

Vorwort

Der vorliegende Sammelband bietet einen Einblick in das Verbundprojekt InnoSÜD. InnoSÜD ist ein Kooperationsvorhaben der Hochschulen Biberach und Neu-Ulm, der Technischen Hochschule Ulm, der Universität Ulm sowie der Firma TriCAT GmbH, welches über einen Zeitraum von fünf Jahren vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde. Im Verbund wurden insgesamt 34 Teilprojekte in vier übergeordneten Themenfeldern bearbeitet, namentlich „Energie“, „Gesundheit und Biotechnologie“, „Mobilität“ und „Transformationsmanagement“.

Der Innovation Circle „Agile Produkt- und Systementwicklung“

Der Innovation Circle „Agile Produkt- und Systementwicklung“ – kurz CAPS – wurde an der Hochschule Neu-Ulm betreut und geht als Teil des Bereichs Transformationsmanagement im Gesamtprojekt auf. Transformationsmanagement stellt in Zeiten der Digitalisierung, des demographischen Wandels und weiterer Umbrüche einen wesentlichen Faktor der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen dar, sodass InnoSÜD hier als aktiver Partner des Transfers von Wissen zwischen Unternehmen und Organisationen und den Hochschulen agiert; Ziel von CAPS ist die Etablierung eines kontinuierlichen, multilateralen Wissenstransfers für agile Produkt- und Systementwicklung zwischen Praxispartnern aus der Region und der Hochschule. Getreu dem Leitsatz „Gestaltung der Digitalen Transformation durch Agile Transformation“ wurde die Agile Community Oberschwaben ins Leben gerufen, um diese Aufgabe proaktiv zu gestalten.

Mit dem Ziel, Fach- und Praxiswissen aus dem Bereich agiler Methoden und Konzepte nutzbar zu machen, startete die Community mit ihrem ersten Event „Agiles Produkt- und Projektmanagement in Scrum – Wie kann ich Scrum in meinem Unternehmen gewinnbringend einsetzen?“.

Dieses Workshop-Format konnte in den folgenden Jahren noch viele weitere Themen wie agile Spiele und Design Science Research transportieren. Dabei stand immer der offene Austausch zwischen dem federführenden Hochschulteam und den Praxispartnern im Vordergrund. So eröffnet die agile Community sowohl Selbständigen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regional ansässiger Unternehmen, vom Mittelständler bis zum Großkonzern, die Möglichkeit, sich niedrigschwellig weiterzubilden, auszutauschen und Techniken des agilen Arbeitens zu erfahren und zu erproben.

Neben dem Workshop-Format, in dem vor allem Experten ihr Wissen im Plenum teilen, wurden bald noch weitere Formate entwickelt: Die Roundtables sind bspw. ein Format, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbständig Themen im agilen Kontext entwickelten, in Kleingruppen daran arbeiteten und diese auf individuelle (unternehmensspezifische) Fragestellungen übertragen konnten. Für jeden Roundtable übernahm jeweils ein Mitglied der Community die Rolle als „Owner“, welcher für die Organisation, Moderation und Zusammenfassung sowie Präsentation der Ergebnisse und Erkenntnisse verantwortlich war. Der spezielle Anreiz der Roundtables besteht in der großen Themenvielfalt, die nach persönlichen Interessen zusammengestellt und freier bearbeitet werden konnten als im klassischen Workshop-Format. Zudem konnten die Teilnehmenden versuchsweise in die Rolle des Owners schlüpfen. Hier wurden in drei Runden 13 Themen bearbeitet und der inhaltliche Grundstein für einige der Artikel in diesem Band gelegt.

Ferner wurde als informelles Netzwerkformat ein agiler Stammtisch – der „Scrum-tisch“ – ein- und regelmäßig durchgeführt. Hier konnten sich Mitglieder der Community in entspannter After-Work-Atmosphäre austauschen; für Neugierige bestand die Möglichkeit, in die Community „reinzuschnuppern“. Außerhalb der Treffen agierten neben der direkten Kommunikation geschlossene Gruppen in den sozialen Netzwerken LinkedIn und Xing als Plattform für die agile Community, in denen sich die Mitglieder informieren und miteinander vernetzen konnten.

Das „Write It Down“ Projekt

Nachdem die Community im Laufe ihres Bestehens viele Whiteboards, Präsentationen und sogar den Prototypen für zwei agile Spiele entwickelt hatte, stand im Frühjahr 2022 die Frage im Raum, wie man die besondere Mischung aus Theorie und Praxis strukturiert aufbereiten und zusammentragen könnte. Im Projekt „Write It Down“ wurde nach dem Vorbild der Roundtables verfahren. Hierbei wurden zunächst die verschiedenen Autorentams aus den vergangenen Roundtables und

freiwillige Communitymitglieder mit eigenen Themenideen zusammengebracht und entsprechend ihrer Interessen eingeteilt. Insgesamt kamen acht Themen mit je zwei bis vier Autorinnen und Autoren zusammen. Als Plattform für das „Write it Down“ Projekt diente das Lernmanagementsystem Moodle.

Initial fanden zwei hybride Workshops mit jeweils einem Fokus auf Themenfindung und Gliederung statt. Hybrid bedeutet hier, dass sowohl online als auch in Präsenz zusammengearbeitet wurde. Mit der Design-Science-Research Methode nach Hevner et.al.¹ durften die Autorenteams vorhandene Ideen und Materialien aus früheren Roundtables sortieren, strukturieren und aufbereiten. Anschließend präsentierte jedes Team seine Ergebnisse im Plenum und die Teams halfen sich gegenseitig, die ausgeteilten Arbeitsblätter gegebenenfalls zu ergänzen.

Im zweiten Workshop wurden die strukturierten Unterlagen als Basis für eine erste Gliederung und inhaltliche Arbeit genutzt. Ergänzend wurde noch das Vorgehen für eine strukturierte Recherche in Google Scholar und anderen Wissensplattformen präsentiert. Danach bot die wissenschaftliche Mitarbeiterin Unterstützung in Form wöchentlicher Onlinemeetings für jedes Autorenteam an, in denen Zwischenergebnisse diskutiert und Probleme gelöst wurden. Schließlich reichten die Teams jeweils ihre finalisierten Beiträge ein. Zunächst wurden diese geprüft, ggf. überarbeitet und einheitlich gelayoutet. Der verbesserte Text wurde – nach einholen des Einverständnisses der jeweiligen Autorenteams – an den Owner weitergegeben, der die Texte abschließend abnahm. Zu guter Letzt erfolgte die Abgabe an den Verlag, der das finale Lektorat vornahm.

Über dieses Buch

Die Ergebnisse dieses speziellen Projektes liegen Ihnen hier vor. Die Texte präsentieren ein Portfolio an Themen der Community und sind daher sehr variabel bezüglich Umfang und thematischer Tiefe – jedoch nie beliebig. Jeder Text präsentiert den praktischen Umgang mit agilen Konzepten, teils als empirische Studie in Form eines Experteninterviews, teils als Fallstudie von Geschäftsprozessen und Projekterfahrungen und teils auf Basis von Erfahrung und Recherchen. Besonders ist hier auch die Transferleistung der teilweise heterogenen Teams hervorzuheben, in denen sich Menschen aus verschiedenen Unternehmen und verschiedenen Rollen beziehungsweise Positionen zusammengefunden und gemeinsam einen Artikel verfasst haben – ganz im Sinne der Community und des Transferansatzes.

¹ Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>

Aber auch die Texte unserer Einzelautoren und Autorenteam aus einem Unternehmen verdienen Würdigung und bieten tiefe Einblicke in deren tägliches Geschäft und dessen theoretische Grundlagen. Dieses Buch richtet sich getreu des Mottos „Wissen *aus* der Community *für* die Community“ daher an alle, die sich für agile Themen, interdisziplinäres Teamwork und praktisches Projektmanagement interessieren. Nicht zuletzt beinhalten die Texte viele Empfehlungen und Tipps unserer Communitymitglieder, sodass die geeigneten Leserinnen und Leser womöglich über die ein oder andere Inspiration für Ihre Praxis stolpern werden.

Einordnung der Beiträge

Die Heterogenität der Beiträge machte die Einordnung in eine sinnvolle Struktur und Gliederung zu einer Herausforderung. Grob lassen sich die Themen des Buches in vier Bereiche einteilen: Einführung von Agilität, agile Produktentwicklung, Retrospektiven und agile Werte.

Im ersten Bereich „Einführung von Agilität“ geht es um die Grundlagen für agile Projektarbeit und wie diese – gegebenenfalls gegen Widerstände – gelingen kann. Den Anfang machen hier die Autoren MICHAEL NOVOSEL und KAI HÄCKEL mit ihrem Beitrag „Unterbau für die agile Transformation“. Anhand des Cynefin-Frameworks und der Feldtheorie von Lewin zeigen sie, wie agile Transformation nachhaltig in einer Organisation verankert werden kann.

Im Beitrag „Nutzen der Implementierung des Management-Modells OKR für die Volksbank Ulm-Biberach eG“ beschreibt der Autor ALEXANDER HÖSCH, wie sich ein agiles Mindset durch Projektarbeit erreichen lassen kann. Dafür interviewte er eine Expertin, die die notwendigen Bedingungen zur Entwicklung eines agilen Mindsets durch Projektarbeit skizziert.

Im zweiten Abschnitt „agile Produktentwicklung“ widmen sich die Autorenteam der Frage, wie man Aufgabenstellungen und Projektanforderungen konkret und theoretisch fundiert bewältigt.

Der Beitrag „Agile Produktentwicklung aus Kundenprojekten einer Unternehmensberatung am Beispiel der „mesakumo GmbH“ von FABIAN KRACHT und LISA WITTMANN zeigt, wie ein Lean Startup mit der Design Thinking Methode Innovationsprozesse umsetzt.

Der Artikel „Skalierung von Agilität – Eine Entscheidungshilfe zur Auswahl eines agilen Skalierungsframeworks“ unserer Autoren NADINE PORKERT und DOMINIK SCHMIDT liefert Dank eines theoretisch fundierten Quizzes eine praktische

Handreichung zur Auswahl des bestmöglichen agilen Frameworks anhand des zu entwickelnden Produkts.

Der dritte Abschnitt Retrospektive widmet sich ganz der Rückschau und der Frage, wie man sein agiles Projekt oder den zurückliegenden Abschnitt eigentlich richtig bewertet. Die Autoren NORBERT MÜLLER, NICOLE HINCK und JULIAN GEIGER beantworten in ihrem Artikel „Performance Messung in agilen Teams“ die Frage, wie sich die Performance des eigenen Teams im Projekt erfassen, messen und gegebenenfalls verbessern lässt. Dabei beschreiben sie in Form einer Fallstudie ihr Vorgehen und geben praktische Hinweise für Interessierte. Einen vollkommen anderen Zugang zur Retrospektive liefert Autor RALF BESSER mit „Agile Spiele als Reflexionstools“. Hier zeigt er, wie Retrospektiven dank Perspektivwechsel, Impulskarten und der Aufarbeitung von Konflikten neu gestaltet werden können.

Der letzte Abschnitt widmet sich den agilen Werten und wie sie die agile Praxis prägen. Zunächst handeln die Autoren THOMAS VON BUSSE, NADINE PORKERT, JULIAN STAPF und FABIAN HOLZ in „Agilität im neuen Umfeld“ anhand der vier agilen Werte die wesentlichen Bedingungen für gelungenes Teamwork in verteilten Teams, die vor allem online miteinander arbeiten. Den Abschluss des Bandes bildet RALF BESSERS Beitrag „Werte in der Agilen Arbeit – Positionen und Perspektiven“, der erst grundsätzliche Strategien im Umgang mit Agilität behandelt und anschließend die agilen Werte aus der Sicht eines Product Owners, Supervisors und Scrum Masters anhand von Interviews präsentiert.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei unseren Autorinnen und Autoren für ihr besonderes Engagement und wünschen Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, wiederum viel Spaß beim Lesen der Lektüre!

Oliver Griebel und Bianca Bergande

September 2022