

Die Herausforderung verstehen

Man kann eine Herausforderung nur annehmen, wenn man sie versteht. Aber woher haben Sie die Gewissheit, dass Sie die Herausforderungen mit all ihren Facetten kennen? Als Sprint Master müssen Sie das nicht. Aber Ihr Team sollte alles bis ins kleinste Detail verstehen. Und da sind Sie wieder im Spiel: Es ist Ihre Aufgabe, genau das sicherzustellen.

Die Durchdringung der Situation und der Herausforderung ist der Ausgangspunkt all Ihrer gemeinsamen Bemühungen. Es ist also sinnvoll, sich mit den Gegebenheiten zu befassen. Denn die Qualität der zu entwickelnden Lösungen verhält sich proportional zur Detailtiefe, mit der Ihr Sprint-Team die Fragestellung und die umliegenden Faktoren und Wechselwirkungen einschätzen und beschreiben kann. Der Sprint bietet Ihnen später in seinem Verlauf noch einige Möglichkeiten, auch bis dahin unerkannte Elemente zu integrieren. Je gründlicher Sie aber im Vorfeld arbeiten, desto stressfreier und kreativer können Sie später in der Lösungsfundung sein und umso mehr Energie können Sie auf neue Ideen als auf die überraschende Berücksichtigung alter Strukturen verwenden. Schauen Sie sich als Sprint Master vorliegende Dokumente und bestehende Prozesse an und führen Sie gegebenenfalls einige Interviews mit Projektmit-

arbeitern und Kunden durch. Auf diese Weise verschaffen Sie sich einen Überblick, welche Expertisen und Betrachtungsweisen in Ihren Sprint einbezogen sein müssen. Sie können dann entscheiden, ob Sie diese bereits im Sprint-Team abdecken oder aber über kleine Gastvorträge in den Sprint integrieren müssen. Diese Expertenbeiträge von außerhalb des Kernteam werden in Sprints Lightning Talks genannt. Wie diese ablaufen, erklären wir Ihnen später in unseren Ausführungen zur ersten Sprint-Phase ausführlich.

Folgende Perspektiven sollten in Ihrem Sprint aussagefähig vertreten sein:

- Überblick über die gesamte Situation des Unternehmens, seine Produkte und Dienstleistungen und seine Zukunftsvision
- Abhängigkeiten und Restriktionen des Projektes (Infrastruktur, Rechtliches, Finanzielles etc.)
- Kundenwünsche und Kundenfeedback (Interviews, Umfragen, Beobachtungen, Kundenchats etc.)
- Technische Machbarkeit und Durchführbarkeit der derzeitigen Produkte und Dienstleistungen und möglicher Neu- und Weiterentwicklungen
- Vorangegangene Versuche, das Problem zu lösen, und was aus diesen gelernt wurde

Ohne diese Blickwinkel zu kennen und sicherzustellen, dass diese im Sprint aus der Erfahrung heraus vorgetragen werden können, dürfen Sie sich nicht an den Sprint wagen. Denn dann werden Ihnen wichtige Details fehlen, um zu einem guten Ergebnis zu gelangen. Außerdem sollten Sie akribisch darauf achten, dass in Ihrem Sprint-Team echte Kundenversteher sind, also Leute, die tatsächlich tagtäglich mit Kunden im Kontakt sind und deren Wünsche und Unzufriedenheiten aus erster Hand kennen. Was bewegt die Kunden? Was wäre in deren Augen ein Erfolg oder Kaufargument? Es nützt Ihnen nichts, wenn in Ihrem Team ein Zahlenanalytiker aggregierte Daten über Zielgruppen herunterbeten kann, alle seine Ausführungen dann aber nur abgeleitete Annahmen über die Kunden sind. Wir haben das schon in Sprints erlebt und dabei aufgrund der falschen Expertise viele Enttäuschungen am letzten Tag abfangen müssen, die sich mit einem anders zusammengesetzten Sprint-Team leicht hätten vermeiden lassen.

Was müssen Sie vor dem Sprint langfristig sicherstellen? (noch vier Wochen bis zum Sprint)

Einige vorbereitende Tätigkeiten benötigen mehr Zeit und unter Umständen längere Entscheidungswege. Daher sollten Sie diese rechtzeitig vor dem Sprint in Angriff nehmen und sorgfältig vorarbeiten. Andere Vorkehrungen können Sie bereits so früh treffen und sich dadurch Zeitdruck und Terminstress in der weiteren Vorbereitung sparen. Umso früher Sie die folgenden Punkte erledigt haben, umso entspannter gestalten sich die Tage unmittelbar vor dem Sprint.

Die Herausforderung präzise formulieren

Egal ob Sie sich die Herausforderung selbst ausgesucht haben oder diese an Sie herangetragen worden ist, schauen Sie sich die Vorgaben genau an und versuchen Sie, zum Kern des Problems vorzudringen. Sie müssen für das Team daraus einen Vorschlag zur Formulierung der Herausforderung machen, zu der Sie gemeinsam während des Sprints eine Lösung erarbeiten. An einer präzisen Formulierung als Startpunkt aller Sprint-Aktivitäten hängt also viel. Stellen Sie die Herausforderung so gut und präzise Sie können dar