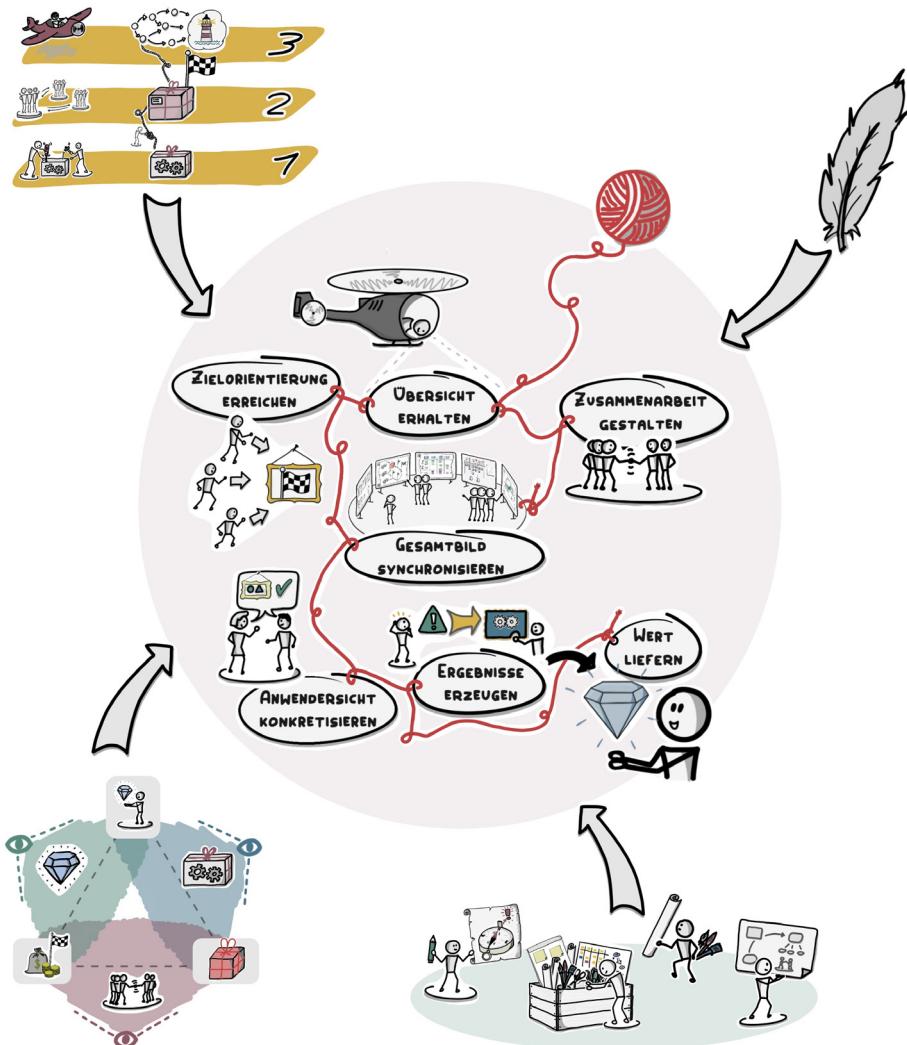


Teil 1

Produktentwicklung mit visuellen Methoden



2 Visual Product Ownership

2.1 Was ist Visual Product Ownership?

Visual Product Ownership ist das Konzept, das sich hinter dem Titel dieses Buches »Agile Produktentwicklung mit visuellen Methoden« verbirgt. Um den Begriff *Visual Product Ownership* und die Motivation dahinter zu verstehen, diskutieren wir zunächst die Begriffe *Ownership*, *Product Ownership*, *Agilität* – und die Probleme, die häufig in diesem Zusammenhang auftreten.

Ownership bedeutet Verantwortungsübernahme. Alle an einem Vorhaben beteiligten Menschen tragen einen mehr oder weniger entscheidenden Teil der Verantwortung für den Erfolg des Vorhabens. Was nicht heißt, dass alle Entscheidungen von allen getroffen werden können oder dass immer ein Konsens notwendig ist, sondern »Verantwortung übernehmen« bedeutet sowohl führen als auch folgen, vorantreiben und unterstützen, ausprobieren und Qualität sichern, aktiv zuhören und eigene Ideen einbringen, fördern, reflektieren und hinterfragen.

Product Ownership bedeutet Verantwortung für den Erfolg eines Produkts und umfasst alle Aktivitäten, die erforderlich sind, um dieses Ziel zu erreichen. Was genau als Produkterfolg gilt, kann unterschiedlich definiert sein. In jedem Fall ist Produkterfolg eng mit der Fähigkeit verbunden, auch unter den Bedingungen unscharfer Vorhersagbarkeit, die durch die gegebene Komplexität entsteht, Wert zu liefern [Düsterbeck 2022], Kap. 2. Wert kann dabei sowohl organisationsexterne Aspekte wie Kundennutzen, Kundenzufriedenheit, verbesserten Umweltschutz oder soziale Fortschritte als auch organisationinterne Zielsetzungen umfassen.

Beispiele dafür sind Zeit- und/oder Kostenersparnis, Umsatzsteigerung, Verbesserung der Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte Mitarbeiter, Marktmacht und Ähnliches. *Product Ownership* umfasst *nicht nur* die Verantwortung des Product Owners, sondern *aller* an einer Produktentwicklung beteiligten Menschen (siehe dazu Abschnitt 2.4 Die Verantwortungsperspektiven in der Produktentwicklung). Außerdem bedeutet *Product Ownership* die Betrachtung bezüglich verschiedener Planungshorizonte: strategisch, taktisch und operativ (siehe dazu Abschnitt 2.5 Ebenen der Planung).

Agilität ist ein häufig verwendetes Begriff, der auch im Buchtitel vorkommt. Die Idee wurde 2001 von erfahrenen IT-Projektleitern geprägt, die den Fokus der Softwareentwicklung wieder mehr auf enge Zusammenarbeit mit den Endkunden und hocheffektive Produktentwicklungsteams lenkten. Sie wollten damit einen besseren Weg der Produktentwicklung schaffen, im Gegensatz zu den vorherrschenden phasen- und planorientierten Ansätzen.



Wir sind fest davon überzeugt, dass agile Werte und Prinzipien, wie sie im »Manifest für Agile Softwareentwicklung« beschrieben [Agile-Manifesto] sind, sowie agile Denkweisen und Praktiken angesichts der Komplexität und schnellen Veränderungen in der heutigen Zeit immer noch mindestens genauso wichtig und relevant sind. Das Wort Agilität wird in unserer Wahrnehmung allerdings zunehmend inflationär und auf reine Mechaniken beschränkt eingesetzt. Häufig dient »Agil« nur noch als Marketingbegriff. Diese Entwicklung hat in vielen Unternehmen zu einer nachvollziehbaren Skepsis gegenüber agilen Vorgehensweisen geführt.

Der Kern des agilen Vorgehens: Anpassungsfähigkeit durch »Inspect & Adapt«, selbstorganisierte Teamarbeit mit einem Fokus auf Individuen und Interaktionen sowie die frühe Lieferung von Mehrwert (Time-to-Market) mit schnellen Feedbackzyklen sind unserer Ansicht nach die Antwort auf die Probleme, vor denen Organisationen heute stehen.

Visuelle Methoden greifen die ursprüngliche Intention von Agilität auf – und bieten praxisorientierte Werkzeuge und Aktivitäten, die im Arbeitsalltag der Produktentwicklung benötigt werden, ohne dabei einem dogmatischen Ansatz zu folgen. Aufgrund des veränderten Umgangs mit Informationen, der mit visuellen Methoden einhergeht, wird zugleich eine Arbeitsweise begünstigt und gefördert, die den agilen Prinzipien folgt.

Visuelles Arbeiten in der Produktentwicklung zielt darauf ab, Informationen und Prozesse durch den Einsatz visueller Werkzeuge wie Maps, Diagramme, Skizzen sowie Workshop-Templates, Canvas oder Kanban-Boards greifbarer und verständlicher zu machen. Der Begriff Visualisierung umfasst dabei nicht nur Bilder oder Symbole, sondern jede Form der visuellen Darstellung, die Informationen ergänzt – zum Beispiel durch Farbe, Anordnung, Struktur oder Hervorhebung (mehr dazu



in Kapitel 3 in Teil 2). Der Einsatz visueller Elemente erleichtert die Kommunikation und unterstützt die Entscheidungsfindung, da komplexe Zusammenhänge leichter verständlich und Missverständnisse reduziert werden. Visuelle Methoden fördern die Zusammenarbeit, schaffen Transparenz und können in allen Bereichen der Produktentwicklung eingesetzt werden.

Visual Product Ownership bedeutet, die Verantwortung dafür zu übernehmen, ein Produkt zu liefern und erfolgreich zu machen. Der Einsatz visueller Methoden hilft dabei, dieser Verantwortung besser und leichtgewichtiger gerecht zu werden als mit traditionellen, meist dokumentenzentrierten Ansätzen.

2.2 Probleme von phasen- und dokumentenorientierten Vorgehensweisen

Bei jedem Vorhaben, das mehrere Menschen gemeinsam angehen, ist es unerlässlich, dass die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Personen bekannt sind. Weil das jedoch nicht leicht zu erreichen ist, wird versucht, zu Beginn sehr viele Details zu ermitteln, in textuellen Beschreibungen zu erfassen und diese Informationen weiterzurichten. Diese Erfahrung haben wir auch in Unternehmen gemacht, die mit agilen Vorgehensweisen arbeiten. Zu häufig gibt es eine Kluft zwischen denjenigen, die über Informationen verfügen, und denjenigen, die diese Informationen benötigen. Dieses Problem betrifft nicht allein die Ermittlung von Kundenerwartungen, die meist als Anforderungen bezeichnet werden, tritt jedoch gerade in diesem Bereich besonders deutlich hervor.

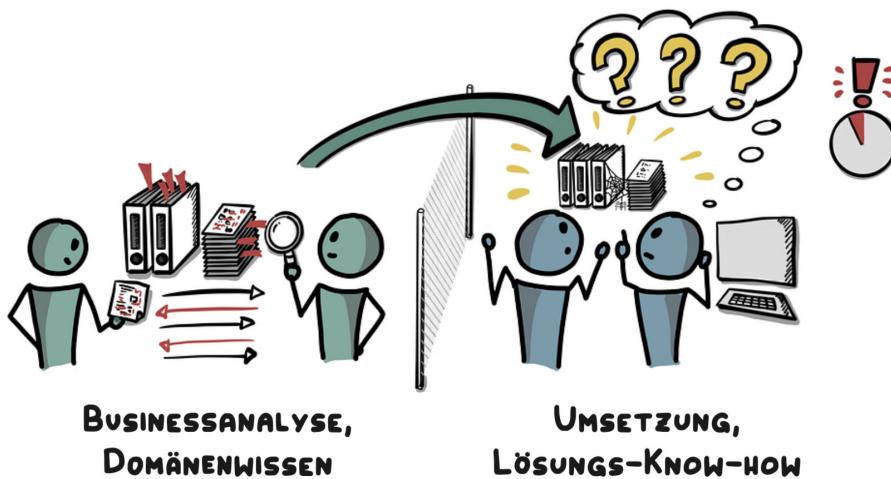


Abb. 2.1 Probleme durch Phasenorientierung und dokumentenzentriertem Vorgehen

Die Weitergabe und Aufbereitung von Informationen steht vor einem grundsätzlichen Dilemma: Textbasierte Dokumentationen bieten in der Regel einen hohen Informationsgehalt und tragen oft zur Klarheit von Anforderungen bei – z. B. wenn standardisierte Satzschablonen aus dem Requirements Engineering verwendet werden (mehr Details dazu finden sich z. B. in [IREB 2019]). Zudem wird der Erfassungsprozess vom Verarbeitungsprozess **zeitlich entkoppelt**. Viele Anforderungsprozesse zielen daher darauf ab, Informationen möglichst vollständig zu erfassen, präzise zu formulieren und anschließend den Umsetzern zu übergeben.

Genau hier liegt das Problem: Das dokumentenzentrierte Vorgehen, bei dem Anforderungen zunächst »vollständig« erfasst und dann »über den Zaun geworfen« werden (Abb. 2.1), hat sich als ineffektiv erwiesen (weiterführende Informationen finden sich in dem – unserer Meinung nach – Referenzwerk zum Thema Agilität: »Die Kunst der agilen Entwicklung« [Shore 2023]). Die Annahme, dass Anforderungen einmalig erstellt werden können und danach unveränderlich sind,

ist in den meisten Fällen irreführend. Während der Entwicklung ergeben sich oft neue Erkenntnisse und das Verständnis, wie das Endergebnis aussehen soll, entwickelt sich weiter. Die strikte Trennung von Anforderungsaufnahme und Umsetzung behindert Zusammenarbeit, schnelles Feedback und kontinuierliches Lernen und führt zu einer **organisatorischen Entkopplung**. Statt einem starren Schema zu folgen, sollte der Fokus auf einem flexiblen Ansatz liegen, der den Dialog fördert und Raum für dynamische Anpassungen lässt. Das Problem beim dokumentenzentrierten Ansatz ist zudem, dass die Informationen nur langsam oder gar nicht beim Adressaten ankommen. Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- Weil Spezifikationen ermüdend zu lesen sind, werden sie kritiklos akzeptiert oder im schlechteren Fall gar nicht gelesen.
- Weil zu viele Details beschrieben sind, werden die Dokumente in Reviews schnell durchgewunken. Dies erhöht zwar die Informationsmenge, aber nicht das Verständnis.
- Weil es lange gedauert hat, die Dokumente zu erstellen, sind viele Details darin inzwischen überholt. Die Fülle der Informationen macht es schwierig, alle Inhalte jederzeit auf dem aktuellen Stand zu halten. Da aber niemand veraltete Dokumente lesen möchte, führt es oft dazu, dass die Spezifikationen gar nicht mehr gelesen werden.
- Dokumentenzentrierung forciert Phasenorientierung und Silodenken, da die eine Gruppe für die Erstellung, die andere für die Umsetzung der Spezifikations-Dokumente vorgesehen ist. Das führt dazu, dass die Experten zum Zeitpunkt der Umsetzung an anderen Vorhaben arbeiten und so schwerer für Rückfragen und Feedback zur Verfügung stehen – was teils extreme Verzögerungen zur Folge hat.
- Das Produktentwicklungsteam (mit allen dazu notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen) wird zu wenig oder zu spät in den Analyseprozess und die Product Discovery mit einbezogen, dadurch besteht das Risiko, dass sie den Kontext und den Nutzen der gewünschten neuen Funktionen nicht ausreichend verstehen. Das führt viel zu oft zu Fehlentwicklungen, Verschwendungen oder ebenfalls starken Verzögerungen der Fertigstellung.

Diese und weitere Punkte führen dazu, dass der Informationsfluss suboptimal ist und Informationen mehrfach transformiert und dabei verfälscht werden. Dies hat zur Folge, dass die Beteiligten nicht nur mehr Zeit benötigen, um die Inhalte zu erfassen, sondern es auch keinesfalls sicher ist, dass die Informationen korrekt ankommen. Somit wird der notwendige Lernprozess über das zu lösende (komplexe) Problem zu langsam. Agile Ansätze versuchen, dies durch mehr direkte Kommunikation und interdisziplinäre Teams zu verbessern, haben aber trotzdem oft das Problem, dass das für die kollaborative Arbeit unverzichtbare gemeinsame Zielbild [XPConf 2018] nicht entsteht oder in den Köpfen Einzelner verborgen bleibt.

Die Lösung liegt in einem schrittweisen, iterativen Vorgehen, das nicht auf eine möglichst vollständige Beschreibung der Anforderungen abzielt, sondern auf eine kontinuierliche Kommunikation und Abstimmung zwischen den Beteiligten. Dadurch werden Missverständnisse vermieden und die wirklich benötigten Ergebnisse können dynamisch weiterentwickelt werden, anstatt starr und endgültig übergeben zu werden. In der Praxis ist es oft günstiger, mit wenigen Detailinformationen zu starten und die notwendigen Daten oder Informationen erst dann zu ergänzen, wenn sie relevant werden.

Wie können visuelle Methoden zur Lösung beitragen?

Wir haben überwiegend die Erfahrung gemacht, mit konsequenterem Einsatz visueller Methoden erfolgreich Barrieren zu überwinden und der zuvor beschriebenen **Entkopplung** entgegenzuwirken. Visuelle Informationen lassen sich leichter und schneller erfassen und ziehen dadurch mehr Aufmerksamkeit auf sich [3MStudy 1986]. Der Detailgrad kann gezielt gesteuert und bewusst reduziert werden. Das macht es einfacher, das Bild aktuell zu halten – eine Haftnotiz ist schließlich schneller verschoben als ein langer Text umgeschrieben. Natürlich bedeutet das nicht automatisch, dass immer alles auf dem neuesten Stand bleibt. Aber wenn visuelle Darstellungen gut sichtbar platziert und regelmäßig in den Arbeitsprozess integriert werden, steigen die Chancen, dass die Informationen zeitnah aktualisiert werden.

Trotz der technischen Möglichkeiten, Texte parallel zu bearbeiten, haben wir noch nicht die Erfahrung gemacht, dass textbasierte Informationen visuellen Darstellungen überlegen sind, wenn es um die synchrone Teamarbeit an einem Artefakt geht. Visuelle Methoden ermöglichen es interdisziplinären Teams – auch mit Anwendern –, effizient gemeinsam und gleichzeitig an einem Artefakt zu arbeiten.

Dies wirkt nicht nur Silodenken entgegen, sondern auch den Problemen, die durch zeitliche Verzögerungen entstehen. Ein weiterer Punkt ist, dass visuelle Artefakte in Bezug auf Details erklärbungsbedürftiger sind als Text. Was auf den ersten Blick wie ein Nachteil erscheinen mag, ist ein großer Vorteil: Textuelle Beschreibungen scheinen präziser zu sein, bergen aber die Gefahr, missverstanden zu werden. Bei visuellen Methoden werden Details direkt im Dialog geklärt. Dies fördert das gegenseitige Verständnis, da Missverständnisse in der direkten Kommunikation schneller erkannt und ausgeräumt werden können.



Abb. 2.2 Direkte Zusammenarbeit durch visuelle Methoden

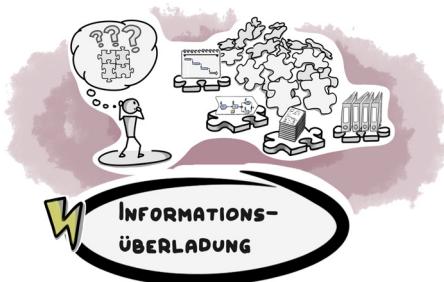
2.3 Aspekte der visuellen Produktentwicklung

Neben den vorab beschriebenen übergreifenden Problemen und dem Ansatz, diesen mit visuellen Methoden zu begegnen, sind wir in unserer Praxis wiederholt typischen Fragestellungen und Anwendungsfällen der Produktentwicklung begegnet. Diese haben wir in sechs Aspekte der Produktentwicklung gegliedert:

- **Übersicht erhalten:** Wie erzeuge und bewahre ich eine Übersicht über Vision, Ziele, Inhalte, Anwenderbedürfnisse und Zusammenhänge?
- **Zielorientierung erreichen:** Wie erarbeite, aktualisiere und kommuniziere ich die Ziele und die Strategie, damit alle Beteiligten jederzeit ein aktuelles Bild vor Augen haben?
- **Zusammenarbeit gestalten:** Was kann ich tun, damit die Beteiligten jederzeit sehen, mit wem sie wie interagieren und wo Verbesserungen in der Zusammenarbeit notwendig sind?
- **Anwendersicht konkretisieren:** Wie gewährleiste ich, dass die Nutzer der zukünftigen Lösung wirklich verstanden werden und inkrementell das bekommen, was sie benötigen?
- **Ergebnisse erzeugen:** Wie stelle ich sicher, dass die gelieferten inkrementellen Resultate wirklich die richtigen sind und zum passenden Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden?
- **Gesamtbild synchronisieren:** Wie ermögliche ich den kontinuierlichen Blick auf alle essenziellen Artefakte? Wie stelle ich sicher, dass diese leicht erfasst und einfach aktuell gehalten werden können und keine redundanten Informationsquellen existieren?

Die visuellen Methoden, die wir in Teil 4 vorstellen, ordnen wir diesen Aspekten zu. Im Folgenden beschreiben wir die Problemstellung der sechs Aspekte und wie diesen grundsätzlich mit visuellen Methoden begegnet werden kann.

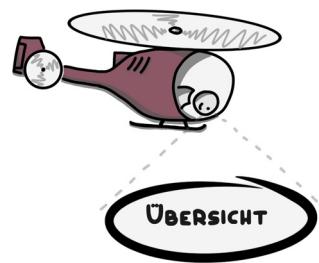
Übersicht erhalten



Bei der Entwicklung moderner Produkte, nicht nur im Softwarebereich, entstehen aufgrund der Komplexität meist viele Details und Abhängigkeiten, die berücksichtigt werden müssen. Experten neigen dazu, sich bereits sehr früh in spezifische Details zu vertiefen, was zu zeitraubenden und unproduktiven Diskussionen führen kann. Nicht nur in großen Gruppen gibt es dann viele lange und ineffektive Sitzungen, die die Produktivität erheblich beeinträchtigen. Die Details werden

verstreut abgelegt und nicht mehr im Zusammenhang gesehen. Die Übersicht fehlt und die Gefahr besteht, dass wichtige Aspekte wie Anwenderbedürfnisse, Einsatzszenarien und Unternehmensziele unzureichend behandelt werden. Zudem verlieren sich Teams gerne in Tools und umfangreichen Dokumenten, wodurch Risiken und Lücken leicht übersehen und so Entscheidungen erschwert werden.

Visuelle Methoden schaffen von Anfang an eine klare Übersicht, indem sie Produkt- und Unternehmensziele sowie die Strategie sichtbar machen. Visualisierungen ermöglichen ein schnelleres Erfassen des »Big Picture«, was nachhaltiger und zuverlässiger ist als reiner Text. Komplexe Zusammenhänge werden verständlich dargestellt, was fokussierte Diskussionen und eine gute Kontrolle des Detailreichtums ermöglicht. Die Visualisierungen helfen dem Team, den Überblick während der gesamten Entwicklung zu bewahren, und sorgen dafür, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand bleiben. Details können gezielt zum passenden Zeitpunkt erarbeitet werden. Entscheidungen werden schneller und sicherer.



Zielorientierung erreichen



In vielen Organisationen fehlen eine sichtbare und gut kommunizierte Strategie und klare Ziele, die sicherstellen, dass alle Beteiligten in die gleiche Richtung arbeiten. Ohne Zielvorgaben ist fokussiertes Arbeiten schwierig. Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind zu groß oder nicht transparent, was eine zielorientierte Selbstorganisation verhindert [Koning 2020]. Andererseits sind zu enge und starre Zielvorgaben ohne Spielräume ebenfalls schlecht für Selbstorganisation, Flexibilität und Motivation. Auch sind die Zusammenhänge von Strategie und

Zielen auf Unternehmensebene für viele Beteiligte auf der operativen Ebene nicht sichtbar und nachvollziehbar. Ohne eine ebenenübergreifende, gemeinsame Ar-

beit an den Zielsetzungen besteht das Risiko, dass klare Ausrichtung, Akzeptanz und Verantwortungsübernahme nicht entstehen, weil die notwendigen Anpassungen nicht oder nur zu langsam vorgenommen werden können.

In visuellen Artefakten werden Ziele und Strategie für alle Ebenen sichtbar, wodurch alle Beteiligten eine klare Orientierung erhalten. Durch die visuelle Darstellung werden die Verbindungen zwischen Zielsetzungen auf verschiedenen Organisationsebenen und für unterschiedliche Zeithorizonte transparent gemacht. Die Sichtbarkeit der Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und operativer Ebene fördert ein gemeinsames Verständnis unter allen Beteiligten. Darüber hinaus verbessert die gemeinsame Arbeit an und mit den visuellen Artefakten das Verständnis, die Entscheidungsfähigkeit und die Verantwortungsübernahme aller Beteiligten. Das führt zu einer effektiven und zielgerichteten Organisationsstruktur.



Zusammenarbeit gestalten



Die meisten Vorhaben scheitern nicht an der technischen Machbarkeit, sondern an einer unzureichenden, ineffektiven oder ineffizienten Zusammenarbeit der beteiligten Menschen. Oft ist die Kommunikationskette zwischen denjenigen, die ein Produkt benötigen, und denen, die es bauen können, zu lang. Das führt dazu, dass Informationen verzögert oder verzerrt weitergegeben werden. Umfangreiche Dokumente und überladene Product Backlogs erschweren die Kommunikation und werden schnell unübersichtlich. Da das Gesamtbild nicht präsent ist, fehlt der Überblick, was die Zusammenarbeit und die Selbstorganisation behindert. Oft hilft dann nur eine Aufgabensteuerung durch zentrale Rollen (z. B. Projektmanager). Aufgrund fehlender gemeinsamer Übersicht konzentrieren sich alle nur auf ihre Teilbereiche, wodurch lokale Optimierungen dominieren, die sich gegenseitig behindern.

Um ein Produkt erfolgreich zu erstellen, ist es unerlässlich, dass die an der Entwicklung beteiligten Menschen gut interagieren. Visuelle Methoden schaffen Transparenz und erhalten ein hohes Maß an Flexibilität. Sie stellen die Verbindungen und Abhängigkeiten dar und ermöglichen so, die Zusammenarbeit zu gestalten. In Meetings erhöhen visuelle Templates den Fokus und die Klarheit, indem sie Struktur schaffen und die Navigation durch den Ablauf sowie sichtbares Feedback der Kommunikation verbessern. Visuelle Artefakte helfen dabei, sich auf die relevanten Informationen und den aktuellen Detailgrad der Arbeit zu konzentrieren, was den Überblick erleichtert und die Zusammenarbeit effizienter gestaltet.



Anwendersicht konkretisieren



Will man Produkte bauen, die Kunden wirklich glücklich machen, müssen die Probleme und Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer gut verstanden werden. Allerdings können weder Dokumente noch Bilder eine Vollständigkeit dieser Informationen garantieren. Ganz besonders herausfordernd ist, dass Anwender ihre alltägliche Situation, ihre Wünsche und Bedürfnisse selbst nicht vollständig kennen und einschätzen können.

Bilder und andere visuell erfassbare Artefakte haben gegenüber rein textueller Darstellung den Vorteil, dass ein leichterer Zugang zu den Informationen gefunden werden kann und Zusammenhänge und Lücken deutlich schneller sichtbar werden. Bildsprache ist universeller und so können alle Beteiligten, sowohl anwenderseitig als auch entwicklungsseitig, die Anwendersituation besser erfassen. Dokumente haben zwar den Vorteil, dass mehr Details festgehalten werden können, sind aber meist aufwendiger zu erfassen und zu aktualisieren als Bilder.

Erst ein regelmäßiger Abgleich zwischen Anwender- und Entwicklungsseite, bei dem die Bilder zusammen mit ersten Resultaten betrachtet werden, stellt sicher, dass die resultierende Lösung die Bedürfnisse wirklich abdeckt. Da dieser Abgleich wiederholt und häufig passieren muss, um Anpassungen klein zu halten und große und aufwendige Umbauarbeiten zu vermeiden, müssen nicht nur die Resultate, sondern auch die sonstigen Informationen leicht und schnell erfassbar und aktuell bleiben, was sich nach unserer Erfahrung nur mit visuellen Mitteln erreichen lässt.



Letztendlich hängt gemeinsames Verständnis nicht von der Präzision der Anforderungen oder der Art der Formulierung zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt ab, sondern davon, in welchem Ausmaß das gemeinsame Bild erzeugt, dargestellt, vergemeinschaftet und damit gearbeitet wird.

Ergebnisse erzeugen



Der entscheidende Vorteil agiler Vorgehensweisen besteht darin, dass inkrementell Resultate erzeugt und geliefert werden. Damit diese inkrementellen Lieferungen aber am Ende zu weniger Arbeit, zu besseren Ergebnissen und zu zufriedeneren Beteiligten führen (sowohl auf Kunden- als auch auf Entwicklungsseite), ist es die Aufgabe der Organisationsverantwortlichen, die richtigen Voraussetzungen zu schaffen.

Es genügt nicht, wenn Lieferpakte nur den richtigen Umfang haben, sie müssen auch immer einen kleinen Schritt in Richtung »Lösung des Kundenproblems« gehen. Allerdings führt das »Stille-Post-Prinzip« – das Durchlaufen vieler Organisations-Schichten und die hohe Menge umfangreicher Dokumentation – oft dazu, dass der eigentliche Kern der Problemstellung verloren geht und viele Beteiligte nur noch isoliert ihren Teil der Aufgaben sehen. Die Kenntnis darüber, wie einzelne Aufgaben mit dem Kundenproblem zusammenhängen, ist jedoch unbedingt notwendig, um die Aufgaben kundenorientiert umsetzen zu können. Für kreative und innovative Prozesse sind neben ausreichenden Freiräumen vor allem Klarheit und Transparenz über übergeordnete Ziele, Kundenbedürfnisse, Zusammenhänge und Strategien entscheidend. Diese Klarheit ermöglicht es den Beteiligten, wertvolle Zwischenergebnisse zu erzielen – weit mehr, als wenn sie lediglich Arbeitsanweisungen befolgen würden.



Um das zu erreichen, müssen die übergeordneten Produkt- und Unternehmensziele, die bekannten Kundenwünsche, die Zusammenhänge mit anderen Produkten und Lösungen, die notwendigen Interaktionen in der Organisation und vor allem die vereinbarte Strategie jederzeit für alle sichtbar sein. Nur so ziehen alle Beteiligten an einem Strang, und Prioritäten und Entscheidungen bleiben nachvollziehbar und konsistent, ohne ständig neu verhandelt werden zu müssen.

Gesamtbild synchronisieren

Für eine erfolgreiche Produktentwicklung ist es entscheidend, dass Zusammenhänge jederzeit nachvollziehbar sind. Oft haben jedoch nur wenige Personen den Überblick und viele Beteiligte sehen nur einen kleinen Ausschnitt des Projekts. Das Gesamtbild geht verloren. Aufgrund ihrer Fülle sind Informationen nicht mehr für alle Beteiligten leicht auffindbar und erfassbar. Exploratives Vorgehen und agile Arbeitsweisen erfordern kontinuierliches Lernen, Feedback und ständige Anpassung. Damit wird es notwendig, häufiger den Kontext zu erklären (z. B. in Reviews) und aufgrund veränderter Bedingungen (Marktänderung, überraschendes Feedback) die Situation neu einzuordnen oder neu zu erfassen.

Viele textlastige Artefakte sind jedoch nur aufwendig zu verstehen oder zu ändern, wodurch der Kontext aus dem Gedächtnis verschwindet und Auswirkungen von Änderungen übersehen werden. Die häufigen, wenn auch kleinen Änderungen,

die für agile Methoden typisch sind, erfordern hingegen eine schnelle Erfassung von Informationen und Zusammenhängen. Bei der Integration neuer Informationen müssen fachliche, unternehmerische und technische Lösungsperspektiven ebenso berücksichtigt werden wie die Organisation und Koordination der Arbeit. Nur wenn alle diese Aspekte abgedeckt und aufeinander abgestimmt sind, kann das Gesamtsystem der Produktentwicklung –



von Wertbetrachtung und Analyse bis hin zur Entwicklung und Lieferung – optimal funktionieren.

Übersichtsbilder und visuelle Anker unterstützen das Wiedererkennen von Kontexten und ermöglichen eine schnelle und wiederholte Erfassung von Kontextinformationen. Dies erleichtert zielgerichtete Anpassungen und hilft, den Überblick in einem sich ständig ändernden Umfeld zu bewahren.

Crossfunktionale visuelle Darstellungen – z. B. auf Teamboards – können fachliche, unternehmerische und technische Aspekte integrieren und so Teams ein ganzheitliches Bild vermitteln.

Über die Teamebene hinaus können visuelle Räume, wie beim Obeya-Konzept (siehe Abschnitt 19.4 in Teil 4), mehrere verschiedene Artefakte die unterschiedlichen Perspektiven auf die Produktentwicklung vereinen. Sie fördern den regelmäßigen Austausch zwischen Verantwortungsbereichen und dienen als zentraler Ort für die Synchronisation.



2.4 Die Verantwortungsperspektiven in der Produktentwicklung

Für die innovative Produktentwicklung gilt es, die drei Erfolgsfaktoren Wünschbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit [Lewrick 2018] zu berücksichtigen:

- *Kunden bzw. Nutzer haben **Bedürfnisse**, die erfüllt werden sollen. Auch wenn diese ihre Bedürfnisse nicht immer konkret benennen können (Wünschbarkeit).*
- *Das **Unternehmen** möchte wachsen, Geld verdienen bzw. langfristig sein Fortbestehen sichern. Daraus resultieren wichtige **Geschäftsziele**, die erreicht werden sollen (Wirtschaftlichkeit).*
- *Produkte stellen **realisierbare Funktionalitäten** oder Dienstleistungen bereit (Machbarkeit).*

Gelegentlich wird auch noch der Faktor *Nachhaltigkeit* genannt, der für »Soziale Verantwortung« oder »Umweltschutz« steht. Dieser Faktor lässt sich allerdings auch gut in den anderen drei Erfolgsfaktoren abbilden. Nachhaltigkeit wird oft vom Kunden eingefordert und kann somit ein Bedürfnis sein. Nachhaltigkeit ist häufig auch Teil der Unternehmenskultur und spiegelt sich in den Geschäftszielen wider. Oder es gelten Rahmenbedingungen des Umweltschutzes oder sozialer Verantwortung, die direkt bei den Funktionen des Produkts berücksichtigt werden müssen. Wir konzentrieren uns deshalb – der Einfachheit halber – auf die drei ursprünglichen Faktoren, die durch die drei **Eckpunkte** eines Dreiecks bestehend aus *Kunde/Anwender*, *Unternehmen* und *Produkt* repräsentiert werden (Abb. 2.3). Alle drei Punkte müssen ausgewogen berücksichtigt werden, damit ein erfolgreiches Produkt entsteht.

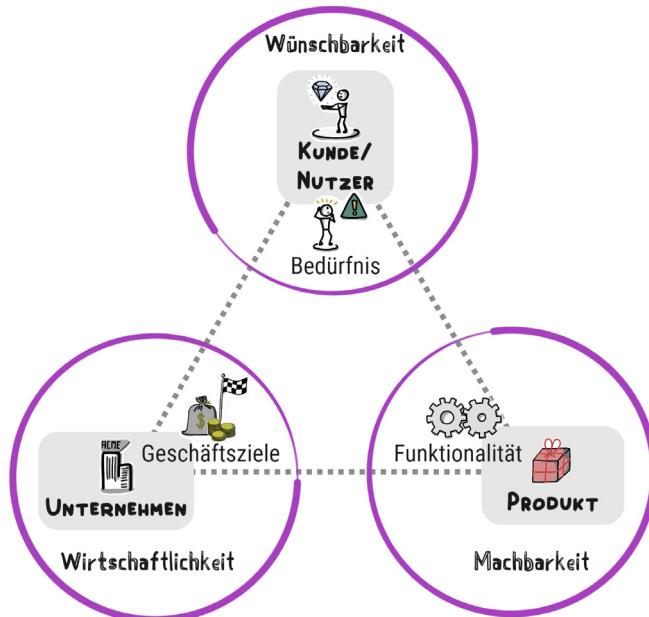


Abb. 2.3 Drei Erfolgsfaktoren einer innovativen Produktentwicklung

Beim Faktor *Kunde/Nutzer* treffen wir folgende Unterscheidung: Als *Kunden* bezeichnen wir die Personen, die eine Beziehung zum *Unternehmen*, also z. B. eine starke Bindung mit der Unternehmens-Marke haben. Die *Nutzer* hingegen haben eine Beziehung zum *Produkt* und möchten ihre Bedürfnisse durch die Funktionalitäten des Produkts erfüllt sehen. Der *Kunde* bzw. *Nutzer* kann dabei eine Person sein, die zwei Rollen innehat, oder mehrere Personen umfassen. So kann z. B. ein Kunde das *Produkt* vom *Unternehmen* kaufen, es aber nicht selbst nutzen, sondern die Verwendung anderen Nutzern überlassen.

In der Produktentwicklung müssen alle drei in Abbildung 2.3 gezeigten Erfolgsfaktoren berücksichtigt und in Balance gehalten werden. Es reicht jedoch nicht aus, diese Faktoren separat zu betrachten. Die verantwortlichen Personen müssen – aus ihrer jeweiligen Perspektive – die Beziehung zwischen zwei Erfolgsfaktoren gleichzeitig betrachten, also auf die Verbindungen des Dreiecks und nicht nur auf die Eckpunkte schauen, wie in Abbildung 2.4 dargestellt.

Wir definieren also die folgenden drei Verantwortungsperspektiven:

- **Werterzeugung** – welcher *Nutzen* wird für den *Kunden* und das *Unternehmen* erzeugt?
- **Lösung** – welche *Bedürfnisse* werden im konkreten Anwendungs-Kontext für den *Anwender* durch das *Produkt* erfüllt?
- **Zusammenarbeit** – wie können die Unternehmensressourcen – innerhalb der Rahmenbedingungen des *Unternehmens* – sinnvoll und optimal eingesetzt werden, um das erforderliche *Produkt* zu realisieren?

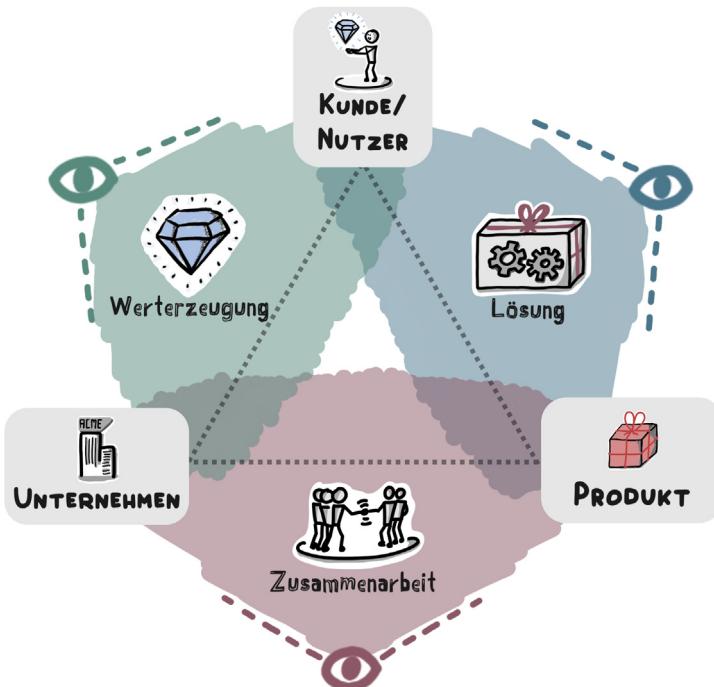


Abb. 2.4

Die drei Verantwortungsperspektiven: Werterzeugung – Lösung – Zusammenarbeit



Ein Produkt aus der Perspektive **Werterzeugung** zu betrachten bedeutet, sich auf die Dinge zu fokussieren, die für die Kunden und für das Unternehmen erkennbar Wert liefern. Dazu gehören die Fachlichkeit und der konkrete Nutzen für den Kunden auf der einen und das Geschäftsmodell und der Return on Investment auf der anderen Seite.

Auch die Unternehmens- und Produktvision gehören zu dieser Perspektive. Aus dieser Perspektive versuchen wir, die Fragen »*Warum* und zu welchem Zweck soll das Produkt überhaupt existieren?« und »*Was* muss das Produkt für eine Wirkung auf Kunden und Unternehmen erzeugen?« zu beantworten. Der Fokus liegt also sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen auf den Resultaten – oft auch als *Outcome* und *Impact* bezeichnet.

Die Verantwortlichkeit »Produktmanagement« hat diese **Werterzeugung** im Blick. Es gehört u. a. zum Aufgabenfeld des Produktmanagements, den wirtschaftlichen Erfolg in Kooperation mit Sales und Marketing im Blick zu haben. Gleichzeitig ist die Priorisierung und Pflege des Product Backlogs sowie die klare Kommunikation der Produkt-Vision eine zentrale undfordernde Aufgabe. In der Praxis sind davon oft mehrere Personen in teilweise sehr unterschiedlichen Rollen und Positionen notwendig.

Vom Nutzen her denken

Visualisiere das Ergebnis unter dem Gesichtspunkt der Nutzenorientierung, nicht (nur) um eine Lösung oder Abläufe zu zeigen.



Beteiligte der Perspektive **Lösung** fokussieren auf die technische Umsetzung der Dinge, die zur Realisierung des Geschäfts- und Kundenwerts notwendig sind, um die Frage zu beantworten: »Wie erzeugen wir den *Output*, der das spezifische Anwenderbedürfnis mit den passenden Eigenschaften/Funktionalitäten erfüllt?«

Personen mit Verantwortlichkeiten wie »Forschung«, »Realisierung«, »Qualitätssicherung« oder »Architektur« haben schwerpunktmäßig die Lösung im Blick. Dazu gehören u. a. die strategische Ausrichtung des Gesamtsystems und die Koordination des Zusammenspiels mehrerer Systeme und deren Schnittstellen.



Aus der Perspektive **Zusammenarbeit** wird betrachtet, auf welche Art und Weise gearbeitet und interagiert wird, um die Arbeit und die Organisation so zu gestalten, damit die Personen mit den Perspektiven Werterzeugung und Lösung erfolgreich zusammenwirken können. Das umfasst u. a. die Kommunikation, Managementmethoden, Frameworks und Vorgehensmodelle, Veränderungsansätze und Kollaborationstechniken, wofür Management, Führungskreis, Projektmanagement oder Coaches die Verantwortung tragen.

Kunden oder Nutzer sind in dieser Perspektive indirekt über das Produkt vertreten. Je regelmäßiger die Kunden und Nutzer durch Reviews und Feedback eingebunden werden, desto mehr sind sie in die Interaktionen mit einbezogen.

Diese drei **Verantwortungsperspektiven** finden sich in verschiedensten Ausprägungen in praktisch allen Organisationsmodellen. Deutlich wird diese Einteilung z. B. im Scrum-Framework, wo die Perspektiven dem Product Owner (Werterzeugung), den Developern (Lösung) und dem Scrum Master (Zusammenarbeit & Organisation) zugeordnet sind. Aber auch in klassischen Organisationen sind diese Perspektiven typischerweise erkennbar.

Wir sprechen bewusst von »Verantwortlichkeiten« im Zusammenhang mit individuellen Personen, die je nach Situation eine bestimmte Verantwortung übernehmen. In vielen Unternehmen werden dafür häufig die Begriffe Rollen oder Positionen verwendet. Eine starre Definition von Rollen kann jedoch die Flexibilität einschränken und sogar dazu führen, dass weniger echte Verantwortung übernommen wird. Wir bevorzugen daher die Begriffe »Verantwortung« oder »Verantwortlichkeiten«, da sie die individuelle Verantwortung von Einzelnen oder Teams stärker betonen.

2.5 Ebenen der Planung

Um sich einerseits nicht unnötig in Details zu verlieren, andererseits aber wichtige Einzelheiten nicht zu übersehen, ist es wesentlich, den richtigen Detaillierungsgrad für die Entscheidungsfindung zu wählen. Die verschiedenen Planungsebenen einer Organisation bilden somit Hierarchieebenen, sind aber nicht notwendigerweise fest mit der Aufbauorganisation verbunden. Sie sind vielmehr ein Instrument zur Darstellung unterschiedlicher Detaillierungsgrade und Zeithorizonte.

Eine passende Metapher für diese Planungsebenen ist die »Flughöhe«, aus der die Situation betrachtet wird. Aus großer Höhe erhält man einen Überblick, erkennt aber weniger Details. Aus niedriger Flughöhe hingegen werden die Details sichtbar, allerdings auf Kosten des Überblicks.

Diese Metapher liegt dem *Flight-Levels*-Modell von Klaus Leopold [Leopold 2023] zugrunde. Die Flughöhe beeinflusst Zeithorizonte, Feedbackzyklen und Größenordnungen, zu denen Entscheidungen notwendig sind. Leopold schlägt dazu drei Ebenen vor:

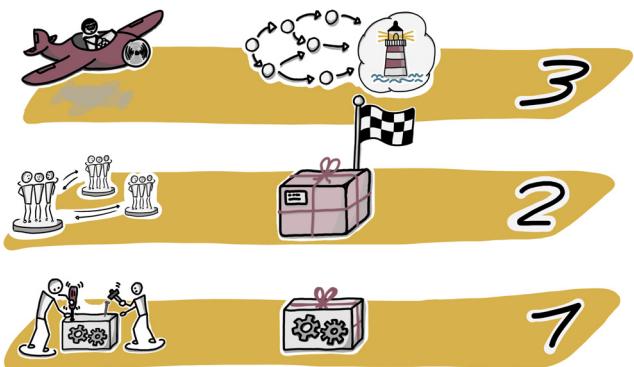
- Flight Level 3: *Strategische* Ebene – Ziel & Portfolioabstimmung
- Flight Level 2: *Koordinative* Ebene – End-2-End-Koordination
- Flight Level 1: *Operative* Ebene – Produktive Arbeitsebene

Das Modell ist universell und auf nahezu alle Vorgehensmodelle und realen Organisationen anwendbar. Leopold hebt besonders hervor, dass das Flight-Levels-Modell als Kommunikationsstruktur und nicht als hierarchische Aufbauorganisation oder abteilungsspezifisches Denken verstanden werden sollte. Diese Ebenen, die im Flight-Levels-Modell durch verschiedene Flughöhen repräsentiert werden, sorgen dafür, dass operative Teams, taktische Koordination und strategische Ausrichtung miteinander in Einklang gebracht werden. Ein zentrales Element ist die Visualisierung. Leopold konzentriert sich dabei vor allem auf Kanban-Boards als Werkzeug zur Abbildung der Arbeitsflüsse.

Die drei Ebenen haben klare Zielsetzungen und Zeithorizonte:

- Die *strategische* Ebene umfasst den langfristigen Zeithorizont. Welche Produkte oder welche Projekte haben welche Prioritäten? Wie sollen die Produktvisionen und Unternehmensziele erreicht werden? Worauf wird der organisationsweite Fokus gelegt? Zeithorizonte, in denen die Auswirkungen der Entscheidungen auf diesem Level sichtbar werden, sind Monate, Quartale und Jahre und betreffen die gesamte Produktentwicklungsorganisation.
- Die *koordinative* Ebene berücksichtigt, dass gegebenenfalls mehrere Teams erforderlich sind und koordiniert werden müssen, um eine Kundenanforderung zu verstehen, vollständig umzusetzen, existierende Abhängigkeiten aufzulösen und zur potenziellen Auslieferung zu bringen (End-2-End).

Dieser Level kann in der kleinsten Ausprägung ein einzelnes Team oder einen ganzen Wertstrom eines Unternehmens umfassen. Die Feedbackzyklen liegen



im Bereich von Wochen oder Monaten. Entscheidungen sind daher zeitnah zu treffen, wobei berücksichtigt werden muss, dass fast immer mehrere Teams betroffen sind und idealerweise eingebunden sein sollten.

- Auf der *operativen* Ebene findet die produktive Arbeit statt. Dort stimmen sich die Teammitglieder untereinander ab, um ihre Arbeit zu erledigen. (Internes) Feedback ist auf dieser Ebene im Bereich von Stunden oder Tagen notwendig. Entscheidungen finden auf Teamebene statt und werden bei selbstorganisierten Teams auch ausschließlich durch die Teams selbst getroffen.



Das Flight-Levels-Modell unterteilt dabei nicht nur die drei Ebenen, sondern hebt fünf Kernaktivitäten hervor, die auf jeder der Flugebenen angewandt werden sollen, um den Fluss der Arbeit zu optimieren:

1. **Definieren und Messen der Ergebnisse:** Klar definierte und messbare Ziele sind essenziell, um den Fortschritt und Erfolg zu verfolgen. Visuelle Methoden, wie z. B. agile Roadmaps, eine *Visual Strategy Map* (siehe Kap. 15.5) oder ein *Performance Board* (siehe Kap. 15.11) machen die angestrebten Ergebnisse und Metriken für alle Beteiligten sichtbar und zugänglich. Dies erleichtert die kontinuierliche Beobachtung des Fortschritts und ermöglicht eine schnelle Anpassung, falls Ziele nicht erreicht werden oder sich ändern.
2. **Situation visualisieren:** Um fundierte Entscheidungen treffen zu können, ist es entscheidend, die aktuelle Lage transparent darzustellen. Durch visuelle Tools wie Prozessdiagramme, Value Stream Maps oder Kanban-Boards kann die Situation in Echtzeit abgebildet werden. Dies hilft, Engpässe, ineffiziente Abläufe und Risiken schnell zu erkennen und datenbasierte Entscheidungen zu treffen.
3. **Fokus schaffen:** In der Produktentwicklung ist es wichtig, sich auf die wertschöpfendsten Aktivitäten zu konzentrieren, und visuelle Methoden unterstützen dich dabei. Kanban-WIP-Limits (Work in Progress) oder sichtbares Markieren der Baustellen – wie Problembereiche oder Arbeitsschwerpunkte – auf den Arbeitsartefakten heben den aktuellen Fokus hervor und ermöglichen Teams, klar zu erkennen, was in den nächsten Schritten Priorität hat. Wenn zu viel Arbeit parallel stattfindet, ist der Fokus gestört, aber durch die Visualisierung wird dies schnell deutlich. Dann kann zeitnah reagiert werden und so werden Ablenkungen minimiert und zu viel Multitasking vermieden.
4. **Agile Interaktionen etablieren:** Agile Arbeitsmethoden fördern kontinuierliche Zusammenarbeit und schnelle Anpassungen an Veränderungen. Entscheidend sind dazu nicht (nur) die Prozesse, sondern vor allem die Interaktionen zwischen den Beteiligten. Visuelle Methoden wie *Team Boards* oder die *People & Interactions Map* (siehe Kap. 16.5) schaffen Transparenz bezüglich Interaktionen und Zusammenarbeit und unterstützen die Selbstorganisation der Teams.

5. **Verbesserung durchführen:** Kontinuierliche Verbesserung ist ein Kernelement agiler Methoden und ermöglicht es Teams, Abläufe effizienter und effektiver zu gestalten. Visuelle Werkzeuge wie Causal-Loop-Diagramme oder Retrospektiven-Templates unterstützen die Verbesserungsbestrebungen an sich. Übersichten über Verbesserungsinitiativen wie z. B. die *Improvements Map* (siehe Kap. 16.9) visualisieren und zeigen Fortschritte der Verbesserungsmaßnahmen im Laufe der Zeit. Diese Werkzeuge ermöglichen es Teams, auf einen Blick zu erkennen, welche Veränderungen eingeführt wurden und wie sich diese auf die Gesamtleistung auswirken.

Somit spielen visuelle Methoden für jede dieser Aktivitäten eine zentrale Rolle, indem sie Transparenz schaffen, den Fokus auf das Wesentliche lenken und die Zusammenarbeit sowie kontinuierliche Verbesserung unterstützen.

2.6 Zusammenfassung

Mit den sechs Aspekten der Produktentwicklung, den drei Verantwortungsperspektiven und den Flight Levels haben wir verschiedene Denkmodelle, die uns bei unserer Arbeit leiten. Wie immer gilt:

»Alle Modelle sind falsch, aber einige sind nützlich« – George Box

Visual Product Ownership verbindet das Konzept der Verantwortung für den Erfolg eines Produkts mit dem effektiven Einsatz visueller Methoden in der Produktentwicklung. Es zielt darauf ab, häufig auftretende Probleme in der Produktentwicklung, wie mangelnde Übersicht, zu schwergewichtiges Informationsmanagement, unzureichende Zusammenarbeit oder fehlendes Anwenderverständnis, durch visuelle Werkzeuge zu adressieren. Die Frage, welcher Aspekt in einem konkreten Projekt am wichtigsten und dringlichsten ist, kann nicht pauschal beantwortet werden. Es kann von Vorteil sein, sich intensiv mit den Bedürfnissen der Nutzer auseinanderzusetzen, bevor mit der eigentlichen Produktumsetzung begonnen wird. Andererseits kann es ebenso sinnvoll sein, erste Prototypen oder Ergebnisse zu entwickeln, um wertvolles Feedback von den Nutzern zu erhalten und deren Perspektive besser zu verstehen. Die Kunst besteht darin, die richtige Balance zwischen sorgfältiger Vorbereitung und schnellem Beginn der Umsetzung zu finden, was von Projekt zu Projekt und von Organisation zu Organisation unterschiedlich sein kann. Ein zentrales Element ist in jedem Fall, mit einem umfassenden Überblick zu beginnen, diesen zu erhalten und eine klare Zielorientierung zu etablieren, um eine gemeinsame Richtung festzulegen und beizubehalten.

Agile Methoden fördern die kontinuierliche Zusammenarbeit am Produkt über den gesamten Entwicklungszeitraum – wie schon in [Takeuchi 1986] beschrieben wurde. Visuelle Methoden unterstützen diesen Prozess, indem sie die Kommunikation optimieren, die Dokumentation leichtgewichtiger machen und helfen, den Detaillierungsgrad effektiv zu steuern. Durch den Einsatz von ver-

schiedenen visuellen Werkzeugen, die untereinander in Beziehung stehen, wird der Informationsaustausch strukturiert und Details können zielgerichtet und zum optimalen Zeitpunkt erarbeitet werden. Visuelle Methoden erleichtern die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und schaffen eine gemeinsame Sprache, um Probleme und Zusammenhänge klarer zwischen allen Beteiligten – inklusive der Kunden – zu kommunizieren. Damit wird es einfacher, gleichzeitig an einem gemeinsamen Bild und somit an der gemeinsamen Lösung zu arbeiten.

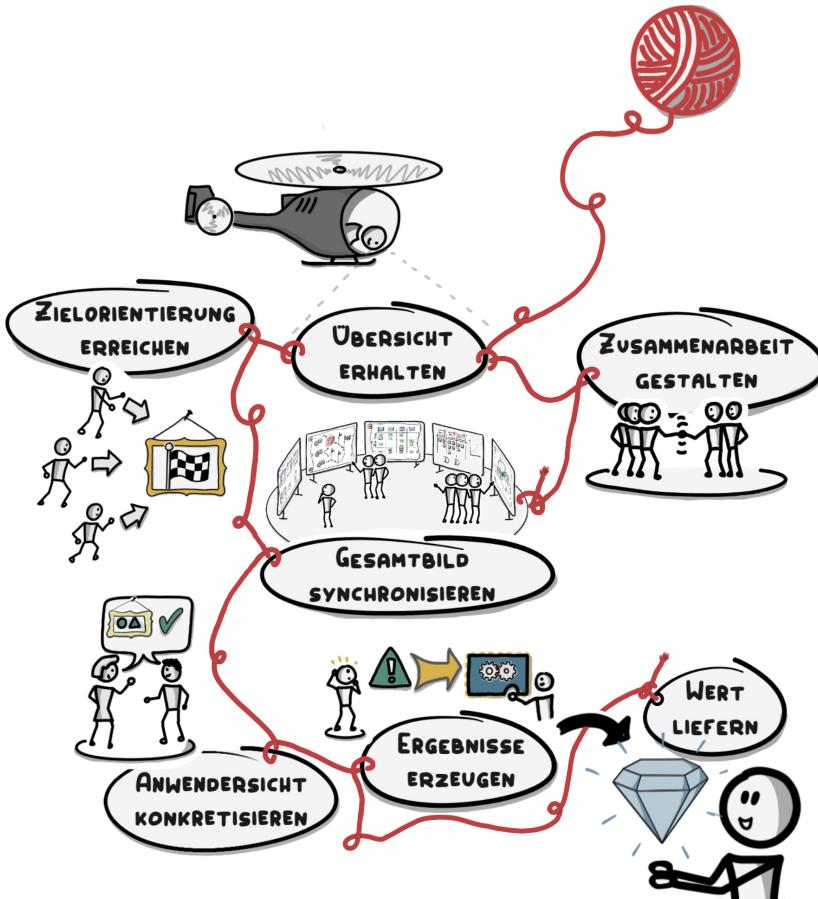


Abb. 2.5 Der rote Faden durch die sechs Aspekte der Produktentwicklung mit dem Ziel: Wert liefern

Visual Product Ownership, also agile Produktentwicklung mit visuellen Methoden, bietet eine pragmatische und effektive Lösung für die häufigsten Probleme in der Produktentwicklung. Die Verantwortung für die Produktentwicklung sollte gemeinsam getragen werden, wobei visuelle Werkzeuge dazu beitragen, dass alle Beteiligten ihren Teil der Verantwortung besser verstehen und übernehmen können. Die sechs Aspekte der Produktentwicklung, die drei Verantwortungsperspektiven und drei Flugebenen sind dabei nicht isoliert, sondern als Teil eines zusammenhängenden Ganzen zu betrachten, das auf das übergeordnete Ziel ausgerichtet ist: Wert liefern.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	13
1.1	Wozu dieses Buch?	15
1.2	Gebrauchsanleitung für dieses Buch	16
1.3	Danke!	19
1.4	Die Webseite zum Thema	19
Teil 1 Produktentwicklung mit visuellen Methoden		21
2	Visual Product Ownership	23
2.1	Was ist Visual Product Ownership?	23
2.2	Probleme von phasen- und dokumentenorientierten Vorgehensweisen	25
2.3	Aspekte der visuellen Produktentwicklung	28
2.4	Die Verantwortungsperspektiven in der Produktentwicklung ...	33
2.5	Ebenen der Planung	36
2.6	Zusammenfassung	39
Teil 2 Grundtechniken und Ansätze der Visualisierung		41
3	Grundlagen visuellen Denkens und Arbeitens	43
3.1	Grundtechniken der Visualisierung	44
3.2	Etablieren einer gemeinsamen visuellen Sprache	52
3.3	Standards vs. Freestyle in der Visualisierung	53

4	Typische Arten visueller Artefakte	59
4.1	Canvas	59
4.2	Sketchnotes	62
4.3	Maps	64
4.4	Kanban-Darstellungen	65
4.5	Metaphern	67
5	Einsatzmöglichkeiten von Visualisierung in der Produktentwicklung	69
5.1	Visuelle Meetings und Workshops	70
5.2	Perspektiven-Fusion	76
5.3	Visuelle Planung und Synchronisation	79
5.4	Cross-funktionale Nutzung visueller Artefakte	82
Teil 3	Das durchgängige Praxisbeispiel DogService24	85
6	Einführung und Hintergrund der Beispieldarstellung	87
7	Übersicht erhalten mit dem Product Development Canvas	89
7.1	Idee strukturieren und erste Übersicht erhalten	89
7.2	Informationen allgemein verfügbar machen	100
7.3	Erarbeiten einer visuellen Produktperspektive	104
7.4	Weitere Stakeholder kennen und einschätzen	115
7.5	Einflussfaktoren und Auswirkungen untersuchen	118
7.6	Systemkontext für mögliche Lösungen skizzieren	127
8	Ziele durch die Visual Strategy Map sichtbar und kommunizierbar machen	131
8.1	Workshop: Visual Strategy Map	133
8.2	High-Level-Ziele finden	136
8.3	Visual Strategy Map aufbauen	140
8.4	Metriken hinzufügen	147
8.5	Die Visual Strategy Map in der Visual Landscape	152
9	Zusammenarbeit gestalten mit der People & Interactions Map	155
9.1	Interaktionen sichtbar machen	156
9.2	Verbesserungsvorhaben synchronisieren	162

10	Anwendersicht konkretisieren mit Visual User Stories	167
10.1	Anwenderrollen ausformulieren	168
10.2	Aktionen der Anwender visualisieren	171
10.3	Anwendersicht visualisieren	177
11	Inkrementelle Ergebnisse planen mit der Story Map	189
11.1	Backbone der Story Map aufbauen	191
11.2	Visual User Stories und Backbone der Story Map visuell verbinden	193
11.3	Story Map füllen	194
11.4	Stories priorisieren und an Zielen ausrichten	196
11.5	Stories zerlegen, rekombinieren und Fernziele berücksichtigen	198
11.6	Story Map in der Visual Landscape	202
11.7	Performance Board aufbauen	204
12	Mit dem Gesamtbild der Visual Landscape arbeiten	207
12.1	Review des ersten Inkrement	208
12.2	Der Rundgang durch die Visual Landscape	210
12.3	Ausblick für das Vorhaben DogService24	219
12.4	Epilog	220
Teil 4	Die visuellen Methoden im Zusammenspiel	223
13	Methodensets als Strings	225
14	String: Übersicht erhalten	229
14.1	Ausgangssituation und Motivation	230
14.2	Zielsetzung und Ergebnis	230
14.3	Übersicht über die Methoden in diesem String	231
14.4	Zusammenhänge zwischen den Methoden	232
14.5	Product Development Canvas	233
14.6	Produktvision	237
14.7	Impact Map	239
14.8	Stakeholder Map	240
14.9	System Context Diagram	242

15	String: Zielorientierung erreichen	245
15.1	Ausgangssituation und Motivation	246
15.2	Zielsetzung und Ergebnis	247
15.3	Übersicht über die Methoden in diesem String	248
15.4	Zusammenhänge zwischen den Methoden	249
15.5	Visual Strategy Map	250
15.6	Business Model Canvas	257
15.7	Goal Oriented Roadmap (GO-Roadmap)	259
15.8	Wardley Map	260
15.9	Architecture Outline	262
15.10	Portfolio Kanban	265
15.11	Performance Board	266
16	String: Zusammenarbeit gestalten	269
16.1	Ausgangssituation und Motivation	270
16.2	Zielsetzung und Ergebnis	271
16.3	Übersicht über die Methoden in diesem String	271
16.4	Zusammenhänge zwischen den Methoden	272
16.5	People & Interactions Map	273
16.6	Product Ownership Evolution Model (POEM)	279
16.7	Flight Level Involvement eXplorer (FLIX)	281
16.8	Visual Workshop Template	285
16.9	Improvements Map	288
16.10	Causal Loop Diagram	290
17	String: Anwendersicht konkretisieren	293
17.1	Ausgangssituation und Motivation	294
17.2	Zielsetzung und Ergebnis	295
17.3	Übersicht über die Methoden in diesem String	295
17.4	Zusammenhänge zwischen den Methoden	297
17.5	Visual User Story	298
17.6	User Profiles und Personas	302
17.7	Empathy Map	303
17.8	User Journey Map	305
17.9	Storyboard	307

17.10	Domain Storytelling	309
17.11	Process Map	310
17.12	Event Storming	310
17.13	Wireframe Gallery	312
17.14	Paper Prototyping	313
18	String: Ergebnisse erzeugen	315
18.1	Ausgangssituation und Motivation	316
18.2	Zielsetzung und Ergebnis	316
18.3	Übersicht über die Methoden in diesem String	317
18.4	Zusammenhänge zwischen den Methoden	318
18.5	Story Map	319
18.6	Product Backlog Kanban	323
18.7	Cumulative Flow Diagram (CFD)	325
18.8	Burn-Down/-Up Chart	326
18.9	Team Board	326
18.10	Story Implementation Context	328
18.11	Definition of Done (DoD)	329
19	Gesamtbild synchronisieren	333
19.1	Ausgangssituation und Motivation	334
19.2	Zielsetzung und Ergebnis	334
19.3	Visual Landscape	335
19.4	Der zentrale Raum der Visual Landscape	341
19.5	Visual Coach	345
20	Ausblick	347
	Literatur	351
	Index	357