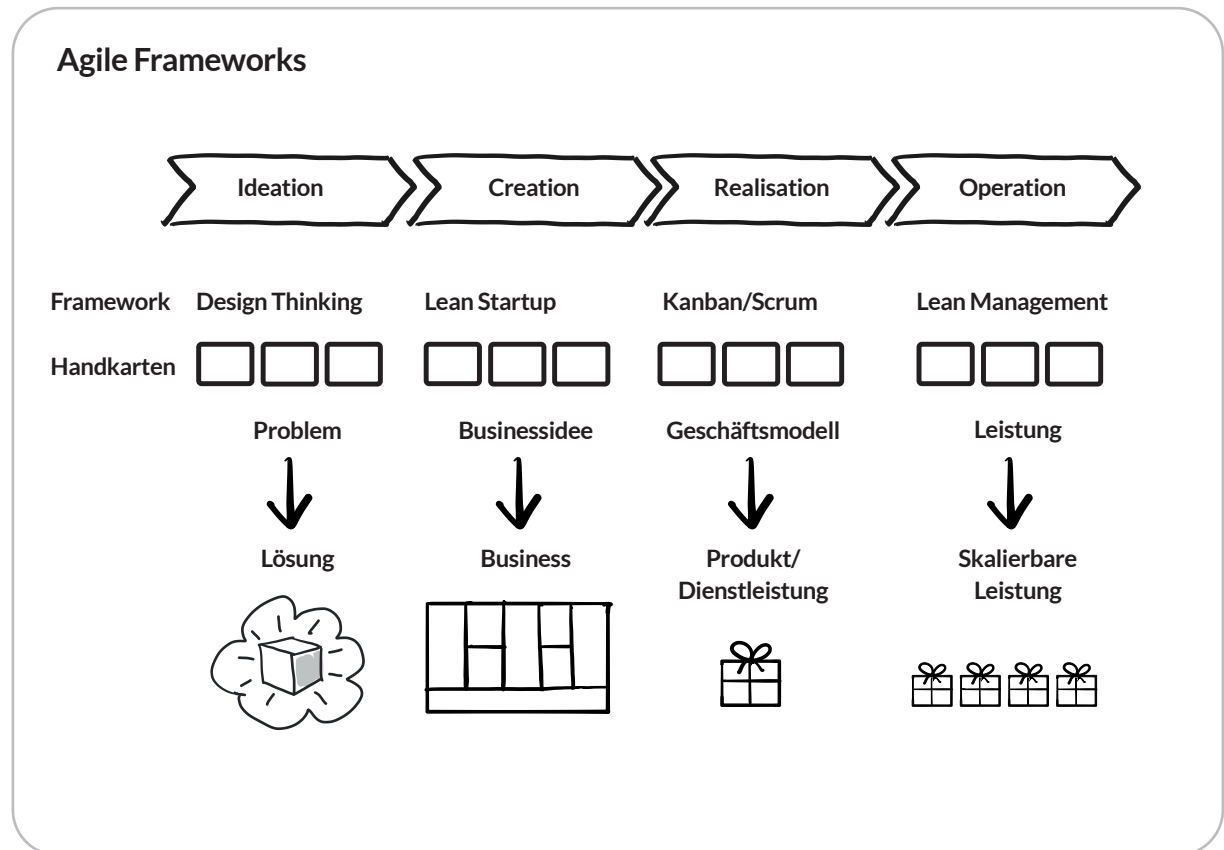
Auf den Führungsbereich «Führung» übertragen, ergibt dies folgende Führungsdisziplinen:

- **Aufgabenführung:** Welche Aufgaben sind zu erledigen?
- **Vorgehensführung:** Welche Prozesse, Methoden und Tools werden eingesetzt?
- **Zusammenarbeitsführung:** Wie wird eine optimale Zusammenarbeit aller Beteiligten erreicht?

Übersicht Toolbox Agile Frameworks

Entlang des generischen Problemlösungsprozesses mit den vier Phasen Ideation, Creation, Realisation und Operation werden bewährte Methoden und Tools der agilen Zusammenarbeit vorgestellt.

Handkarten sind die Verdichtung von Modellen und Methoden zu einer Bedienungsanleitung für den direkten Praxiseinsatz.



Übersicht Toolbox Agile Frameworks

Die Toolbox Agile Frameworks umfasst folgende Themen und Handkarten:

Phase	Framework und Handkarten
Ideation S. 42-55	Design Thinking Einführung, Verstehen, Beobachten, Standpunkt, Idee finden, Prototyp bauen, Testen
Creation S. 56-63	Lean Startup Einführung, Build, Measure, Learn
Realisation S. 64-85	Kanban Einführung, Kanban-Board, Anwendungsbeispiele Scrum Einführung, Product Backlog, Sprint-Planung, Daily Scrum, Burndown-Chart, Sprint Review, Sprint-Retrospektive

Phase	Handkarten
Operation S. 86-97	Lean Management Einführung, identify value, map the value stream, create flow, establish pull, seek perfection



Die wichtigste

Handkarte:

Die Übersicht

über alle

Handkarten ...

Agile Frameworks

Die etablierten Methoden, Techniken und Tools von agilen Frameworks können den einzelnen Phasen des generischen Entwicklungsprozesses zugeordnet werden.

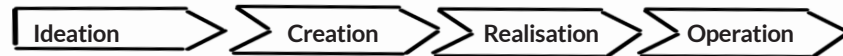
Etablierte agile Methoden

Folgende agilen Frameworks haben sich etabliert und werden später im Buch vertieft vorgestellt:

- **Design Thinking:** Durch gezielte Beobachtung des Kunden werden Probleme erkannt und dafür Lösungen entwickelt.
- **Lean Startup:** Hypothesen werden durch empirische Messungen und Fakten validiert, verworfen oder neu entwickelt.
- **Kanban:** Tätigkeiten werden nach dem Pull-Prinzip von «to do» über «doing» ins «done» verschoben.
- **Scrum:** Agile Methodik für Projektmanagement.
- **Lean Management:** Optimierung des Wertschöpfungsprozesses durch Verhinderung von Verschwendung.

Agile Frameworks

Je nach Phase im generischen Entwicklungsprozess kommen andere Methoden und Techniken zum Einsatz. Sie orientieren sich an den grundlegenden agilen Werten und Prinzipien, sind jedoch unterschiedlich ausgeprägt.



Framework	Design Thinking	Lean Startup	Kanban / Scrum	Lean Management
Methoden	Verstehen	Build	Kanban:	identify value
Techniken	Beobachten	Measure	to do / doing / done	map the value stream
	Standpunkt	Learn	Scrum:	create flow
	Idee finden		Priorisierung	establish pull
	Prototyp bauen		Aktionsplanung	seek perfection
	Testen		Rückblick	
			Reflexion	

Die einzelnen Phasen müssen nicht zwingend nacheinander durchlaufen werden. Alle Methoden und Techniken können auch losgelöst von den anderen gewinnbringend eingesetzt werden.

«Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.»

Paul Watzlawick

Tools für die einzelnen Techniken

Es existieren unzählige Tools, welche eingesetzt werden können, um die einzelnen Techniken der verschiedenen agilen Methoden anzuwenden. Die folgende Übersicht zeigt die Auswahl von Tools, welche später in diesem Buch beschrieben werden.

Methode	Technik	Tool	Methode	Technik	Tool
Design Thinking	Verstehen	Persona	Kanban	to do/doing/done	Kanban-Board
	Beobachten	AEIOU		Scrum	Priorisierung
	Standpunkt	Point of View POV	Aktionsplanung		Sprint-Planung Daily Scrum
	Idee finden	Scamper	Rückblick		Sprint Review
	Prototyp	Prototyp-Arten	Reflexion		Sprint-Retrospektive
	Testen	A/B-Testing	Lean Management		identify value
	Reflektieren	Retroboard		map value stream	Wertstromanalyse
		create flow		5S	
Lean Startup	Build	Lean Canvas	establish pull	The Chasm	
	Measure	Metriken	seek perfection	KVP	
	Learn	Smoke Testing			

Anhand der jeweiligen Tools sollen mögliche Anwendungen der Werte und Prinzipien dargestellt werden. Es geht weniger um das Tool an sich als vielmehr um die exemplarische Darstellung einer konkreten Umsetzung, welche auch mit anderen Tools möglich wäre.

Die besten
Tools sind noch
immer diejenigen,
die man selbst
gebaut hat.

Ideation: Design Thinking

In der Phase Ideation geht es darum, eine Lösung für ein Problem zu entwickeln. Als primäre Methode in dieser Phase hat sich Design Thinking etabliert.

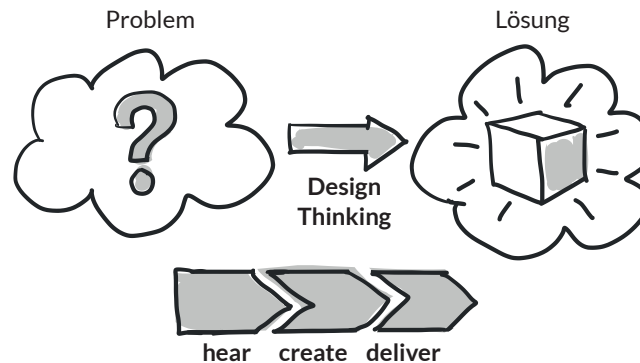
Geschichte von Design Thinking

Die Methode Design Thinking geht zurück auf die Informatiker (wieder Informatiker...!) Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelley. Letzterer hat 1991 die Design- und Innovationsagentur IDEO gegründet, welche die Methode auch vermarktet. Ebenfalls prägend in der Verbreitung von Design Thinking ist das Hasso Plattner Institute of Design an der Stanford University, wo Design Thinking seit 2005 gelehrt wird. Zahlreiche Unternehmen haben diese Methode mittlerweile als Standard in ihren Methodenkoffer für Innovation integriert.

Quelle:
Plattner Hasso, Meinel Christoph und Weinberg Ulrich (2009):
Design-Thinking. Innovation lernen
– Ideenwelten öffnen. FinanzBuch Verlag,
München.

Ideation: vom Problem zur Lösung mit Design Thinking

In der Phase Ideation wird aus dem Problem anhand der Methode Design Thinking eine Lösung. Fokus im ganzen Prozess ist jeweils die Optik des Kunden oder späteren Nutzers. Das einfachste Vorgehen ist dabei der von der Swisscom entwickelte «kleine» Design-Thinking-Prozess mit den drei Schritten hear, create, deliver.



Schritt	Beschreibung
hear	Informationen beschaffen Mit dem Kunden reden Problem verstehen
create	Lösungsansätze entdecken Lösungsvarianten entwickeln Lösungskriterien erarbeiten
deliver	Ideen ausarbeiten Prototypen entwickeln Kundenfeedback integrieren

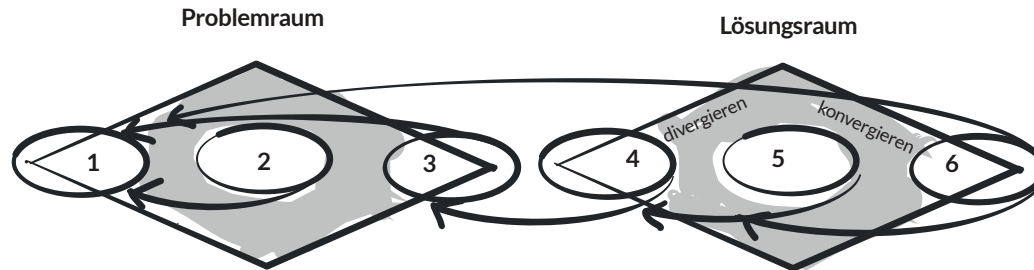
Der klassische Design-Thinking-Prozess gemäss d.school in Stanford besteht aus sechs Schritten.

«Man muss nicht unbedingt Erster sein. Es reicht, wenn man Besseres zu bieten hat.»

Hasso Plattner

Der Design-Thinking-Prozess in sechs Schritten

Der klassische Design-Thinking-Prozess umfasst sechs Schritte. Diese werden nacheinander durchlaufen und je nach Ergebnis auch wiederholt (siehe Schleifen). Die Darstellungsform des sogenannten Doppel-Diamanten unterscheidet einen Problem- und einen Lösungsraum.



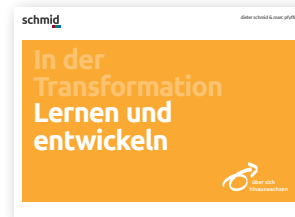
Schritte und mögliche Tools:

1 Verstehen	2 Beobachten	3 Standpunkt	4 Idee finden	5 Prototyp	6 Testen
Persona	AEIOU	Point of View	Scamper	Prototyp-Arten	A/B-Testing
Hook Canvas	Empathie-Map	360-Grad-Blick	Brainstorming	Boxing	User-Test
Jobs-to-be-done	Lead User	9-Fenster-Tool	Brainwriting	Shelfing	Experiment-Raster
Future User	W-Fragen	Daisy Map	Ideensteckbrief		

Die jeweils **fett** markierten Tools werden im Folgenden konkreter vorgestellt.

Erst wenn
das Problem
wirklich klar ist,
kann in den
Lösungsraum
gewechselt
werden.

Buchserie «In der Transformation führen»



Erhältlich im Shop auf dieterschmid.ch



Mehrfach nominiert und ausgezeichnet für «Best Business Transformation»