

SMART DEVELOPMENT NEWS

DER NEWSLETTER für R&D Excellence

Ausgabe 10 • 2017 • www.co-improve.com

Vertrauensbildung

Der Erfolgsfaktor auf dem Weg zu agilen Unternehmen.

von Daniel Alvarez Arribas

Die Transformation zu einem agilen Unternehmen bedeutet weit mehr als nur die Einführung eines agilen Frameworks mit seinen Rollen, Ereignissen und Artefakten. Vielmehr gelingt eine agile Transformation nur dann, wenn sie bei Mindset und Werten ansetzt – und somit auch die Kultur eines Unternehmens nachhaltig verändert. Ein Grundpfeiler der agilen Kultur ist Vertrauen. Es ist die Basis für die Dezentralisierung von Entscheidungen, aber auch für Chancenorientierung und Innovationsfähigkeit.

Lesen Sie in diesem Newsletter, wie Sie konkret Vertrauen aufbauen.

Was ist Vertrauen?

Vertrauen ist die Erwartung des Eintritts eines positiven Ergebnisses. Vertrauen prägt unseren Alltag und ist die Grundlage für jede Form von Beziehung und Zusammenarbeit. Vertrauensbildung findet in einer Vielzahl von Situationen im Unternehmen statt.

In diesem Newsletter geht es speziell um die Situationen, die bei der agilen Transformation besonders relevant sind.

Kompakt

Die Herausforderung

Die Transformation zu einem agilen Unternehmen gelingt nur mit einer nachhaltigen Veränderung der Unternehmenskultur. Vertrauen muss ein wesentlicher Baustein dieser Kultur sein.

Die Lösung

Führungskräfte benötigen einen engen Einbezug in die Entwicklung, um auf die Leistungsbereitschaft und Kompetenz ihrer Mitarbeiter vertrauen zu können. Entwicklungsteams setzen ein Umfeld psychologischer Sicherheit voraus, um dauerhaft engagiert und motiviert zu bleiben. Pilotprojekte ermöglichen die Erprobung neuer Werkzeuge, Technologien und Methoden bei zugleich begrenztem Risiko. Workshops können genutzt werden, um auf risikofreie Art Erfolgserlebnisse zu schaffen, und helfen zudem dabei, Multiplikatoren und Early Adopter in Ihrer Organisation zu identifizieren. Ein iteratives Vorgehen und die regelmäßige Durchführung von Überprüfungen und Lernexperimenten bieten dabei eine gesunde Grundlage für die Vertrauensbildung in Produkte, Prozesse und Standards.

Der Nutzen

Vertrauen fördert Verantwortungsbewusstsein, Motivation und Chancenorientierung. Das Engagement steigt, Probleme werden früher angegangen, Entscheidungen schneller getroffen. Das führt zu den gewünschten Effekten einer höheren Entwicklungsqualität bei gleichzeitig schlankeren Prozessen.

Vertrauensbildung als Wertschöpfungsprozess

Ein Mangel an Vertrauen führt in Unternehmen zu Verschwendung und verpassten Chancen. Im schlimmsten Fall entwickelt sich dadurch ein bürokratisches, stark prozess-getriebenes Umfeld. Die Folge ist eine starke Rigidität im Hinblick auf Veränderungen. Prozesslücken in einem durch Misstrauen geprägten Umfeld geben wiederum Anreiz zu Aktionismus, Mikromanagement sowie übertrieben engem Reporting und Tracking. Das kostet Zeit und Ressourcen und senkt die Effektivität im Hinblick auf das Unternehmensziel.

Am Arbeitsmarkt haben Organisationen, die eine Vertrauenskultur pflegen, Vorteile gegenüber solchen, die es nicht tun. Auch die Effektivität der Zusammenarbeit und die Bereitschaft Ihrer Kollegen, an Prozessen und Projekten mitzuwirken, hängen maßgeblich von Vertrauen ab.

Wenn Ihre Mitarbeiter nicht darauf vertrauen, dass ihre Vorschläge Gehör finden, bleiben sie lieber gleich still. Gleiches gilt für eine Bestrafungskultur: In solchen Unternehmen geben Ihre Mitarbeiter einen Fehler in der Regel nicht freiwillig zu – und dadurch entgeht Ihnen die Chance, sich an vielen Stellen zu verbessern. Darunter leidet früher oder später die Qualität Ihrer Produkte. Auch die Experimentierfreude sinkt, da Ihre Mitarbeiter von vornherein jegliches Risiko vermeiden wollen, Fehler zu machen. Dies behindert auch die Innovationsfähigkeit und die Chancenorientierung Ihres Unternehmens. Daher gilt: Aufgrund der hohen Kosten einer Misstrauenskultur ist Vertrauensbildung ein Wertschöpfungsprozess.

Vertrauen und Risiko

Viele tägliche Abläufe erscheinen uns nur deswegen einfach, weil sie im Vertrauen stattfinden. Wir erleben sie als risikofrei, unproblematisch und verlässlich. Deswegen nehmen wir den Bedarf an Vertrauen besonders dann bewusst wahr, wenn mit einem möglichen Scheitern auch ein Risiko verbunden ist. Da dieses Risiko beim Vertrauensgeber liegt – also demjenigen, der das Vertrauen aufbringt – besteht seinerseits eine natürliche Abneigung, sich diesem Risiko auszusetzen. Denn aus seiner Sicht stellt Vertrauen einen Vorschuss zur eigentlichen Leistung dar.

Der erste Schritt hin zur Vertrauensbildung besteht folglich darin, das Risiko aus Sicht des Vertrauensgebers anzuerkennen. Nur wenn der Vertrauensgeber mit seinen Befürchtungen dort abgeholt wird, wo er steht, kann der Prozess gemeinsam beginnen. Dies gelingt, indem Sie ihm Lösungen für seine Befürchtungen anbieten.

Erfolgserlebnisse

Bei der Bildung von Vertrauen spielen unsere Erfahrungen eine zentrale Rolle. Hat etwas mehrmals gut funktioniert, vertrauen wir darauf, dass es auch in Zukunft funktionieren wird. Haben wir schlechte Erfahrungen gemacht, sind wir hingegen skeptisch.

Vertrauensbildung ist also ein Lernprozess. Wir können Vertrauen daher nicht einfach herbeireden oder gar verlangen. Wir müssen es anhand positiver Erfahrungen erlernen. Eine sehr effektive Form der Vertrauensbildung besteht daher im persönlichen, wiederholten Erleben positiver Erfahrungen. Diesem Umstand ist es auch geschuldet, dass gute Vertrauensbildung in vielen Fällen gar nicht als eigenständige Maßnahme erkennbar ist. Sie äußert sich in so einfachen Dingen wie effektivem Liefern, proaktivem Informieren und dem Einhalten von Versprechen. Wer also Heerscharen von Team-Building- und Vertrauensbildungs-Maßnahmen erwartet, wird enttäuscht sein.

Im Sinne eines Lernprozesses erfolgt Vertrauensbildung schrittweise. Dabei sollte das Risiko, das mit dem nächsten Schritt verbunden ist, immer einen Umfang haben, der für den Vertrauensgeber akzeptabel ist.

Authentische Kommunikation

Bei der Vertrauensbildung ist auch die Kommunikation wichtig: Erwartungs-Management gehört ebenso dazu wie Transparenz, proaktives Informieren und das regelmäßige Einhalten von Versprechen.

Auch ein Übereinkommen auf der Werte-Ebene ist empfehlenswert. Sicherlich kennen Sie die Redewendung „auf einer Wellenlänge liegen“. Wer das von einem Kontakt behauptet, drückt – auch ohne Details nennen zu müssen – ein hohes Maß an Vertrauen aus. Indem Sie den Vertrauensgeber auf der Werte-Ebene verstehen und ihm – soweit authentisch möglich – Verständnis spiegeln, schaffen Sie die beste Basis für Vertrauen. So können Sie oft vielen Detail-Diskussionen vorweggreifen.

Selbstvertrauen

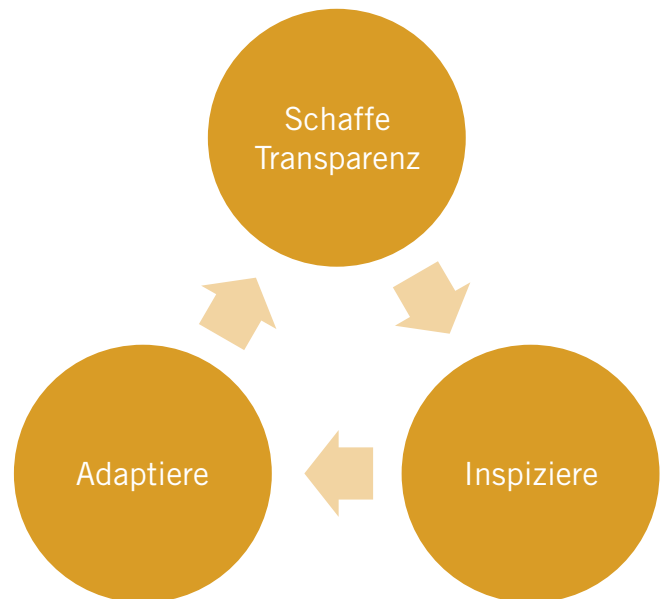
Im einfachsten Fall bezieht sich Vertrauen auf das Selbstvertrauen jedes Einzelnen. Hierbei gilt der Grundsatz: „competence is confidence“. Bewiesene Kompetenz, also positive Erfahrung, führt zu Selbstvertrauen. Indem wir lernen, wie wir Probleme effektiv lösen und mit Situationen umgehen, verbuchen wir Erfolgserlebnisse. So erarbeiten wir uns Selbstvertrauen.

Denken Sie zum Beispiel an öffentliche Reden: Wer darin unerfahren ist, verspürt vor seinem ersten Auftritt Unsicherheit. Ganz anders geht es Menschen, die regelmäßig Vorträge halten: Erfahrene Redner kennen die typischen Reaktionen aus dem Publikum und haben effektive Strategien für den Umgang damit. Obgleich eine gewisse Veranlagung sicherlich auch eine Rolle spielt, gilt im Grundsatz: Wer entsprechende Übungen mit steigendem Anspruch erfolgreich besteht, empfindet weniger Angst und tritt selbstbewusster auf. Dies gilt im Großen wie im Kleinen.

Vertrauen in Ergebnisse, Prozesse und Standards

Vertrauen in Prozesse und Standards entsteht durch die Überprüfung von Ergebnissen. Prozessen, deren Ergebnisse niemand prüft, können wir nicht vertrauen. Ergebnisse gar nicht zu überprüfen, wäre demnach fahrlässig. Nur infolge einer erfolgreichen Überprüfung – im Sinne eines Erfolgserlebnisses – entsteht überhaupt erst Vertrauen. Dabei wächst nicht nur das Vertrauen in das unmittelbare Ergebnis: Zugleich entwickeln wir auch Vertrauen in den Prozess, der zum Ergebnis geführt hat, oder in den Standard, dem das Ergebnis entspricht. Bei Misserfolg können wir nachsteuern, sodass die Überprüfung auch dann zum gewünschten Ergebnis führt. Dies ist bekannt als Überprüfung und Anpassung (engl. inspect and adapt), dem Grundprinzip der empirischen Prozesskontrolle.

Empirische Prozesskontrolle



Ein Beispiel für eine solche Überprüfung sind Abnahmen. Diese dienen der Vertrauensbildung in Ergebnisse und den Entwicklungsprozess als Ganzes. In einer agilen Produktentwicklung finden Abnahmen in der Regel kontinuierlich statt. Oft geschieht dies durch das laufende Engagement der Auftraggeber. Indem Entwicklungsteams schon früh Rücksprache mit den Auftraggebern halten – etwa basierend auf einem ersten Entwurf – können sie ein Divergieren von der Zielsetzung von vornherein vermeiden und auf Seite der Auftraggeber früh Vertrauen bilden. Die eigentliche Abnahme der fertigen Ergebnisse gestaltet sich dann sehr einfach und ist nur noch die logische Konsequenz aus der laufenden engen Zusammenarbeit mit den Auftraggebern.

Vertrauen innerhalb von Teams

Dieses Grundprinzip der Vertrauensbildung in Standards kann man sich auch bei der Team-Arbeit zunutze machen. Da in einer agilen Entwicklung die Teams in der Regel die Qualität selbst verantworten, definieren sie eigenständig Qualitätsstandards und nehmen auch eigenständig Qualitätsprüfungen vor. Um nicht immer alles im Einzelfall besprechen zu müssen, treffen sie dabei oft dauerhafte Vereinbarungen. Diese verantwortet das Team als Ganzes, entwickelt sie laufend weiter und ändert sie bei Bedarf. Dass die Teams sich die Regeln selber geben, führt zu großem Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der Regeln und zu entsprechend hoher Akzeptanz.

Damit die Team-Mitglieder darauf vertrauen können, dass alle die Vereinbarungen einhalten, setzen sie auch hier auf eine Null-Toleranz-Strategie. Wo automatische Kontrollen nicht möglich sind oder deren Umsetzung zu aufwändig wäre, bieten sich manuelle Kontrollen nach dem Vier-Augen-Prinzip an. Dabei schaut mindestens ein zweites Team-Mitglied auf jedes von Standards betroffene Arbeitsergebnis.

Eine häufige Frage im agilen Umfeld lautet: „Wie kann man darauf vertrauen, dass sich Teams an ihre Definition of Done (DoD) halten?“. Wenn die Teams die DoD nur als Dokument definieren, an das sich alle Team-Mitglieder halten sollen, passiert das leider oft inkonsequent. Legen die Teams ihren Fokus aber auf einen gelebten Prüfprozess, der sicherstellt, dass die DoD für jede Anforderung eingehalten wurde, funktioniert die Einhaltung sehr viel besser. Die DoD ist somit nur die Dokumentation eines gelebten Prüfprozesses.

Im Idealfall halten die Team-Mitglieder von sich aus die vereinbarten Regeln ein. Geschieht dies nicht, erinnern sie sich untereinander nach dem Vier-Augen-Prinzip daran. Die Abweichungen korrigieren sie dann. Die laufende Überprüfung hält vor allem auch die Notwendigkeit für die Einhaltung der Standards laufend im Bewusstsein der Team-Mitglieder. Entsprechend hoch ist die Chance, dass die Überprüfungen tatsächlich stattfinden und somit den Standards vertraut werden kann. Durch das Arbeiten in Paaren oder als Gruppe kann diese Überprüfung sogar als vollends kontinuierlicher Prozess gelebt werden.

Auch in Bezug auf Zulieferungen von Lieferanten und Dienstleistern können Qualitätsstandards abgestimmt und rückwirkende Überprüfungen etabliert werden.

Psychologische Sicherheit

Eine weitere wichtige Voraussetzung für hochleistungsfähige Teams ist eine offene, sachliche und respektvolle Diskussionskultur. Verkräftet das Team konträre Meinungen, werden die Mitglieder diese eher äußern. Schenkt das Team auch mutigeren Vorschlägen Gehör, werden sie diese eher unterbreiten. Ist es in Ordnung, Fehler zu machen, werden sie diese eher zugeben und korrigieren. Zugleich steigt ihre Experimentierfreude, da sie eher bereit sind, innerhalb gewisser Grenzen das Risiko weiterer Fehler einzugehen. Dies hilft sowohl der Innovationsfähigkeit als auch der Qualität. Diese Eigenschaften werden unter dem Begriff „psychologische Sicherheit“ zusammengefasst. Entscheidend ist das Vertrauen der Mitglieder in ihre eigene Sicherheit im Team und im Unternehmen. Sie können in die Erfolgsaussichten ihres Handelns vertrauen und müssen keine negativen Konsequenzen befürchten. Ist dies gegeben, können sie ansonsten vorhandene zwischenmenschliche Risiken ausblenden und einen größeren Handlungsspielraum nutzen.

Die psychologische Sicherheit steigt zum Beispiel, wenn sich Teams darauf einigen, dass sie Diskussionen immer sachlich, offen und respektvoll führen. Das gesamte Team achtet als oberste Priorität – noch vor jeder inhaltlichen Arbeit oder Diskussion – auf die Einhaltung dieser Grundregel.

Auch die Führungskultur des Unternehmens ist entscheidend. Führungskräfte sollten besonders Vorschläge ihrer Mitarbeiter ausdrücklich anregen, transparent diskutieren und ernsthaft berücksichtigen. Gefundene Fehler sollten sie als wirksame Qualitätssicherung verstehen und auf keinen Fall bestrafen.

Bei Änderungen, die personelle Umstrukturierungen miteinschließen, schaffen Sicherheit und Anreize zusätzliches Vertrauen. Die Lean-Praktik „Beschäftigungssicherheit“ (statt Rollen- oder Positions-Sicherheit) ist ein guter erster Schritt. Im Rahmen einer agilen Transformation hilft dies vor allem auch dem mittleren Management, Sicherheit bezüglich der persönlichen Zukunft im Unternehmen zu gewinnen und die Angst vor Veränderung ein Stück weit abzustreifen. Darüber hinaus können Rollen und Karrierewege in der neuen Organisationsstruktur klar definiert werden. In gezielt darauf ausgerichteten Gesprächen kann individuell ein klarer Weg für die Zukunft im Unternehmen angeboten und abgestimmt werden. Werden dabei insgesamt bessere Konditionen geboten als zuvor, stellt dies einen zusätzlichen Anreiz dar.

Vertrauensbildung zwischen Auftraggebern und Entwicklungsteams

Bei der Zusammenarbeit zwischen Auftraggebern und Entwicklungsteams geht es darum, den idealtypischen Bedürfnissen beider Parteien gerecht zu werden. Die Auftraggeber erwarten von den Entwicklern in der Regel Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit und eine gelebte Dienstleister-Mentalität. Die Entwicklungsteams wünschen sich andersherum Freiheiten und Unterstützung nach dem Idealbild der helfenden Führung. Bei Misstrauen tendieren Auftraggeber zu Druck, Kontrolle und Mikromanagement. Entwicklungsteams neigen hingegen zu Resignation und Dienst nach Vorschrift bis hin zur Kündigung.

Da das Kompensationsverhalten der Auftraggeber den Bedürfnissen der Teams diametral entgegensteht, bedeutet mehr Vertrauen auf Auftraggeber-Seite automatisch auch mehr Zufriedenheit der Teams und somit auch ein Stück weit mehr Vertrauen in die Auftraggeber. Hierdurch arbeiten die Entwickler motivierter und tendenziell auch effektiver. Das Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggebern und Teams verstärkt sich somit potenziell gegenseitig. Ist es einmal geschaffen, bestehen gute Chancen, dass das Verhältnis stabil bleibt.

Zu den Elementen, die das Vertrauen von Teams in die Auftraggeber begünstigen, gehören:

- Das Einhalten von Zusagen
- Klare Ziele
- Das Vermeiden von Double-Bind-Situationen
- Hilfestellung bei Problemen
- Das Vermeiden von Leistungsversprechen, die an den liefernden Teams vorbeigehen
- Die ernsthafte Berücksichtigung von Vorschlägen – mit klar begründetem Feedback
- Ehrlichkeit, keine Vorwände
- Ein schnelles Treffen von Entscheidungen
- Geringe Regulierung

Zu den Elementen, die das Vertrauen von Auftraggebern in die Teams begünstigen, gehören:

- Kontinuierliches Engagement innerhalb des Entwicklungsprozesses
- Das Einhalten von Zusagen
- Zuvorkommende Beratung
- Die transparente Einplanung von Aufträgen, zwecks Prüfbarkeit der tatsächlichen Prioritäten
- Mitteilungen über den voraussichtlichen Beginn und Abschluss der Umsetzung
- Mitteilungen über den tatsächlichen Beginn der Umsetzung
- Mitteilungen über den tatsächlichen Abschluss der Umsetzung
- Das Einholen von Zwischen-Feedbacks
- Proaktives Informieren über Probleme
- Ehrlichkeit, keine Vorwände
- Abnahmen
- Aktive Nachfrage nach weiteren Verbesserungen

Bei konsequenter Umsetzung dieser oder ähnlicher Maßnahmen findet also ein kontinuierliches Engagement der Auftraggeber in die Entwicklung statt. Das begünstigt hohes gegenseitiges Vertrauen.

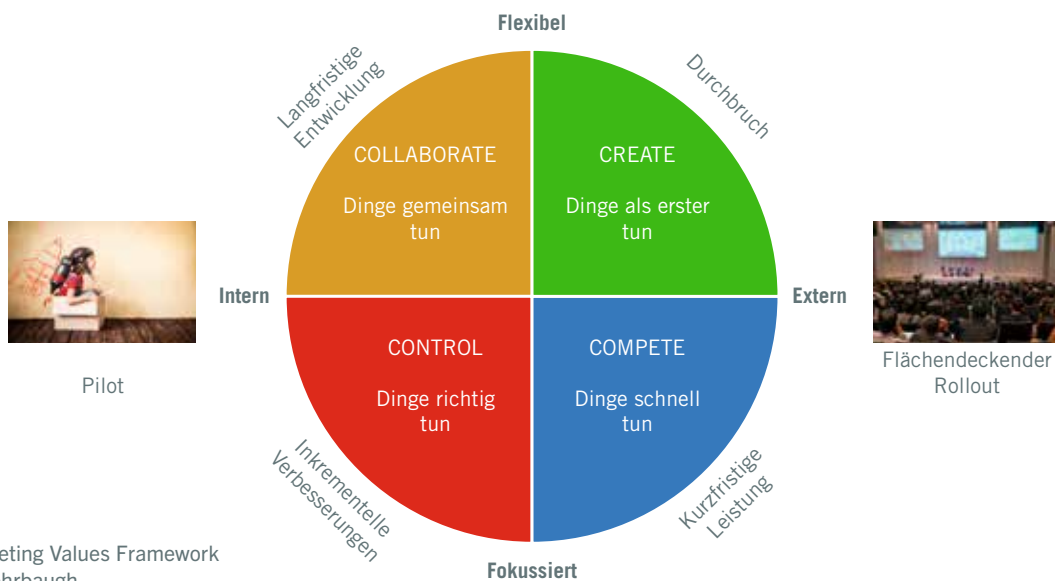
Die Wand

Die Gegenthese zu einer solchen kontinuierlichen Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis kennen Sie sicherlich auch: Sie stellen eine Anforderung an einen anderen Unternehmensbereich und hören im Grunde nie wieder etwas davon. IT-Support-Abteilungen in Großkonzernen sind dafür berüchtigt. Das Ergebnis ist, dass ganze Entwicklungsmannschaften die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen gänzlich vermeiden. Dafür nehmen sie deutliche Mehraufwände in Kauf. An dieser Stelle werden die Kosten von Misstrauen, das auf Erfahrung beruht, besonders deutlich.

Veränderungen auf Unternehmensebene

Vertrauensbildung ist nicht nur während der laufenden Produktentwicklung wichtig. Eine Herausforderung ist in diesem Kontext auch die unternehmensweite Einführung neuer Führungsprinzipien, Arbeitsweisen, Methoden, Technologien und Werkzeuge. Auch hier braucht es vertrauensbildende Maßnahmen, bei denen das Risiko

einen Umfang hat, der für den Vertrauensgeber akzeptabel ist. Die Risikobereitschaft von Unternehmen hängt wiederum von deren Unternehmenskultur ab. Bevor wir eine Veränderung in die gesamte Organisation ausrollen, können wir zum Beispiel erste Erfahrungen in einem oder mehreren Pilotprojekten gewinnen. Insbesondere Unternehmen mit den OCAI-Kulturtypen Collaborate oder Control werden diesen Weg bevorzugt gehen.



Quelle: Competing Values Framework von Quinn, Rohrbaugh

Das funktioniert allerdings nur, wenn Sie genügend Zeit dafür haben. Stehen Sie auf einer „burning platform“, gehen Sie drastischer vor. Vor Pilotprojekten kann wiederum eine Studie oder eine Evaluation stehen. Erst wenn Führungskräfte und Experten die Veränderung als aussichtsreich bewerten, gehen Sie überhaupt das Risiko eines ersten Pilotprojektes ein.

Das Konzept der Pilotierung ist hilfreich für jede Art risikobehafteter Veränderung. Da Veränderungsrisiken in komplexen Umfeldern aber oft erst im Rahmen der Anwendung erkennbar werden – sogenannte „unknown unknowns“ – bietet es sich zur Sicherheit an, jede nicht-triviale Veränderung zu pilotieren. Pilotierung wird dadurch zu einem kontinuierlichen Prozess, bei dem Veränderungen in der Organisation schrittweise eingeführt und adaptiert werden. Dieser zweistufige Ansatz – Evaluierung und Pilotierung – ist zumindest aus Sicht der Organisation in der Regel ausreichend für die Vertrauensbildung. Wie aber stellt es sich aus der Sicht von Einzelpersonen dar?

Bei Einzelpersonen ist die Situation ungleich schwieriger. Den Luxus einer schrittweisen Gewöhnung können sie sich leider nicht leisten. Wird zum Beispiel eine neue Methode oder ein neues Werkzeug in ihrem Bereich eingeführt, müssen sie oft sofort damit arbeiten. Geht mit der Einführung einer Methode zudem auch ein Kulturwandel einher – und das ist bei einer agilen Transformation der Fall – empfinden die Mitarbeiter das mit der Einführung verbundene Risiko als besonders schwerwiegend. Skepsis und Vorbehalte sind daher vorprogrammiert.

Verschärfen kann sich diese Wahrnehmung dann, wenn Mitarbeiter die Veränderungen als „Zwang von oben“ wahrnehmen. Schon alleine deswegen stößt die Neuerung auf wenig Begeisterung. Hier muss ein professionelles Change Management die Veränderungen begleiten. Es fördert bei den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern die Motivation, an einer Veränderung teilzuhaben. An dieser Stelle kommen auch Workshops, bei denen die Veränderungen und deren Vorteile praktisch erlebt werden können, als vertrauensbildende Maßnahmen ins Spiel.



Workshops: Erfolgserlebnisse in risikofreiem Rahmen

Workshops machen neue Führungsprinzipien, Arbeitsweisen, Methoden, Technologien und Werkzeuge in einem risikofreien Rahmen erlebbar. Sie sollten so konzipiert sein, dass die Teilnehmer nicht nur die Vorteile, sondern auch die damit zusammenhängenden Herausforderungen sowie geeignete Lösungsansätze kennenlernen. Als Rahmen dafür können zum Beispiel Mitarbeiter-Events oder Team-Schulungen dienen. Dies kann vor oder während einer Veränderung in Ihrer Organisation geschehen. Diese Workshops können als Agile Awareness Days einem Pilotprojekt vorgeschaltet werden.

Gute Workshops zeichnen sich zudem durch hohe fachliche Relevanz und Nähe zur Arbeitspraxis aus. Somit bieten sich vor allem Workshops an, bei denen die Teilnehmer weite Teile der jeweiligen Arbeitsweisen und Methoden an einem praktischen, kontextrelevanten Beispiel erleben. Das funktioniert besser als reine Trockenübungen, die sich auf das Erleben eingegrenzter Teilaspekte anhand praxisferner Beispiele beschränken. Im Idealfall verbindet ein Workshop Spaß, Lernziel und

Realitätsanspruch. Durch das praktische Erleben bauen Teilnehmer nicht nur die notwendige Kompetenz auf, um die Methoden praktisch anzuwenden. Sie gehen vor allem auch motiviert und als mögliche Multiplikatoren zurück in ihre Organisationseinheiten. Schließlich sprechen sie aus positiver persönlicher Erfahrung.

Selbst wenn die Veränderung aus Sicht der Teilnehmer dann letztlich nichts für das Unternehmen sein sollte, sind sie anschließend doch in der Lage, aus eigener Erfahrung eine informierte Entscheidung zu treffen. Als „Nebenprodukt“ geben Ihnen solche Workshops auch Hinweise darauf, für welchen Teil der Organisation sich die Veränderung eignet (und für welchen nicht) und wer die geeigneten „Early Adopter“ für einen ersten Piloten sein könnten. Schließlich ist die Lösung nicht immer „one size fits all“. Genauso werden manche Mitarbeiter eher zu den Pionieren gehören, während andere erst später nachziehen.

Workshop: Skaliertes Scrum in der Hardwareentwicklung

Als Beratungshaus für die Produktentwicklung im Hardware-Bereich bietet CO-Improve ein neues Workshop-Format an, bei dem die Teilnehmer mit skaliertem Scrum und LEGO Technic ein Mini-E-Car entwickeln.

Wir reagieren damit auf den Bedarf an praktischen Workshops, die für den Hardware-Bereich hochrelevant sind, und machen eine praxisnahe agile Produktentwicklung risikofrei erlebbar.

In dreieinhalb Stunden nehmen die Teilnehmer an einer vollständigen, skalierten Scrum-Produktentwicklung teil, bei denen ein bis drei Teams gemeinsam ein Fahrzeug entwickeln.

Dabei wenden sie nicht nur das Scrum-Framework praktisch an. Sie werden auch für die speziellen Herausforderungen skalierten Arbeitens sensibilisiert und erlernen Lösungsansätze.

In der Tiefe geht es daher auch um Themen wie Modularisierung, Schnittstellen, Tests, Teamarbeit, Kommunikation zwischen verschiedenen Teams und das gemeinsame Lösen von Abhängigkeiten und Integrationsproblemen.

Der Workshop ist so konzipiert, dass er sich für Teilnehmer aller Erfahrungsstufen eignet.

Weitere Informationen hierzu erhalten Sie bei:

CO-Improve GmbH & Co. KG
Düsseldorfer Str. 13
D-65760 Eschborn

Fon: +49(0)6196/96754-13
Fax: +49(0)6196/96754-11
E-Mail: office@co-improve.com

www.co-improve.com



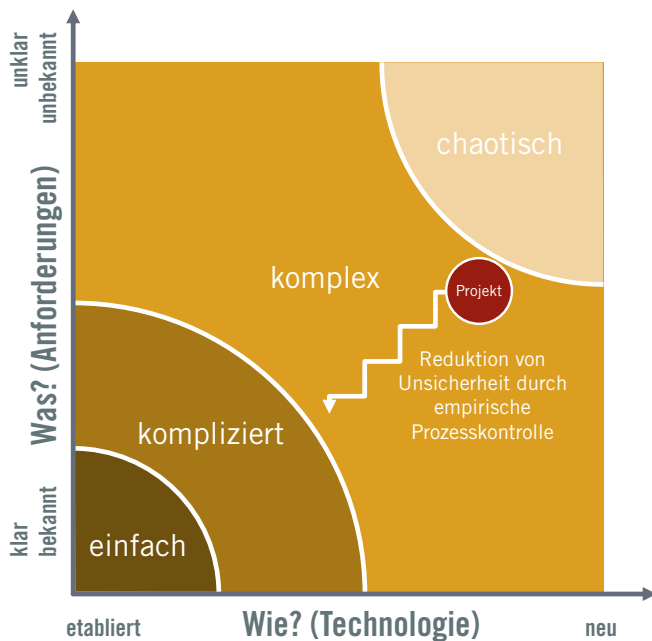
Produktentwicklung als Vertrauensbildungsprozess

Auch die Produktentwicklung als Ganzes können wir als Vertrauensbildungsprozess beschreiben. Jedes Entwicklungsvorhaben ist mit Unsicherheiten und Risiken verbunden. Diese Risiken reduzieren wir in der Entwicklung Schritt für Schritt. Dadurch gewinnen wir Vertrauen in das Produkt. Gerade das agile Produktmanagement, das sich zentral auf Lernexperimente stützt, treibt diese Vertrauensbildung gezielt auf die Spitze.

Die Unsicherheiten eines Entwicklungsvorhabens können wir allgemein mithilfe einer sogenannten Stacey-Matrix visualisieren. Sie unterscheidet zwischen der Unsicherheit in Bezug auf die gewünschten Ergebnisse und der Unsicherheit bezüglich der Ursache-Wirkung-Beziehungen innerhalb der Umsetzung. Oder anders ausgedrückt: Zwischen der Unsicherheit in Bezug auf das „Was“ (Ziele) und das „Wie“ (Herangehen und Technologie).

Bei einem fertigen Produkt ist das verbleibende Risiko immer gleich Null. Die Sicherheit bezüglich der gewünschten Ergebnisse ist maximal und auch die Erkenntnisse hinsichtlich Herangehen und Technologie sind rückblickend vollständig.

Stacey-Matrix



Versteht man Produktentwicklung als Vertrauensbildungsprozess, wird deutlich, warum sich agile Methoden gerade für Entwicklungen mit hoher Unsicherheit besonders gut eignen: Agile Methoden führen dank des Prinzips der kontinuierlichen Verbesserung sowohl auf Produkt- als auch auf Prozessebene zu einem schnellen Zugewinn an Vertrauen. Daher sind sie sehr effektiv, um die Vertrauensbildung im Zeitverlauf zu optimieren. Insbesondere entstehen durch das frühe und regelmäßige Liefern auch schnelle Erfolgserlebnisse.

Agiles Produktmanagement

Typisch für agiles Produktmanagement sind Lernexperimente, die vertrauensbildende Maßnahmen in Bezug auf die jeweilige Produkt-Hypothese darstellen.

Bekannt sind neben frühem Prototyping und damit verbundenen Tests vor allem auch sogenannte MVPs und A/B-Tests. MVP steht für Minimum Viable Product, eine Methode aus der Lean-Startup-Methodik. Bei einem MVP handelt es sich um das einfachst mögliche Lernexperiment, das eine Produkthypothese validieren kann. Ein MVP wird also durchgeführt, wenn eine hohe Unsicherheit bezüglich der Produkthypothese besteht und diese früh validiert werden soll. Dies kann sich durchaus auch auf die technische Machbarkeit eines Produktes innerhalb gegebener Rahmenparameter beziehen. Können wir die Hypothese validieren, begründet dies Vertrauen. Können wir die Hypothese hingegen nicht validieren, können wir sie früh verwerfen, ohne weitere Gelder zu investieren. Hierbei spricht man von der sog. Fail-Fast-Eigenschaft. Auch in diesem Fall hat das Lernexperiment einen Nutzen gebracht.

Eine Erweiterung des MVP-Ansatzes stellen A/B-Tests dar: Mindestens zwei Hypothesen werden parallel getestet. Die Voraussetzung für den maximalen Erfolg dieser Methode ist eine gewisse Experimentierfreude. Nur so kann Vertrauen darauf entstehen, dass man im Rahmen des Machbaren die beste Lösung gefunden hat.

Fazit

Vertrauensbildung ist ein Wertschöpfungsprozess, der in erster Linie auf Erfolgserlebnissen basiert. Die Anwendung reicht vom Aufbau von Selbstvertrauen über Vertrauensbildung innerhalb von Teams sowie zwischen Auftraggebern und Entwicklungsteams bis hin zu flächendeckenden Veränderungen in der Organisation. Bei der Einführung von Veränderungen in der Organisation eignet sich neben dem Modell der Pilotierung auch ein Erleben der Arbeitsweise in risikofreiem Rahmen – zum Beispiel in Workshops. Speziell für Hardware-Branchen ist unser LEGO-Workshop zum Bau eines Mini-E-Cars mit skaliertem Scrum konzipiert. Dabei lernen Ihre Mitarbeiter die agile Arbeitsweise kennen. Zugleich bauen sie sowohl Kompetenz als auch Motivation für die praktische Anwendung auf.