



Wenn der Product Owner zur Ideenhebamme und Scrum zu murcS wird

Warum agile Arbeitsmethoden nicht automatisch zu kreativen Ergebnissen führen

Nils Bäumer, Gründer der Eventagentur Synapsensprung®

Vorweg will ich klarstellen, dass ich kein Experte für Scrum oder als Scrum Master ausgebildet bin. Ich bin Experte für Kreativität und Innovationschancen und habe Scrum auch in dieser Funktion kennen gelernt: bei einem Tagesworkshop, in dem wir als Team und unter dem angeleiteten Einsatz von Scrum Inhalten eine Legostadt gebaut haben. Dies gelang erstaunlich effektiv und war ebenso anstrengend. Zum Ende war ich von Scrum und den Möglichkeiten, die in diesem Rahmenwerk stecken, sehr begeistert. Als ich mir unsere fertige Legostadt noch einmal genauer ansah, erkannte ich aber auch eine vermeintliche Schwachstelle von Scrum: denn wir hatten unsere Stadt war zwar hoch effektiv gebaut, sie ist dabei aber auch extrem langweilig und un kreativ geworden.

Während des Bauprojektes ließen uns Scrum und der Ablauf schlicht keinen Raum für unsere Kreativität. Und Kreativität benötigt zwingend Raum, um sich entfalten zu können. So hetzten wir von Daily zu Daily, beackerten unsere Backlog-Items und versuchten gleichzeitig die imaginären Kundenwünsche zu erfüllen, ohne auch nur einen Gedanken daran zu verschwenden, wie wir etwas Besonders, etwas Außergewöhnliches in die Stadt einfließen lassen könnten.

Natürlich kann man auch mit Scrum kreativ arbeiten und sicher gibt es viele Teams, die dies beherrschen. Im Scrum Guide steht: „Scrum: Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.“ (zu finden unter www.scrumguide.org).

Dies liest sich, als würde Scrum automatisch auch zu kreativen Ergebnissen führen oder noch weiter gefasst, als wäre agiles Arbeiten auch gleichzeitig immer kreativ. Genau hier liegt ein Missverständnis, ja vielleicht sogar ein Denkfehler bei vielen Führungskräften und Unternehmen. Sie gehen davon aus, dass sich der kreative Output und die Innovationskraft allein dadurch erhöhen, dass eine agile Arbeitsmethode wie Scrum eingeführt wird.

Scrum besitzt aber keinen expliziten Schritt, keine Rolle und auch kein Ereignis für einen kreativen Prozess. Dieser ist beispielsweise beim Design Thinking enthalten und wird im iterativen Prozess immer wieder durchlaufen. Auch wenn ich daher Design Thinking für die agile Methode hielt, die sich für kreative Lösungen mehr eignet, bin und war ich von einigen Scrum Möglichkeiten so überzeugt, dass ich das Rahmenwerk in Richtung Kreativität umgedeutet habe. In dieser Umdeutung wird aus Scrum murcS, keine Negierung von Scrum sondern eine eigenständige Workshop- und Arbeitsmethode, die die Welten aus Effektivität und Kreativität miteinander verbindet. Denn gerade bei Kreativitäts-Workshops und -Trainings mangelt es an dem, was Scrum auszeichnet: Effektivität und die Kunst, Ideen auch „auf die Straße“ zu bekommen.

Ich wurde in diesem Zusammenhang bereits gefragt, warum ich dann nicht einfach bei Design Thinking

bleibe. Ich glaube nicht, dass es ein Besser oder Schlechter zwischen murcS und Design Thinking gibt. Je nach Problemstellung und nach Vorliebe der Benutzer kann das Eine oder das Andere besser zum Ergebnis führen. Gut, wenn in der Werkzeugkiste von Unternehmen und Anwendern eben nicht nur ein Werkzeug liegt, sondern eine Auswahl unterschiedlicher Möglichkeiten, um Teams immer wieder bestmöglich zu fordern und zu fördern. Ganz nach Mark Twain: „Wenn dein einziges Werkzeug ein Hammer ist, wirst Du jedes Problem als Nagel betrachten.“

Wenn Dailys zu Things werden und Sprints zwei Stunden dauern

Das zeitliche Eindampfen der Scrum Abläufe führt dazu, dass ein Sprint, der laut Guide zwischen 14 Tagen und vier Wochen dauert, bei murcS-S nur zwei bis vier Stunden dauern kann. Wie bei Scrum, gilt es für die Teams aber auch in dieser Zeit ein Ergebnis zu erzielen und das vorab definierte Sprint-Ziel zu erreichen. Der Auftrag dazu kommt – wie bei Scrum – aus dem Produkt-Backlog, das bei murcS allerdings Visions-Logbuch genannt wird.

Der wichtigste Unterschied ist wohl, dass das Sprint-Ziel kein fest definiertes Inkrement ist. Ein Inkrement ist das Ergebnis aus den im aktuellen Sprint fertiggestellten Backlog-Einträgen und dem Resultat aller früheren Sprints. Entsprechend dem IT-Bereich, in dem Scrum entwickelt und überwiegend genutzt wird, bezieht es sich auf eine Software, die auslieferbar ist. murcS bezieht sich nicht auf eine Software. Hier wird das Sprint-Ziel freier gewählt und kann sich auf völlig andere Ergebnisse beziehen. Sprint-Ziele können beispielsweise eine Ideensammlung für den neuen Produktnamen eines Unternehmens oder die Gestaltung eines neuen Messeauftritts sein. Alle Ziele und Herausforderungen, die einen kreativen Arbeitsprozess benötigen, können mit murcS bearbeitet werden.

Da Arbeitsschritte und Sprints extrem verkürzt stattfinden, werden bei murcS die Dailys umbenannt.

Es erschien seltsam, mehrmals am Tag ein Daily durchzuführen, so dass daraus Things wurden. Der Begriff Thing stammt von Volksversammlungen im alten germanischen Recht. Ausgesprochen wird er mit einem normalen T-, nicht mit dem englischen Th-Laut. Things ähneln in ihrer Struktur Daily's: Sie finden ebenfalls immer im Stehen am selben Ort statt und sind zeitlich strikt limitiert. Bei einem Kurzworkshop umfassen sie nur fünf bis maximal zehn Minuten. Sie sind ein idealer Work Hack, der sich leicht auf den Innovationsprozess übertragen lässt.

Innerhalb eines Sprints durchläuft das Team verschiedene Phasen (bei Scrum Ereignisse genannt), die auch bei murcS fest vorgegeben sind. Von der Planung über die Definition des Ziels, einzelnen Arbeitsphasen bis hin zur Vorstellung der Ergebnisse und einer Rückschau sind die Schritte eines Sprints methodisch immer gleich. Dadurch gelingt es, die Effektivität von Scrum in den Kreativprozess zu übertragen. Alle Phasen haben feste Zeitvorgaben, wodurch ein Abschweifen und zu lange Abstimmungsphasen eingeschränkt oder ganz verhindert werden. Innerhalb jedes Sprints gibt es festgelegte Arbeitsphasen, in denen mit verschiedenen Kreativitätstechniken an der Ideengenerierung gearbeitet wird.

So können innerhalb eines zwei Tages-Workshops beispielsweise vier Sprints durchgeführt werden, die jeweils Sprint-Planung, vier Arbeitsphasen zur Ideengenerierung und Bewertung, die Ideenpräsentation (Pitch) und einen Rückblick auf die Zusammenarbeit beinhalten. Ähnlich wie beim Design Thinking werden die verschiedenen Phasen iterativ immer wieder durchlaufen.

Und wenn die eine, die richtige Idee nicht innerhalb der Kreativphasen auftauchen will? Nun, dann können Sie nichts machen. Manche Ideen benötigen Zeit zum Reifen, sie fallen uns erst ein, wenn wir darüber geschlafen haben oder einfach einmal im Wald spazieren gehen. Hier liegt aber auch die Freiheit von murcS. Wie die Kreativphasen gestaltet werden, liegt ganz allein beim Team. Wenn es das Team für richtig hält, dass es für die Ideenfindung am besten wäre, 30 Minuten schweigend im Wald spazieren zu gehen, dann kann es dies tun. Anschließend gilt es durch die Methode gesteuert aber auch immer darum, die

dort gefunden Ideen zu formulieren, zu bewerten und auf Umsetzbarkeit zu prüfen.

Warum wir mehr Ideenhebammen im Kreativprozess benötigen

Einer unter vielen Gründen, warum neue Ideen und Ansätze auf dem steinigen Weg der Umsetzung in Unternehmen scheitern ist, dass ihnen ein starker Fürsprecher fehlt: Jemand, der im Unternehmen genug Entscheidungsbefugnis besitzt, außergewöhnliche Wege auch gegen Widerstand zu gehen. Bei Scrum gibt es die Rolle des Product Owners, der die Vision des fertigen Inkrements trägt und das Team darauf einstellt. Diese Rolle fehlt im Kreativprozess oftmals, so dass dort gesammelte Ideen später am Gegenwind des Alltags scheitern.

Der Product Owner wird daher bei murcS zur Ideenhebamme und hat maßgeblich zwei Aufgaben. Zum Einen besitzt diese Rolle im Unternehmen den Rückhalt der relevanten Entscheidungsinstanzen, um abgeseignete Ideen im Umsetzungsprozess unterstützen zu können. Zum Anderen vermittelt sie dem Team eine Vision von der gesuchten Lösung. Die Ideenhebamme nimmt das Team gedanklich mit in die Zukunft, um es mit ihrer Vision anzustecken. Sie weiß nicht, wie die Lösung aussieht. Aber sie weiß, wie die Welt aussieht, wenn die Lösung da ist und das Problem gelöst ist.

Das murcS Team und zwei Pizzas

Die ideale Größe eines Teams bei murcS liegt, ähnlich wie bei Scrum, bei sieben Mitgliedern (+/- zwei Personen). Bei größeren Teams ab neun Mitgliedern und mehr erhöhen sich die Anforderungen an Kommunikation, Koordination und Moderation erheblich. Ein schönes metaphorisches Bild dazu wird Amazon Gründer Jeff Bezos zugeschrieben, die Zwei-Pizza-Regel. Sie besagt, dass ein Team nur so groß sein

sollte, dass man es mit zwei Pizzas satt bekommt.

Wichtig bei der Zusammenstellung eines Teams zur Ideengenerierung ist, dass alle Mitglieder motiviert sind, an der Herausforderung zu arbeiten. Wir können Menschen nicht »kreativieren«, wir können nur den passenden Rahmen und alle Voraussetzungen schaffen, damit das Team Spaß am Ausleben seiner Kreativität hat. Die Teilnahme findet daher idealerweise freiwillig statt.

Im Gegensatz zu Scrum, sollten Sie bei der Auswahl der Teilnehmer nicht auf einen zu großen Wohlfühlfaktor achten. Natürlich arbeiten wir lieber mit Menschen zusammen, die wir mögen und die uns daher meistens auch ähneln. Bei der Suche nach neuen und innovativen Ideen, sollten wir aber unsere Denkroutinen durchbrechen und benötigen neue Reize, die nicht aus dem Bekannten kommen. Wenn Sie innerhalb eines Systems nach Ideen suchen, werden Sie nur die Ideen finden, die schon im System stecken. Auf der Suche nach Neuem, müssen wir das System daher öffnen und unser Team durchmischen. Besetzen Sie es mit Teilnehmern aus den betroffenen Bereichen aber auch mit externen Personen, die unangenehme Fragen stellen können. Mischen Sie Alter und Herkunft, um nicht in die Gefahr zu geraten, gemeinsam geteilten eingefahrenen Denkroutinen zu folgen.

Gute Ideen brauchen einen Pitch

Im Sprint Review werden die Ergebnisse des Sprints, also das fertige Inkrement, die Software vorgestellt. Eine solche, rein formelle Vorstellung reicht bei der Präsentation von Ideen und Lösungen nicht aus, da es hierbei um den Transport von Emotionen geht. Am Ende eines Sprints steht daher immer ein Pitch, bei dem die besten Lösungen und Ideen, möglichst mit der Vermittlung der zugehörigen Begeisterung präsentiert werden.

Ideen und neue Lösungen scheitern oftmals nicht an ihrer Qualität. Außergewöhnliche Ideen verändern etwas, machen Dinge neu. Dazu müssen sich auch

Menschen ändern, ihr Verhalten anpassen. Wir verändern uns aber im Allgemeinen nicht gerne und benötigen dazu eine Antriebsenergie. Diese Energie ist die Begeisterung, die hinter einer Idee, einer Lösung steckt. Wenn nicht ausreichend Begeisterung dahinter steht, dann wird auf dem Weg zur Umsetzung Energie fehlen, um die Idee auch gegen Widerstand durchzusetzen.

Entscheidend für erfolgreich umgesetzte Ideen ist, dass die in ihnen steckende Begeisterung bis zum Endkunden transportiert wird. Wenn Management, Marketing und Entwicklung von einem neuen Produkt begeistert sind, der Außendienst aber nicht mit ins Boot geholt wurde und er diese Begeisterung nicht zum Kunden transportiert, wird das Produkt auch nicht erfolgreich sein.

Das Team sollte eine Arbeitsphase vor dem Pitch dazu nutzen, diesen vorzubereiten. Das ist besonders beim letzten Sprint, vor dem Ende des Workshops wichtig, da die erarbeiteten Ergebnisse anschließend von der Ideenhebamme ins System übertragen werden müssen. Dafür sollten der Ideenhebamme vom Team alle notwendigen Mittel mitgegeben werden, um die Idee weiterzutragen – idealerweise bis zum Endkunden.

Wie kann das Management überzeugt werden? Wie das Marketing und der Außendienst? Gibt es andere Personen außer der Ideenhebamme, die die Idee anderen Gruppen präsentieren werden und was benötigen diese Personen dafür? Es ist eine Aufgabe des Entwicklungsteams, diese Fragen im Pitch zu beantworten, um den gefundenen Lösungen eine möglichst große Umsetzungschance mitzugeben.

Überspitzt ausgedrückt: „Eine Idee ohne Begeisterung ist wie Sex ohne Partner. Das kann ganz nett sein, es wird aber nie etwas daraus entstehen“.

Allzweckwaffe murcS?

Dies ist nur ein kurzer Einblick in die Methode murcS. murcS versucht die Effektivität von Scrum mit Kreativität anzureichern und zu ergänzen. Eine agile Arbeitsmethode mit etwas anderem Schwerpunkt und natürlich ebenfalls keine Allzweckwaffe.

Agiles Mindset bedeutet nicht nach wahr oder falsch zu unterscheiden. Die neue Komplexität lässt dies gar nicht zu. Es geht nicht darum ob agile Methoden oder lineare Prozesse besser sind, sondern wann, welche Methode die sinnvollere ist.

Ich empfehle Ihnen, verschiedene Methoden und Vorgehensweisen kennenzulernen und einzusetzen. Testen Sie in einem kleinen Rahmen und mit kleinen Teams, um bei erfolgreichem Einsatz größer zu werden. Wenn der komplette Einsatz einer Methode noch nicht möglich erscheint, dann nutzen Sie einzelne Work Hacks daraus. Führen Sie Dailys durch und nutzen Sie Personas für Ihre Customer Journey, um zu ermöglichen, dass sich Sichtweisen ändern können. Denn nur eines ist in unser sich immer schneller verändernden Welt sicher: die Zeit monokausaler Lösungen ist vorbei – und nichts ist mehr sicher.

Work Hacks:

Team:

- Orientieren Sie sich bei Teamgrößen immer an der Zahl sieben +/- zwei
- Stellen Sie Teams vielfältig auf und achten Sie bewusst auf geregelte Reibungen und Meinungs- vielfalt
- Implementieren Sie eine Ideenhebamme, die Ihre Vision kennt und bis zur Umsetzung trägt

Sprints:

- Unterteilen Sie den Workshop in mehre Sprints und durchlaufen Sie jeweils den gesamten Methodenprozess
- Innerhalb der Sprints entscheidet allein das Team, auf welche Weise es auf Lösungssuche geht
- Achten Sie darauf, die Ideenfindungsphase nie mit der Bewertung zu vermischen

Things:

- Halten Sie Meetings in Kurzform ab – maximale Länge 15 Minuten

- Führen Sie diese Meetings im Stehen und immer am selben Ort durch
- Ziel ist immer der Informationsaustausch und nicht die Bewertung oder neue Suche von Lösungen

Sprint Pitch:

- Ideen benötigen eine ansprechende Präsentation, um die enthaltene Begeisterung weiter zu verbreiten
- Achten Sie darauf, dass diese Begeisterung bis zum Endkunden transportiert werden kann
- Rüsten Sie alle Zwischenstufen bis zum Endkunden mit den notwendigen Mitteln aus, um die Begeisterung weitergeben zu können

AUTOR

Nils Bäumer



Nils Bäumer ist Ideenhebamme, Experte für Kreativität, professioneller Vortragsredner, Autor und Gründer der Eventagentur Synapsensprung®. Sein Wissen gibt er sowohl in seinem Podcast und Blog als auch in Kreativworkshops und Vorträgen weiter.

ihr@kreativexper.de

