

Herausforderung: bereichsübergreifende Projekte managen - klassisch und agil

Forum Agile Verwaltung

Scrum im Überblick

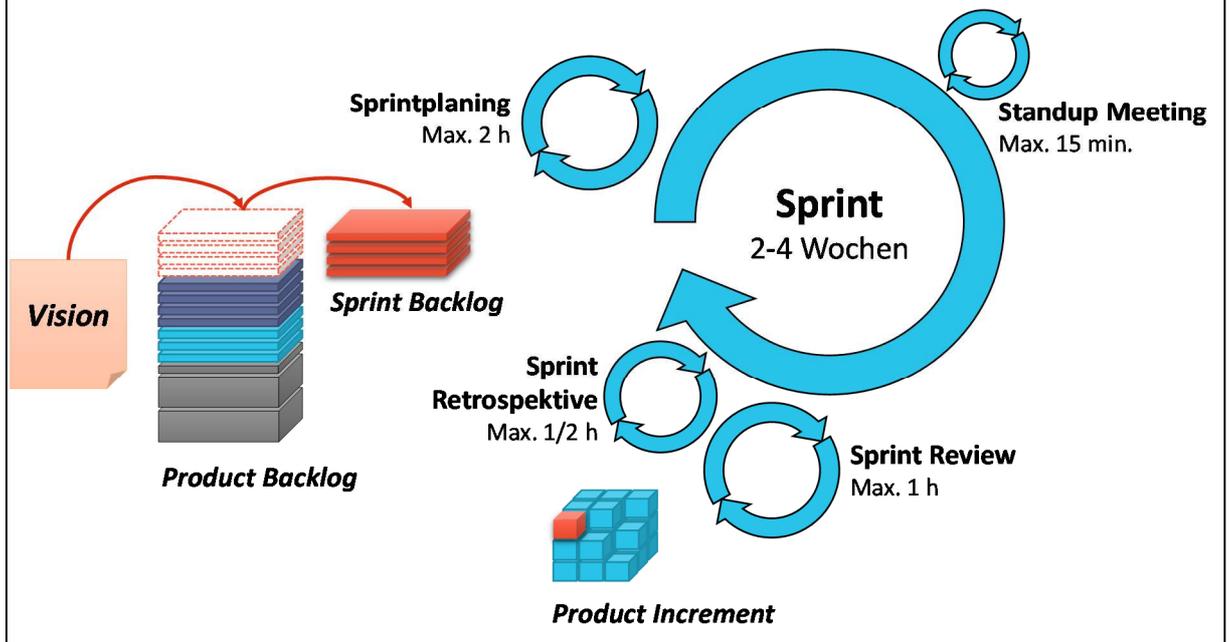


Abbildung 1: Scrum im Überblick

Forum Agile Verwaltung

Herausforderung: bereichsübergreifende Projekte managen - klassisch und agil

November 2017

Kontaktdaten der Trainer

Common Sense Team GmbH

Wolf Steinbrecher

E-Mail: w.steinbrecher@commonsenseteam.de

Mobil: +49 (173) 267 22 49

Thomas Michl

E-Mail: thomas.michl@web.de

Mobil: +49 (179) 503 99 84

Jan Fischbach

E-Mail: j.fischbach@commonsenseteam.de

Mobil: +49 (172) 589 00 25

Web: agile-verwaltung.org, www.commonsenseteam.de, www.teamworkblog.de

Inhalt

Überblick	7
Seminarziele	7
Das Forum Agile Verwaltung	7
Die Common Sense Team GmbH	8
1 Woher kommt der Ruf nach mehr „Agilität“?	9
1.1 Das Ganze in den Blick nehmen,	9
1.2 Cross-funktionale Teams bilden	9
1.3 Mit Änderungen und Teilergebnissen experimentieren	11
1.4 Agilität agil kennenlernen	12
2 Eine Vision erarbeiten	14
2.1 Einbeziehung der Betroffenen	14
2.2 Herausforderung: Die Anforderungen erfassen	14
2.3 Methode 1: „Remember the Future“	15
2.3.1 Vorgehen.....	15
2.3.2 Warum funktioniert es?.....	16
2.4 Methode 2: „Speed Boat“	17
2.5 Was geschieht mit den Ergebnissen?	18
3 Schneeflockenspiel: Bei unklaren Kundenbedürfnissen iterativ arbeiten	20
3.1 Ziel des Spiels	20
3.2 Spielregeln	20
3.2.1 Teams und Material.....	20
3.2.2 Einrichtung der Flipcharts.....	21
3.2.3 Rollen im Spiel.....	21
4 Anforderungen definieren	23
4.1 Anforderungen klassisch: Der Produktstrukturplan nach PRINCE2®	23
4.1.1 Der Produktstrukturplan.....	23
4.1.2 Die Kostenschätzung.....	25
4.1.3 Übung: Klassische Anforderungsaufnahme.....	25

4.2	Anforderungen agil: das Product Backlog	26
4.2.1	Das Product Backlog.....	26
4.2.2	Die Aufwandsschätzung.....	27
4.2.3	Übung: Agile Anforderungsaufnahme	28
4.3	User Storys.....	29
4.3.1	Ein Beispiel zum Einstieg.....	29
4.3.2	Das Format der User Story	29
4.3.3	Die Vorteile	30
4.3.4	User Stories und Aufgaben.....	30
4.3.5	Akzeptanzkriterien	30
5	<i>Zeit- und Aufgabenplanung im Projekt</i>	32
5.1	Klassisch: Produktflussdiagramm und Meilensteinplan.....	32
5.1.1	Das Produktflussdiagramm.....	32
5.1.2	Übergang zu einem Gantt-Diagramm.....	33
5.1.3	Übung: Klassische Zeitplanung	33
5.2	Agile Projekte: Arbeiten im festen Rhythmus	34
5.2.1	Sprints	34
5.2.2	Termin 1: Sprintplanung.....	35
5.2.3	Termin 2: Standup-Meeting.....	37
5.2.4	Termin 3: Review (Ergebnisvorstellung)	37
5.2.5	Termin 4: Retrospektive	37
5.2.6	Übung: Agile Sprintplanung	38
6	<i>Projektrollen</i>	39
6.1	Die klassischen Rollen.....	39
6.1.1	Die vier Projektebenen	39
6.1.2	Eine klassische Organisationsstruktur	40
6.1.3	Übung: Wer macht was im klassischen Modell?	41
6.2	Scrum-Rollen	42
6.2.1	Die drei Rollen.....	42
6.2.2	Der Product Owner.....	43
6.2.3	Das Umsetzungsteam.....	43
6.2.4	Der Scrum Master	44
6.2.5	Die Funktionen der drei Rollen im Verlauf eines Sprints	45
6.2.6	Wer macht was in einem agilen Projekt?	45
7	<i>Agile Methodenkiste: Praktiken für die Projektarbeit</i>	47

7.1	Relatives Schätzen	47
7.2	User Story Mapping.....	47
7.3	Lean Coffee – kollegialer Wissensaustausch leicht gemacht	51
7.3.1	Woher kommt Lean Coffee?.....	51
7.3.2	Die Einladung.....	51
7.3.3	Der Ablauf.....	51
7.3.4	Wofür eignet sich die Lean Coffee?.....	53
7.4	Erarbeitung von Ergebnissen in großen Gruppen mit Open Space.....	53
7.4.1	Wann eignet sich Open Space?.....	53
7.4.2	Der Start.....	54
7.4.3	Marktplatz der Themen	54
7.4.4	Die Tagesordnung wird geschrieben	55
7.4.5	Die Arbeitsgruppen	55
7.4.6	Vier Grundsätze und ein Gesetz	55
7.4.7	Das Protokoll	56
8	Literatur.....	57

Überblick

Seminarziele

In diesem Seminar stellen wir die Grundlagen des klassischen und des agilen Projektmanagements im Vergleich vor. Beim klassischen Projektmanagement – das bekanntlich eine Unzahl von Varianten kennt – orientieren wir uns an PRINCE2. Bei den agilen Methoden an Scrum, das wir an typische Projekte in der öffentlichen Verwaltung angepasst haben.

Ziel des Seminars ist es, den Teilnehmenden einen fundierten Überblick über die Unterschiede zwischen zwei Projektphilosophien zu verschaffen. Sie sollen insbesondere auch eine Vorstellung bekommen, bei welchen Projekten sich eher die eine oder eher die andere Methode eignet.

Dieses Seminar ist keine Verkaufsveranstaltung für eine bestimmte Projektmethode. Uns ist wichtig, dass Sie die Prinzipien verstehen und letztlich Ihre eigene Lösung finden.

Das Seminar ersetzt nicht eine gründliche Schulung in den Methoden. Es ist auf die Dauer von einem Tag konzipiert. Eine normale PRINCE2-Schulung durch einen zertifizierten Anbieter umfasst drei Tage, eine Scrum-Schulung für den Professional Scrum Master mit Vorbereitung auf die Zertifizierung in der Regel zwei Tage.

Das Forum Agile Verwaltung

Das Forum wurde am 11. Februar 2016 in Karlsruhe aus der Taufe gehoben. Bislang sind wir sechs Praktiker aus der Verwaltung (Kommunale, kantonale und Bundesverwaltung) sowie aus verwaltungsorientierten Dienstleistungsunternehmen.

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Kultur der Agilität in die Verwaltung zu tragen. Dazu wollen wir ein Netzwerk von Praktikern zur gegenseitigen Unterstützung werden; also ein Internet-Forum, in das man Fragen hineinrufen kann und Antworten erhält. Und ein Forum im klassischen Sinne, ein Marktplatz der Begegnungen, auf dem man sich auch physisch trifft und Erfahrungen und Standpunkte tauscht.

Unseren Blog finden Sie unter

www.agile-verwaltung.org

Alle Praktiker aus Gemeinde-, Landes-, Kantons-, Bundes- und Kirchenverwaltungen sind herzlich zum Mittun eingeladen. Kontaktadresse für Interessenten: forumagileverwaltung@gmail.com.

Die Common Sense Team GmbH

Die Common Sense Team GmbH (CST) mit Sitz in Karlsruhe ist eine Organisationsberatung. Wir helfen großen und kleinen Organisationen dabei, gute Strukturen für Zusammenarbeit zu schaffen. Wir beraten, coachen und begleiten Projekte. Wir geben öffentliche Seminare und Inhouse-Trainings. Unsere Themen:

- Managementberatung für agile Organisationsstrukturen
- Beratung zu Dokumenten- und Informationsmanagement, Ablage, Betriebsdokumentation, Projektablage, Auswahl und Einführung von DMS und E-Akte.
- Aufbau von Portfolio- und Projektmanagement.

Common Sense Team unterstützt das Forum Agile Verwaltung. Solange das Forum noch nicht ins Vereinsregister eingetragen ist, übernimmt CST die logistische Abwicklung von Veranstaltungen für das Forum.

1 Woher kommt der Ruf nach mehr „Agilität“?

1.1 Das Ganze in den Blick nehmen, ...

Das klingt trivial – was soll daran neu sein?

Die Komplexität der Umwelt, in der unsere Verwaltungen agieren müssen, nimmt zu. Dies ist nicht als Klagelied „Alles wird immer schneller, vernetzter und digitaler (und anstrengender sowieso)“ gemeint. Wir wollen vielmehr den Satz möglichst präzise mit Sinn füllen:

Komplexität bedeutet die Zunahme von Vernetzung und damit den Umgang mit Rückkopplungen und Querbeziehungen.

Als Folge entsteht statt der gewünschten Planbarkeit Unsicherheit. Sogenannte „disruptive Ereignisse“ – also schlagartige, grundlegende Änderungen in der Umwelt – nehmen zu.

Wer hätte vor 20 Jahren – als das Neue Steuerungsmodell entwickelt wurde – damit gerechnet, dass ungedeckte Hypothekenkredite von kleinen Eigenheimbesitzern auf einem anderen Kontinent die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland (und auch die kommunalen Haushalte) maßgeblich beeinflussen würde?

Aktuell ist – in Folge davon – zum Beispiel das Zinsniveau extrem niedrig, und die Stimmung der Kämmerer ist gelöst. Aber könnte nicht bald ein Gegenschwung eintreten? Wie groß ist dieses Risiko? Was wären dafür die Frühwarnzeichen?

Die agile Herangehensweise empfiehlt, nicht mehr nur von Jahr zu Jahr zu wirtschaften und darauf zu vertrauen, dass schon alles klappen wird. Sondern einen längeren Zeitraum in den Blick zu nehmen und für die Schlüsselrisiken Vorsorge zu treffen. Nur dann können wir auch zeitweise, in Krisensituationen „auf Sicht steuern“ und behalten doch die grobe Richtung bei.

Agilität bedeutet die Fähigkeit, schnell zu handeln. Aber diese muss eingebettet sein in klare Vorstellungen über die großen Entwicklungsrichtungen.

1.2 Cross-funktionale Teams bilden

Ein zentrales Kulturmuster unserer Verwaltungen ist das Denken in Zuständigkeiten. Für jede Aufgabe gibt es eine zuständige Verwaltungsebene und in dieser eine zuständige Behörde, ein Amt oder Sachgebiet. Komplexe Aufgaben – Genehmigung von Gewerbeansiedlungen, Betreuung von Jugendlichen in sozial schwachen Familien, zuletzt

Empfang und Integration von Flüchtlingen – werden so gut es geht in Einzellhäppchen zerteilt, die auf die Zuständigkeiten zurechtgeschnitten werden.

Das Denkmuster ist die Reduktion von Komplexität durch Zerteilung. Das Ziel ist die Prozesskontrolle durch Regeln. Zur Erläuterung: Stellen Sie sich eine Waage vor, und zwar eine altmodische Balkenwaage (wie sie Justitia in der Hand hält). Drücke ich eine Waagschale herunter, so geht die andere nach oben. Das „System Waage“ ist vollständig erklärbar und vorhersehbar. Es gibt kaum Unsicherheit.

Jetzt stellen Sie sich ein Mobile vor. Ein Mobile ist quasi eine Waage mit 20 oder mehr Waagschalen, in einer herabfallenden Baumstruktur miteinander vernetzt. Wenn Sie jetzt ein beliebiges Teil des Mobiles bewegen, dann können Sie nicht mehr berechnen, wie sich ein beliebiges anderes Teil bewegen wird. Sie wissen auch nicht, welche Tänze das von Ihnen bewegte Teil - einmal losgelassen - weiterhin vollführen wird.

Zuständigkeitsregelungen versuchen, einzelne Teile des Mobiles in die Verantwortung einzelner Akteure zu legen. Jeder Akteur sieht den Teil des Mobiles, für den er sich zuständig sieht, den er kennt und den er - meist fachlich hervorragend - beherrscht. Dass jede Bewegung eines dieser Zuständigkeitselemente die jeweils anderen beeinflusst - oft nicht unerheblich heftig - spielt bei dieser Betrachtungsweise eine sehr untergeordnete Rolle.

Oft geht das nicht gut aus. Statt dass wir das Mobile in den Griff bekommen, zwingt es uns seine erratischen Bewegungen auf. Im Rahmen eines komplexen Problems treten dauernd neue Herausforderungen auf. Und das zwingt die Akteure zu dauernd neuen Verhandlungen, wer denn dafür nun wieder zuständig ist. Ein Großteil der Energie fließt in die Aufrechterhaltung der Regelungen statt in die Lösung des Problems.

Ein Beispiel. In einem Bundesland ist das Landesumweltamt zuständige Genehmigungsbehörde für die Anträge auf die Errichtung größerer Windparks. Daran sind aber weitere 12 Behörden zu beteiligen. Die Fragestellungen, die aus dem Antrag erwachsen, werden in 13 scheinbar eigenständige Pakete aufgeteilt und an 13 Sachbearbeiter vergeben. Diese Sachbearbeiter sehen sich in der Regel nie. Wenn jetzt z. B. die Naturschutzbehörde relativ schnell zum Schluss kommt, dass fünf der 25 Windräder auf ihrem Standort wegen einer geschützten Tierart nicht genehmigt werden können, dann erfahren die anderen 12 Kollegen nichts davon. Sie prüfen weiter ihre Sachverhalte bis zum Ende. Wenn ein Sachbearbeiter in einem Landratsamt für länger erkrankt und Fristüberschreitung droht, erfahren dies seine Projektkollegen ebenfalls nicht – bis zum Ablauf der Frist. Geschweige denn, dass sie sich rechtzeitig um Abhilfe kümmern könnten.

Die agilen Methoden raten bei derartigen Aufgaben, wirklich funktionierende, behördenübergreifende Vorgangsteams zu bilden. Das Vorgangsteam als Ganzes ist für die korrekte Antragsbearbeitung und die Fristeinhaltung verantwortlich. Es steht im regelmäßigen Kontakt und sucht bei auftretenden Hindernissen gemeinsam nach Ideen zu ihrer Beseitigung. Es hilft dabei, aus der Position des isolierten Einzelkämpfers herauszufinden (gerade bei hohen Fallzahlen eine Gefahr) und Unterstützung im Team zu finden.

1.3 Mit Änderungen und Teilergebnissen experimentieren

Oft ist am Anfang nicht klar, worin das gute Ende bestehen könnte.

Zum Beispiel in der Jugendhilfe. Welches Angebot kann einen Jugendlichen, der sich in schwierigem Fahrwasser befindet, optimal unterstützen? Welches kann er annehmen? Wie viele Fehlversuche kann man sich leisten, bevor die Gesellschaft ihn ganz verliert?

Oder, gänzlich anderes Szenario, ein internes Organisationsprojekt. Die Prozesse im Sachgebiet funktionieren nicht glatt, so viel ist allen Beteiligten klar. Aber was wären bessere oder gar optimale Abläufe? Am grünen Tisch kann man sie nicht entwerfen – das ist zu oft schief gelaufen. Also wie vorgehen?

Aus Sicht der agilen Denkweise bilden solche Situationen nicht die Ausnahme, sondern zunehmend den Normalfall. Wissensprozesse – oder „schwach strukturierte Prozesse“ in der Diktion des Bundesverwaltungsamts – werden wichtiger. Gerade für diese Aufgabenstellungen haben sich agile Arbeitsmethoden herausgebildet und sind mittlerweile gut erprobt.

Eine der bekanntesten Methoden heißt „Scrum“. Bei Scrum gibt es zu jedem Vorgang und jedem Projekt ein Umsetzungsteam. Dieses Team organisiert sich in festen Zeitintervallen, „Sprints“ genannt. Die Länge der Intervalle wird zu Beginn eines Vorgangs vereinbart und dann bis zum Abschluss nicht mehr geändert. Die Vereinbarung fester Abstimmungstermine („jeder dritte Dienstag von 10 bis 12“) spart Koordinationsaufwand, der feste Arbeitsrhythmus tut dem Team gut.

In den Sprinttreffen plant das Team gemeinsam die nächsten Schritte. Das geschieht selbstverantwortlich: kein Vorgesetzter entscheidet über das „Wie“ der Aufgabenerledigung. Die Verantwortung dafür liegt einzig bei den Fachpersonen, aus denen das Team gebildet wird. Auch der Umfang der Aufgabenliste, die sich das Team für ein Intervall vornimmt, unterliegt der Entscheidung des Teams. Es wird kein Druck ausgeübt, um Aufgaben über die Kapazitätsgrenze hinaus in das Team hineinzupressen.

Die Länge der Meetings ist kurz. In ihnen passt das Team regelmäßig und passgenau mit Einbezug aller Expertise den gemeinsamen Weg zum Ziel an und optimiert ihn. Es geht nur um Planung, Synchronisation und Reflexion. Die Erarbeitung von Ergebnissen findet außerhalb der Meetings statt.

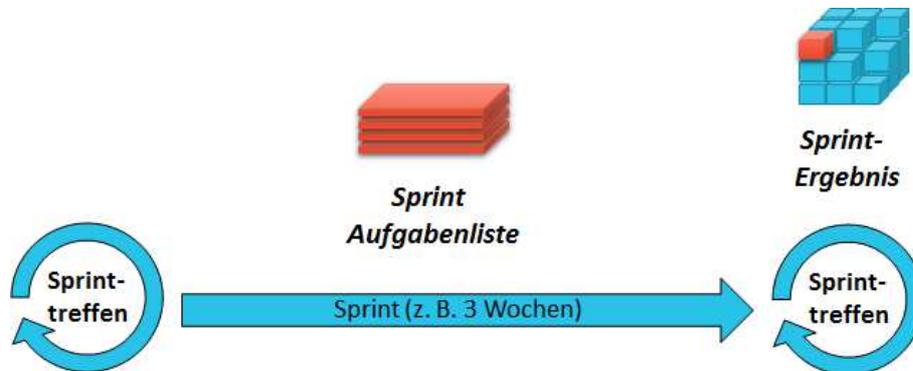


Abbildung 2: Agile Teams arbeiten im Rhythmus von Sprints fester Länge

Nach jedem Intervall sollen, wo immer möglich und sinnvoll, in sich abgeschlossene und bereits nutzbare Zwischenergebnisse abgeliefert werden. Im Beispiel des Jugendlichen könnten dies eine orientierende Berufsberatung und eine Schnupperphase in einem Fußballverein sein. Im zweiten Intervall werden diese Maßnahmen erprobt und am Ende gemeinsam evaluiert: ist die Ersterfahrung mit dem Verein positiv? Oder spricht seitens des Jugendlichen und seiner Betreuer etwas für einen Vereinswechsel? Oder einen Wechsel der Sportart?

Es werden also keine umfangreichen Hilfepläne ausgearbeitet, die für ein ganzes Jahr oder länger gelten sollen. Sondern das Team arbeitet bewusst in einem Experimentiermodus, wertet Erfahrungen schnell aus, verstärkt Erfolgreiches, verwirft Wirkungsloses.

1.4 Agilität agil kennenlernen

Es geht nicht darum, alles neu zu beginnen. Die klassischen Methoden behalten ihre Berechtigung. Bei der Bearbeitung von Führerscheinanträgen oder beim Abhalten von Fischereiprüfungen wird man keine cross-funktionalen Teams bilden.

Das gilt natürlich auch für das Projektmanagement. Klassische und agile Methoden werden künftig parallel nebeneinander existieren und sich eher gegenseitig befruchten als verdrängen. Ziel des Seminars ist es, den Teilnehmenden ein eigenes Urteil aufgrund von Experimenten – d. h. Kennenlernen an praktischen Beispielen – zu erlauben. Dann können Sie künftig fachkundig entscheiden, für welches Projekt Ihnen welche Methode mehr

einleuchtet. Und ob Sie vielleicht Ihren eigenen „Projekt-Management-Mix“ entwickeln, der optimal auf die eigenen Projekte passt.

Dann ist Ihr Projektmanagement vielleicht klassisch. Aber Ihr Denken ist agil.

2 Eine Vision erarbeiten

2.1 Einbeziehung der Betroffenen

Wir unterscheiden zwei Arten von Projekten:

- Bei externen Projekten entwickeln wir neue Produkte für die Bürger und Einwohner oder andere Kunden (z. B. Touristen, Besucher) unserer Kommune.
- Bei internen Projekten entwickeln wir unsere Organisation, damit die Mitarbeiter besser, effizienter und stressfreier für die Bürger / Einwohner / Kunden arbeiten können.

In beiden Fällen gibt es „Projektkunden“ (externe oder interne), die in der Regel besser abschätzen können, was ihnen besonders wichtig ist und was nicht, als dies die Projektleitung kann.

Deshalb ist die Einbeziehung der Projektkunden (z. B. der Anwender bei einem DMS-Projekt) in die Zielbestimmung eines Projekts nicht nur ein Zuckerbrot, um beispielsweise die „Mitarbeiter abzuholen“. Sondern es ist die einzige Möglichkeit, überhaupt den geschäftlichen Nutzen des Projekts (z. B. eines DMS oder einer Organisationsentwicklungsmaßnahme) in einer bestimmten Abteilung festzustellen.

2.2 Herausforderung: Die Anforderungen erfassen

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in interne Projekte ist aber gar nicht so einfach. „Was soll das DMS für Ihre Abteilung leisten?“ Das wissen die Mitarbeiter aber auch nicht so genau. Die Wünsche, die dann geäußert werden, sind meist eine Projektion von dem, was man sowieso schon tut, nur eben besser. Ihr Handy sollte eine längere Akku-Laufzeit haben, leichter sein und eine übersichtlichere Verwaltung der Apps bieten. Genauso beim Auto: weniger Benzinverbrauch, schneller und bequemere Sitze. Auf die Idee einer Einparkhilfe wäre vor 20 Jahren niemand gekommen.

In der Regel erhält man deshalb bei der Befragung der Mitarbeiter zu ihren Vorstellungen ziemlich vorhersehbare Antworten.

Wenn es um externe Projekte geht, ist es in der Regel noch schwieriger, die Projektkunden einzubeziehen. Wie komme ich an Bürger, die bereit sind, uns bei der Produktentwicklung zu unterstützen? Oft hilft es dann, Mitarbeiter in der eigenen Verwaltung zu suchen, die aus einer persönlichen Lebenslage heraus ähnliche Anliegen haben wie die Zielgruppe unseres Projekts selbst. (Zum Beispiel Mitarbeiter, die VHS-Kurse besuchen, wenn es um die Entwicklung des VHS-Angebots geht.)

In beiden Fällen ist die Frage also: wie stelle ich die richtige Frage, damit ich einigermaßen aussagekräftige Ergebnisse erhalte?

2.3 Methode 1: „Remember the Future“

2.3.1 Vorgehen

Laden Sie die Projektkunden (oder ausgewählte Vertreter, wenn die Zielgruppe zu groß ist), zu einem Workshop ein. Geben Sie jedem Teilnehmer einige Post-Its. Bitten Sie sie, sich circa ein Jahr in die Zukunft zu versetzen und sich vorzustellen, dass das Projekt nunmehr seit mehreren Monaten realisiert ist und dass sie seitdem in den Genuss dieser Lösung kommen.

- Externes Projekt: Dass sie als Bürger das neue Produkt seit seiner Einführung nutzen.
- Internes Projekt: Dass sie als Mitarbeiter mit den geänderten Organisationsabläufen seit geraumer Zeit kontinuierlich arbeiten.

Die folgende Erklärung orientiert sich an einem internen Projekt. Bei einem externen Projekt muss die Rahmenerzählung an die konkreten Umstände angepasst werden.

Jetzt, so fordern Sie die Teilnehmenden auf, sollen sie einen neuen Tag starten: sie kommen in Gedanken morgens um 7 oder um 8 Uhr (oder wann immer sie üblicherweise zu arbeiten anfangen) im Büro an.

Bitten Sie dann die Teilnehmer, auf die Post-Its zu schreiben, inwiefern die Neuerungen sie bei der Arbeit unterstützen. Und zwar sollen sie so genau und konkret wie möglich formulieren, wie glücklich sie die eingeführten Neuerungen machen, weil sie so viele Hürden, Hindernisse und Störungen bei der Arbeit aus dem Weg räumen. „Was, liebe Teilnehmer, bedeutet der neue Rahmen für Sie ganz konkret in Ihrem Alltag? Gehen Sie in Gedanken den neuen Arbeitstag durch und notieren Sie, welche positiven Erfahrungen Ihnen die Projektergebnisse den Tag über bescheren.“

Während die Teilnehmer ihre positiven Erwartungen notieren, kleben Sie Post-Its mit Stundenangaben in einer horizontalen Reihe an die Wand: für jede volle Stunde ein Post-It. Die Teilnehmer sollen dann, wenn sie mit Notieren fertig sind, ihre Post-Its unter die jeweilige Tageszeit an die Wand heften.

2.4 Methode 2: „Speed Boat“

Das Speed Boat (oder auch deutsch Rennboot) ist eine ganz einfache Methode, um in einem Workshop Anforderungen der Gruppe zu erfassen.¹ Abbildung zeigt eine Folie mit dem Speed Boat; man kann es aber genauso auf eine Metaplanwand zeichnen.

Schleppanker am Rennboot: Was uns beim Fortkommen behindert

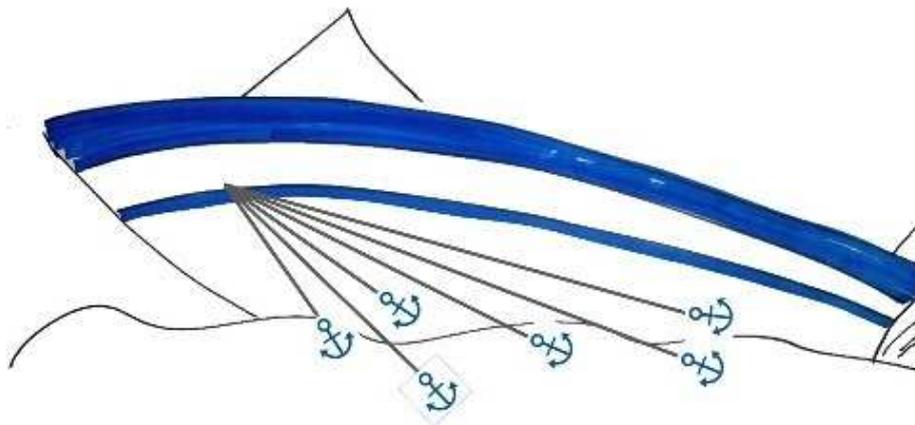


Abbildung 4: Ein Speed Boat mit Schleppankern

Der Moderator erklärt den Teilnehmern den Ablauf: "Stellen Sie sich vor, Ihr Team (oder Ihre Abteilung, je nach Kontext) sei ein Rennboot. Dieses Teamrennboot fährt mit voller Energie auf die Ziellinie zu, um den Sieg im Rennen davonzutragen. Aber, aber ein unglückliches Schicksal oder eine böse Fee haben Schleppanker an das Boot gehängt. Die Schleppanker bewirken, dass der Motor des Bootes sich dauernd abmühen muss, um das Boot in Fahrt zu halten. (Zwischenfrage des Moderators an die Teilnehmer: Wer ist der Motor? Regelmäßige Antwort: Wir, die Menschen, das Team.)

Wir wollen jetzt gemeinsam die Schleppanker sammeln, die uns in unserer Arbeit behindern und bewirken, dass wir Energie unproduktiv verausgaben müssen."

Die Teilnehmer erhalten PostIts, auf denen sie ihre Schleppanker notieren. Der Moderator sammelt die PostIts ein und heftet sie an die Metaplanwand. Dabei werden die aufgeschriebenen Faktoren gleich nach Wichtigkeit priorisiert. Der Moderator fragt nämlich jeweils: "Ist das ein langer Schleppanker, den das Boot weit hinter sich herziehen muss? Oder in

¹ Speed Boat ist eines von mehreren Innovation Games, die von Luke Hohmann entwickelt wurden. Im Internet sind sie unter <http://www.innovationgames.com/> zu finden.

kurzer?" Ein langer Schleppanker symbolisiert ein wichtiges Arbeitshindernis, ein kurzer Schleppanker ein weniger wichtiges.

Die Zahl der Schleppanker gibt dem Moderator Hinweise auf die Energie, die das Thema im Team weckt. Kommen wenige Schleppanker zusammen (weniger als drei pro Teilnehmer im Durchschnitt), dann ist vermutlich zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Energie im Team für das Projekt zu gering. Umgekehrt haben wir es noch nie erlebt, dass ein Projekt am Widerstand der Anwender gescheitert wäre, die auf diese Weise ins Projekt einbezogen wurden.

Die Schleppanker werden dokumentiert und den Teilnehmern zur Verfügung gestellt (in Form eines Protokolls oder Ähnlichem).

Ihre „Schleppanker“



Abbildung 5: Auszug aus einem Speed Boat-Ergebnisprotokoll

2.5 Was geschieht mit den Ergebnissen?

Seitdem wir in unseren Projekten eine dieser beiden Methoden zum Projektstart anwenden, hatten wir kaum mehr Probleme mit mangelnder Motivation oder einem „Widerstand“ der Mitarbeiter. Das liegt auch daran, dass wir im Projekt mit den Mitarbeitern immer wieder auf diese Ergebnisse zurückschauen.

Wenn wir die Methode „Remember the Future“ angewendet haben, besteht das Ergebnis in einer Reihe von Zukunftsvisionen. Beim „Speedboat“ erhalten wir eine Liste von sogenannten „Schleppankern“.

Egal, welche Ergebnisform vorliegt – es handelt sich keineswegs eine unwichtige Aufstellung, die nach dem Workshop entsorgt wird. Das Ergebnis bildet vielmehr die Ausgangsform des Product Backlog (also der Anforderungsliste, siehe späteren Abschnitt) und dient als Grundlage des gesamten Projekts.

Die Liste dient als Grundlage, wenn man später den Nutzen von konkreten Anforderungen prüfen will. Oder wenn es darum geht, Anforderungen zu priorisieren, also die Dringlichkeit ihrer Realisierung festzulegen. Immer wieder hilft ein Blick auf die Liste der Zukunftsvisionen bzw. der „Schleppanker“. „Schleppanker checken“ ist in einigen unserer Projekte zur stehenden Redewendung geworden, um den Stand der Anforderungserfüllung zu prüfen. Damit gehen die Ergebnisse des Visionsworkshops auch ein in die Erfolgsmessung.

3 Schneeflockenspiel: Bei unklaren Kundenbedürfnissen iterativ arbeiten

3.1 Ziel des Spiels

Wenn eine Abteilung oder ein Sachgebiet vor der Aufgabe steht, ein neues „Produkt“ zu entwickeln (eine neue Programmidee für das nächste VHS-Semester; ein fesselndes neues Angebot in der Stadtbibliothek usw. usf.), dann besteht regelmäßig das Problem der unbekanntenen oder zumindest unklaren Kundenanforderungen. Die Mitarbeiter möchten gute Arbeit abgeben. Aber sie haben die unangenehme Erfahrung gemacht, dass für den Kunden die Arbeit nicht gut genug ist. Vor uns sitzt also eine Gruppe mit einer großen Gedankenblase über dem Kopf: „Ich habe kein Problem. Wie soll ich nur wissen, was der Kunden brauchen wollen könnte? Ich kann so nicht arbeiten.“

Wenn unsere Bürger und Kunden ihre Wünsche und Anforderungen genau beschreiben können, sollten wir ihnen die Möglichkeit geben, auch tun. Nun ist es aber in vielen Projekten so, dass man weder die Anforderungen noch das Design oder Lösungskonzept vor Beginn des Projekts genau festlegen kann. Auch die Kunden wissen nicht, was sie wollen. In diesem Fall ist eine Arbeitsweise mit kurzen Feedbackzyklen besser, weil man so schneller erkennt, ob man auf dem falschen Weg ist.

Für diese Situation haben wir ein Spiel gesucht. Wir wollten den Spielern das Gefühl vermitteln, dass es manchmal besser ist, etwas auszuprobieren, als auf den perfekten Plan zu warten. Wir brauchten also eine Übung, bei der das Ziel nicht zu 100 Prozent eindeutig ist. Zudem musste das Spiel aus mehreren Runden bestehen, damit man die Verbesserungen auch merkt. Um Verbesserungen zu erkennen, braucht man irgendeinen Bewertungsmaßstab.

Eine gute Anlaufstation für Spiele im agilen Bereich ist die Webseite tastycupcakes.org. Dort haben wir das Spiel „Lean Startup Snowflakes“ gefunden, das André Dhondt im Mai 2012 dort veröffentlicht hat.

3.2 Spielregeln

3.2.1 Teams und Material

Bei dem Schneeflockenspiel bilden die Spieler Teams, um Schneeflocken zu produzieren und zu verkaufen. Der Spielleiter ist der Trainer. Er kauft den Teams schöne Schneeflocken ab. Für einfache Schneeflocken bezahlt er einen Euro, für sehr schöne bis zu fünf Euro.

Jedes Team bekommt:

- eine Schere,
- 5 Blatt Papier
- ein Startguthaben von fünf Euro.

Wenn es neues Material braucht, muss es das von dem verdienten Geld kaufen.

3.2.2 Einrichtung der Flipcharts

Auf eine Flipchart wird die Preisliste geschrieben:

„2 Blatt Papier: 1 €“

„1 Schere 3 €“

Die Spieler haben in 4-5 Runden Zeit, Schneeflocken zu produzieren und zu verkaufen. Nach jeder Runde notiert der Spielleiter, wie viel Geld jedes Team hat.

Dafür wird für Zählboard auf ein Flipchart gezeichnet, das bei zwei Teams so aussieht:

Iteration Nr.	Team 1				Team 2			
	Guthaben am Anfang	Ausgaben	Verkaufserlöse	Guthaben am Ende	Guthaben am Anfang	Ausgaben	Verkaufserlöse	Guthaben am Ende
1								
2								
3								
4								
5								
6								

Abbildung 6: Das Zählboard beim Schneeflocken-Spiel

Eine Runde dauert 3 Minuten.

3.2.3 Rollen im Spiel

Auf der Seite der Spielleitung gibt es zwei Rollen:

1. Kunde, der Schneeflocken ankauft und die Erlöse auf dem Zählboard vermerkt.

2. Lieferant, der Scheren und Papier verkauft und die Kosten auf dem Zählboard vermerkt.

Diese Rollen ändern sich nicht während des gesamten Spiels.

Auf Seiten der Spielunternehmen werden in der ersten Runde vier Rollen definiert:

1. Ein Innovation Manager, der als Einziger mit dem Kunden über seine Anforderungen verhandelt.
2. Ein Key Account Manager, der mit dem Kunden über Preise verhandelt
3. Ein Einkäufer
4. Alle restlichen TN bilden das Entwickler-/Produzenten-Team.

Bei kleineren Spielgruppen können die Rollen 2 und 3 in eine vereint werden.

4 Anforderungen definieren

4.1 Anforderungen klassisch: Der Produktstrukturplan nach PRINCE2®

4.1.1 Der Produktstrukturplan

Der Produktstrukturplan zerlegt das Gesamt-„Produkt“ des Projekts in einzelne überschaubare Teilprodukte. Dabei gelten folgende Regeln:

- Der Produktstrukturplan enthält Produkte, keine Aktivitäten.
- Eine tiefere Ebene bedeutet keine zeitliche Abfolge, sondern nur weitere Bestandteile.
- Keine Pfeile, keine Abfolge.
- Gruppierungsprodukte werden mit Rauten dargestellt.
- Externe Produkte (Zulieferprodukte) werden als Ellipsen dargestellt und müssen als Produkte bezeichnet werden (nicht als „Lieferant“).

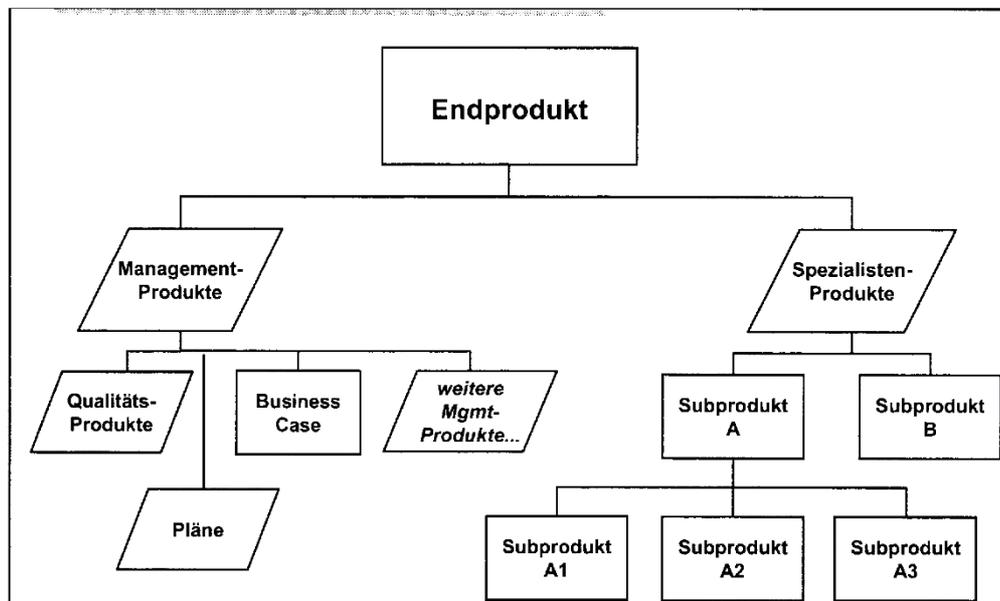


Abbildung 7: Produktstrukturplan nach PRINCE2®

PRINCE2® unterscheidet nach

- a) Managementprodukten
- b) Spezialistenprodukten.

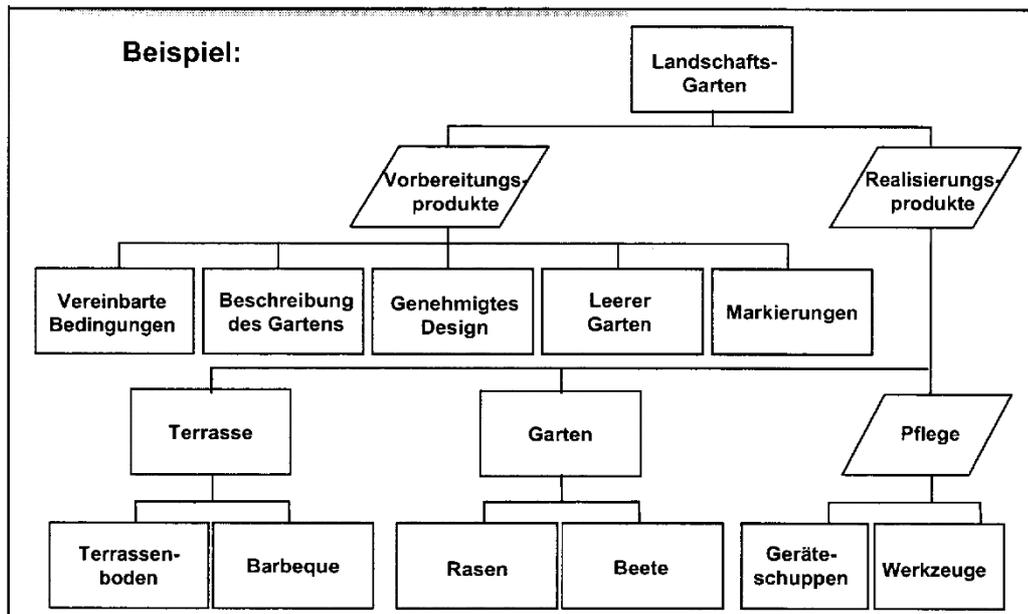


Abbildung 8: Spezialistenprodukte an einem Alltagsbeispiel

Bei der Projekt-Zeitplanung spielen nur die Spezialistenprodukte eine Rolle (siehe Kapitel „Zeitplanung im Projekt“).

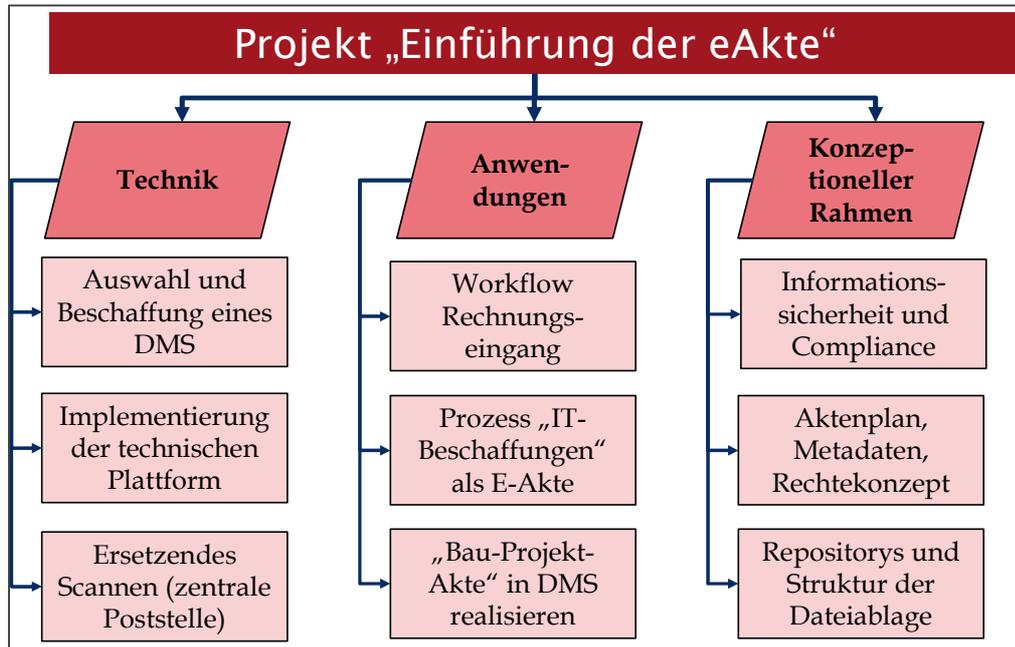


Abbildung 9: Spezialistenprodukte an einem Beispiel

Die Spezialistenprodukte dienen später sie auch zur Teilung der Verantwortung im Projekt (siehe Kapitel „Rollen“).

4.1.2 Die Kostenschätzung

Auf der Grundlage der Spezialistenprodukte – evtl. noch aufgeteilt in Unterprodukte – wird die klassische Kostenschätzung erstellt.

Teil- oder Unterprodukte	Kosten 2017-2022
Lizenzen Anwendung	75.000 €
Lizenzen für Datenbanken	195.000 €
Dienstleistung DMS-Anbieter	350.000 €
SW-Pflege	300.000 €
Beratungskosten	35.000 €
Scanhardware	40.000 €
Scan-HW-Wartung	10.000 €
Dienstleistung Rechnungsworkflow	42.500 €
Dienstleistung Prozess IT-Beschaffung	12.000 €
Dienstleistung "Bau-Projekt-Akte"	18.000 €
Dienstleistung Aktenplan, Metadaten, Rechtekonzept	12.000 €
Summe	1.089.500 €

Abbildung 10: Kostenschätzung auf der Grundlage eines Produktstrukturplans

In klassischen Kostenschätzungen wird – wie auch im Beispiel der Abbildung – sehr oft darauf verzichtet, die internen Personalkosten zu schätzen („Soda-Kosten“).

4.1.3 Übung: Klassische Anforderungsaufnahme

Betrachten Sie das Projekt 'Neubürger-Begrüßung'.

1. Lesen Sie den vorliegenden Abschnitt.
2. Erstellen Sie einen Produktstrukturplan für das Projekt (nur Spezialistenprodukte).

Anmerkung: Hier ist in der Regel ein Brainstorming erforderlich. Mit welchen Produkten kann man die Wünsche und Erwartungen, die im Visionsworkshop gesammelt wurden, erfüllen? Kann man sie realistischer Weise alle erfüllen? Und kann man sie jetzt schon genau beschreiben? – Es kann zum Beispiel vorkommen, dass Sie nur notieren „Ein neuer VHS-Kurs für Jugendliche“ – Sie aber über Inhalt und Form noch nichts aussagen können.

3. Erstellen Sie eine Kostenschätzung.

4. Wenn Sie nur 50% des von Ihnen veranschlagten, notwendigen Budgets zur Verfügung hätten: Wie würden Sie damit umgehen?
5. Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf eine Flipchart.
6. Präsentieren Sie sie einmal innerhalb Ihres Teams.

4.2 Anforderungen agil: das Product Backlog

4.2.1 Das Product Backlog

Das Product Backlog ist eine Liste, in die alle Wünsche (z. B. aus dem Visionsworkshop) und Teilprodukte aufgenommen werden, unterschieden nach nutzengetriebenen und technikgetriebenen Anforderungen.

Item Nr	Art des Items	Inhalt	Nutzen
007	Technische Aufgabe	Auswahl und Beschaffung eines DMS	
008	Technische Aufgabe	Implementierung der technischen Plattform	
010	Prozess	Prozess "IT-Beschaffungen" als E-Akte	Klare Zuständigkeiten; Verminderung der
013	Userstory	Als IT-Beschaffer möchte ich bei der Anlage eines neuen Vorgangs, dass alle routinemäßigen Teilvorgänge angelegt werden, damit der Vorgang vollständig abgearbeitet werden kann und um ein	Einheitliche Vorgangslieferung ermöglicht schnelles Finden von Dokumenten.
014	Userstory	Als IT-Beschaffer möchte ich E-Mails direkt aus dem DMS versenden können, um zeitlich effektiv	Schnellere und fehlerfreie Ablage von E-Mails zum Vorgang.
015	Userstory	Ich als IT-Beschaffer kann den Status der Teilvorgänge in einem Vorgang beliebig setzen auf "noch nicht begonnen", "In Bearbeitung", "Wartend", "Erledigt", "Übersprungen" oder "reaktiviert". So kann das Vorgangsteam sich mühelos einen Überblick über den aktuellen Stand	Guter Überblick für Bedarfsträger; Status einer Bestellung sofort sichtbar; keine Rückfragen mehr = Zeitersparnis
016	Userstory	Als IT-Beschaffer möchte ich jederzeit den aktuellen Sachstand des gesamten Vorgangs überblicken können, um rechtzeitig fehlende Zulieferungen einzufordern.	Verminderung Durchlaufzeiten
009	Technische Aufgabe	Ersetzendes Scannen (zentrale Poststelle)	
011	Prozess	Workflow Rechnungseingang realisieren	0,2% der Personalkosten einsparen
012	Prozess	"Bau-Projekt-Akte" in DMS realisieren	Weniger Ablage- und Suchaufwand; Maileingänge
001	RtF-Wunsch	Überschaubare offene Aufgaben für den Tag	
002	RtF-Wunsch	Besprechungen: gut vorbereitet, strukturiert, regelmäßig, pünktlich, effektiv	
003	RtF-Wunsch	Einzelarbeit: Zeit für eigene Aufgaben	
004	RtF-Wunsch	Klare Zuständigkeit für Aufgaben	

Abbildung 11: Product Backlog, priorisiert

Erklärung: Wenn in einem DMS-Projekt der Prozess „IT-Beschaffungen“ in das neue System überführt werden soll und dabei die Arbeitsabläufe entsprechend vereinfacht und übersichtlicher gestaltet werden – dann ist der Nutzen von den Betroffenen relativ klar zu benennen (wenn vielleicht auch nicht in Euro und Cent, aber doch in Worten). Wenn im

gleichen Projekt die Anforderung lautet „Technische Plattform für DMS implementieren“, dann ist der Nutzen erst einmal Null. Es handelt sich um eine sog. technische Aufgabe, die nur die Grundlage bildet für spätere nützliche Anforderungen.

Bei den nutzengetriebenen Anforderungen wird dieser Nutzen explizit im Product Backlog benannt.

Alle Einträge ins Product Backlog werden priorisiert nach schneller Umsetzbarkeit und Verhältnis von Nutzen zu Aufwand. Die Reihenfolge ist eindeutig (nicht „Priorität A, B, C“).

4.2.2 Die Aufwandsschätzung

Agile Aufwandsschätzungen sind erfahrungs-basiert: Wir wissen aus Erfahrung, dass wir uns bei den Projektpreisen oft vertun. Bessere Planung hat uns nicht geholfen. Wie lösen wir also dieses Problem?

Dabei müssen wir unterscheiden zwischen Kosten für „Werkleistungen“ und solche für Dienstleistungen. Werkleistungen sind zu kaufende Festpreisprodukte: die Hardware in einem DMS-Projekt, die Lizenzkosten, die Scanner usw. Dabei unterscheidet sich die Kostenschätzung nicht von der klassischen Methode (siehe oben Abbildung 9).

Die Kostenschätzungen von Projekten werden erfahrungsgemäß besonders unsicher im Dienstleistungsbereich. Und zwar sowohl bei internen Projektbeteiligten (Zeitaufwand der Mitglieder im Projekt-Team) als auch bei externen Dienstleistern. In agilen Projekten schätzt man immer auch den internen Personalaufwand. Und zwar nicht nur aus Kostengründen, sondern zwecks höherer Verlässlichkeit: „Wie viele Stunden pro Woche müssen die Projektbeteiligten freigestellt werden?“ Denn eine solche explizite Freistellung ist nötig, soll das Projekt nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt sein.

Die folgende Methode bezieht sich nur auf die Schätzung des Dienstleistungsaufwands.

Eine agile Basismethode ist das sogenannte relative Schätzen. Man schätzt nicht gleich in Euro und Cent. Sondern man versucht, das vor uns liegende Projekt mit anderen Projekten aus der Vergangenheit **relativ** zu vergleichen.

Dazu nehmen wir ein „mittleres“ Projekt aus der Vergangenheit und geben ihm willkürlich 5 „Aufwandspunkte“. Dann nehmen wir ein anderes vergangenes Projekt, das aufwendiger war als unser erstes Projekt. War es (grob geschätzt!) mehr als doppelt so aufwendig wie das erste Projekt (dann bekommt es 13 Aufwandspunkte) oder war es weniger als doppelt so groß (dann 8 Punkte).

Schließlich nehmen wir noch ein kleineres Projekt aus der Vergangenheit: War es weniger als halb so aufwendig wie das Referenzprojekt (2 Punkte) oder mehr als die Hälfte Aufwand (3 Punkte)?

So versuchen wir, uns eine Reihe von „Maßprojekten“ mit relativen Aufwänden entlang der sog. Fibonacci-Zahlen aufzubauen: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21 relative Aufwandspunkte.

Jetzt kommen wir zu unserem aktuellen Projekt 'Neubürger-Begrüßung'. Welches der Referenzprojekte war vermutlich diesem Projekt am ähnlichsten?

Jetzt können wir nach der Projektdauer (Durchlaufzeit) und den Projektstunden (produktive Zeit) schauen: Wie hoch war der reale Aufwand des vergangenen Projekts?

Das ist – ganz kurz gefasst – der Ansatz für agiles Schätzen. (Bei sehr großen Projekten führt man ihn für jedes Teilprodukt gesondert durch.)²

4.2.3 Übung: Agile Anforderungsaufnahme

Betrachten Sie das Projekt 'Neubürger-Begrüßung'.

1. Lesen Sie den vorliegenden Abschnitt.
2. Erstellen Sie ein Product Backlog für das Projekt (einschließlich der Ergebnisse des Visionsworkshops).

Anmerkung: Hier ist in der Regel ein Brainstorming erforderlich. Mit welchen Produkten kann man die Wünsche und Erwartungen, die im Visionsworkshop gesammelt wurden, erfüllen? Kann man sie realistischer Weise alle erfüllen? Und kann man sie jetzt schon genau beschreiben? – Es kann zum Beispiel vorkommen, dass Sie nur notieren „Ein neuer VHS-Kurs für Jugendliche“ – Sie aber über Inhalt und Form noch nichts aussagen können.

3. Denken Sie an zwei Referenzprojekte der Vergangenheit mit verschiedenen relativen Aufwänden.
4. Welches dieser beiden vergangenen Projekte ist Ihrer Einschätzung nach dem jetzigen Projekt am ähnlichsten? Was ergibt sich daraus für die geschätzten Aufwände des vorliegenden Projekts, und zwar:
 - a. Wie lange schätzen Sie die Projektdauer (in Monaten)?
 - b. Wie viele Stunden pro Woche müssen die Projektteilnehmer freigestellt werden?
5. Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf eine Flipchart.

² Eine genauere Darstellung des relativen Schätzens finden Sie unten im Kapitel „Agile Methodenkiste“.

6. Präsentieren Sie sie einmal innerhalb Ihres Teams.

4.3 User Storys

4.3.1 Ein Beispiel zum Einstieg

Für funktionale Anforderungen haben sich **User Storys** bewährt. Zur Illustration beginnen wir mit einer Anekdote, die gut als Einstieg ins Thema passt.

In einer sehr großen Organisation erhielt die EDV-Abteilung den Auftrag, für den Vorstand eine automatisierte Abfrage aus dem Finanzwesen zu erstellen, und zwar mit der Anforderung, eine entsprechende Schnittstelle zu schaffen. Dort machte man sich sofort an die Arbeit und schätzte den Aufwand. Die Schätzung lag deutlich im mehrstelligen Stundenbereich. Entsprechend wurde an den Vorstand zurückgespiegelt, dass hierfür Finanzmittel im fünfstelligen Bereich benötigt werden. Die entsprechenden Mittel wurden genehmigt und mit der Umsetzung begonnen.

Erst im Nachgang erfahren die verantwortlichen Umsetzenden in der EDV-Abteilung, dass dieser Bericht nur einmal im Jahr benötigt wird. Der Bericht wäre mit einem manuellen Arbeitsablauf in einer guten Stunde ebenfalls generierbar gewesen.

Was also ist hier passiert? Ganz einfach, die EDV-Leute haben das getan, was von ihnen erwartet wurde. Sie haben eine vorgegebene Lösung umgesetzt. Hätte man ihnen allerdings gesagt: "Wir brauchen für unser Berichtswesen eine Auswertung bestimmter Daten, und zwar einmal im Jahr", hätten diese sicherlich verschiedene Optionen erarbeitet und geprüft. Und sie hätten vermutlich statt der Schnittstelle einen anderen Weg vorgeschlagen, der aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoller gewesen wäre.

4.3.2 Das Format der User Story

Mit der Maßgabe, eine Schnittstelle zu programmieren, war der Weg im vorigen Beispiel bereits vorgegeben. Damit so etwas nicht passiert, setzt agiles Projektmanagement auf die sogenannte User Story. Wie der Namensbestandteil "User (= Anwender)" schon andeutet, ist dies auch ein Begriff, der im Umfeld der Softwareentwicklung entstanden ist. Das Konzept lässt sich aber auf alle möglichen Situationen, bei denen "Kunden" einem Dienstleister den Auftrag zur Entwicklung eines "Produkts" erteilen, mit großem Nutzen anwenden (also z. B. auch in der Organisationsentwicklung).

Eine User Story weist in aller Regel folgenden Grundstruktur auf:

Als < Rolle > will ich < Handlung >, um < Ergebnis > zu erzielen.

Im oben genannten Beispiel wäre dann die User Story gewesen:

"Als Vorstand möchte ich einmal im Jahr eine Aufstellung der ungeplanten Sonderabschreibungen, damit wir aus Fehlern lernen und in Zukunft besser planen können."

Eine User Story könnte man daher als Beschreibung einer Anforderung bezeichnen, die ein Ergebnis definiert und die vor allem den Nutzen benennt, warum dieses Ergebnis benötigt wird. Diese Anforderung lässt vollständig offen, wie das Ergebnis erzielt wird. Damit werden keine Lösungen vorgegeben oder determiniert. Sondern im Gegenteil, dieses "Wie" bleibt offen, und wer auch immer an die Umsetzung geht, muss sich nicht an eine vorgegebene Lösung halten, die sich möglicherweise als unwirtschaftlich herausstellt.

4.3.3 Die Vorteile

User Storys haben den Vorteil, dass sie leicht für alle Beteiligten zu verstehen sind und einer einfachen Struktur folgen, die dennoch hochgradig effektiv und effizient ist. Sie lassen sich unterschiedlich ausführlich dokumentieren und ganz einfach mit fortschreitendem Projekt verfeinern und anpassen. Sie sind damit ideal für agile Methoden, bei denen im Laufe der Zeit von grobkörnigen Anforderungen zu feinkörnigen Beschreibungen übergegangen wird.

Im Zuge der Fortschreibung des Product Backlogs (dem Themenspeicher mit den priorisierten Anforderungen) werden die am höchsten priorisierten Anforderungen umso detaillierter beschrieben, je höher sie bewertet werden. Anforderungen detailliert zu beschreiben, die in der Priorität weit unten liegen und auch in den nächsten zwei bis drei Sprints nicht relevant werden, macht wenig Sinn. Denn bis diese zum Zuge kommen könnten, liegen neue Erkenntnisse vor, die zu einer vollkommen neuen Bewertung führen.

Die Entwicklung einer User Story ist daher ein dauerhafter Dialog zwischen den Beteiligten.

4.3.4 User Stories und Aufgaben

Von den User Storys abzugrenzen sind die Aufgaben. Damit werden Tätigkeiten bezeichnet, die benötigt werden, um eine User Story zu realisieren. Aufgaben sollten relativ klein bemessen sein. In der Regel sollte eine Aufgabe nicht mehr als zwei Stunden benötigen.

4.3.5 Akzeptanzkriterien

Wesentlicher Teil einer jeden User Story sind die Akzeptanzkriterien. Diese beschreiben, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit der Auftraggeber mit dem Ergebnis zufrieden ist und verhelfen dem Team damit zu einem besseren Verständnis darüber, was gewünscht ist.

Um die Umsetzer zu unterstützen, schreibt der Product Owner auf, wie er testen will, ob die entwickelte Lösung akzeptabel ist oder nicht. Dabei geht es nicht um die beste Formulierung der Story, sondern darum, dass PO, Umsetzer und ggf. Stakeholder ein gemeinsames gutes Verständnis der Anforderung entwickeln.

User Story	Akzeptanzkriterien
<p>„Als Kunde möchte ich meinen Einkaufswagen speichern, damit ich zukünftig (beim Wiederanmelden) schneller einkaufen kann.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beim Wiederanmelden wird per Meldung angezeigt, dass der Warenkorb noch Einträge beinhaltet. • Ein Klick auf die Meldung öffnet die Warenkorbanzeige. • Im Warenkorb befinden sich alle Einkäufe die in vorhergehenden Sessions hineingelegt und nicht gekauft oder gelöscht wurden.
<p>„Als Vertriebsmitarbeiter sehe ich mir einen Bericht mit den letzten Umsätzen meiner Kunden an, um zu überprüfen, ob ich meine Vertriebsziele erreicht habe.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liste mit meinen Kunden, Kundengruppe, Umsätze im Berichtszeitraum • Auswahl von Kundengruppen und Berichtszeitraum • Bericht in HTML- und Excel-Format
<p>„Als Geschäftsführer benenne ich einen Scrum Master, der mein neues Scrum-Team durch den Prozess führt.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Scrum Master ist benannt. • Scrum Master kennt seine Rolle und Aufgaben. • Scrum Master ist von anderen Aufgaben entbunden. • Scrum Master hat zugestimmt.

Tabelle 1: Beispiele für User Storys mit Akzeptanzkriterien

5 Zeit- und Aufgabenplanung im Projekt

5.1 Klassisch: Produktflussdiagramm und Meilensteinplan

5.1.1 Das Produktflussdiagramm

Aus dem Produktstrukturplan kann man ein Produktflussdiagramm ableiten.

Beispiel Produktflussdiagramm

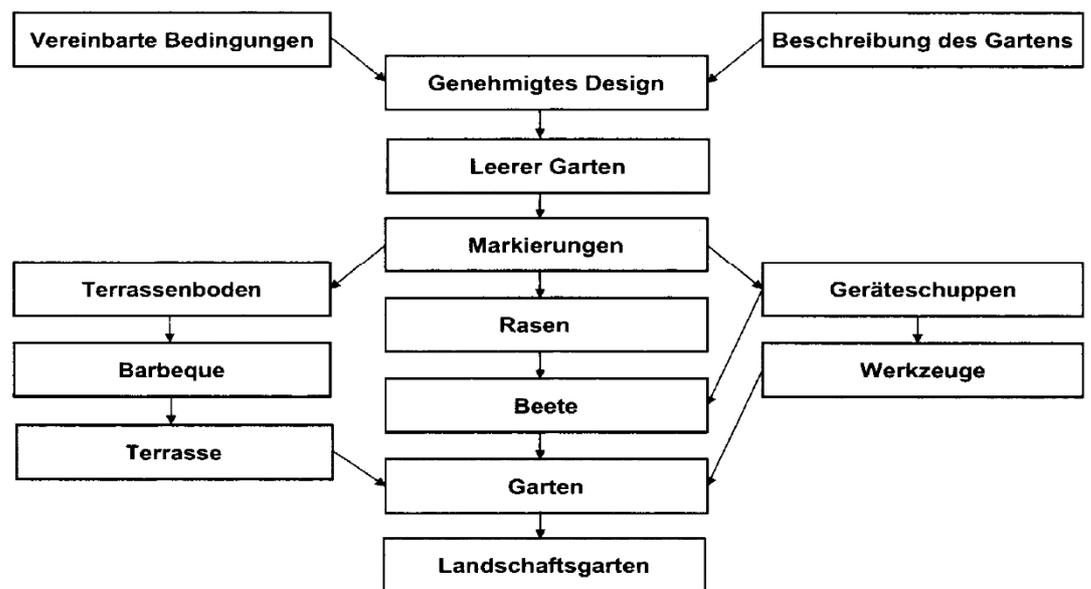


Abbildung 12: Produktflussdiagramm am Beispiel des Projekts „Landschaftsgarten“

Für die Erstellung des Produktflussdiagramms gelten folgende Regeln:

- Enthält alle, aber auch nur die Produkte auf der untersten Ebene des Produktstrukturplans.
- Enthält keine Gruppierungsprodukte.
- Die Namen müssen die gleichen sein wie im PSP.
- Externe Produkte (von Lieferanten) werden als Ellipse gekennzeichnet.
- Die Reihenfolge des Ablaufs wird mit Pfeilen angezeigt, von oben nach unten und von links nach rechts.
- Kreisverbindungen sind nicht erlaubt.

5.1.2 Übergang zu einem Gantt-Diagramm

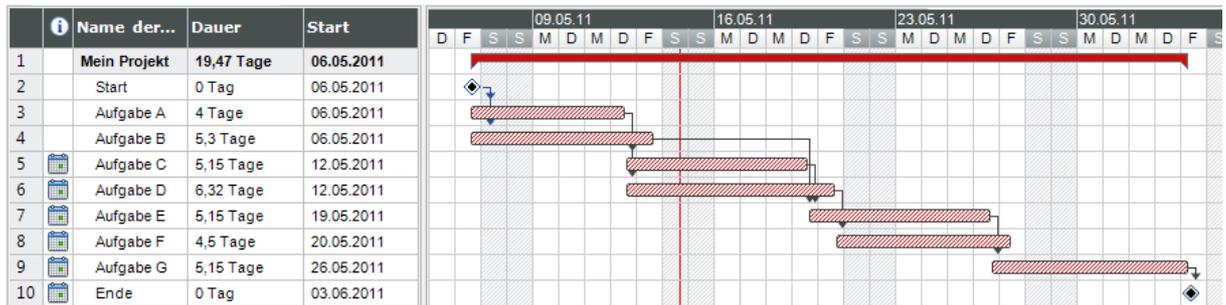


Abbildung 13: Meilensteinplan als Gantt-Diagramm

Das Gantt-Diagramm ergibt sich aus dem Produktflussdiagramm

- durch weitere Verfeinerung der Teilprodukte in Arbeitspakete, die zu ihrer Erstellung dienen;
- Anordnung der Arbeitspakete
 - entweder nacheinander, wenn ein Arbeitspaket erst begonnen werden kann, wenn das andere erledigt ist;
 - oder parallel, wenn zwei Arbeitspakete unabhängig voneinander erledigt werden können.
- Schätzung der Länge der Arbeitspakete (Durchlaufzeit, nicht Arbeitszeit!).

5.1.3 Übung: Klassische Zeitplanung

Betrachten Sie das Projekt 'Neubürger-Begrüßung'.

1. Lesen Sie den vorliegenden Abschnitt.
2. Erstellen Sie ein Produktflussdiagramm aufgrund der Ergebnisse der vorigen Übung (Produktstrukturplan).
3. Verfeinern Sie ihn bei drei Produkten zu einem Meilensteinplan.
4. Welche Risiken stecken in Ihrer Zeitplanung? Nennen Sie drei mögliche Störungen, die Ihre Planung gefährden könnten.
5. Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf eine Flipchart.
6. Präsentieren Sie sie einmal innerhalb Ihres Teams.

5.2 Agile Projekte: Arbeiten im festen Rhythmus

5.2.1 Sprints

In Projekten mit hoher Unsicherheit funktioniert das sogenannte Wasserfallmodell oft nicht mehr gut:

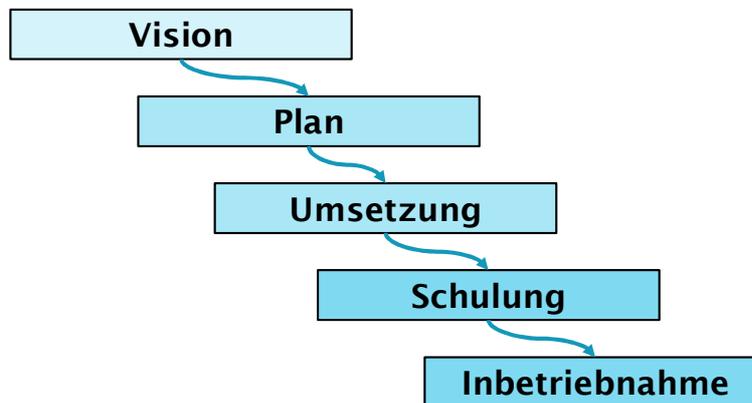


Abbildung 14: Das „Wasserfallmodell“ für Projekte

Dieses Modell setzt voraus, dass wir aufgrund unserer Vision schon zu Projektbeginn die endgültige Zielgestalt des Projektergebnisses bestimmen und die Schritte zu seiner Erreichung bis ins letzte Detail planen können.

Statt die beste Planung für das optimale Ergebnis zu versuchen, liefern wir in agilen Projekten in kleinen Schritten vorläufige Resultate. Anhand dieser Teilergebnisse prüfen wir gemeinsam, was noch anzupassen und zu ändern ist. Dann planen wir die nächsten Schritte.³

Bei Scrum arbeiten wir einem festen Takt. In regelmäßigen Abständen wird vorbereitet, geplant, gearbeitet und ein Zwischenstand zur Begutachtung abgeliefert.

Die einzelnen Abschnitte zwischen den Taktschlägen werden **Sprints** genannt. Sprints haben eine feste Länge. Die Sprintlänge wird nur sehr selten neu festgelegt. Die Sprintlänge sollte zwischen zwei und vier Wochen liegen. In unseren Projekten ist eine Sprintlänge von drei Wochen die häufigste.

In einem Sprint gibt es vier verschiedene Termine (auch Meetings genannt), die wir gleich vorstellen werden. **Jeder dieser Termine liegt fest, d. h. er wird nicht verändert, weil ein**

³ Vergleiche dazu das „Schneeflockenspiel“ zu Beginn dieses Skripts.

oder mehrere Teilnehmer verhindert sind. Das reduziert den unproduktiven Projektaufwand erheblich.

Der Sprint beginnt mit der Sprintplanung und endet mit Review und Retrospektive. Auf das Ende des einen Sprints folgt sofort der Anfang des nächsten Sprints.

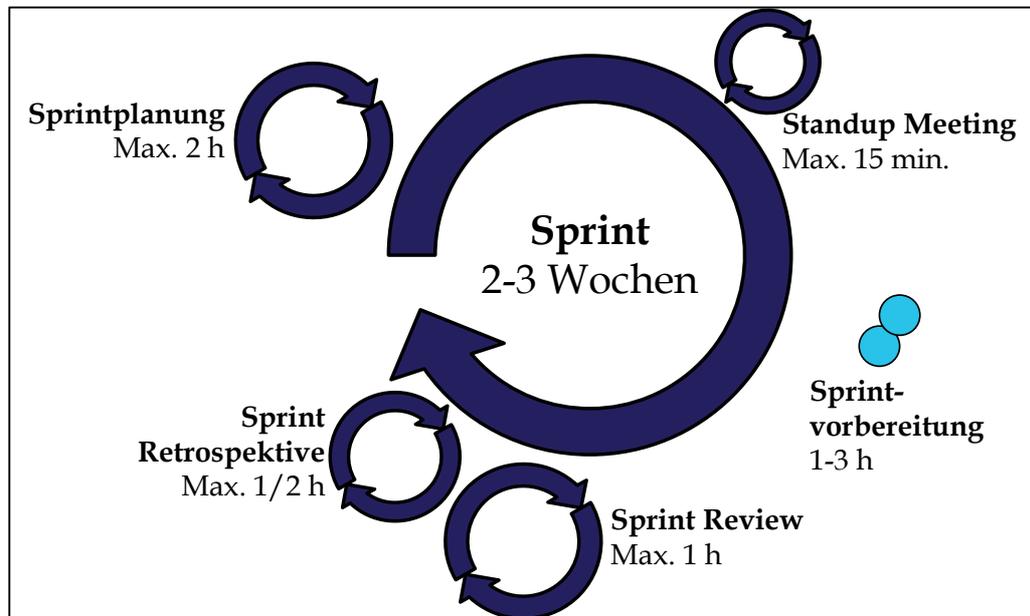


Abbildung 15: Die Termine (Meetings) während eines Sprints

Es gilt die Regel, dass während eines begonnenen Sprints an den Anforderungen nichts mehr geändert werden darf. Das Ergebnis eines Sprints ist ein Produktzuwachs (Product Increment).

5.2.2 Termin 1: Sprintplanung

In der **Sprintplanung** wird die für den kommenden Sprint anstehende Arbeit besprochen. Dabei erstellt das Team das sog. **Sprint Backlog**. Das ist eine Liste mit allen Anforderungen und Einzelaufgaben, die in einem Sprint zu erledigen sind.

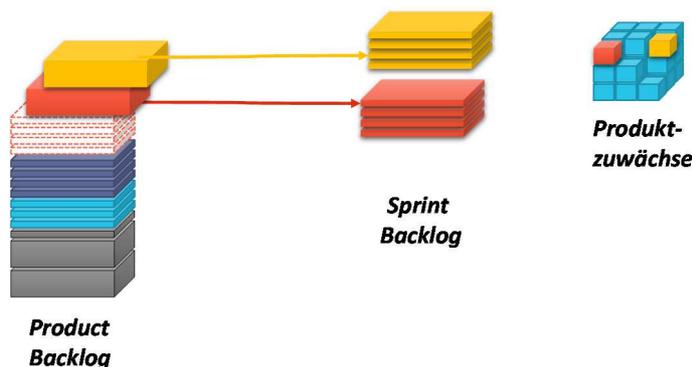


Abbildung 16: In der Sprintplanung wandern zum Beispiel zwei Anforderungen auf d dem Product Backlog ins Sprint Backlog. Dabei werden sie in Einzelaufgaben aufgeteilt.

Ziel jedes Sprints ist es, ein (potenziell) auslieferbares Zwischenergebnis zu erstellen. Dieses nennen wir in Scrum ein **Produktinkrement**. Mit jedem Sprint wächst der Funktionsumfang des fertigen Projekt-Teilergebnisses.

Das **Sprint Backlog** ist der Arbeitsplan des Teams und zeigt, wie das Team das Sprintziel erreichen will. Es enthält alle Product Backlog Items, die in diesem Sprint bearbeitet werden, und die dazugehörigen Einzelaufgaben. Die Aufgaben werden kooperativ vom Team in der Sprintplanung identifiziert. Neue Aufgaben (aber keine neuen Anforderungen) können jederzeit ergänzt werden.

Aufgaben müssen für alle Aktivitäten geplant werden, die während des Sprints stattfinden. Im Rahmen der Sprint Planung einigen sich der Product Owner und das Team auf ein Sprintziel. Das Sprintziel bildet die inhaltliche Klammer um den Inhalt des Sprint Backlogs.

Das Scrum-Board (Beispiel siehe Abbildung 13) ist die physische Darstellung des Sprint Backlogs. Es besteht aus einer Tabelle mit 3 Spalten für alle Anforderungen des Sprints und alle Aufgaben:

- Das Board schafft Transparenz
- Ist gut sichtbar für alle Teammitglieder
- Wird in der Sprintplanung befüllt und nach dem Sprint Review abgeräumt.

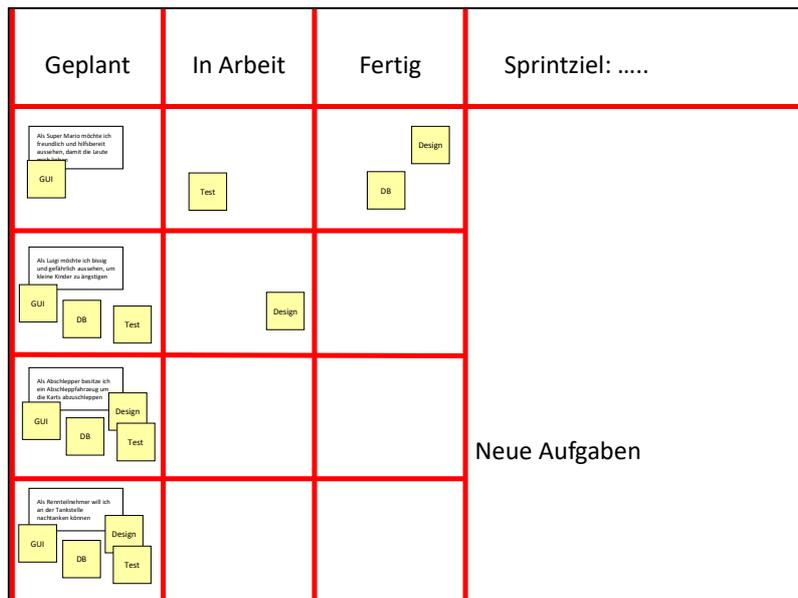


Abbildung 17: Beispiel für ein Scrum-Board einige Tage nach Sprintbeginn

Wir empfehlen mit einem physischen Board zu arbeiten.

5.2.3 Termin 2: Standup-Meeting

Täglich kommt das Umsetzungsteam zum **Standup Meeting** zusammen⁴. Jedes Teammitglied informiert die anderen Mitglieder, was es bisher für das Sprintziel getan hat und was es als nächstes dafür tun will. Falls jemand auf ein Hindernis stößt, informiert er die anderen kurz darüber.

5.2.4 Termin 3: Review (Ergebnisvorstellung)

Am Ende des Sprints werden die Ergebnisse vorgestellt und entschieden, ob sie den vereinbarten Anforderungen genügen oder nicht.

5.2.5 Termin 4: Retrospektive

Im Anschluss an den Reviewtermin kommt das Scrumteam in der **Sprint Retrospektive** zusammen, um zu überlegen, wie man im nächsten Sprint noch besser arbeiten kann.

⁴ Im Scrum für die Softwareentwicklung heißt dieses Meeting **Daily Scrum**, weil es täglich stattfindet. Aber in unseren „Teilzeit“-Projekten nicht der Fall, deshalb haben wir dieses Meeting umbenannt.

5.2.6 Übung: Agile Sprintplanung

Betrachten Sie das Projekt 'Neubürger-Begrüßung'.

1. Lesen Sie den vorliegenden Abschnitt.
2. Planen Sie den nächsten Sprint. Gehen Sie von einer Sprintlänge von 3 Wochen aus und von einer Zeitressource von 24 Arbeitsstunden pro Woche, verteilt auf 6 Mitglieder im Projektteam.
3. Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Flipchart in Form einer linken Spalte eines Scrum Boards.

6 Projektrollen

6.1 Die klassischen Rollen

6.1.1 Die vier Projektebenen

Klassische Projekte unterscheiden vier Ebenen (siehe Abbildung):

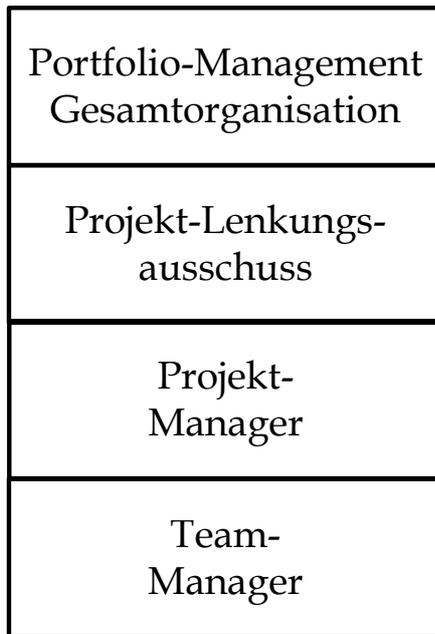


Abbildung 18: die vier Ebenen in klassischen Projekten

- Das **Portfolio-Management der Gesamtorganisation** entwickelt Strategien und Visionen und verantwortet die Steuerung der globalen Prozesse. Aus dieser Funktion heraus priorisiert das Portfolio-Management die anstehenden Projekte und legt fest, welche von diesen durchgeführt und welche zurückgestellt werden.
- Der **Lenkungsausschuss** verantwortet die Balance zwischen den drei Projektinteressen:
 - Nutzen
 - Kosten
 - Qualität.

Entsprechend sind im Lenkungsausschuss drei Arten von Interessen vertreten: die oberste Führung der Organisation, die Anwender und die Lieferanten (die letzten beiden Vertreter nur mit beratender Stimme).

Der Lenkungsausschuss trifft alle wesentlichen Entscheidungen im Projekt, u.a. die Freigabe von Produkten. Er verantwortet die Einhaltung und ggfls. Anpassung des Business Case.

- Der **Projektmanager** kümmert sich um den organisatorischen Ablauf. Er überwacht die Einhaltung von Kosten und Terminen und eskaliert ggfls. Entscheidungen an den Lenkungsausschuss.
- Oft gibt es nur ein Projektteam; dann ist der Projektmanager auch Teamleiter, und eine eigenständige Rolle „Teamleiter“ gibt es nicht.
Aber in größeren Projekten wird der Projektmanager die Herstellung bestimmter Teilprodukte mehreren kleineren Teams von Spezialisten übertragen. Der Leiter eines solchen Teams heißt „**Teammanager**“.
Gründe für den Einsatz eines Teammanagers können sein: bestimmtes Fachwissen; geographische Verteilung des Projektteams auf verschiedene Standorte; die Größe und Komplexität des Projekts.
Der Teammanager ist dann für die Erstellung und die Qualität von Teilprodukten verantwortlich.

6.1.2 Eine klassische Organisationsstruktur

Im Detail sieht die Projektorganisation aus wie in der Abbildung dargestellt.

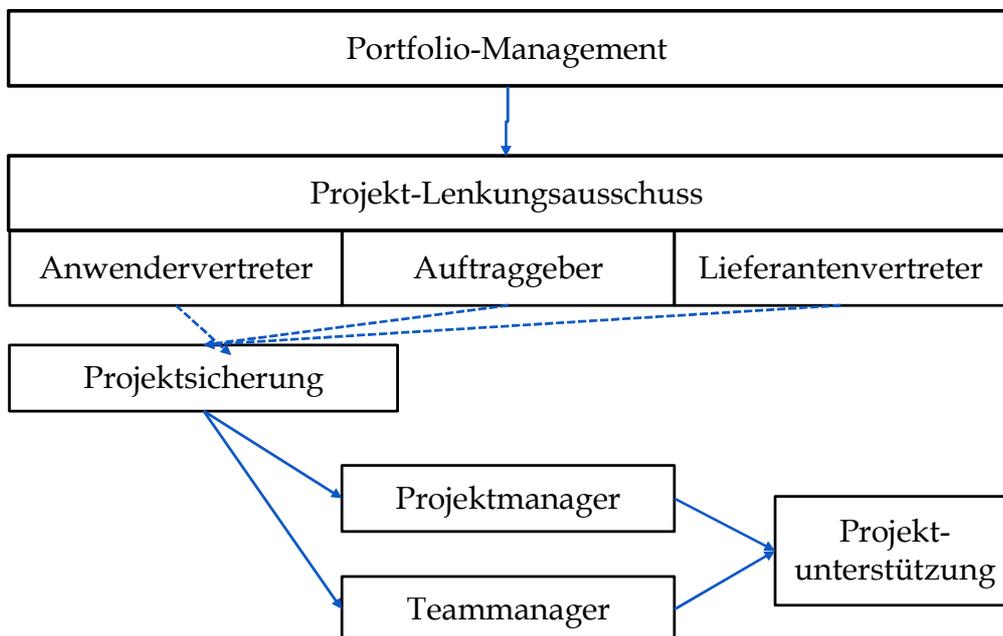


Abbildung 19: Die Organisationsstruktur eines klassischen Projekts

In größeren Projekten wird noch – zusätzlich zu den Rollen im Ebenenmodell - die Rolle der **Projektsicherung** eingeführt. Diese Rolle sichert das Projekt, sie handelt im Auftrag des Lenkungsausschusses.

- Sie erhält ihre Aufgaben vom Lenkungsausschuss delegiert.
- Die Projektsicherung prüft, ob die Produkte den vereinbarten Qualitätsrahmen einhalten.
- Notwendige Voraussetzung: die PS ist unabhängig vom Projektmanager.

Optional gibt es noch die Rolle der **Projektunterstützung**. Sie arbeitet im Auftrag des Projektmanagers. Aufgaben sind in der Regel:

- Verwaltung der Projektdokumentation
- Protokolle
- Aufnahme und Pflege von offenen Punkten.

6.1.3 Übung: Wer macht was im klassischen Modell?

1. Lesen Sie bitte den vorliegenden Abschnitt.
2. Überlegen Sie: Wer käme im Projekt "Neubürger-Begrüßung" für die einzelnen Rollen in Frage (nur Funktionsbezeichnungen, keine Personennamen)? Braucht man ein oder mehrere Teams?

3. Beantworten Sie dann die Fragen der folgenden Tabelle:

Aufgabe		LA	PM	Team	keiner
1.	Wer verantwortet das Budget?				
2.	Wer schätzt den Aufwand für die Teilprodukte?				
3.	Wer erstellt den Projektplan? (Produktstrukturplan, Produktflussdiagramm)?				
4.	Wer ist dafür verantwortlich, dass Budget und Termine eingehalten werden?				
5.	Wer erstellt Ampelreports für das Portfolio-Management (oberste Führung)?				
6.	Wer kümmert sich um die Beseitigung von Hindernissen?				
7.	Wer weist den Teammitgliedern Aufgaben zu?				
8.	Wer nimmt ein Produkt ab oder verlangt Nachbesserungen?				
9.	Wer entscheidet, was in einem Zeitintervall fertiggestellt werden soll?				
10.	Wer stellt sicher, dass die vereinbarte Qualität eingehalten wird?				

Abkürzungen: LA = Lenkungsausschuss (=Entscheider), PM = Projektmanager (= Steuerer), Team = Spezialistenteam

4. Überlegen Sie sich folgende Situation: Die rechtzeitige Fertigstellung eines Teilprodukts ist gefährdet. Ein Mitglied des Lenkungsausschusses geht zum Leiter des Teams, das für das Produkt zuständig ist, und verlangt eine Samstagsschicht. Wie reagiert der Teamleiter nach den Regeln des klassischen Projektmodells?

6.2 Scrum-Rollen

6.2.1 Die drei Rollen

Scrum kennt nur drei Rollen:

- Umsetzungsteam oder kurz Team
- Product Owner
- Scrum Master

Alle drei Rollen zusammen werden als Scrum-Team bezeichnet.

Einen Projektmanager gibt es nicht. Bestimmte Aufgaben, die im klassischen Projektmanagement dem Projektmanager zukommen, werden hier auf Product Owner und Scrum Master verteilt. Andere Aufgaben werden vom Team selbstverantwortlich geregelt oder fallen fort.



Abbildung 20: Das Scrum-Team

6.2.2 Der Product Owner

Der Product Owner ist der „Mini-CEO“ für das Projekt.

- Er ist verantwortlich für die Einhaltung des Business Case.
- Er hat die Hoheit über das Product Backlog und entscheidet über Anforderungen und definiert Qualität.
- Er entscheidet über das „Was“ im Projekt: Er wählt die Aufgaben aus, die im nächsten Sprint erledigt werden sollen, und priorisiert Anforderungen.
- Er nimmt die Sprintergebnisse im sog. Review ab.
- Bestimmt nicht, WIE das Team die Arbeit erledigt.
- Greift nicht in die Selbstorganisation des Teams ein.

Der Product Owner ist der Nutzenmaximierer (Nutzen für die Anwender und Nutzen für die Organisation).

6.2.3 Das Umsetzungsteam

Das Team muss alle Fähigkeiten haben, um eine Aufgabe abschließen zu können. In einem Umsetzungsteam sind deshalb typischerweise (je nach Aufgabenstellung des Projekts) Orga-

Vertreter, vielleicht IT-ler, auf jeden Fall Kolleg*innen aus den betroffenen Abteilungen als Prozess-Spezialisten vertreten.

Merkmale des Teams:

- Funktionsübergreifend (Cross-Funktional)
- 3-9 Personen
- Stehen jeweils mit einem festen Zeitanteil zur Verfügung (meist 1/2 bis 1 Tag pro Woche)
- Lösen alle Teile einer Aufgabe selbstständig
- Schätzt Entwicklungsaufwände
- Verpflichtet sich selbst seinen Zielen, bestimmt die Arbeitsmenge pro Sprint

Bei der Teamzusammensetzung ist es wichtig, dass das Team als Ganzes die Arbeit fertig stellen kann. Jede äußere Abhängigkeit – z. B. wenn die IT-Abteilung nicht mit im Team vertreten ist, aber dem Projekt dauernd zuarbeiten soll – schafft einen „Flaschenhals“ und hemmt einen vernünftigen Lieferrhythmus.

Selbstorganisierte Teams sind kreativer und flexibler. Sie übernehmen mehr Verantwortung für das Ergebnis.

6.2.4 Der Scrum Master

Der Scrum Master führt die Teams durch den agilen Prozess. Er kümmert sich um das Beseitigen von Hindernissen und um kontinuierliches Lernen und Verbessern. Er hat die Funktion eines Moderators und Coachs und hilft so dem Team und dem Product Owner.

- Ist verantwortlich für die Einhaltung von Scrum-Werten und -Techniken
- beseitigt Hindernisse
- Stellt sicher, dass das Team produktiv arbeiten kann.
- Unterstützt die Zusammenarbeit zwischen allen Rollen.
- Vertritt die Scrum gegenüber der Führung.
- Schützt das Team vor äußeren Störungen.

Die Scrum Master sind die internen Change Agents für den Wandel in Richtung Agilität in der Organisation, denn sie verstehen am besten, was Agilität und Selbstorganisation bedeuten.

Der Scrum Master ist aber nicht die Scrum-Polizei. Er hat keine Anordnungsbefugnisse, er sorgt lediglich für Transparenz.

6.2.5 Die Funktionen der drei Rollen im Verlauf eines Sprints

Im Sprint gibt es vier Termine bzw. Meetings (vgl. entsprechenden Abschnitt oben).

- In der Sprintplanung kommen **Product Owner und Umsetzungsteam** zusammen und besprechen die anstehende Arbeit. Dabei gibt der Product Owner zunächst vor, was er gern bis zum Sprintende erreichen möchte. Das Umsetzungsteam informiert sich über die Details und gibt ein Feedback dazu, was realistisch machbar ist. Product Owner und Umsetzungsteam vereinbaren dann ein Sprintziel.
- Ein oder zwei Mal pro Woche kommt das **Umsetzungsteam** zum Standup Meeting⁵ zusammen. Jedes Teammitglied informiert die anderen Mitglieder, was es bisher für das Sprintziel getan hat und was es als nächstes dafür tun will. Falls jemand auf ein Hindernis stößt, informiert er die anderen kurz darüber.
- Am Ende des Sprints begutachten **Umsetzungsteam und Product Owner** im Sprint Review die Ergebnisse und entscheiden über die nächsten Schritte.
- Zudem kommt das ganze Scrum Team in der Sprint Retrospektive zusammen, um zu überlegen, wie man im nächsten Sprint noch besser arbeiten kann. Die Retrospektive wird vom **Scrum Master** moderiert.

6.2.6 Wer macht was in einem agilen Projekt?

1. Lesen Sie bitte den vorliegenden Abschnitt.
2. Überlegen Sie: Wer käme im Projekt 'Neubürger-Begrüßung' für die einzelnen Rollen in Frage (nur Funktionsbezeichnungen, keine Personennamen)? Wie muss das Umsetzungsteam zusammengesetzt sein, um alle Aufgaben selbstständig lösen zu können?
3. Beantworten Sie dann die Fragen der folgenden Tabelle:

Aufgabe	PO	Team	SM	Keiner
1. Wer schätzt den Aufwand für die Arbeitspakete?				
2. Wer nimmt an der Planung teil?				
3. Wer ist dafür verantwortlich, dass der Scrum-Prozess eingehalten wird?				

⁵ Im Scrum für die Softwareentwicklung heißt dieses Meeting **Daily Scrum**, weil es täglich stattfindet. Aber in unseren „Teilzeit“-Projekten nicht der Fall, deshalb haben wir dieses Meeting umbenannt.

Aufgabe	PO	Team	SM	Keiner
4. Wer erstellt Ampelreports für die Kunden?				
5. Wer kümmert sich um Hindernisse?				
6. Wer verantwortet den finanziellen Erfolg und das Budget?				
7. Wer weist den Teammitgliedern Aufgaben zu?				
8. Wer akzeptiert am Ende eines Sprints die Ergebnisse oder lehnt sie ab?				
9. Wer entscheidet, was in einem Sprint geliefert werden soll ?				
10. Wer stellt sicher, dass die vereinbarte Qualität eingehalten wird?				
Abkürzungen: PO = Product Owner (=Wertmaximierer), Team = Umsetzungsteam, SM = Scrum Master (führt alle Beteiligten durch den agilen Prozess)				

- Überlegen Sie sich folgende Situation: Mitten in einem Sprint kommt ein Vertreter der obersten Führung zu einem Mitglied des Umsetzungsteams. Er verlangt, dass noch eine weitere Anforderung in diesen Sprint aufgenommen wird, zusätzlich zu den schon geplanten Arbeitspaketen. Welche Reaktion sehen die Scrum-Regeln für das Teammitglied vor?

7 Agile Methodenkiste: Praktiken für die Projektarbeit

7.1 Relatives Schätzen

Eine wichtige Frage bei der Planung ist: „Wie lange brauchen wir eigentlich, um eine Aufgabe zu erledigen?“ Dafür geben wir Zeitschätzungen ab. Reine Zeitschätzungen sind nicht zuverlässig⁶. Wir brauchen erst ein Maß für Arbeit, um danach Aussagen über Termine zu machen.

In agilen Projekten verzichten wir nicht auf Schätzungen und Vorausplanung. Wir machen es anders. Wir betrachten alle bekannten Anforderungen teilen sie in Größenklassen ein. Es gibt verschiedene Schemata:

- T-Shirt-Größen: XS, S, M, L, XL
- Fibonacci-Reihe: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89 usw.

Die Punkte sind eine relative Bewertung. Zum Schätzen hat sich eine Quasi-Fibonacci-Reihe bewährt. Die Zahlen sind immer die Summe ihrer beiden Vorgänger. Die Werte helfen bei Einschätzung.

Mit den Punkten können wir den Fortschritt verfolgen. In regelmäßigen Abständen wird die Aufgabenliste durchgegangen. Es wird gezählt, wie viele Aufgabenpunkte noch zu erledigen sind.

7.2 User Story Mapping

Sehr häufig muss man in Projekten Prozesse beschreiben: sei es, weil ein Prozess verbessert werden soll, weil er einer Nachbarabteilung erklärt werden muss, die auf einmal auch einbezogen wird, oder weil er in einer neuen Software (DMS, Fachverfahren) abgebildet werden soll.

Aber die gängigen Methoden der „Prozessbeschreibung“ sind oft sehr zeitaufwendig und ermüdend. Haben Sie schon einmal an einem Workshop zur Prozessanalyse teilgenommen? In dem nach vier Stunden ermüdenden Aufmalens von Flussdiagrammen eine Teilnehmerin entnervt ausruft: „Aber das stimmt doch noch hinten und vorne nicht! Die Möglichkeit, dass auch der Vertreter des Vertreters abwesend ist und der Fall bis nach Fristende völlig unbearbeitet bleibt, haben wir bislang komplett übersehen!“

Der große Aufwand, den die übliche Prozessbeschreibung macht, ist die eine Seite der Medaille. Die andere ist die (deshalb) meist unterlassene kontinuierliche Pflege: Wenn sich

⁶ siehe Stichwort „Planungsfehlschluss“ in der Wikipedia

am Prozess etwas ändert, wird die Beschreibung meist nicht nachgezogen. Warum? Weil niemand aktiv mit ihr arbeitet. – Aus diesen Gründen haben die Agilisten – bekannt arbeitsscheu, aber pfiffig – eine alternative Methode entwickelt: die Story Map.

Ein Flussdiagramm hat den Anspruch, den Ablauf eines Prozesses mit allen Schleifen und Verzweigungen darzustellen. Diesen Anspruch hat eine Story Map nicht.⁷

Eine Story Map ist zuerst einmal eine Auflistung von Tätigkeiten, die grob geclustert werden. Statt langer Erklärungen ein Beispiel aus dem täglichen Leben:

Nehmen Sie den Prozess „Morgens aus dem Haus gehen“. Auslöser des Prozesses ist „Wecker klingelt“, gefolgt von der Tätigkeit „Wecker ausmachen“ (Prozessvariante: „an die Wand werfen“). Und das Ergebnis des Prozesses, sein Abschluss, ist „Haustür hinter sich schließen“.



Abbildung 21: Storymap für den Prozess „Morgens aufstehen“

Abbildung 21 zeigt eine Story Map von diesem Prozess. Die Tätigkeiten sind auf eine relativ grob granulare Ebene gehalten. Also „Brote für die Kinder“ und nicht

- Kühlschrank öffnen
- Küchentisch decken
- Brot schneiden
- Butter draufschmieren

⁷ Die Idee, **Story Maps** zu entwickeln, stammt von Jeff Patton. Siehe [Patton 2014]

- Stefan fragen, ob er heute Marmelade mag
- Usw.

Die Story Map hält sich auf der Ebene einer Checkliste, das heißt, sie wendet sich an „sachkundige“ Personen, die wissen, wie man „Brote für Kinder“ fabriziert.

Prozessvarianten sind kommentarlos nebeneinander gestellt. Die Tätigkeiten „schminken“ und „rasieren“ treffen nur sehr selten auf eine Person zu – in der Regel macht man das eine oder das andere. Die Story Map meint dazu: „Wenn du einen Schritt nicht brauchst, überspring ihn halt. Du wirst schon selbst wissen, was für dich richtig ist.“

Deshalb werden auch keine Oder-Verzweigungen dargestellt. Oder-Verzweigungen sind Fragen der Art:

- Ist Zahnpastatube schon wieder leer?
- Wenn ja: ganz stark draufdrücken.
- Noch was rausgekommen?
- Wenn nein: Zum Vorratsschrank gehen.
- Keine Zahnpasta auf Vorrat gekauft?
- Wenn ja: Schuldigen suchen und Streit anfangen.
- Usw.

Wenn ich die Tätigkeiten gesammelt habe, dann clustere ich sie. In unserem Beispiel wurden die Aktivitäten nach Zimmern geordnet, aber auch andere Methoden wären denkbar. Ziele der Clusterung sind:

- Einen besseren Überblick geben.
- Statusinformationen ermöglichen.

Eine typische Statusinformation ist: „Liebling, ich bin im Bad fertig, du kannst rein.“ Eine solche Statusinformation ist viel dichter als eine Nachricht der Form „Ich habe mich geduscht und die Zähne geputzt und auch schon rasiert“ – darum geht es ja dem Partner gar nicht. Denn das ist vergangenheitsorientiert. Was ihn interessiert ist die prozessual nach vorne gerichtete Information: „du kannst ins Bad“. Die Basis für eine solche Art der Kommunikation im Prozess wird durch Clusterung gelegt.

Das Beispiel in Abbildung 22 zeigt, dass man auch Geschäftsprozesse nutzbringend mit der Methode des Story Mapping darstellen kann.

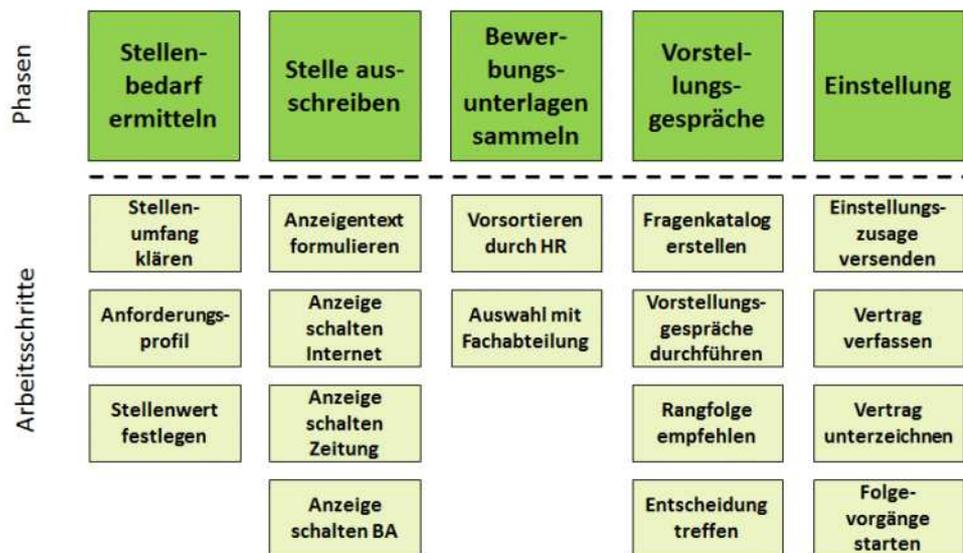


Abbildung 22: Storymap für den Prozess „Personal einstellen“

Was ist der Unterschied zwischen Story Maps und Flussdiagrammen?

- Story Maps verzichten vollständig auf die Darstellung von Verzweigungen. Es sind die Verzweigungen und Schleifenbildungen, die die Flussdiagramme so unübersichtlich machen (siehe Abbildung 3). Rechnen Sie nach: Wenn Sie einen Prozess haben, der eine einzige Oder-Verzweigung besitzt, haben Sie zwei Prozessvarianten. Wenn der Prozess zwei Verzweigungen hat, die voneinander unabhängig sind, erhalten Sie vier Varianten. Bei drei sind es schon acht Varianten usw. Jede von den anderen unabhängige Verzweigung verdoppelt die Anzahl der Prozessvarianten.
- Aber: in der Realität kommen nur sehr wenige dieser hypothetischen Varianten auch wirklich vor. Wie oft ist der Vertreter des Vertreters in Urlaub? In 1/1000 der Fälle?

Der Anspruch auf „vollständige“ oder perfekte Prozessdarstellung führt dazu, dass Prozessvarianten, die fast nie vorkommen, mit der gleichen Akribie dargestellt werden wie die 95%-Fälle. Das macht unnötige Arbeit und reduziert die Übersichtlichkeit.

Flussdiagramme richten sich an den unkundigen Betrachter. Story Maps hingegen richten sich an Menschen, die den Prozess kennen, und sich untereinander – also „unter Eingeweihten“ – verständigen wollen. Also zum Beispiel, wie man einen Prozess standardisieren oder verbessern kann. Dafür sind sie völlig ausreichend und viel besser geeignet als Flussdiagramme.

7.3 Lean Coffee – kollegialer Wissensaustausch leicht gemacht⁸

7.3.1 Woher kommt Lean Coffee?

Lean Coffee ist eine strukturierte Vorgehensweise, bei der es keine Agenda vorab gibt. Die Themen werden gemeinsam zu Beginn des Treffens festgelegt.

Entwickelt wurde diese Herangehensweise ursprünglich von Jim Benson und Jeremy Lightsmith. Ihr Ziel: eine schlanke, einfache Herangehensweise, um den Wissensaustausch zu befördern. Wie der Name andeutet, ist die Idee im Lean-Umfeld entstanden, und die beiden haben sich dabei an der Großgruppentechnik „World Café“ orientiert. Die Idee: eine einfache, leicht umzusetzende und auf das Wesentliche reduzierte Herangehensweise, die den kollegialen Wissensaustausch befördert, ohne durch überbordende Regeln abzulenken.

7.3.2 Die Einladung

Zu einem Lean Coffee wird öffentlich eingeladen, zum Beispiel durch Aushang am Schwarzen Brett. Teilnehmen darf jeder, der interessiert ist. Es gibt keinen abgegrenzten Teilnehmerkreis. Allerdings sollte die Gruppe nicht groß sein.

Ein Lean Coffee findet in der Regel in einem festgelegten zeitlichen Rahmen statt. Beginn und Ende sind fest terminiert. Die meisten Veranstaltungen setzen die maximale Dauer auf zwei Stunden fest. So bleibt das Ganze überschaubar.

7.3.3 Der Ablauf

Ausgangspunkt des Lean Coffees ist ein einfaches Kanbanboard mit drei Spalten:

- Bereit
- In Arbeit
- Erledigt).

Dieses Kanbanboard lässt sich ohne großen Aufwand über ein Flipchart, Whiteboard oder ein einfaches Plakat herstellen.

⁸ Dieser Abschnitt wurde von Thomas Michl (Forum Agile Verwaltung) verfasst.



Abbildung 23: Ein einfaches Kanban-Board sorgt für Transparenz beim Lean Coffee

In einem ersten Schritt werden die Themen gesammelt, die die Teilnehmer mitgebracht haben. Jeder Teilnehmer schreibt seine Themen/Fragestellungen auf eine Karte (Moderationskarte, Post-its u. ä.). Pro Thema wird eine Karte verwendet. Die Teilnehmer stellen ihre Themen/Fragestellungen kurz vor und sie werden dann gesammelt und aufgehängt.

Übrigens: es gibt keine Vorgabe zum Thema. Es darf alles vorgeschlagen werden, was auf dem Herzen liegt und mit den Kollegen andiskutiert werden soll. Das kann eine konkrete Problemstellung sein, die einem bei der täglichen Arbeit ein Hindernis darstellt, oder einfach nur eine Idee.

Gemeinsam werden die Themen priorisiert. Bewährt hat sich dabei, jedem zwei Stimmen zu geben, die er kumulieren darf. Die Stimmabgabe erfolgt durch Markierung mit einem Punkt auf der jeweiligen Karte. Die Karten werden dann in der Reihenfolge der abgegebenen Stimmen sortiert, wobei das höchste bewerte Thema ganz oben steht, das am niedrigsten bewertete Thema bildet den Abschluss.

Jeweils die oberste Karte wird dann in die Spalte „In Arbeit“ verschoben. D. h. dieses Thema wird dann von der Gruppe in einem festgelegten Zeitfenster (Timebox) diskutiert. Idealerweise hilft ein Zeitnehmer, der gut sichtbar für alle einsehbar ist, dabei dass alle den Überblick darüber haben, wie viel Zeit für die Diskussion noch übrig ist und wann diese abgelaufen ist. Da die meisten Smartphones über entsprechende Timer verfügen, braucht es

dafür aber keine Extra-Spielerei. Aus der Gruppe sollte jemand die Rolle des „Zeitnehmers“ übernehmen.

Nach Ablauf der Timebox entscheidet die Gruppe gemeinsam per Mehrheitsentscheid, ob die Diskussion weitergeführt wird. Manche greifen für die Abstimmung auf „Daumen hoch“ und „Daumen runter“ zurück. Zeigt die Mehrheit der Daumen nach oben, wird die Diskussion um eine weitere „Timebox“ weitergeführt. Zeigt die Mehrheit der Daumen nach unten, wird die zugehörige Karte auf „Erledigt“ verschoben und die nächste Karte (immer von oben nach unten) von der Spalte „Bereit“ in „In Arbeit“ verschoben. Ein neues Thema steht zur Diskussion bereit.

Dieses Prozedere wird solange wiederholt, bis alle Themen diskutiert worden sind oder das Zeitfenster für den Lean Coffee abgelaufen ist.

7.3.4 Wofür eignet sich die Lean Coffee?

Lean Coffee ist für kleinere Gruppen geeignet, um den kollegialen Austausch und die kollegiale Beratung zu befördern. Das offene Format erlaubt es jedem, seine Fragestellung einzubringen. Der organisatorische Aufwand ist überschaubar und die Anforderungen an den Moderator minimal. Die konsequente Visualisierung und Anwendung von „Timeboxing“ verleiht der Herangehensweise trotz der themenoffenen Gestaltung eine adäquate Struktur und verhindert ausufernde Diskussionen.

Nicht geeignet ist Lean Coffee allerdings für größere Gruppen und die intensive Bearbeitung konkreter Fragestellungen. Für die intensivere Bearbeitung spezifischer Fragestellungen ist dieser Ansatz nicht geeignet.

7.4 Erarbeitung von Ergebnissen in großen Gruppen mit Open Space

7.4.1 Wann eignet sich Open Space?

Will man Bürgern oder Kunden oder Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich in ein Projekt einzubringen, so muss man oft sehr große Gruppen einladen. Würde man nämlich nur einzelne Vertreter beteiligen, wären die Ergebnisse nicht repräsentativ und würden keine Bindewirkung entfalten.

Wollen wir größeren Gruppen (von 30 bis 2.000) die Möglichkeit geben, ihre eigenen Fragen und Interessen einzubringen und selbstorganisiert zu gestalten so bildet die Methode Open Space einen möglichen Rahmen dafür. Mit ihr kann eine große Gruppen von Menschen, die sich in der Regel nicht kennen oder nicht zu kennen brauchen, in kurzer Zeit produktive

Ergebnisse erarbeiten. Die Methode wurde von Harrison Owen in den 1990er Jahren entwickelt.⁹

7.4.2 Der Start

Ein Open Space beginnt mit einem Motto und einer leeren Tagesordnung.¹⁰ Das Motto könnte zum Beispiel lauten:

Welche Erwartungen knüpfen wir an das Projekt 'Neubürger-Begrüßung'?

Und die leere Tagesordnung hat in etwa folgende Gestalt:

DIE ZEIT		Strahl 1	Strahl 2	Strahl 3
14:00	14:10	Einstimmung		
14:10	14:25	Marktplatz der Themen		
14:25	14:55	Thema A1	Thema A2	Thema A3
14:55	15:05	Rundgang		
15:05	15:35	Thema B1	Thema B2	Thema B3
15:35	15:45	Rundgang		
15:45	16:00	Ausklang		

Abbildung 24: Die leere Zeitmatrix in einem Open Space

Die Beispiel-Tagesordnung der Abbildung ist extrem gestrafft. Wichtige Open Space-Veranstaltungen sollen zwei Tage dauern.

In der Einstimmung geht es um die Erklärung der Methode für die Teilnehmenden.

7.4.3 Marktplatz der Themen

Auf dem dann folgenden Marktplatz der Themen hat jeder Teilnehmende die Möglichkeit, ein Thema zur Diskussion anzumelden, das ihm am Herzen liegt. Damit übernimmt er auch die Verantwortung, eine entsprechende Diskussionsgruppe zu moderieren. Er schreibt das Thema auf ein Post-It, dazu sein Kürzel und heftet es vor der Gesamtgruppe an die Wand. Dabei liest er das Thema vor, und die Teilnehmer können Verständnisfragen stellen.

Natürlich können auch die Veranstalter Themen vorschlagen, aber völlig gleichberechtigt mit allen anderen Teilnehmern.

⁹ Siehe [Owen 2011].

¹⁰ Owen plädiert dafür, keine Matrix in Agendaform aufzustellen, sondern die Themen jeweils zwischen zwei Zeitfenstern neu zu ordnen. Die hier vorgeschlagene Form ist weniger agil, aber angemessener, wenn man nur einen Tag oder weniger Zeit zur Verfügung hat.

7.4.4 Die Tagesordnung wird geschrieben

Sind die Themen gesammelt, kann jeder Teilnehmer sein Kürzel auf zwei der ihn interessierenden Post-Its vermerken. Wie man oben an der leeren Tagesordnung sieht, sind in unserer Beispielveranstaltung sechs mögliche Themenblöcke vorgesehen (gelbe Kästchen A1 bis A3 und B1 bis B3). Wenn es mehr als sechs Themenvorschläge gibt, finden nur die mit den meisten Interessenten statt.

Erst jetzt werden die Haftnotizen den Leerstellen für die Themenblöcke zugeordnet, und zwar möglichst so, dass alle Interessenten auch wirklich beide ihrer gewünschten Arbeitsgruppen besuchen können. (In großen Open Space Veranstaltungen kann diese Zuordnung relativ breiten Raum einnehmen. Es wird verhandelt, ob bestimmte Themen nicht besser zusammengelegt werden können usw.)

7.4.5 Die Arbeitsgruppen

Dann verteilen sich die Teilnehmer auf die ersten Gruppen mit den Themen A1 bis A3. Jede Gruppe dokumentiert während oder am Ende der Diskussion ihre Ergebnisse auf einer Flipchart. Dabei sollen auf jeden Fall das Thema der Arbeitsgruppe, der Initiator, die Teilnehmenden und die Diskussionsergebnisse bzw. Empfehlungen notiert werden.

Am Ende der Diskussionszeit werden die Flipchartprotokolle an einer Wand ausgestellt. Alle Konferenzteilnehmer können sich die Ergebnisse anschauen und eventuell Fragen stellen.

Dann startet der zweite Themenblock B1 bis B3 nach dem gleichen Schema.

7.4.6 Vier Grundsätze und ein Gesetz

Owen hat vier Grundsätze formuliert, denen Open Space-Veranstaltungen gehorchen sollen:

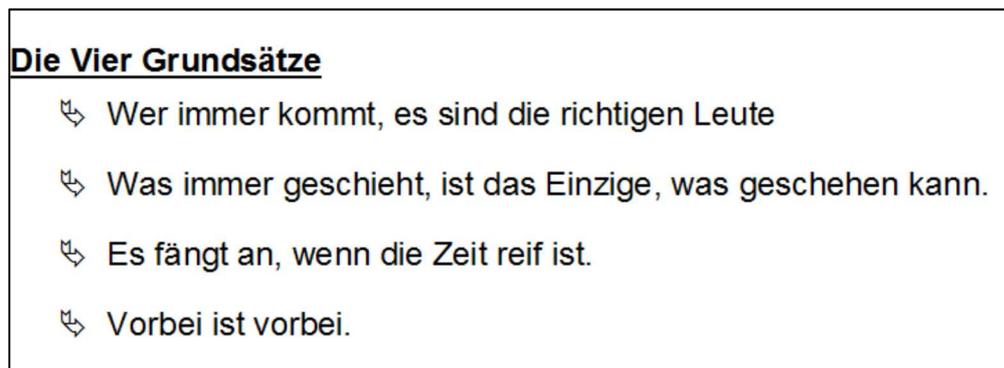


Abbildung 25: Die vier Grundsätze des Open Space

Diese Grundsätze stellen hilfreiche Tipps für die Teilnehmer von Open Space dar. Sie sollen keine „Regeln“ im Sinne eines Korsetts sein.

Gemeint ist mit den Grundsätzen Folgendes:

- Es spielt keine Rolle, wie viele Leute kommen oder welche Position sie haben.
 - Es kommt nur dann zu echten Lernerfahrungen und wirklichen Fortschritten, wenn wir uns über unsere ursprünglichen Pläne und Erwartungen hinauswagen. Wenn alles immer so laufen würde, wie wir es erwarten, wäre das Leben extrem langweilig.
 - Kreativität und geistige Energie richten sich nicht nach der Uhr. Sie treten nur dann in Erscheinung, wenn ihre Zeit gekommen ist.
4. Wenn alles Wesentliche besprochen ist, hört man auf. Man sitzt nicht die Zeit ab. Aber auch die Umkehrung gilt: Nicht vorbei ist nicht vorbei. Dann verlängert man die Arbeitsgruppe eben.

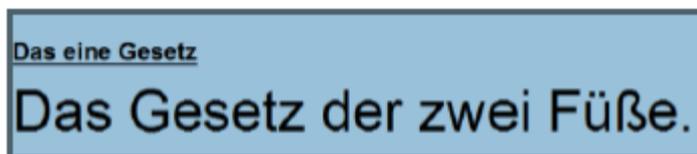


Abbildung 26: Das eine Gesetz des Open Space

Das bedeutet, dass niemand gezwungen ist, in einer Arbeitsgruppe zu bleiben, nur weil er sich dort eingetragen hat. Wenn er merkt, dass das Thema ihn doch nicht so brennend interessiert. Wenn ein Vielredner die Gruppe als besetztes Land behandelt. Oder aus welchen Gründen auch immer: jeder Teilnehmer kann sich aus einer AG verabschieden, eine andere AG aufsuchen oder einfach Pause machen und einen Kaffee trinken.

Dazu gehören auch das Phänomen, das Owen "die Hummeln" nennt. Hummeln halten sich nie lange in einer Gruppe auf, sondern wandern von Ort zu Ort. Das ist nicht nur erlaubt, sondern erwünscht. Sie sorgen für wechselseitige Bereicherung der Gruppen.

7.4.7 Das Protokoll

Am Ende der Themengruppen werden alle Flipcharts abfotografiert und auf einem PC in ein Protokollformular eingefügt. Das Protokoll wird ausgedruckt und an alle Teilnehmer verteilt. Ziel ist es, dass wenige Minuten nach Ende des Open Space alle über ein Protokoll mit den wichtigsten Ergebnissen verfügen.

8 Literatur

- [Fischbach 2015] Jan Fischbach; Wolf Steinbrecher: ERP-Systeme und DMS agil einführen. IT-Projekte besser starten. IT-Projekte nach einer Krise neu aufsetzen, 2015, E-Book, veröffentlicht bei LeanPub, erhältlich unter der Adresse <https://leanpub.com/Organisationenssoftwareagileinfuehren>
- [OGC 2009] Office of Government Commerce (OGC): Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2. (Official PRINCE2 publication) The Stationery Office Books, Norwich, 5. Engl. Ausgabe, 2009, ISBN 978-0-11-331214-6
- [Owen 2011] Harrison Owen: Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. Schäffer-Poeschel-Verlag, 2011. ISBN: 978-3-7910-3134-7
- [Patton 2014] Jeff Patton; Peter Economy: User Story Mapping : Discover the Whole Story, Build the Right Product, Sebastopol, 2014
- [Sutherland 2016] Ken Schwaber, Jeff Sutherland: Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Juli 2016; Download unter <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-DE.pdf>