

Agile Methoden – Sprungbrett für deine agile Transformation

Agile Methoden sind Werkzeuge und Vorgehensmodelle, um [Agilität in einer Organisation und im Unternehmen](#) umzusetzen. Sie sind vielfach der erste Schritt in die agile und eine wichtige Säule im Zuge der [digitalen Transformation eines Unternehmens](#).

In diesem Beitrag zeige ich Dir, wofür agile Methoden wichtig sind, wie sie sich ordnen lassen und biete Dir abschließend auch eine Übersicht der wichtigsten agilen Methoden.

Agile Methoden als Schlüssel für die agile und digitale Transformation

Agile Methoden geben Teams und Organisationen eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis, wie Zusammenarbeit [unter unsicheren Rahmenbedingungen](#) gelingen kann. Dabei ersetzen agile Methoden Vorgaben und Arbeitsanweisungen wie wir sie aus traditionellen Organisationen und Hierarchien noch kennen. Statt also zu definieren WAS zu tun ist, bieten agile Methoden einen Rahmen WIE zusammengearbeitet wird. Das heißt, agile Methoden sind Stabilisatoren, die Menschen Orientierung bieten, wenn im Rahmen der agilen Transformation zur "Selbstorganisation" und "Kundenzentrierung" aufgerufen wird. Viele Mitarbeiter sind damit überfordert, hat man Ihnen doch jahrelang erfolgreich beigebracht das zu tun, was andere gedacht haben.

Agile Methoden füllen dieses Vakuum, bieten Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit. Damit sind agile Methoden eine wichtige Voraussetzung dafür, [dass Menschen sich auf Neues einlassen](#). Die Einführung agiler Methoden ist also ein wichtiger Meilenstein, um deine agile Transformation erfolgreich umzusetzen.

Agile Methoden und ihren Einsatz sinnvoll beurteilen – Drei Betrachtungsweisen und Ordnungsrahmen

A fool with a tool ...

Agile Methoden sind Werkzeuge. Und wie jedes Werkzeug können sie nur wirkungsvoll sein, wenn sie in einem passenden Kontext richtig angewendet werden. Ohne den richtigen Kontext sind agile Methoden nur Selbstzweck und verfehlen ihren eigentlichen Sinn.

Damit Du agile Methoden ordnen und ihren Einsatz sinnvoll beurteilen kannst, bieten sich unterschiedliche Betrachtungen an. Diese Ordnungsrahmen sind so etwas wie die Gebrauchsanweisung für den stimmigen Einsatz agiler Methoden.

Je nach Kontext setze ich dazu in meiner Beratung und meinen Trainings auf drei unterschiedliche Betrachtungsweisen:

1. Stacey Matrix / Cynefin Framework: Problem vs Lösung
2. Wirkungsebene: Kunde, Team, Führung
3. Lebenszyklus deines Vorhabens

Dabei haben alle drei Betrachtungen ihre Vor- und Nachteile, Entscheide selbst mit welcher Betrachtung Du besser zurecht kommst. Möglicherweise wirst Du merken, dass Dir je nach Kontext die ein oder andere Betrachtungsweise besser hilft. In der Vorstellung der wichtigsten agilen Methoden am Ende des Artikels greife ich auf diese Einordnung zurück.

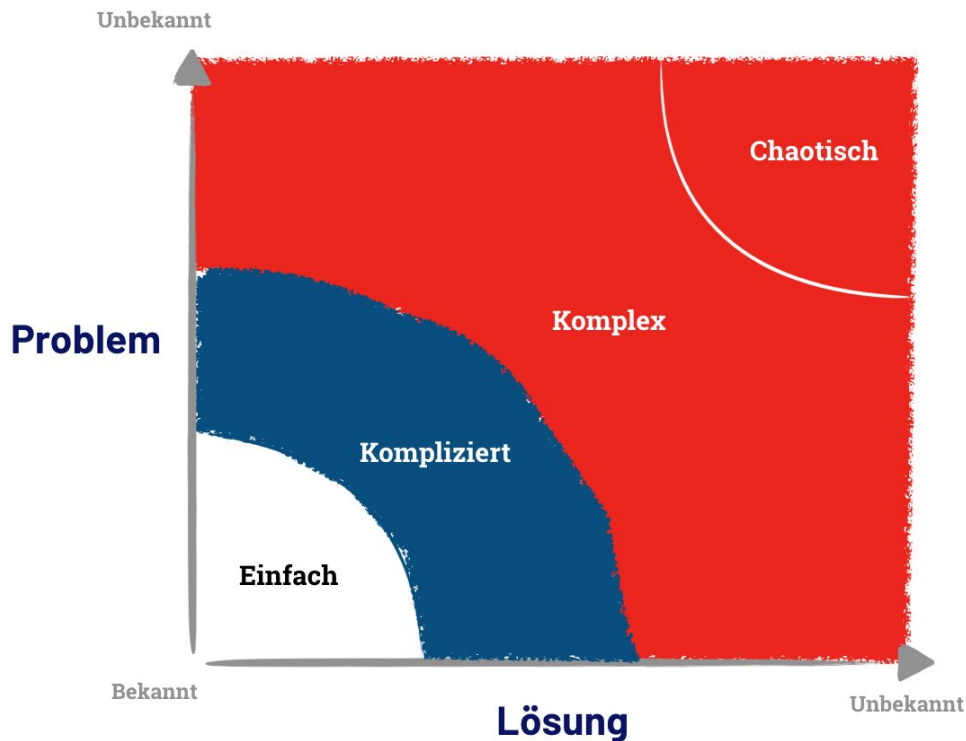
Stacey Matrix / Cynefin Framework: Problem vs. Lösung

Um die Anwendung agiler Methoden zu erläutern hilft eine Darstellung, die auf der Stacey Matrix und dem Cynefine Framework basiert. Dabei werden in die Dimensionen "Problem / Aufgabenstellung" und "Lösung" nach ihrem Grad der Unsicherheit bewertet.

Problem (WAS): Anforderung, Problemstellung und Kundenanforderung

Lösung (WIE): Technologie, Vorgehen und Prozesse

Die beiden Dimensionen trägst Du in einer Matrix ab und erhältst darauf aufbauend die vier möglichen Felder: einfach, kompliziert, komplex oder chaotisch. Dabei werden komplizierte Aufgaben und Herangehensweisen in der agilen Community mit der Farbe "blau" assoziiert, komplexe dagegen mit "rot". Die meisten etablierten Unternehmen sind vor allem gewohnt mit blauen Aufgaben und Methoden zu hantieren. Problematisch wird es vor allem dann, wenn rote Aufgaben mit blauen Herangehensweisen gelöst werden wollen.

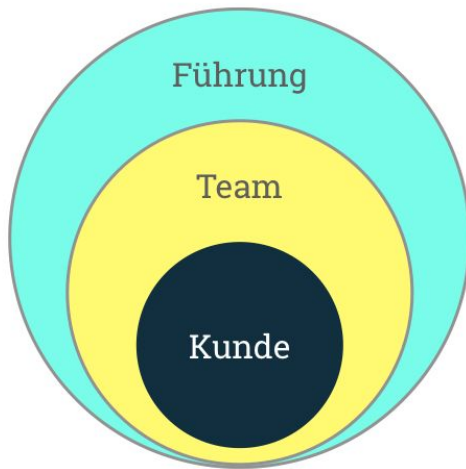


Als Faustregel gilt, dass der Einsatz agiler Methoden bei komplexen oder sogar chaotischen Rahmenbedingungen Pflicht ist. Dagegen zeichnen sich einfache Aufgaben durch eine hohe Vorhersagbarkeit aus. Einfache Aufgaben erfüllst Du am besten so, wie Du sie bisher umgesetzt hast. Bei komplizierten Aufgaben können wenige ausgewählte agile Methoden wie Kanban noch sinnvoll unterstützen. Aber vor allem bei komplizierten Aufgaben darfst Du kritisch prüfen, welche Vorteile dir agile gegenüber klassischen Methoden wirklich bringen.

Wo wirkt die agile Methode? – Kunde, Team, Führung

Eine zweite Betrachtung leitet sich aus der Frage ab, auf welcher Ebene die gewählte agile Methode wirkt. Dabei unterscheide ich drei Ebenen:

1. **Kunde:** Wie gelingt es Kundenbedürfnisse adäquat zu erfassen?
2. **Team:** Wie können Projektteams und Abteilungen sich agil organisieren?
3. **Führung:** Wie gelingt es agile Teams im Unternehmen zu orchestrieren?



Dabei definiere ich **Kunden** ganz allgemein als Empfänger einer Leistung. Das heißt, Kundenzentrierung umfasst interne Leistungsempfänger und "echte" zahlende Kunden des Unternehmens. Die Bedürfnisse des Kunden sind fast immer gleichzusetzen mit der Dimension der "Anforderung" in der Stacey Matrix.

Auf der Ebene **Teams** geht es um die Frage, welche agile Methoden Mitarbeitern und Abteilungen helfen sich agil zu organisieren, damit überhaupt Werte geschaffen und geliefert werden.

Schließlich braucht auch ein agiles Unternehmen **Führung**. Auf dieser Ebene geht es um die Frage, wie agile Teams koordiniert und synchronisiert werden. Agile Führungsmethoden schaffen Transparenz, sorgen für eine hohe Abstimmung der Teams untereinander und helfen Dir eine Organisation bereichsübergreifend auf gemeinsame Ziele auszurichten.

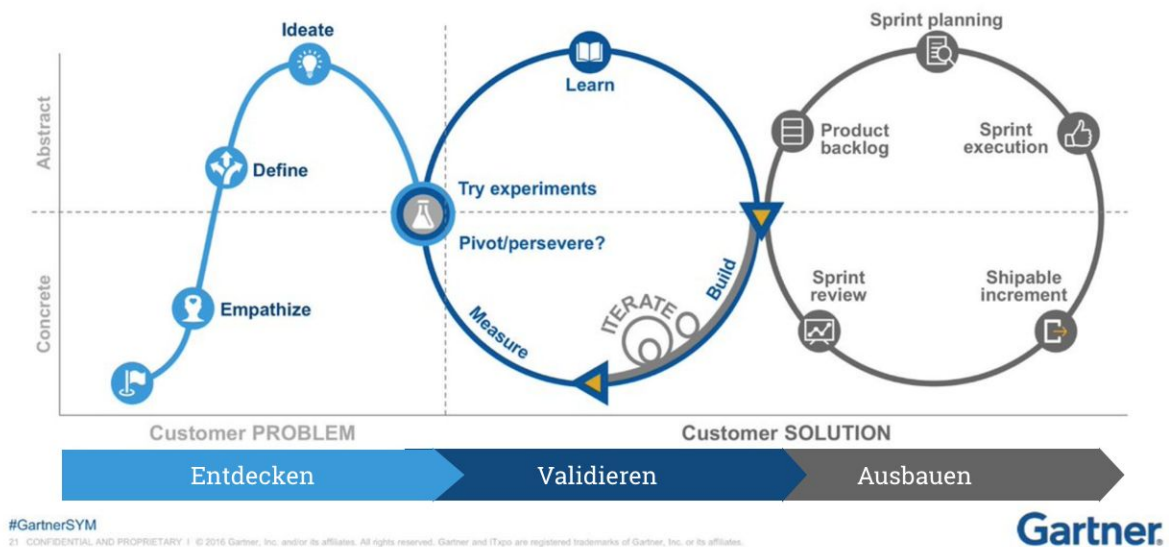
Lebenszyklus eines Vorhabens

Die dritte Betrachtungsweise für agile Methoden orientiert sich am Lebenszyklus deines Vorhabens. Prinzipiell kann jedes Vorhaben in drei Phasen unterteilt werden.

1. **Entdecken:** Den Kunden und das Problem verstehen
2. **Validieren:** Lösungen testen und den "Problem-Solution Fit" erreichen
3. **Ausbauen:** Die Lösung ausbauen, um den "Product-Market Fit zu erreichen

Dabei ist die **Entdecken** Phase durch eine intensive Beobachtung und Auseinandersetzung mit dem Kunden gekennzeichnet. Ziel dieser Phase ist es den Kunden, sein Problem und seine Bedürfnisse zu verstehen. Ideen wie diese Probleme gelöst werden können spielen dabei nur in Form von extrem einfach Prototypen eine Rolle. Ausgefeiltere Lösungen werden in der **Validieren** Phase mit minimal funktionsfähigen Produkten getestet. Ziel der Validierung ist es sicherzustellen, dass die identifizierten Probleme und Bedürfnisse mit der richtigen Lösung adressiert werden. Den Endpunkt der Validieren Phase wird in der Startup Community auch als

“problem-solution fit” bezeichnet. Schließlich geht es in der **Ausbauen** Phase darum die Lösung strukturiert auszubauen und weiter zu entwickeln.



An diesen agilen Methoden kommst Du nicht vorbei

Im folgenden stelle ich die wichtigsten agilen Methoden vor und zeige Dir basierend auf der oben getroffenen Aufteilung meine Sichtweise, wenn der Einsatz sinnvoll ist.

Design Thinking / Hackathons

Geeignet für:

- chaotisch, komplex
- Kunde, Team
- Entdecken

Die [Design Thinking Methode](#) ist ein iterativer Prozess, um Kundenprobleme zu verstehen und Lösungen als Prototyp zu entwickeln. Darüber hinaus ist Design Thinking eine Haltung, mit der Du deine Offenheit für neue Einsichten zum Ausdruck bringst. Als Haltung ist Design Thinking über alle Phasen deines Vorhabens ein unverzichtbarer Begleiter. In Form eines [Hackathons](#) oder [Design Sprints](#) hilft die Methode auch Teams sich zu organisieren.

Scrum - Agiles Projektmanagement

Geeignet für:

- Komplex
- Team
- (Validieren), Ausbauen

[Scrum](#) ist eine Methode für agiles Projektmanagement und vor allem aus der Softwareentwicklung bekannt. Vereinfacht gesagt ist Scrum ein Regelwerk, um die Zusammenarbeit in einem Team agil zu organisieren. Dabei funktioniert Scrum vor allem dann, wenn Problem und mögliche Lösungen verstanden sind und Du schon eine klare Vision an das Projekt oder Produkt formulieren kannst. Auch wenn Scrum vor allem aus der IT bekannt ist, kannst Du Scrum auch [für nicht-technische Projekte in etablierten Organisation einführen](#).

OKR (Objectives and Key Results) – Führung neu denken

Geeignet für:

- Komplex
- Führung, Team
- Entdecken, Validieren, Ausbauen

Die OKR Methode (Objectives and Key Results) unterstützt dich deine Organisation auf gemeinsame strategische Ziele auszurichten. Dabei werden ausgehend von deinem Leitbild und deiner Vision Unternehmensziele definiert, die dann auf quartalsweise Ziele für Teams heruntergebrochen werden. Die Erreichung dieser qualitativen Ziele (Objectives) wird über Messgrößen (Key Results) bewertet. Auch wenn diese agile Methode sehr plausibel und einfach klingt, sollte eine Implementierung unbedingt durch einen [OKR Coach](#) begleitet werden.

Kanban - Die Unsichtbare Hand der Teamarbeit

Geeignet für:

- Kompliziert, Komplex
- Team
- Entdecken, Validieren, Ausbauen

Kanban hat seinen Ursprung in der "Lean Production" von Toyota. In der Produktion wird die Kanban-Methode (Kanban, japan. Signalkarte) verwendet, um das Unterschreiten einer Mindestmenge oder die Entnahme eines Teils aus dem Lager zu visualisieren. Agile Teams nutzen [Kanban-Boards](#) (z.B. Trello), um ihre Zusammenarbeit zu organisieren und zu visualisieren. Dazu wird der Workflow auf dem Kanban-Board abgetragen und die einzelnen Aufgaben "wandern" entlang des Workflows durch das Kanban-Board. Die größten Vorteile der Kanban Methode sind den aktuellen Work in Progress (WIP) zu sehen, Engpässe zu identifizieren und Teams nach dem "Pull Prinzip" zu organisieren. Denn in Kanban-Teams picken sich Mitglieder anstehende Aufgaben freiwillig gemäß ihrer Kompetenz, statt dass Arbeit zugeteilt wird.

Agile Project Canvas – Projekte agil planen

Geeignet für:

- Kompliziert, Komplex
- Führung, Team
- Validieren, Ausbauen

Das [Agile Project Canvas](#) ist eine von mir selbst entwickelte agile Methode. Das Canvas hilft Dir vor allem bei der Auftragsklärung, Abstimmung mit wichtigen Stakeholdern und schafft Klarheit und Transparenz im Projektteam über Ziele, Kunden, den User und Business Value. Gerade in Kombination mit Design Thinking oder einem Hackathon kann das Canvas vor Beginn eines Projektes viele unklare Fragen transparent machen und trägt damit zu einer besseren Projektumsetzung bei. Hier kannst Du dir [das Agile Project Canvas kostenfrei herunterladen](#).

Lean Startup - Produkte und Geschäftsmodelle am Kunden testen

Geeignet für:

- Komplex, chaotisch
- Kunde
- Validieren

Lean Startup ist eine agile Methode, in dessen Mittelpunkt das kontinuierliche Testen und Iterieren von Produkt- und Serviceideen steht. In Lean Startup werden Ideen und Hypothesen in sogenannte minimal funktionsfähige Produkte (MVP's) überführt und mit dem Kunden getestet. Diesen Zyklus nennt Lean Startup auch „build-measure-learn“.

Dabei geht es bei einem MVP darum, die wichtigsten Aspekte eines Produktes und die Werttreiber aus Sicht des Kunden zu identifizieren. Dabei werden wichtige Hypothesen verifiziert oder verworfen.

Business Model Canvas - Geschäftsmodelle skizzieren und diskutieren

Geeignet für:

- Kompliziert, komplex
- Führung, Team
- Validieren, Ausbauen

Das [Business Model Canvas](#) ist eine agile Methode, mit der Du Geschäftsmodelle visualisiert. Dabei ist das Business Model Canvas eine der wenigen agilen Methoden, deren Einsatz auch bei einfachen Vorhaben sehr sinnvoll ist. Mit dem Business Model Canvas gelingt es Dir Geschäftsmodelle zu strukturieren und zu besprechen. Gleichzeitig gelingt es Dir Abhängigkeiten aufzuzeigen und Strategien zu verdeutlichen.

Jobs to be Done - Welchen Job will ihr Kunde erfüllen?

Geeignet für:

- Komplex, chaotisch
- Kunde
- Entdecken, Validieren

Die [Jobs-to-be-done \(JTBD\)](#) geht auf den bekannten Harvard Professor Clayton Christensen zurück, der durch seine Arbeiten im Bereich "[disruptiver Innovation](#)" weltberühmt wurde. Bei dieser agilen Methode steht die Frage im Mittelpunkt, für welches Problem der Kunde ein Produkt oder ein Service in Anspruch nimmt. Will der Kunde mit der Bohrmaschine tatsächlich nur ein Loch bohren? Oder ist die Bohrmaschine nur ein Mittel zum Zweck, damit der besorgte Familienvater das Federbett für sein Baby aufhängen kann? Die JTBD ist eine sehr mächtige agile Methode, um den Kunden besser zu verstehen und vor allem auch strategische Potenziale für die Unternehmensentwicklung zu identifizieren.

Customer Journey Mapping - Die digitale Reise deines Kunden verstehen

Geeignet für:

- Komplex, chaotisch
- Kunde
- Entdecken, Validieren, Ausbauen

Es gibt wenige agile Methoden, die entlang aller Entwicklungsphasen eine gleich wichtige Rolle spielen. Das [Customer Journey Mapping](#) ist definitiv ein Werkzeug, das Du gar nicht oft genug bemühen kannst. Dabei beschreibt die Customer Journey den Weg den der Kunde zurücklegt, um ein Problem zu lösen oder ein Bedürfnis zu stillen. Gerade in der strategischen Arbeit und der Entwicklung einer Digitalstrategie wird das Customer Journey Mapping unterschätzt. Viele Unternehmen werden vom Markt verdrängt, weil sie durch neue Technologien und das veränderte Nutzungsverhalten Zugriff auf ihren digitalen Kunden verlieren und sich nicht der digitalen Customer Journey ihrer Kunden anpassen. Auch eine schlechte Customer Experience ist fast immer auf ein fehlendes Verständnis der Customer Journey zurückzuführen.

Value Proposition Canvas

Geeignet für:

- Kompliziert, komplex, chaotisch
- Kunde
- Entdecken, Validieren

Das Value Proposition Canvas bietet Dir ein strukturiertes Verfahren, um Bedürfnisse und Probleme deiner Kunden deinem Leistungsangebot gegenüber zu stellen. Das Value Proposition Canvas ist eine hervorragende Vorarbeit oder Ergänzung zum

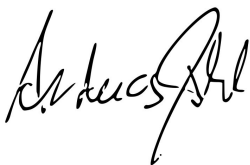
Business Model Canvas. Das Value Proposition Canvas kannst Du alleine, mit deinem Team oder auch in Workshops hervorragend einsetzen.

Fazit - Agile Methoden geben Sicherheit aber sind kein Selbstzweck

Agile Methoden bietet einen unverzichtbaren Begleiter und Werkzeugkoffer für die erfolgreiche agile und digitale Transformation deines Unternehmens. Durch die Etablierung einer gemeinsamen Sprache und eines transparenten Regelwerks erhöhen sie die Sicherheit und die Verbundenheit in Teams und Organisationen. Wie wichtig diese Faktoren für Mitarbeiter gerade in unsicheren Zeiten sind, kannst Du hervorragend mit dem [SCARF Modell](#) nachvollziehen.

Dabei solltest Du agile Methoden jedoch niemals um ihrer selbst willen einsetzen. Bevor Du also in die agile Toolbox greifst solltest Du dich immer fragen "Wofür" Du die Methode einsetzen willst und was Du damit erreichen willst. Denn agile Methoden sind am Ende nur wirkungsvoll, wenn agile Werte und [agile Prinzipien](#) in deinem Unternehmen gelebt werden. Und das ist am Ende immer eine Frage der Haltung. Auch deiner.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Kundenzentrierung - 10 Werkzeuge für mehr Kundenfokus](#)
- [Das Agile Manifest - Leitsätze und Werte agiler Teams](#)
- [Chief Digital Officer \(CDO\) - Der CEO der Zukunft](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Deine Organisation agil fit machen](#)