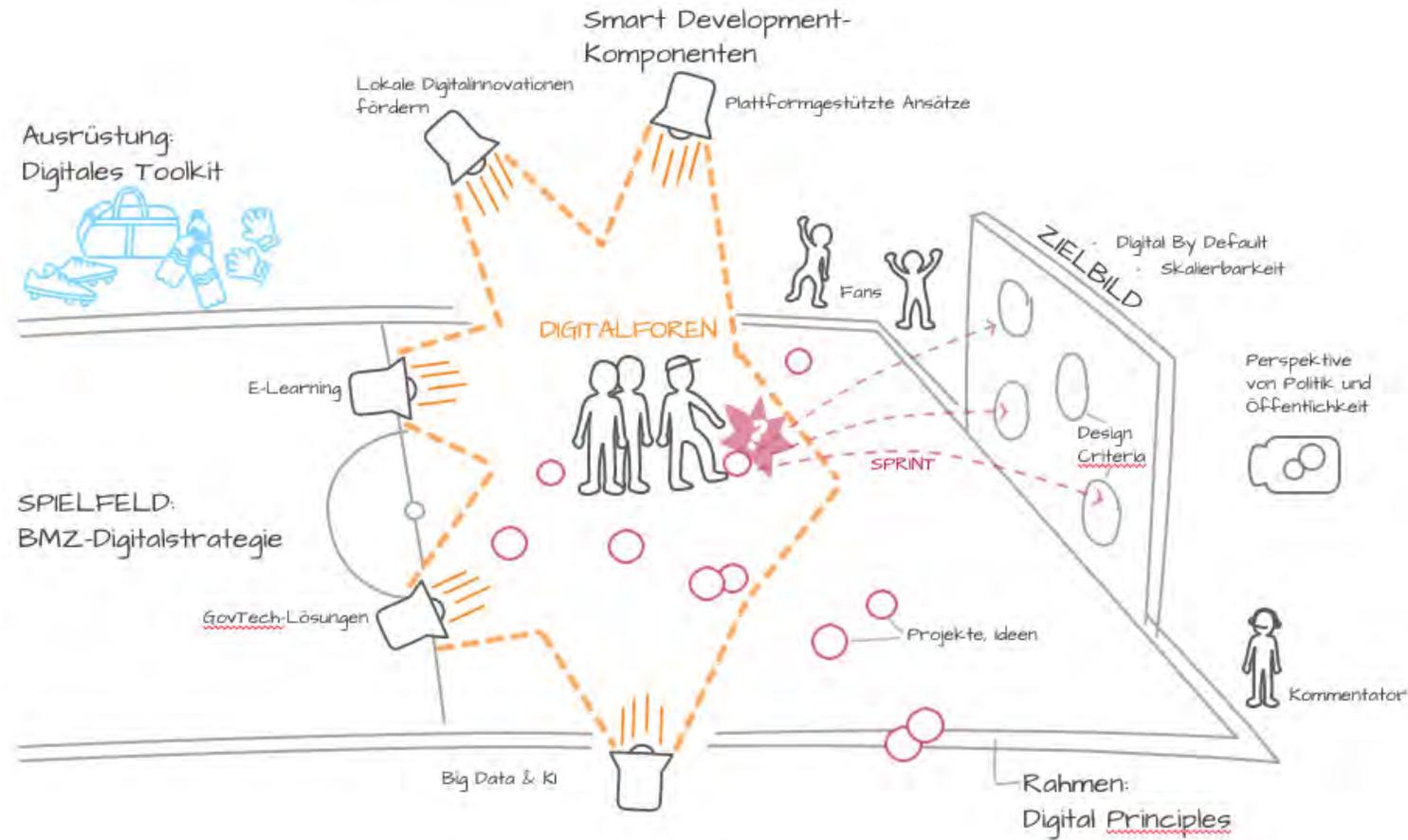


4. Digitalforum (virtuell) 26.05.2020

Workshop-Agenda und Input für Teilnehmer*innen

20.05.2020



Intro – Vorbemerkungen

Die **explorative** Arbeit mit Prototypen unterscheidet sich z.T. stark von einem analytischen Vorgehen mit Soll-Ist-Abgleichen und statistischen Absicherungen. Im Design Thinking entwickeln wir dazu konkrete **Gestaltungsobjekte als Prototypen**, deren Funktionsweise und Akzeptanz wir kontinuierlich testen und iterieren.

Diese Gestaltungsobjekte können in **Analogien oder Bildern** angelegt sein, die wichtige Aspekte der Rahmenbedingungen (z.B. „Spielfeld“) oder der Lösungen („z.B. „Tor“) **bildlich** in sich tragen.

Im Design Thinking arbeiten wir **hypothesenbasiert und ergebnisoffen**, d.h. mit dem Anspruch, Ideen oder Lösungsvorschläge ständig gegen die Rahmenbedingungen zu testen und das Ergebnis daraufhin anpassen zu können.

Als führende Perspektive kommen relevante **Nutzerbeobachtungen** hinzu. Diese Beobachtungen von Betroffenen bzw. Beteiligten (Stakeholder) liefern wesentliche Hinweise für die **Akzeptanz und die Wirksamkeit** einer Lösung bzw. für das **Hinterfragen von Rahmenbedingungen..**



Projektstatus und Ziele

Projektstatus

Wir bauen eine (Innovations-)Pipeline!

Im **1. Digitalforum** haben wir eine Differenzierung von Projekten und Ideen vorgenommen:

- Projekte sind implementiert (auch Pilot-Anwendungen)
- Das Kriterium „ist implementiert“ haben wir durch 3 Kriterien operationalisiert: materiell vorhanden (z.B. Software), verfügbar (z.B. Download), aktive Nutzer (Anzahl)
- Nach diesem Muster haben wir weitere Kriterien entlang eines Prüfprozesses entwickelt (u.a. Smart Development Ansätze, „Digital Principles“, „Digital by default“)

Im **2. Digitalforum** haben wir ...

- erste Projekte aus den Bereichen verprobt („Bälle gespielt“), d.h. Projekte aus den Bereichen ausgewählt und entlang des entwickelten Prüfprozesses geprüft.
- für eine erste Auswahl von 2 Projekten die weiteren Prüfschritte im Prüfprozess modelliert.

Im **3. Digitalforum** am haben wir den Digitalpromotor*innen den Prototypen des Prüfprozesses übergeben, um Projekte zu bewerten und eine erste Auswahl möglicher Projekte für die Aufnahme von Sprints zu treffen.

- Ergebnis dieses Prüfungs- und Auswahlprozesses ist eine priorisierte Projektliste mit Handlungsempfehlungen für die weitere Umsetzung (**Ministervorlage**).

Ziele

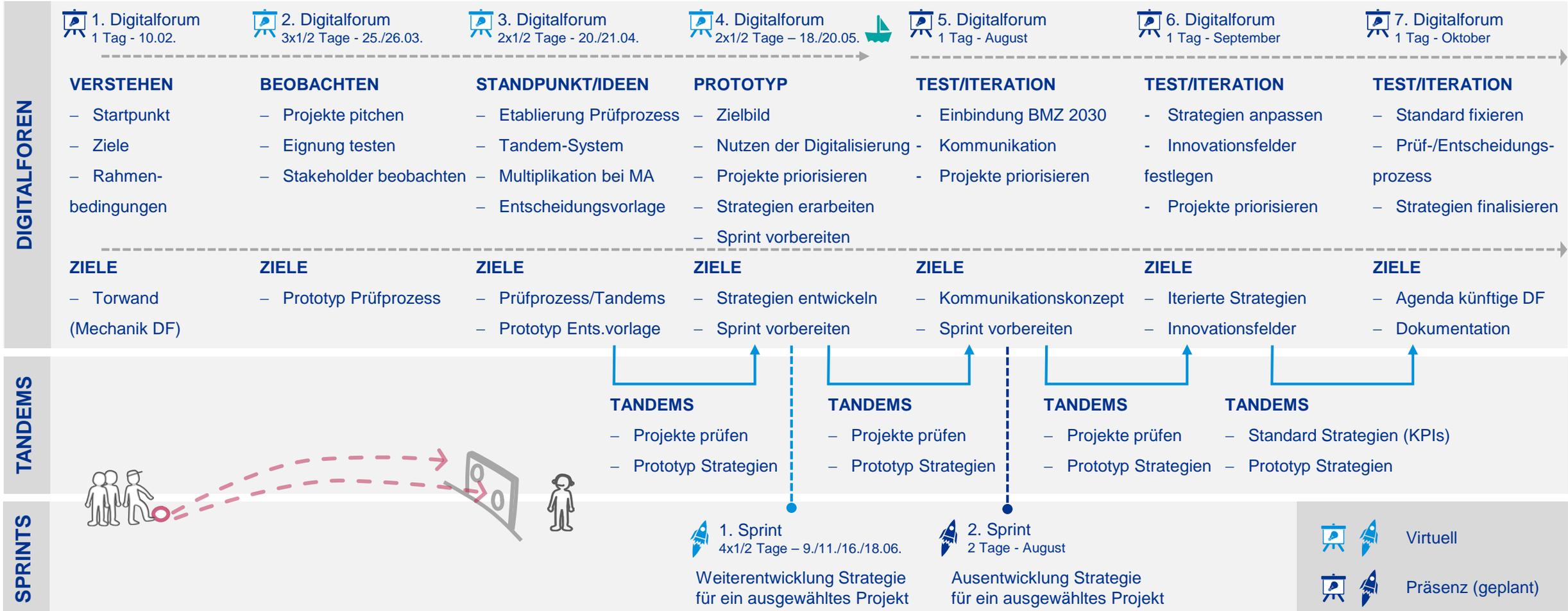
Ziel des Digitalforums ist die bessere Nutzung der Digitalisierungspotentiale in der Leistungserbringung des BMZ:

- Verankerung der fünf Smart Development Ansätze sowie der „Digital Principles“ und „Digital by default“ als übergreifende Leitlinie.

Ziele für das 4. Digitalforum/Teil 2 am 26.05.2020

- Zielbild und Nutzen der Digitalisierung
- Interne Multiplikation
- Vorbereitung des 1. Sprints
- Ausblick auf die weitere Sprint-Planung

Projektplan



Arbeitsergebnisse – Leitfragen (1)

Leitfragen	Analogie Torwand	Gestaltungsobjekt	Ziel	Check
Was ist die Aufgabe des Digitalforums?	Das Spiel: Dynamik: „Viele Bälle spielen“ nicht „das Spiel kultivieren“ im vorgegebenen Rahmen (Spielfeld, Spielzüge)	Analoges Verständnis der Aufgabe des Digitalforums (Durchlässigkeit, Dynamik), Mechanismus für BMZ, die Digitalisierung anhand konkreter Projekte in die Breite zu tragen	Messbare Zunahme digitaler Komponenten in Projekten und rein digitaler Projekte (Menge, Frequenz, Wirkung)	
Wie gelingt es, geeignete Projekte zu identifizieren?	Schritt 1: „Ball auf Torwand spielen üben“, dazu „harte“ Kriterien (implementiert, Digital by Default, skalierbar, Digital Principles) sequentiell prüfen	Prüfprozess (Torwand als Raster, Filter) für bestehende Projekte (später auch für Ideen)	Einfacher Prüfprozess, der Digitalpromotor*innen und BMZ Mitarbeiter befähigt grundsätzlich geeignete Projekte zu identifizieren ist etabliert	
Wie kann eine Prüfung, Bewertung und Auswahl geeigneter Projekte vorgenommen werden?	Schritt 2: „Ball im richtigen Scheinwerfer vorlegen“: Verortung in Smart Development Ansätzen	Bewertungs- und Prüfprozess (Raster, Filter) bzw. alternative Bewertungsmethoden (z.B. Voting, Veto o.ä.)	Einfacher Prüfprozess, der Digitalpromotor*innen und BMZ Mitarbeiter befähigt identifizierte Projekte hinsichtlich Digitalisierungspotential zu bewerten ist etabliert	
Welcher Lösungsansatz eignet sich, um Projekte im BMZ in die Breite zu tragen?	Schritt 3: „Ball mit der richtigen Technik passen“: Prüfung Hierarchien, Verfahren, Partner			
Wie kann eine Strategie zur Verankerung der Projekte in Hierarchien, bei Partnern und in Verfahren entwickelt werden?	Schritt 4: Prüfung, welcher „Mitspieler den Ball annehmen bzw. spielen soll“, Beobachtung von Anforderungen, Restriktionen, Bedürfnissen, Nutzen	Teilstrategien für Hierarchien, Partner, Verfahren (und ggf. Kommunikation), Stakeholderanalyse, Lösungsideen, Konsolidierung in Zeit- und Maßnahmenplanung	Standard-Vorgehen für die Skalierung geeigneter digitaler Projekte ist etabliert	
Wie und in welcher Form können Entscheidungsvorlagen des Digitalforums wirksam sein?	Spielzug (Strategie): „den Ball erfolgreich durch die Torwand spielen“ und damit die Digitalisierung im BMZ in die Breite tragen.	Entscheidungsvorlage und (Gesamt-) Strategie (mit Handlungsempfehlungen)	Entscheidungsvorlage (Prüfprozess + Standard-Vorgehen) ist etabliert	
(Fortsetzung weitere Leitfragen s.u.)				

Arbeitsergebnisse – Leitfragen (2)

Leitfragen	Analogie Torwand	Gestaltungsobjekt	Ziel	Check
Wie können wir Mitarbeiter*innen in den Abteilungen ein klares Bild davon vermitteln, was die Digitalforen machen und warum das wichtig ist?	Team in den Bereichen oder bereichsübergreifend bilden, die Bälle spielen sollen	Erarbeitung eines konkreten Zielbildes, das den Nutzen der Digitalisierung auf individueller und kollektiver Ebene vermittelt	Ein Zielbild ist entwickelt	
Wie können wir Mitarbeiter*innen erreichen, begeistern und beteiligen?	Bälle sichtbar spielen, Feedback aufnehmen und verarbeiten	Kommunikationsinhalte, -formate und -medien (Content-Strategie)	Anforderungen an Kommunikations-, Interaktions- und Partizipationsmaßnahmen sind entwickelt (mit Übergabe)	
Wie können Mitarbeiter*innen Wissen aufbauen und aktiv anzuwenden lernen?	Publikum zu „Fans“ machen: Neben dem Spiel Sinn und Zweck sowie Wissen und Kompetenzen vermitteln	Lerninhalte und -formate, Digital-Toolkit	Anforderungen an konkrete Lernformate sind etabliert (mit Übergabe)	
Wie können wir Mitarbeiter*innen in den Abteilungen zum Mitmachen motivieren?	Team in den Bereichen oder bereichsübergreifend bilden und trainieren, die Bälle spielen sollen, Ausprobieren ermöglichen (spielerisch, Fehlerkultur)	Erarbeitung und Ausstattung konkreter Lösungsvorschläge bzw. Vorhaben, Incentivierungen, prozessuale Steuerung	Sprint-Formate sind konzipiert, ausgestattet (Team, Ressourcen Zeitplanung) und erprobt, Incentivierungen und Steuerungen sind angepasst	
Wie können die Digitalforen Input und konkrete Vorschläge für Innovationsfelder, -themen und -projekte aufnehmen und verarbeiten?	Neue Bälle werden auf das Spielfeld geworfen	Bewertungs- und Verarbeitungsmechanismus für Top-down und Bottom-up Inputs	Eine Mechanik für die Aufnahme und Verarbeitung von Inputs ist prozessual entwickelt und erprobt	
Wie können die Digitalforen Sprints auslösen und monitoren?	Die Digitalpromotr*innen übernehmen die rolle des/der Spielmachers/in und leiten einen Spielzug ein. Das Team spielt den Ball auf die Torwand.	Auslösen, vorbereiten und monitoren von Sprints	Strategischer Ansatz ist entwickelt und die Lösung als Prototyp testfähig. Aus den Erfahrungen des 1. Sprints sind Learnings abgeleitet und dokumentiert.	



Agenda – 4. Digitalforum

Workshop-Frage: Wie kann es uns gelingen, die Chancen der Digitalisierung in der Entwicklungszusammenarbeit besser zu nutzen und in die Breite zu tragen?

<i>ZEIT</i>	<i>WAS?</i>	<i>WER?</i>
12:45 – 13:00	Moderation/Gastgeber: Vorbereitungen für den Call, Test der Technik, Einwahl Teilnehmer bis 13:00	<i>Moderatoren, Gastgeber</i>
13:00 – 13:10	Start Workshop: 1. Begrüßung zum Workshop, 2. Begrüßung und Projektstatus: Feedback zur Ministervorlage	<i>A. Foerster (FOE), AM</i>
13:10 – 13:15	Warm-up	<i>Moderation</i>
13:15 – 13:45	Verarbeitung Status quo: Nutzen der Digitalisierung	<i>Moderation, Plenum</i>
13:45 – 14:00	Rückblick: Intro, Kurze Vorstellung Projektstatus und Ziele, Projektplan, Leitfragen, Abfrage, ob Tandems weitere Projekte ausgewählt haben	<i>Moderation, Plenum</i>
14:00 – 14:20	Kurze Pause	
14:20 – 14:25	Warm-up	
14:25 – 14:45	Input: Sprintvorbereitung, -planung und –durchführung, Konkretisierung der Sprintplanung für den 1. Sprint	<i>Moderation, Plenum</i>
14:45 – 15:00	Verarbeitung des Inputs zu Sprints	<i>Moderation, Plenum</i>
15:00 – 15:10	Kurze Pause	
15:10 – 15:15	Warm-up	<i>Moderation, Plenum</i>
15:15 – 15:30	Nutzen der Digitalisierung und Zielbild, Aufnahme weiterer Innovationsfelder, Abgleich	<i>Moderation, Plenum</i>
15:30 - 15:50	Zielbild und Anforderungen an die Multiplikation (am Beispiel: Narrativ und Kommunikation zum „Corona-Paket“)	<i>Moderation, Plenum</i>
15:50 – 16:00	Wrap-up, Feedback und Ausblick auf weitere Sprintplanung, Arbeitsaufgaben	<i>Moderation, Plenum</i>
16:00	Ende	

4. Digitalforum (virtuell) 26.05.2020

Input

20.05.2020

Bitte vor dem
Workshop lesen!



Agile Methoden ganz kurz

„In a nutshell!“

Das agile Manifest ist 20 Jahre alt. Seine Grundsätze wurden in der Softwareentwicklung erarbeitet, um ...

- das **Tempo** der Entwicklung zu erhöhen
- durch konsequente **Nutzerorientierung** die **Erfolgsraten** zu steigern
- die **Zufriedenheit** bei Anwendern und Entwickler-Teams zu verbessern.

Klassische Prozesse der Softwareentwicklung sind oft als Kaskaden- oder Stufen- Modelle angelegt. Daher tragen sie die Bezeichnung „Wasserfallmodelle“. Sie können sehr effizient sein, falls Komplexität und Dynamik der Umwelt und der Rahmenbedingungen kontrollierbar sind. Unter hoher Komplexität und Dynamik haben sich agile Methoden (z.B. Scrum, Kanban) vielfach als produktiver herausgestellt.

Anwendung in der digitalen Transformation

- Im Zuge der digitalen Transformation steigt die technische Durchdringung aller Wirtschafts- und Lebensbereiche an. Damit steigen auch Komplexität und Dynamik sowie der Innovationsdruck. Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft von Nutzern, sich mit Technik auseinanderzusetzen. Ist eine Anwendung kompliziert oder nicht zeitgemäß, entscheiden wir mit einem Klick, den Anbieter zu wechseln.
- Google bezieht daher Nutzer seit langem aktiv in die Entwicklungsprozesse ein und lässt sie prototypische Anwendungen so lange „live“ testen, bis mit Nutzer-Feedback ein attraktives Produkt oder Servicebündel entstanden ist (Perpetual Beta). Das wird auf dieselbe Weise kontinuierlich verbessert.
- Die Anwendung agiler Methoden in integrierten technischen, wirtschaftlich ausgerichteten Prozessen ist naheliegend. Heute setzen wir agile Methoden breit von der Strategie- bis zu Produkt- und Serviceentwicklungen ein.

Wie funktionieren agile Methoden?

- Agile Methoden reduzieren v.a. Komplexität. Das leisten sie dadurch, dass sie den Nutzer in den Mittelpunkt aller Entscheidungen stellen (User-centric). Dazu werden Nutzer- bzw. Kundenbedürfnisse (Persona) erarbeitet.
- Anhand der Personas werden konkrete Anwendungsfälle (Use Cases) abgeleitet, ausgearbeitet und immer wieder verprobt. Darauf aufbauend werden konkrete Ideen für Neu- oder Weiterentwicklungen generiert, ausgewählt und zu einem prototypischen ersten Produkt verdichtet. Dieser Prototyp soll die Nutzung einer Anwendung auslösen und verstärken. Diese Ausbaustufe eines Prototyps zu einem ersten Angebot bezeichnet man als Minimum Viable Product (MVP).

Zentrale Elemente agiler Methoden sind u.a. ...

- konsequente Nutzerorientierung durch kontinuierliches User-Feedback
 - Verzahnung paralleler Work Streams und getakteter Arbeitsphasen (z.B. Technik, Geschäftsmodell, Vermarktung)
 - Klare Rollendefinitionen von Product Owner, Team-Mitgliedern und anderen Projektteilnehmern
 - konzentrierte Team-Arbeit (Kollaboration) in „Sprints“ mit regelmäßigen Abstimmungen („Dailys“)
 - Heterogenität und Vielfalt als Stärken (Team, Methoden-Set)
 - hohe Team-Autonomie und Ergebnis- bzw. Lösungsoffenheit
- Durch diese Rahmenbedingungen, Regeln und Steuerungselemente entsteht eine Kollaboration, die unter hoher Dynamik neue, innovative Ideen sichtbar macht und eine nutzerorientierte Entwicklung schnell an den Markt führen kann.
- Quelle: eigene Darstellung*

Input Sprints - Intro

Eine sehr kurze Geschichte der Management-Lehre ☺

Wikipedia definiert Management als die Verwaltung einer Organisation, eines Geschäftsbetriebs, einer Non-Profit-Organisation oder einer öffentlichen Institution.

Management umfasst u.a. die Aufgaben ...

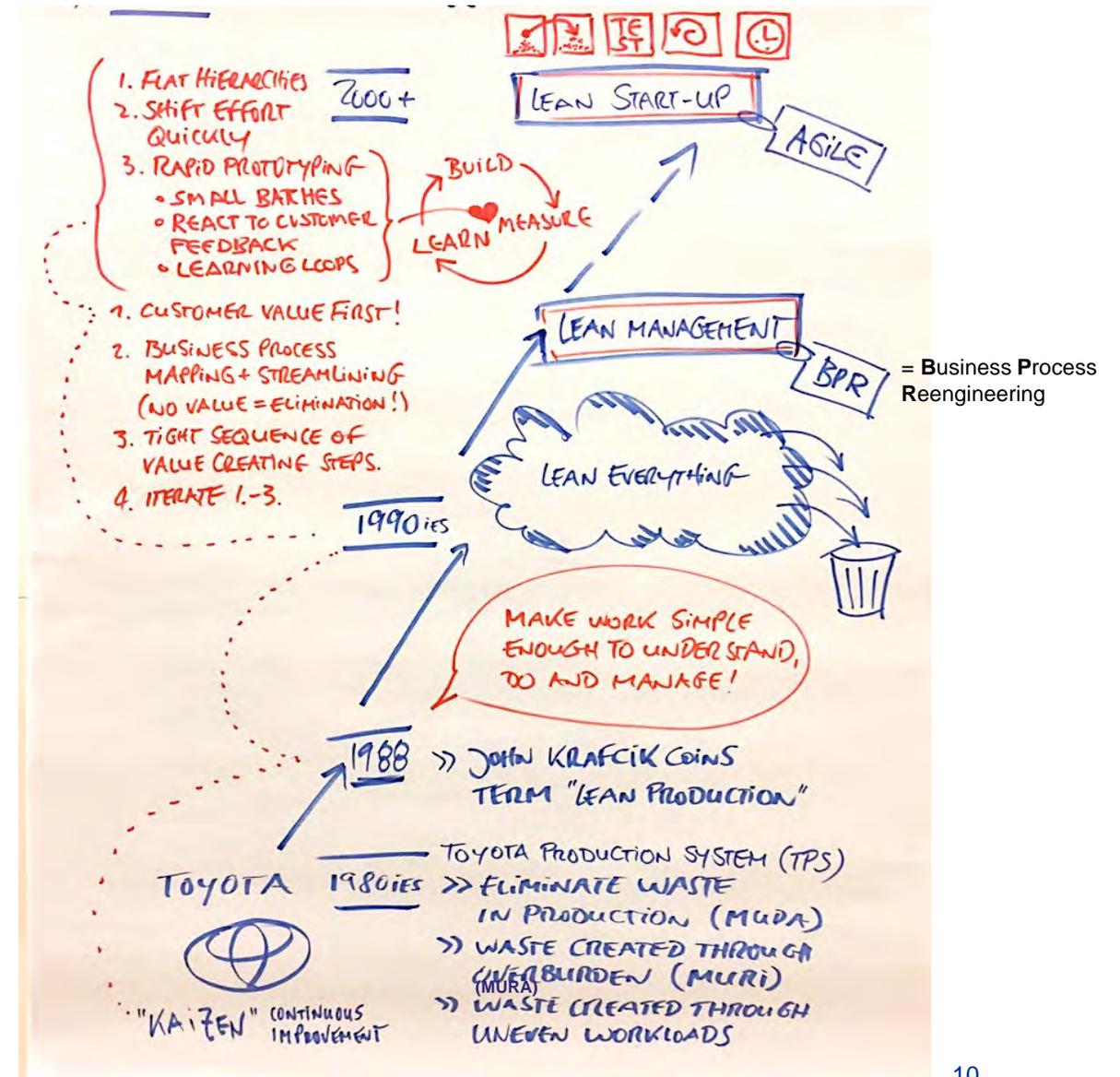
- den strategischen Rahmen auszufüllen
- die Ressourcen auf die Zielerreichung auszurichten
- operativ zu steuern

Im Zuge der letzten 100 Jahre hat sich die Management-Lehre auch in wissenschaftlichen Disziplinen und in der Philosophie verankert. Dabei geht es darum, welche Art des Managements für unterschiedliche Aufgaben produktiv ist.

Lean Management stammt aus dem Toyota Production System (TPS). Hierbei geht es v.a. um die kontinuierliche Verbesserung ("Kaizen"). Dazu werden die Prozessschritte und der Ressourceneinsatz konsequent an konkreten Nutzenpotenzialen ausgerichtet. Alles andere wird abgebaut.

Lean Start-up ist ein Ansatz, der pragmatische Erfahrungen von Start-ups auf heutige Organisationen überträgt, insbesondere um Innovation zu beschleunigen. **Agile Methoden** bilden die methodische Grundlage für **Sprints**, mit denen der Lean-Start-up Zyklus ("Build-Measure-Learn") unterlegt ist.

Sprints sind damit **Instrumente** zur Erreichung eines Umsetzungsziels, die **grundsätzlich frei** gestaltet werden können. Die agile Methodik stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und bildet ein Gegenmodell zu hierarchischen Top-down-Prozessen ("Wasserfall-Modell"). Sie stellt **Rollenmodelle, Methoden und Werkzeuge** bereit, die Sprints und deren Steuerung ermöglichen.



Quelle: eigene Abbildung

Input Sprints – Methoden-Mix

In den verschiedenen Phasen eines Innovationsprozesses wird eine Vielzahl methodischer Hilfen genutzt.

- Methoden sind dabei weder falsch noch richtig. Es geht um die Vielfalt methodischer Ansätze, die eine Organisation beherrscht.
- Erfahrungswissen gewinnt an Stellenwert gegenüber zahlengetriebener Analytik.
- Kompetenz liegt zunehmend im methodischen Wissen selbst und in dessen Anwendung.

Die Frage nach der „richtigen Innovationsmethodik“ ist auf das „Was?“ und das „Wie?“ gerichtet:

- **WAS** ist Gegenstand der Innovationstätigkeit?
z.B. ein Missstand, eine Herausforderung, eine neue Technologie
- **WIE** entdecken und entwickeln wir eine innovative Idee?
z.B. mit Hilfe von Methoden, Techniken und Werkzeugen

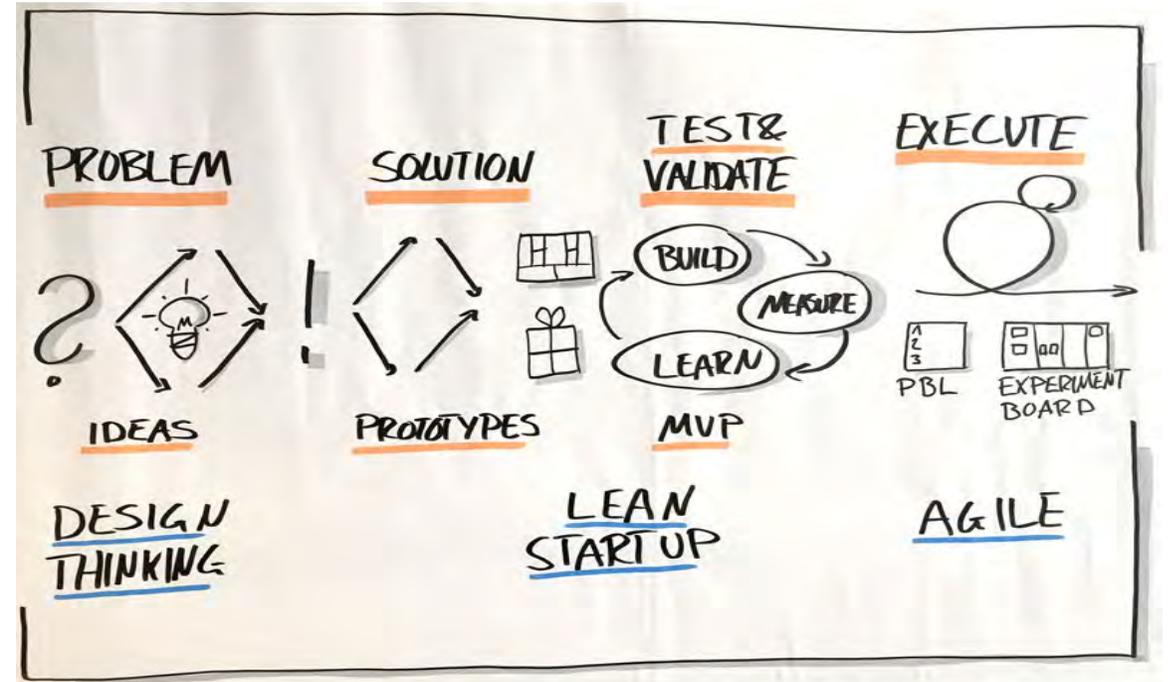
Die Trennung von WAS und WIE ist für die agile Methodik grundlegend.

Organisation und Durchführung dieser Prozesse gehören heute zu den Aufgaben des Managements.

Der aktuelle Wissensstand wird z.B. von der Gartner Group dokumentiert (Abb. Folgeseite).

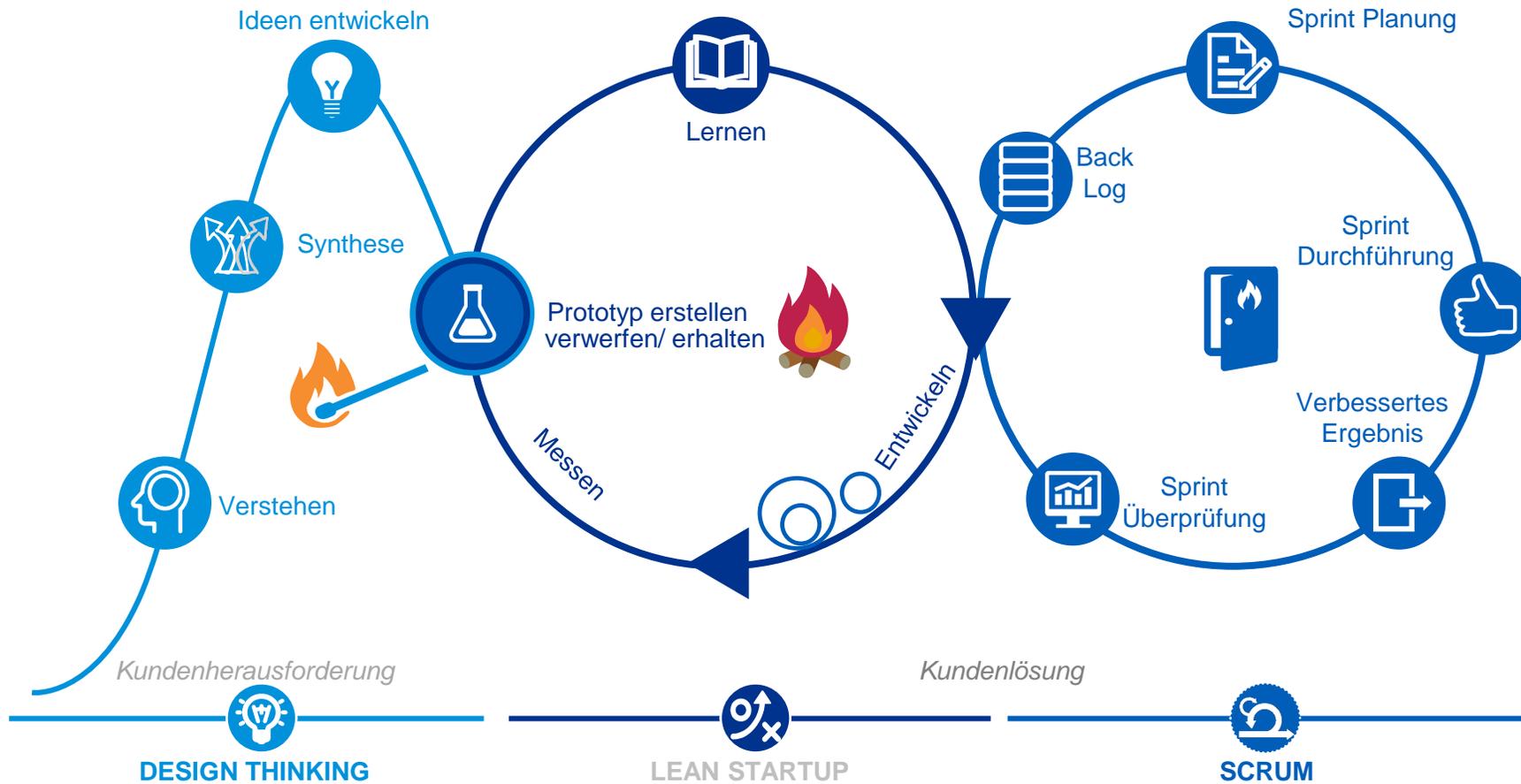
Methoden-Mix

Wir setzen ein Methoden-Set ein, das klassische, kreative und agile Methoden pragmatisch und ergebnisorientiert verknüpft.



Quelle: Public Domain

Input Sprints - Methoden-Mix (Gartner-Zyklus)



Quelle: Gartner Group, 2018

Input Sprints – Leadership vs. Management

Unterscheidung zwischen Leadership und Management

Diese Trennung von WAS und WIE wird auch durch die moderne Management-Lehre unterstützt. Ein zentrales Learning aus der Management-Lehre ist, das WAS und das WIE zu trennen, um mehr **Transparenz**, wirksame **Steuerung** und klare **Delegation** zu ermöglichen (Drucker):

Leadership: „Do the right things.“

WAS wollen wir innovieren/entwickeln?

- Fokus: Entscheidungen zu Priorisierung und Auswahl („Was tun und was nicht?“)
- Aufgaben: Strategie, Zielstellung, Führung, Steuerung

Management: „Do them right.“

WIE und mit welchen Mitteln erreichen wir diese Ziele?

- Fokus: Operationalisierung der Ziele, operative Steuerung
- Aufgaben: Planung, Ressourcen bereitstellen, Monitoring, Führung

Die Trennung zwischen Was und Wie praktizieren agile Ansätze auch in der **Softwareentwicklung seit über 20 Jahren.**

„**Innovation requires knowledge, ingenuity, and, above all else, focus.**“
Peter Drucker, The Innovative Enterprise, August 2002

Komplex vs. kompliziert

Wie Probleme gelöst oder neue Lösungen gefunden werden können, ist oft in der **Struktur der Problemstellung** selbst angelegt. Wir beobachten einen Unterschied zwischen komplizierten und komplexen Problemen, was für die Wahl von Methoden zur Problemlösung ausschlaggebend ist.

Kompliziertheit lässt sich durch den Aufbau von Wissen reduzieren, da die Ursache-Wirkung-Beziehung bekannt (deterministisch) ist (z.B. „Wie funktioniert eine Maschine mit 1000 Einzelteilen?“). Kompliziertheit lässt sich vereinfachen oder ganz auflösen (z.B. weniger Bauteile, andere Bauweise oder alternative Technik).

Bei **Komplexität** sind Ursache-Wirkung-Beziehungen nicht vorherbestimmt, Einflussfaktoren und ihre Wechselwirkungen z.T. unbekannt (z.B. Wettersysteme). Komplexität lässt sich durch den Fokus auf relevante Perspektiven reduzieren (z.B. Satellitenbilder von Wettersystemen vs. Blick aus dem Fenster), aber niemals ganz auflösen.

Input Sprints – Kontext VUCA-Welt

VUCA Welt – Bedrohung oder Chance?

Steigende Komplexität und Kompliziertheit stellen Leadership und Management selbst bei gleichbleibenden Anforderungen an Effizienz und Effektivität vor neue Herausforderungen:

- Entscheidungen unter zunehmender Unsicherheit (z.B. wg. Informationsdefiziten, Gaps, Blind Spots)
- Unklare Ursache-Wirkung-Beziehungen (z.B. wg. mangelnder Markttransparenz), Steuerungsprobleme
- Unberechenbarkeit einzelner Marktakteure und Einflussfaktoren (Risiken: Volatilität, Disruption)

VOLATILE: unstetig, große

Schwankungsbreite;

z.B. Aktienkurse

UNCERTAIN: unsicher, schwer prognostizierbar;

z.B. Umweltkatastrophen, Pandemien

COMPLEX: vielschichtig, mehrdimensional;

z.B. multilaterale Abkommen

AMBIGUOUS: unklar, mehrdeutig;

z.B. Big Data



Innovation als Antrieb

- ▶ Mehr Tempo, kürzere Zyklen
- ▶ Radikale Vereinfachung
- ▶ Konsequente Nutzer-/Kundenorientierung
- ▶ Kollaboration und Methodenvielfalt

Input Sprints - Experience Innovation

„Make stuff people like!“

Auf der Suche nach der „Experience Innovation“

Sprints zur Klärung eines Projektumfangs bzw. zur Vorbereitung einer Entwicklung (**Design-Sprint**) profitieren von den 3 Perspektiven, die wir im Design Thinking einnehmen, um gute Lösungen („Experience Innovation“) zu gestalten.

In diesen Sprint-Formaten iteriert ein Sprint-Team eine Lösungsidee immer wieder entlang der drei Perspektiven **Menschen, Betrieb und Technologie**, bis eine Lösungsqualität erreicht ist, die in einem Anschlussformat ausentwickelt werden kann: „Umsetzungsreife“ (bzw. bis Abbruchkriterien erreicht sind).

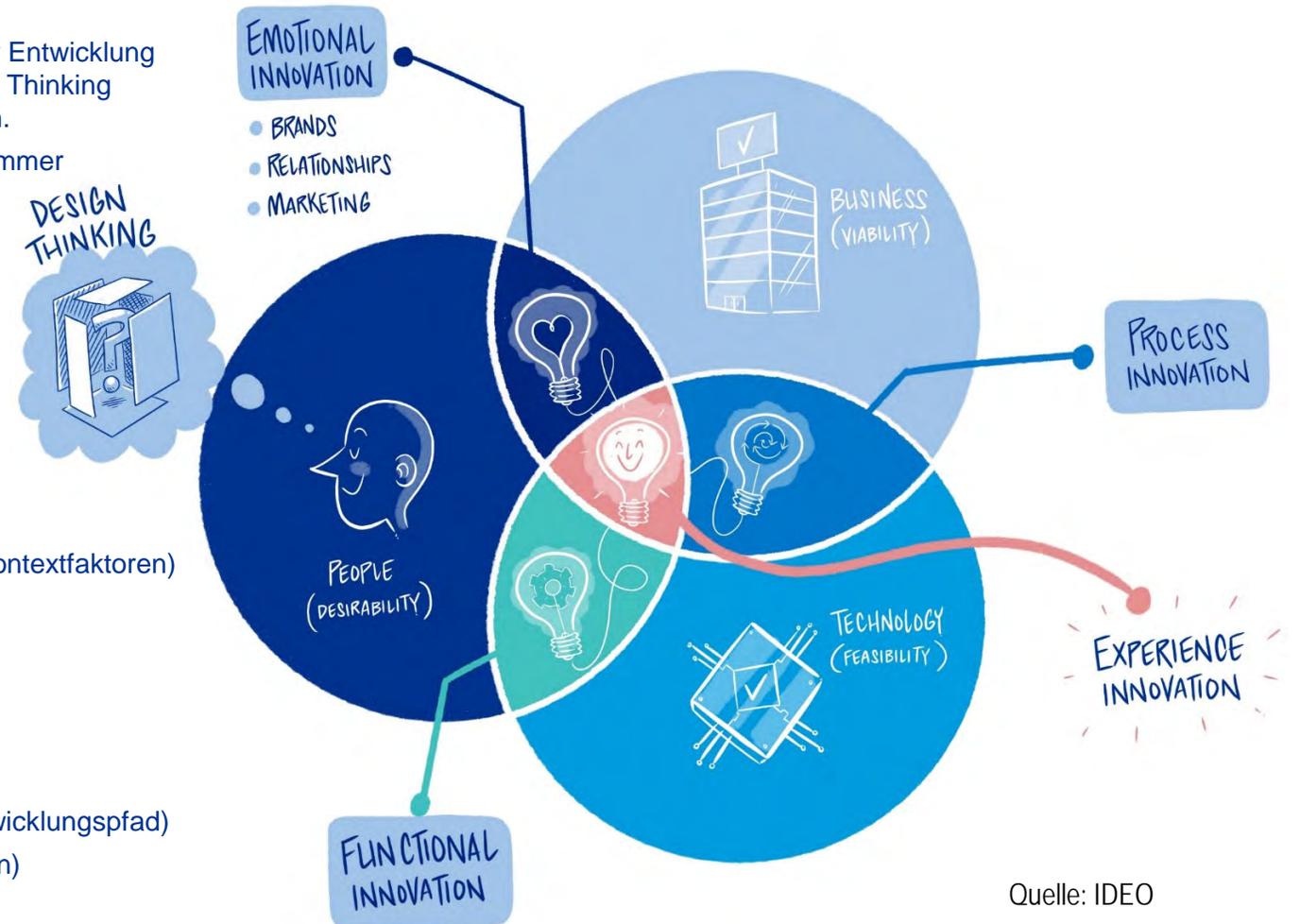
Das Vorgehen in einem Design Sprint orientiert sich an diesen Perspektiven und initiiert v.a. die ersten prototypischen Sprint-Läufe. Dazu werden Methoden und Werkzeuge aus dem Design Thinking aus dem Lean Start-up und aus Scrum bzw. Kanban eingesetzt.

Durch dieses Vorgehen in Sprints werden Teams ...

- schneller: Tempo erhöhen (kürzere Zyklen)
- agiler: anpassungsfähiger (Reaktionsbereitschaft auf veränderte Kontextfaktoren)
- flexibler: Strukturen, Prozesse und Rollenkonzepte hinterfragen
- vielfältiger, offener, kreativer („anders“: sie entwickeln aktiv Kultur)

Übersetzt in die Realität von Organisationen bedeutet das:

- > Radikal vereinfachen (als normatives Ziel)
- > Konsequenter am Kunden/Nutzer ausrichten (als kontinuierlicher Entwicklungspfad)
- > Vielfalt auf allen Ebenen fördern (Diversity, Arbeitsformen, Methoden)
- > Fehlerkultur und echte Verantwortung prägen



Quelle: IDEO

Input Sprints – Agile Methoden i.d. Softwareentwicklung

Anders als bei sequentiellen „Wasserfallmodellen“, entwickeln Agile Methoden Lösungen unter strikter Nutzerperspektive und mit hoher Partizipation aller Prozessbeteiligten.

Agile Methoden sind ...

- aus der Software-Entwicklung adaptierte, iterative Arbeitsmethoden, die eine Nachsteuerung in laufenden Entwicklungsprozessen ermöglichen (z.B. Scrum, Kanban).
- durch eine tägliche, gemeinsame Taktung des Arbeitsplans gekennzeichnet („Sprints“), um schnell auf Veränderungen reagieren zu können und Kommunikationsbarrieren abzubauen.
- konsequent und in allen Teilaufgaben am Nutzer und seinen Bedürfnissen (Human-centric) und auf die schnelle Produktion von testfähigen (Teil-) Ergebnissen (Prototypen) ausgerichtet (Time-to-Market).
- durch klare Rollendefinitionen von Product Owner, Scrum Master, Team-Mitgliedern und anderen Projektteilnehmern charakterisiert sowie der Team-Autonomie und der Ergebnis- bzw. Lösungsoffenheit verpflichtet.
- besonders zur schnellen Entwicklung von Lösungen bei hoher Komplexität, unklaren Voraussetzungen und heterogenen Interessengruppen produktiv (z.B. Innovation).
- als Prozess nur bedingt skalierbar (Inhalte, Zeit, Teilnehmer).
- Bei der Implementierung einer Innovation liegen in agilen Methoden Chancen auf Effizienz- und Effektivitätsgewinne („lean“).

Agile Methoden verarbeiten die Unsicherheit und Komplexität von Innovationsprozessen mit Hilfe ständiger Iteration und schneller Anpassung an Kundenfeedback oder veränderte Kontextfaktoren.

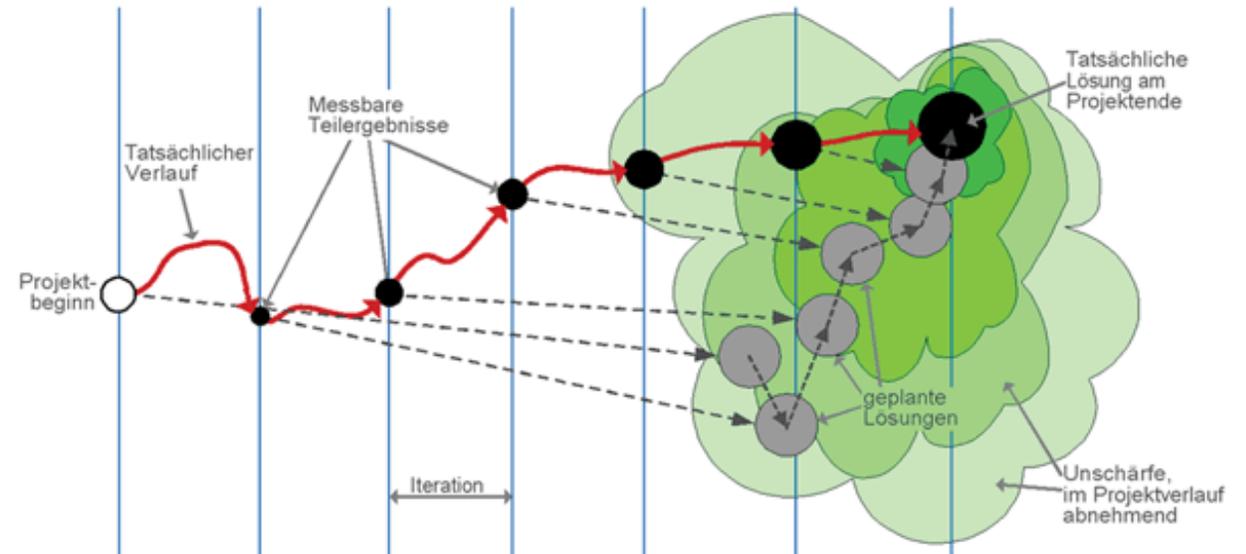


Abbildung: Verlauf klassischer vs. agiler Projekte

Input Sprints – Agile Methoden i.d. Softwareentwicklung

Das Agile Manifest (Auszug)

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.“

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:
Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.“

Quelle: [Das Agile Manifest](#) (1999)

<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

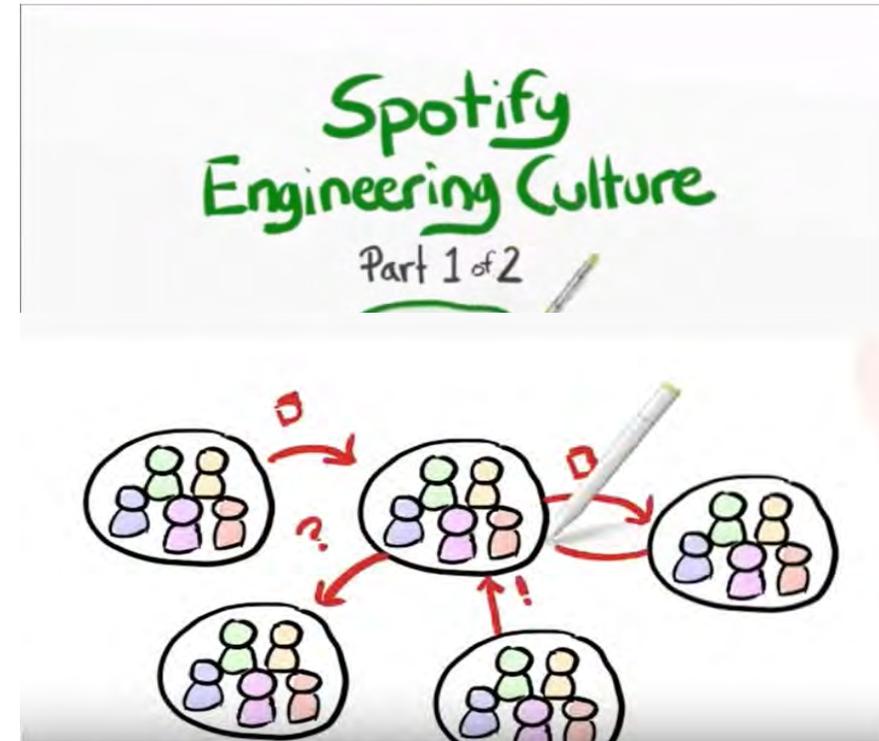
Klick mal!

Zu den bekanntesten agilen Methoden aus der Softwareentwicklung gehören **Scrum und Kanban**.

Beispiel [Spotify](#)

<https://youtu.be/uhqgehIVGo0>

Klick mal!

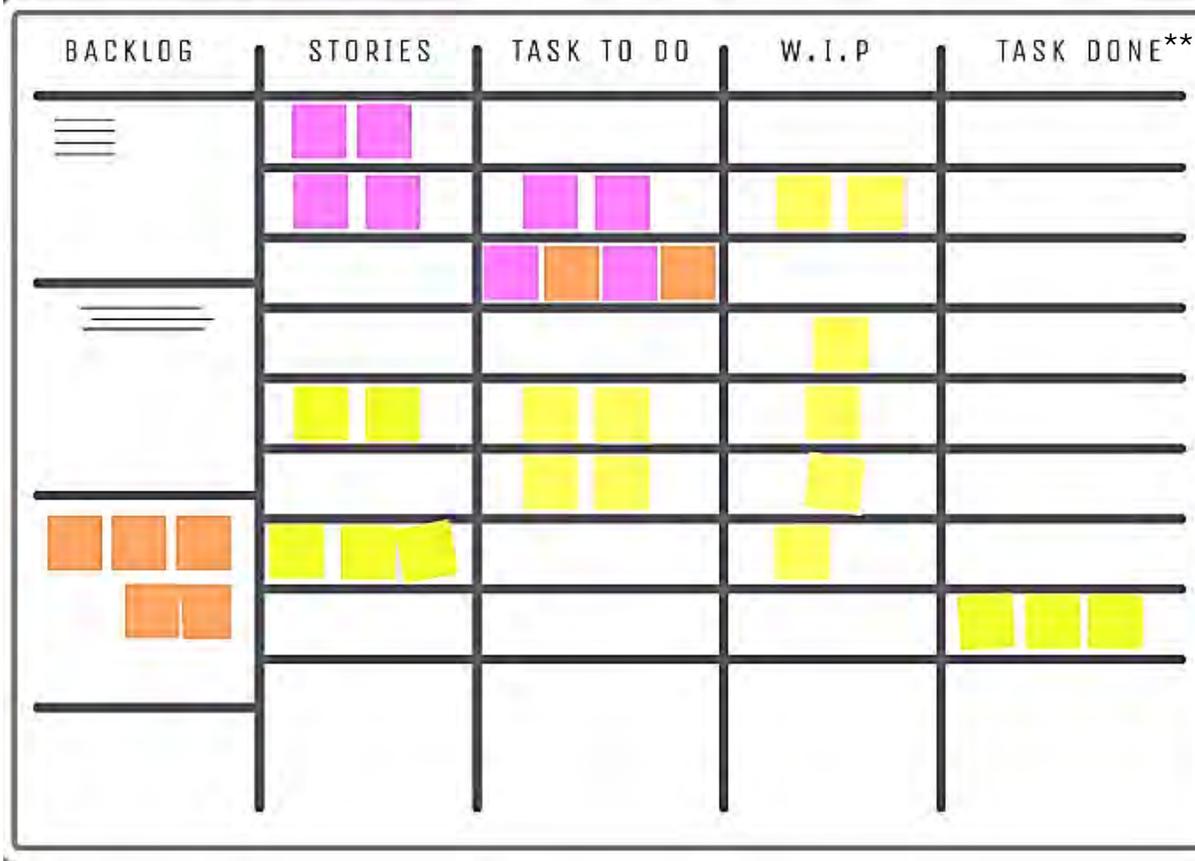


Quelle: [Spotify/YouTube](#) (2019)

Agile Methoden - Scrum Board

Beispiel: Scrum Board

Das Scrum-Board zeigt die Parallelisierung und Synchronisation der Tasks (Aufgaben) in Arbeitsprozessen (Work Streams) an sowie ihre Taktung.

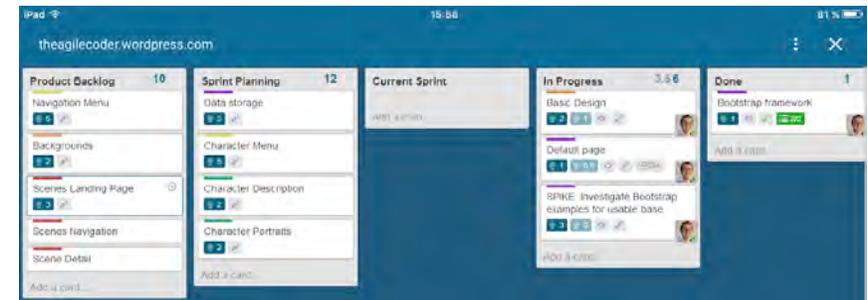


Arbeiten mit einem Scrum Board

Ein Scrum Board besteht aus verschiedenen Spalten, z.B.:

1. **BACKLOG** – Produkt- (oder Projekt-)Backlog: enthält **alle** Aktivitäten des Sprints
2. **STORIES** – enthält User Stories (STORY CARDS)
3. **TASK TO DO** – Sprint Planung: enthält alle alle TASK CARDS aus dem Backlog, die für einen Sprint priorisiert werden.
4. **W.I.P.:** - WorkIn Progress: enthält alle TASK CARDS die aktuell vom Team bearbeitet werden.
5. **TASK DONE** – enthält alle TASK CARDS die Teammitglieder abgearbeitet haben, die aber noch nicht abgenommen sind.
6. ****Definition of Done (DOD):** enthält alle TASK CARDS die der PRODUCT OWNER abgenommen hat.

„Scrumboards enthalten oftmals eine weitere Spalte „BLOCKS“, in der Hindernisse und Blockaden aufgeführt werden, die Scrum Master und Product Owner lösen müssen.



Agile Methoden - User Stories und Epic

Story Card

Jede User Story (Anwendungsfall) wird als STORY CARD dokumentiert. Story Cards geben ein festes Format vor, das die Sprint-Vorbereitung und -planung methodisch unterstützt. Hierdurch werden komplizierte und komplexe Aufgaben systematisch **vereinfacht**, so dass sie im Rahmen des Sprints abgearbeitet werden können. User Stories fußen auf der Persona-Beobachtung aus dem Design Thinking. (Abb.: eigene Darstellung)

STORY CARD

Story Name: _____ ID: _____

As a:



I want to:

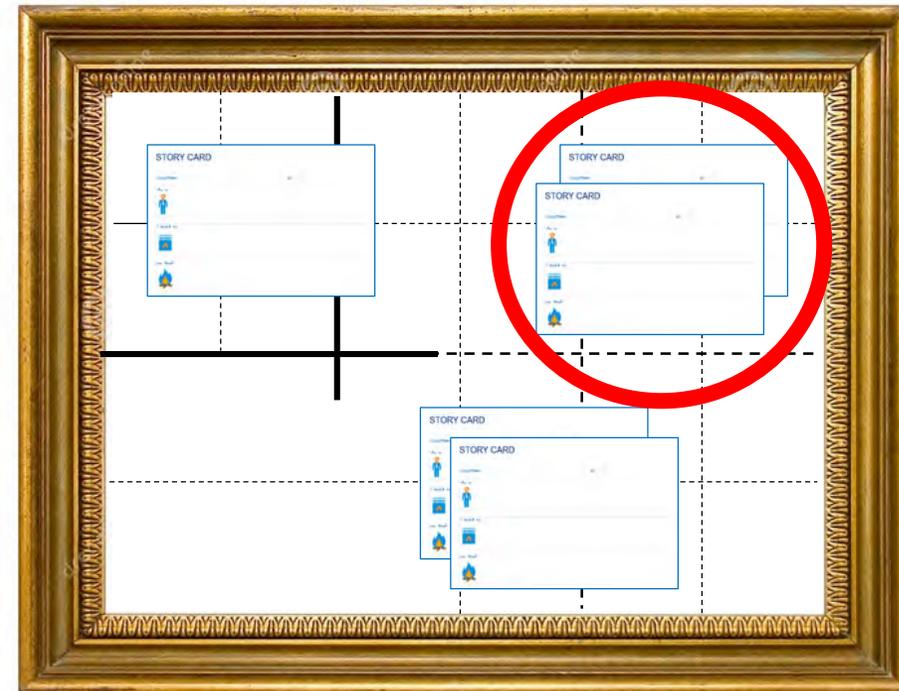


so that:



Epic

Ein Epic beschreibt bei agilen Methoden die Gesamtheit aller relevanten User Stories und definiert damit das Innovationsfeld aus Nutzersicht. Das Epic ist universeller Bezugspunkt aller Entscheidungen. (Abb.: eigene Darstellung).



Quelle: Public Domain (eigene Adaption)

Agile Methoden - Sprint-Zyklus

Ein **Sprint-Zyklus** verarbeitet jeweils die Tasks aus der Sprint-Planung (Backlog). Mit Hilfe dieses Beispiels eines Sprint-Verlaufs wird die **Mechanik des Sprints** deutlich.

Parallel zu den Arbeitsschritten werden Beobachtungen und Learnings aktiv geteilt.

Ziel der ersten Sprint-Verläufe ist es u.a. die **Komplexität bzw. Kompliziertheit der Aufgabenstellungen zu reduzieren und die Arbeitsschritte zu kalibrieren**.

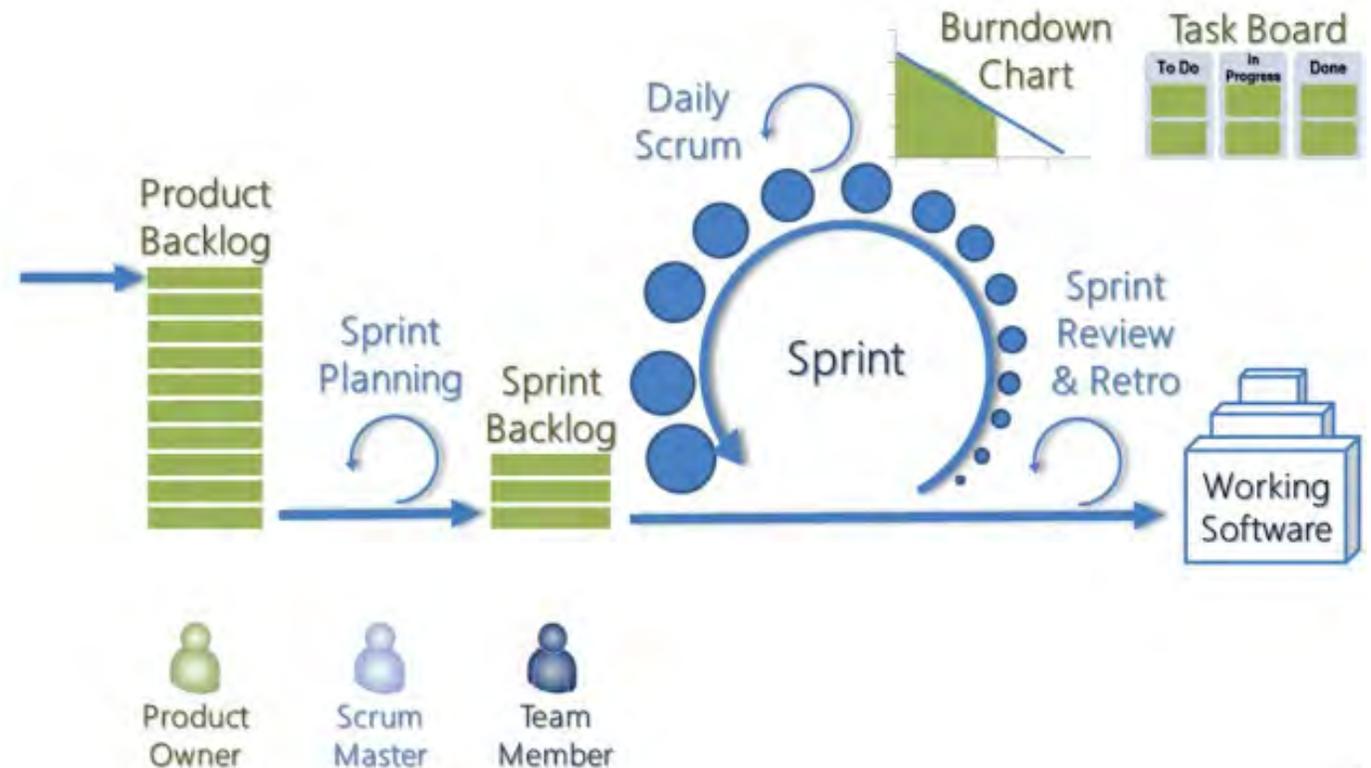
Diese Reduktion der Komplexität führt über mehrere Sprintverläufe erst zu einer Beschleunigung. Das agile Arbeiten ist dabei selbst nicht primär auf eine Beschleunigung ausgelegt.

Das Ziel von Sprints in der Softwareentwicklung sind oftmals so genannte MVPs (**Minumum Viable Product**).

Ein MVP bezeichnet ein Produkt oder einen Service, dessen **minimaler Leistungsumfang** zum Markteintritt genau so auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten ist, dass diese bereits einen **spürbaren Nutzenvorteil** erfahren (z.B. Aufwandsreduktion, Informationsvorsprung, Qualitätssteigerung, Lifestyle-Ausdruck) und in die Nutzung investieren (z.B. Zeit, Geld, Kommunikation).

Sprint-Verlauf

Abb.: Beispiel (Public Domain)



Kontakt



Prof. Andreas Mack
KPMG Innovate, DE
T +49 173 2487897
amack@kpmg.com

KPMG AG
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin



Julius Bähr
KPMG Innovate, DE
T +49 171 7441464
jbaehr1@kpmg.com

KPMG AG
Ganghoferstraße 29
80339 München



Janina Kempf
GIZ Sektorprogramm
Digitalisierung für
nachhaltige Entwicklung
T +49 228 44603905
Janina.kempf@giz.de

GIZ GmbH
Friedrich Ebert Allee 36+40
53113 Bonn



Manuel Marx
GIZ Sektorprogramm
Digitalisierung für
nachhaltige Entwicklung
T +49 228 44603529
Manuel.marx@giz.de

GIZ GmbH
Friedrich Ebert Allee 36+40
53113 Bonn