

BISE Student

<https://bise-student.io>

MASTER'S THESIS

Agile meets Unlearning: Entwicklung und Demonstration eines digitalen Tools zur Unterstützung von Verlernen in agilen Teams

Publication Date: 2024-11-27

Author

N. NATIA BAINDURASHVILI

Hildesheim University

Hildesheim, Germany

natia.baindurashvili.nb@gmail.com

0x368C240E05614952CF67CD8880281E40eC15F8e

Abstract

In der heutigen dynamischen Welt, in der sich Technologien, Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse schnell wandeln, ist es für Organisationen unerlässlich, nicht nur neue Methoden zu erlernen, sondern auch veraltete Wissensstrukturen aktiv zu verlernen. Dieser Prozess des bewussten Verlernens ist entscheidend für die Innovationsfähigkeit und den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Agile Methoden stellen eine wertvolle Grundlage dar, um schnell auf Veränderungen zu reagieren. Aber hinderliche Routinen und Denkmuster zu identifizieren und abzubauen, ist eine gezielte Unterstützung im Verlernprozess erforderlich. In der vorliegenden Arbeit wird das digitale Werkzeug, Agile Unlearning Canvas (AUC), entwickelt, das Teams dabei unterstützt, unnötige Wissensbarrieren zu identifizieren und diese schrittweise abzubauen. Ziel ist es, den Verlernprozess in agilen Kontext explizit zu fördern und damit die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit zu stärken. Entwicklung und Evaluation der Canvas wird iterativ gestaltet und basiert...

Keywords: Unlearning, Unlearning Supporting System

Methods: Design science research (DSR), Visual Inquiry Tool

Submission Date: 2024-10-28

Submission Contract: 0xa484d7Dc81892d32355A687c3bc02CB9973120b1



Agile meets Unlearning: Entwicklung und Demonstration eines digitalen Tools zur Unterstützung von Verlernen in agilen Teams

Masterarbeit

Institut für Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik,
Abteilung Informationssysteme und Unternehmensmodellierung (ISUM)

Themensteller: Prof. Dr. Ralf Knackstedt
Betreuer: Marco Di Maria

Vorgelegt von: Natia Baindurashvili
310658
Wirtschaftsinformatik, Semester 8
baindurashvili@uni-hildesheim.de

Anmeldedatum: 2023-12-06
Abgabedatum: 2024-06-03

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Disclaimer.....	VII
1 Wie agile Teams von Verlernen profitieren können.....	1
2 Hintergrund der Arbeit.....	5
2.1 Verlernen und Verlernunterstützung	5
2.2 Agile Methoden	6
2.3 Verlernen in agilen Teams.....	7
2.4 Canvas zur Unterstützung von Verlernen in agilen Teams	9
3 Methodisches Vorgehen	11
3.1 Überblick über die Forschungsstudie	11
3.2 Problemidentifikation und -motivation.....	13
3.3 Definition der Ziele einer Lösung.....	15
3.3.1 Fokussierte Literaturanalyse (Deduktion).....	15
3.3.2 Experteninterviews (Induktion).....	15
3.3.2.1 Auswahl der Experten (Sampling)	16
3.3.2.2 Erhebung der Daten bzw. Durchführung der Interviews.....	17
3.3.2.3 Analyse der erhobenen Daten.....	17
3.3.3 Konsolidierung der Anforderungen	18
3.4 Design und Entwicklung.....	20
3.4.1 Version 1.0 – Paper Prototype.....	22
3.4.2 Version 1.1 - Prototypische Webanwendung.....	23
3.4.3 Version 2.0 – Erweiterte prototypische Webanwendung.....	23
3.5 Demonstration & Evaluation	24
3.5.1 Initiale Demonstration.....	25
3.5.1.1 Demonstration mit agilen Experten.....	25
3.5.1.2 Demonstration in einem Workshop.....	27
3.5.2 Laborexperiment	27
3.5.3 Feldtest	29
4 Problemidentifikation und –motivation	30
5 Entwicklung der Anforderungen	32
5.1 Entwicklung der Anforderungen aus dem Interview.....	32
5.2 Design Anforderungen aus der Literatur	34
5.3 Definierung der Anforderungen an entwickelndes Artefakt.....	35
6 Design und Evaluation.....	40
6.1 Erste Iteration.....	41
6.1.1 Entwicklung des Prototyps 1.0.....	41
6.1.2 Erste Evaluation des Prototyps 1.0.....	46
6.1.3 Zweite Evaluation des Prototyps 1.0.....	47
6.2 Zweite Iteration.....	48
6.2.1 Entwicklung des Prototyps 1.1	48

6.2.2	Evaluation des Prototyps 1.1	51
6.3	Dritte Iteration	52
6.3.1	Entwicklung des Prototyps 2.0.....	52
6.3.2	Evaluation des Prototyps 2.0.....	54
6.3.2.1	Retrospektive 1	54
6.3.2.2	Retrospektive 2	55
7	Demonstration.....	57
8	Diskussion.....	63
9	Fazit, Limitierungen und Ausblick	66
10	Literaturverzeichnis	71
Anhang	79
A	Experten Interviews	79
B	Literatur Analyse	114
C	Leitfaden	115
D	Anforderungen aus dem Interview	118
E	Überlegung zum Vorgehen der Evaluation	124
F	Canvas Prototyp 1.0.....	126
G	Prototyp 1.0 Evaluation (Interviews).....	127
H	Prototyp 1.0 Evaluation	140
I	Kurz Texte für Info-Buttons	143
J	Prototyp 1.1 Evaluation	149
K	Prototyp 2.0 Evaluation	150
L	Transkriptionsregeln	151
M	Quellcode des AUCs.....	153

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1 Methodisches Vorgehen	13
Abb. 3.2 Problemgruppen.....	18
Abb. 4.1 Problemraum: Visualisierung allgemeinen wissensbezogenen Problemen.....	30
Abb. 5.1 Anforderung A1. „Identifizieren“	36
Abb. 5.2 Anforderung A2. „Hinterfragen“	36
Abb. 5.3 Anforderung A3. „Gemeinsames Verständnis für die Veränderung“	37
Abb. 5.4 Anforderung A4. „Experimentieren“	38
Abb. 5.5 Anforderung A5. „Wiederholungscharakter“	38
Abb. 5.6 Anforderung A6. „Adaption“	39
Abb. 6.1 Entwicklung und Evaluation.....	40
Abb. 6.2 Meta-Design	41
Abb. 6.3 Canvas Felder	42
Abb. 6.4 Agile Unlearning Canvas Prototyp 1.0.....	44
Abb. 6.5 Brainstorming	45
Abb. 6.6 Agile Unlearning Canvas Prototyp 1.1	48
Abb. 6.7 Architekturübersicht	50
Abb. 6.8 Agile Unlearning Canvas Prototyp 2.0.....	52
Abb. 6.9 Seite zur Erstellung des Board-Schlüssels.....	53
Abb. 7.1 DF1: Iteratives Vorgehen	58
Abb. 7.2 DF 2 Zielorientierung	59
Abb. 7.3 Zuordnung der Felder zu Design Features.....	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1 Interviewpartner für Experteninterview	17
Tabelle 3.2 Evaluation 1 - Sampling	26
Tabelle 3.3 Sampling für Laborexperiment.....	28
Tabelle 5.1 Anforderungen aus dem Interview	33
Tabelle 5.2 Identifizierte Anforderungen bei Interview	34
Tabelle 5.3 Anforderungen aus der Literatur	35
Tabelle 7.1 Mapping Design-Features zu Anforderungen	57

Abkürzungsverzeichnis

ART	Agile Release Train
AUC	Agile Unlearning Canvas
DevOps	Development Operations
DF	Design Features
DoU	Definition of Unlearned
DSR	Design Science Research
DSRM	Design Science Research Methodology
IS	Information Systems
LeSS	Large-Scale Scrum
PG	Problem Gruppe
PI	Program Increment
PO	Product Owner
RTE	Release Train Engineer
SAFe	Scaled Agile Framework
UiP	Unlearning-in-Progress
USS	Unlearning Support System
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Disclaimer

In der Abschlussarbeit wird zur besseren Lesbarkeit darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen sowohl die männliche als auch die weibliche Form zu nennen. Die männliche Form bezieht sich in allen Fällen gleichermaßen auf weibliche, männliche und diverse Personen.

In der Masterarbeit werden englische Fachbegriffe verwendet, die im Kontext des agilen Projektmanagements – insbesondere SCRUM – üblich sind. Diese Begriffe werden nicht übersetzt und werden kursiv geschrieben, um sie hervorzuheben und zu kennzeichnen. Auf eine Übersetzung dieser Begriffe wurde deshalb bewusst verzichtet, um die Genauigkeit und Konsistenz mit dem Fachvokabular zu gewährleisten.

1 Wie agile Teams von Verlernen profitieren können

“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.” Alvin Toffler | Amerikanischer Futurologe

In einem dynamischen Umfeld ist es herausfordernd für Organisationen, immer eine passende Antwort parat zu haben. So können interne Veränderungen Druck ausüben, z. B. wenn die Unternehmensleitung wechselt und einen Kulturwandel propagiert. Ebenso stellen externe Entwicklungen wie aufkommende, neue Technologien (z. B. generative künstliche Intelligenz) Organisationen vor Herausforderungen, weil sie entscheiden müssen, inwieweit ihre Prozesse und Geschäftsmodelle davon betroffen sind – aber möglicherweise auch davon profitieren können. Wissen als zentrale Ressource (Wernerfelt 1984) spielt dabei eine maßgebliche Rolle (Grant 1996). Wissen wird von Organisationen im Laufe der Zeit aufgebaut als die Summe der „Antworten“ oder Handlungen in Bezug auf bestimmte Geschäftsprobleme (Levitt und March 1988). Dieses Wissen bauen Organisationen u. a. in Form von Routinen auf (Feldman und Pentland 2003), d. h. etablierte Lösungen für wiederkehrende Probleme im Geschäftsgeschehen. Dabei agieren Organisationen oft nach Logiken, die das gesamte Verhalten prägen. Das gilt auch für das organisationale Lernen (Levitt und March 1988), also den Prozess, durch den Organisationen Wissen und Erfahrungen sammeln und nutzen, um ihr Verhalten und ihre Strategien anzupassen und zu verbessern. Es ermöglicht Organisationen, aus Fehlern zu lernen, sich an Veränderungen anzupassen und ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu steigern (Argote et al. 2021).

Diese Routinen können aber auch dazu führen, dass Unternehmen träge werden (Kelly und Amburgey 1991; Fiol und O’Connor 2017). Die fundamentalen Stärken einer Organisation können sogar zu ihrer größten Schwäche werden (Leonard-Barton 1992), z. B. bei einer Überanpassung an eine Nische oder Umwelt. Wenn Organisationen dann nicht mehr Schritt halten können mit Umweltveränderungen, dann können sie gefangen sein (Levitt und March 1988). Es können Logiken ‚dominant‘ werden und bleiben (Prahalad und Bettis 2002), obwohl sie nicht mehr als geeignete Antworten auf die Herausforderungen der Gegenwart (und Zukunft) zu betrachten sind. Es gilt also für sie Wege zu finden, aus derartigen Situationen auszubrechen oder diesen bestenfalls sogar vorzubeugen.

Ein Ansatz zur Vermeidung derartiger Fallen liegt in agilen Vorgehensweisen. Agile Managementansätze haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen als Antwort auf komplexe und dynamische Problemstellungen (Baham und Hirschheim 2022). Agilität kann dabei verstanden werden als die Fähigkeit einer Organisation, effizient und effektiv auf Veränderungen zu reagieren, die sich aus neuen kontextuellen

Faktoren, angepassten Nutzeranforderungen oder kurzen Technologielebenszyklen ergeben (Lee und Xia 2010). Im Vergleich zu starren und deterministischen Projektmanagementmethoden betont Agilität als eine der vier Kernwerte das „Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“¹. Hier zeigt sich die Dynamik agiler Vorgehensweisen, wie z. B. dem Prozessframework SCRUM², da in Teams sehr iterativ und sehr reflexiv gearbeitet wird. So wird versucht, das Produkt stets an sich wandelnde Bedingungen anzupassen, insbesondere Kundenbedürfnisse. Ebenso arbeitet das Team an sich selbst, wie z. B. in der Retrospektive. Mit Blick in die Gegenwart und Zukunft liegt der Fokus aber auf dem Produkt und der Maximierung seines Wertes, nicht auf dem Team und seinen Fähigkeiten und Wissen. Agile Ansätze können also als Inseln der Flexibilität in ansonsten starren Organisationsumgebungen gesehen werden – und damit als Quelle für Veränderung (Martignoni und Keil 2021).

Neben agilen Denkweisen und Praktiken ist das Verlernen ein weiterer Ansatz zur besseren Anpassung an sich verändernde Bedingungen. Als intentionaler Prozess zielt Verlernen darauf ab, bestehende Wissensstrukturen in Bezug auf ihre Nützlichkeit infragezustellen und bei Bedarf abzubauen bzw. anzupassen (Tsang und Zahra 2008; Jennex und Bratianu 2015). Denn neben Lernen in einer Organisation spielt auch Verlernen eine Rolle, wobei bestehendes Wissen aktualisiert wird. Neben einer Lernkurve (Aufbau von Wissen) spricht man hierbei auch von einer Verlernkurve (Abbau von Wissen) (Bettis und Prahalad 1995). Insbesondere bei Teams kommt eine Fülle an verschiedenen Wissensstrukturen zum Tragen, die abgebaut werden können, um den Produkterfolg zu steigern (Akgün et al. 2007b), u. a. kognitive, behaviorale und soziale Strukturen (Easterby-Smith und Lyles 2011). Die Perspektive des Verlernens ist also eher orientiert an der Vergangenheit, betrifft teils tief verwurzelte Strukturen und Prozesse, und zielt dennoch auf positive Veränderungen für das ‚Hier und Jetzt‘ ab (Klammer et al. 2024). Schließlich müssen Organisationen auch ganz konkret Wege finden, um Verlernen praktisch umzusetzen (Holan et al. 2004).

Führt man diese beiden Perspektiven – agiles Vorgehen und Verlernen – so zusammen, so zeigt sich, dass weder konzeptionelles noch empirisches Wissen in ausreichendem Maße vorhanden ist, um zu verstehen, inwiefern agile Teams verlernen (Volland 2019; Matook und Blasiak 2020) und wie diese zu unterstützen sind (Di Maria et al. 2023c). So haben Wang et al. (2022) und Akgün et al. (2007b) gezeigt, dass organisationales Verlernen auf Teamebene einen positiven Einfluss auf die Produktinnovationsleistung

¹ <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (letzter Zugriff: 18.12.2024)

² <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> (letzter Zugriff: 18.12.2024)

haben kann. Agiles Vorgehen spielt dabei aber keine Rolle. Matook und Blasiak (2020) konnten zeigen, dass für einzelne Personen in agilen Teams Verlernen eine Herausforderung darstellt und nur schwer lösbar ist. Volland (2019) betont die Schwierigkeit starrer Regeln in agilen Teams und der Umgebung, in die sie eingebettet sind. Betrachtet man Softwareprojekte – ein ähnliches Setting also – dann ist folgendes bereits bekannt. Der Erfolg von Softwareentwicklungsteams hängt von einem erfolgreichen Wissensmanagement und Wissenstransfer ab (Bjørnson und Dingsøyr 2008; Ghobadi und Mathiasen 2016); sprich: Methoden und Prozesse für das Teilen, Erstellen, Erfassen und Verstehen von Unternehmenswissen sowie das Dokumenten-, Inhalts- und Kompetenzmanagement für die Zusammenarbeit (Bjørnson und Dingsøyr 2008; Ghobadi und Mathiasen 2016). Unterstützende Werkzeuge für das Wissensmanagement sind in der Softwareentwicklung von großer Bedeutung. Trotz dieser Bedeutung gibt es jedoch keinen umfassenden Überblick über Werkzeuge, die das Wissensmanagement in der Softwareentwicklung unterstützen (Bjørnson und Dingsøyr 2008). Ghobadi und Mathiasen (2016) haben gezeigt, dass es einen Mangel an Forschung zum Wissensaustausch in agilen Entwicklungsteams gibt, welche eine Herausforderung für den Wissenstransfer in Teams darstellt. Praxisorientierte Fachzeitschriften wie *California Management Review* und *Harvard Business Review* haben ebenfalls verdeutlicht, dass ein effektiver Wissensaustausch in agilen Teams einen großen Einfluss auf Innovation und Lernen hat. Beispielsweise haben Annosi et al. (2020) in ihrer Forschung gezeigt, dass agile Methoden und Praktiken manchmal Hindernisse für einen effektiven Wissensaustausch zwischen Teams darstellen. Was dann zu zusätzlichem Stress in Teams führt, kann sowohl die Lernfähigkeit als auch die Kreativität behindern. Di Fiore (2018) betont die Bedeutung von Planung und Zielsetzung, die durch einen effektiven Austausch zwischen allen Stakeholdern erreicht werden kann. Nach Paredes et al. (2014) kann dies durch Visualisierungstechniken erreicht werden, die die Fähigkeit zum Wissensaustausch, zur Koordination von Aktivitäten und der Feedbackkultur verbessern.

Abgesehen von diesen wenigen bestehenden Arbeiten ist nahezu nichts bekannt, wie agile Teams beim Verlernen unterstützt werden können. So sind das Konzept des Verlernens und seine Rolle für Innovation, Teamleistung und Output nicht gründlich erforscht worden und die bestehenden Frameworks und Konzepte (z. B. Akgün et al. 2006b) haben keine ausreichende Unterstützung, um das Konzept des Verlernens in agilen Teams zu erklären. Das hindert agile Teams daran, noch produktiver zu sein und bessere Produkte zu kreieren, dadurch dass hinderliche Wissensbarrieren abgebaut werden. Organisationen entgehen dadurch möglicherweise Umsatz, die Entwicklungszyklen sind länger und schlimmstenfalls kann die gesamte Organisation bedroht sein (Nystrom und Starbuck 2015). Folglich stellt sich die Frage, *wie agile Teams beim Verlernen praktisch unterstützt werden können?*

Das **Ziel dieser Masterarbeit** ist es, eine digitale Canvas zu erstellen, die agile Teams beim Prozess des Verlernens unterstützt. Die Entscheidung für die Entwicklung des Canvas-Modells wurde aus mehreren Gründen getroffen. Erstens ist die Canvas ein erprobtes Instrument auf der Teamebene (z. B. Team Alignment Map³, Team Canvas⁴). Zweitens bringt die Canvas das zentrale Problem auf den Punkt, indem es Ideen auf ein Ein-Seiten-Format reduziert (Chandra Kruse und Nickerson 2018), wodurch ein gemeinsames Verständnis unterstützt wird (Bittner und Leimeister 2014). Drittens ist die Canvas ein häufiges Artefakt aus der Klasse der *Visual Inquiry Tools* (Avdiji et al. 2020), das in verschiedenen Bereichen der Wirtschaftsinformatik eingesetzt wird, so für u. a. Geschäftsmodelle (Osterwalder und Pigneur 2010), DSR-Unterstützung (Schoormann et al. 2023a; vom Brocke und Maedche 2019) sowie Daten (Gao und Janssen 2022; Kronsbein und Mueller 2019). Diese Masterarbeit trägt also dazu bei, die konzeptionelle Grundlage für Verlernunterstützung in agilen Teams mit zu errichten und somit der Praxis neue Möglichkeiten zu eröffnen, um mit obsoletem Wissen zielgerichtet umzugehen; ferner auch um im Rahmen eines innovativen und effektiven Wissensmanagements die Möglichkeiten unserer Zeit optimal zu nutzen, beispielsweise generative Künstliche Intelligenz (Alavi et al. 2024).

So ergibt sich folgende **Struktur der Arbeit**: Nachfolgend wird der Hintergrund der Arbeit erläutert (Kap. 2). Anschließend erfolgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens, wobei zur rigorosen Entwicklung und Evaluation der Canvas der Design Science Research (DSR)-Prozess (Peppers et al. 2007) instantiiert wird (Kap. 3). Zur Verdeutlichung der Relevanz des zugrundeliegenden Problems wird in Kapitel 4 das Problem zunächst näher beschrieben und motiviert. Zur Entwicklung der initialen Anforderungen (Kap. 5) werden sowohl eine Literaturrecherche als auch Interviews mit Praktiker im Einzelnen sowie mit agilen Teams durchgeführt. Auf Basis der Anforderungen wird ein erster Prototyp entwickelt (Kap. 6) und iterativ in Zyklen des Bauens und Evaluierens weiterentwickelt. Um die Grobstruktur des Tools zu erstellen, werden die Anforderungen in Design-Features übersetzt (Kap. 7). Im Kapitel 8 werden die Ergebnisse und die Eignung der Lösung als Antwort auf das Problem dargestellt. Abschließend fasse ich die Arbeit zusammen, beleuchte potentielle Schwachstellen und liefere konzeptionelle Perspektiven sowie praktische Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung des Artefakts im Rahmen künftiger Forschung (Kap. 9).

³ <https://www.strategyzer.com/library/team-alignment-map> (letzter Zugriff: 18.12.2023)

⁴ <https://www.theteamcanvas.com/> (letzter Zugriff: 18.12.2023)

2 Hintergrund der Arbeit

2.1 Verlernen und Verlernunterstützung

Neben Lernen nimmt Verlernen auf organisationaler Ebene einen wichtigen Platz ein (Tsang und Zahra 2008; Easterby-Smith et al. 2000). Für effektives, organisationales Verlernen ist es wichtig, dass die individuelle Ebene (z. B. einzelne Mitarbeiter), mit der Gruppenebene (z. B. agile Teams) sowie der obersten Ebene (z. B. Unternehmenssteuerung) verzahnt wird (Zhao und Wang 2020; Kim und Park 2022). Bevor Organisationen neu lernen, ist es oft sinnvoll vorher Altes zu verlernen, d. h. das Wissen bewusst zu hinterfragen und neue Wege zur Schaffung neuer Werte, Praktiken und Routinen zu erkunden (Nystrom und Starbuck 2015; Grisold et al. 2017).

Verlernen kann als Katalysator für Innovation werden, indem der Status quo bewusst infrage gestellt wird, um nicht nur auf Umwelt- und Marktveränderungen zu reagieren (Leonard-Barton 1992), sondern auch gezielt im Sinne der eigenen Strategie zu agieren (Holan et al. 2004). Im Vergleich zu Verlernen findet die Lernkurve in einer neutralen Umgebung auf einem ‚leeren Blatt Papier‘ (Bettis und Prahalad 1995) statt, was in Organisationen seltener Fall ist. Organisationales Lernen findet eben gerade nicht in einem Vakuum statt (‚*clean slate fallacy*‘; Newstrom 1983), sondern ist ein Mittel zum aktiven Aufbrechen von Pfadabhängigkeiten (Cohen und Levinthal 1990).

Dies führt zum Konzept des Verlernens. Bevor neue Prozesse und Wissen erlernt werden, müssen alte Denkmuster in einer Organisation bewusst vergessen werden. Dadurch wird durch Verlernen die Grundlage für den planmäßigen Aufbau von neuem Wissen bzw. die Integration neuen Wissens in bestehende Wissensstrukturen geschaffen (Klammer et al. 2024). Bis zu einem gewissen Maß ist das – ganze im Sinne Schumpeters⁵ – zwangsläufig für jede Innovation notwendig (Leonard-Barton 1992): Für etwas Neues muss etwas Altes weichen; wobei Wissen im engeren Sinne nicht ‚zerstört‘ werden kann. Im Kontext ‚dominanter Logik‘ betonten Bettis und Prahalad (1995), dass die Organisationen, die das Verlernen für unmöglich halten, eher scheitern werden. Nach Klammer et al. (2024) kann Verlernen in Bezug auf kognitive, behaviorale und soziale Wissensstrukturen erfolgen – seltener emotionale sowie technologie-orientierte. Organisational betrachtet sind die Ebenen der Einzelpersonen, Teams oder Organisationen relevant für Verlernen (Akgün et al. 2006b). Weitere Forschung verweist auf das Poten-

⁵ Diese Aussage bezieht sich auf Schumpeter, J. A. und sein Buch „Capitalism, Socialism and Democracy“ (1976) und spielt auf den bekannten Begriff ‚creative destruction‘ an.

tial der interorganisationalen Ebene (Holmqvist 2003; Tsang und Zahra 2008), so beispielsweise in Data Ecosystems oder in strategischen Allianzen (Di Maria et al. 2023a).

Die lernende Organisation kann z. B. aus eigener oder anderer Erfahrung, aus Frameworks oder Paradigmen für die Interpretation dieser Erfahrung lernen (Levitt und March 1988). Dieses ermöglicht Innovation, aber die Veränderung und Anpassung der Entwicklungsprozesse ist nicht einfach (Leonard-Barton 1992). Deshalb ist es wichtig, die Verhaltensweisen und die Prozesse in Frage zu stellen, dieses stellt eine entscheidende Rolle des Wettbewerbs dar (Leonard-Barton 1992). Gewissermaßen muss sie sich zur ‚verlernenden Organisation‘ (McGill und Slocum 1993) weiterentwickeln. Dabei ist es wichtig zu wissen, wann und wie Organisationen verlernen (Tsang und Zahra 2008). Trotz das Verlernen zu den vielversprechenden Ansätzen zählt, gibt es nur begrenztes Wissen über die Voraussetzungen für eine effektive Unterstützung des Verlernens (Di Maria et al. 2023b).

2.2 Agile Methoden

Agilität erfordert ständige Anpassung an sich schnell verändernde Marktsituationen (Salmela et al. 2022). In der Softwareentwicklung sind agile Methoden zumeist teambasiert, arbeiten iterativ mit kleinen Inkrementen und setzen auf selbstorganisierte, kollaborative, soziale Strukturen, die dynamisch auf sich verändernde Umfelder reagieren (z. B. schneller Wandel der Kundenanforderungen). Dabei wird die Balance zwischen Freiheit und Verantwortung sowie Lernen und hoher Qualität ermöglicht (Hoda et al. 2010). Agile Methodologien basieren auf den zwölf Prinzipien⁶ und vier Werten⁷ des *Agile Manifesto*. Die Werte stellen die Flexibilität, Zusammenarbeit mit dem Kunden und die Fokussierung auf das Endprodukt sicher. Die zwölf agilen Prinzipien dienen als Leitfaden für agile Softwareentwicklungsteam und Methodologien, um den Werten des Manifests zu folgen. Für diese Arbeit am prägendsten ist wahrscheinlich das 12. Prinzip:

„At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.”

Es hebt den fundamentalen Stellenwert der Anpassung hervor, der vom Team in einer Gemeinschaftsleistung durchgehend erbracht werden muss; stets aufmerksam und vorausahnend; auf der Suche nach möglichen Produktivitätsbarrieren.

⁶ <https://agilemanifesto.org/principles.html> (letzte Zugriff: 05.05.2024)

⁷ <https://agilemanifesto.org/> (letzte Zugriff: 05.05.2024)

In der letzten Zeit hat Agilität an Popularität gewonnen und wird als Notwendigkeit für das gesunde Wachstum von Organisationen angesehen (Roschnik und Missonier 2022). Im Gegensatz zu traditionellem Projektmanagement – oft gekennzeichnet durch eine lineare, vorab festgelegte Abfolge der Prozesse – wird bei agilem Projektmanagement iterativ und inkrementell das Produkt in kurzen Zyklen geliefert. Dafür werden verschiedene Methoden wie SCRUM, SAFe, Kanban usw. im Unternehmen eingesetzt. In den agilen Projekten entscheiden die selbstorganisierten Teams, wie sie mit der Kreativität und Unvorhersehbarkeit der Problemlösungsaktivitäten von Projekten umgehen (Dybå et al. 2014).

SCRUM wird als eine der einfachsten⁸ agilen Methoden im Projektmanagement angesehen. Im sog. *Scrum Guide* (Ken Schwaber und Jeff Sutherland 2011) wird das SCRUM-Team als eine geschlossene Einheit von Fachleuten definiert, welche aus den Kernrollen *SCRUM-Master*, *Product Owner* und *Developer* besteht. Im SCRUM-Team verfügen die Mitglieder über alle Fähigkeiten, um in jedem Sprint ein wertvolles (d. h. nützliches) Inkrement (Einheit einer lauffähigen Software) zu liefern. Die SCRUM Events implementieren die drei Säulen Transparenz, Überprüfung und Anpassung in einem Sprint. Jeder Event dient dazu, Transparenz zu ermöglichen, die Artefakte zu überprüfen und anzupassen. SCRUM hilft dabei, ein komplexes Problem in einem *Product Backlog* zu zerlegen, durch das Team ein wertvolles Inkrement zu erzeugen und durch Stakeholder diese bewerten zu lassen. Das ist die Aufgabe des *Product Owners* (PO). SCRUM kann mit anderen Prozessen, Techniken und Methoden, z. B. mit SAFe, kombiniert werden. SAFe ist ein Framework, welches Lean, Agile und DevOps in ein System integriert. SAFe unterstützt Unternehmen, innovative Produkte und Dienstleistungen schneller und mit hoher Qualität bereitzustellen (Scaled Agile, Inc. 2023). Es bringt jedoch einen enormen Zuwachs an Komplexität, z. B. durch erweiterte, neue Rollen, neue Events, neue Prozesse, etc. Somit ist ein erhöhter Lern- und Umsetzungsaufwand angezeigt hierfür.

2.3 Verlernen in agilen Teams

Bei der Produktentwicklung ist es wichtig, den Unterschied zwischen Bedürfnis nach Innovation und Erhaltung der alten, gültigen Erfahrung zu finden (Leonard-Barton 1992). Dieses Problem können agile Teams adressieren, die in der Lage sind, selbstorganisiert Entscheidungen zu treffen. So können schnell Anpassungen an Kundenanfor-

⁸ Als SCRUM-Praktikerin in der Rolle ‚Developer‘ kann ich behaupten, dass sich ‚einfach‘ sicherlich nicht auf die Umsetzung beziehen kann. Zudem setzt wohl jedes Team ‚seine‘ Vorstellung von SCRUM um – die organisationalen Eigenheiten, insbesondere Firmenkultur, prägen hier stark.

derungen vorgenommen werden und zügig in Features übersetzt werden. So können innovative Lösungen zeiteffizient generiert werden – schnelles Lernen und Verlernen ist hierfür essentiell (Zhao und Wang 2020; Matook und Blasiak 2020). Des Weiteren basiert Agilität auf interaktive Routinen (McAvoy et al. 2013), wobei die Beteiligten bereit sein müssen auf Basis von Erfahrung zu lernen und Möglichkeiten zu schaffen, Erwartungen und Verhaltensroutinen in Frage zu stellen (Salmela et al. 2022; McAvoy et al. 2013). Obwohl Lernen und Verlernen wichtige Prozesse in agilen Projekten sind, stellen sie für den Einzelnen eine Herausforderung dar und sind schwer zu bewerkstelligen (Matook und Blasiak 2020). Grund dafür sind soziale, emotionale und normative Perspektiven des Verlernens. So betonen Matook und Blasiak (2020) die Rolle von Verlernen für den Erfolg in agilen Teams, die vielschichtige Anforderungen an die Umsetzung stellt. Eine Verlernkultur in agilen Teams basiert auf der Fähigkeit der Mitglieder, Veränderungsprozesse zu erkennen und innovativ darauf zu reagieren. Daher ist eine verhaltensbasierte Perspektive von Verlernen besonders relevant für agile Methoden. Es wird auch betont, dass agile Teams mit häufigen Wechseln und Anpassungen konfrontiert werden, was wiederum Verlernen für Innovationszwecke zu einer Gelingensbedingung macht. Verlernen kann durch wiederholte Anwendung Teil des Veränderungsmanagements werden. Volland (2019) hat eine Fallstudie durchgeführt, in der erforscht wurde, wie und wann die alten Regeln und Routinen kognitiv in einem neuen agilen Team vergessen werden können. Die Studie hat gezeigt, dass die Regeln durch kollektive Entscheidungen verlernt werden können. Dafür ist es aber wichtig, den Teammitgliedern Selbstorganisationsspielraum beim Verlernen zu geben und die Führungskräfte bei der Einführung der Prozesse bewusst zu sein, dass Verlernprozesse stattfinden sollen. Schließlich zeigt sich hier gut die Verzahnung der Ebenen individueller Mitarbeiter sowie der Teamebene, die ferner von der Organisationskultur geprägt werden, da sie darin eingebettet stattfindet (Alavi et al. 2005; Akgün et al. 2003, 2006a).

Im SCRUM Framework endet ein Sprint mit einer Retrospektive, um die Ergebnisse des Teams zu bewerten, Probleme zu identifizieren und Verbesserungen für zukünftige Sprints zu planen (Ken Schwaber und Jeff Sutherland 2011). Dies weist auch auf die Notwendigkeit des Verlernens hin. Obgleich erste Anzeichen einer Unterstützung des Verlernens erkennbar sind, fehlt bislang eine dedizierte Förderung des Verlernens in agilen Teams: Es gibt keine speziell auf die Bedürfnisse und Ziele von agilen (Produktentwicklungs-)Teams zugeschnittene und gründlich evaluierte Unterstützung des Verlernens. Dabei ist es auch wichtig zu erwähnen, dass das Verlernen und seine Rolle für Innovation, Teamleistung und Output ebenso noch nicht gründlich erforscht sind. So bieten bisherige Arbeiten keine ausreichende Unterstützung, um das Konzept des Verlernens in dem agilen Team zu erklären (Matook & Blasiak, 2020). Dadurch wird das Design von Supportansätzen erschwert.

2.4 Canvas zur Unterstützung von Verlernen in agilen Teams

Wissensmanagement ist in einer Organisation ein wichtiger Aspekt für Erfolg. Darunter versteht man eine Methode zur Verteilung, Erstellung, Erfassung und Verständnis für Wissen (Bjørnson und Dingsøyr 2008; Alavi et al. 2024). Von großer Bedeutung ist dabei die initiale Identifizierung und Analyse relevanter Wissensströme (Hansen und Kautz 2004). In einer Organisation sollte eine gemeinsame Vorstellung zum Erfolg vorherrschen. Daher wird die Abbildung von Wissen als wichtiger Teilbereich von Wissensmanagement in verschiedener Disziplinen aufgegriffen (Balaid et al. 2016). Im agilen Teams heißt das: Es muss kontinuierlich ein gemeinsames Verständnis hergestellt werden (*shared understanding*; Bittner und Leimeister 2014).

Für die Visualisierung von Wissen können mehrere Techniken angewendet werden, um, ausgehend von eigenen Absichten (und bestenfalls einer Strategie), ein klares Gesamtbild zu ermöglichen, Gedanken auszutauschen und das Verständnis zu verbessern (Csaszar et al. 2020). Dies hilft bei der Herstellung der klaren Verbindung zwischen Wissensbeständen und der Verbesserung des Entscheidungsprozesses (Balaid et al. 2016). Wissensvisualisierungen basieren auf Kommunikation, die beim Benutzer zielführende Aktivitäten auslöst und die dazu motiviert, das Bild selbst zu vervollständigen, welches als eine konzeptionelle Brücke zwischen Mitarbeitern, Teams und Abteilungen dient (Martin J. Eppler 2004). Paredes et al. (2014) betonen, dass Visualisierungen auf der Teamebene Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit unterstützen. Sie helfen, relevante Informationen schnell zu erkennen und die Zusammenhänge zu verstehen. Außerdem wird dadurch ein gemeinsames Verständnis für das Problem entwickelt (Bittner und Leimeister 2014), welches sehr große Bedeutung im agilen Umfeld hat (Hummel et al. 2016). Um dieses Problem bei den iterativen Prozessen, wie z. B. bei neuer Produktentwicklung, auch gelöst zu haben, werden *Visual Inquiry Tools* (Avdiji et al. 2020) vorgeschlagen. Sie wurden entwickelt, um einen kreativen und innovativen Prozess zu ermöglichen und dabei Visualisierung für die Zusammenarbeit zu unterstützen. Sie bieten Nutzern mit leeren Gestaltungsräumen eine visuelle, kollaborative Bearbeitung eines Problems (Roschnik und Missonier 2022). Neben anderen Werkzeugen wird die Canvas als am häufigsten verwendetes Tool angesehen (Avdiji et al. 2020). Ein prominentes Beispiel ist die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010). Sie ist ein effektives Werkzeug zur Unterstützung der Entwicklung neuer Ideen und zur Fokussierung auf konkrete Bereiche. Das Werkzeug ist im IS-Bereich etabliert und wird oft eingesetzt, um komplexe Probleme durch visuelle Darstellung zu lösen. Beispielsweise haben Geppert et al. (2023) die *Data Collaboration Canvas* entwickelt, um die Datenkollaboration zwischen Organisationseinheiten innerhalb einer Organisation zu unterstützen. Dieses Tool ermöglicht es, in einer frühen Phase ein mentales Bild

des Projekts zu erstellen und ein gemeinsames Verständnis von datenbasierten Möglichkeiten zu entwickeln. Darüber hinaus unterstützt das Tool die Identifikation der potentiellen Schwachstellen. Durch visuelle Darstellung und mit leeren Flächen ermöglicht Canvas kollaboratives Denken, Abbildung und Storytelling, was gemeinsame Gestaltungsaktivitäten und Teamarbeit bietet (Thoring et al. 2020). Um in einer Organisation die Innovationskultur zu bewerten und die Veränderungen vorzustellen, haben Thoring et al. (2020) eine *Workspace Catalyst Canvas* vorgestellt. Mit Unterstützung des Tools werden Innovationsprozesse verbessert, die auf einer Analyse im Team basieren.

Morana et al. (2018) haben eine Design-Canvas entwickelt, welches als Webanwendung⁹ Forscher bei der Planung, Umsetzung und Dokumentierung gestaltungsorientierter Forschungsprojekte unterstützt. Durch die Kombination von Canvas und DSR-Projekt-Eigenschaften haben die Autoren eine Plattform entwickelt, die durch visuelle Darstellung einen Überblick über DSR-Forschungsprojekt gibt. Die Design-Canvas besteht aus neun Feldern und drei Bereichen. Der erste Bereich *justificatory knowledge* und der dritte Bereich *design knowledge* beziehen sich darauf, wie das Wissen das Design beeinflusst und wie Wissen durch das DSR-Projekt geschaffen wird. Der mittlere Bereich besteht aus sieben Feldern und ist in drei Sichten unterteilt: *scope*, *method* und *result*. In der ersten Sicht *scope* werden das Problem, das Ziel, die Idee und der Kontext der Forschung definiert. In der Sicht *method* werden der Designprozess und das Evaluationsvorgehen formuliert. In der letzten Sicht *result* besteht aus einem Element Artefakt, wo die Eigenschaften des Artefakts beschrieben werden können.

Neben den beschriebenen Anwendungsdomänen können mithilfe eines kollaborativen und visuellen Tools, wie die Canvas, auch Anforderungen des agilen Managements adressiert werden (Roschnik und Missonier 2022). Visualisierungswerkzeuge können agilen Teams bei der Verbesserung des Wissensaustausches helfen (Paredes et al., 2014). Werkzeuge auf Basis des Canvas-Konzepts werden bereits in agilen Projektumgebungen eingesetzt. Roschnik und Missonier (2022) haben eine *Agile Culture Transformation Canvas* zur Unterstützung bei der Änderung zwischen aktueller und agiler Kultur entwickelt, was bei der Definition der Schritte und der Identifikation der Lücke hilft. Durch die Unterstützung von digitalen und visuellen Tools kann der Prozess des Verlernens auch profitieren (Di Maria et al. 2023c). So stellen digitale Tools eine Möglichkeit dar, kollaboratives Verlernen zu messen (Di Maria et al. 2023c; Klammer et al. 2024) und so das Phänomen des Verlernens künftig besser zu verstehen (Kluge et al. 2019) und relevantes Wissen zu akkumulieren (Reining et al. 2022).

⁹ <https://mydesignprocess.com/> (letzter Zugriff: 10.05.2024)

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Überblick über die Forschungsstudie

Um die Forschungsfrage zu beantworten und die definierten Ziele der Arbeit zu erreichen, wird diese Masterarbeit im Paradigma des Design Science Research (DSR) durchgeführt. Bei DSR wird versucht, zu einem realen Weltproblem eine Lösung zu finden, indem ein Artefakt erstellt wird (Hevner et al. 2004). Die vorliegende Arbeit verfolgt das methodische Vorgehen nach Peffers et al. (2007). In der genannten Arbeit wurde also die Design Science Research Methodology (DSRM) auf das konkrete Problem angewendet. Die Autoren haben den Forschungsprozess in sechs Schritte aufgeteilt, die in einer nominalen Sequenz ablaufen, um ein nützliches Artefakt iterativ zu entwickeln und zu evaluieren. In der ersten Phase wird das Forschungsproblem identifiziert und der Nutzen einer Lösung herausgestellt. Anschließend werden die Ziele festgelegt, die sowohl quantitativ als auch qualitativ sein können, basierend auf der Problemdefinition. Quantitative Ziele beschreiben, unter welchen Bedingungen eine Lösung besser als die vorhandene ist (Effizienz), während qualitative Ziele die Erwartungen an ein neues Artefakt definieren und zeigen, wie es bisher ungelöste Probleme angehen soll (Effektivität). Im dritten Schritt wird der Entwurf des Artefakts entwickelt, der die gewünschten Funktionalitäten und die Architektur umfasst. Dies erfordert theoretische Kenntnisse, die in die Lösung einfließen. Konkret werden hier die Anforderungen in Features des Designs überführt. In der vierten Phase wird die Lösung demonstriert, um zu prüfen, ob die Idee funktioniert. Dies kann durch Experimente, Simulationen, Fallstudien oder andere Methoden erfolgen. Wichtig ist, dass man versteht, wie das Artefakt das Problem lösen kann. Im fünften Schritt erfolgt die Evaluation, um zu sehen, wie gut das Artefakt das Problem löst. Dies erfordert Kenntnisse in relevanten Metriken und Analysetechniken, um die Ziele mit den tatsächlichen Ergebnissen zu vergleichen. Am Ende dieser Phase wird entschieden, ob eine weitere Iteration zur Verbesserung des Artefakts nötig ist. Im letzten Schritt wird die Arbeit kommuniziert, um die Bedeutung, Nützlichkeit, Wirksamkeit und Genauigkeit des Artefakts zu verdeutlichen und mit Forschern und anderen Zielgruppen zu teilen.

Für die Durchführung von DSRM werden von Peffers et al. (2007) vier Einstiegspunkte vorgeschlagen: *problemorientierter*; *zielgerichtet/lösungsorientiert*; *design- und entwicklungsorientierter*; *kunden-/kontext-initiierte*. Ein *problemorientierter* Einstieg wird angewendet, wenn ein spezifisches Problem in der Forschung erkannt wird. Hierbei konzentriert man sich darauf, dieses Problem zu verstehen und zu lösen. Bei einem *zielgerichteten/lösungsorientierten* Einstieg wird ein Artefakt (ein konkretes Produkt oder Verfahren) entwickelt, um einen spezifischen Bedarf in der Forschung oder der Indust-

rie zu erfüllen. Der Fokus liegt auf der Entwicklung einer Lösung, die direkt auf das identifizierte Bedürfnis abzielt. Ein *design- und entwicklungsorientierter* Einstieg kommt zum Einsatz, wenn bereits ein Artefakt existiert, das aus einem anderen Forschungsbereich stammt. Dieses Artefakt hat das Potenzial, als Lösung für ein neues, spezifisches Problem verwendet zu werden, wurde aber bisher nicht in diesem Kontext eingesetzt. Dagegen wird ein *kunden/kontext-initiiertes* *Einstieg* gewählt, wenn es bereits eine praktische Lösung gibt, die in der realen Welt eingesetzt wird. Forscher überprüfen und analysieren diese Lösung, um sie zu verbessern oder ihre Anwendbarkeit in neuen Kontexten zu testen.

Zur Adressierung des hier vorliegenden Problems und zur Beantwortung der Forschungsfrage habe ich einen *design- und entwicklungsorientierten Ansatz* gewählt. Durch visuelle Darstellung können *Visual Inquiry Tools* die Identifikation von strategischen Managementproblemen unterstützen (Avdiji et al. 2020). In der vorliegenden Arbeit wird ein *Visual Inquiry Tool* in Form von Canvas entwickelt, um den Verlernprozess in agilen Teams zu unterstützen. *Visual Inquiry Tool* bietet einen gemeinsamen Gestaltungsraum, der kreative und innovative Prozesse ermöglicht und dabei hilft, mögliche Lösungen zu identifizieren (Avdiji et al. 2020; Roschnik und Missonier 2023). Die Entscheidung für die Entwicklung des Canvas-Modells wurde aus mehreren Gründen getroffen. Es ist gut (1) im IS etabliert. So ist die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010) ein nützliches Instrument, um Geschäftsmodelle relevant, einfach, intuitiv und für Beteiligte verständlich darzustellen. Die Canvas findet (2) im agilen Kontext zahlreiche Verwendung. Beispielsweise haben Roschnik und Missonier (2022) ein Canvas-Modell entwickelt, welches Organisationen auf dem Weg zur agilen Transformation aus der Perspektive der Kultur unterstützt. Zusätzlich bringt Canvas-Board das Problem auf den Punkt, indem es Ideen in ein Ein-Seiten-Format reduziert (Kruse & Nickerson, 2018) und (3) verringert so die Komplexität und verbessert die Verständlichkeit und Nutzbarkeit für Gruppen, was gut für die gemeinsame Identifikation von geteilten Problemen ist (Avdiji et al. 2020) – insbesondere für agile Teams. Die visuelle und textliche Darstellung (4) ermöglicht die Abbildung von Wissen, welches hilfreich für die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für das Problem ist und Wissensaustausch unterstützt (Hansen und Kautz 2004; Schoormann et al. 2023a). Ein gemeinsames Verständnis für das Problem zu haben, ist von hoher Bedeutung. Da Teammitglieder unterschiedliche Vorstellungen von Konzepten haben können, sollten diese frühzeitig geklärt werden, um die Produktivität der gemeinsamen Arbeit nicht zu beeinträchtigen (Bittner und Leimeister 2014). Dies ist auch für die Konsensfindung relevant. Ebenso ist es belegt, dass Canvas-Ansätze (5) gemeinsames Reflektieren fördern und ermöglichen und feedback-basiert zu innovieren (Schoormann et al. 2023b).

Nachfolgend wird das methodische Vorgehen erläutert (siehe Abb. 3.1), wobei für jeden der Schritte mit Ausnahme des sechsten (Kommunikation) eine Kontextualisierung für das vorliegende Problem dieser Arbeit vorgenommen wird und eine rigorose Beschreibung des methodischen Vorgehens erfolgt, d. h., welche Ziele in jedem Schritt verfolgt wurden, wie diese erreicht wurden und wie sich das Ergebnis letztlich im gesamten DSRP auswirkt (vom Brocke et al. 2021; Hevner et al. 2024). Die Kommunikation der Forschungsergebnisse erfolgt mit dieser Abschlussarbeit sowie dem damit verbundenen Abschlusskolloquium.

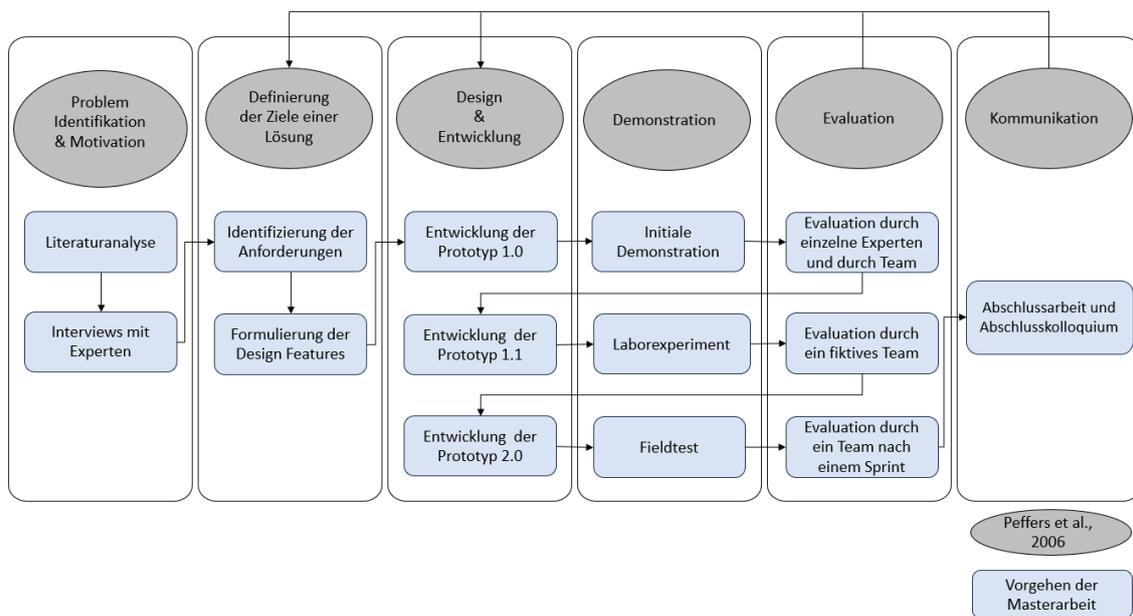


Abb. 3.1 Methodisches Vorgehen

3.2 Problemidentifikation und -motivation

Für die Identifizierung der Problemstellung wurden eine fokussierte Literaturanalyse sowie eine empirische Datenerhebung mittels Experteninterviews durchgeführt.

Am Ende der Literaturanalyse wurde eine Lücke zwischen Verlernen und agilem Projektmanagement identifiziert. Nach aktuellem Wissen gibt es zu diesem Zeitpunkt kein unterstützendes Tool oder keine Technik, die für agile Teams ein geeignetes Artefakt zur Unterstützung des Verlernens bietet. Obwohl oft diskutiert wird, dass das Verlernen neuen Produktentwicklungsteams für Innovation benötigt wird (Leonard-Barton 1992; Bettis und Prahalad 1995).

Um die Anforderungen an unterstützendes Werkzeug beim Verlernen zu erheben, wurden, neben der Literaturanalyse, Interviews mit sechs agilen Experten (siehe Anhang A) qualitative Interviews durchgeführt. Durch Interviews wurde erzielt, die wichtigen Hin-

ernisse und Verhalten zu identifizieren, die durch veraltetes Wissen, Routinen und Denkmuster ausgelöst werden. Außerdem wurde mit Experten allgemein über unterstützende Tools diskutiert, die bei agilen Teams eingesetzt werden und Mehrwert bieten können.

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln (siehe Kap. 1, Kap. 2) beschrieben, ist es für agile Teams die Reaktion auf die Veränderungen von hoher Bedeutung, um wettbewerbsfähig und innovativ auf dem Markt zu bleiben. Durch das ständige Hinterfragen von Wissen und altem Verhalten zeigt das Verlernen in Organisationen eine vielversprechende Rolle. Lyu et al. (2022) betonen, dass Teams mit Hilfe von Verlernen kreativer Produkte durch neue Überzeugungen, Praktiken und Routinen entwickeln können. Daher gilt, dass Verlernen für die Innovationsfähigkeit von Vorteil ist und einen wichtigen Faktor der Wettbewerbsfähigkeit für Teams und Organisationen bietet.

In der agilen Welt sind Visualisierungstechniken bekannt. Sie finden häufig Verwendung, um Teams bei der Entwicklung, Kommunikation und Verfolgung des Fortschritts darzustellen (Paredes et al. 2014). Außerdem verbessern Visualisierungstechniken den Wissensaustausch in Teams (Paredes et al. 2014). Die visuellen Werkzeuge sind am besten geeignet für sog. *wicked problems* (Buchanan 1992) – Probleme die sich auszeichnen durch Komplexität, Einzigartigkeit, Veränderlichkeit, soziale Verwobenheit, interdisziplinärer Natur, Nicht-Terminierbarkeit, sowie Symptomatik. Sie sind also komplexe, schwer definierbare soziale Systemprobleme, die durch ihre einzigartige, veränderliche Natur und soziale Komplexität keine klaren oder endgültigen Lösungen zulassen. Design Thinking bietet eine Methode, diese Probleme anzugehen, indem es interdisziplinäre, integrative Ansätze fördert und iterative Lösungen durch verschiedene Perspektiven entwickelt. Daher sind für deren Lösung besondere Herangehensweisen nötig – DSR ist ein geeigneter Kandidat. Die Anwendung von DSR auf ‚*wicked problems*‘ erfordert iterative Lösungsansätze, bei denen Lösungen schrittweise durch Prototyping und experimentelles Design entwickelt, getestet und verfeinert werden. DSR fördert eine starke Nutzerzentrierung und Stakeholder-Integration, um sicherzustellen, dass die entwickelten Artefakte relevante Bedürfnisse ansprechen und anpassungsfähig an sich ändernde Bedingungen sind. Durch seine interdisziplinäre Natur integriert DSR-Wissen aus verschiedenen Feldern, unterstützt die kontinuierliche Evaluierung und Reflexion der Wirksamkeit und Relevanz von Lösungen. Insgesamt ermöglicht DSR Forscher, flexible, adaptive und kreativ-innovative Ansätze zu verfolgen, die offen für kontinuierliche Verbesserungen und die Einbeziehung verschiedener Perspektiven sind. Folglich erachte ich DSR als angemessen zur Bewältigung des Problems von Verlernen in agilen Teams, wie z. B. in SCRUM-Teams. Avdiji et al. (2020) schlagen *Visual Inquiry Tools* als visuelle Unterstützungswerkzeuge, um solche komplexen Probleme zu

lösen. Die Design-Theorie der *Visual Inquiry Tools* basiert auf dem Wissen der *Team Alignment Map*, der *Value Proposition Canvas* sowie *Business Model Canvas*. Als nächstes werden Zielstellungen erläutert, die damit verbunden sind.

3.3 Definition der Ziele einer Lösung

Das zu gestaltende Artefakt soll agile Teams beim Verlernen hinderlicher Wissensstrukturen unterstützen und ist insbesondere für den Einsatz im Event der Retrospektive gedacht. Um das definierte Ziel bzw. den Sinn des Artefakts zu erreichen, müssen daher zunächst Anforderungen erhoben werden. Dazu wurde in dieser Arbeit eine Kombination aus deduktivem sowie induktivem Vorgehen gewählt: Literaturanalyse, Experteninterviews. Daher wird in dem zu entwickelnden Artefakt sowohl die Erkenntnisse aus der Praxis als auch relevante Literatur berücksichtigt, um am Ende eine relevante und nutzbare Lösung zu liefern (van de Ven 2018; van Aken und Romme 2009).

3.3.1 Fokussierte Literaturanalyse (Deduktion)

Um aus der Wissensbasis bestehendes Wissen zu extrahieren, wurde zunächst eine fokussierte Literaturanalyse durchgeführt. Ziel war dabei zu verstehen, wie das Verlernen durch ein Artefakt unterstützt werden kann. Die Literaturanalyse hat dabei geholfen, theoretische Anforderungen und Unterstützungsmöglichkeiten zwischen agilen Teams und Verlernen zu identifizieren und zu analysieren. Dabei ist zu erwähnen, dass für die Masterarbeit keine systematische Literaturanalyse durchgeführt wurde. Die Literatursuche wurde in verschiedenen Datenbanken wie AIS eLibrary, Google Scholar und anderen online zugänglichen Datenbanken durchgeführt. Für die Suche wurden Suchstrings, Backward und Forward Suche verwendet. Die Suche hat mit Iterationen stattgefunden und mit den Schlüsselwörtern wurde versucht, in Online-Datenbanken Literatur zu finden. Die Deduktion kam insofern zum Einsatz, als Konzepte aus dem Verlernen als Raster genutzt wurden, um Literatur aus der agilen Welt sowie Softwareprojekten zu analysieren.

3.3.2 Experteninterviews (Induktion)

Im zweiten Schritt wurde eine qualitative Befragung von Experten durchgeführt, um die Probleme in agilen Teams zu identifizieren, die durch veraltetes Wissen und Denkmuster auftreten. Bei den Experteninterviews war es insbesondere wichtig, Probleme zu identifizieren, die bei den SCRUM-Rollen und im SCRUM-Prozess auftreten. Dabei war ein wichtiger Punkt zu verstehen, wie die Probleme im Team adressiert werden können. Die qualitativen Experteninterviews (Misoch 2015) haben dazu geführt, relevante Punkte für die Praxis zu definieren, die dann bei der Formulierung der Anforder-

rungen nützlich waren. Diese haben auch dazu gedient, die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zu ergänzen und ein möglichst relevantes Bild der Ausgangssituation zu zeichnen. Das Vorgehen war insofern induktiv, als dass vorher nicht festgelegt wurde, welche Problemtypen zu identifizieren sind oder welche Prozessschritte durchlaufen werden müssen (Gioia et al. 2013).

3.3.2.1 Auswahl der Experten (Sampling)

Bei der Planung von Experteninterviews sind zwei Punkte zu beachten; wer kann als Experte gelten – welche Erkenntnisse können durch die Interviews gewonnen werden (Kaiser 2014). Durch Interviews mit Experten des agilen Projektmanagements wurde darauf abgezielt, Anforderungen aus dem realen Arbeitsumfeld zu identifizieren und zu analysieren. Die Experteninterviews dienen zur Gewinnung der Erkenntnisse, die ein theoriegeleitetes und systematisches Verfahren der Befragung von Personen darstellen (Kaiser 2014). Theorie verstehe ich hier derart, als dass ich mittels eigenen Daten ein Fundament baue, auf das ich meine weitere Forschung fuße, bevor ich es mit Erkenntnissen aus weiteren, empirischen Forschungsschritten oder aus der Wissensbasis erweitere. Als Experte werden ferner Personen bezeichnet, die über spezielles Wissen durch Tätigkeiten in spezifischen Bereichen verfügen, sowie Wissen über den Prozess der Problemlösung besitzen (Kaiser 2014; Misoch 2015) oder das Wissen durch Bildungswege erworben haben (Misoch 2015). Bei der Planung der Interviews wurde ein Leitfaden (siehe Anhang C) entwickelt. Der Leitfaden hilft, die Interviews zu strukturieren, sodass bei der Durchführung alle relevanten Punkte angesprochen werden (Misoch 2015). Dennoch ist er hinreichend flexibel zu gebrauchen, falls ein Experte über einen Punkt mehr erzählen möchte oder eine Expertin auf einen anderen Aspekt fokussiert eingeht, der eingangs nicht als relevant identifiziert wurde.

Als Interviewteilnehmer wurden die Experten gesucht, die Erfahrung und Kenntnisse im Bereich der agilen Projektmethoden, insbesondere SCRUM, verfügen. Die Voraussetzungen waren, dass sie praktische Erfahrung mit agilen Vorgehensweisen in den Projekten haben und drei zentrale SCRUM-Rollen (*Developer*, *Product Owner*, *SCRUM-Master*) sowie SCRUM Events kennen. Für die Erhebung der Anforderungen wurden sechs agile Experten aus verschiedenen Bereichen mit mehrjährigen Erfahrungen befragt (siehe Tabelle 3.1). Wegen der Flexibilität und Einfachheit wurden die Interviews per Videokonferenz durchgeführt, die jeweils ungefähr 30 Minuten gedauert hat.

Tabelle 3.1 Interviewpartner für Experteninterview

Interviewpartner	Aktuelle Rolle	Erfahrung
A	<i>SCRUM-Master</i>	4 Jahre
B	<i>Release Train Engineer</i>	2,5 Jahre
C	<i>Product Owner</i>	5 Jahre
D	<i>SCRUM-Master</i>	4 Jahre
E	<i>Agiler Coach</i>	5 Jahre
F	<i>Agile Consultant</i>	1 Jahr

3.3.2.2 Erhebung der Daten bzw. Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden digital per Big Blue Button (BBB) und Microsoft Teams durchgeführt, wobei Ton und Bild aufgenommen wurden. Vor jedem Interview wurden die Beteiligten über den Datenschutz und Bearbeitung der Aufzeichnungen informiert. Die Befragungen wurden mit Hilfe von semistrukturierten Leitfadenterviews (Misoch 2015) durchgeführt. Der Leitfaden war so gestaltet, dass sich die Experten zunächst vorstellten und kurz über ihre aktuelle Tätigkeit und Erfahrungen berichteten. Als nächstes wurde die Teilnehmer problemorientiert nach den Herausforderungen gefragt, die sie mit ihren agilen Teams erlebt haben. Dabei wurde zunehmend der Fokus auf Wissensstrukturen gelegt. Dem SCRUM-Prozess folgend wurde nach speziellen Problemen jeder Rolle gefragt, d. h., ein SCRUM-Master nach seiner Erfahrung in seiner Rolle, um Spekulationen zu vermeiden. Dann wurde gefragt, inwiefern wissensbezogene Probleme über den gesamten Sprint auftraten bzw. adressiert wurden oder eher ausschließlich in der Retrospektive. Zunehmend wurde so der Raum in Richtung Lösungsansätze geschoben, d. h., es wurde erfragt, inwiefern die Experten auf Probleme reagiert haben und wie erfolgreich das war. So wurde u. a. gefragt, inwiefern digitale Lösung zur Unterstützung der Retrospektive bereits existieren nach eigener Erfahrung, d. h., auch eingesetzt bereits wurden.

Schließlich lieferten die Aussagen der Experten damit nützliches Wissen zur Definition erster Anforderungen sowie erste Hinweise auf effektive Lösungsansätze, die Orientierung bieten für das initiale Design im Prototyping.

3.3.2.3 Analyse der erhobenen Daten

Nach dem Abschluss der Interviewphase sind alle Aufzeichnungen nach entsprechenden Datenschutzrichtlinien transkribiert. Bei den Transkriptionen ist es wichtig, bestimmte Transkriptionsregeln (Mayring 2014) zu haben, um möglichst wenig Information zu

verlieren und ein vordefiniertes Ziel zu verfolgen. Mit Hilfe der Interviews wurden erzielt folgende Punkte identifiziert:

- Welche Probleme treten in agilen Teams durch veraltetes Wissen oder Verhalten auf?
- Wie reagieren die Teammitglieder auf die Veränderungen?
- Wann und wo können die Probleme, ausgelöst durch altes Denkmuster und Wissen, gelöst werden?
- Welche Anforderungen haben die Experten an ein unterstützendes Tool des Verlernens?

Da in diesen Interviews nur bestimmte Inhalte und Punkte interessant waren, wurde das Transkriptionssystem ‚umfassendes Protokoll‘ (Mayring 2014) verwendet und die Interviews entsprechend protokolliert (siehe Anhang A). Da werden nur für die Arbeit relevante Inhalte zusammengefasst und das Material wird in Textform angelegt (Mayring 2014).

3.3.3 Konsolidierung der Anforderungen

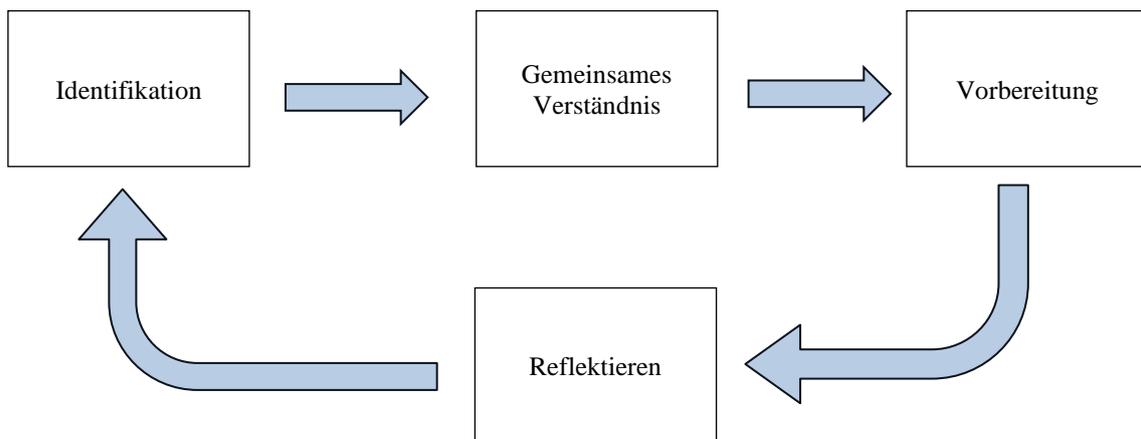


Abb. 3.2 Problemgruppen

Auf Basis der Ergebnisse aus der Literaturanalyse (Deduktion) und den Experteninterviews (Induktion) wurden die Anforderungen an entwickelndes Artefakt erhoben. Quellenbezogene und methodische Triangulation diente dazu, möglichst relevantes und nützliches Wissen für den Designprozess zu extrahieren und aus verschiedenen Perspektiven Designanforderungen zu herleiten. Nach der Analyse der Experteninterviews wurde die erste Version der Anforderungen generiert und in tabellarischer Form (siehe Anhang D) eindeutig dargestellt. Nach diesem Schritt wurden diese Anforderungen zu agilen Teamprozessen und Wissensproblemen dann kombiniert mit den Anforderungen an *Unlearning Support Systems* (USS) von Di Maria et al. (2023b). In der Arbeit haben die

Forscher einen Katalog entwickelt, der einen systematischen, strukturierten und ganzheitlichen Überblick über die Anforderungen an die Gestaltung von USS bietet. Damit stellen die Autoren ein Hilfsmittel für Forscher und Praktiker zum Thema Verlernenunterstützung bereit, welcher eine Grundlage zum Thema Verlernen schafft.

Basierend auf Experteninterviews wurden vier Gruppen bei der Problemerkennung und -lösung in agilen Teams identifiziert (siehe Abb. 3.2). Die Ergebnisse haben gezeigt, dass im Team das Problem selbst zu identifizieren und die Arbeit für die Lösung zu reflektieren eine sehr hohe Bedeutung hat. Dieses ist auf der anderen Seite mit vielen Schwierigkeiten verbunden, die Entwicklung der gemeinsamen Vorstellung und kontinuierliche Kommunikation über das Problem fordert. Basierend auf den Interviews sind vier Problemgruppen (PG1) *Identifikation*, (PG2) *gemeinsames Verständnis*, (PG3) *Vorberatung* und (PG4) *Reflektieren* formuliert. Durch Experten wurde stark betont, dass die Iterationen und das Reflektieren bei Problemen und Lösungswegen in Teams sehr wichtig sind, daher müssen Teams dabei unterstützt werden (PG4). Auf diese Weise bekommen die Teammitglieder kontinuierliches und konstruktives Feedback. In der Problemgruppe Identifikation (PG1) werden die Probleme adressiert, die mit dem Prozess der Identifikation von altem Wissen verbunden sind. Um die Probleme gelöst zu haben, müssen die Teammitglieder gleiche Vorstellungen von dem Problem entwickeln und dabei müssen sie auch bereit für die Veränderung sein (PG2). Die Lösungswege für Probleme können vielfältig sein und hängen komplett an Team Akzeptanz und Zusammenarbeit ab (PG3). Die Experten haben oft im Interview gesagt, dass den Teams bei der Problemlösung Freiraum zum Experimentieren gegeben werden soll, um verschiedene Wege zu identifizieren, und dabei sicher fühlen zu können. Daher gilt, dass bei der Vorbereitung die Teams den Weg planen und gemeinsam besprechen sollen, wie sie Veränderungen herbeiführen und welche Vorstellungen sie dabei haben.

Nach der Definierung der Problemgruppen sind die Anforderungen aus der Experteninterviews ein zu entwickelndes Artefakt abgeleitet. Die Anforderungen ermöglichen so eine gerichtete, systematische Auswahl und Implementierung von Design Features. In der Arbeit von Di Maria et al. (2023b) sind die Designanforderungen an USS definiert. Basierend auf der Arbeit sind weitere Designanforderungen mit unstrukturierter Literaturanalyse identifiziert. Anschließend sind dann die Anforderungen aus Experteninterviews und Literatur zusammenkombiniert und für mehr Anschaulichkeit in Form von Gioia Diagramm (Gioia et al. 2013) dargestellt (siehe Kap. 5). Dabei wurde insbesondere Wert darauf gelegt zu kennzeichnen, welcher Herkunft die Anforderungen waren, d. h., deduktiv oder induktiv gewonnen. Bei induktiv hergeleiteten Anforderungen wurde zudem angezeigt, wie oft diese insgesamt genannt wurden und ferner von wie vielen

verschiedenen Experten. Somit wird die Relevanz jeder Anforderung direkt ersichtlich und ein konsolidiertes Anforderungsbild wird gezeichnet.

3.4 Design und Entwicklung

In der Entwicklungsphase wurden auf Basis der Erkenntnisse aus den qualitativen Experteninterviews und der Literaturanalyse Anforderungen definiert. Auf dieser Grundlage wurden die Design Features formuliert und anschließend der Prototyp entwickelt. Die Entwicklung des Artefakts wurde in iterativer Form vorgenommen, wobei durch Evaluationen inklusive vielfachem Feedback eine Verbesserung des Prototyps erreicht wurde. Durch dieses iterative Vorgehen und sowie den intensiven Austausch mit agilen Experten und Teams (Goldkuhl und Sjöström 2018) wurde die Nützlichkeit des Artefakts kontinuierlich verbessert (van der Merwe et al. 2017; Peffers et al. 2007).

Vor der Entwicklung des Artefakts ist es wichtig, sich klarzumachen, wie welches Wissen bereits vorhanden ist und inwiefern es zur Erstellung eines nützlichen Artefakts beitragen kann (Hevner und Gregor 2013). Eine Verbesserung von DSR-Artefakten wird dabei nach dem Grad beurteilt, wie und warum sich die neue Lösung von den aktuellen Lösungen abheben (Hevner et al. 2004; Hevner und Gregor 2013). Deshalb schlagen Hevner et al. (2004) vor, bei Entwicklung und Design des Artefakts die relevanten Erkenntnisse Wissensbasis zu verwenden (Hevner und Gregor 2013). Diese Wissensbasis liefert die Grundlagen und die Methoden, durch die rigorose und relevante Forschung erfolgen kann. Rigorosität im Genauen betrachtet wird durch geeignete Anwendung vorhandener Grundlagen und Methodologien erreicht (Hevner et al. 2004) – geeignet im Sinne von Passung mit Forschungsproblem, Forschungsfrage, sowie Erwartungen der Stakeholder reflektiert in ihren Bedürfnissen als auch den definierten Anforderungen (Recker 2021).

In diesem Kontext nimmt die Visualisierung eine zentrale Rolle ein (Eberhard 2023; Recker et al. 2019). Die Visualisierung der Wissensströme ist wichtig, um das Wissensmanagement in einer Organisation und in einem Team zu unterstützen (Hansen und Kautz 2005). Damit wird das Verständnis entwickelt, woraus Wissen in der Organisation besteht und in welcher Beziehung es zueinandersteht. Die visuelle Darstellung des Wissens kann als Auslöser der Gesprächsanreger oder Diskussionsstarter dienen, was dann ein gemeinsames Verständnis zwischen den verschiedenen Interessengruppen fördert (Hansen und Kautz 2004). Bjørnson und Dingsøyr (2008) betonen, dass *Knowledge Mapping* bei der Planung der Verbesserungsinitiativen helfen kann. Durch die daraus resultierende *Knowledge Map* kann das Wissen entdeckt, seine Ströme nachverfolgt und dadurch Veränderungsbedarf identifiziert werden; dort, wo er am dringendsten benötigt

wird (Balaid et al. 2016). Das bedeutet, dass sowohl Erfahrungen als auch Kompetenzen ausgetauscht und geteilt werden sollen, damit in einer Organisation oder in einem Team das Lernen stattfinden kann (Hansen und Kautz 2005).

Beim Wissensaustausch können kollaborative Tools, wie z. B. *Business Model Canvas* oder *Team Alignment Map*, unterstützen. Sie können dazu beitragen, das gemeinsame Verständnis zwischen den beteiligten Personen zu verbessern, die Kommunikation zu erleichtern und den Informationsaustausch zu fördern (Avdiji et al. 2018). Die visuelle Darstellung ermöglicht dabei die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses, indem sie die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf einen gemeinsamen Rahmen konzentriert und so Unklarheiten auflöst (Avdiji et al. 2018; Maedche et al. 2019).

Damit verbunden erwähnen Schoormann et al. (2023b), dass eine gemeinsame *Reflexion* von Handlungen wichtig ist, um mit schwierigen Situationen umzugehen. Grund dafür ist, dass Entscheidungen manchmal schnell getroffen werden müssen. Dies kann dazu führen, dass nicht alle Ansichten der Beteiligten mitberücksichtigt werden und dies erlaubt nicht den Mitgliedern, aus den üblichen Mustern auszurechen. Daher schlagen die Autoren vor, in dem Artefakt Reflexion zu interagieren. Dadurch können schnelle und effiziente Prozesse gefördert werden und durch gemeinsame Reflexion über die Probleme können neue Ideen entwickelt werden, die aus der Erfahrung von anderen inspiriert werden. Letztlich kann die Qualität im Prozess sowie des Produkts – als Ergebnis des Prozesses – verbessert werden, indem das Team zu verschiedenen Zeitpunkten reflektiert (Schön 2017).

Um ein nützliches Tool zur Unterstützung von Verlernen in agilen Teams zu gestalten, werden die Erkenntnisse aus der Literatur und Empirie zu gemeinsamen Verständnis und Reflexion kombiniert und in Form eines *Visual Inquiry Tools* (Avdiji et al. 2020) konkretisiert. Durch visuelle Darstellung helfen *Visual Inquiry Tools* komplexe Probleme zu identifizieren und mögliche Lösungen dafür zu finden. Außerdem wird dadurch unterstützt, alternative Hypothesen zu identifizieren, die theoretischen Wahrnehmungen zu beobachten und zu hinterfragen (Avdiji et al. 2020). Diese Tools bieten, im Unterschied zu traditionellen Managementtools, kreative und iterative Designs, welche auf *Design Thinking-Techniken* basieren. Außerdem sind sie in IS gut etabliert, insbesondere in DSR; sie unterstützen nämlich Design als Suchprozess (Hevner et al. 2004).

Neben anderen Tools bieten Canvas-Ansätze eine visuelle Darstellung, um Ideen und Hypothesen zur Lösung von Problemen iterativ zu erkunden. Außerdem ist die Anwendung der Canvases sehr gut in der agilen Welt etabliert. Beispielsweise das Canvas Tool von Roschnik und Missonier (2022) hilft bei der agilen Transformation, die Kultur zu analysieren und Schritte zu definieren, um die Lücke zwischen aktuellen und agilen

Kultur zu schließen. Außerdem gibt es im Internet zahlreiche Beispiele von Canvases, welche agile Teams, Projekte oder Führungsmanagement unterstützen, wie beispielsweise die *Agile Transformation Canvas*¹⁰: Diese Canvas unterstützt Organisationen als eine Art ‚Navigationsgerät‘ bei der Positionsbestimmung, Kartographie und Erkundung zu agilen Arbeitsweisen.

Aus den oben genannten Gründen wird in dieser Masterarbeit auf die Designtheorie der *Visual Inquiry Tools* (Avdiji et al. 2020) zurückgegriffen. Diese propagiert drei wesentliche Designprinzipien: Zunächst soll ein konzeptionelles Modell entwickelt werden, der das Zielkonzept des Artefakts bildet. Im nächsten Schritt soll der Rahmen in eine gemeinsame Visualisierung überführt werden, d. h. ein Modell mit leeren Designräumen. Anschließend sollen für das Modell Nutzungsrichtlinien erstellt werden. Basierend auf diese Designprinzipien wurde ein Prototyp entwickelt, um die Nützlichkeit des Artefakts zu demonstrieren (Peffers et al. 2012). Die Evolution des Designs wird nachfolgend erläutert.

3.4.1 Version 1.0 – Paper Prototype

Beim ersten Prototyp war es wichtig, die Grobstruktur und die Themenfelder des Modells zu definieren. Hierzu wurde ein Paper-Prototype bzw. Mock-Up in MIRO¹¹ (siehe Anhang F) erstellt. In der ersten Phase der Entwicklung wurde der Rahmen der Canvas und die Idee des Prozesses entworfen. Dabei sind alle im Vorfeld definierten Designanforderungen berücksichtigt (siehe Kap. 5, Kap. 7). Im nächsten Schritt werden für die Canvas-Felder passende und nützliche Namen formuliert, darauf basierend die grafischen Symbole der Felder ausgewählt. Zum Abschluss wurden die Leitfragen für die einzelnen Felder formuliert – sie dienen agilen Teams als Hilfsmittel für die Befüllung der Canvas und vereinfachen den Verlernenprozess durch Hinweise.

Das Paper-Prototype wurde dann durch agile Experten mit der *Think Aloud Methode* (van Someren et al. 1994) evaluiert. Die Version 1.0 wurde durch die Ergebnisse (siehe Anhang G) der Evaluation verbessert und die Anmerkungen der Experten wurden in die Version 1.1 eingearbeitet.

¹⁰ <https://agilecoach.de/wissen/agile-transition-canvas/> (letzter Zugriff: 01.05.2024)

¹¹ <https://miro.com> (letzter Zugriff: 12.05.2024)

3.4.2 Version 1.1 - Prototypische Webanwendung

Nach der ersten Evaluationsrunde wurden das Problemverständnis, die Anforderungen sowie die Design Features besser verstanden. Die neuen Anforderungen und Design Features von Experten sind in Prototype Version 1.1 (siehe Abb. 6.6) integriert worden. Außerdem wurde der neue Prototyp als Webanwendung implementiert. Die vorherige Design- und Evaluationsrunde hat gezeigt, dass die Canvas relevante Eigenschaften über den Problem- und Lösungsraum (Maedche et al. 2019; Gregor und Hevner 2013) bietet, sodass eine Eigenentwicklung gerechtfertigt erschien.

In diesem Design- und Entwicklungsschritt wurden zuerst das Feedback aus der ersten Evaluationsrunde analysiert und die entsprechenden Änderungen an das Board vorgenommen. Danach wurden das Vorgehen, die Sprache und das Modell für die technische Umsetzung festgelegt. Für das Frontend der Webanwendung wurden HTML, CSS und JavaScript verwendet. Das Backend wurde mithilfe von Java und dem Spring Boot Framework entwickelt. Die Anwendung greift auf eine MySQL-Datenbank zu. Das Tool wurde so implementiert, dass es von mehreren Benutzern gleichzeitig genutzt werden kann und die Daten in Echtzeit angezeigt werden.

Als nächstes wurde die prototypische Webanwendung mit einem fiktiven Team mit allen SCRUM-Rollen *Product Owner*, *SCRUM-Master* und *Developer* evaluiert. Dabei wurde sowohl die technische Umsetzung als auch die Anwendbarkeit des Tools überprüft.

3.4.3 Version 2.0 – Erweiterte prototypische Webanwendung

In der dritten und letzten Version wurden die Rückmeldungen von Experten eingehend reflektiert und – falls nutzenstiftend für agile Teams – eingearbeitet. Außerdem sind zur Optimierung der Funktionalitäten und Benutzerfreundlichkeit des Tools ein paar Anpassungen nötig gewesen. Aufgrund des großen Interesses seitens der Praktiker, wurde der Link des Tools mit mehreren Interessenten geteilt¹². Um Datenkonflikte bei gleichzeitiger Nutzung zu vermeiden, wurde eine zusätzliche Seite eingebaut. Dort hat der Nutzer die Möglichkeit, für das Board einen eindeutigen Schlüssel zu generieren und dann mit diesem Key auf das Board zuzugreifen.

¹² Ich interpretiere das als Indikator für die Nützlichkeit des Tools sowie die Relevanz des adressierten Problems.

Diese Version zielte insbesondere darauf ab, das Tool technisch so bereitzustellen, dass es für die geplante dritte Evaluation problemlos funktioniert, um Komplikationen zu vermeiden.

3.5 Demonstration & Evaluation

DSR umfasst zwei wichtige Aktivitäten: die Erstellung und die Evaluierung von Artefakte (Sonnenberg und vom Brocke 2012a). Die Demonstration und Evaluation des Canvas-Modells werden in iterativer Form erfolgen. Durch dieses iterative Vorgehen wird das Feedback von Experten eingeholt und das Verständnis des Problems besser definiert, welches dann Qualität und Entwicklungsprozess verbessert (Hevner et al. 2004). Durch schrittweise Evaluation wurde der Fortschritt der Nutzenentwicklung des Artefakts bestimmt (Sonnenberg und vom Brocke 2012a). Dabei war es auch wichtig, die Nützlichkeit und Anwendbarkeit des Artefakts zu testen, bevor es in Gebrauch genommen wird (Sonnenberg und vom Brocke 2012b). Demonstration und Evaluation fanden in insgesamt drei Iterationen statt, unter der Berücksichtigung der Aspekte *Proof-of-Concept*, *Proof-of-Value* und *Proof-of-Use* (Nunamaker et al. 2015). Bei einem *Proof-of-Concept* kann mehr Wissen über das Problem erfahren werden und dabei wichtige Erkenntnisse identifiziert werden, wie die Lösung für das Problem aussehen soll. Erste Beweise werden gesammelt, die Designentscheidungen validieren, wie bspw. eine sinnvolle Artefaktklasse. Beim *Proof-of-Value* des Prototyps kann durch Laborexperimenten oder Feldstudien untersucht werden, ob das – bisher eher hypothesenbasierte – Design des Artefakts Nützlichkeit für die Anwendung liefert. Der Umfang ist weiterhin eher limitiert und die Umgebungsbedingungen nur teilweise realistisch, z. B. durch Testpersonen aus der realen Zielgruppe und/oder echte Problem aus der Praxis. Beim *Proof-of-Use* wird der tatsächliche Nutzen für die Praxis in echten Umgebungen überprüft, d. h. wie das Artefakt bei der Lösung echter Aufgaben an echten Arbeitsplatzumgebungen durch reale Anwender unterstützt – (*three realities*‘; Sun und Kantor 2006). In jedem Schritt sollen also Ziele so definiert werden, dass der Nutzen und die Eignung der propagierten Lösung (hier: Prototyp) schrittweise ansteigt. Daher wurde bei der Planung der Evaluation und der Auswahl der Teilnehmer darauf geachtet, dass die Evaluationseinstellung möglichst reale Aufgaben in realer Umgebung abdeckt (Nunamaker et al. 2015; Sun und Kantor 2006).

Die Testpersonen für die Evaluation wurden nach Erfahrung und Wissen über SCRUM-Methoden und -Rollen ausgewählt, um sicherzustellen, dass die Testpersonen die Testaufgaben durchführen können. Durch dieses inkrementelle Design- und Evaluationsvorgehen soll die Korrektheit und Nachhaltigkeit des Artefakts ermöglicht werden (Sonnenberg und vom Brocke 2012b).

In der ersten Entwicklungsphase war es wichtig, die Anforderungen den Design Features zuzuordnen, um die Qualität des Artefakts zu gewährleisten. In dieser Phase haben zwei Evaluationen stattgefunden. Für erste Evaluation wurden vier Teilnehmer mit *SCRUM-Master* und *Product Owner* Rollen gesucht, mit denen versucht wurde, das Board beispielhaft zu befüllen. Die zweite Evaluation erfolgte in einem Workshop mit einem echten Team, um weitere Verbesserungswünsche und Anforderungen zu definieren. Ziel war dabei, *Proof-of-Concept* (Nunamaker et al. 2015) des Modells sicherzustellen, d. h., die Verständlichkeit, Nutzbarkeit und Verwendbarkeit der Canvas zu evaluieren. Die nächste Evaluation wurde mit einem fiktiven Team (mit mindestens einer SCRUM-Rolle: *Product Owner*, *SCRUM-Master* und *Developer*) durchgeführt. Dabei wurden die Durchführbarkeit und die Anwendbarkeit des Tools beobachtet, um *Proof-of-Value* (Nunamaker et al. 2015) der Canvas nachzuweisen. Anschließend wurden weitere Designwünsche von den Beteiligten für die weitere Entwicklung gesammelt. In der letzten Iteration war es interessant, *Proof-of-Use* (Nunamaker et al. 2015) des Tools zu prüfen. Deshalb hat die letzte Evaluation in einem Team stattgefunden, in dem das Tool in der Retrospektive für einen Sprint (zwei Retrospektiven) eingesetzt wurde, um die praktische Anwendbarkeit in der Praxis zu testen und Wünsche und Ideen für das Re-Design zu sammeln.

3.5.1 Initiale Demonstration

3.5.1.1 Demonstration mit agilen Experten

Da für die erste Evaluation das Artefakt nur als Mock-Up in MIRO (siehe Anhang F) erstellt wurde, war es interessant zu prüfen, ob das zu entwickelnde Tool die Vollständigkeit und Richtigkeit der Problemlösung gewährleistet. Aus diesem Grund wurde Ziel gesetzt, ein *Proof-of-Concept* (Nunamaker et al. 2015) nachzuweisen. Daher wurde entschieden, die Anwendbarkeit durch die demonstrative Befüllung (Sonnenberg und vom Brocke 2012a) der Canvas zu prüfen. Dabei wurde gefragt, ob die Testpersonen weiterhin den Wunsch haben, das Tool auch in der Praxis zu verwenden. Anschließend sollten weitere Ideen zur Weiterentwicklung gesammelt werden.

Die erste Evaluation wurde mit der *Think Aloud Methode* (van Someren et al. 1994) durchgeführt. Die *Think Aloud Methode* ist ein Vorgehen, bei dem die Teilnehmer beobachtet werden, wie sie ein vorgegebenes Problem lösen. In diesem Vorgehen ist wichtig, dass die Teilnehmer während der Bearbeitung ihre Gedanken äußern, erläutern und laut denken (van Someren et al. 1994).

Tabelle 3.2 Evaluation 1 - Sampling

Evaluation	Aktuelle Rolle	Branche	Erfahrung
E1	<i>SCRUM-Master</i>	Consulting	5 Jahre
E2	<i>SCRUM-Master</i>	Consulting	2 Jahre
E3	<i>Product Owner</i>	Versicherung	1 Jahr
E4	<i>SCRUM-Master</i>	Versicherung	4 Jahr

Beim Sampling ist es wichtig, die Teilnehmer zu bestimmen, die zwei Bedingungen, den Grad der Fachkenntnis und die Verbalisierungsfähigkeiten, bei der Anwendung des lauten Denkens erfüllen (van Someren et al. 1994). Deshalb wurden für diese Evaluationsphase agile Experten mit SCRUM Erfahrung ausgewählt. Das Vorgehen ist dabei als *convenient* zu charakterisieren, da Experten maßgeblich nach Verfügbarkeit und Bereitschaft zur Teilnahme ausgewählt wurden (Bhattacharjee 2012). Anschließend wurde die Evaluation mit vier Experten, darunter *SCRUM-Master* und *Product Owner*, durchgeführt (siehe Tabelle 3.2). Die Meetings fanden online im Big Blue Button (BBB) statt und dauerten ungefähr eine Stunde.

Am Anfang des Termins wurden Hinweise auf Aufzeichnung und Datenschutz gegeben. Dann wurde zum besseren Verständnis erklärt, was Verlernen ist und welche Rolle es im agilen Kontext spielt. Danach wurde das Ziel der Evaluation und der Masterarbeit beschrieben. Als nächstes wurde das Vorgehen der *Think Aloud Methode* erklärt und es wurde betont, dass es bei der Evaluation wichtig ist, dass die Experten laut sagen, was sie aktuell denken. Ich habe mich nur dann in das Gespräch eingemischt, wenn Teilnehmer aufhörte zu sprechen. Die Einführungsphase hat ungefähr 20 Minuten gedauert. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und nach der Durchführung wurden alle Aufzeichnungen nach entsprechenden Transkriptionsregeln protokolliert (siehe Anhang G). Die Protokolle wurden selektiv transkribiert, d. h., es werden nur Teile ins Transkript aufgenommen, die neues Wissen oder neue Denkprozesse zeigen (van Someren et al. 1994).

Die Evaluation wurde in zwei Teile aufgeteilt. Im ersten Teil wurde den Teilnehmern gesagt, dass sie einfach das Canvas Design, Felder Benennungen und die Icons bewerten (siehe Anhang F, das erste Board). Dabei war es wichtig zu verstehen, ob die Experten ohne explizite Fragen oder Hinweis schon verstehen können, wie das Tool anzuwenden und zu befüllen ist. Im zweiten Teil wurde die Canvas mit Leitfragen (siehe Anhang F, das zweite Board) gezeigt. Dabei wurde die Erläuterung zu den Feldern gegeben und auch der Prozess für die Befüllung des Canvas-Modells beschrieben. Anschließend wurden die Teilnehmer gebeten, sich aus ihrer Erfahrung an mindestens ei-

nen Fall zu erinnern, bei dem das Team bestehende Prozesse oder Wissen verlernen sollte, weil sie nicht mehr aktuell waren. Dieser Fall – besser gesagt: darin enthaltene Herausforderungen – wurden als Objekt für Verlernen begriffen und nach hemmenden Wissensstrukturen gesucht, deren Ursprünge in der Vergangenheit liegen. Dabei war es wichtig, dass die Teilnehmer das Modell erfahrungsbasiert befüllen. Bei der Demonstration war es essenziell, dass die Beteiligten über den Prozess laut denken. Nach der Bearbeitung wurden Abschlussfragen sowohl von den durchführenden Personen als auch der interviewenden Personen gestellt.

3.5.1.2 Demonstration in einem Workshop

Die Canvas Prototyp Version 1.0 wurde zunächst in einem Workshop demonstriert, der komplett analog stattgefunden hat. Ziel der Evaluation war es, zu verstehen und zu beobachten, wie die Canvas im Team eingesetzt und verwendet wird. Dabei wurde beobachtet, ob irgendwelche Verständnisprobleme und Schwierigkeiten bei der Bearbeitung durch die Teammitglieder auftraten. Somit ist dieser Schritt als Pre-Test zu sehen.

Am Anfang des Workshops wurde den Beteiligten das Konzept des Verlernens erklärt und die Idee des Tools näher erläutert. Es gab acht Teilnehmer und der Workshop hat ungefähr 90 Minuten gedauert. In dem Teilnehmerkreis waren vier Entwickler, ein *Product Owner*, zwei *Business Analysten* und ein Testmanager. Die Aufzeichnung des Workshops konnte aus technischen Gründen nicht erfolgen. Da diese Veranstaltung einen einmaligen Charakter hatte, hat das Team nur ein Teil des Canvas-Boards bearbeitet, nämlich die Feldergruppe, die sich mit der Identifizierung von Wissensproblemen befasst. Dann sollten die Teammitglieder einmal die Probleme durch Brainstorming identifizieren, danach gemeinsam eine Vorstellung für die Veränderung formulieren und anschließend die Handlungsfelder formulieren. Im Workshop konnte das Team die zwei Felder für *Measuring Unlearning* und Feedback nicht befüllen, weil es nicht zur Reflexion kam. Daher hat sich das Team nur auf Identifikation der Probleme, Formulierung der Ziele und Festlegung der *Action Items* konzentriert.

3.5.2 Laborexperiment

In der nächsten Evaluation wurde geprüft, wie gut das Tool mit der Teaminteraktion funktioniert. Um dies zu prüfen, wurde für die zweite Iteration ein Laborexperiment (Sonnenberg und vom Brocke 2012a) geplant. In dieser Runde haben die Teilnehmer den ersten Web-Prototyp angewendet und evaluiert. Die Idee dabei war es, eine agile Event-Retrospektive zu simulieren. Dafür wurde ein fiktives Team zusammengestellt, in dem die Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen verschiedener Branchen gesammelt wurden – sozusagen ein ‚assoziertes‘ SCRUM-Team. Bei der Teilnehmerauswahl

war es wichtig, mindestens jede SCRUM-Rolle (siehe Tabelle 3.3) im fiktiven Team dabei zu haben. Grund dafür ist, dass alle Einblicke und Inputs von den Rollen berücksichtigt werden, die das Tool später verwendet werden sollen.

Tabelle 3.3 Sampling für Laborexperiment

Laborexperiment	Aktuelle Rolle	Branche	Erfahrung
K	<i>Product Owner</i>	Consulting	4 Jahre
A	<i>SCRUM-Master</i>	Versicherung	2 Monaten
F	<i>Developer</i>	Versicherung	5 Jahr

Durch die simulierte Retrospektive wurde versucht, das Tool so zu testen, dass es einen möglichst realen Anwendungsfall darstellt, wie er auch in der Praxis vorkommen könnte. Dabei war es interessant zu sehen, wie das Canvas-Board Teamarbeit und möglichst konstruktive Diskussionen der Teammitglieder ermöglichte. Das genauere Vorgehen der Evaluation ist in Kapitel 6.2.2 beschrieben. Zusammenfassend kann man sagen, dass durch Laborexperiment der *Proof-of-Value* (Nunamaker et al. 2015) gezeigt wurde: Es ist anwendbar, weil es von Vertreter der Zielgruppe nach vorheriger, kurzer Anleitung nahezu selbstständig für den planmäßigen Zweck verwendet wurde.

Die Evaluation wurde online per Big Blue Button (BBB) durchgeführt und hat ungefähr eine Stunde gedauert. Das Gespräch wurde nicht aufgezeichnet. Während der Durchführung wurden nur digitale und Handnotizen gemacht. Die Teilnehmer wurden über Datenschutzhinweise und Verarbeitung der Daten informiert. Der Ablauf der Evaluation war folgender:

- (1) Am Anfang wurden alle Teilnehmer gebeten, sich vorzustellen, um einander kennenzulernen und so eine bessere Teamarbeit zu ermöglichen.
- (2) Im nächsten Schritt wurden die Ziele der Masterarbeit und der Evaluation erläutert. Es wurden auch Hinweise auf die *Think Aloud Methode* gegeben. Danach wurden die Teilnehmer gebeten, dass sie alle Ideen und Gedanken bei der Bearbeitung mit anderen teilen und laut denken.
- (3) Als nächstes wurden das Szenario und die Aufgabe für die Evaluation erklärt und die Fragen der Teilnehmer beantwortet. Die Einführung hat ungefähr 15 Minuten gedauert.

Die Aufgabe des Laborexperiments war es, dass die Teilnehmer reale Fälle aus ihrer Praxiserfahrung nennen und – basierend auf den Erfahrungen – agile Teamarbeit simulieren, indem sie eine Retrospektive durchzuspielen, so wie sie mit ihrem eigenen Team in einer ähnlichen Situation gehandelt hätten. Idee und Ziel dabei war es, zu sehen, wie

gut das Tool die Teamarbeit unterstützt, d. h. team-basiertes Verlernen. Zudem wurde untersucht, ob das Tool nach Meinung der Teilnehmer dazu beitragen kann, Wissensprobleme im Arbeitsalltag zu identifizieren (*sensing*) und zu beseitigen (*discarding*).

3.5.3 Feldtest

Im Rahmen dieser Evaluationsrunde wurde beabsichtigt, die Durchführbarkeit und Anwendbarkeit des Tools in der Praxis zu prüfen. Ziel dabei war es, zu identifizieren, ob das Artefakt in der Praxis anwendbar und nutzbar ist (Nunamaker et al. 2015). Zu diesem Zweck wurde ein Feldtest (Nunamaker et al. 2015) für die dritte Evaluation konzipiert.

Die Evaluation wurde mit der Kooperation eines Teams aus einem großen Versicherungsunternehmen durchgeführt. Die Teilnahme war komplett freiwillig und wurde nach Einverständnis und Bereitschaft aller Teammitglieder geplant. Dadurch war es möglich, das Tool für einen vollständigen Sprint, d. h. zwei Retrospektiven, zu testen. Die Sprintlänge in dem Unternehmen betrug zwei Wochen. Am Ende des Feldtests wurde nach Verbesserungswünschen und Feedback für Re-Design gefragt.

Das teilnehmende SCRUM-Team setzt sich aus verschiedenen Mitgliedern zusammen. Das ganze Team besteht aus zwölf Personen, darunter einen *Product Owner*, ein *SCRUM-Master*, zwei *Business Analysten* und acht *Developer*. Das Team arbeitet bereits über einen längeren Zeitraum zusammen und entwickelt das Softwareprodukt für das Unternehmen.

Die Aufgabe für das Team bestand in der Anwendung des Tools in der Retrospektive sowie in der Abgabe von Feedback während und am Ende des Experiments. Die Retrospektiven wurden durch mich moderiert. Die Retrospektiven wurden als hybride Veranstaltungen durchgeführt, d. h. ein Teil des Teams war vor Ort im Büro und der andere Teil im Homeoffice. Aus Datenschutzgründen wurden die Meetings nicht aufgezeichnet. Jedoch wurden während der Gespräche die Handnotizen gemacht. Das gefüllte Canvas-Board wurde anonymisiert und nach Zustimmung des Teams als Screenshot in der Arbeit verwendet (siehe Anhang K).

4 Problemidentifikation und –motivation

Aus der Literaturanalyse und den Interviews wurden zahlreiche Probleme entnommen, die für die vorliegende Arbeit relevant sind. Zum besseren Verständnis wurden die zentralen Probleme in Form einer 2x3 Matrix dargestellt (siehe Abb. 4.1). Horizontal sind die drei Typen von Wissensstrukturen angetragen (kognitiv, behavioral, sozial); vertikal ist angezeigt, ob es sich um ein individuelles Problem einer SCRUM-Rolle handelt oder ob das gesamte SCRUM-Team betroffen ist. Kognitives Wissen umfasst mentale Modelle, Werte, Überzeugungen und Annahmen (Tsang und Zahra 2008). Behavioral Wissen bezieht sich in der Regel auf Praktiken und Routinen (Fiol und O’Connor 2017). Soziales oder gemeinsames Wissen tritt auf der Teamebene, wenn die Gruppenmitglieder gemeinsame Werte, Visionen oder Missionen haben (Zhao et al. 2013).

	Kognitiv	Behavioral	Sozial
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse und Techniken in den Gedanken der Menschen. Es gibt Menschen mit Fixed Mindset, die glauben, dass die Fähigkeiten fest sind und nicht weiterentwickelt werden können. • Meistens fällt es Mitarbeitern mit jahrelang Erfahrung schwer, sich an den neuen Prozessen anzupassen. Dies führt manchmal zu Konflikten mit „jungen“ und „senioren“ Mitarbeitern. • Selbstorganisation ist eine Herausforderung für Menschen, die bisher anders gelebt haben und zufrieden waren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz - Bereitstellung von Informationen, die es ermöglichen, Dinge zu tun, und die keine Statusberichte sind. • Gewohnheiten - z. B. tägliche Produktionskontrollen, die nicht mehr notwendig waren, aber dennoch durchgeführt wurden, weil es für eine Person ein „schönes Ritual“ war. • VUCA in agilen Projekten führt zu Unmut, da die Anpassung an Veränderungen den Druck weiter erhöht. 	
Team / Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Ziele werden in einem Sprint gesetzt und können letztlich nicht alle erreicht werden. • Reagieren auf Veränderungen und Treffen von Entscheidungen ohne Rücksprache mit dem Vorgesetzten. Selbstverantwortung als Team zu übernehmen ist für viele nicht einfach. • Negative Erfahrungen in der Vergangenheit können dazu führen, dass die Teammitglieder nicht mehr bereit sind, noch einmal etwas auszuprobieren und damit Bereitschaft für die Veränderungen blockieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agile Zeremonien werden infrage gestellt und werden als „Zeitverschwendung“ bezeichnet, obwohl ähnliche Meetings im klassischen Management als wichtig erachtet wurden. • Es kommt schnell zu einer Blockadehaltung, wenn man merkt, dass Vorgaben gemacht werden. • Es kann schwierig sein, ein Verständnis für Veränderungen zu entwickeln, wenn die „alten“ Prozesse gut etabliert sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Prozesse: früher konnten Personen direkt angesprochen werden, aber in der agilen Welt gibt es klare Verantwortlichkeiten und Prozesse und z. B. können Anforderungen mit Entwicklern ohne <i>Product Owner</i> nicht besprochen werden. • Die Veränderungen werden schriftlich dokumentiert. Wenn etwas nicht nach dem Plan läuft, wird es den Teams gezeigt und sie darauf aufmerksam gemacht.

Abb. 4.1 Problemraum: Visualisierung allgemeinen wissensbezogenen Problemen

Wie in Abb. 4.1 zu sehen ist, können die Probleme im Team auf verschiedenen Ebenen und an unterschiedlichen Stellen entstehen. Die Probleme selbst können vielfältig sein. In den Interviews wurde oft erwähnt, dass es ein sehr sensibles Thema ist, über Probleme, die mit Wissen und Denkmustern verbunden sind, zu sprechen. Auf solche Probleme

me zu reagieren und ständig neues Wissen zu entwickeln, macht Verlernenprozess für einzelne Personen in agilen Teams sehr herausfordernd (Matook und Blasiak 2020). Außerdem bleibt die Tatsache, dass Probleme nicht gelöst werden können, die nicht klar sind und über die sich die Beteiligten nicht einig sind. Aus diesem Grund soll ein Gefühl der Dringlichkeit und ein Bewusstsein geschaffen werden, um Verlernprozesse zu erleichtern (Klammer und Gueldenberg 2019). Nach dem Interview wurde es auch klar, dass die Identifikation der Probleme schwierig und kein leichter Prozess ist. Außerdem fällt den Leuten schwer, über Probleme zu reden und sich klarzumachen, dass ein Problem vorliegt. Interviewte B betont: „du musst natürlich erst einmal sehen, dass es ein Problem ist, das dauert schon mal manchmal ein bisschen“. Die Identifizierung von Problemen ist eine wichtige Grundlage, bevor Maßnahmen zur Lösung ergriffen werden (Kim und Park 2022; Morais-Storz und Nguyen 2017).

Der nächste wichtige Punkt ist iteratives Vorgehen. Nachdem das Problem identifiziert wurde, ist es wichtig, über einen längeren Zeitraum daran zu arbeiten und nicht zu versuchen, alles auf einmal zu lösen. Aus diesem Grund wird ein schrittweises Vorgehen empfohlen, um ‚Verlernstress‘ zu vermeiden. „Wenn große Schritte reinkommen, dann werden die Leute ausbrennen“ (Interview A). Denn „etwas zu verlernen, ist kein angenehmer Prozess, man muss etwas abgeben, woran man vorher geglaubt hat“ (Interview D). Dabei ist Reflektion ein wichtiger Bestandteil, denn, wenn Veränderungen vorgenommen werden, kann durch Reflektieren bewertet werden, wie das funktioniert hat. So haben die Mitglieder mehr Freiheit, Neues auszuprobieren und Sicherheit, die auf Veränderungen zu reagieren und zu bewerten. Dabei ist es auch wichtig, dass die Teammitglieder gleiche Vorstellungen entwickeln, um die Bereitschaft zur Veränderung zu aktivieren (Wang et al. 2019). Zum Beispiel hat Interviewte C auf die Frage, wie Teams mit Verlernen unterstützt werden können, geantwortet: „primär zwei Dinge, einerseits überhaupt dieses identifizieren und selber auch ein Team Commitment zu bekommen“.

Zusammenfassend wird es deutlich, dass *Identifizieren der Probleme*, *Experimentieren*, *gemeinsames Commitment* und *Reflektieren* am häufigsten (siehe Tabelle 5.2) als Bedarf für die Veränderung genannt werden. Die Probleme können nicht gelöst werden, die nicht bekannt sind und wenn sich die Teammitglieder nicht einig sind, dass da eine Veränderung notwendig ist. Daher wird durch die zu entwickelnde Canvas erzielt, die Teams primär bei der Identifikation der Probleme und sekundär bei dem Reflektieren zu unterstützen. Folglich konzentriert sich diese Arbeit und somit die Zielsetzung des zu schaffenden Artefakts auf das Problem des gemeinsamen Identifizierens von Wissensbarrieren (Sinkula 2002) sowie das anschließende gemeinsame Reflektieren (Levina 2005) darüber. Damit soll die Basis für nachfolgende Verlernprozesse geschaffen werden.

5 Entwicklung der Anforderungen

Die Ziele einer Lösung können qualitativ oder quantitativ sein (Peppers et al. 2007). Die qualitativen Ziele sprechen die Probleme an, wie ein neues Artefakt bisher noch nicht angesprochen Probleme lösen kann. Die quantitativen Ziele sind geeignet, wenn eine neue Lösung besser Probleme löst als ein aktuelles Artefakt. Nach der Identifizierung und Beschreibung des Problems im Kapitel 3.2 und Kapitel 4 sind für diese Arbeit die qualitativen Ziele geeignet. Die Definierung der Anforderungen dient dazu, den Erfolg des entwickelnden Produkts sicherzustellen und klare Ziele zu festlegen. Fokussierte Literaturanalyse (deduktiv) und Experteninterviews (induktiv) haben dazu beigetragen, die Problemstellung aus beiden Perspektiven zu identifizieren und dabei die Anforderungen an die entwickelnde Lösung abzuleiten.

5.1 Entwicklung der Anforderungen aus dem Interview

Für die Analyse der Experteninterviews wurden die Ziele formuliert, die im Kapitel 3.3.2.3 beschrieben sind. Deshalb war es wichtig, die Probleme in agilen Teams zu identifizieren, die durch veraltetes Wissen und veraltete Prozesse auftreten. Dabei war es ein wichtiger Punkt zu verstehen, wie die Probleme im Team identifiziert und adressiert werden. Durch die Analyse wurden insgesamt neun Anforderungen definiert (siehe Tabelle 5.1).

Das am häufigsten genannte Problem ist, zu *verstehen, wo das Problem liegt* (IA5). Das Problem selbst im Team zu sehen und da auch deutlich zu machen, dass da ein Problem vorliegt, ist mit viel Aufwand verbunden. Erschwerend kommt hinzu, dass „alte Verhaltensweisen dann gerne auch mal unter Radar einfach weitergemacht werden“ (Interview B). *Sicherheit geben* (IA7) und *Experimentieren* (IA6) sind auch wichtige Anforderungen bzw. Voraussetzungen für Veränderung. Den Teammitgliedern soll die Möglichkeit gegeben werden, die neuen Sachen auszuprobieren. Dabei spielt die Sicherheit eine sehr große Rolle. Das heißt, für die Mitglieder soll es klar sein, dass, wenn beim Experimentieren irgendetwas nicht nach Plan funktioniert, es auch in Ordnung ist, „du sagst der Markt verändert sich, die Kundenbedürfnisse verändern sich, die Technologien verändern sich, dass es vollkommen okay ist, wenn es auch mal nicht funktioniert, das ist ganz wichtig“ (Interview A). *Iterativer Charakter* (IA3) und *Reflektieren* (IA4) spielen auch eine wichtige Rolle bei der Problemlösung. Die Experten haben betont, dass es nicht möglich ist, die Probleme in kurzen Zeitraum zu lösen. Da muss iterativ gearbeitet werden und immer wieder nachgefragt werden, ob das Problem gelöst wurde und die Mitglieder damit auch einverstanden sind. Wenn man über die Veränderungen und die Probleme im Team arbeitet, muss sichergestellt werden, dass

das ganze Team auch mit dieser Veränderung einverstanden ist. Daher muss ein *gemeinsames Commitment* (I.A9) im Team für die Veränderung geschaffen werden, weil, dann das ganze Team zusammen versucht, alte Gewohnheiten abzulegen und sich gegenseitig aufmerksam zu machen. „Dann ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass man es schafft“ (Interview D). Um Teams in diesem Prozess mit einem Tool zu unterstützen, soll ein *gemeinsames Arbeitsumfeld* (I.A1) geschaffen werden, indem die Mitglieder gemeinsam arbeiten können und indem sie die Informationen jederzeit aufrufen und bearbeiten können. Wenn man über die Probleme spricht und versucht sie zu adressieren, ist es sehr wichtig, nicht alle Probleme und Themen auf einmal aufzugreifen. Daher sind die Anforderungen *schrittweises Vorgehen* (I.A8) und *Abgrenzung von Themenbereichen* (I.A2) beim Verlernen zu berücksichtigen. Zum Beispiel hat Interviewte B betont, dass die Probleme schrittweise gelöst werden müssen, um das Verständnis für die Änderung zu entwickeln und klarzumachen, warum irgendetwas geändert werden soll. Damit kann man auch Veränderungsstress im Team vermeiden.

Tabelle 5.1 Anforderungen aus dem Interview

ID	Anforderung aus dem Interview	Anforderungsbeschreibung
I.A1	Gemeinsames Arbeitsumfeld	Die Zusammenarbeit und Interaktion mit einem Werkzeug werden als sehr wichtig erachtet. Es ist wichtig, dass die Teammitglieder die Informationen jederzeit sehen und bearbeiten können.
I.A2	Abgrenzung der Themenbereiche	Klare Übersicht über alle Themenbereiche, damit die Mitglieder erkennen können, wo Handlungsbedarf besteht. Und damit auch eine Abgrenzung zu den Themen der Cluster zu bieten.
I.A3	Iterativer Charakter	Wiederholende Natur wird sehr wichtig erachtet, Probleme (altes Wissen/Verhalten) können nicht sofort oder in zwei Sprints gelöst werden. Daher wird empfohlen, die Themen über einen längeren Zeitraum iterativ zu bearbeiten.
I.A4	Reflektieren	Für die Bewertung und Beurteilung des Erfolgs oder Fortschritts muss der vorhergehende Schritt analysiert werden, um zu sehen, ob sich etwas verbessert oder verschlechtert hat. Außerdem müssen alle Mitglieder die Möglichkeit haben, offen ihre eigenen Ideen zu den Themen zu äußern.
I.A5	Verstehen, wo das Problem liegt	Die Identifizierung von Problemen, die das Verhalten behindern, ist ein langer Prozess, der durch explizite Fragetechniken angestoßen werden muss, um die Notwendigkeit von Veränderungen aufzuzeigen und gemeinsam die Probleme zu identifizieren.
I.A6	Experimentieren	Verlernen erfolgt nicht einfach in der Praxis, es ist ein intentionaler Prozess. Deshalb wird es als sehr wichtig angesehen, den Teams zu sagen und zu zeigen, warum Veränderung wichtig ist. Dies kann durch Experimentieren auslösen, sodass sie neue Erfahrungen machen können, aber dabei sicher werden, dass diese Veränderung jederzeit evaluiert werden kann.

I.A7	Sicherheit geben	Um die Freiheit der Ideen und Bereitschaft zum Experimentieren zu gewährleisten, muss den Teams ein sicheres Umfeld geboten werden. Dabei soll gezeigt werden, dass die Änderungen schmerzhaft und auch schwierig sein werden; aber wenn etwas nicht funktioniert, ist auch in Ordnung.
I.A8	Schrittweise Vorgehen	Schrittweise Veränderungen einführen, um Akzeptanz zu erreichen; Mitglieder nicht mit Veränderungen zu überfordern.
I.A9	Gemeinsames Commitment	Die Akzeptanz für eine Veränderung muss im Team selbst ermittelt und Handlungswege festgelegt werden.

In Tabelle 5.2 sind die Anforderungen mit Häufigkeit der Nennung – absolut und relativ – tabellarisch dargestellt. Diese Tabelle zeigt, welche Probleme von den Experten als am problematischsten beschrieben wurden. Zwei Aspekte sind in der Tabelle interessant, welche Anforderungen am häufigsten, während der Interviews, erwähnt werden und wie viele Befragte das genannt haben (Mayring 2014).

Tabelle 5.2 Identifizierte Anforderungen bei Interview

ID	Anforderung aus dem Interview	N von A	% von A	N von B	% von B
I.A1	<i>Gemeinsames Arbeitsumfeld</i>	3	6%	3	9%
I.A2	<i>Abgrenzung von Themenbereichen</i>	4	8%	4	13%
I.A3	<i>Iterativer Charakter</i>	5	10%	4	13%
I.A4	<i>Reflektieren</i>	5	10%	3	9%
I.A5	<i>Verstehen, wo das Problem liegt</i>	13	25%	5	16%
I.A6	<i>Experimentieren</i>	6	12%	4	13%
I.A7	<i>Sicherheit geben</i>	7	14%	4	13%
I.A8	<i>Schrittweise Vorgehen</i>	3	6%	2	6%
I.A9	<i>Gemeinsames Commitment</i>	5	10%	3	9%
Summe		51	100%	32	100%

N von A: Häufigkeit der Anforderungen; % von A: Prozentuale Angabe der Anforderungen; N von B: Anzahl der Befragten, die Anforderung angesprochen haben; % von B: Prozentuale Angabe

5.2 Design Anforderungen aus der Literatur

Nach der Analyse des Interviews wurden Anforderungen an *Unlearning Support Systems* (USS) von Di Maria et al. (2023a) kombiniert. In der Arbeit haben die Forscher den ersten Anforderungskatalog an USS strukturiert, wobei Erkenntnisse verschiedener Disziplinen zusammengeführt wurden. Die allgemeineren Designanforderungen an USS haben die Autoren in abstrakten Anforderungen zusammengefasst. Anschließend wurden 17 aktivitätsorientierte und 6 allgemeine Designanforderungen formuliert.

Die Arbeit von Di Maria et al. (2023a) wurde als Grundlage für das zu entwickelnde Artefakt verwendet, um Designanforderungen an eine Lösung zu formulieren. Um die Anforderungen für ein agiles Verlernen Tool zu definieren, wurde weitere Literatur aus den Disziplinen agiles Management und neue Produktentwicklung untersucht. Ziel war dabei zu verstehen, wie das Verlernen im agilen Team durch die Unterstützung des Artefakts ermöglicht werden kann und welche Eigenschaften dabei dieses Tool haben

muss, um erfolgreich eingesetzt werden zu können. Zur Lösung in dem Kapitel 4 dargestellten Problemstellungen wurden aus der Literatur sieben Anforderungen abgeleitet, die in Tabelle 5.3 dargestellt sind.

In dieser Arbeit werden somit im Kontext agiler Teams relevante Verlernprozesse adressiert, insbesondere Identifikation, Vorbereitung, Erkundung, Perspektivwechsel, Reflexion und Feedback. Ferner wird Verlernen auch messbar gemacht.

Tabelle 5.3 Anforderungen aus der Literatur

ID	Anforderung aus der Literatur	Beschreibung
L.A1	Wahrnehmen	Das System soll externe und interne Auslöser der Organisation identifizieren (Di Maria et al. 2023b), welche dann für die Aufgabenerfüllung der Teammitglieder (Matook und Blasiak 2020) benötigt werden. Verlernen kann durch kritische Reflektion erfolgen (Matsuo 2018).
L.A2	Verständnis für die Veränderung entwickeln	Die Mitglieder sollen für das Verlernen vorbereitet werden und auf ein bestimmtes Ziel fokussiert werden. Gleichzeitig sollen bei der Vorbereitung und Planung alle relevanten Informationen genutzt werden (Di Maria et al. 2023b). Dabei ist es für den Verlernprozess wichtig, ein Verständnis für die Veränderung zu entwickeln (Becker 2010).
L.A3	Bereitschaft für die Veränderung auslösen	Die Mitglieder sollen veraltetes Wissen identifizieren und dieses durch Experimentieren evaluieren, um die Vorteile des neuen Wissens und Nachteile des alten Wissens zu verstehen (Di Maria et al. 2023b). Dieses kann durch ‚ <i>Time-Travelling</i> ‘ (Grisold et al. 2017, S. 4617) aktiviert werden, bei dem die Mitglieder Probleme in der Vergangenheit identifizieren und versuchen, diese störenden Faktoren in der Zukunft zu verlernen.
L.A4	Auf die Vergangenheit reflektieren	Durch die Analyse von ‚ <i>sins of the past</i> ‘ (Becker 2010, S. 263) werden die ersten Schritte für die Veränderung gemacht. Dabei ist es wichtig, dass das Tool Möglichkeiten gibt, durch Reflektieren ein tiefes Verständnis für die Veränderung zu entwickeln (Di Maria et al. 2023b).
L.A5	Wiederholungen	Das Tool soll durch iteratives Vorgehen das Feedback bereitstellen, damit die Mitglieder sich iterativ verbessern (Di Maria et al. 2023b). Das Verlernen kann durch wiederholte Anwendung aktiviert und die allgemeine Reaktion auf Veränderungen erlernt werden (Matook und Blasiak 2020).
L.A6	Kritisches Denken	Das Erkennen des alten Verhaltens soll aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, was dabei hilft, die Spannung des Verlernens wahrzunehmen und zu erleben (Yin 2023). Dabei ist es wichtig, dass die Teams in die Lage versetzt werden, ihr Verhalten kritisch zu reflektieren (Matsuo 2018) und dadurch werden neue Perspektiven gefördert, um ein ganzheitliches Verständnis zu ermöglichen (Di Maria et al. 2023b).
L.A7	Fortschritt	Den Erfolg zu messen oder zu prüfen, ob die geleisteten Aktivitäten Mehrwert hatten, soll das System zur Messung des Lernerfolgs bereitstellen (Di Maria et al. 2023b).

5.3 Definierung der Anforderungen an entwickelndes Artefakt

In der Arbeit von van de Ven (2018) wird der Wert der Kombination von Wissen aus der Praxis und Forschung hervorgehoben. Mit diesem Vorgehen können Erkenntnisse gewonnen werden, die die Relevanz und Anwendbarkeit der Lösung verbessern. Daher wurden in der Masterarbeit die Anforderungen aus der Literatur und aus dem Interview

konsolidiert. Als Ergebnis wurden final sieben Anforderungen formuliert und grafisch als Gioia-Diagramm (Gioia et al. 2013) dargestellt. In den Abbildungen sind die Herkunft der Anforderungen gekennzeichnet. Anschließend werden sie zu Designanforderungen kombiniert.

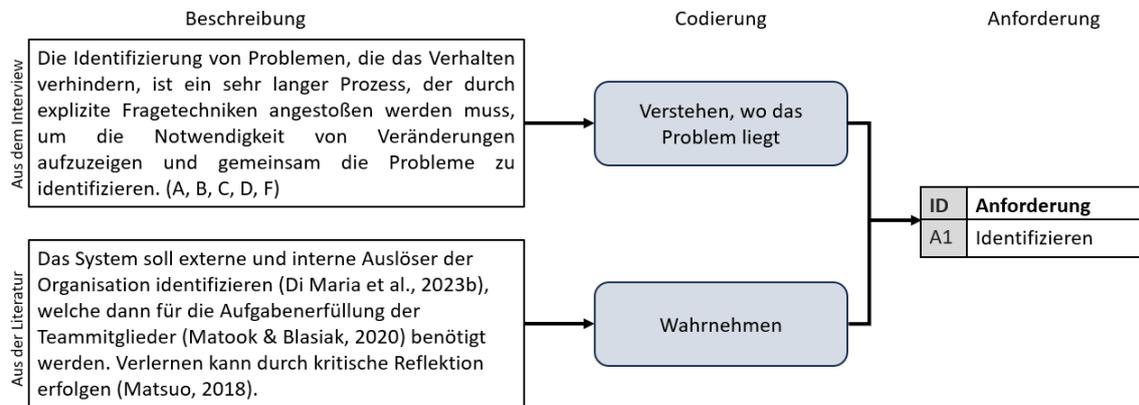


Abb. 5.1 Anforderung A1. „Identifizieren“

Das gemeinsame Verständnis für die Veränderung zu entwickeln und den Bedarf zu *identifizieren* (siehe Abb. 5.1), ist mit hohem Aufwand verbunden. Dabei ist es wichtig, alle externen und internen (Di Maria et al. 2023b; Seo et al. 2006) Auslöser zu identifizieren. Dies kann durch kritisches Hinterfragen (Matsuo 2018) des aktuellen Wissens und Denkmusters erreicht werden. Die Experten haben betont, das Problem zu sehen und auch zu verstehen, dass es immer noch da ist, kann durch einen langen Austausch mit den Beteiligten erreicht werden. Aber das ist der erste wichtige Ansatz, bei dem die Notwendigkeit der Veränderung klar gemacht und kommuniziert wird. Die Veränderungen können eine Organisation destabilisieren, daher ist es wichtig, die Umgebung zu scannen und mögliche Verlernenauslöser zu identifizieren (Di Maria et al. 2024; Sinkula 2002).

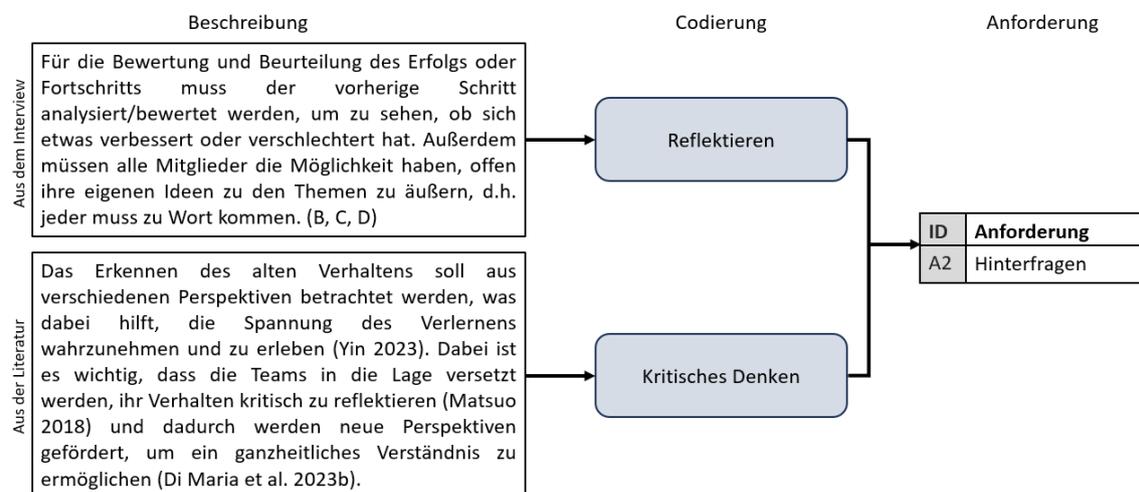


Abb. 5.2 Anforderung A2. „Hinterfragen“

Mit aktiver Kritik und Reflektieren werden die Arbeitsweisen und Verhaltensmuster identifiziert. Dies kann mit *Hinterfragen* (siehe Abb. 5.2) ausgelöst werden, wobei die Mitglieder aktiv versuchen, die neuen Perspektiven zu sehen und das aktuelle Wissen zu reflektieren. Dies bietet die Möglichkeit, ein tiefes und ganzheitliches Verständnis (Di Maria et al. 2023b; Mattila et al. 2021) für das Problem und für die Veränderung zu entwickeln. Durch Hinterfragen können nicht nur aktuelle Probleme identifiziert, sondern auch Fortschritte sowie Interdependenzen – ganz im Sinne eines ‚wicked problems‘ – bewertet werden, „weil vielleicht hat das, was ich mit der anderen Sache schon verändert habe, schon Auswirkungen auf andere Ideen von mir gehabt“ (Interview B). Außerdem kann durch kritische Reflexion sowohl direkte als auch indirekte Auswirkung auf die Ideengenerierung für das Verlernen aktiviert werden (Kluge 2023).

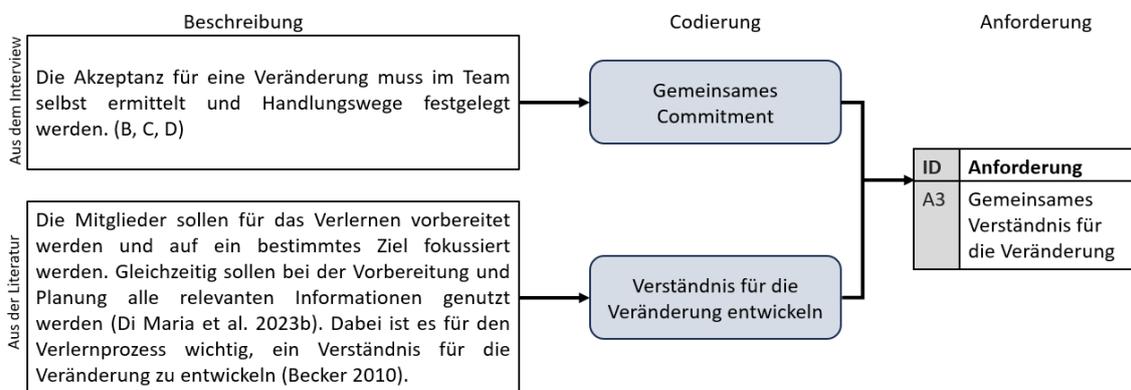


Abb. 5.3 Anforderung A3. „Gemeinsames Verständnis für die Veränderung“

Beim Herbeiführen der neuen Ideen im Team ist es sehr wichtig, dass die Teammitglieder ein *gemeinsames Verständnis für die Veränderung* (siehe Abb. 5.3) haben. So wird es möglich, dass sie ein gemeinsames Ziel festlegen (Di Maria et al. 2023b) und versuchen, die Gewohnheiten zusammen abzulegen und sich gegenseitig aufmerksam zu machen (Interview D). Daher wird es als wichtig erachtet, dass alle Beteiligten ihre Meinung äußern und gemeinsam im Team besprechen. Damit wird es ermöglicht, ein gemeinsames Ziel für die Veränderung zu definieren und den Weg zur Erreichung des Ziels zu beschreiben. Dann hat man auch mehr Verständnis und Akzeptanz für die Veränderung, weil es im Endeffekt das Team bestimmt hat (Interview B).

„Die Haltung ist ganz, ganz wichtig, meiner Meinung nach, und die Veränderung oder um Sachen zu verlernen und neu zu erlernen, dass die Veränderungsbereitschaft da ist und die Veränderungsbereitschaft möglicherweise zu aktivieren, dass dieses sichere Umfeld geschaffen ist“ (Interview A). Das kann durch *Experimentieren* (siehe Abb. 5.4) erreicht werden. Da haben Teams Freiraum, um die Dinge auszuprobieren und dabei die Vorteile des neuen Wissens und Nachteile des alten Wissens zu evaluieren (Cegarra-Navarro und Wensley 2019; Di Maria et al. 2023b).

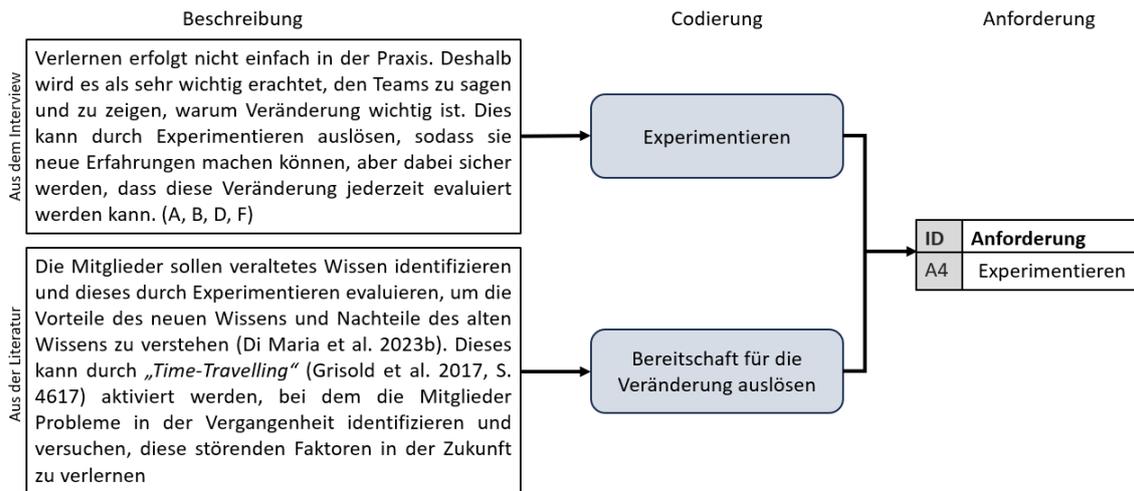


Abb. 5.4 Anforderung A4. „Experimentieren“

Durch Experimentieren können die Teams sich von veralteten Routinen, Mustern oder Modellen lösen (Kluge 2023). So haben die Mitglieder mehr Bereitschaft zur Veränderung, da sie wissen, dass durch Experimentieren nichts schiefgehen kann und die Veränderungen jederzeit evaluiert werden können.

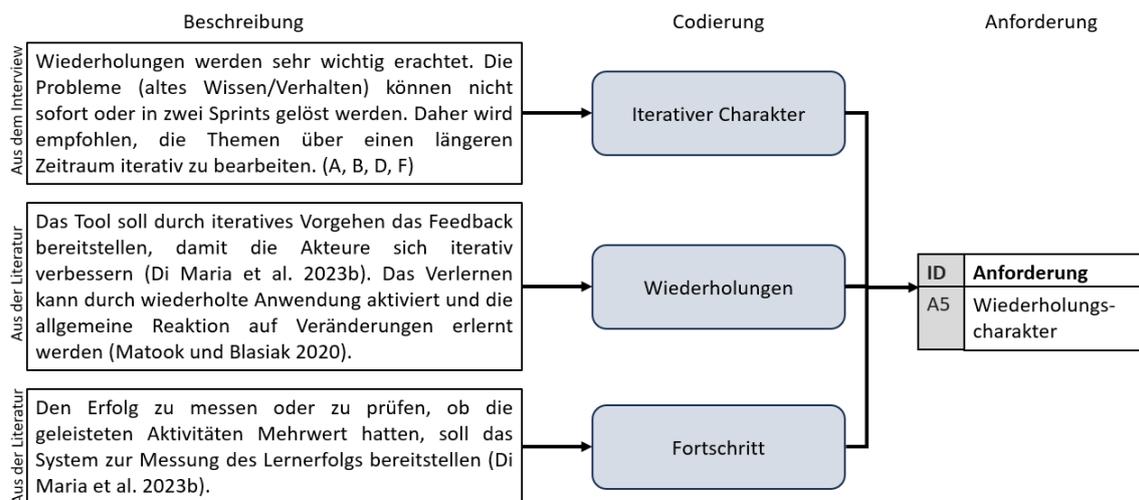


Abb. 5.5 Anforderung A5. „Wiederholungscharakter“

Problemidentifikation und Lösung von Problemen können nicht in einem Gespräch erreicht werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass das Verlernen *Wiederholungscharakter* (siehe Abb. 5.5) hat. Das ist wichtig, da die Probleme iterativ angegangen werden sollen und dabei der Fortschritt kontinuierlich evaluiert werden soll (Becker 2010). Das heißt, nach der Festlegung und Durchführung der Veränderungsmaßnahmen soll geprüft werden, ob die erbrachten Leistungen Mehrwert hatten (Di Maria et al. 2023b). Das Feedback stellt dann iterative Verbesserung sicher. Außerdem soll das entwickelnde Artefakt die Möglichkeit geben, den Fortschritt zu messen, damit der Lernerfolg bereitgestellt werden kann (Di Maria et al. 2023b; Cegarra-Navarro und Wensley 2019). Da-

mit können die Mitglieder sehen, was sie mit dieser Veränderung erreicht haben und was dadurch verbessert bzw. verschlechtert wurde.

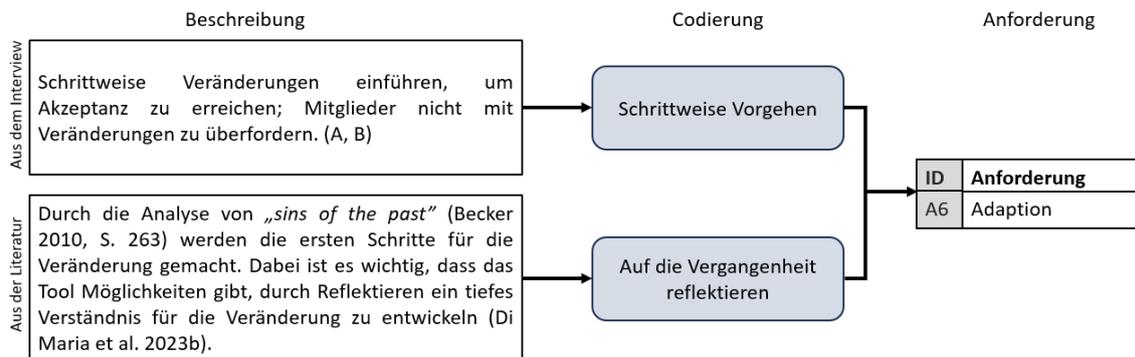


Abb. 5.6 Anforderung A6. „Adaption“

Die Mitglieder sollen mit Veränderung und Verlernprozess nicht überfordert werden. Dieses kann ganz schnell zu Verlernstress führen. Aus diesem Grund ist es wichtig, Veränderungen im Team schrittweise einzuführen und zu *adaptieren* (siehe Abb. 5.6). Das entwickelt auch die Akzeptanz und das Verständnis für die Veränderung (Di Maria et al. 2023b; Easterby-Smith und Lyles 2011).

6 Design und Evaluation

Ziel bei DSR ist die Schaffung eines nützlichen Artefakts als praktische Lösung für eine komplexe und gleichzeitig relevante Fragestellung. Eines der Kriterien für die Bewertung von DSR ist die Frage, ob die Forschung zu einem relevanten Artefakt geführt hat, aber auch, ob der Prozess rigoros durchgeführt wurde (van de Ven 2018). Bei der Erstellung eines Artefakts wird die verfügbare Wissensbasis (Hevner and Gregor 2013) genutzt und systematisch sowie transparent in den DSR-Prozess eingeführt. Bei der Evaluation wird das Artefakt an den Anforderungen gemessen, um seinen Nutzen zu bewerten (van de Ven 2018).

In der vorliegenden Arbeit wurden Design und Evaluation iterativ durchgeführt (siehe Abb. 6.1), um eine kontinuierliche Verbesserung des Artefakts zu erreichen. Bei der Evaluation des Artefakts wurde beobachtet, wie gut die Lösung für das Problem unterstützt. Dabei wurden Kriterien wie Vollständigkeit, Nutzbarkeit, Verständlichkeit und andere relevante Qualitätsattribute berücksichtigt (Peppers et al. 2012). Die Evaluationsmethoden umfassten initiale Demonstration, Laborexperiment und Feldtest. Nach jeder Evaluation wurde die Verbesserung des Artefakts vorgenommen. In den nächsten Kapiteln werden das Vorgehen und die Ergebnisse der Entwicklung näher beschrieben.

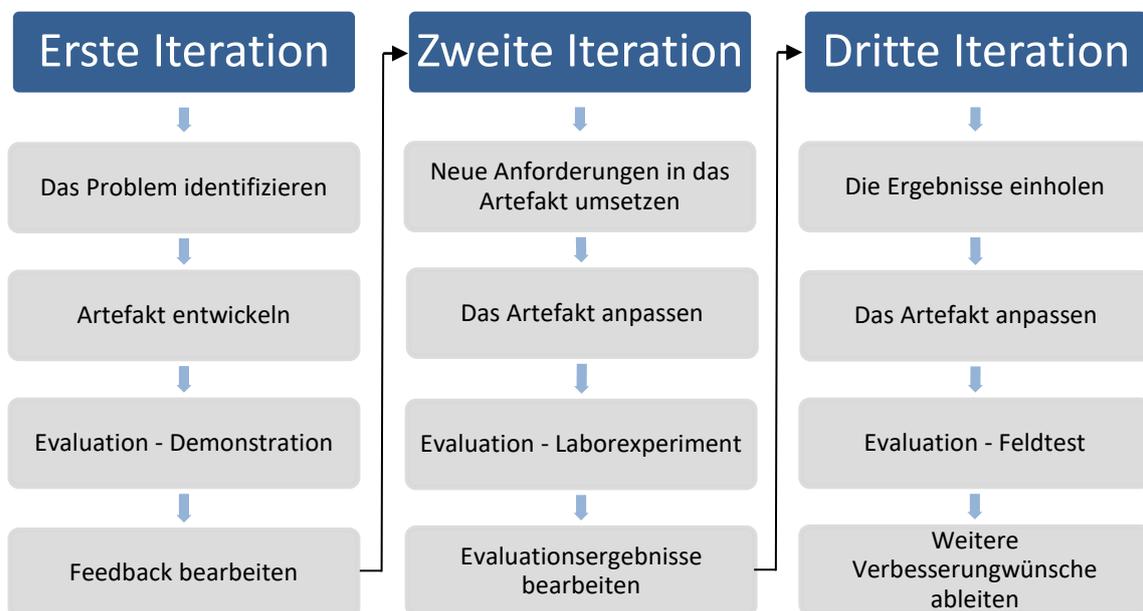


Abb. 6.1 Entwicklung und Evaluation

6.1 Erste Iteration

6.1.1 Entwicklung des Prototyps 1.0

Im ersten Entwicklungszyklus wurden die Probleme (siehe Kap. 4) und die Anforderungen (siehe Kap. 5.3) mit induktivem und deduktivem Vorgehen identifiziert. Nach der Problemidentifikation und -motivation wird in der Arbeit ein digitales Artefakt entwickelt, welches Identifikation (primär) und Reflektion (sekundär) von hinderlichen Wissensstrukturen in agilen Teams erleichtert. Die Entscheidung würde aus mehreren Gründen getroffen. Dies ist, wie von vielen Autoren und Experten aus den Interviews beschrieben, der allererste Schritt bei jeder Verlerenmaßnahme und daher von großer Bedeutung. Die Unterstützung in diesem Bereich beeinflusst alle nachgelagerten Aktivitäten, wie beispielsweise Vorbereitung, Entwicklung des gemeinsamen Verständnisses und Identifizierung neuer Perspektiven. Durch Reflektion der Veränderungen kann der Fortschritt gemessen und das Feedback gegeben werden, welches eine erfolgreiche Umsetzung unterstützt.

Bei der Entwicklung eines Artefakts ist es wichtig, vordefinierte Ziele und Anforderungen zu erreichen. Hevner et al. (2004) schlagen vor, bei der Entwicklung eines Artefakts eine entsprechende Wissensbasis zu verwenden, um durch die Unterstützung von aktuellen Lösungsansätzen ein neues Artefakt zu entwickeln. Daher, wie es in dem Kapitel 3.4 begründet wurde, wurde in der Arbeit *Visual Inquiry Tool* (Avdiji et al. 2020) in Form von Canvas entwickelt.



Abb. 6.2 Meta-Design

Visual Inquiry Tools helfen Teams bei der Entwicklung von Hypothesen zu einem Phänomen und möglichen Lösungen dafür. Oft betrifft das strategische Managementprobleme (Avdiji et al. 2020). In dieser Masterarbeit wird hauptsächlich auf die Designtheorie des *Visual Inquiry Tools* zurückgegriffen. Darauf basierend wurde die sogenannte **Agile Unlearning Canvas** (AUC) entwickelt. Für die Entwicklung eines *Visual Inquiry Tool* schlagen Avdiji et al. (2020) drei Gestaltungsprinzipien vor: Erstellung des konzeptionellen Modells, gemeinsame Visualisierung und Erstellung der Nutzungsrichtlinien.

Erstellung des konzeptionellen Modells

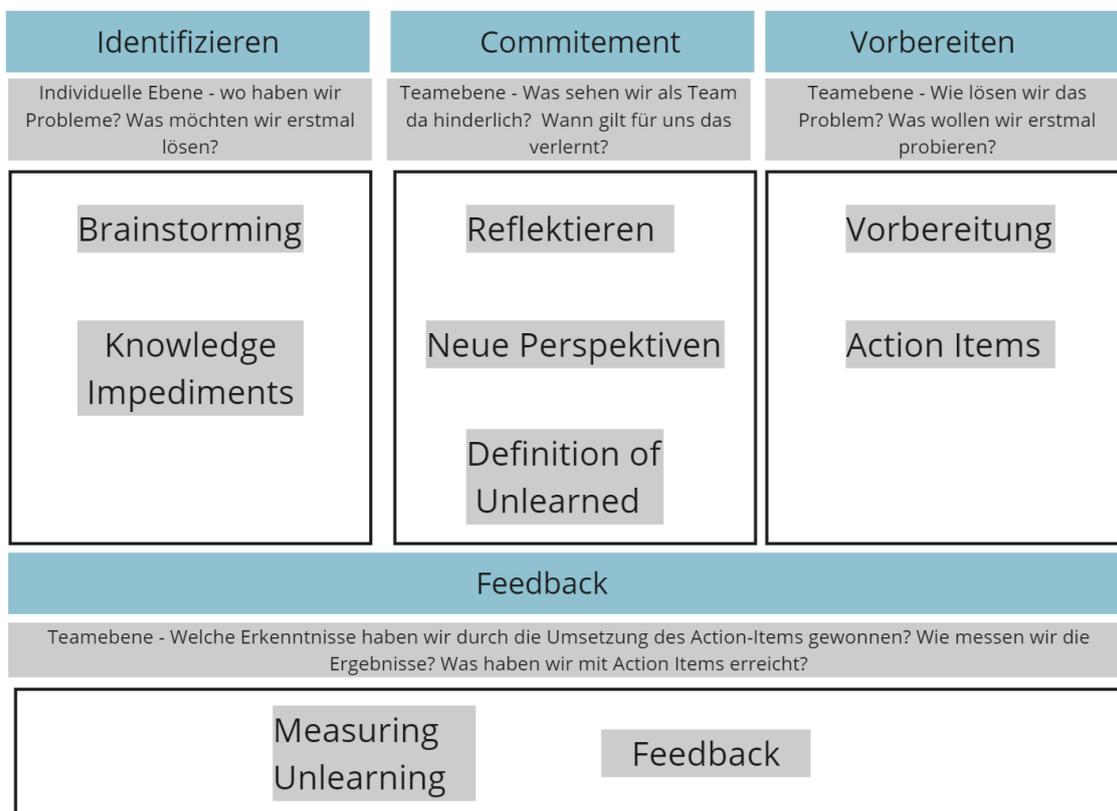


Abb. 6.3 Canvas Felder

In der ersten Phase wurde das Konzept des Modells entwickelt, welches den Zweck und den Umfang des Artefakts festlegt und die relevante Komponente des Problems beschreibt. Bei der Formulierung der Felder wurden hauptsächlich Interview Daten genutzt. In der Interviews haben die Experten eigene Problemlösungswege beschrieben, die sie bei der Identifizierung und Adressierung von Wissensproblemen verwenden. Jeder hat ein eigenes Vorgehen, trotzdem könnten Ähnlichkeiten identifiziert werden. Das hat mich an die ‚Evaluation Patterns‘ von Sonnenberg und vom Brocke (2012a) erinnert, die im Rahmen von DSR-Evaluation viele ähnliche Ansätze geclustert haben

und darauf basierend Vorgehensmuster beschrieben haben. Daher wurde im Kontext des Verlernens in agilen Teams der gemeinsame und wichtige Aspekt von den Ansätzen genommen und als Meta-Design (siehe Abb. 6.2) definiert. Dies hat geholfen, die Canvas Felder mit logische Reihenfolge zu bauen, damit die alle problemrelevanten Aspekte abdecken (Avdiji et al. 2020). Um das schrittweise Vorgehen durch die Nutzung der Canvas zu gewährleisten, werden die vier Felder in weitere Teilfeldern unterteilt. Anschließend können neun Felder identifiziert werden, die aus den Anforderungen und Interviewdaten formuliert wurden, so dass sie sich gegenseitig ausschließen und gleichzeitig gemeinsam erschöpfend sind (Avdiji et al. 2020).

Gemeinsame Visualisierung

Als nächstes wurde das Konzeptmodell in eine gemeinsame Visualisierung überführt. Dafür wurden drei Designprinzipien berücksichtigt: Funktionalität, Gestaltung und Moderation (Avdiji et al., 2020). Verlernen kann auf verschiedenen Ebenen, auf individueller Ebene, Gruppenebene oder Organisationsebene auftreten (Klammer & Gueldenberg, 2019; Di Maria et al., 2023c; Zhao et al., 2013). In der Arbeit von Matook und Blasiak (2020) beschreiben die Autoren, dass das Verlernen auf diesen Ebenen nicht isoliert auftritt und sie miteinander verbunden sind. Das heißt, das Verlernen auf der individuellen Ebene hat Einfluss auf die Team- und Organisationsebene. Darauf basierend sind die Canvas-Felder so modelliert, dass sie das Verlernen und Auslöser für das Verlernen zunächst auf der individuellen Ebene unterstützen. In den nächsten Schritten wird das Verlernen auf der Teamebene adressiert (siehe Abb. 6.3), indem das Problem gemeinsam mit Team reflektiert und die Veränderungsschritte geplant werden. Im nächsten Schritt werden die Canvas-Felder in Meta-Design eingeordnet und die Icons für die jeweiligen Felder identifiziert, um die Felder mit Icons zu visualisieren.

Erstellung der Nutzungsrichtlinien

Im letzten Schritt wurde das Design in MIRO gebaut, wobei der Einfluss des agilen Kontexts auf das Design der AUC nochmals reflektiert wurde: Im agilen Projektmanagement wird iterativ und inkrementell gearbeitet und nach jedem Sprint werden die Ergebnisse reflektiert. Da die AUC für die Unterstützung agiler Teams entwickelt wurde, wurde entschieden, in diesem Tool die agilen Prinzipien in der Darstellung einzubauen und die iterative Natur des Tools zu verdeutlichen. Deshalb sind die zwei Felder *Measuring Unlearning* und *Feedback* separat dargestellt (siehe Abb. 6.4). Damit wird es deutlicher, dass die zwei Felder nicht direkt zu befüllen sind, sondern nur dann über die Felder diskutiert und gearbeitet werden kann, wenn die Teammitglieder die *Action Items* festgelegt und in einem Sprint umgesetzt haben. Nach der Entwicklung der Anforderungen wurde es auch noch deutlicher, dass bei der Identifizierung und Adressie-

Die iterative Vorgehensweise ist wichtig und durch kontinuierliche Reflektion auf die Veränderungen ein Erfolg gewährleistet werden kann. Es entsteht begleitend ein konzeptioneller Unterbau für den Verlernprozess per se – nämlich die kontinuierliche Wiederholung in Zyklen. Diese Art der Durchläufe bei der Nutzung der AUC prädestiniert sie für den Einsatz in SCRUM: Auch hier wird iterativ in sog. Sprints gearbeitet. Interessanterweise wurde auch die AUC selbst iterativ erstellt und DSR selbst hat dies auch zum Prinzip (Hevner 2007; Peffers et al. 2007). Schließlich wurde so der Einfluss diverser Kontexte (Domäne, Methode) nützlich im Verlauf dieser Masterarbeit eingewoben (Herwig und zur Heiden 2022).

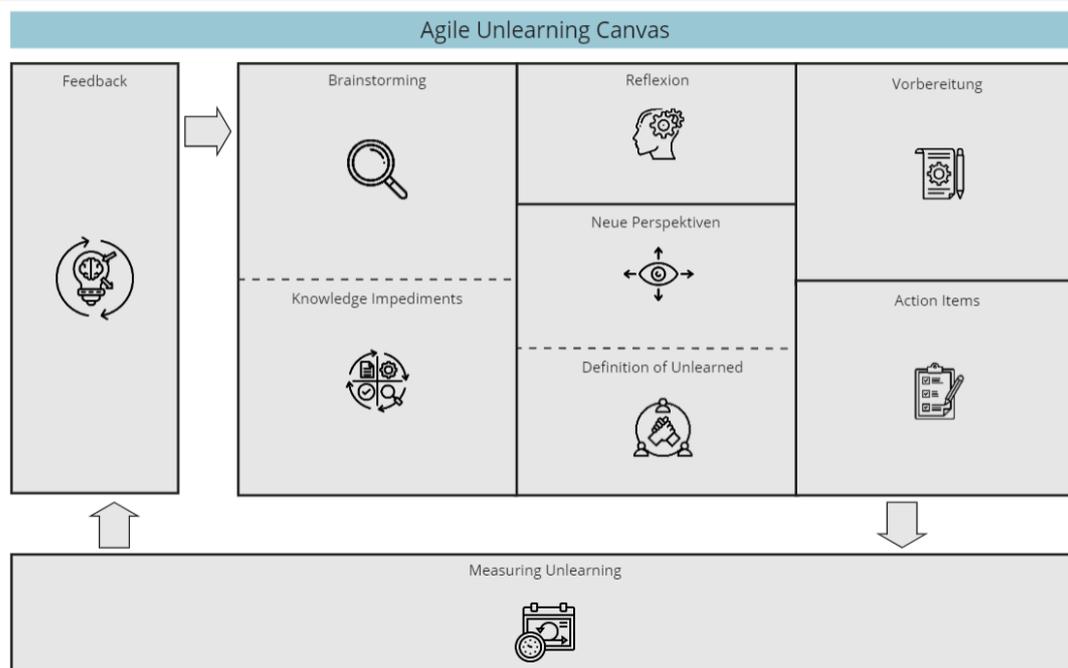


Abb. 6.4 Agile Unlearning Canvas Prototyp 1.0

Wie in Abb. 6.4 zu sehen ist, gibt es gestrichelte Linien zwischen *Brainstorming* und *Knowledge Impediments*. Dies zeigt, dass die Felder zu einer großen Gruppe von Feldern gehören, die in zwei kleinere Schritte aufgeteilt sind, um die Komplexität zu reduzieren und den Prozess zu konkretisieren. Außerdem soll dadurch eine optische Verbindung zwischen den Feldern signalisiert werden. Genauer gesagt, *Brainstorming* und *Knowledge Impediments* gehören zur großen Feldgruppe Identifikation. Idee ist, dass im *Brainstorming* mehrere *Knowledge Impediments* identifiziert werden können, aber im nächsten Schritt soll das Team nur für ein *Knowledge Impediment* entscheiden, welches sie als wichtigste und problematischste ansehen (siehe Abb. 6.5). Die restlichen *Knowledge Impediments* können im *Backlog* gespeichert werden. Die können erst später nach der Lösung des größten Problems eingegangen werden.

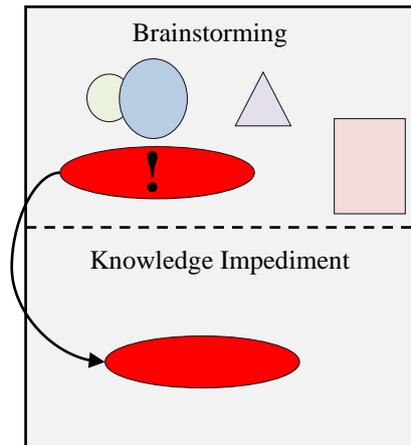


Abb. 6.5 Brainstorming

Durch den Verlernprozess, der anregt mit *Brainstorming* und *Knowledge Impediments* anzufangen, wird *open-ended Unlearning* (Grisold et al. 2020) gefördert. Das heißt, am Anfang des Prozesses wissen die Teammitglieder nicht genau, wo das Problem liegt. Sobald sie das wissen, wissen sie aber nicht, was das Verlernziel ist und was das Ergebnis nach dem Verlernen sein kann. Aber sie zeigen damit die Bereitschaft, das alte Wissen bewusst fallen zu lassen. Das Ende ist also zu Beginn offen (Peschl 2019). Durch die Konkretisierung der *neuen Perspektiven*, *Action Items* und *Definition of Unlearned*, wird der Prozess *goal-directed* (Grisold et al., 2020), d. h. konkret und bezogen auf ein Ziel. Beim zielorientierten Verlernen werden gemeinsam die Ziele identifiziert, die das Team gemeinsam erreichen will, um *Knowledge Impediments* beseitigen. Dafür werden die *Action Items* und die *Definition of Unlearned* auf der Teamebene formuliert.

Der Prozess des Prototyps 1.0

Nach der Formulierung der Felder wurden insgesamt neun Felder identifiziert (siehe Abb. 6.4). Der Prozess der AUC beginnt mit einem *Brainstorming*, bei dem das Team versuchen soll, Probleme zu finden, die mit altem Wissen oder Prozessen verbunden sind. Die Probleme können unterschiedlich sein, aber im nächsten Schritt soll das Team sich nur für ein *Knowledge Impediment* entscheiden, welches Einfluss auf die Qualität des Produktes, Einfluss auf die Produktivität im Team oder Dringlichkeit hat. Dann kann mit dem Verlernen begonnen werden. Nachdem sich das Team für ein *Knowledge Impediment* entschieden hat, kann dieses auf Teamebene *reflektiert* werden, um ein gemeinsames Verständnis für das Problem zu entwickeln. Der nächste Schritt besteht darin, in die Zukunft zu blicken und *neue Perspektiven* für Veränderungen zu formulieren. Da kann das Team festlegen, was durch die Lösung des Problems verbessert werden kann und was das Team damit erreichen kann. Wenn das Team die Ziele formuliert hat, kann bereits definiert werden, was *Definition of Unlearned* (DoU) sein kann, d. h. wann das Team sagen kann, dass es den Verlernprozess abgeschlossen und die Ziele erreicht

hat. Dies kann als *Definition of done* in SCRUM verstanden werden. Um das *Knowledge Impediment* zu beseitigen, muss das Team das Vorgehen *vorbereiten*, wie sie das Problem lösen wollen. Diese können dann in kleinere Teile, d. h. *Action Items*, aufgeteilt werden, die tatsächlich in einem Sprint umsetzbar sind. Um den Lernfortschritt zu verfolgen, kann das Team die *Action Items*, die gerade in Bearbeitung sind, wie bei Kanban an das *Fortschrittsupdate* anhängen. Auf diese Weise kann das Team den Fortschritt messen und sehen, was der aktuelle Stand ist. Nach der Umsetzung der Aktionspunkte kann das Team das *Feedback* zum Prozess geben und bewerten, was in einem Lernzyklus verändert wurde. Der AUC-Prozess kann iterativ durchgeführt werden, wobei die Iterationszyklen vom Problem und vom Team abhängen.

6.1.2 Erste Evaluation des Prototyps 1.0

Der erste Canvas Prototyp (siehe Abb. 6.4) wurde durch vier Experten online evaluiert. In der ersten Teilaufgabe wurden Teilnehmer gebeten, das Board-Design und die Felder ohne explizite Vorgaben und Leitfragen zu bewerten. Es war interessant zu verstehen, ob das Board intuitiv und für jeden verständlich ist. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass jede Testperson den Prozess mit dem Feedback Feld angefangen hat. Grund dafür war, dass diese sich auf der linken Seite befindet und sie davon ausgegangen sind, dass es ein Startpunkt war. Dieses hat auch zu Verwirrung geführt, weil sie nicht genau wussten, wie man auf dem Prozess das Feedback geben kann, ohne irgendetwas vorher gemacht zu haben. Nach der Erklärung des Prozesses und der Beschreibung der Felder folgten die Anmerkungen, dass der Prozess verständlicher geworden ist. Dieses Problem und die Hinweise wurden in Prototyp 1.1 behoben, indem der Startpunkt und der Prozess gekennzeichnet wurden. Durch die Bewertung der einzelnen Felder wurde es deutlich, dass die meisten richtig einschätzen konnten, wie ein bestimmtes Feld auszufüllen war. Das Design selbst fanden die Experten ansprechend und übersichtlich, weil das Board nicht mit vielen Feldern überlastet ist.

In der zweiten Teilaufgabe der Evaluation wurde die AUC beispielhaft ausgefüllt. Hier wurden die Experten befragt, sich an einen Fall aus eigener Erfahrung zu erinnern, wo das Team alte Wissensstrukturen verlernen sollte. Es gab insgesamt fünf Beispiele (siehe Anhang H), die verschiedenen Probleme angesprochen und möglichst bunte Ergebnisse gezeigt haben. In der Evaluation kam es vor, dass das Ausfüllen der Canvas für ein Person schwierig war, weil der Testperson die Teameinblicke und Diskussion brauchte, um bestimmte Felder zu befüllen. Dieses Problem war am deutlichsten bei DoU, „da muss unbedingt das Team gemeinsam besprechen, wann die das Verlernen und die Veränderung als *Done* bezeichnen“ betonte Teilnehmer E2.

Nach jeder Evaluation kam es die Bereitschaft von allen Teilnehmern, das Tool in eigenen Teams in der Retrospektive einzusetzen, um beim Verlernen zu unterstützen. Die Teilnehmer haben betont, dass durch dieses schrittweise Vorgehen die Details festgelegt und kommuniziert werden können, was den Prozess klarer macht. Ein Teilnehmer hat z. B. gesagt: „in den meisten Fällen gibt es einfach Retro und Action Items und in der nächsten Retro schauen wir mal, wie und was. Und sehr oft fehlen diese Teile wie Knowledge Impediments, wie Brainstorming, das fehlt in diesem Prozess“ (Teilnehmer E1).

Nach der Evaluation kam von den Experten die Bereitschaft und das Interesse, das Tool direkt als MIRO-Board in eigenen Teams bei der Retrospektive zu benutzen. Mehrere haben auch den Einsatz von AUC in der SAFe Framework bei RTE und in *Weeklys* mit SCRUM-Mastern vorgeschlagen.

Am Ende wurde die Frage für weitere Verbesserungswünsche gestellt. Da haben Experten Idee zur Verbesserung und Vervollständigung des Artefakts geäußert, dass sie ein extra Feld wünschen, wo die Teams die Vision explizit definieren. Beim Verlernen wird eine neue Vision und Perspektive von den Teammitgliedern definiert und entwickelt. Daher ist es wichtig Zukunftsbild zu definieren, um später Weiterentwicklung des Teams nachzuverfolgen. Die Teams haben eigene Visionen, beim Verlernen sollen sie eine Vision entwickeln, wo sie sagen oder evaluieren können, dass sie sich in die richtige Richtung bewegen und noch einmal darauf eingehen, was damit verbessert wird (Teilnehmer E1; Teilnehmer E4).

6.1.3 Zweite Evaluation des Prototyps 1.0

Die zweite Workshopevaluation hat mit einem Team stattgefunden. Ziel der Evaluation war es, die Anwendbarkeit des Artefakts zu prüfen und zu sehen, ob die Verständlichkeit des Boards für alle Mitglieder klar war. Bei der Bearbeitung bin ich nur dann eingemischt, wenn Fragen vom Team kamen oder wenn ich die Notwendigkeit dafür gesehen habe. In dem Workshop hat das Team selbständig das Canvas-Board mit Sticky Notes befüllt.

Das Ergebnis nach dem Workshop war positiv, allerdings gab es ein paar Punkte zu beachten. In der ersten Phase haben die Personen allgemeine Probleme in Brainstorming aufgeschrieben, wobei Wissens- und Denkmusterprobleme wenig vorhanden waren. Deshalb habe ich mehr Hinweise für das Vorgehen und Ideen von dem Brainstorming Feld gegeben, welches dann den Prozess in die richtige Richtung gelenkt hat. Bei der restlichen Bearbeitung hat das Team die Hinweisfragen berücksichtigt, das Board bearbeitet und alles dokumentiert. Insgesamt war das Feedback des Teams positiv.

6.2 Zweite Iteration

6.2.1 Entwicklung des Prototyps 1.1

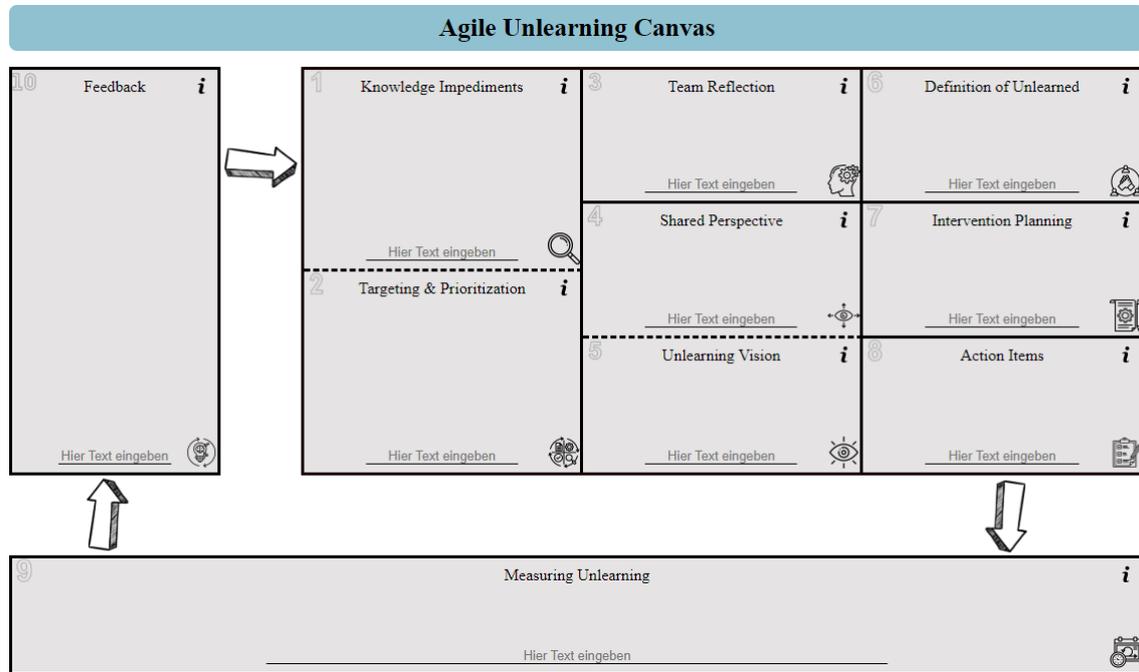


Abb. 6.6 Agile Unlearning Canvas Prototyp 1.1

Nach der initialen Demonstration konnten einige Erkenntnisse gewonnen werden, welche in der zweiten Iteration mitberücksichtigt wurden und das Tool entsprechend angepasst wurde. Um Verwirrung im Prozess bei der Verwendung des Canvas-Boards zu vermeiden, wurden alle Felder nummeriert und die entsprechende Nummer auf der linken oberen Seite in der Box platziert. Ziel dabei war es, einen eindeutigen Überblick über den Prozess zu bieten. Nach dem Wunsch der Experten wurde ein neues Feld *Unlearning Vision* eingefügt. Bei der Vision kann das Zielbild des Verlernens definiert werden. Dies ist wichtig, um später zu bestimmen, ob sich das Team in die richtige und gewünschte Richtung weiterentwickelt. Außerdem können damit die Perspektiven und die Vision des Teams klar abgegrenzt werden. Bei *Shared Perspective* und *Unlearning Vision* geht es um den Blick in die Zukunft und den Versuch, ein gemeinsames Verständnis für die Zukunft zu entwickeln. Daher bilden diese beiden Felder eine große Feldgruppe und sind durch eine gestrichelte Linie voneinander getrennt, um logische Verbindungen zwischen den Feldern herzustellen, wie es beim *Brainstorming* und *Knowledge Impediments* der Fall war. Eine begleitende Reflexion und Recherche dazu fand heraus, dass die empirisch gewonnene Erkenntnis gut zu ‚goal-setting theory‘ passt. Diese besagt, dass Selbstwirksamkeit die Erreichung selbst gesteckter Ziele ver-

bessern kann und dadurch auch das *Commitment* zu diesen Zielen stärkt und letztlich so die gesamte Teamleistung (Locke und Gary 2015).

Nach dieser Änderung erschien es sinnvoll, *Definition of Unlearned* in der dritten Spalte zu platzieren. Grund dafür ist, dass das Team, wenn es die *Definition of Unlearned* formuliert, bereits beginnt, darüber nachzudenken, wie das *Knowledge Impediment* im Team gelöst werden kann. Daher wurde die *Definition of Unlearned* in die Vorbereitungssparte (rechts) verschoben.

Eine weitere Anpassung, welche im Prototyp 1.1 vorgenommen wurde, betrifft die „Info-Buttons“ auf der rechten oberen Seite. In diesen Buttons werden zu jedem Feld entsprechende Beschreibungen, Leitfragen und Methoden beschrieben, welche dann die Anwendung der Canvas vereinfachen und die Hinweise zu dem Prozess geben sollen (siehe Anhang I).

In dieser Designiteration wurden die Änderungen der Feldnamen vorgenommen. Durch diese Anpassung wurde versucht, eine Annäherung an SCRUM-Begriffe und Verlernen zu kombinieren. Zusätzlich wurde versucht, die Namen so zu ändern, dass sie den Prozess und die Idee des jeweiligen Feldes präziser ausdrücken. Außerdem wurden allen Felder englische Namen gegeben, um die Benennungen einheitlich in einer Sprache zu halten. Zudem werden die englischen Begriffe im agilen Kontext sehr oft verwendet, weshalb die Begriffe ohne Übersetzung in der AUC angewendet wurden.

Im Folgenden wird jede Namensänderung begründet und beschrieben:

- *Brainstorming* zu *Knowledge Impediments* – *Brainstorming* an sich beschreibt den Prozess, der im ersten Schritt durchgeführt wird, nämlich das Generieren und Identifizieren von *Knowledge Impediments*. Daher wurde für mehr Klarheit der Name zu *Knowledge Impediments* geändert und damit auch versucht, die Begriffe aus dem agilen Management in das Tool zu integrieren. Zum Verständnis: In SCRUM ist es die Aufgabe des SCRUM-Master Hindernisse aus dem Weg zu räumen, sodass das Team noch besser die agilen Werte lebt und das SCRUM Framework beherrzigen kann.
- *Knowledge Impediments* zu *Targeting & Prioritization* – die erste Änderung löste automatisch diese Namensänderung aus. Der Name *Targeting & Prioritization* beschreibt direkt die Idee des Feldes, was dort erwartet wird, und zwar wird hier *Knowledge Impediment* priorisiert.
- *Reflexion* zu *Team Reflection* – in diesem Feld wurde der Name lediglich aus Gründen der präzisen Beschreibung der Idee geändert.

- Neue Perspektiven zu *Shared Perspective* – der Name wurde auf Englisch übersetzt. Außerdem wurde durch diese Änderung explizit vorgegeben, dass das Team gemeinsame Perspektiven formulieren und entwickeln soll.
- Vorbereitung zu *Intervention Planning* – hier gibt es auch ähnliche Begründung wie vorher, d. h. die Namensübersetzung auf Englisch und die Annäherung der Benennung an agile Managementprozesse.

Die restlichen Namen der Felder sind unverändert geblieben. Alle oben genannten Änderungen wurden in Prototyp 1.1 (siehe Abb. 6.6) eingeführt und für die nächste Evaluation bereitgestellt.

Technische Umsetzung

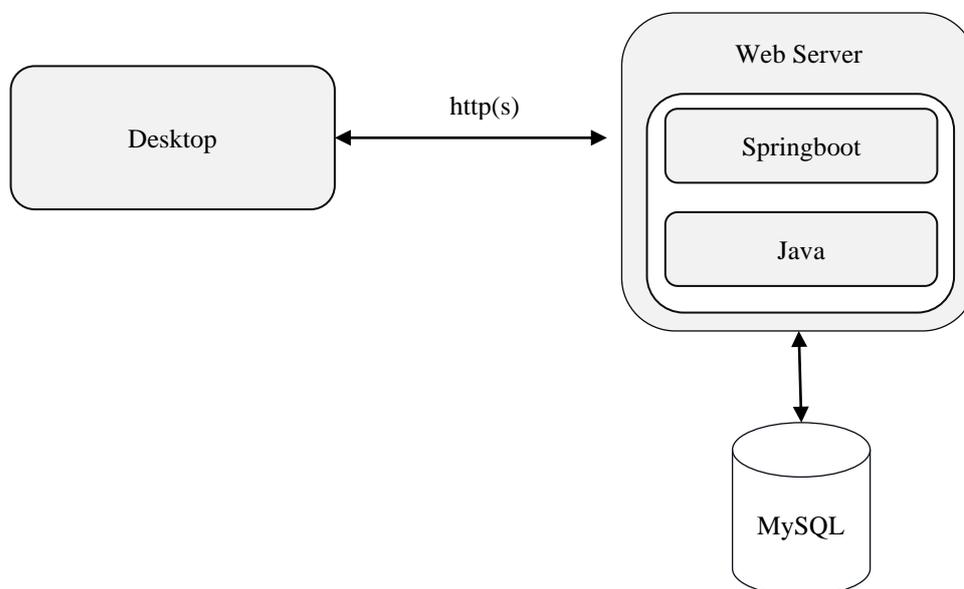


Abb. 6.7 Architekturübersicht

Die erste technische Umsetzung des Artefakts wurde in dieser Iteration durchgeführt. AUC wurde als webbasiertes Tool implementiert, welches mehreren Nutzern Interaktion auf einem Board ermöglicht. Die Architektur des Modells folgt einem *three-tier approach* (siehe Abb. 6.7), *Presentation-Tier*, *Application-Tier* und *Data-Tier*. Für die Implementation des *Presentation-Tiers* wurden HTML, CSS und JavaScript verwendet. *Application-Tier* werden durch Java Spring Boot-Server bereitgestellt. Hier wurde die Logik für die Verarbeitung der Anfragen definiert. Spring Boot verwaltet das Senden von http(s)-Anfragen, die Verarbeitung von *WebSocket*-Verbindungen und die Kommunikation mit der MySQL Datenbank. *Data-Tier* umfasst die SQL-Datenbank, in der die Eingaben der Benutzer gespeichert werden.

Presentation-Tier sendet die Benutzereingaben an das *Application-Tier*, welches dann die Daten in der Datenbank speichert. Die Webanwendung ermöglicht die gleichzeitige Interaktion mehrerer Benutzer und stellt Daten in Echtzeit mittels *WebSocket* dar. Dies bedeutet, dass bei Eingaben durch einen Nutzer die Daten an die Datenbank gesendet und gespeichert werden, und die Seite anschließend automatisch aktualisiert wird.

6.2.2 Evaluation des Prototyps 1.1

Ziel der zweiten Evaluation war es, die Anwendbarkeit und Durchführbarkeit der AUC in einem Team zu testen. Daher wurde ein fiktives Team mit allen drei SCRUM-Rollen gebaut. Die Aufgabe des Teams bestand darin, eine Retrospektive zu simulieren. Im ersten Schritt wurden alle Teilnehmer gebeten, sich an die Wissensprobleme zu erinnern, die in ihren eigenen Teams vorgekommen sind. Als nächstes wurden die Probleme im *Knowledge Impediments* eingetragen und anschließend wurden die Probleme von allen drei Teilnehmern vorgestellt und kurz beschrieben. Die nächste Aufgabe für das Team bestand darin, ein *Knowledge Impediment* auszuwählen, das sie auch als wichtigstes und erstes ausgewählt hätten, wenn sie wirklich ein Team gewesen wären. So haben sie sich für ein Problem entschieden, nämlich Kommunikationsprobleme in SCRUM-Team, welche zu Missverständnissen und Schwierigkeiten beim Wissensaustausch im Team führen. Dieses Problem kann auch die Produktqualität und Teamproduktivität negativ beeinflussen. Auf diese Weise hat das fiktive Team ein Problem identifiziert und priorisiert. In nächsten Schritt sind die Teilnehmer gefordert, das restliche Canvas-Board mit Hilfe von Info-Buttons so zu bearbeiten, wie sie es mit ihren Teams in der Retrospektive gemacht hätten. Dabei war es in dieser Evaluation wichtig, laut zu denken und miteinander offen zu kommunizieren. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit Fragen an mich zu stellen. Als Ergebnis könnte das fiktive Team AUC erfolgreich befüllen (siehe Anhang J). Am Ende der Evaluation wurden die Abschlussfragen zur Weiterverbesserung der AUC gestellt.

Durch die Durchführung der Evaluation wurden folgende Erkenntnisse gewonnen. Die Teilnehmer konnten gut miteinander kommunizieren, die Info-Buttons haben geholfen, um die Ideen konstruktiv zu generieren und zu diskutieren. Am Ende kamen auch folgende Kommentare, z. B. hat Teilnehmer K betont: „Leitfragen waren hilfreich und machen es gut nutzbar“. Die Idee der *Agile Unlearning Canvas* wurde positiv bewertet, Teilnehmer A hat noch unterstrichen, dass in der agilen Welt sehr oft Canvas benutzt wird, aber der Fokus Verlernen noch nicht da war. Außerdem „hat man durch dieses den kognitiven Teamfokus“, äußerte Teilnehmer K. Auf die Frage, wie wahrscheinlich es ist, das Tool im eigenen Team zu benutzen, betrug der Durchschnitt der Wahrschein-

lichkeit 4,5 auf einer Skala von 1 bis 5. Wobei 1 für „auf keinen Fall“ und 5 für „auf jeden Fall“ stand.

Die Teilnehmer äußerten verschiedene Wünsche. Zum Beispiel fragten sie danach, die AUC in DIN A3-Format zum Ausdrucken zur Verfügung zu stellen. Außerdem wünschten sie die Möglichkeit, die AUC mit anderen agilen Tools, wie z. B. Kanban, zu kombinieren. Es wurde auch die Frage nach der Einhaltung des Timeboxings von Teilnehmer A gestellt, ob es Vorschläge dafür gibt, wie viel Zeit das Team für das jeweilige Feld investieren sollte. Diesen Vorschlag zu machen ist schwer und wird auch nicht empfohlen, denn der ganze Prozess hängt von der Teamgröße und dem Problem ab. Die Zeiten der Bearbeitung können abhängig von den Fällen variieren, außerdem kann solche Zeitbeschränkung zu dem Zeitdruck und Stress im Team führen. Daher werden keine vordefinierte Zeitboxen vorgegeben. Außerdem kam auch direkt das Input von anderen Teilnehmern, dass das Zeitmanagement von Team selbst organisiert werden soll, abhängig von eigenem Teamkontext.

6.3 Dritte Iteration

6.3.1 Entwicklung des Prototyps 2.0

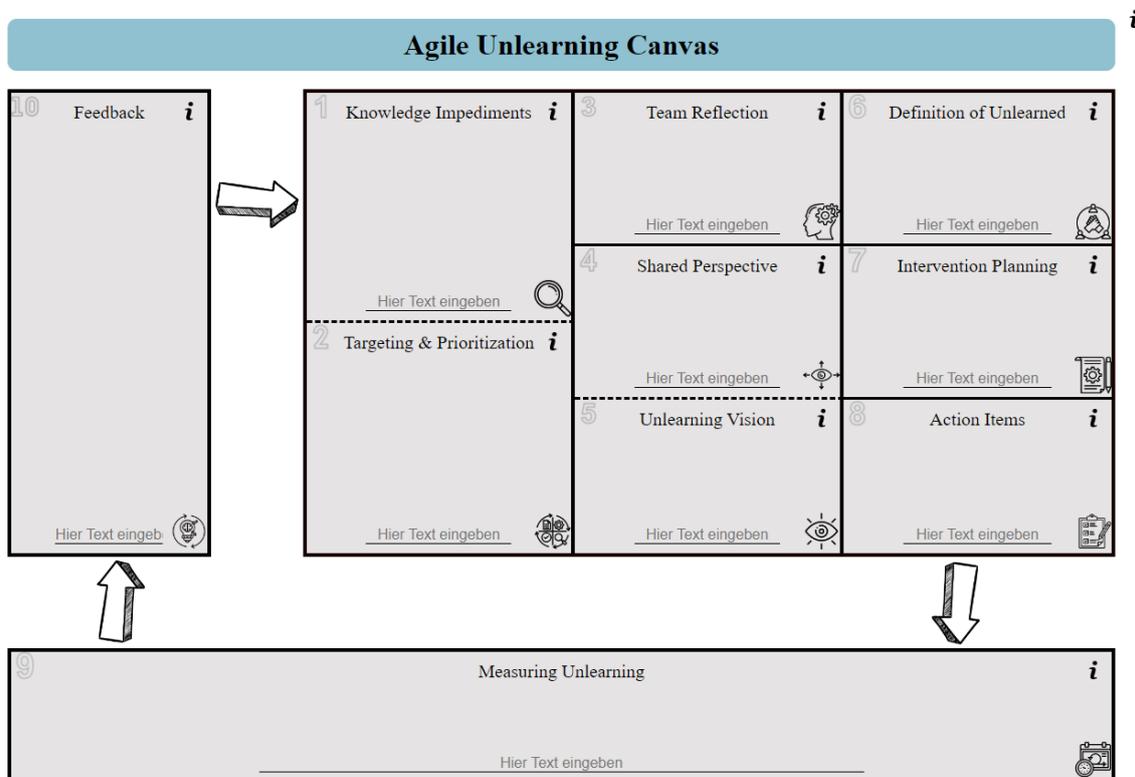


Abb. 6.8 Agile Unlearning Canvas Prototyp 2.0

Auf der Grundlage der simulierten Evaluation des Prototyps 1.1 wurde das Design des Boards selbst wenig geändert, weil in der zweiten Evaluation keine Kritik am Canvas-Board oder Verbesserungswünsche von den Teilnehmern kamen. Aber einige neue Funktionalitäten wurden eingefügt, weil sie nach Beobachtungen sinnvoll erschienen. Die erste Anpassung, die vorgenommen wurde, ist, die Feldgruppen (Identifizieren, Ablegen, Vorbereiten, Messen und Reflektieren) klar voneinander visuell abzugrenzen. Daher wurden für entsprechende Gruppen die Umrandungen schwarz und dicker markiert. Damit sollen visuelle Prozessgruppen für Nutzer verdeutlicht werden.

Zusätzlich wurde ein neuer Info-Button auf der rechten oberen Seite (siehe Abb. 6.8) eingefügt, wo Idee und Ziel der AUC beschrieben ist. Das war notwendig, um jeder interessierten Person, die das Tool nutzen oder anschauen will, eine Vorstellung zu geben, warum AUC gebaut wurde und wie man es benutzen kann. Die Punkte wurden am Tool geändert, wie in Abb. 6.8 zu sehen ist.

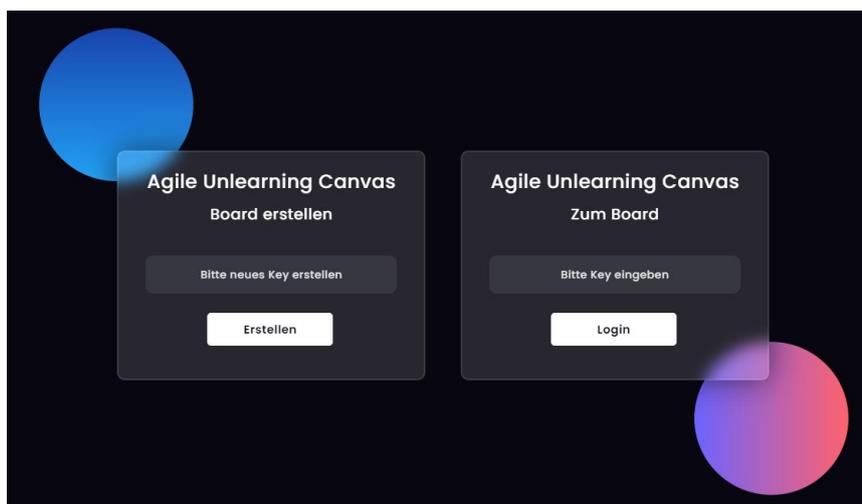


Abb. 6.9 Seite zur Erstellung des Board-Schlüssels

Die nächste Änderung wurde nicht direkt am Board getätigt, sondern es wurde eine zusätzliche Seite eingebaut. Da der Link schon mit mehreren Interessenten geteilt wurde, konnte jeder die Board Einträge sehen und diese möglicherweise auch ändern. Das heißt, die echten Daten aus der geplanten Evaluation mit dem echten Team konnte jeder sehen, was nicht gewünscht war. Um dieses Problem zu lösen, wurde eine zusätzliche Seite erstellt, auf der Nutzer das Board mit einem eindeutigen Schlüssel generieren können. Mit diesem Key ist dann der Zugriff auf das entsprechende Board möglich (siehe Abb. 6.9). Das erstellte Key kann dann von mehreren Nutzern verwendet werden. Das bedeutet, dass nach der Eingabe des Keys nur die Daten im AUC-Board angezeigt werden, die mit diesem Key erstellt wurden. Diese Änderung hat es ermöglicht, dass die Teammitglieder auf das gleiche Board mit demselben Key zugreifen können. Dadurch

kann das Tool durch mehrere Nutzer und Teams benutzt werden, ohne die Eingaben von anderem Team oder User zu sehen.

6.3.2 Evaluation des Prototyps 2.0

Für die letzte Evaluation der AUC wurde beabsichtigt, das Tool mit einem echten Team in einem großen Versicherungsunternehmen für einen vollständige Sprint, d. h. zwei Retrospektiven, zu testen. Der Antrieb dafür war der Nachweise des *Proof-of-Use* (Nunamaker et al. 2015) des Werkzeugs in der Praxis und dabei Weiterentwicklungspotentiale zu identifizieren. Nach Absprache und Wunsch der SCRUM-Master des Teams wurden die Retrospektiven von mir moderiert und durchgeführt. Die Gründe dafür waren:

- (1) Um gewisse Unsicherheiten und Stress von den Teammitgliedern wegzunehmen, da es sich um ein neues Tool handelte, mit dem das Team noch nicht vertraut war. Außerdem hat das Team den Wunsch geäußert, die Möglichkeit zu haben, während der Durchführung Fragen zu stellen, um am Ende für die Masterarbeit und auch für das Team entsprechende Ergebnisse zu liefern.
- (2) Für die Masterarbeit war es wichtig, die Ergebnisse entsprechend den Datenschutzrichtlinien zu dokumentieren. Daher wurden die Meetings nicht aufgezeichnet, sondern mit Einverständnis des Teams wurden nur Handnotizen gemacht. Am Ende der Evaluation wurde das befüllte Board anonymisiert und komplett abstrahiert, welches dann mit der Absprache des Teams in der Masterarbeit verwendet wurde (siehe Anhang K).

In den nächsten Kapiteln werden die zwei Retrospektiven detailliert beschrieben. Dabei wird sowohl auf den Prozess der Verwendung der AUC als auch auf die jeweiligen Ergebnisse eingegangen, die nach jeder Retrospektive herausgekommen sind.

6.3.2.1 Retrospektive 1

Vor der ersten Retrospektive fand ein zusätzliches, halbstündiges Meeting mit dem Team statt, um das Ziel der Masterarbeit und des AUC-Tools dem Team vorzustellen und den Prozess zu erläutern. Die ersten Erkenntnisse konnten direkt nach der Vorstellung gewonnen werden. Von dem Entwickler kam die Anmerkung, dass die meisten kleinere Prozesse im Vergleich zu AUC für die Retrospektive nehmen, die dann nächste 90 Minuten bearbeitet werden. Daher waren sie „ein bisschen überfordert von Komplexität“ (Teilnehmer M). Aber diese Frustration konnte nach der Fragenerklärung und dem Durchlesen der Info-Buttons genommen werden. Es kam auch ein Kommentar von

Teilnehmer J „nach dem Durchlesen der Buttons ist der Prozess verständlicher geworden, dies hat geholfen.“

Die Retrospektive hat mit der Identifizierung der *Knowledge Impediments* angefangen. Da kamen mehrere Ideen und am Ende wurde festgestellt, dass die Kollegen gleiche Probleme aufgeschrieben hatten. Danach kam direkt der erste Wunsch vom neuen Feature von der Teilnehmer F, dass er sich gewünscht hätte, in solchen Fällen die Möglichkeit zu haben, die gleichen Probleme zusammen zu clustern. Dies könnte zum besseren Verständnis und zur Vorstellung des Umfangs des Problems helfen. Nach der Besprechung der *Knowledge Impediments* hat sich das Team für ein Problem entschieden, das anscheinend schon längst im Team vorhanden ist. Das Thema hat auch keine Priorität auf die Teamthemen und das Produkt, welches das Team entwickelt. Außerdem wird dieser Prozess weitgehend nur von einer Person gesteuert, deshalb kann das restliche Team diese Person kaum unterstützen. Nach *Team Reflection* wurde festgestellt, dass dieses Problem nicht einfach zu lösen ist, weil dieser Prozess vom Management vorgegeben ist. Daher sollte das Team einen anderen Weg suchen, wie das im Team gelöst werden kann. Nach der Definierung der Zukunftsbild und *Definition of Unlearned* wurde Folgendes geplant:

- (1) Erstens sollte ein Teammitglied bei diesem Prozess unterstützt werden, damit sich nicht nur eine Person um diese Prozesse kümmert.
- (2) Zweitens haben sie sich gewünscht, das Problem mit dem Management zu klären, um eine bessere Lösung zu bekommen.

Basierend auf diesen Vorhaben wurden zwei *Action Items* definiert: Erstens einen *Skill Matrix* zu bauen, um zu sehen, wie der Kollege am besten unterstützt wird. Zweitens wurde beabsichtigt, die Gespräche mit dem Management zu planen und zu führen, um mögliche Alternativen zu suchen.

6.3.2.2 Retrospektive 2

In der zweiten Retrospektive sollen die Ergebnisse nach der Umsetzung der *Action Items* reflektiert und das Feedback gegeben werden, was im Team nach der letzten Retrospektive geändert wurde und wie die AUC dabei unterstützt hat. Anschließend soll das Team Feedback zu dem Tool und dem Prozess geben.

Das Team hat ein *Action Item* im Sprint umgesetzt, nämlich die Gespräche wurden mit dem Management geführt. Die Anmerkung von Teilnehmer K nach dem Gespräch war „das Gespräch war semi-erfolgreich“, weil, wie es schon in der Retrospektive 1 verdeutlicht wurde, das Problem selbst nicht einfach zu lösen ist und schon länger im Team

vorhanden ist. Dabei kam auch der Input, dass mehrere Iterationen, d. h. mehr als zwei Wochen benötigt werden, um das Problem zu lösen. Dieses Problem wurde von Teammitgliedern als Kreislauf bezeichnet, aus dem man schwer rauskommt. Hier zeigt sich lehrbuchartig der Charakter des ‚*wicked problem*‘, dass in mehreren Sprints – also zyklisch – bearbeitet werden muss, um das Verlernziel zu erreichen.

Unterstützung der AUC wurde im Team als positiv bezeichnet. Teilnehmer M hat betont, dass die AUC bei diesem Prozess „mehr Wert gebracht hat und den Prozess ein Stück weit begleitet hat“. Auf die Frage, wie würde das Team den Prozess der AUC bewerten, kamen mehrere positive Anmerkungen. Es wurde mehrmals erwähnt, dass das Tool dabei hilft, das Thema auf den Punkt zu bringen und das Problem erstmal zu sehen. Außerdem wurde stark hervorgehoben, dass die Klassifizierung der Teilprozesse des Verlernens sowie die Dokumentierung und Festlegung der Schritte hilfreich waren. Aber „an sich ist Verlernen ein bisschen ein schwieriges Thema, man braucht ein bisschen sich einzulesen“, äußerte Teilnehmer J.

„Die Wahrscheinlichkeit für die Wiederverwendung der AUC im Team ist hoch“ (Teilnehmer K). Das Team hat verdeutlicht, dass sie das Tool in jeder PI (Programm Inkrement) nutzen würde, aber nicht in allen Retrospektiven. Grund dafür ist, dass die Teams in der Retrospektive versuchen, verschiedene Tools und Methoden auszuprobieren, um sich auf verschiedene Probleme und Möglichkeiten zu konzentrieren. Allerdings wurde in der Diskussion darauf hingewiesen, dass die AUC in bestimmten Fällen ad hoc gezogen werden kann, um die Handlungspunkte zu definieren und festzulegen.

Es kamen auch ein paar Verbesserungswünsche aus dem Team. Teilnehmern D hat den Wunsch geäußert, dass während der Bearbeitung nicht das gesamte Board sichtbar sein sollte, sondern die Felder nach und nach erst nach vollständiger Bearbeitung des jeweiligen Feldes angezeigt werden sollen. Er hat erwähnt, dass es für ihn schwierig war, sich auf ein bestimmtes Feld zu konzentrieren, da er während der Arbeit auch andere Felder im Blick hatte. Ein anderer Wunsch des Teams war, die AUC mit anderen Tools, wie z. B. MIRO, interoperabel zu machen, damit „wir alles an einem Stelle haben“ (Teilnehmer J). Zusätzlich kam noch der Input für das Feld *Knowledge Impediments*. In diesem Kontext hat ein Teammitglied den Wunsch geäußert, die Möglichkeit zu haben, entweder die Probleme zu clustern oder ein zusätzliches Voting-System einzubauen. Dadurch würde sich die Priorisierung der Probleme durch das Team noch deutlicher darstellen lassen.

7 Demonstration

Das Ziel der AUC ist es agile Teams beim Verlernen zu unterstützen, indem primär die Identifikation der Wissensprobleme und sekundär das Reflektieren des Fortschritts adressiert werden. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie das Artefakt das zugrundeliegende Problem löst. Konkreter: Wie die Designanforderungen in Design Features übersetzt wurden, die insgesamt das Artefakt bilden.

Die Herausforderung bei der Entwicklung eines Webdesigns ist es, die Eigenschaften zu identifizieren, die die Nutzer motivieren, die Webseite zu verwenden (Baierova et al. 2003). Basierend auf den Designanforderungen (siehe Kap. 5.3) wurden Design Features (DF) konzipiert und implementiert (siehe Tabelle 7.1), um die Grobstruktur des Tools zu erstellen. Aus diesem Grund wurde eine unstrukturierte Literaturanalyse aus den Bereichen agiles Projektmanagement und Verlernen gemacht, um ein Hilfsmittel für agile Teams zu erstellen, welches agile Merkmale mitberücksichtigt

Tabelle 7.1 Mapping Design-Features zu Anforderungen

ID	Design Feature	Anforderung	Begründung
DF1	Iteratives Vorgehen	A6 - Adaption	Um ein gemeinsames Verständnis der Veränderung zu entwickeln, sollte das Team das Problem iterativ und Schritt für Schritt lösen. Um dies im Tool sichtbar zu machen, wird AUC mit einer Zyklusform modelliert.
DF2	Ziel Orientierung	A3 - Gemeinsames Verständnis für die Veränderung	Gemeinsame Ziele definieren, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Der Prozess kann ohne konkrete Ziele begonnen werden. Aber durch die Diskussion und Definition der Schritte können die Ziele konkretisiert werden.
DF3	Ermögliche Brainstorming	A1 - Identifizieren A4 - Experimentieren	Den Teammitgliedern soll die Freiheit gegeben werden, ihre Ideen offen zu äußern und einfach ein Brainstorming durchzuführen, damit der größtmögliche Problem- und Lösungsraum ermittelt wird.
DF4	Measuring unlearning	A5 - Wiederholungscharakter A6 - Adaption	Um festzustellen, ob das Verlernen Fortschritte gebracht hat, muss immer gemessen, aufgezeichnet und verfolgt werden, wie viele Action Items sich derzeit im Verlernprozess befinden oder wie viele Knowledge Impediments sich aktuell im Sprint befinden.

DF1: Iteratives Vorgehen

„Team Improvisation“ (Akgün et al. 2007a) unterstützt die Teams, aktuelle Denkweisen, Praktiken und Wissen ständig in Frage zu stellen und dadurch neue Informationen und Wissen zu gewinnen. Akgün et al. (2007a) betonen, dass Improvisation im Team durch Experimentieren mit *Trial-and-Error-Vorgehen* erreicht werden kann. Dies führt zu konstruktiver Diskussion und Generierung neuer Lösungswege. Außerdem meinen die

Autoren, dass Verlernen und Improvisation zusammen betrachtet werden sollen. Das heißt, wenn man versucht, Denkweisen, Verhalten und Normen zu verlernen, sollte ständig auf diese Handlungen zurückgegriffen werden, um zu sehen, was mit den Handlungen verändert wurde. Außerdem soll das Verlernen als ein Prozess der Reflexion angesehen werden, indem die Beteiligten reflektieren, was durch die durchgeführten Leistungen geändert wurde (Mattila et al. 2021).

Im DF1 wird iteratives Vorgehen (siehe Abb. 7.1) beim Verlernen unterstützt. Der Prozess des Verlernens fängt bei der Identifikation an, wobei die Probleme und Lösungswege identifiziert werden und danach festgelegt und diskutiert wird, wie das Team ein gemeinsames Verständnis für das Problem und für die Lösung entwickelt. Dabei ist es von hoher Bedeutung, dass Teammitglieder Freiraum für die Äußerung der eigenen Ideen und Vorschläge haben. Im nächsten Schritt wird versucht, die Lösungswege in einem Sprint umzusetzen und anschließend zu reflektieren, was dadurch verbessert oder verschlechtert wurde. Durch dieses Vorgehen haben die Mitglieder die Möglichkeit für konstruktive Kritik und Diskussion, was auch zu neuer Ideengenerierung führen kann.

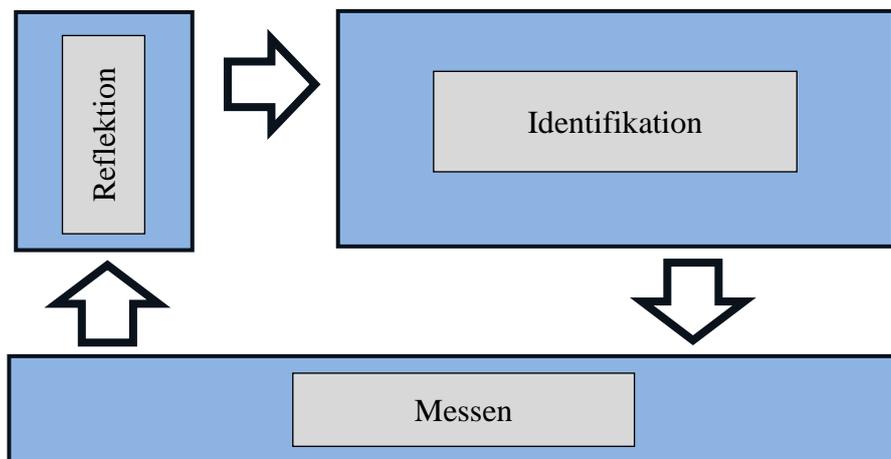


Abb. 7.1 DF1: Iteratives Vorgehen

Nach der Analyse der Experteninterviews wurde herausgefunden, dass der iterative Charakter bei der Problemlösung eine höhere Bedeutung hat. Diese Eigenschaft wurde von vier der sechs Experten mindestens einmal im Interview angesprochen (siehe Tabelle 5.2). Durch Iterationen kann eine sichere Umgebung für das Team geschaffen werden (Edmondson und Lei 2014), in der die Mitglieder Sicherheit haben und wissen, dass sie die neuen Sachen ausprobieren und experimentieren können, was dann nach gewisser Zeit wieder evaluiert und reflektiert wird, was damit geändert wurde (Anforderung A5). Zusätzlich können dadurch tiefes Verständnis (Di Maria et al. 2023b) und Akzeptanz (Interview B) für die Veränderung entwickelt werden. Durch schrittweises Vorgehen kann der Verlernstress im Team verringert werden. Mit Hilfe des iterativen

und schrittweisen Prozesses soll der Einfluss des alten Wissens im Laufe der Zeit reduziert werden (Klammer et al. 2024). Außerdem sind schrittweise Vorgehen und Sprints ‚Herzschlag von SCRUM‘ (Ken Schwaber und Jeff Sutherland 2011, S. 12). Die inkrementelle und iterative Natur der agilen Methoden fordert Selbstreflexion, verbesserte Zusammenarbeit, Lern- und Entwicklungsprozesse (Beard et al. 2024).

DF 2 Zielorientierung

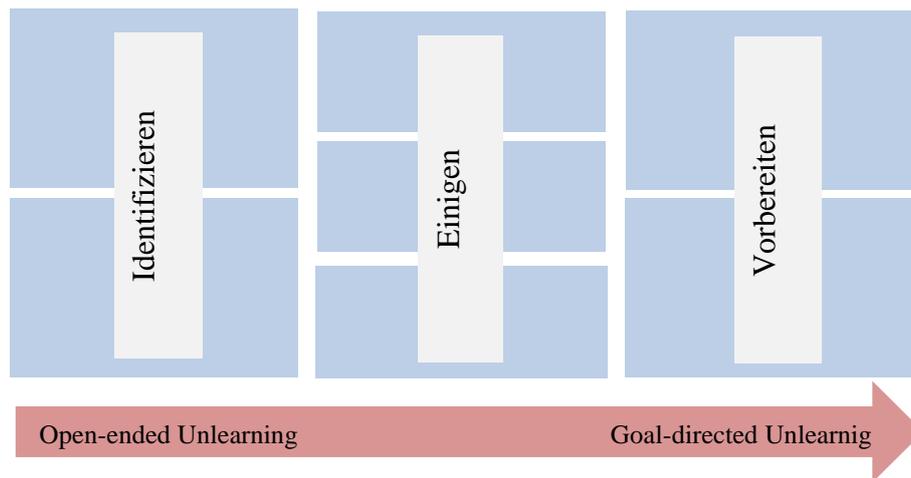


Abb. 7.2 DF 2 Zielorientierung

Unter Verlernen ist nicht nur die Beseitigung von altem Wissen zu verstehen, sondern ein gezieltes Verlernen, das die Erneuerung von Wissen fördert (Wang et al. 2022). Definierung der Ziele beim Lernen kann durch Überprüfungen und Diskussionen im Team zu kritischer Reflexion führen (Matsuo 2018), daher ist es wichtig, dass das Team beim Verlernen die Ziele setzt, die es erreichen will.

Der Prozess der AUC bildet *open-ended* und *goal-oriented-Unlearning* ab (Grisold et al. 2020). Nach den Autoren (ebenda) kann Verlernen in einer Organisation zwei Formen haben: Bei *open-ended-Unlearning* wird das Wissen absichtlich verworfen, weil das Wissen nicht aktuell ist. Aber das Ergebnis der Veränderung ist nicht bekannt und es ist auch nicht klar, wie die Dinge in Zukunft gemacht werden sollen. Hier wird das Umfeld geschaffen, um transparenter Kommunikation von den aktuellen Mustern aufzubrechen und Freiraum für Experimentieren bereitzustellen. Bei *goal-oriented-Unlearning* werden altes Wissen, alte Praktiken oder Routinen abgelehnt und zielgerichtet neue Wissensstrukturen eingeführt bzw. integriert. Grisold et al. (2020) betonen, dass es dabei wichtig ist, dass die Teilnehmer den Verlernprozess reflektieren, was durch Verlernen geändert wurde, und dadurch gezielt Verhaltensmuster anpassen. Dabei ist es wichtig, dass die Veränderungen in kleinen Schritten eingeführt werden. Dadurch können die Beteiligten eine klare Vorstellung für die Veränderung und das Vorgehen entwickeln und der Stresslevel wird auf einem erträglichen Maß gehalten – denn es gilt

nicht zu vergessen: Verlernen ist nicht die Hauptaufgabe eines SCRUM-Teams; es soll Wert stiften für Kunden in Form eines nützlichen (Software-)produkts.

In der Retrospektive sollen die *Knowledge Impediments* identifiziert und Schritt für Schritt eine Lösung für das Problem formuliert werden. Daher wurden in der AUC die beiden Formen von Verlernen berücksichtigt (siehe Abb. 7.2). Das heißt, das Team fängt den Verlernprozess mit ‚*open-ended-Unlearning*‘ an, indem es einfach nach aktuellen Wissensproblemen sucht, ohne sich explizit Gedanken zu machen, wie die Zukunft nach dem Lösen des Problems aussehen wird. Dieses wird in den nächsten Phasen formuliert und gemeinsam durch Diskussionen die Ziele formuliert. Damit kommt das Team langsam zu ‚*goal-directed-Unlearning*‘. Das bedeutet, dass am Ende der Identifizierungsphase das Team schon ein Zukunftsbild und Perspektiven formuliert hat, was die nach der Umsetzung des *Action Items* erreichen wollen.

In der Arbeit von Grisold et al. (2020) betonen die Autoren, dass bei ‚*goal-directed-Unlearning*‘ wichtig ist, dass man die Probleme schrittweise löst. Daher ist es beim Verlernen wichtig, den Prozess in kleinen Teile zu zerlegen, um Verlernstress zu vermeiden (Grisold et al. 2020). Daher unterstützt AUC das schrittweise Vorgehen des Verlernprozesses, indem die Probleme und Lösungswege in kleine Teile zerlegt werden. Bei der Nutzung der AUC werden folgende Empfehlungen gegeben:

- (1) Das Team soll aus mehreren identifizierten Wissensproblemen eins priorisieren und versuchen, zunächst dieses zu lösen. Die Priorisierung des Problems ist wichtig, um später die Ziele zu formulieren und für das Problem gemeinsames Verständnis und Commitment im Team zu bekommen.
- (2) Das gleiche Vorgehen gilt auch im Vorbereitungsschritt. Hier kann das Team viele Ideen generieren, die das Problem lösen wollen. Aber alles kann nicht in einem Sprint umgesetzt werden, daher sollen hier auch die *Action Items* priorisiert werden und in kleinen umsetzbaren Schritten definiert werden, welche das Team im aktuellen Sprint umsetzen kann und dafür Kapazitäten einplanen.

DF 3 Ermögliche Brainstorming

„In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an“¹³ (12. Prinzip des agilen Manifests).

¹³ <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> (letzter Zugriff: 01.05.2024)

Der Vorteil von agilen Methoden ist, dass sie den Wissensaustausch fördern, indem sie die Teammitglieder dazu ermutigen, ihre Probleme mit dem Rest des Teams zu teilen und zu erklären (Beard et al. 2024). Durch Forcieren des Brainstormings kann der Einzelne kritisches Denken aktivieren, das dann dazu führen kann, dass Signale für Veränderungen rechtzeitig erkannt werden (Seo et al. 2006). „Du musst natürlich erst einmal sehen, dass es ein Problem ist“ (Interview B). Daher soll beim Verlernen den Einzelnen die Möglichkeit gegeben werden, aktuelle Wahrnehmungen zu hinterfragen und Gewohnheiten zu überdenken (Cegarra-Navarro und Wensley 2019).

Durch die Analyse der induktiven Experteninterviews wurde klar, dass das Identifizieren der Probleme ein wichtiger Aspekt bei der Problemlösung ist. In Tabelle 5.2 wird es deutlich dargestellt, dass I.A5 in den fünf Interviews mindestens dreizehnmal als Bedarf erwähnt wurde. Außerdem soll bei der Unterstützung des Verlernens ermöglicht werden, die Wissensprobleme innerhalb und außerhalb der Organisation zu erkennen (Di Maria et al. 2023b), um die Maßnahmen zum Verlernen zu planen (Di Maria et al. 2024). Dieses kann durch Brainstorming erreicht werden.

Um Brainstorming im Team zu unterstützen und aktivieren, fordert der Prozess der AUC die Teammitglieder auf, aktiv an der Retrospektive teilzunehmen. In allen Felder wird aktive Teilnahme gefordert, um ein gemeinsames Verständnis und Bild für die Problemsituation zu formulieren. Daher ermöglicht das AUC-Board mehrere Nutzereingaben und Datenverarbeitung in Echtzeit. Damit kann die Bereitschaft im Team ausgelöst werden, dass alle Teilnehmer an dem Prozess aktiv teilnehmen und Ideen äußern können. Durch Ermöglichung des Brainstormings können Probleme und neue Lösungswege identifiziert werden, was dazu führt, dass das Verlernen zunächst auf der individuellen Ebene auftritt, dies kann dann zu Verlernen auf der Teamebene führen (Navarro und Moya 2005).

DF 4 Measuring Unlearning

Beim Verlernen ist es wichtig, den Fortschritt zu messen, der durch die Aktivitäten zum Verlernen erreicht wurde, um die Effektivität der Verlernintervention zu untersuchen (Di Maria et al. 2024). Durch die Messung des Verlernens können die Ergebnisse optimiert werden (Di Maria et al. 2023b) und die Wirksamkeit der durchgeführten Schritte verstanden werden (Becker et al. 2006). Das Verlernen zu messen, kann durch explizite Formulierung und Entwicklung von Verlernenmaßnahmen erreicht werden (Cegarra-Navarro und Wensley 2019; Kluge et al. 2019).

AUC liefert den Teams die Möglichkeit, den Verlernfortschritt zu messen, indem ein zusätzliches Feld eingebaut wird. Hier haben die Teammitglieder die Möglichkeit, fest-

zuhalten, wie viel *Action Items* für bestimmte *Knowledge Impediments* aktuell im Verlernenprozess sind. So kann ein Überblick geschaffen werden, wie viele Handlungsfelder aktuell in Bearbeitung sind. Dadurch kann das Team die Kennzahl von *Unlearning-in-Progress* (UiP) ähnlich wie *work-in-progress* bekommen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass sich das Team nicht zu viel auf einmal vornimmt und ein Limit setzt, was umsetzbar ist. Zusätzlich kann damit geprüft werden, ob das Team seine *Definition of Unlearned* und die Ziele erreicht hat (Di Maria et al. 2024). Wieder zeigt sich hier, wie beim Design der AUC darauf geachtet wurde, eine Verzahnung mit den Konzepten aus der agilen Welt zu erreichen bzw. Tools, die bekannt sind bei agilen Praktikern.

Zuordnung der Felder zu Design Features

„Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“¹⁴ (4. Wert des agilen Manifests).

Bei der Entwicklung der AUC wurde großer Wert auf die agilen Werte und Prinzipien gelegt und versucht, den Regeln der Retrospektive aus dem *scrum guide* (Ken Schwaber und Jeff Sutherland 2011) zu folgen, damit das Tool von SCRUM-Teams intuitiv verstanden wird. AUC bietet dem Team die Möglichkeit, gemeinsam Wissensprobleme zu identifizieren, eine gemeinsame Vision für die Veränderung zu entwickeln, schrittweise Lösungen zu etablieren, kontinuierliches Feedback zu erhalten und den Lernfortschritt zu messen. Frühzeitige Identifizierung und Aufgabe von alten Wissen und Praktiken ist wichtig, um die innovative Entwicklung im Team zu fördern (Lyu et al. 2022). Abb. 7.3 zeigt, welches Feld welchem Design Feature zugeordnet ist.

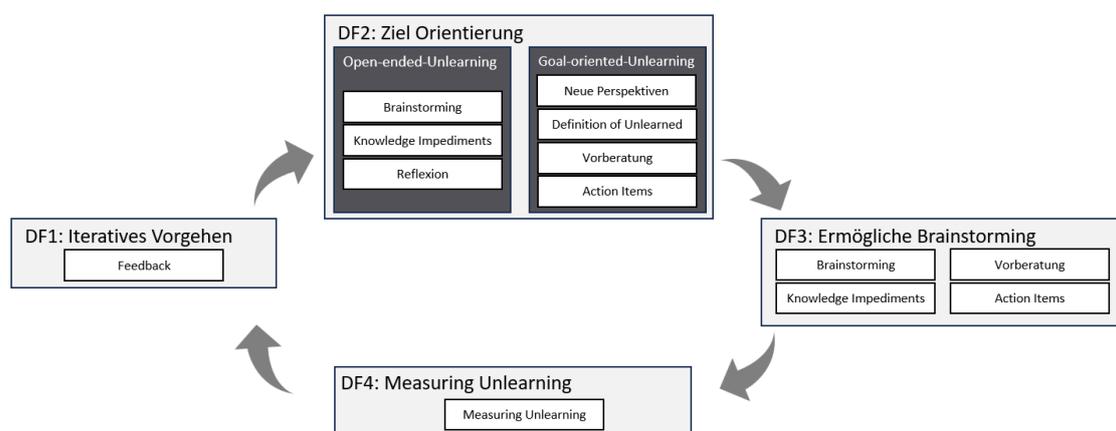


Abb. 7.3 Zuordnung der Felder zu Design Features

¹⁴ <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (letzter Zugriff: 01.05.2024)

8 Diskussion

Im Rahmen der Masterarbeit wurde ein Webprototyp zur Unterstützung des Verlernens in agilen Teams entwickelt. Basierend auf der Zielsetzung der Arbeit wurde das Tool für den Einsatz in Retrospektiven konzipiert, welches explizit das Verlernen auf Teamebene unterstützt. Die Implementierung des Artefakts sollte primär die Identifikation von Wissensproblemen und sekundär die Reflexion ermöglichen. Die Analysen der Literatur sowie der Experteninterviews haben gezeigt, dass ein systematisches und schrittweises Vorgehen beim Verlernen sehr wichtig ist. Daher wurde der Verlernprozess im AUC konzeptionell in kleine Teilprozesse unterteilt. Dies ermöglicht es, das komplexe Problem des Verlernens so aufzuteilen, dass die Beteiligten zunächst versuchen, das Problem zu identifizieren und seine generische Komponente sowie die konkrete Wissenskomponente zu erkennen. Darauf basierend kann dann schrittweise ein Grundverständnis für das Problem und Akzeptanz für die Veränderung entwickelt werden. Bei der Entwicklung des Konzepts für die Unterstützung des Verlernprozesses sowie für das resultierende Artefakt war es sehr wichtig, die Akzeptanz und das Zukunftsbild des Teams von der Veränderung einzubeziehen, um die Handlungsschritte effektiv und zielgerichtet formulieren zu können. Die AUC ermöglicht es, bestimmte Facetten des Verlernprozesses messbar zu machen und nach jeder Retrospektive die Umsetzungsergebnisse der Aktionspunkte zu evaluieren, um gegebenenfalls weitere Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Der Verlernprozess in der AUC erfolgt dabei iterativ, um übermäßigen (verlern-)stress im Team zu vermeiden. Mit dem Canvas-Board soll eine visuelle Darstellung ermöglicht werden, die das Problem im Team und die Vorgehensschritte leichter und verständlicher erkennen lässt. Für eine einfache Anwendung der AUC-Webanwendung wurden die Schaltflächen bzw. Felder so gestaltet, dass für jedes Feld eine Kurzbeschreibung, methodische Unterstützung und Leitfragen für das Team bei Bedarf verfügbar sind. Für die Entwicklung und Evaluation wurden drei Iterationen durchgeführt, in denen eine schrittweise Verbesserung des Artefakts erreicht wurde, wodurch ebenso der Nutzen stetig zunahm. Die intensive Beteiligung von Praktikern zu jedem Zeitpunkt im Forschungsprozess stellte dabei stets die Relevanz des Vorhabens sowie des Artefakts sicher.

Mit der Evaluation des Prototyps soll überprüft werden, inwieweit der digitale Prototyp die Anforderungen erfüllt. Die Evaluationen sollen Erkenntnisse liefern, die eine Bewertung und Reflexion der Anforderungen ermöglichen.

AI Identifizieren wurde so überprüft, um zu beantworten, inwiefern der Prototyp die Identifizierung von Wissensproblemen unterstützt. Alle drei Evaluationen haben gezeigt, dass die Teilnehmer – insbesondere durch die Diskussion mit anderen agilen

Praktikern – in der Lage waren, wichtige bzw. prioritäre Wissensprobleme zu identifizieren. Durch die Möglichkeit des Brainstormings konnten in der ersten Phase verschiedene Veränderungsideen generiert werden, die dann zur Identifizierung der wichtigsten Wissensprobleme im Team führten. Die Nützlichkeit dieser Funktion wurde bei der letzten Evaluation noch deutlicher, als das Team ein Problem in den Vordergrund rückte und priorisierte, was schon lange bestand und dem Team mehr Schwierigkeiten als Nutzen brachte. Die Anforderung, Probleme zu identifizieren, konnte als vollständig erfüllt angesehen werden.

A2 Hinterfragen konnte teilweise geprüft werden. Das kritische Hinterfragen der aktuellen Arbeitsweisen war der Auslöser für die Identifizierung der Probleme, die, wie bereits beschrieben, durch das Tool vollständig adressiert werden konnten. Aber durch das Hinterfragen und Reflektieren sollten die Teams nach der Umsetzung des dazugehörigen *Action Items* die Notwendigkeit für weitere Iterationen erkennen und die AUC für mehrere Iterationen, d. h. mehrere Retrospektiven, nutzen. Obwohl die Teilnehmer das Board vollständig ausfüllen konnten, wurde in den Evaluationen nur ein vollständiger Durchlauf des Prozesses getestet; das entspricht einer Retrospektive am Ende eines Sprints. Es ist daher nur schwer zu beurteilen, wie die Teams das Tool für mehrere Iterationen genutzt hätten und wie sie das Problem in einem längeren Zeitraum verfeinert hätten. Daneben wäre es auch interessant zu erfahren, ob die Teams sich trauen, zwei oder mehr *Knowledge Impediments* in einem Sprint zu lösen und welche Ergebnisse dies dann liefert. Jedoch konnte die Anforderung in den Evaluationen nur teilweise erfüllt werden.

In der Literatur und in den Experteninterviews wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die Anforderung, *A3 Gemeinsames Verständnis für die Veränderung* entwickeln, von großer Bedeutung für das Verlernen ist. Diese Anforderung konnte vollständig erfüllt werden. Während der Evaluationen konnten die Teilnehmer mit Hilfe von Info-Buttons gemeinsam konstruktiv diskutieren und Ideen austauschen. Dies ermöglichte es ihnen, das Problem zu identifizieren, gemeinsam Zukunftsvisionen und Perspektiven zu formulieren und dann die Schritte zu definieren, denen alle zustimmten und mit der Umsetzung einverstanden waren. Die Teilnehmer gingen sogar so weit, dass sie auf Basis des neu geschaffenen Verständnisses direkt Beziehungen zu weiteren Problemen herstellen konnten. Das zeigt den Nutzen der neu gewonnenen Art auf Herausforderungen zu blicken, durch die ‚Brille des Verlernens‘, die in der Vergangenheit sucht, wie die Zukunft besser gelingen kann. Hier zeigt sich eine Nähe zu Ideen der ‚Pfadabhängigkeit‘.

Bei der Anforderung *A4 Experimentieren* ist die Teamhaltung und die Art und Weise, wie Probleme gelöst werden, sehr wichtig. Die letzten zwei Teamevaluationen haben gezeigt, dass die Teammitglieder offen und bereit für Veränderungen sind, vor allem wenn sie sehen, dass es einen Bedarf dafür gibt. In den Evaluationen haben sie auch einige *Action Items* identifiziert und waren bereit, diese in einem Sprint umzusetzen und zu experimentieren. Aufgrund des begrenzten Zeitraums dieser Masterarbeit konnte das Werkzeug nur in drei Iterationen für kurze Zeiträume evaluiert werden. Aus diesem Grund ist es schwer zu sagen, welche Ergebnisse die Nutzung des Artefakts für einen längeren Zeitraum haben könnte. Basierend auf den Ergebnissen adressiert der AUC die Anforderung A4 teilweise. In den nächsten Evaluations- und Entwicklungszyklen sollte die Anwendung des Prototyps über einen längeren Zeitraum mit mehreren Iterationen getestet werden. Schließlich zeigte sich die Erfüllung dieser Anforderung insbesondere darin, dass in jeder Evaluation mindestens ein Teilnehmer danach fragte, ob mit der AUC im eigenen Organisationskontext gearbeitet werden dürfe, man wolle es gerne ‚in echt ausprobieren‘.

Die gleiche Einschätzung gilt für die Anforderung *A5 Wiederholbarkeit*. Bei der Anwendung des Tools wird eine schrittweise und iterative Anwendung empfohlen, diese Eigenschaft wird von den Evaluationsteilnehmern als sinnvoll und richtig bezeichnet, da das unabdingbar ist für das ‚Leben‘ der agilen Werte und den Prinzipien, die sich im SCRUM-Prozess manifestieren, z. B. kontinuierliches Reflektieren und Verbessern. Im Rahmen der Evaluationen konnte jedoch nicht beobachtet werden, wie sich die Lernerfolge und die Akzeptanz bei der iterativen Anwendung des Tools verbessern.

Akzeptanz und schrittweises Vorgehen beim Verlernen sind von großer Bedeutung. Die Anforderung *A6 Adaption* konnte im Rahmen der Evaluationen weitgehend erfüllt werden. Diese Anforderung zielt darauf ab, dass das Verlernen und die Einführung der Veränderung in kleinen Schritten erfolgen, indem der Prozess möglichst konkret und präzise beschrieben wird. Nach den Evaluationen wurde festgestellt, dass die Experten den Prozess der AUC als hilfreich empfinden, indem jedes Feld mit Hinweisen durch Info-Buttons den Prozess vereinfacht und den Teilnehmern die Möglichkeit gibt, komplexe Probleme in kleine Teile zu zerlegen und die Übersicht zu behalten.

Zusammenfassend lässt sich daraus schließen, dass der AUC-Prototyp als eine effektive Lösung gesehen werden kann, die praktisches Wissen und sowie Erkenntnisse aus der Literatur nützlich vereint. Dadurch wurde erreicht, dass für agile Teams ein Tool entwickelt wurde, welches beim Verlernen unterstützt und den Prozess durch visuelle Darstellung begleitet.

9 Fazit, Limitierungen und Ausblick

In dieser Masterarbeit wurde ein *Visual Inquiry Tool* (Avdiji et al. 2020) in Form einer Canvas zur Unterstützung agiler Teams entwickelt. Konkret wurde das Ziel verfolgt, das Lernen im Rahmen der Retrospektive im SCRUM Framework zu unterstützen. Basierend auf induktiven und deduktiven Vorgehens-techniken wurden die zentralen Forschungsschritte nach dem Design Science Research (DSR) Paradigma durchgeführt (Peppers et al. 2007): Zur Definition der Anforderungen wurden fünf Experteninterviews mit agilen Praktikern sowie eine fokussierte, übergreifende Literaturanalyse durchgeführt, die relevante Quellen für beide Domänen zum Inhalt hatte, d. h. agiles Projektmanagement und Verlernen. Um eine der eingangs definierten Zielsetzung entsprechende Qualität des Tools zu gewährleisten, wurden die Anforderungen aus beiden Quellen - empirisch und konzeptionell - zusammengeführt und darauf aufbauend sieben konsolidierte Anforderungen abgeleitet. Diese wurden wiederum in vier Gestaltungsmerkmale übersetzt. So entstand zunächst eine Grobstruktur des Tools, die durch iterative Design- und Evaluationsschritte schließlich in eine finale Struktur aus zehn Feldern mündete, die hilfreiche Methoden, Hinweise und Leitfragen für die Bearbeitung enthält und so agile Teams effektiv im Lernprozess begleitet. Die Entwicklung und Evaluierung des Tools erfolgte iterativ. Dies ermöglichte eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Tools. Im Rahmen der Evaluationen wurden *Proof-of-Concept*, *Proof-of-Value* und *Proof-of-Use* (Nunamaker et al. 2015) des Tools überprüft, um die Anwendbarkeit, Nützlichkeit und Relevanz des Artefakts zu bewerten. Das Tool wurde sowohl auf individueller als auch auf Teamebene getestet. Zu diesem Zweck wurden vier Evaluationen durchgeführt. Die ersten zwei Evaluationen fanden im Rahmen des ersten Design- und Evaluationszyklus statt. Die erste Evaluation wurde in Form eines Einzelinterviews mit vier agilen Experten, darunter *SCRUM-Master* und *Product Owner*, durchgeführt. In der zweiten Evaluation wurde die AUC in einem Workshop mit einem SCRUM-Team demonstriert. Ziel war es herauszufinden, ob das Tool auf individueller und Teamebene verständlich ist und von den agilen Experten akzeptiert wird. In der dritten Evaluationsrunde bearbeitete ein fiktives SCRUM-Team – bestehend aus einem *Developer*, *SCRUM-Master* und *Product Owner* – eine Szenarioaufgabe in einem artifiziellen Setting, um die Anwendbarkeit des Artefakts auf Teamebene zu testen. In der letzten Evaluation wurde das Tool von einem SCRUM-Team eines großen Versicherungsunternehmens über die Dauer von einem Sprint eingesetzt und kam somit in zwei Retrospektiven zum Einsatz. Dabei wurde die Praxistauglichkeit des Tools unter realistischen Bedingungen überprüft. Als Ergebnis wurde die *Agile Unlearning Canvas* als Tool für die Retrospektive entwickelt, das SCRUM-Teams bei den Teilprozessen der Identifizierung, Reflexion, Vorbereitung sowie Messung im übergeordneten Prozess des teambasierten Verlernens unterstützt. Letztlich ziehe ich das **Fazit**, dass die eingangs gestell-

te Forschungsfrage mit meiner Antwort als hinreichend beantwortet gesehen werden, nämlich *wie agile Teams beim Verlernen praktisch unterstützt werden können?*

Nichtsdestotrotz ist diese Masterarbeit nicht frei von **Einschränkungen**. So ist es zunächst der praktischen Herangehensweise geschuldet, dass eine systematische Literaturrecherche möglicherweise zu anderen *Anforderungen* geführt hätte. Die mangelnde Verfügbarkeit relevanter Literatur - bestätigt durch eigene explorative Recherchen sowie Gespräche mit meinem Betreuer - führte dann zu einem induktiven Vorgehen, das empirische Daten als Ergebnis hatte. Durch die Auswahl verschiedener Experten aus unterschiedlichen Organisationen mit unterschiedlichen Erfahrungsniveaus und Rollen wurde mittels Quellen-Triangulation versucht, ein möglichst aussagekräftiges und dennoch systematisches Bild des Problemraums zu zeichnen. Die Anforderungen wurden außerdem ohne systematische Literaturanalyse vorab entwickelt, da der Fokus Relevanz lag (Hevner et al. 2004; van Aken und Romme 2009); konkret dem Interesse der SCRUM-Master. Es sollte geprüft werden, ob die Idee praktischen Mehrwert bietet. Wenig Literatur verband bisher agiles Projektmanagement mit Verlernen. Die Anforderungserhebung erfolgte durch Interviews ausschließlich mit erfahrenen SCRUM-Mastern, da sie agile Prozesse leiten und neue Themen einführen. Oft sind sie es auch, die Retrospektiven vorbereiten, durchführen und in Einzelgesprächen mit den Teammitgliedern während eines Sprints weiterarbeiten. Die Perspektive der Entwickler wurde zunächst ausgeklammert, kann aber in weiteren Schritten zur Verbesserung des Tools einbezogen werden; ebenso verbleibt eine systematische Analyse als Optionen für die Zukunft, sobald erschöpfend Quellen vorhanden sind. Abgesehen davon hätten andere Forscher die Anforderungen möglicherweise in andere *Artefakte* übersetzt. So war die Auswahl der Artefaktklasse (*Visual Inquiry Tools*) abduktiv (Kuechler und Vaishnavi 2008) und stark von persönlichen Einschätzungen und Diskussionen mit meinem Betreuer geprägt. Auch die konkrete Ausgestaltung der Design-Features wurde davon beeinflusst. Andere Forscher hätten hier möglicherweise einen anderen Design-Trajectory (Baskerville et al. 2016) gewählt. Trotz des Risikos eines Designer's Bias (Baskerville et al. 2016) hier, scheint die Auswertung darauf hinzudeuten, dass ich einen sinnvollen Weg zwischen *means* und *ends* gefunden habe – dem Konzept folgend *design as a search process*. Auch in der *Evaluation* war mein Forschungsdesign nicht frei von möglichen Verzerrungen (Cresswell 2013). So wurden die Experten nach Verfügbarkeit und nicht nur nach Eignung für das Forschungsproblem ausgewählt (*purposive sampling*). Hier kann nicht ausgeschlossen werden, dass Aussagen und Rückmeldungen überdurchschnittlich wohlwollend ausgefallen sind. Doch habe ich hier versucht, die Risiken zu reduzieren, dass mir die Experten nicht alle vorab bekannt waren und aus verschiedenen Organisationen stammten. Darüber hinaus hat keiner der Teilnehmer einen Vorteil durch die bloße Teilnahme oder durch ein positives Feedback erhalten.

Aus den genannten Einschränkungen ergeben sich Möglichkeiten für **künftige Forschung**, die mit weiteren Ideen verknüpft werden können. Die Evaluationen haben gezeigt, dass die AUC noch weiter verbessert werden kann und das Potential hat, weiter zu skalieren und Verlernen in anderen agilen Kontexten außer der Retrospektive zu unterstützen.

Skalierung. Bei der Erhebung der Anforderungen wurden die Interviews nur mit den Experten mit SCRUM-Master Erfahrung durchgeführt. Da die SCRUM-Master die Prozesse in den agilen Teams moderieren, neue Werkzeuge und Themen in das Team einbringen, erschien es zu diesem Zeitpunkt sinnvoll, die Gespräche nur mit SCRUM-Master zu führen, um wertvolles Werkzeug zu liefern. Die Sicht der Entwickler wurde bei den Anforderungen nicht berücksichtigt. Im Zuge der weiteren Verbesserung des Artefakts können weitere Interviews mit Entwicklern durchgeführt werden, um das Tool aus Entwicklersicht weiter zu verbessern. Es ergibt sich hier also ein Potential für eine Skalierung der Anforderungen; ferner sogar das Problembereichs, da nicht nur einzelne SCRUM-Teams, sondern sogar ‚teams of teams‘ fokussiert werden können (z. B. bei SAFe, LeSS).

Feldtest. Im Rahmen der Masterarbeit konnte das Tool nicht über einen längeren Zeitraum evaluiert werden. Es ist jedoch interessant zu untersuchen, wie sich die Qualität des Verlernens durch die wiederholte Anwendung des Tools verbessert. Aus diesem Grund kann nach der Masterarbeit eine weitere Evaluation geplant werden, wo *Proof-of-Use* (Nunamaker et al. 2015) des Tools weiter erforscht wird. Dazu kann eine Case Study mit einem interessierten Partnerunternehmen geplant werden, wobei die Teams die AUC über einen längeren Zeitraum unter realistischen Bedingungen nutzen.

Technische Verbesserungen. In den Evaluationen wurden mehrere Vorschläge zur technischen Verbesserung des Tools gemacht. Für die Teams ist es wichtig, dass die Werkzeuge einfach zu verwalten und miteinander kombinierbar sind. Daher wurde mehrfach der Wunsch geäußert, die AUC mit anderen gängigen agilen Werkzeugen wie MIRO zu kombinieren oder ein Plug-in für die plattformübergreifende Nutzung in Webbrowsern zu entwickeln.

Messen von Verlernen. Es kann auch das Feature *Measuring Unlearning* weiter verbessert werden. Um dieses Feature noch nützlicher und benutzerfreundlicher zu machen, kann hier eine zusätzliche Funktionalität der Listen und Bahnen (*lists & swimlanes*), ähnlich wie bei Kanban Boards, eingebaut werden. Hier werden die Teammitglieder die Möglichkeit haben, visuell darzustellen, welches *Action Item*, wie lange in der Bearbeitung ist. Auf diese Weise kann der aktuelle Status einfach nachvollzogen werden. Dies kann helfen, den Fortschritt und die Ergebnisse nach der Umsetzung des *Action Items*

zu kontrollieren (Di Maria et al. 2023b). Dadurch kann auch die Wahrscheinlichkeit verringert werden, in alte Wissensstrukturen zurückzufallen (Di Maria et al. 2023c).

Eröffnung neuer Anwendungsbereiche in agilen Kontexten. Basierend auf der Evaluationen wurde mehrere Vorschläge und Einsatzbereiche für den Canvas-Prototyp identifiziert. Daher kann die AUC weiterentwickelt werden, um ein möglichst nutzbares und erprobtes agiles Werkzeug zu liefern, womit Verlernen auf der Team- und Organisationsebene unterstützt wird. So wurde in der zweiten Evaluation von SCRUM-Mastern gewünscht, die AUC nicht nur im SCRUM-Team, sondern auch auf der Ebene des *Agile Release Train* (ART) im Rahmen der SAFe-Methode einzusetzen. In der SAFe-Methode gibt es mehrere ARTs, in denen mehrere SCRUM-Teams zusammenkommen und gemeinsames Produkt entwickeln. Der *Release Train Engineer* (RTE) koordiniert die Prozesse und arbeitet eng mit den SCRUM-Mastern zusammen, um aktuelle Probleme und Herausforderungen in den jeweiligen Teams zu besprechen. Diese Treffen finden regelmäßig statt, um eine effektive Zusammenarbeit und einen reibungslosen Ablauf des Entwicklungsprozesses zu gewährleisten. AUC könnte in diesen Meetings verwendet werden, damit SCRUM-Masters mit RTE gemeinsam versuchen, die Wissensprobleme in jeweiligen Teams zu identifizieren und mögliche Lösungswege gemeinsam zu planen, „wenn mehrere SCRUM-Master auch darauf schauen und die Probleme von anderen sehen und finden“ (Teilnehmer E2). In der zukünftigen Forschungsarbeit könnte untersucht werden, wie AUC weiterentwickelt werden kann, um Verlernen auf der ART-Ebene bei dem SCRUM-Master Austausch zu unterstützen. Ferner wurde der mögliche Einsatz der AUC im *Chapter* angemerkt. Ein Chapter wird von verschiedenen Mitgliedern aus verschiedenen Teams gebildet, wobei aus allen beteiligten Teams die Verantwortlichkeiten für jeweils ein Spezialgebiet zusammenkommen, wie z. B. *Developer*, *SCRUM-Master*, *Business Analysten* usw. Die Teilnehmer arbeiten an übergreifenden Aufgaben und versuchen, mit gemeinsamen Standards und Tools zu arbeiten. Dadurch wird versucht, ein Produkt zu entwickeln, welches wertvoll für Organisation und Kunden ist. Infolgedessen müssen sie die Fähigkeit entwickeln, schnell auf Veränderungen zu reagieren und sich anzupassen. Da bietet sie Unterstützung des Verlernens mit Hilfe von AUC eine wertvolle Rolle. Auf diese Weise können die Mitglieder organisationsübergreifend Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren und gemeinsam versuchen die Lösungswege zu finden, welche dann mit in deren SCRUM-Teams umgesetzt werden und somit die Basis für organisationsweites Verlernen bilden (Klammer et al. 2024; Kim und Park 2022). Schließlich könnte Verlernen auch für das *Backlog Refinement* nützlich sein, als Unterstützung für *Product Owners*. Die Teams sollen regelmäßig überprüfen, ob den Backlog-Elementen aktuellen Geschäftsanforderungen und technologischen Veränderungen passen. Außerdem sollen *Product Owners* ständig das Feedback von Stakeholdern und Nutzern einholen, konsolidieren und priori-

sieren. Dabei kann es sinnvoll sein, veraltetes und ineffektives Wissen und Praktiken zu identifizieren sowie nicht mehr benötigte *Action Items* aus dem Backlog zu entfernen oder zu depriorisieren. Basierend auf den neuen Erkenntnissen können die Teams dann neue Prioritäten setzen, um sicherzustellen, dass das Backlog den aktuellen und effektivsten Ansatz widerspiegelt. Dabei können die Teammitglieder ermutigt werden, neue Methoden oder Technologien in kleinen, kontrollierten Experimenten zu testen, um ihre Auswirkungen vor einer breiteren Implementierung zu bewerten. Auf diese Weise kann sich der *Product Owner* auf diese Strategien konzentrieren und das Backlog so verfeinern, dass ein kontinuierliches Verlernen und Re-lernen unterstützt wird, was zu effektiveren und anpassungsfähigeren Projektergebnissen führen kann.

Abschließend lässt sich sagen, dass mit dieser Arbeit interessante Mehrwerte für Verlernen in agilen Projekten gezeigt werden konnten. Außerdem haben die Ergebnisse gezeigt, dass visuelle Unterstützung bei komplexen Problemen, wie es auf Verlernen zutrifft, sehr nützlich sein kann. Dies ist vor allem wichtig bei der Entwicklung von gemeinsamen, mentalen Modellen, welche die Generierung der kreativen Ideen, bessere Teamleistung, erfolgreiche Kollaboration usw. fördern (Redlich et al. 2017; Akgün et al. 2006a). Daher soll weitergeforscht werden, wie durch visuelle Unterstützung des Verlernens Individuen, Teams und Organisationen (Tsang und Zahra 2008) profitieren können, indem schnell auf die interne und externe Veränderungen (Di Maria et al. 2023b) reagiert und gemeinsame Akzeptanz (Becker 2010) für die Veränderung entwickelt wird. Zusätzlich soll der Fortschritt des Verlernens gemessen (Di Maria et al. 2023b; Di Maria et al. 2024) und durch gemeinsames Reflektieren gefördert werden, kontinuierliches Feedback einzuholen (Schoormann et al. 2023b; Matsuo 2018).

10 Literaturverzeichnis

- Akgün, Ali E.; Byrne, John C.; Lynn, Gary S.; Keskin, Halit (2007a): New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. In: *Journal of Engineering and Technology Management* 24 (3), S. 203–230. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2007.05.008.
- Akgün, Ali E.; Byrne, John C.; Lynn, Gary S.; Keskin, Halit (2007b): Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. In: *Journal of Organizational Change Management* 20 (6), S. 794–812. DOI: 10.1108/09534810710831028.
- Akgün, Ali E.; Lynn, Gary S.; Byrne, John C. (2003): Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework. In: *Human Relations* 56 (7), S. 839–868. DOI: 10.1177/00187267030567004.
- Akgün, Ali E.; Lynn, Gary S.; Byrne, John C. (2006a): Antecedents and Consequences of Unlearning in New Product Development Teams. In: *J of Product Innov Manag* 23 (1), S. 73–88. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2005.00182.x.
- Akgün, Ali E.; Lynn, Gary S.; Yılmaz, Cengiz (2006b): Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective. In: *Industrial Marketing Management* 35 (2), S. 210–224. DOI: 10.1016/j.indmarman.2005.02.005.
- Alavi, Maryam; KAYWORTH, TIMOTHY R.; Leidner, Dorothy E. (2005): An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. In: *Journal of Management Information Systems* 22 (3), S. 191–224. DOI: 10.2753/MIS0742-1222220307.
- Alavi, Maryam; Leidner, Dorothy E.; Mousavi, Reza (2024): Knowledge Management Perspective of Generative Artificial Intelligence. In: *J AIS* 25 (1), S. 1–12. DOI: 10.17705/1jais.00859.
- Annosi, Maria Carmela; Foss, Nicolai; Martini, Antonella (2020): When Agile Harms Learning and Innovation: (and What Can Be Done About It). In: *California Management Review* 63 (1), S. 61–80. DOI: 10.1177/0008125620948265.
- Argote, Linda; Lee, Sunkee; Park, Jisoo (2021): Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions. In: *Management Science* 67 (9), S. 5399–5429. DOI: 10.1287/mnsc.2020.3693.
- Avdiji, Hazbi; Elikan, Dina; Missonier, Stephanie; Pigneur, Yves (2020): A Design Theory for Visual Inquiry Tools. In: *J AIS* 21 (3), S. 695–734. DOI: 10.17705/1jais.00617.
- Avdiji, Hazbi; Elikan, Dina; Missonier, Stéphanie; Pigneur, Yves (2018): Designing Tools for Collectively Solving Ill-Structured Problems. In: Tung Bui (Hg.): Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii International Conference on System Sciences (Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences).
- Baham, Corey; Hirschheim, Rudy (2022): Issues, challenges, and a proposed theoretical core of agile software development research. In: *Information Systems Journal* 32 (1), S. 103–129. DOI: 10.1111/isj.12336.
- Baierova, Pavlea; Tate, Mary; Hopev. Beverley (2003): The Impact of Purpose for Web Use on User Preferences for Web Design Features: 7th Pacific Asia Conference on Information Systems.
- Balaid, Ali; Abd Rozan, Mohd Zaidi; Hikmi, Syed Norris; Memon, Jamshed (2016): Knowledge maps: A systematic literature review and directions for future research. In: *International Journal of Information Management* 36 (3), S. 451–475. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.02.005.
- Baskerville, Richard; Kaul, Mala; Pries-Heje, Jan; C. Storey, Veda (2016): Bounded creativity in design science research.
- Beard, Jon W.; Storey, Veda; Samuel, Binny; Lukyanenko, Roman; Wiedemann, Anna; Schuff, David et al. (2024): Agile Development: The Promise, the Reality, the Opportunity.
- Becker, Karen (2010): Facilitating unlearning during implementation of new technology. In: *Journal of Organizational Change Management* 23 (3), S. 251–268. DOI: 10.1108/09534811011049590.

- Bettis, Richard A.; Prahalad, C. K. (1995): The dominant logic: Retrospective and extension. In: *Strategic Management Journal* 16 (1), S. 5–14. DOI: 10.1002/smj.4250160104.
- Bhattacharjee, Anol (2012): Social Science Research: Principles, Methods, and Practices: Textbooks Collection. 3. Online verfügbar unter https://digitalcommons.usf.edu/oa_textbooks/3.
- Bittner, Eva Alice Christiane; Leimeister, Jan Marco (2014): Creating Shared Understanding in Heterogeneous Work Groups: Why It Matters and How to Achieve It. In: *Journal of Management Information Systems* 31 (1), S. 111–144. DOI: 10.2753/MIS0742-1222310106.
- Bjørnson, Finn Olav; Dingsøy, Torgeir (2008): Knowledge management in software engineering: A systematic review of studied concepts, findings and research methods used. In: *Information and Software Technology* 50 (11), S. 1055–1068. DOI: 10.1016/j.infsof.2008.03.006.
- Buchanan, Richard (1992): Wicked Problems in Design Thinking. In: *Design Issues* 8 (2), S. 5. DOI: 10.2307/1511637.
- Cegarra-Navarro, Juan Gabriel; Wensley, Anthony (2019): Promoting intentional unlearning through an unlearning cycle. In: *JOCM* 32 (1), S. 67–79. DOI: 10.1108/JOCM-04-2018-0107.
- Chandra Kruse, Leona; Nickerson, Jeffrey V. (2018): Portraying Design Essence.
- Cohen, Wesley M.; Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: *Administrative Science Quarterly* 35 (1), S. 128. DOI: 10.2307/2393553.
- Cresswell, John (2013): Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches.
- Csaszar, Felipe; Heshmati, Mana; Rosenkranz, Nicole Alexandra (2020): External Representations in Strategic Decision Making: Understanding Strategy’s Reliance on Visuals. In: *Proceedings 2020* (1), S. 18233. DOI: 10.5465/AMBPP.2020.72.
- Di Fiore, Alessandro (2018): Planning Doesn’t Have to Be the Enemy of Agile. In: *Harvard Business Review*. Online verfügbar unter https://leadership-resources.com/wp-content/uploads/2019/11/2019-12-01_5de3514faaf3e_hbr_planning-doesnt-have-to-be-the-enemy.pdf.
- Di Maria, Marco; Schoormann, Thorsten; Grisold, Thomas; Knackstedt, Ralf (2024): DISCARDING ECHOES OF THE PAST: A TAXONOMY FOR DESIGNING SOCIO-TECHNICAL UNLEARNING ARTIFACTS. In: *32nd European Conference on Information Systems (ECIS 2024)*.
- Di Maria, Marco; Walter, David; Knackstedt, Ralf (2023a): Promoting Sustainable Ecosystems through Interorganizational Unlearning – A Call for Research.
- Di Maria, Marco; Walter, David; Schoormann, Thorsten; Knackstedt, Ralf (2023b): Designing Unlearning Support Systems: A Requirements Catalog. Online verfügbar unter <https://aisel.aisnet.org/wi2023/49/>.
- Di Maria, Marco; Walter, David; Schoormann, Thorsten; Knackstedt, Ralf (2023c): PRACTICAL SUPPORT FOR UNLEARNING – A SYSTEMATIC REVIEW TO ORGANIZE THE FIELD. Online verfügbar unter https://aisel.aisnet.org/ecis2023_rip/11/.
- Dybå, Tore; Dingsøy, Torgeir; Moe, Nils Brede (2014): Agile Project Management. In: Günther Ruhe und Claes Wohlin (Hg.): *Software Project Management in a Changing World*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 277–300.
- Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjorie A. (2011): In Praise of Organizational Forgetting. In: *Journal of Management Inquiry* 20 (3), S. 311–316. DOI: 10.1177/1056492611408508.
- Easterby-Smith, Mark; Crossan, Mary; Nicolini, Davide (2000): Organizational Learning: Debates Past, Present And Future. In: *Journal of Management Studies* 37 (6), S. 783–796. DOI: 10.1111/1467-6486.00203.
- Eberhard, Karin (2023): The effects of visualization on judgment and decision-making: a systematic literature review. In: *Manag Rev Q* 73 (1), S. 167–214. DOI: 10.1007/s11301-021-00235-8.
- Edmondson, Amy C.; Lei, Zhike (2014): Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. In: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1 (1), S. 23–43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.

- Feldman, Martha S.; Pentland, Brian T. (2003): Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. In: *Administrative Science Quarterly* 48 (1), S. 94–118. DOI: 10.2307/3556620.
- Fiol, Marlena; O'Connor, Edward (2017): Unlearning established organizational routines – Part I. In: *TLO* 24 (1), S. 13–29. DOI: 10.1108/TLO-09-2016-0056.
- Gao, Yingying; Janssen, Marijn (2022): The Open Data Canvas—Analyzing Value Creation from Open Data. In: *Digit. Gov.: Res. Pract.* 3 (1), S. 1–15. DOI: 10.1145/3511102.
- Geppert, Tim; Dal Fuoco, Alice; Leikert-Boehm, Ninja; Deml, Stefan; Sturzenegger, David; Ebert, Nico (2023): THE DATA COLLABORATION CANVAS: A VISUAL FRAMEWORK FOR SYSTEMATICALLY IDENTIFYING AND EVALUATING ORGANIZATIONAL DATA COLLABORATION OPPORTUNITIES: *Wirtschaftsinformatik 2023 Proceedings*. Online verfügbar unter <https://aisel.aisnet.org/wi2023/1>.
- Ghobadi, Shahla; Mathiassen, Lars (2016): Perceived barriers to effective knowledge sharing in agile software teams. In: *Information Systems Journal* 26 (2), S. 95–125. DOI: 10.1111/isj.12053.
- Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G.; Hamilton, Aimee L. (2013): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. In: *Organizational Research Methods* 16 (1), S. 15–31. DOI: 10.1177/1094428112452151.
- Goldkuhl, Göran; Sjöström, Jonas (2018): Design Science in the Field: Practice Design Research. In: Samir Chatterjee, Kaushik Dutta und Rangaraja P. Sundarraj (Hg.): *Designing for a Digital and Globalized World*, Bd. 10844. Cham: Springer International Publishing (Lecture Notes in Computer Science), S. 67–81.
- Grant, Robert M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (S2), S. 109–122. DOI: 10.1002/smj.4250171110.
- Gregor, Shirley; Hevner, Alan R. (2013): Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. In: *MIS Quarterly* 37 (2), S. 337–355. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37.2.01.
- Grisold, Thomas; Kaiser, Alexander; Hafner, Julee (2017): Unlearning before creating new knowledge: A cognitive process. Erscheinungsort nicht ermittelbar: AIS Electronic Library (AISeL).
- Grisold, Thomas; Klammer, Adrian; Kragulj, Florian (2020): Two forms of organizational unlearning: Insights from engaged scholarship research with change consultants. In: *Management Learning* 51 (5), S. 598–619. DOI: 10.1177/1350507620916042.
- Hansen, Bo Hansen; Kautz, Karlheinz (2004): Knowledge Mapping: A Technique for Identifying Knowledge Flows in Software Organisations. In: David Hutchison, Takeo Kanade, Josef Kittler, Jon M. Kleinberg, Friedemann Mattern, John C. Mitchell et al. (Hg.): *Software Process Improvement*, Bd. 3281. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Lecture Notes in Computer Science), S. 126–137.
- Hansen, Bo Hansen; Kautz, Karlheinz (2005): Analyzing Knowledge Flows as a Prerequisite to Improve Systems Development Practice ECIS 2005 Proceedings (18). Online verfügbar unter <https://aisel.aisnet.org/ecis2005/18/>.
- Herwix, Alexander; zur Heiden, Philipp (2022): Context in Design Science Research: Taxonomy and Framework. In: Tung Bui (Hg.): *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii International Conference on System Sciences (Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences).
- Hevner; March; Park; Ram (2004): Design Science in Information Systems Research. In: *MIS Quarterly* 28 (1), S. 75. DOI: 10.2307/25148625.
- Hevner, Alan; Parsons, Jeffrey; Brendel, Alfred Benedikt; Lukyanenko, Roman; Tiefenbeck, Verena; Tremblay, Monica; vom Brocke, Jan (2024): Transparency in Design Science Research. *Decision Support Systems*: 114236.
- Hevner, Alan R. (2007): A three cycle view of design science research. In: *Scandinavian journal of information systems*, 19(2) 4.

- Hevner, Alan R.; Gregor, Shirley (2013): Positioning and presenting design science research for maximum impact.
- Hoda, Rashina; Noble, James; Marshall, Stuart (2010): Balancing acts. In: Yvonne Dittrich, Cleidson de Souza, Mikko Korpela, Helen Sharp, Janice Singer und Heike Winshiers-Theophilus (Hg.): Proceedings of the 2010 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering. ICSE '10: 32nd International Conference on Software Engineering. Cape Town South Africa, 02 05 2010 02 05 2010. New York, NY, USA: ACM, S. 5–12.
- Holan, P. M. de; Phillips, N.; & Lawrence, T. B. (2004): Managing Organizational Forgetting.: MIT Sloan management review.
- Holmqvist, Mikael (2003): A Dynamic Model of Intra-and Interorganizational Learning. In: *Organization Studies* 24 (1), S. 95–123. DOI: 10.1177/0170840603024001684.
- Hummel, Markus; Rosenkranz, Christoph; Holten, Roland (2016): THE ROLE OF SHARED UNDERSTANDING IN DISTRIBUTED SCRUM DEVELOPMENT: AN EMPIRICAL ANALYSIS. Online verfügbar unter https://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/28/.
- Jennex, Murray; Bratianu, Constantin (2015): Organizational Knowledge Dynamics: IGI Global.
- Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kelly, Dawn; Amburgey, Terry L. (1991): Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model Of Strategic Change. In: *AMJ* 34 (3), S. 591–612. DOI: 10.5465/256407.
- Ken Schwaber; Jeff Sutherland (2011): The scrum guide. Online verfügbar unter https://wiki.librescrum.org/der_visuelle_scrum_guide.pdf.
- Kim, Eun Jee; Park, Sunyoung (2022): Unlearning in the workplace: Antecedents and outcomes. In: *Human Resource Dev Quarterly* 33 (3), S. 273–296. DOI: 10.1002/hrdq.21457.
- Klammer, Adrian; Grisold, Thomas; Nguyen, Nhien; Hsu, Shih-wei (2024): Organizational unlearning as a process: What we know, what we don't know, what we should know. In: *Manag Rev Q*. DOI: 10.1007/s11301-024-00430-3.
- Klammer, Adrian; Gueldenberg, Stefan (2019): Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. In: *Journal of Knowledge Management* 23 (5), S. 860–888. DOI: 10.1108/JKM-05-2018-0277.
- Kluge, Annette (2023): Recent findings on organizational unlearning and intentional forgetting research (2019-2022). In: *Front. Psychol.* 14, S. 1160173. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1160173.
- Kluge, Annette; Schöffler, Arnulf Sebastian; Thim, Christof; Haase, Jennifer; Gronau, Norbert (2019): Investigating unlearning and forgetting in organizations. In: *TLO* 26 (5), S. 518–533. DOI: 10.1108/TLO-09-2018-0146.
- Kronsbein, Tizian; Mueller, Roland (2019): Data Thinking: A Canvas for Data-Driven Ideation Workshops. Online verfügbar unter <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/59496>.
- Kuechler, Bill; Vaishnavi, Vijay (2008): On theory development in design science research: anatomy of a research project. In: *European Journal of Information Systems* 17(5), S. 489–504.
- Lee; Xia (2010): Toward Agile: An Integrated Analysis of Quantitative and Qualitative Field Data on Software Development Agility. In: *MIS Quarterly* 34 (1), S. 87. DOI: 10.2307/20721416.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. In: *Strat. Mgmt. J.* 13 (S1), S. 111–125. DOI: 10.1002/smj.4250131009.
- Levina, Natalia (2005): Collaborating on Multiparty Information Systems Development Projects: A Collective Reflection-in-Action View. In: *Information Systems Research* 16 (2), S. 109–130. DOI: 10.1287/isre.1050.0055.
- Levitt, Barbara; March, James G. (1988): Organizational Learning. In: *Annu. Rev. Sociol.* 14 (1), S. 319–338. DOI: 10.1146/annurev.so.14.080188.001535.
- Locke, Edwin; Gary, Latham (2015): Goal-setting theory Organizational Behavior 1, (pp. 159–183).

- Lyu, Chongchong; Zhang, Feng; Ji, Jing; Teo, Thompson S.H.; Wang, Ting; Liu, Zifan (2022): Competitive intensity and new product development outcomes: The roles of knowledge integration and organizational unlearning. In: *Journal of Business Research* 139, S. 121–133. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.049.
- Maedche, Alexander; Gregor, Shirley; Morana, Stefan; Feine, Jasper (2019): Conceptualization of the Problem Space in Design Science Research. In: Bengisu Tulu, Soussan Djamasbi und Gondy Leroy (Hg.): *Extending the Boundaries of Design Science Theory and Practice*, Bd. 11491. Cham: Springer International Publishing (Lecture Notes in Computer Science), S. 18–31.
- Martignoni, Dirk; Keil, Thomas (2021): It did not work? Unlearn and try again—Unlearning success and failure beliefs in changing environments. In: *Strategic Management Journal* 42 (6), S. 1057–1082. DOI: 10.1002/smj.3261.
- Martin J. Eppler (2004): *Knowledge Visualization Towards a New Discipline and its Fields of Application*.
- Matook, Sabine; Blasiak, KEvin Marc (2020): INDIVIDUAL UNLEARNING AS ENABLER FOR INNOVATION IN AGILE INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT. Online verfügbar unter https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rip/3/.
- Matsuo, Makoto (2018): Goal orientation, critical reflection, and unlearning: An individual-level study. In: *Human Resource Development Quarterly* 29 (1), S. 49–66. DOI: 10.1002/hrdq.21303.
- Mattila, Malla; Yrjölä, Mika; Hautamäki, Pia (2021): Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 41 (2), S. 113–129. DOI: 10.1080/08853134.2021.1916396.
- Mayring, Philipp (2014): *Qualitative content analysis - theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>.
- McAvoy, John; Nagle, Tadhg; Sammon, David (2013): Using mindfulness to examine ISD agility. In: *Information Systems Journal* 23 (2), S. 155–172. DOI: 10.1111/j.1365-2575.2012.00405.x.
- McGill, Michael E.; Slocum, John W. (1993): Unlearning the organization. In: *Organizational Dynamics* 22 (2), S. 67–79. DOI: 10.1016/0090-2616(93)90054-5.
- Misoch, Sabina (2015): *Qualitative Interviews*. Berlin/München/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Morais-Storz, Marta; Nguyen, Nhien (2017): The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. In: *TLO* 24 (2), S. 93–106. DOI: 10.1108/TLO-12-2016-0091.
- Morana, Stefan; Scheid, Martin; Gau, Michael; Benke, Ivo; vom Brocke, Jan; Fettke, Peter; Maedche, Alexander (2018): *Research Prototype: The Design Canvas in MyDesignProcess.com*.
- Navarro, Juan Gabriel Cegarra; Moya, Beatriz Rodrigo (2005): Business performance management and unlearning process. In: *Knowl. Process Mgmt.* 12 (3), S. 161–170. DOI: 10.1002/kpm.233.
- Newstrom, J. W. (1983): The Management of Unlearning: Exploding the "Clean Slate" Fallacy. In: *Training and Development Journal* 37(8), S. 36–39.
- Nunamaker, Jay F.; Briggs, Robert O.; Derrick, Douglas C.; Schwabe, Gerhard (2015): The Last Research Mile: Achieving Both Rigor and Relevance in Information Systems Research. In: *Journal of Management Information Systems* 32 (3), S. 10–47. DOI: 10.1080/07421222.2015.1094961.
- Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H. (2015): To Avoid Organizational Crises, Unlearn. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.2708289.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business model generation. A handbook of visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Paredes, Julia; Anslow, Craig; Maurer, Frank (2014): Information Visualization for Agile Software Development, S. 157–166. DOI: 10.1109/VISSOFT.2014.32.
- Peffer, Ken; Rothenberger, Marcus; Tuunanen, Tuure; Vaezi, Reza (2012): Design Science Research Evaluation. In: Ken Peffer, Marcus Rothenberger und Bill Kuechler (Hg.): *Design Science Research in Information Systems. Advances in Theory and Practice [recurso electrónico]*. 7th

- International Conference, DESRIST 2012, Las Vegas, NV, USA, May 14-15, 2012. Proceedings. International Conference on Design Science Research in Information Systems. Alemania: Springer Healthcare Ltd (Lecture Notes in Computer Science), S. 398–410. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-29863-9_29.
- Peppers, Ken; Tuunanen, Tuure; Rothenberger, Marcus A.; Chatterjee, Samir (2007): A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. In: *Journal of Management Information Systems* 24 (3), S. 45–77. DOI: 10.2753/MIS0742-1222240302.
- Peschl, Markus F. (2019): Unlearning towards an uncertain future: on the back end of future-driven unlearning. In: *TLO* 26 (5), S. 454–469. DOI: 10.1108/TLO-11-2018-0192.
- Prahalad, C. K.; Bettis, Richard A. (2002): Dominant logic. *Strategy: Critical Perspectives on Business and Management*, (3), S. 73.
- Recker, Jan (2021): *Scientific Research in Information Systems. A Beginner's Guide*. Cham: Springer International Publishing.
- Recker, Jan; Indulska, Marta; Green, Peter; Burton-Jones, Andrew; Weber, Ron (2019): Information Systems as Representations: A Review of the Theory and Evidence. In: *J AIS*, S. 735–786. DOI: 10.17705/1jais.00550.
- Redlich, Beke; Siemon, Dominik; Lattemann, Christoph; Robra-Bissantz, Susanne (2017): Shared Mental Models in Creative Virtual Teamwork. In: Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017). Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii International Conference on System Sciences (Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences).
- Reining, Stefan; Ahlemann, Frederik; Mueller, Benjamin; Thakurta, Rahul (2022): Knowledge Accumulation in Design Science Research. In: *SIGMIS Database* 53 (1), S. 10–24. DOI: 10.1145/3514097.3514100.
- Roschnik, Alicia; Missonier, Stephanie (2022): The Design of the Agile Culture Transformation Canvas. Online verfügbar unter https://aisel.aisnet.org/icis_risques2022/2/.
- Roschnik, Alicia; Missonier, Stéphanie (2023): Co-designing a Visual Inquiry Tool. In: DESIGN SCIENCE RESEARCH FOR A NEW SOCIETY. Society 5.0. International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology. [S.l.]: SPRINGER INTERNATIONAL PU, S. 430–444.
- Salmela, Hannu; Baiyere, Abayomi; Tapanainen, Tommi; Galliers, Robert D. (2022): Digital Agility: Conceptualizing Agility for the Digital Era. In: *J AIS* 23 (5), S. 1080–1101. DOI: 10.17705/1jais.00767.
- Scaled Agile, Inc. (2023): SAFE 6 - Scaled Agile Framework. Scaled Agile Framework. Online verfügbar unter <https://scaledagileframework.com/safe/>, zuletzt geprüft am 27.12.2023.
- Schön, Donald A. (2017): *The Reflective Practitioner*: Routledge.
- Schoormann, Thorsten; Möller, Frederik; Di Maria, Marco; Große, Nick (2023a): Guiding Design Principle Projects: A Canvas for Young Design Science Researchers. In: *Journal of Information Systems Education* 34(3), S. 307–325. Online verfügbar unter <https://aisel.aisnet.org/jise/vol34/iss3/5/>.
- Schoormann, Thorsten; Stadtländer, Maren; Knackstedt, Ralf (2023b): Act and Reflect: Integrating Reflection into Design Thinking. In: *Journal of Management Information Systems* 40 (1), S. 7–37. DOI: 10.1080/07421222.2023.2172773.
- Seo, DongBack; Desouza, Kevin; Erickson, James (2006): Opening up the Black-Box: Information Systems and Organizational Agility AMCIS 2006 Proceedings. 75. Online verfügbar unter <http://aisel.aisnet.org/amcis2006>.
- Sinkula, James M. (2002): Market-based success, organizational routines, and unlearning. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (4), S. 253–269. DOI: 10.1108/08858620210431660.
- Sonnenberg, Christian; vom Brocke, Jan (2012a): Evaluation Patterns for Design Science Research Artifacts. In: Markus Helfert und Brian Donnellan (Hg.): *Practical Aspects of Design Science*,

- Bd. 286. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Communications in Computer and Information Science), S. 71–83.
- Sonnenberg, Christian; vom Brocke, Jan (2012b): Evaluations in the Science of the Artificial – Reconsidering the Build-Evaluate Pattern in Design Science Research. In: David Hutchison, Takeo Kanade, Josef Kittler, Jon M. Kleinberg, Friedemann Mattern, John C. Mitchell et al. (Hg.): Design Science Research in Information Systems. Advances in Theory and Practice, Bd. 7286. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Lecture Notes in Computer Science), S. 381–397.
- Sun, Ying; Kantor, Paul B. (2006): Cross-Evaluation: A new model for information system evaluation. In: *J. Am. Soc. Inf. Sci.* 57 (5), S. 614–628. DOI: 10.1002/asi.20324.
- Thoring, Katja; Mueller, Roland; Badke-Schaub, Petra (2020): Assessing and Changing an Organization’s Innovation Culture with the Workspace Catalyst Canvas. In: Tung Bui (Hg.): Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii International Conference on System Sciences (Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences).
- Tsang, Eric W.K.; Zahra, Shaker A. (2008): Organizational unlearning. In: *Human Relations* 61 (10), S. 1435–1462. DOI: 10.1177/0018726708095710.
- van Aken, Joan Ernst; Romme, Georges (2009): Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. In: *Organization Management Journal* 6 (1), S. 5–12. DOI: 10.1057/omj.2009.1.
- van de Ven, Andrew H. (2018): Academic-practitioner engaged scholarship. In: *Information and Organization* 28 (1), S. 37–43. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2018.02.002.
- van der Merwe, Alta; Gerber, AURONA; Smuts, Hanlie (2017): Mapping a Design Science Research Cycle to the Postgraduate Research Report. In: Janet Liebenberg und Stefan Gruner (Hg.): ICT Education, Bd. 730. Cham: Springer International Publishing (Communications in Computer and Information Science), S. 293–308.
- van Someren, Maarten W.; Barnard, Yvonne F.; Sandberg, Jacobijn A. C. (1994): The think aloud method. A practical guide to modelling cognitive processes. London, Boston: Academic Press (Knowledge-based systems).
- Volland, Marcel F. (2019): How to intentionally forget rules in newly introduced agile projects: a case study of a multinational automotive company.
- vom Brocke, Jan; Gau, Michael; Mädche, Alexander (2021): Journaling the Design Science Research Process. Transparency About the Making of Design Knowledge. In: Leona Chandra Kruse, Stefan Seidel und Geir Inge Hausvik (Hg.): The Next Wave of Sociotechnical Design, Bd. 12807. Cham: Springer International Publishing (Lecture Notes in Computer Science), S. 131–136.
- vom Brocke, Jan; Maedche, Alexander (2019): The DSR grid: six core dimensions for effectively planning and communicating design science research projects. In: *Electron Markets* 29 (3), S. 379–385. DOI: 10.1007/s12525-019-00358-7.
- Wang, Xiangyang; Qi, Ying; Zhao, Yingxin (2019): Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility. In: *BJM* 14 (1), S. 2–18. DOI: 10.1108/BJM-10-2017-0324.
- Wang, Xiaoping; Zheng, Chenglin; Mutuc, Eugene Burgos; Su, Ning; Hu, Tianyu; Zhou, Haitao et al. (2022): How Does Organizational Unlearning Influence Product Innovation Performance? Moderating Effect of Environmental Dynamism. In: *Front. Psychol.* 13, S. 840775. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.840775.
- Wernerfelt, Birger (1984): A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal* 5 (2), S. 171–180. DOI: 10.1002/smj.4250050207.
- Yin, Jun (2023): Promoting unlearning at work through paradox mindset: a grounded theory approach. In: *BJM* 18 (5), S. 627–648. DOI: 10.1108/BJM-07-2022-0249.
- Zhao, Yingxin; Lu, Yanqiu; Wang, Xiangyang (2013): Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. In: *Journal of Knowledge Management* 17 (6), S. 902–912. DOI: 10.1108/JKM-06-2013-0242.

Zhao, Yingxin; Wang, Xiangyang (2020): Organisational unlearning, relearning and strategic flexibility: from the perspective of updating routines and knowledge. In: *Technology Analysis & Strategic Management* 32 (11), S. 1251–1263. DOI: 10.1080/09537325.2020.1758656.

Anhang

A Experten Interviews

A.a Interview A

Interview Beschreibung

Interview Nummer	A
Interviewpartner	SCRUM-Master
Art der Interview	Video Konferenz
Dauer der Aufzeichnung	00:00 – 26:15

Sprechende Personen

I – Interviewende Person

B – Befragte Person

Transkriptionsregeln

R1 Zeitstempel

Die Aussagen enden mit einem Zeitstempel. #MM:SS#

R2 Nichtverbale Zustimmungen

Nicht verbale oder akustische Zustimmungen werden mit [Zustimmung] gekennzeichnet

R3 Verzögerungen

Für bessere Leserlichkeit werden die Stellen, wo lange Pausen für Nachdenken war oder die Verzögerungslaute werden mit „...“ markiert.

R4 Unklare/nicht verständliche Passagen

Unverständliche Passagen werden mit [unverständlich] gekennzeichnet.

R5 Unternehmensnamen

Die Stellen, wo Interviewten Unternehmensnamen erwähnen, werden mit [Unternehmen] gekennzeichnet.

Beginn des Transkripts

I:

Genau, jetzt wird es schon aufgezeichnet ... Als allererstes würde ich gerne wissen, was deine derzeitige berufliche Tätigkeit ist? #00:11#

B:

Aktuell bin ich SCRUM-Master. In einem Team bauen wir Kfz-Produkte mit unterschiedlichsten Skills. Das Team ist crossfunktional und interdisziplinär aufgestellt. Gerade das Umfeld macht sehr viel Spaß, weil einige Persönlichkeiten auch sehr unterschiedlich sind. Manche denken mehr an Zahlen, manche mehr an Bilder. Und das alles zu matchen, das ist herausfordernd, aber macht zugleich viel Spaß. Ich bin seit 3 Jahren SCRUM-Master; es ist mein zweites Team. Es ist mittlerweile schon 4 Jahre, Entschuldigung, seit 2020. #00:44#

I:

Und welche Rollen hast du außerhalb der Funktion als SCRUM-Master in agilen Teams und Projekten bereits übernommen? #00:55#

B:

Also, okay, ich führe ein wenig aus. Ich bin seit Ende 2017 in dem Unternehmen. Ich habe als IT-Trainee mit Schwerpunkt SRP Spezialist gestartet. Dort hatte ich bereits die Möglichkeit, im agilen Kontext in Berührung zu kommen, Schulungen zu besuchen und so weiter. Dann konnte ich mich mit dem Thema SCRUM-Master und unterschiedlichste Verantwortlichkeiten in agilen Teams auseinandersetzen, alles theoretischer Ebene. Und jetzt zu deiner Frage, ich war bisher ich nur als SCRUM-Master in dem Team unterwegs. Natürlich habe ich, weil ich zuvor etwas anderes gemacht habe, die Möglichkeit, andere Perspektiven einzunehmen. Ab 2020 hatte ich erstmals die Gelegenheit, in agilen Teams zu arbeiten, da wir das Thema dort erst Benutzt haben oder in dieser Konstellation unterwegs waren. Dann bin ich als SCRUM-Master gestartet. #02:02#

I:

Kannst du kurz deine Erfahrungen mit eigenen Teams, Methoden oder Teamarbeit beschreiben? #02:16#

B:

Meine Erfahrung - ich schrieb das gerade ein wenig auf, wie war es vorher und wie ist es jetzt. Vorher war es in der Entwicklung so, wenn ich ein Produkt entwickle - sei es ein Softwareprodukt oder es kann etwas losgelöst davon sein - diese agile Arbeitsweise kann in anderen Kontexten nützen. Zum Beispiel in einer Marketingkampagne oder sowas das kann man doch bisschen abgespeckt davon, es eignet sich dort auch. Spezifisch zur Softwareentwicklung: Vor 2020 gab es die technische Entwicklerseite und die fachliche Seite. Die fachliche Seite hatte eine Vorstellung davon, welche Funktionen benötigt wurden, und die technische Seite hat Anforderungen per E-Mail rüber bekommen und hat das umgesetzt. Es war zwar einen E-Mail Ping-Pong, aber weniger Face-to-Face-Kommunikation. Das war der Sache gegenübergetreten und hat allen, also in einem Team gebracht. Dass man dann einfach mehr perspektivisch auf ein Thema gucken kann und sich dann halt auch auf Tagesbasis schnell zum Thema austauschen kann und auch Entscheidungen treffen kann. Unter Berücksichtigung mehrerer Perspektiven technische Brille und fachliche Brille. Also einfach, dass man schnell Lösungen finden und umsetzen kann. Für mich macht das vollkommen Sinn, dass wir so unterwegs sind. Klar ist aber kontextabhängig bei uns jetzt in der Produktentwicklung macht vollkommen Sinn. Da ist einfach so schnelllebiger geworden ist. Man kann jetzt weniger fachliche Anforderungen rüber kippen und dann am Ende sagen: "Hey, wir nützt dieses Produkt jetzt." Es ist schön so, bis dieses Produkt genützt werden kann, Bedarf ist immer wieder Abstimmungspunkte und das können wir einfach so wenn wir unterwegs sind ganz schnell durchführen. Da wir uns morgens immer um 09:00 Uhr treffen, Dinge besprechen und dann weiterlaufen. Für mich macht der vollkommene Sinn. Jetzt im Vergleich zur hierarchischen Führung früher, immer nach dem Command-and-Control-Prinzip meine Führungskraft hat alles gesagt hier, das machen wir jetzt so, setzt das bitte um. Das ist momentan sehr schwierig, jetzt in unserem Umfeld weiß die Führungskraft einfach, eine Person kann es nicht wissen, wie die Sachen umzusetzen. Sondern die Experten, die Sitzen in den Teams, und die können dann eben diese Entscheidung treffen, wie es am besten umgesetzt wird. #04:47#

I:

[Zustimmung] ..., du hast mir bereits gesagt, dass du als SCRUM-Master schon 4 Jahre mit agilen Teams gearbeitet hast und sicherlich die eine oder andere Herausforderung erlebt hast. Deshalb würde ich gerne wissen, kannst du dich allgemein Problem während eines Sprints erinnern? #05:06#

B:

Allgemein ist es so ... Also was ich öfter oder was man wahrnehmen kann ist, dass ... diese veränderte Arbeitsweise, dass man sich mehr zu viel Austausch, regelmäßig dazu austauscht, also dass man im Daily die Sachen bespricht, dass man da eben wichtig ist, das einfach jedem die

Informationen zur Verfügung stellt, um in Sachen umsetzen zu können und das kein Status Report ist. Und wenn jemand da reinkommt und fragt hier, wie sieht mit der Sache und der Sache aus. Es geht einfach nur darum, sich das zu synchronisieren und dann die Infos auszutauschen, was wir weiterlaufen können. Diese Transparenz, also dass diese Informationen immer zur Verfügung gestellt werden, dass schon, eine Veränderung bei der ein oder anderen Person etwas Neues und das wird da, der Sache darf man eben begegnen. Das nehme ich wahr, das ist einfach das viele nicht gewohnt sind, zu viel über Dinge zu sprechen, sondern da die früher in ein Kämmerlein unterwegs waren, für sich waren und ... das ist Herausforderung für eine andere Person. Das mal eben dann bestmöglich unterstützt, sicheres Umfeld schafft und auch in Sachen nicht klappen, dass wir auch drüber sprechen, das ist doch vollkommen in Ordnung ist. Und was ich auch ersetzen [unverständlich] und noch ein bisschen weiter zurück, wenn Leute jetzt aus hierarchischer Führung kommen, die Persönlichkeiten die das super finden, wenn ihnen gesagt wird, was zu machen ist, die das einfach umsetzen. In den Nebensatz auch öfter mal, dann fehlt mir jetzt ein bisschen Führung, also einfach diese Veränderung, dass die selbst Entscheidung treffen und selbst diese Arbeitsinhalte, klar, wir sprechen uns Stakeholder etc. ab, nur diese Selbstverantwortlichkeit eignen. Selbstverantwortliche Organisation, das ist schon, das ist herausfordernd für Personen, die es vorher anders gelebt haben und dann damit zufrieden waren. #07:10#

I:

Denkst du, dass dabei auf jeden Fall auch bestehendes Wissen eine Barriere oder ein Problem darstellt? #07:37#

B:

Bestehendes Wissen, ja. Also ich glaub, also wenn man natürlich jetzt was erlebt hat und so weiter und seine Arbeitsabläufe etabliert hat über Jahre weg, dann ist natürlich schon mal, dass man eingeschränkt ist und ... Veränderungen kann ja Schmerzen für Personen auslösen, glaube ich. #07:55#

I:

Genau, und wie hast du darauf reagiert? Gab es Versuche, zum Beispiel Hindernisse wie bestehendes Wissen oder altes Verhalten zu adressieren oder zu reduzieren? #08:08#

B:

Selbstverständlich, also klar. Es gibt die Möglichkeit in einen zu einem Gespräch das Thema anzusprechen und auch Verständnis dafür zu zeigen, dass es in der Vergangenheit so gelaufen ist. Also ich bin jetzt keiner Person, die jemanden eine Lösung vorgibt, sondern durch gezieltes Fragen offenes Fragen in der Person im Besten Falle etwas auslöst, dass ein anderer Gedanken Anstoß kommt und die dann eben noch mal andere Wege eingeht. Das ist natürlich ein Versuch. Ganz wichtig ist es, dass die Person der Sache offen gegenüber eingestellt ist und wenn ein Veränderungswille nicht da ist, dann ist natürlich herausforderndes ... weniger möglich, dass irgendwas verändert. #08:48#

I:

Und wurden diese Probleme in der Retrospektive besprochen? Oder habt ihr das auch während des Verlaufes eines Sprints gemacht? #09:04#

B:

Retro ist natürlich das Event, also mit dem Fokus darauf, wie können wir die Zusammenarbeit verändern, und da gibt es dann öfter mal Impulse außerhalb ... Also ich gebe mal ein Kernthema rein und dann auf gezielte Fragetechniken, dass man dann ... Erstmal wir sind ein riesiges Team mit 20 Person und da eine Retro zu haben, wo alle zu dem Wort kommen, gehe ich dann eher in klein Gruppen, wo dann auch die Fragen beantwortet werden. Und dass die kleinen Gruppen auch dann Veränderungsmöglichkeiten, kleine Veränderungsschritte mit reinbringen, die wir dann am besten, nächste Zeit nach der entsprechenden Retro ausprobieren. In der Retro versu-

chen wir dann Veränderungen herbeizuführen, in kleinen Schritten also. Wenn große Schritte reinkommen, dann werden die Leute ausbrennen, glaube ich. Diese Akzeptanz gegenüber Arbeitsweisen. #10:06#

I:

Okay, inwiefern hast du dabei Tools oder Techniken genutzt, um Teams zu helfen? #10:16#

B:

Da gibt es also unterschiedlichste Retro Formate einfach. Beispielsweise, wir haben eine Situation möglicherweise anders laufen könnte, weil wir festgestellt haben, dass es schleicht lief. Dann wird zu dem Beginn frag: "Hey, also einfach das beste Ziel vor Augen haben, wie haben sich die unterschiedlichsten Personen verhalten, so unterschiedlich denken, wie haben die im Team verhalten, wie haben sich die Kunden verhalten, wie haben sich jetzt ein näheres Umfeld verhalten" - also alle solche Themen einfach das Verhalten. Und dann was brauchen wir jetzt, was dürfen wir uns verhalten zu diesem Ziel, was dürfen die anderen verhalten und dann eben da etwas aufschreibt, wie das Verhalten in einzelnen Ecken aussieht und dass wir dann auf Basis dieses Verhalten annehmen, dort Veränderung dann platzieren können. Also allgemein gesagt, dass man eben unterschiedlichste Techniken ausprobiert. Erstmal Kleingruppen reinwirft, die dann in der Großgruppe hier zusammenkommt, gibt es Gleichnisse aus dem kleinen Gruppen. Gab es Focus Punkte, die dann eine Gruppe genannt wurde und dann man die Sachen mit einander verbindet. #11:48#

I:

Und bei der Anwendung dieser Tools in der Retrospektive, war das eher analog, digital oder eine Mischform? #12:02#

B:

Analog. Wir versuchen jetzt einmal also regelmäßig in PI, also einmal in paar Monaten, dass man auch Vorort zu bekommen. Wir haben geteiltes Team da, wir haben auch Kollegen in Köln gehabt und [unverständlich] vor Ort kriegen wir selten hin. Hybrid also paar Leute sind hier in einem Raum und andere sind von zu Hause eingeschaltet, haben wir auch ausprobiert, ist weniger erfolgreich. Es macht mehr Sinn, wenn eine Person, per Video zugeschaltet ist, das alle am Computer sind und zugeschaltet sind, was einfach sonst Leute abgehängt werden. Und wir sind eigentlich nur in der digitalen Version unterwegs. Selten dann vor Ort, man merkt natürlich, dass vor Ort es ist andere Energie im Raum anstatt vor dem Display natürlich. Weniger Ablenkung, es gibt auch viele, die abgelenkt sind, im Handy nachschauen solches Thema natürlich. Ja, also. Digital unterwegs, wenn dann, dann nutzen wir zum großen Teil dann digitalen Whiteboards, wie Miro. Dort kann man ganz viele Templates nutzen, Retro Formate gleich per Klick oder man kann selbst auch was gestalten, alle können das Board zugreifen, Inhalte reinbringen. #13:54#

I:

Ich würde gerne wissen, was du bisher als nützlich und weniger nützlich an diesen Tools empfunden hast? #14:05#

B:

An dem Tool finde ich nützlich, wenn ich eine Community nutzen kann, die Vorlagen erstellt und die der anderen zu Verfügung stellt. Also dann einfach mal, wenn man ein Ad-hoc Thema hat und kurzfristig eine Situation lösen darf, dass ich mir eine Vorlage draus ziehen kann und die auch gleich, dass sie ein bisschen neugestalten, dass ich einfach schnell von einer Arbeitsunterlage habe, das finde ich nützlich. ... Weniger nützlich, finde ich. ... Jetzt im Toolvergleich Microsoft Teams Whiteboard gibt es ja auch, das hat jetzt schon Kraft gewonnen, an Funktionalität nur im Vergleich zur der Tool Miro, da ist Microsoft, ist weniger nützlich gerade, weniger Vorlagen, weniger Möglichkeiten, weniger individuelle Anpassungsmöglichkeiten. Wenn ich ganz viele Möglichkeiten habe, unterschiedlichste Themen aus dem Board abzubilden, und dann

im Fahrplan so zu gestalten zu können, dass wir dann ein Ergebnis haben, das dann glaube ich ein Erfolgsfaktor eines Tools. #15:30#

I:

Ja, verstehe. Jetzt möchte ich, ... mit dir so ganz spezifisch über Unterstützung des Verlernens sprechen. Dabei interessieren mich vor allem solche Hilfsmittel, Ansätze und Tools auch, die das Teams unterstützen. Da die Kunden und auch Marktanforderungen schnell ändern ist auch so sehr wichtig, altes Denkmuster, Routinen und Gewohnheiten zu identifizieren und bewusst zu hinterfragen. Da wird auch als wichtiger Ansatz Verlernen angesehen und dieses bezieht sich auf die Fähigkeit und Bereitschaft, da eine Person oder von einer Organisation bestimmte Denk und Verhaltensmuster auch zu erkennen, zu überdenken und abzulegen. Verlernenkurve in agilen Teams basiert auch die Fähigkeit der Mitglieder Veränderungsprozesse zu erkennen und innovative auch darauf zu reagieren. Und es wird auch sehr oft diskutiert, dass in agilen Teams mit häufigem Wachsen und Anpassungen Verlernen für Innovationen benötigen und daher gibt es auch, dass verhaltensbasierte Perspektive von Verlernen besonders relevant für agile Methoden, welches auch Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung fordert. Genau und jetzt in diesem Zusammenhang kannst du dich auch nochmals erinnern. Wie hast du bisher auf solche Probleme reagiert während eines Sprints? #17:03#

B:

Also während eines Sprints. Ich nehme Themen und Punkte wahr, während ein Sprint. Also wir haben ein Sprint Planning und wird Inhalten für die nächste 2 Wochen festgelegt und dort halte ich mich zurück. Wenn dann während des Sprints am Ende etwas weniger geklappt hat, dann spreche ich die Themen an. Wo innerhalb des Sprints, sofern etwas wirklich nicht brennt, halte ich mich zurück, oder wenn das Bedürfnis von Team kommt, dann lösen wir die Sache sofort, na klar. Sonst liegen wir am Ende die Sachen vor und dann sprechen darüber. Also ich warte eben das Sprint Ergebnis ab, gerne hört in den Raum. Das ist jetzt kein Mikro Management oder sowas machen betreibt, sondern man guckt am Ende des Sprints drauf. #17:55#

I:

Und war diese Technik bisher auch nützlich? #18:04#

B:

Ja, weil einfach, also klar, manche weniger, manche Bühne hat auf, die sehen das, definieren sich vielmehr mit der Arbeit und entscheiden sich dafür, auf neue Themen anzugehen. Und auch ja. Ja klar. #18:22#

I:

Und dieses Reflektieren erfolgt dann nur einmal im Sprint oder auch mehrmals? #18:35#

B:

Je nachdem, wenn man ein kleines Thema hat und eine Person kommt auf jemanden zu. Dann spricht natürlich innerhalb des Sprints schon mal drauf, sonst ist es eigentlich Retro, zum Ansprechen oder wenn man auch ein eins zu einem Gespräch hat mit dem Kollegen, dann spricht man auch die Sachen an, wie konnte man mal die Sache anders machen. Möglichkeiten gibt es beide, na klar, je nach Bedarf. Also ich habe halt das. Also ich halte das, so wenig wie nötig Termine einstellen, einfach dass die Kalender freigehalten werden, dass die Personen auch arbeiten können und nicht irgendwie nur im Termin hängen. #19:12#

I:

Okay, und war dieses Reflektieren eher für das gesamte Team gedacht oder hast du auch individuelle Gespräche geführt? #19:33#

B:

Ja, beides. #19:34#

I:

Und wie würdest du nach Kenntnis des Konzepts des Verlernens agile Teams in einem Sprint unterstützen? Und was wäre nach deiner Sicht nützlich dabei? #19:52#

B:

Ich glaube, die Basis von allen. Verlernen könnte man ja auch gleichsetzen und neue Dinge tun, dass man einfach in einem sicheren Umfeld unterwegs ist. Denn der Mensch ist ja, immer noch so unterwegs, wenn Gefahr lauert, dann bleibe ich eher zurückhaltend und bleibt in seinem gewohnten Umfeld. Und wenn man ein sicheres Umfeld hat, dann traut man sich eher neue Dinge auszuprobieren, Verhaltensmuster abzulegen, weil man eben genau weiß, wenn ich das jetzt ausprobiere, dann passiert mir nicht. Nur wenn ich auf der anderen Seite, wenn es so ist, man probiert etwas auch und man bekommt dann gleich irgendwie von jemandem eine Rüge. Dann ist weniger motiviert als Dinge neu zu lernen. Deswegen also, wenn man innerhalb des Teams und dem Umfeld, Sicherheit schafft, dass die Dinge ausprobieren können, weil der Bedarf da ist. Du sagst Markt verändert sich, die Kundenbedürfnisse, verändern sich, die Technologien verändern sich, dass es vollkommen okay ist, wenn es auch mal nicht funktioniert, das ist ganz wichtig. Also dieses sichere Umfeld ist für mich Basis, dass Leute über sich hinauswachsen und deren Zone verlassen. #21:03#

I:

[Zustimmung] Welche Leistungsmerkmale oder Features und Eigenschaften sollte ein digitales Tool deiner Meinung nach haben, um agile Teams beim Verlernen während des Sprints oder in einer Retrospektive zu unterstützen? #21:25#

B:

Mehrere Personen könnten gleichzeitig in diesem Tool arbeiten. Jede Person selbst Inhalte reinwerfen kann. Dass dieses Tool Datensicher ist ... und dass es vielfältig, genutzt werden kann, dass es nicht nur eins zwei Vorlagen gibt, sondern dass es einfach so individuell gestaltet werden kann, dass man Bilder einfügen kann, Links einfügen kann. Also einfach visuell gestalten zu können. #22:11#

I:

Dann wäre Hauptteil von Interview auch mit dieser Frage durch und jetzt fasse ich unser Gespräch kurz zusammen. Wir haben heute gesprochen, welche Probleme im Sprint oder in agilen Teams schon vorgekommen sind und als erstes und wichtigstes Problem hast du gesagt, dass es Transparenz ist. Also wenn zum Beispiel den Leuten von alter Welt, also von linearen Projektmanagement kommen. Für die sind diese häufigen Veränderungen schwer und auch auf das agile Umfeld zu reagieren, könnte für die Problem sein. Um das Problem zu lösen, hast du auch so 1 zu 1 Besprechung durchgeführt. Außerdem hast du die Probleme beim Retrospektiven besprochen. ... Und dafür hast du auch so verschiedene Methoden, Techniken angewendet. Du hast auch gesagt, dass meistens klappt digitalen Tools da anzuwenden, denn manche Leute sind da in anderen Standort und mach dir kommen zum Beispiel in einer die einen Termin nicht vor Ort. ..., genau und. Deshalb war auch ein dein Wunsch an diesem digitalen Tool für Verlernen, dass mehrere Personen auf einem Tool arbeiten zu können. Als nächstes hast du gesagt, dass es auch so Datenschutzsicher sein soll und die Anpassung, also individuelle Anpassungsfähigkeit hat. Bist du mit dieser kurzen Zusammenfassung einverstanden oder willst du da noch andere Punkte einfügen? #24:25#

B:

Bin einverstanden. Mir fällt auch spontan ein, wenn da natürlich so ein Tool gäbe, dass jetzt irgendwie für bestimmte Situation offene Fragen, also ein Grundest von offenen Fragen oder Fragestellungen, die man im Team stellen kann, um die Veränderungen zu aktivieren, wenn es das Halt auch gebe, dass man so Fragenkatalog zusammenkriegen könnte. Das würde auch spannend sein, interessant sein. #24:46#

I:

Ja, auf jeden Fall. Gibt es noch etwas oder Wichtiges, dass es in diesem Skript rein soll?
#25:00#

B:

Das fängt bei einer Person an. Die Haltung ist ganz, ganz wichtig, meiner Meinung nach, und die Veränderung oder um Sachen zu verlernen und neu zu erlernen, dass die Veränderungsbereitschaft da ist und die Veränderungsbereitschaft möglicherweise zu aktivieren, dass dieses sichere Umfeld geschaffen ist. Letztendlich man eine Basis schafft was in Team bekannt ist, weil das einfach etabliert ist, dass wir sicher unterwegs sind und wenn mal Unsicherheit rein kommt, dass man dieses Thema dann gleich aufgreift und bespricht. Ja. Das ist ganz, ganz wichtig. Und auch was man an Persönlichkeiten gegenüber sitzen ist jemand, der eher so fixed Mindset. Mit fixed Mindset denkt er, die Fähigkeiten sind fest, kann sich nicht weiterentwickeln oder es irgendeine Person, die ehe offen gegenüber Neuigkeiten stellt und sich an eine neue Fähigkeit aneignen. Ist ein wichtiges Thema. #26:04#

I:

Perfekt, danke dir. Damit beende ich gleich die Aufzeichnung. #26:15#

Ende des Transkripts

A.b Interview B

Interview Beschreibung

Interview Nummer	B
Interviewpartner	RTE (Release Train Engineer)
Art der Interview	Video Konferenz
Dauer der Aufzeichnung	00:00 – 29:37

Sprechende Personen

I – Interviewende Person

B – Befragte Person

R1 Zeitstempel

Die Aussagen enden mit einem Zeitstempel. #MM:SS#

R2 Nichtverbale Zustimmungen

Nicht verbale oder akustische Zustimmungen werden mit [Zustimmung] gekennzeichnet

R3 Verzögerungen

Für bessere Leserlichkeit werden die Stellen, wo lange Pausen für Nachdenken war oder die Verzögerungslaute werden mit „...“ markiert.

R4 Unklare/nicht verständliche Passagen

Unverständliche Passagen werden mit [unverständlich] gekennzeichnet.

R5 Unternehmensnamen

Die Stellen, wo Interviewten Unternehmensnamen erwähnen, werden mit [Unternehmen] gekennzeichnet.

Beginn des Transkripts

I:

Genau, ich habe schon die Aufnahme gestartet. Als allererstes würde ich gerne interessieren, was deine derzeitige berufliche Tätigkeit ist? Was machst du aktuell? #00:12#

B:

Genau, also offizielle Berufsbezeichnung ist bei uns Release Train Engineer. Das kommt aus dem SAFe Framework, das ist ein skaliertes agiles Framework, und Kollege hat immer nett gesagt, dass es Scrum in groß ist, also Scrum skaliert. Der SCRUM-Master kümmert sich um die Prozesse im Team, wer sich um die Weiterentwicklung und das Team kümmert, auch in Richtung Performance, Flussoptimierung. Wir, der RTE oder der Release Train Engineer, sind im Endeffekt dasselbe, nur auf dieser ART-Ebene. Oder man sagt, okay, ich nehme diesen Release Train, nehme mehrere agile Teams, packe sie zusammen, weil sie vielleicht die gleiche Richtung oder ein übergreifendes Ziel verfolgen. Der RTE übernimmt dann die SCRUM-Master Tätigkeit für den gesamten Train, also für mehrere Teams. #00:59#

I:

Und wie lange bist du schon in dem Bereich tätig? #01:03#

B:

Seit Mitte 2021. Also müsste man jetzt mal rechnen, zweieinhalb Jahre. #01:11#

I:

... hast du schon vorher auch oder welche Rollen hast du schon in eigenen Teams oder in agilen Projekten schon gespielt? #01:21#

B:

Also in ganz speziellen agilen Teams war ich vorher während meines Trainees beim [Unternehmen] auch als SCRUM-Master tätig. Habe aber auch parallel in nicht agilen Projekten, in klassischen Projekten, als Projektleiter gearbeitet. #01:36#

I:

Wie kannst du kurz deine Erfahrung mit agilen Methoden und Teamarbeit beschreiben? #01:43#

B:

Meinst du jetzt im Sinne von viel Erfahrung oder wie ich finde, damit zu arbeiten? #01:52#

I:

Ja genau, wie du das findest. #01:53#

B:

Okay, ich finde das sehr gut. Vor allem, weil ich den Vergleich zum klassischen Projektmanagement kenne. Es ist vor allem, wir befinden uns in der Bereich Softwareentwicklung und da ist agiles Vorgehen richtig klasse, weil du nicht nur das, was beim klassischen Projektmanagement immer bemängelt wird, machst: diese festen Planungen. Nach zwei Wochen hast du eigentlich schon nicht mehr das, und das ist natürlich nicht in dem Ausmaß bei agilen Projekten. Du ermöglichst den Teammitgliedern auch mehr Verantwortung zu übernehmen. Du kommst damit eigentlich zu besseren Lösungen. Die Einschränkung ist am Ende ja gerade, es kommt immer darauf an, wie reif ein Team ist. Wenn ein Team mit agilen Prozessen startet, agiles Arbeiten startet, da hast du natürlich nicht direkt diesen Benefit. Aber wenn Teams sehr lange in agilen Konstrukten unterwegs sind und natürlich eine gewisse Motivation haben, selber aktiv zu werden, kommst du zu besseren Lösungen oder besseren Diskussionen. Du folgst nicht einfach

nur einem geradlinigen Pfad, ob es gut ist oder nicht, sondern du schaust auch mal rechts und links und findest am Ende eine Lösung. Ich finde es sehr, sehr gut, so zu arbeiten. #02:54#

I:

Du hast mir gerade gesagt, dass du als RTE zwei und halb Jahre arbeitest und du hast sicherlich schon die eine oder andere Herausforderung im Team gehabt. Deshalb würde ich auch gerne interessieren, kannst du dich an allgemeinen Problemen während eines Sprints zum Beispiel erinnern? #03:17#

B:

Meine Probleme während eines Sprints ... Die Frage, was allgemein ist – also das, was natürlich gerne im Sprint auftritt – ist natürlich, dass du das Sprint-Ziel gesetzt hast und jetzt willst du eigentlich deinen Sprint durchführen, meistens dauert er zwei Wochen, und dann kommt halt doch eine Veränderung rein und du musst halt umplanen. Das führt sehr oft zum Beispiel zu Unmut dabei. Es ist beim Scrum gar nicht mehr so unüblich, dass man etwas absagen und neu planen muss. Aber es ist natürlich immer die Balance, denn das führt natürlich einfach nur zu weiterem Druck, also obendrauf. Und das eigentlich Backlog führt dann zu Unmut. Dann hast du natürlich gerne so Dinge, du hast jetzt ein Team, das geplant hat, und du brauchst andere Teams, die mit dir zusammenarbeiten, brauchst eine Zulieferung und ein Feedback. Dieses Feedback und die Zulieferung kommen nicht wie vereinbart, oder du hast den schlimmsten Fall einfach vergessen, mit den Leuten vorzusprechen. Vielleicht war der Plan doch nicht so gut, wie du am Anfang dachtest. Das sind so die Klassiker. Da hast du natürlich immer so Probleme, vielleicht auch mit anderen Teams, dass es da mal Konflikte gab, es mal gekracht und geknirscht hat. Und dann hast du auch ganz schnell so Fronten, wo man nicht mehr miteinander spricht. Das ist so, glaube ich, die Klassiker, die immer wieder auftreten. #04:44#

I:

Und was denkst du, in diesem Zusammenhang, besteht dieses alte Wissen, was die Mitglieder haben, spielt auch als eine Rolle für Barrieren oder Probleme da? #04:57#

B:

... Ja, auf jeden Fall. Also, wenn ich jetzt daran denke, als ich mein allererstes ART gestartet hatte, kamen die Leute natürlich aus so einer klassischen hierarchischen Struktur, und dann, wenn du eigentlich möchtest, dass die Teams auch selbstständig ihre Probleme lösen oder auch als Team lösen, hast du ganz oft den Impuls, dass die Leute sagen: "Ja, aber das soll mein Chef zum Beispiel lösen." Dann musst du sagen: "Nein, das muss dein Chef nicht lösen, das kannst du selber, es ist aufwendig, aber es muss nicht immer jemand anders für dich lösen". Was auch immer ganz spannend ist: Als wir mit agilen Methoden angefangen haben, auch im Anwendungsbetrieb – das ist ja eigentlich eine Organisationseinheit, die sehr wenig mit Agilen zu tun hat – wurden natürlich auch die agilen Zeremonien extrem infrage gestellt. Spannenderweise hatten sie, im Anwendungsbetrieb, tägliche Viertelstunden-Meetings, aber das hieß nicht Daily, war im Endeffekt aber genau dasselbe. Aber das war heilig, das war die „heilige Kuh“, da durfte nichts draufgelegt werden, und man konnte nicht sagen: "Du musst da doch nicht hingehen." Alle mussten hingehen. Also irgendwie war das auch mal gelernt, dass es wichtig ist, und somit war das unantastbar. Aber Daily, was Äquivalent dazu wäre, das ging gar nicht, das brauchten die gar nicht, das war Zeitverschwendung. Das war auch sehr spannend gewesen und natürlich auch Prozesse, die Kollegen einfach von früher kannten. Dann spreche ich mal mit dem und mal mit dem, kurze Dienstwege, das war ganz stark. Ich komme eigentlich aus [Unternehmen] und einem BA-Standort, also einem Bankversicherungsstandort. Wir hatten sehr lange eigene Prozesse gehabt und irgendwann wurde das halt vom Konzern her so einheitlich, dass an allen Standorten die gleichen Prozesse gelten. Dann war natürlich, dass in BA-Standorten allgemein ganz schlimm gewesen. Früher war das so und so, kurze Dienstwege, man brauchte sich nicht an große Prozesse halten, und plötzlich musste man diesen Prozessen folgen. Das war auch ganz lange ein rotes Tuch, sollte man besser nicht ansprechen. Ein bisschen gallisches Dorf, nein, wir kriegen das besser hin, wir wissen besser, wie das geht. #06:55#

I:

Wie hast du dann auf diese Probleme in der Vergangenheit reagiert? Gab es zum Beispiel Versuche, diese Hindernisse – ich meine da dieses alte Wissen oder altes Verhalten – irgendwie zu adressieren oder zu reduzieren? #07:14#

B:

Also je nachdem, ob es hinderlich war. Zum Beispiel, was ich gerade meinte, dieses Daily, was nicht so Daily hieß, das würde ich niemals unterbinden wollen, weil es ja so in Agilen ist, dass gleiche Skills in Communities oder Gilden zusammenfinden. Im Endeffekt ist es genau der Community- und Gildencharakter, muss ich die nicht sagen, weil die machen damit echt etwas Sinnvolles. Aber es gab natürlich, genau das, was ich am Anfang meinte, mit "Aber das muss ja meine Führungskraft lösen" – ich gehe hier in den Sehen-Modus und mache gar nichts. Das ist natürlich ein riesiges Brett, weil den Leuten bewusst zu machen, dass sie selber machen sollen, heißt im Umkehrschluss erstmal, dass sie mehr Arbeit haben. Andererseits ist es aber eigentlich – das kannst du erst erleben, wenn du es wirklich mal gemacht hast, dass man vielleicht eine bessere Lösung findet, dass man auch stolz auf sich sein kann, dass man eine Lösung gefunden hat, und halt im Endeffekt den Leuten auch klar zu machen, dass sie in der Vergangenheit, wenn sie es an eine Führungskraft adressiert haben, sich ja auch nichts verbessert hat dadurch. Das bewusst zu machen, ist sehr, sehr schwierig, und wir sind auch heute noch da dran. Je nach Team, jedes ist da ein bisschen anders gestrickt, denn das bewusst zu machen, dass sie selber aktiv werden müssen, wenn sie ein Problem haben, wenn sie etwas ändern möchten oder ändern müssen, teilweise auch – und das ist ein extrem hartes Brett. Ich habe auch das Gefühl, in Teams, wo ich Kollegen eines höheren Alters habe, wobei ich aber auch ältere Kollegen habe, die super sind. Aber zumindest da, wo viele ältere Kollegen sind, ist es viel, viel, viel schwieriger, das aufzubrechen. Weil die dann teilweise 20, 30 Jahre machen. #08:48

I:

Ich würde auch gerne interessieren, dieses Adressieren oder Hingehen zu Mitarbeitern und das Besprechen von Problemen an der einen oder anderen Stelle, findet das in der Retrospektive statt oder irgendwann mal im Verlauf zum Beispiel eines Sprints? #09:10#

B:

Also meistens fängt es in der Retrospektive an, dass dann auf den Tisch kommt: "Hey Leute, wir haben da irgendwie ein Problem. Wie wir das machen, das funktioniert nicht, das behindert uns, verlangsamt uns." Dann hast du, das ist ein Stein ins Rollen gebracht, und meistens hast du so zwei Steinchen im Team, die eine Hälfte findet das so gut, den Gedanken, ist zu verändern. Die andere Hälfte klammert sich natürlich steif daran fest, und dann startet ein sehr, sehr, sehr langer Prozess. Da sehe ich dann auch immer meinen SCRUM-Mastern in der Lead-Position, weil die sind die Personen, die Prozesse im Team im Endeffekt voranbringen, ändern, begutachten, ob sie gut sind. Dann empfähle ich auch eins-zu-eins-Gespräche, weil im ersten Moment die Leute schockiert sind - wie sollen wir jetzt das wegnehmen, obwohl ich das ja schon immer so mache und das ist ja gut. Wenn du das dann in großer Runde machst und dann hast du vielleicht noch die eine Hälfte im Team, die dafür ist, und die andere dagegen, dann ist das Team gegeneinander. Das bringt ja gar nicht großartig weiter. Deshalb empfehle ich immer, geht ihr immer eins-zu-eins-Gespräche, fragt die Leute, was an dem Prozess aktuell gut ist, und das kann ja auch etwas Gutes dahinter sein. Und versucht dann auch zu überlegen oder mit der Person zu überlegen, wie können wir das Gute aus dem Prozess im Endeffekt beibehalten, aber es trotzdem für euch als Team damit besser machen. Wir hatten in einem Team das Problem, dass sie die Tätigkeit, die sie schon immer gemacht haben – das nennt sich Produktionskontrolle. Das heißt, sie haben jeden früh eine Person abgestellt, die das System und nicht nur die Produktion, sondern auch in den kleineren Stages in der Entwicklung, Abnahme also, die Stages, da hat der Kunde gar nichts davon – geprüft hat, ob das läuft. Das hat natürlich pro Tag gut eine halbe Stunde gebraucht, das ist sehr zeitintensiv. Da ist immer eine Person gebunden. Das war dann auch so ein Thema, wo Leute daran festgeklammert haben, dass man das braucht. Dann erstmal

dahinter zu kommen, dass das Problem eine Angst war, dass das System nicht läuft, dass man irgendwie Ärger bekommen könnte, das hat natürlich sehr, sehr lange gedauert. Da musste man natürlich auch in eins-zu-eins-Gespräche gehen, um das herauszufinden, was ist eigentlich wirklich deine Angst oder was das die dann fällen würde. #11:30#

I:

D.h. ihr macht eins-zu-eins-Gespräche und versucht das auf der Teamebene irgendwie zu verknüpfen und zu lösen. #11:38#

B:

Genau. #11:39#

I:

Hast du da auch Tools oder Techniken oder andere praktische Ansätze genutzt, um dem gesamten Team dabei zu helfen? #11:53#

B:

Also konkrete Tools haben wir tatsächlich nicht. Es gibt jetzt kein Tool, das heißt eine Liste oder expliziten Fragenkatalog. Ich versuche das wirklich immer mit Empathie zu lösen, wie ich gerade schon gesagt habe. Also, was bewegt dich wirklich? Das kann auch mal mehrere Gespräche dauern, das herauszufinden. Und dann auch so ein bisschen, je mehr du dann im Team überzeugt kriegst. Und dann sind es vielleicht noch zwei Stimmen, die sagen: "Nein, ich will das unbedingt so beibehalten." Dann halt zu sagen: "Hey, wir sind ein Team, wir wollen gemeinsames Commitment haben." Dann fängt man irgendwann an, die Karten zu spielen. Wir sind ein Team, wir committen uns zu Praktiken, auch Prozessen. Und wenn jetzt acht von zehn Leuten sagen, dass es so gut ist und besser, können wir euch irgendwie ein gutes Gefühl geben, dass ihr das auch so seht. Oder dann den Leuten Experimente anbieten, ist auch immer eine schöne Taktik. Du hast dann schon eine gewisse signifikante Masse, die sagt: "Okay, das wäre eigentlich gar nicht mal schlecht." Aber du hast halt die Leute, die sagen: "Nein, nein, das geht nicht." Dann sagst du: "Aber lass uns doch mal ausprobieren, nur als Experiment. Das muss ja gar nicht so bleiben. Wir nehmen uns jetzt mal einen PI, also drei Monate Zeit, und gucken uns mal an, wie das läuft, wenn wir das jetzt anders machen." Und dann hast du nicht dieses, dass es endgültig weg ist, sondern sagst: "Wir nehmen eine feste Zeit, gucken uns das an, treffen uns dann wieder und schauen uns in die Augen, was war besser, was war vielleicht auch schlechter." #13:16#

I:

In dieser Technik oder Vorgehen, was fandest du da nützlich und was nicht nützlich? #13:28#

B:

Also, wir hatten den Fall, dass es sehr gut geklappt hat, dass die Teams dann ihre Teammitglieder ausprobiert hatten und dann einfach durch das Ausprobieren auch eine viel, ich finde, konstruktivere Kritik haben konnten. Also nicht einfach nur "Das ist doof, ich will das nicht", sondern sagen konnten: "Na ja, wir haben das gemacht, aber genau dieser Punkt hat mir nicht gefallen." Und dann kann man sagen: "Super, wir können nur an diesem Punkt was ändern." Und dann hast du eine schöne Lösung erarbeitet. Es gab aber auch Fälle, das war genau die Produktionskontrolle. Wir haben auch so gesagt: "Probiert das mal, und wir gucken da mal." Aber du hast wirklich nur Einzelstimmen nicht überzeugt bekommen, das zu ändern. Wobei wir dann später auch dahinter gestiegen sind, die Person, die so unglaublich daran festgehalten hat, für die war es einfach ein schönes Ritual, den Computer anzumachen, eine Tasse Kaffee in der Hand zu haben und erstmal die erste halbe Stunde etwas Stumpfes zu machen. Da hat das Experiment in der Hinsicht dann nichts gebracht, weil das Problem wahrscheinlich an einer ganz anderen Stelle lag. Aber es hat zumindest dazu geführt, dass dann auch Kollegen und Kolleginnen, die am Anfang bei dem Thema eher ruhig waren und sich so ein bisschen im Schicksal ergeben hatten – hätte ich das jetzt mal genannt, weil wirklich cool fand das fast keiner, aber es

hat irgendwie auch niemand was gesagt –, dass die dann wenigstens bei dem Stand gewesen sind, dass dann eine signifikante Mehrheit gesagt hat: "Ja, aber ich finde das doof, und ich will das gar nicht." So, dass wir dann gesagt haben: "Okay, dann ist das jetzt auch keine Pflicht mehr. Und wenn die eine Person das unbedingt noch machen möchte, soll sie tun, aber es gibt keine Liste mehr, wo jeder mal dran muss oder so. Das ist jetzt abgeschafft." Damit war auch der Großteil glücklich, und das ist auch wichtig, dass die Masse sagt: "Für uns ist das jetzt besser." #15:52#

I:

[Zustimmung] Jetzt möchte ich mit dir auch ganz spezifisch über praktische Unterstützung des Verlernens sprechen, und dabei interessieren mich vor allem Hilfsmittel, Einsätze oder Tools, die das Thema dabei unterstützen. Kunden und auch Marktanforderungen ändern sich sehr schnell, daher ist es wichtig, alte Denkmuster und Gewohnheiten zu identifizieren, bewusst zu hinterfragen und abzulegen. Dieser Ansatz des Verlernens wird als wichtig erachtet, um die Fähigkeiten der Personen oder auch der Organisation, bestimmte Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu erkennen, zu überdenken und abzulegen. Das basiert auf der Fähigkeit der Mitglieder, Veränderungsprozesse zu erkennen und innovativ darauf zu reagieren. Es wird auch oft diskutiert, dass agile Teams dieses Verlernen für Innovation benötigen und daher das verhaltensbasierte Perspektive des Verlernens besonders relevant für agile Methoden ist, welche auch Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung fordern. In diesem Zusammenhang kannst du dich noch einmal erinnern: Wie hast du bisher auf solche Probleme reagiert während eines Sprints? #17:17#

B:

Während eines Sprints ist es natürlich in meiner Rolle mal schwierig, weil ich eher PI-Sicht habe. Du musst natürlich erst einmal sehen, dass es ein Problem ist, das dauert schon mal manchmal ein bisschen, weil viele Verhaltensweisen, alte Verhaltensweisen dann gerne auch mal unter Radar einfach weitergemacht werden. Das heißt, du musst es natürlich erst einmal herausfinden, dass sie noch existieren. Und dann halt diesen Stein ins Rollen zu bringen, den ich am Anfang gesagt hatte, dass halt das erste Mal ansprechen und dann gucken, okay, wie ist die Gesamtstimmung? Manchmal ist ja Glück und es ist wirklich eine Kleinigkeit und alle sind einverstanden, dass es jetzt okay ist. Dann halt eben ganz, ganz viel Verständnis für die Änderung schaffen. Warum müssen wir das ändern oder warum würde das geändert? Manchmal hast du auf die Veränderungsprozesse gar keinen Einfluss, wird dir einfach vor die Tür geworfen, und du musst damit leben. Auf jeden Fall, den Leuten auch die Angst nehmen. Es gibt ja dieses schöne Modell von der Veränderungskurve von Kübler-Ross, und die lege ich manchmal auch ganz gerne auf in solchen Situationen und sage: "Hey, ich will niemanden irgendwie „Finger Pointen“ oder so. Ihr müsst euch davon auch nicht angesprochen fühlen. Einfach hört mal zu." Einfach sagen: "Guck mal, es ist total normal, dass das jetzt brutal weh tut." Und ich nehme auch gerne Beispiele aus dem realen Leben, Trennungen oder was auch immer, damit es nicht zu sehr auf die Arbeit gemappt ist. Aber ich finde es immer gut für die Leute zu wissen, das existiert und schlechte Gefühle sind oft normal. Und Veränderungsprozesse schaffen wir nicht in einem Sprint abzuschließen. Also ein Sprint dauert zwei Wochen, das kriegst du nicht hin. Du kannst es anstoßen und dann eben schauen, wie die Stimmung im Team ist und dann kontinuierlich daran weiterarbeiten. Das Wichtigste ist Kontinuierlich, weil sie schleifen sich immer wieder ein. Du denkst, du hast jetzt geschafft, und wenn du dann einmal nicht hinguckst, sind die wieder da. Du musst immer wieder dranbleiben, so nein, so wollten wir nicht mehr machen und immer wieder, immer wieder, bis dann im besten Fall wirklich mal über gegangen ist. Und manche Probleme, so traurig wie es klingt, lösen sich möglicherweise erst richtig, wenn manche Leute in Rente gehen. #19:31#

I:

Also, du meinst, da ist auf jeden Fall iteratives Vorgehen sehr wichtig, dass man so immer ständig dranbleibt und weiterarbeitet? #19:40#

B:

Ja, auf jeden Fall. Also sonst kommt einfach wieder, weil sonst lernt das Team natürlich auch, dass Aussitzen etwas bringt. Im Sinne von, ich muss jetzt einmal zwei bis vier Wochen das Aussitzen, danach hat die oder das eh vergessen, dann kann ich wieder anfangen. Das passiert wirklich. #19:54#

I:

Kannst du dich auch erinnern, was du zum Beispiel da Konkretes gemacht hast? #20:04#

B:

Konkretes gemacht habe ich also, wie gesagt, ich stelle sehr gerne diese Veränderungskurve vor. Ich schreibe halt auch gerne Vereinbarungen im Team auf. Wenn ich dann merke, okay, das geht jetzt gerade ja in die falsche Richtung, hole ich das gerne auch wieder raus und beziehe mich dann halt immer so ein bisschen auf die Ehre der Leute. Dieses: "Hey, wir haben uns doch geeinigt, wir haben ein Commitment als Team. Das ist doch jetzt nicht in Ordnung, wenn zwei oder drei von euch das jetzt mit Füßen treten." Dann ein bisschen diese Ehre, ihr seid doch ein Team, zu appellieren. Das ist für mich immer einfacher, weil wenn es nicht aufgeschrieben würde, kann es ganz schnell passieren, dass wir in der Diskussion sagen: "Das hatten wir ja so gar nicht gesagt." #21:03#

I:

Und das machst du eher mit einzelnen Personen oder besprichst du das dann auf der Teamebene? #21:12#

B:

Also das Aufschreiben eher auf Teamebene. Die einzelnen Gespräche nutze ich lieber dafür, um die Leute ins Boot zu holen, also wirklich lockeres Gespräch, verstehen, wo kommt das her, ein bisschen auch noch mal versuchen, auf das individuelle Bedenken einzugehen. Dann aber auf Teamebene immer dann spielen, was wollen wir jetzt uns genau festlegen, und das schreibe ich dann auf. Es soll sich niemand fühlen, als würde ich ihm jetzt Vorgaben machen, weil dann gehen wir auch ganz schnell in eine Block-Haltung. Weil das Aufschreiben und dann dieses so machen, wie ich es aufschreiben und dann dieses so machen, dass immer dann auf Teamebene. Weil, was ich nicht will, ist, dass es heißt: "Ja, du hast es ja bestimmt." Sondern, dass das Team das ja im Endeffekt bestimmt, weil dann hast du mehr Akzeptanz. Und es ist schon besser, wenn es aus dem Team kommt. #22:12#

I:

Als nächstes würde ich auch gerne interessieren, also nach der Kenntnis vom Konzept des Verlernens, wie würdest du jetzt deine agilen Teams in einem Sprint unterstützen oder was wäre aus deiner Sicht dabei auch nützlich? #22:37#

B:

Auf jeden Fall, ich finde immer nicht so viel auf einmal verändern. Ich sage meinen SCRUM-Mastern, sie sollen sich, ich nenne so ein Improvement-Backlog anlegen. Es kann ja sein, dass als SCRUM-Master oder als RTE sehen Dinge, da würde ich gerne rangehen und da würde ich mal gerne was verändern. Das müssen wir anders machen. Entweder mache ich zu viel auf einmal, dann klappt es nicht, oder ich vergesse es wieder. Deshalb schreibe ich alles auf und überlege mir dann, okay, wo stehen meine Teams, worauf fokussiere ich mich als Erstes, was ist das, worauf ich mich als Erstes konzentriere, und dann ackere ich mich daran richtig schön ab. Das ist schlimm genug für das Team oder für den ART, weil ich etwas verändere. Aber ich lasse ihnen dafür die anderen Dinge, an die sie sich nicht festhalten können. Und wenn ich erst das Gefühl habe, wir haben das jetzt wirklich verändert, und das ist jetzt auch im Fleisch und Blut und Knochenmark übergegangen. Dann hat das für mich ein Okay, dann würde ich mich am nächsten Kärtchen ziehen. Erstens, selber zu gucken, ist es vielleicht noch relevant, weil vielleicht hat es, was ich mit dem anderen Sache schon verändert habe, schon Auswirkungen auf

andere Ideen von mir gehabt. Falls es noch relevant ist, mache ich dann das nächste. Weil, wie gesagt, wenn du mehrere Fäden auf einmal spinnst, erstens kannst du sie nicht überblicken, und dann schleicht sich wieder eine, machen sie dann doch wieder das. Und das ist dann noch härter für die Leute, weil dann kommst du gar nicht mehr rein, dann vermischen sich die Dinge, auch irgendwann wird die Argumentation einfach nur noch extrem emotional und nicht mehr sachlich. Dann bist du nicht mehr sachlich bei einem Thema, sondern bei zehn Themen. Und das kriegt das Team kognitiv dann nicht mehr auf die Kette. Das kriegst du nicht auf die Kette, und dann ist eigentlich alles gescheitert. #24:17#

I:

... und was denkst du, welche zum Beispiel Leistungsmerkmale, Features oder Eigenschaften sollte ein digitales Tool haben, die agilen Teams beim Verlernen zu unterstützen, während eines Sprints oder in einer Retrospektive? #24:36#

B:

... also so platt das klingt, ich glaube, es muss erstmal ansprechend aussehen. Weil ich denke, das klingt total doof, aber ich glaube schon, dass wenn ich da ein ansprechendes Tool habe, optisch ansprechend, was irgendwie mich motiviert auf dieses Tool zu benutzen und da drauf zu gucken, es zu bearbeiten, zu pflegen. Dann bin ich schon, motivierter mich mit dem Thema auseinanderzusetzen, als wenn es, sag ich jetzt mal, schnöde Excel ist. Und dann glaube ich, das Tool muss sehr übersichtlich sein. Also es muss verschiedene Veränderungsthemen wirklich abgrenzen, um sie nicht zu vermischen. Es muss wirklich sagen: "Okay, was ist unser Thema, was ist unser Problem, was sehen wir als Team daran so hinderlich, dass wir es angehen möchten." Also was ist das Problem. Dann auch, dass das Team daran arbeiten kann. Ein weiterer Punkt wäre, dass man zusammen daran arbeiten kann. Nicht nur einer tippt und die anderen gucken so, sondern auch das Zusammenleben lassen kann, fliegen kann, dass man dann halt, irgendwie eine Möglichkeit hat zu sagen: "Okay, Problem." Dann auch zu sagen, warum ist das ein Problem, was sehen wir als Team daran so hinderlich, dass wir es angehen möchten. Und vielleicht auch eine Möglichkeit zu geben, dass erkennbar ist, wenn sich etwas verändert hat. Wenn wir vielleicht am Anfang gedacht haben, die drei Punkte sind das Problem, und später sind dann drei weitere Punkte eingefallen. Dann halt auch verschiedene Maßnahmen oder was wollen wir jetzt verändern. Aber auch wieder die Möglichkeit zu lassen, dass diese Maßnahmen sich entwickeln können. Wir haben jetzt erstmal das probiert, okay das war vielleicht doof, dann probieren wir das, das war auch vielleicht doof, dann probieren wir das dritte auch. Das ist cool, daran arbeiten weiter. Also dass man auch diesen Prozess vielleicht am Ende sehen kann. Weil ich glaube, das finde ich total schön, wenn man dann wirklich etwas verändert hat und damit auch zufrieden ist. Manchmal mache ich eine Retro am Jahresende, dass man guckt, was haben wir in diesem Jahr erreicht. Wenn man da wieder sowas rausholen könnte, was wir da gemacht haben, das probiert, das probiert, das probiert, und das war die Lösung. Das ist doch cool. Ich glaube, das ist dann schön und dann dieses Erfolgserlebnis. #26:40#

I:

Perfekt. Damit wäre auch der Hauptteil des Interviews durch. Jetzt werde ich versuchen, das ganze Gespräch kurz zusammenzufassen. Als große Probleme während eines Sprints hast du die Änderungen in der Zielsetzung genannt, zum Beispiel dass am Anfang ein anderes Ziel gesetzt wird und dann andere Anforderungen auftauchen und der Plan geändert werden muss. Das fällt den Leuten schwer. Auch die übergreifende Teamarbeit, dass es Abhängigkeiten gibt, führt zu Konflikten zwischen den Teams. Du hast mir auch gesagt, dass es für die Leute schwierig ist, bewusst Probleme selbst zu lösen, zum Beispiel das Gefühl zu haben, selbstorganisiert zu arbeiten. Und als Technik verwendest du, dass das Thema erstmal in der Retrospektive angesprochen wird, und dann versuchst du, wenn das auf der Teamebene nicht gelöst wird, die Leute erst eins zu eins anzusprechen. Genau, und dann wieder auf der ganzen Teamebene das Ganze zu lösen. Was an die Tool-Unterstützung angeht, wäre für dich wichtig, dass das Tool optisch ansprechend ist und neben einem ansprechenden Design auch eine übersichtliche Themenabgrenzung hat. Auch das Arbeiten mehrerer Leute auf einem Tool ist für dich wichtig, so dass nicht nur

eine Person tippt und die anderen zuschauen. Für dich wäre es auch wünschenswert, dass man den Prozess sehen kann, was gemacht wurde, was geplant ist und was verbessert werden soll. #29:01#

B:

Genau, oder was verworfen wurde. Das ist auch wichtig, wo wir sagen können, okay, das haben wir probiert und das war nicht gut. Genau. #29:08#

I:

Dann bist du einverstanden mit dieser kurzen Zusammenfassung? #29:14#

B:

Ja. #29:15#

I:

Perfekt. Möchtest du noch etwas hinzufügen, das noch ins Transkript aufgenommen werden soll? #19:20#

B:

Überlege... aber spontan, nein. #29:30#

I:

Alles klar, vielen Dank. Dann beende ich damit auch die Aufzeichnung. #29:37#

Ende des Transkripts

A.c Interview C

Interview Beschreibung

Interview Nummer	C
Interviewpartner	IT-Consultant/Product Owner
Art der Interview	Video Konferenz
Dauer der Aufzeichnung	00:00 – 30:05

Sprechende Personen

I – Interviewende Person

B – Befragte Person

R1 Zeitstempel

Die Aussagen enden mit einem Zeitstempel. #MM:SS#

R2 Nichtverbale Zustimmungen

Nicht verbale oder akustische Zustimmungen werden mit [Zustimmung] gekennzeichnet

R3 Verzögerungen

Für bessere Leserlichkeit werden die Stellen, wo lange Pausen für Nachdenken war oder die Verzögerungslaute werden mit „...“ markiert.

R4 Unklare/nicht verständliche Passagen

Unverständliche Passagen werden mit [unverständlich] gekennzeichnet.

R5 Unternehmensnamen

Die Stellen, wo Interviewten Unternehmensnamen erwähnen, werden mit [Unternehmen] gekennzeichnet.

Beginn des Transkripts

I:

Genau, es wird schon aufgezeichnet. Als aller erst würde ich gern interessieren, was deine berufliche Tätigkeit ist? #00:10#

B:

Ich bin IT-Consultant, bei einem Beratungsunternehmen und unser Fokus sind Banken und Automobilkonzerne und da halt IT-Transformation, primär Umsetzungsprojekte. Genau und meine Rolle ist im Endeffekt Consultant agilen Teams arbeite ich meistens, um IT-Umsetzung voranzutreiben. #00:47#

I:

Und wie lange bist du schon in dem Bereich tätig? #00:49#

B:

Ich bin seit zweieinhalb Jahren bei [Unternehmen] und war auch davor drei Jahre bei [Unternehmen]. #00:54#

I:

Und welche Rollen hast du schon in eigenen Teams oder agilen Projekten übernommen? #01:03#

B:

Ich war schon Entwickler, ganz klassisch Developer, war schon SCRUM-Master bzw. Unterstützung Master und vielen seit neuestem Product Owner in einem Team. #01:15#

I:

Wie kannst du deine Erfahrung mit agilen Methoden und Teamarbeit kurz beschreiben? #01:23#

B:

Genau ich arbeite seit, also mit Unterbrechung, seit 5 Jahren in agilen Teams, zum Teil sehr idealtypisch, zum Teil war das er ein hybrider Modus, wo es ist nicht vollständig agil war. Genau im aktuellen Kontext arbeite ich in Scrum-Team, welches in einem SAFe Framework eingebunden ist. #01:53#

I:

Du hast mir auch gesagt, dass du schon mehrjährige Erfahrung mit agiler Welt. Du hast und du hast schon bestimmt eine oder andere Herausforderung mit Teams gehabt. Da würde ich mich interessieren, kannst du dich an allgemeinen Problemen während eines Sprints erinnern? #02:17#

B:

Innerhalb eines Sprints ist, glaube ich, ein Klassiker, dass sich herausstellt, dass die Umsetzung, die das Team in den Sprint gezogen habt, deutlich zu groß sind. Einfach dadurch, dass mehr Informationen gewonnen wurden. Ich habe es noch nicht erlebt, dass deswegen Sprint abgebrochen wurde oder ähnliches, aber oft dessen zum Beispiel verlängert wurde und deswegen längere Frist ungeplant werden musste. Das zum Beispiel ein Thema. Oder ein anderes zweites Thema ist, dass Stakeholder, von den Information benötigt wurden, halt einfach nicht erreichbar waren. Und damit Umsetzung nicht stattfinden konnten. #03:16#

I:

Was denkst du, spielt da irgendwie ein bestehendes Wissen als Barriere oder Probleme eine Rolle? Also z.B. die Leute, die von alter Welt kommen, also von klassischen linearen Projektmanagement, und sind mit anderen Prozessen und Gewohnheiten gewohnt. Also das haben sie so früh gemacht und jetzt sind die im agilen Umfeld und müssen sich an die neue Regel, neuen Prozessen usw. anpassen. Das kann einer oder andere schwer fehlen. Deshalb würde ich mich da sehr interessieren, ob in Praxis-Welt auch so ist oder nicht. Also heißt, bestehendes Wissen, alte Routinen und Wissen, die die Leute haben, spielt da Rolle als Barriere, dass die bei der Umsetzung Probleme haben oder beim, mit dem Stakeholder Kommunikation auch so nicht immer so flüssig stattfinden? #04:45#

B:

Ja, definitiv. Vielleicht da zum Hintergrund, ich bin schon länger bei dem aktuellen Kunden, wir haben vorher klassisch das erste Data Warehouse, was aufgebaut wurde in dem Wasserfallmodell umgesetzt und sind dann irgendwann gewechselt zu Scrum SAFe Framework und da ist, auf jeden Fall, halt ein Problem, dass einerseits ein großes Problem ist, dass es vorher relativ klare Rollen gab, Abteilungsleiter, Teamleiter, eine relativ hierarchische Struktur. Das heißt, Hierarchien, die irgendwie zu überführen und da so eine gewisse Offenheit zu schaffen, das ist auf jeden Fall eine große Herausforderung. Auch den entsprechenden Personen beizubringen, dass insbesondere agilen Teams größeren Freiraum brauchen, eine stärkere Selbstorganisation. Gleichzeitig ist es, wenn man jetzt von den Führungskräften abzieht, auf die operativ tätigen Mitglieder, also die jetzigen EntwicklerInnen und Entwickler, dass da halt natürlich oft halt dieser Modus, mit den Zeremonien, mit der insbesondere mit der Selbstorganisation, ist das halt nicht alles vorgegeben ist. Das führt häufig zu Herausforderung, insbesondere im Übergang, aber auch so ein bisschen langfristiger, dass, ich sage mal, die Person da hinzubekommen, dass sie halt auch wirklich so ein agiles Mindset aufbauen und viele selbstorganisiert und selbstbestimmte arbeiten. #06:37#

I:

Wie hast du in der Vergangenheit darauf reagiert? Ich meine jetzt, gab es Versuche diese Hindernisse, altes Wissen, altes Verhalten zu reduzieren oder auch zu adressieren? #07:07#

B:

Bei den zwei genannten Punkten würde ich sagen, dass ich bei Führungskräften und Co selber nicht den Hebel habe. Bei dem Entwickler, das hat insbesondere die Retrospektive ein gutes Werkzeug, ein gutes Event war in dem halt noch mal nachzugehen. Also einerseits, weil die Person, das ist ja im Endeffekt auch ein Change Prozess, Transformation für jede einzelne Person, aber auch für das Team und die Gesamtorganisation. Da ist halt essenziell, A immer wieder klarzumachen, was ist eigentlich agil, klarzumachen das Warum. Häufig gibt es auch, so in meiner Wahrnehmung, Barrieren, dass gesagt wird, das ist gar nicht notwendig, das hat doch vorher auch funktioniert. Das heißt, die Stärken des agilen Arbeitens und dieser Selbstorganisation und auch dieser Selbstverantwortung deutlich zu machen, ist, glaube ich, schon mal ein sehr wichtiger Punkt. Und wenn man da anschließt, es ist halt häufig so ein bisschen auch die Gewohnheiten. Die haben natürlich ihre Routinen und Muster, der hat aufgebrochen werden müssen und diese aufbrechen dafür, dieses Warum, ist finde ich, der erste Ansatz, denn es muss halt auf jeden Fall auch attraktiv für jede einzelne Person sein, sich zu ändern. Das heißt, wichtig ist auch, klarzumachen, was dadurch eigentlich auch für jede einzelne Person und fürs Team gewonnen wird. Da ist halt die Retrospektive gutes Mittel, um halt das zu forcieren. #09:05#

I:

Hast du dann dieses Problem nur in Retrospektive adressiert oder hast du auch irgendwann mal im Verlauf des Sprints ist auch gemacht? #09:19#

B:

Selber nicht direkt, was ist, halt insbesondere zu Beginn diese Transformation gab, da war ich selber nicht dabei. Deshalb agile Coach bzw. SCRUM-Master sind mit den einzelnen Personen hingesetzt haben, die geprüft hat und auch im Regeltermin hatte, um Fragen zu klären, um, ich sag mal, Frustration auch mitzunehmen, auch, dass man irgendwie so ein Austausch hat. Das gab es auf jeden Fall asynchron außerhalb der Retrospektive. Genau, darüberhinaus wäre mir jetzt nichts direkt bekannt, wo ich jetzt involviert war bei Transformation. #10:11#

I:

Und in einer Retrospektive verwendest du auch Tools oder Techniken oder andere praktische Ansätze, um das Team auch dabei zu helfen? #10:28#

B:

Also, so eine Retrospektive habe ich insbesondere, zu der Zeit, wo ich sowas moderiert habe oder auch SCRUM-Master war, immer fünf geteilt, also quasi Check-In, dann Wahrheit, immer wichtig und das ist glaube ich, auch ein Element, um sowas verlernen oder überhaupt zu ersetzen und dieses letzte Retrospektive, was waren eigentlich die Action Items, die wir mitgenommen haben und wie würden wir das eigentlich beurteilen. Das jetzt auf der Teamebene, wenn es um Verhaltensweisen geht, wo wir selber letzte Retrospektive herausgefunden haben. Okay das abstellen, da möchten wir was ändern konkrete Aufgabe hatten oder bist du Todo für den Sprint. Das hat auch direkt nachzuhalten, noch mal detaillierter drüber zu sprechen. Das war halt so ein bisschen der zweite Punkt, der auch genau da Ansätze, um das immer wieder aufzugreifen. Dann ging es halt weiter erstmal Informationen sammeln und da kann man halt auch mal einbringen, Wasserfall vs. agile und dieses Gespräch eröffnen, um wieder auf dieses Warum, zu kommen. Warum das eigentlich gemacht wird und halt auch Routinen, die sich auch insbesondere am Anfang einschleifen, mit sehr viele Meetings. Also das ist ja häufig ein Kritikpunkt, dass ich viele Meetings gebe, auch wenn das ja eigentlich nur Zusammenführung ist, dass man halt solche Probleme, die auch insbesondere am Anfang, kommen und wieder Barrieren erzeugen, dass man da halt auch nochmal drüber spricht und dann im nächsten Schritt eigentlich das zusammenführt. Genau und danach halt das zusammenführt, wieder in Aktion Item und dann Check-out macht. #12:43#

I:

Diese Technik war dann rein analog, digital oder Mischung von beiden? #12:55#

B:

Bei uns sind die meisten remote durchgeführt worden, das war einfach noch vor dem Hintergrund, dass die Reisetätigkeit Ende 2021 und im Jahr 22 noch begrenzt war. Da gab es halt tatsächlich nur Einzelfälle, wo, die wirklich vor Ort stattfanden, die meisten fand Remote statt. Da war das Tooling halt meistens über Teams und dann mit einem Miro Board kollaborativ arbeiten kann. #13:26#

I:

Und was fandest du bisher in diesem Tool nützlich oder auch was nicht nützlich? #13:33#

B:

Was manchmal etwas schwierig ist bei so vielen Punkten das Zeitmanagement zu behalten. Insbesondere wenn sehr wertschaffende Diskussion aufkommen, deswegen habe ich zum Beispiel bei dem Lauf der Zeit, den letzten Punkt Check-out und den zweitletzten Punkt Action Items relativ kurzgehalten, um halt mehr den Kern der Retrospektive an Zeit zu behalten. Also das heißt darüber zu sprechen über die Action Items des letzten Sprints, als auch quasi neue Diskussionen Punkte aufzuwerfen. #14:40#

I:

Verstehe. Jetzt möchte ich mit dir ganz spezifisch über die praktische Unterstützung des Verlernens sprechen und dabei interessieren mich Hilfsmittel, Techniken und auch praktische Ansätze,

die das Teams unterstützen. Da die Kunden und auch Marktanforderungen sehr schnell ändern, ist es wichtig also Denkmuster, Routine oder Gewohnheiten zu identifizieren. Da wird als wichtiger Ansatz Verlernen angesehen, also dieses bezüglich auch die Fähigkeit der Person oder auch Organisation bestehendes Denkmuster oder Verhaltensmuster zu erkennen, zu überdenken und auch abzulegen. Verlernenkur in agilen Teams basiert auf die Fähigkeit der Mitglieder Veränderungsprozesse zu erkennen und innovativ darauf zu reagieren. Es wird auch sehr oft diskutiert, dass die agilen Teams mit häufigen wachsen und Anpassungen verlernen für Innovationen benötigen. Und daher gilt, dass verhaltensbasierte Perspektive von Verlernen besonders relevant für die agile Methoden. Welches auch die Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung fordert. In diesem Zusammenhang kannst du dich erinnern, wie hast du auf solche Probleme, ich meine jetzt bestehendes Wissen oder alte Vorgehensweise, reagiert in einem Sprit? #16:10#

B:

Also ich würde bei der Definition hinzufügen, Verlernen ist für mich tatsächlich häufig in der Praxis übersetzt mit Ersetzen, weil reines, ich sag mal Verlernen braucht man Gegenstück. Also, dass du etwas neues positives ausrichtest und damit ersetzt. So ist meine Erfahrung wie Menschen alltäglichen Leben beruflich funktionieren, dass wenn du etwas ersatzlos streichst, das ist häufig nicht funktioniert. Deswegen fokussiere ich mich meistens, wenn es darum geht man hat ein Verhaltensmuster innerhalb des Teams und das kann z.B. etwas Banales sein, wie: das Daily dauert zu lange, ist wenig ertragreich und da geht es einfach darum, dass es irgendwie so ein Statusreport bringt. Da ist es halt sehr wichtig, dass irgendwie aktiv zu ersetzen, dass man darüber spricht oftmals Retrospektive ist halt ein Punkt. Man kann es aber auch im Daily ansprechen, dass die Wortbeiträge viel zu lang und ausufernd sind und dass man die ausgliedern muss. Da wäre zum Beispiel ein Ersetzen, dass für mich also Zwischenstadium, aber dass man halt wirklich nur darüber spricht, was sind eigentlich die Probleme, wo dran ich arbeite, wie können wir andere helfen, weniger über Termine oder ich sag mal was für das Team zweitrangig ist spricht, um fokussierter Austausch wieder zu fordern. Da ist jetzt ein Beispiel das Ersetzen, dass diese alte Verhaltensweise proaktiv ersetzt wird, dass diese zwei Fragen, zum Beispiel geteilt werden oder das ganz am Anfang als SCRUM-Master oder als Product Owner oder als verantwortliche Person man das aktiv für mehrere Tage oder Wochen immer wieder aufgreift und sagt wir wollen über die zwei Fragen sprechen und dann quasi das ganze erst startet. Genau das wäre halt, ein Beispiel für dieses Ersetzen oder Neues lernen, dass man ganze nicht ersatzlos streicht, sondern ganze Zeit forciert und immer auf präsent hält. #19:01#

I:

Das wäre dann das konkrete Beispiel, was du in deinem Team gemacht hast? #19:17#

B:

Genau, das wäre ein Beispiel, quasi das Daily wieder effektiver, also das ist quasi dem Ziel besser entspricht, umzugestalten und gleichzeitig auch in gewisser Weise effizienter, weil 15 Minuten ausgereicht haben und das für alle Beteiligten etwas frustrierend war. Weil einige aus dem Team aus dem klassischen Umfeld kam, wo es halt ja als Status Meeting voll genutzt wurde und das hat sich halt sehr deutlich gezeigt, dass das so nicht funktioniert hat und entsprechend hat sich ein Team Mitglied sich darum gekümmert, dass jedes Mal diese zwei Fragen eigentlich besprochen worden, von jedem. Das ist ggf. kurze Austausch gab und gab es zweite Person, die sich verantwortlich geführt hat, wenn es längere Diskussionen gibt, dass die immer ausgelagert werden, in zusätzliche Besprechung im Nachgang. Es wäre ein Punkt, ein weiterer Punkt im Bereich Testing ist es so, dass es halt das Problem relativ aufwendig vor Releases. Also da zum Hintergrund, zwar arbeiten die Teams relativ agil, die Software wird aber alle drei Monate nur Deployed und alle Abweichung werden anhand von Beispieldaten wöchentlich durch prozessiert und diese Änderungen sind zu kommentieren, damit alle Abnehmer die dahinter versorgt werden vom Data Warehouse, sagen können, okay diese Abweichung das entspricht meine Erwartungen bzw. sind erklärt, was da sehr wichtig ist, um nachher nicht vor dem Release sehr viel Arbeit ausschließlich Regressionstest und mit den Test Themen zu tun zu haben, was ist da wichtig, dass kontinuierlich so Kommentierung und Analyse auch stattfindet. Da

Verhaltensweise früher, wir machen das vor Release, sehr chaotisch, Änderung der Verhaltensweise oder halt das quasi wöchentlich oder zwei wöchentlichen Testfall angelegt wurde, wo man dann einmal bestätigen muss, okay ich habe mir das angeschaut für den Export oder für diese Funktion, da gab es klare Verantwortlichkeiten und so wurde auf alle zwei Wochen mindestens sich das angeschaut, kommentiert und man hatte dann theoretisch aus dem kleinen Gamification und hat jedes Mal ein Testfall der auf Grün geklickt wird und dann wurde halt Gesamtheit drauf geschaut, wie stehen wir eigentlich schon relativ viel Grün oder haben wir da irgendwas rotes, ist irgendwas noch nicht ausgeführt, um da auch irgendwie das attraktiv zu machen und bisschen spielerisch genau. #22:33#

I:

Was mich noch interessieren würde, Durchführung der Gespräche hat nur auf der Teamebene stattgefunden oder hast du oder deine Kollegin auch so zu einzelnen Mitarbeiter hingegangen und das Problem so besprochen? #22:59#

B:

Ich selber habe das nicht direkt mitbekommen, ich weiß nur am Beginn des Projekts, wo ich noch nicht auf dem Projekt gearbeitet habe, gab es Gespräche zwischen Coaches und den Personen die quasi aus dem Wasserfall Modell kam und in die agile Welt quasi gewechselt sind. Da gab es Gespräche, da gab es auch um wöchentlichen Austausch selber habe ich damals dann aber nicht mehr mitbekommen. #23:38#

I:

Alles klar, nächste Frage wäre von mir dann, nach Konzept dieses Verhältnis, wie wurdest du deine Teams damit unterstützen und was wäre auch nach deiner Sicht da so nützlich? #24:01#

B:

Ich wurde tatsächlich sagen, primär zwei Dinge, einerseits überhaupt dieses identifizieren und selber auch ein Team Commitment zu bekommen, innerhalb der Retrospektive. Da überhaupt den Punkt aufzubringen und dann abhängig von Action Item, welches entsteht oder den Resultaten, kommt das drauf an. Also gegebenenfalls ist es sinnvoll Themen, die täglicher Natur sind noch einmal in Daily kurz anzusprechen, zu erinnern, insbesondere am Anfang. Es kann aber auch sein, dass wenn sich das auf einen Planning bezieht, dass man explizit das dann dort aufgreift. Genau deswegen das kommt ganz drauf an, was in identifiziert wurde und auf was sich das verlernen bezieht. #25:24#

I:

Und wenn es ein Tool für Verlernen gäbe, was wäre deinen Wunsch, dass dieses Tool Leistungsmerkmale, Features oder Eigenschaften haben soll, um agilen Teams während eines Sprints oder in der Retrospektive zu unterstützen? #25:43#

B:

Sehr hilfreich wäre, ich glaube, es gibt schon gewisse Problem Cluster, wenn es zu einem Problem Cluster, mehrere nicht unbedingt Lösungsansätze, aber vielleicht Tools oder Mechanismen oder Hinweise gebe, wie man damit umgehen kann. Also das Praxisbeispiele sein, das könnten Methoden sein, einfach halt methodischer Natur Hinweise. Das wäre auf jeden Fall sehr hilfreich, weil ich davon ausgehe, dass eins nur aus meinem Kontext, in meinen Erfahrungen, das ist schon gewisse Probleme Cluster gibt halt, zum Beispiel dieses Problem Cluster, Wechsel von Wasserfall oder klassischen Projektmanagement zu einer agilen Entwicklung und da wahrscheinlich nicht nur ein Problem Klasse, sondern schon das erste mehrere Problem Cluster. So solche Themen oder halt insbesondere agil eingeführt wurde, was sich so ein bisschen einschleifen kann, was halt nicht unbedingt wünschenswert ist an Problem Cluster. #27:22#

I:

Das war auch die letzte Frage unseres heutigen Austauschs. Ich werde jetzt das Gespräch kurz zusammenfassen. Als Probleme in einem Sprint hast du gesagt, dass die Umsetzung problematisch sein kann. Das heißt, es wird mehr vorgenommen, als das Team bewältigen kann, und das Ganze muss dann umgeplant werden. Auch die Kommunikation mit den Stakeholdern, die nicht immer zu erreichen sind, kann ein Problem darstellen. Und im Umgang mit altem Wissen, also beim Adressieren von Verhaltensweisen, hast du die Retrospektive genutzt, in der alle Probleme besprochen werden. Genau, und für dich ist wichtig, dass den Leuten immer klar gemacht werden muss, dass sie selbstorganisiert handeln sollen und keine strikten Vorgaben haben, das muss du machen, sondern das muss selber entscheiden. Was das Verlernen angeht, hast du gesagt, dass in der Praxis statt Verlernen eher das Ersetzen verwendet wird. Man muss einen Ersatz, Gegenstück finden und sollte etwas nicht komplett wegstreichen. Die Themen sollten auch mehrmals iterativ besprochen werden, damit die Leute verstehen, was gemacht wird und warum. Anschließend war dein Wunsch zu einem unterstützenden Tool des Verlernens, dass diese so Problem Cluster hat. Da würde es auch gewisse Lösungsansätze und Hinweise geben, mit Beispielanwendungen oder auch Methoden. Bist du mit dieser Kurzzusammenfassung einverstanden? #29:39#

B:

Ja, ich glaube, das trifft ganz gut. #29:42#

I:

Möchtest du vielleicht noch etwas hinzufügen oder berichten? #29:51#

B:

Soweit nicht, ich glaube, das Wichtigste haben wir besprochen. #29:58#

I:

Alles klar. Dann werde ich damit die Aufzeichnung beenden. #30:05#

Ende des Transkripts

A.d Interview D

Interview Beschreibung

Interview Nummer	D
Interviewpartner	Agiler Coach
Art der Interview	Video Konferenz
Dauer der Aufzeichnung	00:00 – 28:29

Sprechende Personen

I – Interviewende Person

B – Befragte Person

R1 Zeitstempel

Die Aussagen enden mit einem Zeitstempel. #MM:SS#

R2 Nichtverbale Zustimmungen

Nicht verbale oder akustische Zustimmungen werden mit [Zustimmung] gekennzeichnet

R3 Verzögerungen

Für bessere Leserlichkeit werden die Stellen, wo lange Pausen für Nachdenken war oder die Verzögerungslaute werden mit „...“ markiert.

R4 Unklare/nicht verständliche Passagen

Unverständliche Passagen werden mit [unverständlich] gekennzeichnet.

R5 Unternehmensnamen

Die Stellen, wo Interviewten Unternehmensnamen erwähnen, werden mit [Unternehmen] gekennzeichnet.

Beginn des Transkripts

I:

Als allererst wurde ich gern interessieren, was deine derzeitige berufliche Tätigkeit ist? #00:10#

B:

Also ich bin derzeit als Senior Consultant tätig. Das bedeutet, ich bin als SCRUM-Master und Agile Coach beim Kunden unterwegs und betreue dort mehrere Teams. Auch nach verschiedenen agilen Frameworks, also ich habe zum Beispiel Teams die Arbeiten nach Less, ich habe Teams, die arbeiten nach klassischen Scrum. Als Nebenbeschäftigung bin ich dann auch noch ein paar Stunden die Woche als Product Owner unterwegs. Also ich bediene da mehrere agile Rollen und bin auch Trainer für agile Methoden. #00:49#

I:

Wie lange bist du schon in dem Bereich tätig? #00:53#

B:

Ich mache das jetzt seit drei Jahren mindestens, vielleicht sogar vier drei oder vier Jahre bin ich schon unterwegs, genau. #01:04#

I:

Außer SCRUM-Master und Product Owner Rollen, welche agile Rollen hast du schon in agilen Projekten übernommen? #01:20#

B:

Ich habe als SCRUM-Master gestartet und dann agile Coach ist für mich eine übergeordnete Rolle, die kam erst später dazu. Product Owner bin ich jetzt seit einem Jahr. Aber SCRUM-Master schon die ganze Zeit. #03:50#

I:

Wie kannst du deine Erfahrung mit agilen Projekten und Teams beschreiben? #01:44#

B:

Also meine Erfahrung ist, ich habe jetzt schon mehrere Teams gehabt, auch aus mehreren Kontexten. Das war das Team Applikation geleitet hat, dann war das mal etwas mit Studenten oder verschiedene Branchen, also ich glaube, ich habe jetzt in drei verschiedenen Branchen gearbeitet und habe dabei bis mindestens zehn verschiedene Teams gehabt. Genau aber hauptsächlich Automotive. #02:18#

I:

Du hast mir gesagt, dass du schon mehrere jährigen Erfahrungen und auch mehrere Rollen in agilen Teams übernommen hast. Du hast schon bestimmt eine oder andere Herausforderung im Team gehabt, deshalb würde ich mich interessieren, kannst du dich an allgemeinen Problemen während eines Sprints erinnern? #02:38#

B:

Probleme im Sprint sind, finde ich total vielfältig, weil es auf das Team und auf der Erfahrung des Teams darauf ankommt. Also wenn es ein junges Team ist, was noch nicht lange zusammengearbeitet hat und vielleicht auch aus Junioren Consultants besteht, kann es vielleicht eher mal passieren, dass man sich überschätzt, dass der Sprint nicht fertig wird, dass man sozusagen zu viele Sachen in Sprint mit reingezogen hat. Das hat aber nichts nur mit der Seniorig- oder Juniorigkeit zu tun. Das kann doch einfach bei Teams vorkommen, die neu zusammenarbeiten und da sich einfach noch nicht eingebucht haben. Anderes Problem ist, natürlich kann der Product Owner oder der Kunde plötzlich mit neuen Anforderungen um die Ecke kommen oder dann sich etwas verschiebt. Aber der größte Frust im Team dann kommt, wenn der Dinge passieren, die sie nicht in der Hand haben, weil alle möchten wirksam sein und produktiv sein und effizient arbeiten. Wenn sie dann zum Beispiel durch äußere Einflüsse gestoppt werden, weil zum Beispiel irgendetwas technisch nicht funktioniert, irgendeine Applikation ist offline, die sie dringend brauchen oder sie sind im schlimmsten Fall abhängig von anderen Teams und dadurch ausgebremst. Das finde ich, macht immer die größten Probleme und die größte Unzufriedenheit. #04:09#

I:

Ich wurde noch interessieren, spielt da altes Wissen oder altes Verhalten als Barriere oder als Probleme eine Rolle? #04:30#

B:

Manchmal schon, weil diese älteren Teams dann eben sagen, dann haben die Erfahrungen gemacht, die auch richtig und valide sind. Aber diese Erfahrung hindern sie vielleicht daran Dinge noch mal neu auszuprobieren, weil sie durch diese Erfahrung schon vorgefunden sind. Das bedeutet, man möchte zum Beispiel was Neues ausprobieren, selber bevor einige Zeit man schlechte Erfahrung mit einem ähnlichen Experiment gemacht hat, sind sie vielleicht nicht mehr so offen dafür, das noch mal auszuprobieren. Das ist dann natürlich schade, weil natürlich kann sich nicht verändert haben oder meine ändert kleinere Dinge und der Outcome kann ganz andere sein. Aber das heißt so, Teams die schon sehr lange zusammenarbeiten oder sehr seniorig sind, da kann es auch vorkommen, dass man ja total normal einfach in seinem Trott angekommen ist, man macht die Dinge einfach so, wie man sie schon immer gemacht hat und jeder hat so seine Erfahrung gemacht und hat deswegen auch sehr starke Meinungen, wodurch dann Entscheidungsfindung manchmal auch ein bisschen schwieriger werden kann vielleicht, weil man nicht mehr so flexible ist. #05:38#

I:

Und wie hast du in der Vergangenheit darauf reagiert? Also gab es Versuche diese Hindernisse, irgendwie zu adressieren oder auch zu reduzieren? #05:54#

B:

Ich habe dann versucht, mit dem Team zu klären, wieso hält sich das jetzt gerade ab. Also wie genau sah denn diese Erfahrung oder dieses alte Wissen aus und was können wir denn jetzt tun, damit du vielleicht entgegen dieses alten Wissens dich verhältst. Also man hat ja eine Erfahrung gemacht, die war vielleicht positiv oder negativ, vielleicht z.B. auch das Team gesagt hat, so haben wir es immer gemacht und das läuft richtig gut, hier läuft es jetzt aber nicht gut, das heißt, es muss jetzt irgendwas anderem liegen, dass es nicht funktioniert. Weil eigentlich es ist eine unfehlbare Methode. Also ich versuche, einfach zu Teams zuzugehen, wirklich den Leuten die Möglichkeit zu geben, ihre Erfahrungen zu äußern, zusammenzubringen und dann zu sagen, okay, das ist jetzt der nächste Schritt für dich, ich möchte dir einfach dann dafür begeistern mal was Neues ausprobieren. Das klappt am besten, wenn man ihn deutlich macht, dass Veränderungen jetzt nicht für immer bestehen. Das bedeutet, ich sage okay, wir machen jetzt eine Veränderung aber diese Veränderung wird wirklich nur für ein Experiment da sein, für einen Zeitraum, für vier Wochen und dann evaluieren wieder. Also ich gebe immer die Möglichkeit neue

Erfahrung zu machen, aber auf jederzeit die Möglichkeit zu haben, diese Erfahrungen eben ab-zubrechen und danach auf jeden Fall evaluieren. #07:16#

I:

Dieses besprechen und evaluieren findet in der Retrospektive statt oder habt ihr das irgendwann mal im Verlauf des Sprints gemacht? #07:33#

B:

Hauptsächlich in der Retrospektive, denke ich, aber auch mal während des Sprints, wenn man zum Beispiel in einem eins zu einem Gespräch ist oder wenn man, wenn sich in der großen Runde kann sich ja auch mal im Refinement oder im Planning irgendwie in Diskussion auf tun. Aber Retrospektive ist ehre geeignete Rahmen für sowas am ehesten Mal aufkommt, aber ich will das nicht ausschließen, dass es nicht auch in anderen Sprint Events vorkommen kann. #08:00#

I:

Inwiefern hast du da dabei Tools, Techniken oder andere praktische Ansätze genutzt, um die Teams zu helfen? #08:10#

B:

Es gibt von Liberating Structures, heißt das, da gibt es einen großen Tooling Baukasten, sage ich jetzt mal, da gibt es schon interessante Techniken. Es gibt z.B. Troika Consulting, heißt so, das würde ich dann aber hauptsächlich in wirklich Workshops einsetzen, weniger in der Retrospektive, sondern ihren Workshops, wo wir als Team vielleicht eine Entscheidung treffen wollen. Troika Consulting ganz kurz zusammengefasst ist, drei Personen tun sich zusammen, eine Person erzählt von einem Problem, die sie hat, dreht sich danach um und die anderen beiden versuchen, für das diese Person das Problem zu lösen auf Basis ihrer Erfahrung und ihres Wissens. Die Person, die das selber genannt hat, darf sich aber nicht mehr äußern, fast aber am Ende die Lösung der anderen die aus dem Gespräch der anderen beiden Teilnehmer herauskam zusammen und gibt dazu Feedback. Das hilft einfach, dass man sich von seinen eigenen Erfahrungen sozusagen nicht zurückhalten lässt, denn du kannst nur dein Problem äußern, die anderen beiden Teilnehmer sind für dich, dass sie nur durch ihre Erfahrung, durch ihre Brille, das ganze lösen. Das ist da zum Beispiel eine Möglichkeit, aber es gibt auf jeden Fall noch viel mehr Möglichkeiten, also es gibt zum Beispiel auch die Möglichkeit, das machen wir regelmäßig, dass wir zum Beispiel einen sonst die Frage stellen, okay was wäre jetzt das Schlimmste was passieren könnte, was wäre das Beste was passieren könnte? Aber gerade dieses was wäre das Schlimmste, was passieren könnte - das nennt sich auch Himmel und Hölle, da können alle ihre Erfahrungen loswerden, also zum Beispiel hat sich ein Team bei mir geteilt, wenn das zu groß wurde. Dann habe ich gefragt, okay, was ist das Schlimmste, was passieren kann, wenn wir jetzt das teilen? Und es ist total cool, wie sollte kreativ werden in ihrer Erfahrung, dann das wissen, was sie vorher hatten loswerden können und das kann man trotzdem gut zusammenfassen und sagen, was das Beste was passieren wird und das ist eine sehr kurze Methode dafür. #10:19#

I:

Die Techniken oder Methoden sind dann rein analog, digital oder Mischform? #10:29#

B:

Ich würde sagen, dass das total unabhängig voneinander. Ich wurde gar nicht sagen, dass es online besser funktioniert. Was auf jeden Fall nicht gut funktioniert ist, so eine Hybride Veranstaltung. Ich finde Hybride Veranstaltungen immer schwierig, weil es einfach dann ein starkes gefährliche zwischen den Personen, die vor Ort sind und die Person, die online sind. Dann immer die Leute die online sind leider einen kleinen Nachteil, deswegen versuche ich sowas zu vermeiden. Aber ich vor Ort ist natürlich wunderbar, das klappt auch richtig gut und da wir aber auch internationalen Teams arbeiten, das ist hauptsächlich so, dass wir es remote machen. #11:08#

I:

Und was fandest du bisher in diesen Techniken nützlich und was auch nicht nützlich? #11:19#

B:

Was ich auf jeden Fall nicht nützlich finde ist, wenn ich mich als Moderator und Facilitator in dem Moment zu doll einmische. Denn es geht gerade nicht um meine Erfahrung und das kann manchmal total schwerfallen, weil man selber starker Meinung zu diesem Thema hat und die dann zurückzuhalten. Und wenn man sie äußert, muss man das extrem klar machen, dass man die jetzt gerade nicht als Workshop Moderator einsetzt oder als irgendwie übergeordnete Instanz, sondern, dass man sie nur jetzt auch als Teil des Teams auf gleicher Ebene eindringt. Aber das kann manchmal wirklich schwierig sein, deswegen würde ich das gerne vermeiden. Das finde ich nicht so gut. Auch muss man darauf achten, dass im Team das System selbst in der Lage ist, das gerade gut zu diskutieren. Wenn zum Beispiel sich irgendwelche Machtbefälle im Team auftun, weil zum Beispiel seniorige Kollegen gibt, die den Juniorinnen Kollegen das Gefühl geben, eure Meinung ist jetzt nicht so sinnvoll, weil wir haben schon alle Erfahrungen gemacht, wir wissen schon alles was wir brauchen, dann ist das natürlich für die total demotivierend und dann werden sie sich auch nicht öffnen. Das heißt, ich versuche dann kleinere Gruppen zu machen, um solche Diskussionen stattfinden zu lassen, um jeden, ich muss immer jeden die Möglichkeit geben, alle sagen zu können. Das heißt, bei einer Gestaltung von so einem Workshop passe ich extrem darauf auf, dass jeder die Möglichkeit hat etwas zu sagen und das auch unabhängig voneinander tun kann und deswegen starte ich meistens mit einer Brainstorming Phase in der alle nur für sich arbeiten, jeder schreibt für sich seine Gedanken auf digitale oder echte Sticky Notes und packt sie danach an eine Wand und dann konnte jeder etwas sagen, jeder kann zu Wort und dann werden die im Anschluss vorgestellt und Fragen werden gestellt und das finde ich am besten geklappt, weil ansonsten kann es passieren, dass manchmal jemand dann eine Idee äußert und jemand anders ich dann nicht mehr traut seine Idee zu äußern. Oder jemand äußert eine Idee und der andere sagt, ach ja das meinte ich auch und unterstützt dann diese Idee nicht noch weiter, obwohl man vielleicht noch ein Tick mehr Idee hat oder das war ein Tick anders und das würde einem dann verloren gehen. Deswegen diese Brainstorming Phase, diese wenn man sich erstmal, wenn es erstmal um ein Thema geht, jedem die Möglichkeit geben erstmal alles was er oder sie zu diesem Thema sagen möchte, erstmal rauslassen können z.B. durch Stiky Notes, die man schreibt einfach und nichts verloren geht, sonst ärgert sich man am Ende. #13:49#

I:

Super. Ich möchte jetzt mit dir ganz spezifisch auch über die praktische Unterstützung des Verlernens sprechen. Dabei interessieren mich alle Hilfsmittel, Tools oder Techniken, die das Team unterstützen. Da die Kunden und auch Marktanforderungen sehr schnell ändern, ist es wichtig alte Denkmuster, Routinen oder Gewohnheiten zu identifizieren und bewusst zu hinterfragen. Da wird als wichtiger Ansatz Verlernen angesehen. Also dieses bezieht sich auf die Bereitschaft einer Person oder einer Organisation bestimmte Verhaltensmuster bewusst zu erkennen, zu überdenken und auch abzulegen. Verlernerkur in agilen Teams basiert auf die Fähigkeit der Mitglieder Veränderungsprozesse zu identifizieren und innovativ darauf zu reagieren. Es wird auch sehr oft diskutiert, dass die agilen Teams mit häufigen wachsen und Anpassungen Verlernen für Innovation benötigen. Daher gilt es auch verhaltensbasierte Perspektive von Verlernen besonders relevant für agilen Methoden, welches auch Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung fordert. In diesem Zusammenhang, kannst du dich da nochmals erinnern, wie hast du bisher auf solche Probleme reagiert? #15:27#

B:

Ich finde den Gedanken total cool, weil ich das bisher noch nie so für mich beziffert habe, dass wir jetzt etwas verlernen müssen. Aber es gibt natürlich total häufig, dass die Dinge einfach nicht mehr zeitgemäß sind und man sie ändern muss und das Team sich diese Verhaltensweisen einfach ablegen muss. Was ich dann gerne mache ist, eben zu challengen, also wirklich zu fra-

gen, wie so ein Kleinkind Warum zu fragen, wieso macht ihr noch so, was bringt euch das, wirklich dann unangenehm zu werden und zu sagen, okay aber ist das wirklich noch angemessen, ist das noch gut. Also ich versuche da eher über die Logikschiene, wenn ich das so sagen kann, kannst du gehen und dem Team die Möglichkeit zu geben selber zu sehen, dass es nicht mehr der richtige Ansatz ist. Und wenn ich das Gefühl habe, dass es ist jetzt ein Kunde der z.B. etwas möchte, was aber wir als Team nicht als sinnvoll ansehen, weil das dann das nichtmehr zeitgemäß ist. Dann wirklich zu fragen, okay wieso braucht ihr das noch. Und dann wird der Kunde oder das Teammitglied und was für auch immer, welche Situation es ist, wird ja etwas benennen, z.B. ich brauche, dass es aus dieser und dieser Motivation, der erfüllt werden muss, ich habe dieses Bedürfnis, was jetzt erfüllt werden muss und das kann ich in meinem Wissen nur dadurch machen. Und wenn wir das identifiziert haben, haben wir die Möglichkeit sagen, okay es gibt hier noch andere Mittel und Wege gib mir die Chance, das zu zeigen. Das hat natürlich viel mit Vertrauen zu tun, weil natürlich möchte niemanden das abgeben, was sich für die Person als bewährt und gut etabliert hat. Aber was ich gerne mache ist, dann sagen, dass darunter liegende Bedürfnisse zu identifizieren und dann versuchen die Person dafür offen zu machen, zu sagen, wir haben dann was anderes, kriegen wir die Chance, das Vertrauen dich von neueren Ideen zu überzeugen, dass das alte abgelegt werden kann. Aber ich glaube ohne Vertrauen geht das nicht und ich würde das auch immer ganz transparent machen. Das heißt nicht mit irgendwelchen Methoden, die vielleicht sogar von jemanden manipulieren, sondern wirklich sagen, okay hier das ist dein Bedarf, haben wir gesehen, dass es das was du damals gemacht hast, das ist jetzt das neue, was ändert sich genau, was ändert sich für dich, was ändert sich für uns, wieso glauben wir, ist das besser. Ich finde, da sollte man jeden Menschen total erwachsen behandeln und immer mit hoher Transparenz reingehen und vielleicht auch deutlich machen, warum das was jetzt gerade da ist, vielleicht verlernt werden muss, weil es einfach nicht mehr das richtige ist. #18:08#

I:

Ja perfekt. Wann hast du diese gemacht? Hast du das im Verlauf des Spiels gemacht oder hast du dafür wieder Retrospektive verwendet? #18:20#

B:

Ich glaube, sowas kommt auch eher eine Retrospektive vor, weil wir uns ja gerade in der Retrospektive dann die Zeit dafür nehmen, zu hinterfragen, sind unsere Prozesse und Vorgehensweisen die richtigen für uns. Und ich glaube, dass wenn dann dort solche Diskussionen aufkommen, sich zu hinterfragen, sagen, okay machen wir das so, weil es immer so gemacht haben oder glauben oder handeln wir so, weil wir noch veraltetes Wissen, veraltete Erfahrungen, irgendwelche Denkmuster haben. D.h. wenn wird das wahrscheinlich in der Retrospektive vorkommen, dass man darüber nachdenkt. #18:55#

I:

Alles klar. Und in der Retrospektive habt ihr dann alles auf der Team Ebene besprochen oder gab es auch zum Beispiel Fälle, wo du oder deine Kollegin individuell mit einzelnen Personen ausgetauscht habt? #19:10#

B:

Das kommt auf jeden Fall auch vor, also wir führen ja regelmäßig oder versuchen zumindest der regelmäßig eins zu einem Gespräch mit unserer Teammitgliedern zu haben. Einfach weil einem ansonsten ja auch Dinge übersehen kann und wenn ich jetzt feststellen würde, eine Person verlangsamt den Fortschritt seines Teams oder eine Person blockiert auf Grundlage von veraltetem Wissen oder starren Denkmustern oder sonstigen, das ganze Team würde ich auf jeden Fall auf das auf die Person im Einzelnen zu gehen und hinterfragen und sagen okay woran liegt das jetzt. Ich glaube, eher dass man solche schwierigen Gespräche, wenn es jetzt kein ganzes Team ist was etwas verlernen muss, sondern nur eine einzelne Person die etwas verlernen muss, kommt man in dem 1 zu 1 Gespräch deutlich weiter, denn die Person, dass das ist ja unangenehm. Also etwas zu verlernen, ist ja kein angenehmer Prozess, man muss etwas abgeben woran man vorher

geglaubt hat und deiner Meinung und deiner Struktur war, das bedeutet es ist unangenehm deswegen würde ich es eher nach 1 zu 1 Gespräch machen und die Person nicht unnötig ins Rampenlicht zu stellen und irgendwelchen unangenehmen Situationen in der großen Runde zu verdeutlichen. Aber wenn es auf jeden Fall, oft ist es ja wirklich ein ganzes Team, was etwas verlernen muss. Dann würde die Diskussion echt im Ganzen Team eröffnen und sagen, okay wir versuchen jetzt etwas Neues, wir machen jetzt Experiment, indem wir neue Erfahrungen knüpfen könnt, ob ihr danach neues Wissen habt und noch mal neu entscheiden könnt. Und dann ist das entweder eine Entscheidung die ich für das Team treffe, wenn ich wirklich das Gefühl habe, das Team kann sonst alleine sich nicht aufraffen, sich dafür zu mobilisieren, dann treffe ich die Entscheidung und sage, okay wir probieren jetzt was aus, für zwei Sprints zum Beispiel, jetzt ihr werdet jetzt eine neue Erfahrung machen in der Hoffnung, dass sie dann ein Verhaltensmuster was nicht mehr zielführend ist verlernt werden und das muss dann das ganze Team gemeinsam tun. #21:18#

I:

Was mich noch interessieren würde, wie würdest du jetzt nach Kenntnis des Konzepts das verlernt deine agilen Teams in einem Sprint damit unterstützen? Und was wäre nach deiner Sicht da nützlich? #21:37#

B:

Ich glaube, ich würde das Team dazu anhalten, regelmäßig darüber nachzudenken, ob man noch an veralteten Denkweisen oder Mustern hängt und diese noch anbieten, dass wenn sie auch Unterstützung beim Verlernen brauchen, dass sich auch gegenseitig unterstützen können. Also ich finde, das hat ja auch was mit Gewohnheiten zu tun vielleicht und Gewohnheiten lassen sich schwer ablegen, wenn man diese Gewohnheiten versucht zusammen abzulegen, als man ändert sich gegenseitig, man macht den anderen darauf aufmerksam immer wieder alten Mustern irgendwie vorhanden ist. Dann glaube ich, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass man es schafft. Ich würde dem Team raten das gemeinsam zu versuchen oder eben Unterstützung zu holen, also das wäre mein Vorgang wie ich das machen würde. Und das wäre eigentlich ein schönes Thema für eine eigene Retrospektive sich darüber Gedanken zu machen, wie was man Verlernen muss, weil es nicht mehr aktuell ist. Also das nehme ich aus heute, auf jeden Fall, mit, dass ich da noch mal genauer Gedanken zu machen, wie ich das genau in meinem Alltag einsetze. Aber aktuell würde ich einfach das Thema transparent noch mal darüber aufklären, dass es gibt, dass ein das zurückhaltend kann in der Entwicklung und würde dann das verdeutlichen. #23:03#

I:

Prima. Meine Frage wäre noch, wenn z.B. ein unterstützendes Tool für Verlernen gebe, welche Features oder Eigenschaften sollte das nach deiner Meinung haben, um agile Teams beim Verlernen während eines Sprints oder in der Retrospektive zu unterstützen? #23:25#

B:

Das ist eine gute Frage. Ich glaube, dass so ein Tool die Möglichkeit geben müsste, ich weiß nicht, das ist bisschen unrealistisch aber, dass man zum Beispiel das ist ein ganzer Wissensstand, die die ungeschriebenen Regeln und Gesetze nach denen man sich verhält, müssten niedergeschrieben sein und dann müsste sich das Team regelmäßig hinterfragen, hält mich irgendeiner dieser Regel jetzt gerade zurück vor einen Fortschritt, vor einer neuen Stufe der Produktivität oder der guten Entwicklung. Das natürlich unrealistisch, ich weiß nicht, wie das genau aussehen kann, aber das ist jetzt das Erste was mir einfällt. Das wäre natürlich sehr automatisiert, aber das ist leider unrealistisch, aber das wäre ziemlich cool. Aber dafür müsste man in jedem Menschen in das Kopf gucken und das ist leider nicht so leicht möglich. #24:32#

I:

Ja aber das wäre echt cool. Danke, das war auch letzte Frage von Hauptteil und jetzt werde ich versuchen, ganzes Gespräch kurz zusammenzufassen. Als Problem in einem Sprint hast du gesagt, die Teammitglieder Aufwand unterschätzen und es wird zu viel geplant und dann klappt

irgendwas nicht und muss alles wieder umgeplant werden. Als nächstes hast du gesagt, wenn neue Anforderungen von Product Owner oder von Stakeholder kommen, dann muss irgendwas neu sortiert werden und diese verschiebt sich alles. Dies Störungen führt auch dann Unzufriedenheit im Team. Um diese Probleme zu adressieren und zu besprechen, versuchst du regelmäßig in der Retrospektive das anzusprechen und dafür verwendest du auch verschiedene Techniken. Du hast mir auch paar genannt und da versuchst du auch mit dem Team zu klären, was können wir verbessern, wenn irgendwas nicht funktioniert und dieses geschieht meistens auf der Team Ebenem, aber wenn es notwendig ist, gehst du auf einzelne Personen zu. Genau und was an Verlernen angeht, du hast mir gesagt, dass du durch Challengen dies aktivierst, heißt, du fragst explizit, warum macht, dass ihr so was ist jetzt noch gut oder was auch nicht. Und die Teams müssen selber entscheiden, selber identifizieren, was jetzt nützlich ist und was soll jetzt z.B. vergessen werden und hinterfragt werden. Da ist auch wichtig für dich, dass durch die Mitglieder Transparenz zu beibehalten, damit für die auch klar ist, warum jetzt das passiert, warum soll das geändert werden oder neu gemacht werden. Genau und dein Wunsch an zu einem unterstützenden Tool wäre, dass diese ganzer Wissensstand beibehält, wo die Leuten Möglichkeit haben anzuschauen, hat sich irgendwas geändert oder gibt es in unserem Regeln, was uns zurückhält. Genau, bist du mit dieser kurzen Zusammenfassung einverstanden oder gibt es etwas, dass du noch einfügen willst? #27:16#

B:

Eine Sache würde ich gern ändern. Wenn in einem anderen Team ist, wenn dann jungen Team ist, dass man dann, dass nicht so viel vornehmen und man dann alles umplanen muss, man muss nicht alles umplanen, sie schaffen einfach nur nicht das was sie vorgenommen haben und im neuen Sprintplanung muss dann anpassen. Aber das hat dann was damit zu tun, dass die Erwartungshaltung der Stakeholder und der Product Owner nicht erfüllt wurde und das ist dann negative Punkt. Sonst bin ich zufrieden mit der Zusammenfassung. #27:55#

I:

Alles klar, super danke. Möchtest du vielleicht noch irgendetwas in diesem Transkript einfügen, was nach deiner Sicht auch da rein soll? #28:06#

B:

Nee, ich bin damit sehr zufrieden. Also er doch Liberating Structure würde ich noch mal gerne unterstreichen, dass die dafür gute Möglichkeiten haben, als Methoden und Toolkit. #28:20#

I:

Alles klar, perfekt. Damit werde ich dann auch die Aufzeichnung beenden. #28:29#

Ende des Transkripts

A.e Interview E

Interview Beschreibung

Interview Nummer	F
Interviewpartner	Agiler Coach und agile IT-Consultant
Art der Interview	Video Konferenz
Dauer der Aufzeichnung	00:00 – 29:05

Sprechende Personen

I – Interviewende Person

B1 – Befragte Person 1

B2 – Befragte Person 2

R1 Zeitstempel

Die Aussagen enden mit einem Zeitstempel. #MM:SS#

R2 Nichtverbale Zustimmungen

Nicht verbale oder akustische Zustimmungen werden mit [Zustimmung] gekennzeichnet

R3 Verzögerungen

Für bessere Leserlichkeit werden die Stellen, wo lange Pausen für Nachdenken war oder die Verzögerungslaute werden mit „...“ markiert.

R4 Unklare/nicht verständliche Passagen

Unverständliche Passagen werden mit [unverständlich] gekennzeichnet.

R5 Unternehmensnamen

Die Stellen, wo Interviewten Unternehmensnamen erwähnen, werden mit [Unternehmen] gekennzeichnet.

Beginn des Transkripts

I:

Genau, damit starten wir das Interview. Als allererstes würde mich interessieren, was eure berufliche Tätigkeit ist? #00:08#

B1:

Agiler Coach #00:17#

B2:

Ich unterstütze agiles Coaching. Also, ich bin IT-Consultant. #00:29#

I:

Wie lange seid ihr schon in dem Bereich tätig? #03:37#

B1:

Mehrere Jahre. Ich habe viele Rollen ausgeübt. Im agilen Kontext kann man sagen, dass es 5 Jahre oder mehr sind.

B2:

Ein Jahr. #00:55#

I:

Könnt ihr auch dann kurz eure Erfahrung mit agilen Methoden und Teamarbeit beschreiben? #01:03#

B1:

Positiv. Wir profitieren im Agilen vor allem von der Kultur, was bedeutet, das agile Mindset zu haben, Offenheit an den Tag zu legen, von anderen zu lernen, Mut in Situationen zu zeigen, in denen traditionell geschwiegen wird. Wir profitieren definitiv im Agilen auch von der Struktur, den Prozessen und den Rahmenwerken, die uns an die Hand gegeben werden. Diese lassen jedoch auch viele Fragen offen, was wiederum die Kreativität fördert und uns näher an das bringt, was der Kunde eigentlich möchte. Gerade das nutzerzentrierte Denken hilft uns extrem in den Projekten. #01:48#

B2:

Ich möchte auch das unterstützen, was B1 gesagt hat, und auf die Scrum-Werte verweisen. Also gerade Offenheit, Respekt, das fließt irgendwie in die Agilität ein, und das ist ja auch agiles Denken. Deshalb würde ich schon sagen, dass das stimmt. #02:13#

I:

Ihr habt mir schon gesagt, dass ihr mit eigenen Teams mehrjährige Erfahrung habt und ihr habt sicherlich schon die eine oder andere Herausforderung im Team gehabt. Deshalb würde ich gerne wissen, könnt ihr euch an allgemeine Probleme während eines Sprints erinnern? #02:31#

B1:

Selbstverständlich, es gibt sicherlich Kommunikationsprobleme innerhalb des Teams und mit externen Partnern. Es gibt sicherlich das Problem, dass Sprint-Ziele nicht ausreichend definiert sind, so dass sie entweder nicht erreicht werden oder dass sie zu groß gedacht sind und entsprechend nicht erreicht werden. Das Verständnis für das agile Mindset, sowohl Being Agile als auch Doing Agile, variiert in einigen Teams durchaus. Natürlich prallen in solchen Feature-Teams oder in solchen interdisziplinären Teams unterschiedliche Menschen aufeinander, was gerade am Anfang zu Konflikten führen kann. Dann stellt sich die Frage, wie man mit diesen Konflikten umgeht. Wächst man daran oder nicht? Ein relevantes Problem könnte auch sein, das falsche Rahmenwerk oder die falsche Methodik zu wählen. #03:49#

B2:

Ja, also auch das Verständnis für Being und Doing Agile ist immer sehr unterschiedlich. Ich bin ja, wie gesagt, erst seit einem Jahr in dem Bereich tätig, und mir ist oft aufgefallen, dass Teams sagen, wir möchten Events einfach auslassen. Zum Beispiel möchten wir alle zwei Wochen Daily haben, anstatt von Montag bis Freitag, und da ist dann oft das Verständnis für das Framework oder auch generell für das Agile nicht vorhanden. #04:25#

I:

Und inwiefern spielt dabei, nach eurer Meinung, veraltetes Wissen als Barriere oder Probleme eine Rolle? #04:41#

B1:

Wenn ich in der Vergangenheit gelernt habe, dass mein Lösungsweg sich wiederholt als richtig erweist, bringe ich weniger Offenheit für die Lösungswege der anderen aus dem Team mit. Wenn die anderen aus dem Team ähnliche Erfahrungen mit ihrem Lösungsweg gemacht haben, prallen natürlich öfter die gleichen Meinungen aufeinander, nämlich meine Lösung ist die beste. Das kann natürlich zu Problemen führen. Gleichzeitig führt vorher gelerntes auch dazu, es beizubehalten, selbst wenn etwas in einem Projekt früher nicht geklappt hat. Wenn ich die geringen Mehrwerte trotzdem nicht sehe und denke, dass es nicht funktioniert hat, bin ich vielleicht gegen diese Lösung nicht aufgeschlossen. #05:53#

B2:

Ich habe da jetzt keine Ergänzung zu. #05:48#

I:

Alles klar. Ich würde noch interessieren, wie habt ihr in der Vergangenheit darauf reagiert? Gab es Versuche dieses alte Wissen, altes Verhalten irgendwie zu reduzieren oder zu adressieren? #06:05#

B1:

Wir sind, oder ich bin, in der Vergangenheit gar nicht so stark auf dieses Problem an sich eingegangen. Wir setzen uns Ziele, das heißt, wir schauen irgendwie, wie wir gemeinsam Konsens schaffen können. In erster Linie benötigen wir die Offenheit der einzelnen Personen und arbeiten daran. Meist gehen wir dann mit spielerischen Übungen oder Diskussionen auf das Ziel ein und versuchen einen gemeinsamen Weg zu finden. Die Basis ist jedoch letztendlich, Offenheit

zu schaffen. Ich muss irgendwo von diesem Alten loslassen, das schaffe ich, indem ich denjenigen, der mich begleitet hat, die Möglichkeit gebe, seine Situation unbeholfen und völlig unbedarft zu teilen, genauso wie die anderen. Dann haben wir maximale Transparenz. Wenn wir dann gemeinsam auf das Ziel schauen und die anderen verstehen, versuchen wir, uns von dem bisher Gelernten zu lösen und neue Erfahrungen zu schaffen. #07:13#

B2:

Ich habe keine Ergänzung. #07:18#

I:

Alles klar. Meine nächste Frage wäre, das Adressieren der Probleme erfolgte ausschließlich in einer Retrospektive oder habt ihr das auch im Verlauf des Sprints gemacht? #07:31#

B1:

B2 kann gerne das beantworten. #07:55#

B2:

Nicht ausschließlich in der Retrospektive. Natürlich, in Retrospektiven – dieses Event ist eigentlich dazu da, die Probleme oder Hindernisse, die im vergangenen Sprint aufgetreten sind, transparent zu machen und zu klären. Aber wenn es Probleme gibt, die das Team daran hindern, das Sprint-Ziel zu erreichen, kann man das auch innerhalb der Sprints, zum Beispiel in den Daily ansprechen. Das ist natürlich nicht das Hauptziel der Daily, das Hauptziel ist, das Sprint-Ziel zu inspizieren. Aber wenn ein Thema uns daran hindert, am Sprint-Ziel zu arbeiten, sollte man das auch außerhalb der Retrospektive ansprechen können. #08:49#

I:

Und inwiefern habt ihr dabei auch Tools, Techniken oder andere praktische Ansätze genutzt, um Teams dabei zu helfen? #09:00#

B2:

Da haben wir beispielsweise bei einem Kunden so eine Art Themenpool erstellt. Das beinhaltet drei Spalten: Start, Stop, Continue. Dort werden dann die Themen platziert, die uns über den Sprint hinweg beschäftigen. Dieser Themenpool wird dann Sprint für Sprint das Team begleiten, auch in den Retrospektiven. Man schaut sich an, welche Themen drinstehen, also welche Hindernisse oder Probleme oder generell Ideen, Anregungen, Anmerkungen, die im Sprint aufgetreten sind. Diese werden dann hauptsächlich in den Retrospektiven besprochen. Aber klar, es kann auch sein, dass einem ad hoc etwas einfällt, man schreibt es in den Themenpool und dann macht man das zum Beispiel im Daily transparent: "Hey Leute, ich habe gerade etwas reingeschrieben, lasst uns darauf eingehen." Wir nutzen generell das spezifische Tool Conceptboard, weil das vom Kunden so gewünscht wurde, aber natürlich kann man auch Miroboard oder andere Tools verwenden. #10:34#

B1:

Die Basis, bei uns, sind die drei Säulen der Agilität, sprich letztendlich Transparenz, Inspektion und Adaption. Alles, was uns hilft, Dinge transparent zu machen, ist für uns wichtig. Im üblichen Fall, aufgrund der Remote-Arbeit, ist das ein kollaboratives Board. Da sind wir offen, welches wir nutzen; wir orientieren uns als Dienstleister daran. Intern verwenden wir selbst Miro. Im schlimmsten Fall lässt sich aber auch mit Confluence etwas dokumentieren und sichtbar machen. Wir empfehlen jedoch eher Tools wie Whiteboards, Miro und Co. Um Dinge auszuarbeiten, nutzen wir auch Tools wie Mentimeter. #11:25#

B2:

Für dich: Mentimeter ist eine Art Präsentations- und Quiz-Tool. Wir haben letztens auch den Fall gehabt, dass der SCRUM-Master gesagt hat: "Hey, mache jetzt meine Retrospektive mit

Mentimeter, mache das auch ein bisschen lebendiger mit einem Quiz, und es ist ganz gut geeignet dafür." #11:46#

I:

Und diese Tools sind meistens rein digital oder auch analog oder Mischform? #11:54#

B1:

Wir bieten auch natürlich an, sowas wie analog zu führen. Ich selbst habe auch mein Team begleitet, was über zwei Jahre hinweg so gut wie alles im Büro in den Wänden geklebt hat und notiert hat. Aber grundsätzlich alles was wir vor Ort machen, wenn wir vor Ort was machen übertragen wir normalerweise die Kerne Informationen wieder in das kollaborativer Board. Ziel ist es üblicherweise im agilen möglichst Komplexität gering zu halten, das heißt im Idealfall ein Tool, eine Wahl, ein kollaboratives Board, eine Quelle wo ich meine Informationen finde. Vielleicht auch ganz wichtig, die Punkte die wir transparent machen, die wandeln wir durchaus auch in Action Points, wenn wir irgendwie was inspizieren und das adaptieren wollen, dann bedeutet, dass das wir daraus irgendwie eine Tätigkeit schießen wollen. Und diese Tätigkeit endet dann in unserem Fall in einem Product Backlog Item, was dann wieder in dem Entwicklungszyklus priorisiert wird. #12:57#

B2:

Wenn es mal Retrospektiven in Präsenz gestaltet werden, dann kann man ja auch von den ganzen Unterlagen, Bilder machen und hochladen in das Tool. #13:10#

I:

Was fandet ihr bisher an den Tools und Techniken nützlich oder auch nicht nützlich? #13:18#

B2:

Nützlich finde ich eigentlich, dass z.B. Conceptboard auch Templates für Retrospektive hat, an dem man sich bedienen kann und so hast du auch als SCRUM-Master, wenn das mal schnell gehen muss auch Vorlage, die du dann nutzen kannst. Wenn du jetzt im Zeitdruck bist und ich keine Retrospektive vorbereitet hat, für das Team dann schnappst du dir halt eine Vorlage und das finde ich eigentlich ganz geschickt gemacht. Was ich jetzt im Vergleich zu Miro finde, Conceptboard nicht so intuitiv ist, also die ganzen Sticky Notes, die passen sich nicht an eine Schriftgröße an, also je mehr du schreibst, dieser Text der überlappt sich dann und das ist bei Miro halt anders, das passt sich dann eben an den Sticky Note an. Also genau das sind die Sachen, wo ich sage, okay ungünstig. #14:42#

B1:

Es ist jederzeit erreichbar, das was wir haben, es ist jederzeit zugänglich. Das heißt wir haben maximalen Grad an Transparenz dadurch und es gibt keine Ausreden die Informationen sind zugänglich und wir können steuern, wer darauf Zugang hat, bei den Respektive gibt so ein bisschen gerne mal, dass das Thema was in der Retrospektive passiert bleibt in der Retrospektive. Das heißt, ich kann hier remote einen sehr vertrauensvollen Raum schaffen. Gleichzeitig ist es je nach Tool von der Usability schon mittlerweile auf dem ganz guten Niveau, wir haben auch sehr viele Tools, die sich immer mehr in dem Thema Barrierefreiheit anwenden, das heißt wir können hier unseren Kunden schon eigentlichen Tooling anbieten, wo es kaum Ausreden irgendwie gibt, dass das nicht funktioniert hat. Grad das Thema Barrierefreiheit ist extrem groß und die Fälle auf die solchen Boards dann irgendwie reagieren müssen, sind sehr vielfältig. #15:48#

I:

Ich möchte jetzt ganz spezifisch mit dir über die praktische Unterstützung des Verlernens sprechen. Dabei interessieren mich alle Hilfsmittel, Tools oder Techniken, die das Team unterstützen. Da sich Kundenanforderungen und Marktanforderungen sehr schnell ändern, ist es wichtig, alte Denkmuster, Routinen oder Gewohnheiten zu identifizieren, bewusst zu hinterfragen und

gegebenenfalls abzulegen. Verlernen wird als wichtiger Ansatz betrachtet, und es bezieht sich auf die Bereitschaft einer Person oder Organisation, bestimmte Verhaltensmuster bewusst zu erkennen, zu überdenken und abzulegen. In agilen Teams basiert das Verlernen auf der Fähigkeit der Mitglieder, Veränderungsprozesse zu identifizieren und innovativ darauf zu reagieren. Es wird oft betont, dass agile Teams mit häufigen Anpassungen und Wachstum Verlernen für Innovation benötigen. Daher ist die verhaltensbasierte Perspektive des Verlernens besonders relevant für agile Methoden, die Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung fördern. In diesem Zusammenhang würde ich gerne wissen, wie du bisher auf solche Herausforderungen reagiert hast. #17:20#

B1:

Wenn ich jetzt überlege, wie wir grundsätzlich Probleme lösen, dann ist es natürlich durch Gespräche. Wir orientieren uns unter anderem, um Probleme zu lösen. Das heißt Methoden, um gewisse Themen irgendwie zu lösen, durch Techniken wie beispielsweise die "five whys" das heißt 5 mal warum Fragen oder irgendwie den Elefanten in den Raum stellen und Dinge verbildlichen über große Probleme sprechen. Wir versuchen kreativer Denken Methoden, letztendlich die Leute aus ihrem normalen Denken im Prozess rauszunehmen und ein bisschen das Thema Innovation und Kreativität dadurch zu fördern. Zeitgleich unterstützen uns die kollaborativen Boards extrem darin etwas zu visualisieren. Ganz einfacher Fall es gibt ein Problem und jeder soll mal bitte eben auch dieses Board, kann aber Google nachgucken, ein Bild einfügen, was er mit diesem Problem verbindet, wenn da große weiße Elefant ist, der im Raum steht, dann wird das gepostet und wenn jemand eine glückliche Fee irgendwie rein malt, dann wissen alle, so schlimm ist es vielleicht gar nicht. Auf Hand dieser Bilder kann man dann beispielsweise mit den Leuten drüber sprechen, was in diesem Bild ausdrücken wollen und plötzlich ist man ein bisschen in einer anderen Gedankenwelt, als der die man einfach nur sagt, jetzt erzähl doch mal. Liberating Structure ist extrem beliebtes Mittel innerhalb der agilen Community. #19:20#

B2:

Ich habe nichts zu ergänzen. #19:31#

I:

Versucht ihr dann diese Techniken, also Gespräche führen und das kreative Denken anfordern während des Sprints nur einmal oder mehrmals anzuwenden? #19:50#

B1:

Das ist natürlich abhängig irgendwie von dem Problem. Wir müssen noch mal so ein bisschen auf die Rolle gucken, wir sind agile Coaches, das heißt wir schulen und coachen vorwiegend auf der SCRUM-Master Ebene. Das bedeutet wir sprechen schon in regelmäßigen Abständen mit der SCRUM-Mastern. Wenn ich jetzt ein SCRUM-Master wäre, dann wäre es natürlich tägliches Todo, irgendwie Kontakt zu den Menschen zu beibehalten. Als agile Coach bin ich mehrere Teams verantwortlich. Wir haben jetzt ein Thema, dass wir jemanden einmal die Woche regelmäßig über längeren Zeitraum begleiten werden und die Probleme die da im Gespräche aufkommen, sind dann sehr unterschiedlich sein. #20:40#

I:

Das macht Ihr dann mit einzelnen Mitarbeitern oder auch mit ganzem Team? #20:52#

B2:

Bisher wurde das tatsächlich immer unter vier Augen, also mit einzelnen Leuten durchgeführt. Aber klar, wenn man in der Retrospektive ist, dann bist du halt mit dem ganzen Team da und sprichst du diese Probleme ja auch direkt mit der betroffenen Person. Aber dann ist eben das ganze Team dabei und auch mit involviert in den Gesprächen, also aber hauptsächlich das Coaching findet unter vier Augen statt. #21:28#

I:

Ich würde noch interessieren, jetzt nach Kenntnissen des Konzeptes Verlernen, wie würdet ihr eurer agilen Teams in einem Sprint unterstützen? Und was wäre auch nach eurer Sicht nützlich? #21:47#

B1:

Ich werde weiterhin über kollaborative Tools, über Gespräche, darüber folgen, dass wir transparent arbeiten, dass wir die Probleme benennen, dass wir uns Ziele setzen, die wir diese Probleme beheben oder wo wir eigentlich gerne mal hinwollen. #22:45#

I:

Okay und die Frage jetzt, wenn es unterstützendes Tool an Verlernen gäbe, welches beim Identifizieren und Adressieren alten Wissen helfen würde. Was wäre, nach eurer Meinung, die Leistungsmerkmale, Features oder Eigenschaften, die ein digitales zu haben soll, um Teams beim Verlernen zu unterstützen? #23:23#

B1:

Es muss, das ist ein großes Thema, ich kann ein Kunde mit Tools überholen. Es muss integrierbar sein, es muss sehr leicht anzuwenden sein, es muss Transferenz sein. Wir haben sehr viele Hilfsmittel, wir können auch ganz viele auch in Confluence festhalten, aber das funktioniert in der Realität nicht, weil es wieder verloren geht. Und dementsprechend muss es sehr leicht bedienbar sein, leicht auffindbar sein und mit dem gängigen Tool eben funktionieren, sei es Miro, Konzeptboard, Jira, wie auch immer, es muss in diesem Prozess, die Softwareentwicklung entsteht, reinpassen. Ansonsten ist es ein extra Tool und muss ich mich extra kümmern muss und was ich immer wieder extra öffnen muss, denke da also eher so einer Art von Plug-in. #21:15#

I:

B2, willst du noch was ergänzen? #24:17#

B2:

Nicht spezifisch. Also auch wie B1 das gesagt hat, dass es leicht zugänglich ist, wie beispielsweise mit Hilfe eines Plug-ins. Ansonsten intuitiv bedienbar sein und einfach, also dass alles lesbar ist, gerade wenn man jemanden hat, der irgendwie eine Sehschwäche oder so hat, sollte die ganze Icons gut platziert sein, übersichtlich sein. #25:01#

B1:

Wir sehen diese Frage relativ groß. Da nachdem ich komme mit V 2.0 Anforderungen, das immer so als Maßstab daneben, merken wir immer wieder, dass das durchaus relevant ist. Teams sind diverse, Menschen haben unterschiedliche Stärken und Schwächen, unterschiedliche Wahrnehmung und dementsprechend ist das bei uns relativ wichtig. #25:22#

I:

Danke. Das war auch die letzte Folge von heutigem Termin. Ich werde versuchen ganzes Gespräch kurz zusammenzufassen. Als Probleme in einem Sprint habt ihr beschrieben, dass es sehr oft Kommunikationsproblemen gibt, welches in einem Team oder außerhalb auch auftritt. Es gibt auch das Problem, dass die Ziele nicht erreichen werden, entweder große Ziele definiert und schafft das Team nicht, die zu erreichen. Es gibt auch das Problem, dass das Mindset von Being und Doing Agile durch Teammitglieder fehlt. #26:09#

B1:

Wichtig, das bezieht sich nicht nur auf das Team, das bezieht sich auf die Organisation. Wir begleiten Teams, die haben ein sehr gutes Verständnis, aber der Geschäftsführer, der Sales Mitarbeiter, die Marketingabteilung, die Menschen die Anforderungen haben das nicht oder im Zweifel auf der Kunde. Also das heißt, wir gucken Team, Organisation aber auch den Kontext drumherum. Wenn es da an unterschiedlichen Missverständnisse gibt, dann gibt Schwierigkeiten. Wir schulen jetzt bei einem Kunden seine Kunden. Also wird jetzt bald passieren, weil die-

ser Kunde vom Kunden kein Verständnis für die Arbeit oder nur wenig, das heißt wir bauen eine Brücke. #26:56#

I:

Alles klar, danke. Die Probleme, was eben genannt wurden, die im Team oder auf der Organisationsebene auftreten, versucht ihr damit zu adressieren, dass ihr so erstmal die Ziele mit den Leuten bespricht und dann versucht diese Offenheit, zu schaffen und Transparenz zu haben, damit den Leuten gesamten Bild sehen können und auch gleiche Verständnis mit den Sachen haben. Dieses besprechen findet meistens in einer Retrospektive statt oder wenn es nötig ist auch während des Verlaufs eines Sprints. Genau, bei Verlernen für euch wichtig ist, dass mit den Leuten offene Gespräche zu führen und mit kreativem Denken versucht ihr die Leute beim Verlernen zu unterstützen, wie die auf die Probleme reagieren sollen und neue Ideen dazu entwickeln. Schließlich eure Wunsch an Verlernen Tool wäre, dass es einfach integrierbar ist, leicht bedienbar, leicht zugänglich mit einem Plug-In. Seid ihr mit kurzer Zusammenfassung einverstanden? #28:12#

B1:

Ja bin einverstanden. Ich müsste jetzt einmal in das nächste Meeting. Tschüss. #28:25#

I:

Alles klar, Dankeschön. B2, bist du auch mit Zusammenfassung einverstanden? #28:29#

B2:

Ja. #28:37#

Ende des Transkripts

B Literatur Analyse

Datenbank	Suchstring	Anzahl	Suche		Relevant	Datum
			Abstract & Conclusion	Ganzes Text		
AIS eLibrary	"organisational unlearning" AND "agility" OR "new product development"	79	15	12	10	17.12.2023
Google Scholar	"organisational unlearning" AND "agility" OR "new product development"	Erste Iteration: 212				18.12.2023
	"organisational unlearning" AND "agility" OR "new product development" since 2019	Zweite Iteration: 109	57	39	15	18.12.2023

C Leitfaden

Leitfaden für Befragung der Experten: innen für Definierung der Anforderungen

„Agile meets Unlearning: Entwicklung und Demonstration eines digitalen Tools zur Unterstützung von Verlernen in agilen Teams“

Version 1 |

Aufbau des Leitfadens

- a. Einstiegsphase
- b. Warm-up
- c. Hauptteil
- d. Cool-Down

Befragungsziel(e):

- 1) Erfahren durch Expert, wie agile Teams auf Veränderungen reagieren und mit dem bewussten Loslassen von veraltetem Wissen im Team umgehen.
- 2) Erfassen der Anforderungen an das Verlernen.
- 3) Erfahren der Häufigkeit und Intensität des Verlernens im agilen Team.
- 4) Beurteilen, inwieweit der Einsatz von USS im agilen Team zum Erfolg beitragen oder das Verlernen im agilen Team motivieren kann

Einstiegsphase | 2 – 5 Minuten

- **Begrüßen und Danke für Teilnahme**
- **Kurze Erläuterung des Themas**
 - Verlernen im Agilen Teams
 - Mit dem Interview wird erzielt, herauszufinden, wie agile Teams auf Veränderungen reagieren, wann und wie das Verlernen im Team implizit stattfindet. Ich will auch verstehen, mit welcher Häufigkeit das Verlernen in agilen Teams unterstützt wird.
- **Ablauf und Dauer des Interviews**
 - Kurzer Einstieg mit leichten Fragen, dann offene Fragen + ggf. Rückfragen, Kommentare, Ideen, Anregungen, Erfahrungen jederzeit erlaubt, Abrundung
- **Datenschutzhinweise, Vertraulichkeit, Anonymität**
 - Klärung der Übermittlung unterzeichneter Dokumente
- **Hinweis auf Start Aufzeichnung**
 - Mit Bild und Ton

----- START DER AUFNAHME -----

Warm-Up | 2-3 Minuten

1. Was ist Deine derzeitige berufliche Tätigkeit?
2. Wie lange bist du in dem Bereich schon tätig?
3. Welche Rolle hast du in agilen Projekten oder Teams gespielt?
4. Kannst du kurz Ihre Erfahrung mit agilen Methoden und Teamarbeit beschreiben?

Hauptteil | 15 Minuten

Du hast mir gesagt, dass du schon mit agilen Teams **XX** gearbeitet hast. Du hast bestimmt schon eine oder andere Herausforderung im Team gehabt. Deshalb würde mich interessieren,

Grobe & offene Fragen

- a. Kannst du dich an allgemeinen **Problemen** während eines **Sprints** erinnern?

- b. Inwiefern spielt dabei **bestehendes Wissen als Barriere oder Problem** eine Rolle?
- c. Wie hast du in der Vergangenheit darauf **reagiert**? Gab es Versuche diese Hindernisse (Wissen/Verhalten) irgendwie zu reduzieren/adressieren?
- d. War das eher ausschließlich in der **Retrospektive** oder auch außerhalb, d.h. irgendwann im Verlauf des **Sprints**?
- e. Inwiefern hast du dabei **Tools/Techniken oder andere praktische Ansätze** genutzt, um dem Team zu helfen?
- f. Inwiefern war **das rein analog, rein digital oder Mischform**?
- g. Was fandest du bisher eher nützlich und was nicht?

Artefakt für Unterstützung des Verlernens

Jetzt möchte ich mit dir ganz spezifisch über praktische Unterstützung des Verlernens sprechen.

Dabei interessieren mich vor allem Hilfsmittel, Ansätze, Tools etc., die das Team unterstützen.

Da die Kunden- und Markanforderungen sehr schnell ändern, ist wichtig alte Denkmuster, Routinen oder Gewohnheiten zu identifizieren und bewusst zu hinterfragen. Da wird als wichtiger Ansatz Verlernen angesehen, dieses bezieht sich auf die Fähigkeiten und Bereitschaft einer Person oder Organisation, bestehende Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu erkennen, zu überdenken und abzulegen. Verlernkultur in agilen Teams basiert auf der Fähigkeit der Mitglieder, Veränderungsprozesse zu erkennen und innovativ auf Veränderungen zu reagieren. Es wird auch sehr oft diskutiert, dass die agilen Teams mit häufigen Wechseln und Anpassungen Verlernen für Innovation benötigen. Daher gilt auch verhaltensbasierte Perspektive von Verlernen besonders relevant für agile Methoden, welches auch Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung fördert.

- h. In diesem Zusammenhang, kannst du dich da nochmals erinnern, wie hast du bisher auf solche Probleme (bestehendes Wissen, Vorgehensweise blockiert) reagiert während eines Sprints?
- i. Was **konkret** hast du gemacht? ... war das **nützlich**?
- j. **Wann** wurde das im Sprint gemacht? Mehrmals?
- k. War das eher für einzelne Mitarbeiter (individual) oder immer nur ausschließlich das ganze Team (group/team)?
- l. Wie würdest du jetzt nach Kenntnis des Konzepts des Verlernens ihr agiles Team in einem Sprint damit unterstützen? ... was wäre aus deiner Sicht nützlich?
- m. Welche Leistungsmerkmale/Features/Eigenschaften sollte ein digitales Tool haben, um agile Teams beim Verlernen während eines Sprints und/oder bei der Retro zu unterstützen?

Cool-Down | 2-3 Minuten

Zusammenfassung des Interviews durch den Interviewer

- Wir haben heute folgenden Ablauf durchgemacht
- Dabei hast du zu diesen Punkten folgendes gesagt

Möglichkeit zur Korrektur und Erweiterung durch Interviewee

- Bist du einverstanden mit der Zusammenfassung?

- Möchtest du noch etwas berichtigen oder etwas hinzufügen?
- Gibt es etwas, das so wichtig ist, dass es noch ins Transkript soll aus Deiner Sicht?

----- **ENDE DER AUFNAHME** -----
Danksagung und Verabschiedung + weiterer Ablauf

D Anforderungen aus dem Interview

Anforderung aus dem Interview	Anforderungsbeschreibung	Definition	Interview
Gemeinsames Arbeitsumfeld	Die Zusammenarbeit und Interaktion mit einem Werkzeug werden als sehr wichtig erachtet. Es ist wichtig, dass die Teammitglieder die Informationen jederzeit sehen und bearbeiten können.	Mehrere Personen könnten gleichzeitig in diesem Tool arbeiten.	Interview A
		Ein weiterer Punkt wäre, dass man zusammen daran arbeiten kann. Nicht nur einer tippt und die anderen gucken so, sondern auch das Zusammenleben lassen kann, fliegen kann.	Interview B
		Es ist jederzeit erreichbar, das was wir haben, es ist jederzeit zugänglich. Das heißt wir haben maximalen Grad an Transparenz dadurch und es gibt keine Ausreden die Informationen sind zugänglich	Interview E
Abgrenzung der Themenbereiche	Klare Übersicht über alle Themenbereiche, damit die Mitglieder erkennen können, wo Handlungsbedarf besteht. Und damit auch eine Abgrenzung zu den Themen der Cluster zu bieten.	Ein Gründest von offenen Fragen oder Fragestellungen, die man im Team stellen kann, um die Veränderungen zu aktivieren	Interview A
		Also es muss verschiedene Veränderungsthemen wirklich abgrenzen, um sie nicht zu vermischen.	Interview B
		Zu einem Problem Cluster, mehrere nicht unbedingt Lösungsansätze, aber vielleicht Tools oder Mechanismen oder Hinweise gebe, wie man damit umgehen kann.	Interview C
		Ganzer Wissensstand mit Regeln und Gesetze nach denen man sich verhält, müssten niedergeschrieben sein und dann müsste sich das Team regelmäßig hinterfragen, hält mich irgendeiner dieser Regel jetzt gerade zurück vor einen Fortschritt.	Interview D
Iterativer Charakter	Wiederholendesnatur wird sehr wichtig erachtet, Problemen (altes Wissen/Verhalten) können nicht sofort oder in zwei Sprints gelöst werden. Daher wird empfohlen, die Themen über einen längeren Zeitraum iterativ zu bearbeiten.	In der Retro versuchen wir dann Veränderungen herbeizuführen, in kleinen Schritten also.	Interview A
		Veränderungsprozesse schaffen wir nicht in einem Sprint abzuschließen. ... Du kannst es halt anstoßen und dann anschauen, wie die Stimmung im Team ist und dann kontinuierlich daran weiterarbeiten.	Interview B
		Das Wichtigste ist Kontinuierlich, denn sie schleifen sich immer wieder ein.	Interview B
		Ich würde das Team dazu anhalten, regelmäßig darüber nachzudenken, ob man noch an veralteten Denkweisen oder Mustern hängt und diese	Interview D

		noch anbieten, dass wenn sie auch Unterstützung beim Verlernen brauchen, dass sich auch gegenseitig unterstützen können	
		Wenn ich jetzt ein SCRUM-Master wäre, dann wäre es natürlich tägliches Todo, irgendwie Kontakt zu den Menschen zu beibehalten.	Interview E
Reflektieren	Für die Bewertung und Beurteilung des Erfolgs oder Fortschritts muss der vorhergehende Schritt analysiert/bewertet werden, um zu sehen, ob sich etwas verbessert oder verschlechtert hat. Außerdem müssen alle Mitglieder die Möglichkeit haben, offen ihre eigenen Ideen zu den Themen zu äußern, d.h. jeder muss zu Wort kommen.	Erstens, selber zu gucken, ist es vielleicht noch relevant, denn vielleicht hat es, was ich mit der anderen Sache schon verändert habe, schon Auswirkungen auf andere Ideen von mir gehabt. Falls es noch relevant ist, mache ich dann das nächste.	Interview B
		Letzte Retrospektive, was waren eigentlich die Action Items, die wir mitgenommen haben und wie würden wir das eigentlich beurteilen.	Interview C
		Da ist es halt sehr wichtig, dass irgendwie aktiv zu ersetzen, dass man darüber spricht oftmals Retrospektive ist halt ein Punkt.	Interview C
		Diese Brainstorming Phase, diese wenn man sich erstmal, wenn es erstmal um ein Thema geht, jedem die Möglichkeit geben erstmal alles was er oder sie zu diesem Thema sagen möchte, erstmal rauslassen können.	Interview D
		Das heißt, bei einer Gestaltung von so einem Workshop passe ich extrem darauf auf, dass jeder die Möglichkeit hat etwas zu sagen und das auch unabhängig voneinander tun kann und deswegen starte ich meistens mit einer Brainstorming Phase in der alle nur für sich arbeiten	Interview D
Verstehen, wo das Problem liegt	Die Identifizierung von Problemen, die das Verhalten behindern, ist ein sehr langer Prozess, der durch explizite Fragetechniken angestoßen werden muss, um die Notwendigkeit von Veränderungen aufzuzeigen und gemeinsam die Probleme zu identifizieren.	Das beste Ziel vor Augen haben, wie haben sich die unterschiedlichsten Personen verhalten, ... wie haben sich die Kunden verhalten, wie haben sich jetzt ein näheres Umfeld verhalten - also alle solche Themen einfach das Verhalten.	Interview A
		Letztendlich man eine Basis schafft was in Team bekannt ist, weil das einfach etabliert ist, dass wir sicher unterwegs sind und wenn mal Unsicherheit reinkommt, dass man dieses Thema dann gleich aufgreift und bespricht	Interview A
		Dann auch zu sagen, warum ist das ein Problem, was sehen wir als Team daran so hinderlich, dass wir es an-	Interview B

	gehen möchten.	
	Also meistens fängt es in der Retrospektive an, dass dann auf den Tisch kommt: "Hey Leute, wir haben da irgendwie ein Problem. Wie wir das machen, das funktioniert nicht, das behindert uns, verlangsamt uns."	Interview B
	Du musst natürlich erst einmal sehen, dass es ein Problem ist, das dauert schon mal manchmal ein bisschen, weil viele Verhaltensweisen, alte Verhaltensweisen dann gerne auch mal unterm Radar einfach weitergemacht werden.	Interview B
	Was bewegt dich wirklich? Das kann auch mal mehrere Gespräche dauern, das herauszufinden.	Interview B
	Einerseits überhaupt dieses identifizieren ... Da überhaupt den Punkt aufzubringen und dann abhängig von Action Item, welches entsteht oder den Resultaten, kommt das drauf an.	Interview C
	Warum-Fragen, ist finde ich, der erste Ansatz, denn es muss halt auf jeden Fall auch attraktiv für jede einzelne Person sein, sich zu ändern	Interview C
	Ich habe versucht, mit dem Team zu klären, wieso hält sich das jetzt gerade ab. Also wie genau sah denn diese Erfahrung oder dieses alte Wissen aus und was können wir denn jetzt tun, damit du vielleicht entgegen dieses alten Wissens dich verhältst.	Interview D
	Was ich dann gerne mache ist, eben zu challengen, also wirklich zu fragen, wie so ein Kleinkind Warum zu fragen, wieso macht ihr noch so, was bringt euch das	Interview D
	Aber wenn es auf jeden Fall, oft ist es ja wirklich ein ganzes Team, was etwas verlernen muss. Dann würde die Diskussion echt im Ganzen Team eröffnen und sagen, okay wir versuchen jetzt etwas Neues, wir machen jetzt Experiment, indem wir neue Erfahrungen knüpfen könnt, ob ihr danach neues Wissen habt und noch mal neu entscheiden könnt.	Interview D
	Durch Techniken wie beispielsweise die "five whys" das heißt 5 mal warum Fragen oder irgendwie den Elefanten in den Raum stellen und Dinge verbildlichen über große Prob-	Interview E

		leme sprechen	
Experimentieren	Verlernen erfolgt nicht einfach in der Praxis. Deshalb wird es als sehr wichtig erachtet, den Teams zu sagen und zu zeigen, warum Veränderung wichtig ist. Dies kann durch Experimentieren auslösen, sodass sie die neuen Erfahrungen machen können, aber dabei sicher werden, dass diese Veränderung jederzeit evaluiert werden kann.	Wie das Verhalten in einzelnen Ecken aussieht und dass wir dann auf Basis dieses Verhalten annehmen, dort Veränderung dann platzieren können	Interview A
		Leuten Experimente anbieten, ist auch immer eine schöne Taktik	Interview B
		Wir nehmen eine feste Zeit, gucken uns das an, treffen uns dann wieder und schauen uns in die Augen, was war besser, was war vielleicht auch schlechter.	Interview B
		Ich sage okay, wir machen jetzt eine Veränderung aber diese Veränderung wird wirklich nur für ein Experiment da sein, für einen Zeitraum, für vier Wochen und dann evaluieren wieder.	Interview D
		Sage, okay wir probieren jetzt was aus, für zwei Sprints zum Beispiel, jetzt ihr werdet jetzt eine neue Erfahrung machen in der Hoffnung, dass sie dann ein Verhaltensmuster was nicht mehr zielführend ist verlernt werden und das muss dann das ganze Team gemeinsam tun.	Interview D
		Wir versuchen kreativer Denken Methoden, letztendlich die Leute aus ihrem normalen Denken im Prozess rauszunehmen und ein bisschen das Thema Innovation und Kreativität dadurch zu fördern	Interview E
Sicherheit geben	Um die Freiheit der Ideen und Bereitschaft zu den Experimenten zu gewährleisten, muss den Teams ein sicheres Umfeld geboten werden. Dabei soll gezeigt werden, dass die Änderungen schmerzhaft und auch schwierig sein werden, aber wenn etwas nicht funktioniert, auch in Ordnung ist.	Wenn man ein sicheres Umfeld hat, dann traut man sich eher neue Dinge auszuprobieren, Verhaltensmuster abzulegen, weil man eben genau weiß, ok, wenn ich das jetzt ausprobiere, dann passiert mir nichts.	Interview A
		Verlernen könnte man ja auch gleichsetzen und neue Dinge tun, dass man einfach in einem sicheren Umfeld unterwegs ist.	Interview A
		Auf jeden Fall, den Leuten auch die Angst nehmen	Interview B
		Ich sage okay, wir machen jetzt eine Veränderung aber diese Veränderung wird wirklich nur für ein Experiment da sein, für einen Zeitraum, für vier Wochen und dann evaluieren wieder.	Interview D

		Das hat natürlich viel mit Vertrauen zu tun, weil natürlich möchte niemanden das abgeben, was sich für die Person als bewährt und gut etabliert hat.	Interview D
		Alos ich versuche, einfach zu Teams zuzugehen, wirklich den Leuten die Möglichkeit zu geben, ihre Erfahrungen zu äußern, zusammenzubringen und dann zu sagen, okay, das ist jetzt der nächste Schritt für dich, ich möchte dir einfach dann dafür begeistern mal was Neues ausprobieren.	Interview D
		Meist gehen wir dann mit spielerischen Übungen oder Diskussionen auf das Ziel ein und versuchen einen gemeinsamen Weg zu finden. Die Basis ist jedoch letztendlich, Offenheit zu schaffen.	Interview E
Schrittweise Vorgehen	Schrittweise Veränderungen einführen, um Akzeptanz zu erreichen und die Mitglieder nicht mit Veränderungen zu überfordern.	Letztendlich man eine Basis schafft was in Team bekannt ist, weil das einfach etabliert ist, dass wir sicher unterwegs sind und wenn mal Unsicherheit reinkommt, dass man dieses Thema dann gleich aufgreift und bespricht	Interview A
		Auf jeden Fall, ich finde immer nicht so viel auf einmal verändern. Ich sage meinen SCRUM-Mastern, sie sollen sich, ich nenne so ein Improvement-Backlog anlegen.	Interview B
		Dann halt eben ganz, ganz viel Verständnis für die Änderung schaffen. Warum müssen wir das ändern oder warum würde das geändert?	Interview B
Gemeinsames Commitment	Die Akzeptanz für eine Veränderung muss im Team selbst ermittelt und Handlungswege festgelegt werden.	Auf Teamebene immer dann spielen, was wollen wir jetzt uns genau festlegen, und das schreibe ich dann auf.	Interview B
		Weil, was ich nicht will, ist, dass es heißt: "Ja, du hast es ja bestimmt." Sondern, dass das Team das ja im Endeffekt bestimmt, weil dann hast du mehr Akzeptanz.	Interview B
		Wichtig ist auch, klarzumachen, was eigentlich für jede einzelne Person und fürs Team gewonnen wird.	Interview C
		Selber auch ein Team Commitment zu bekommen, innerhalb der Retrospektive	Interview C

	Gewohnheiten lassen sich schwer ablegen, wenn man diese Gewohnheiten versucht zusammen abzulegen, als man ändert sich gegenseitig, man macht den anderen darauf aufmerksam immer wieder alten Mustern irgendwie vorhanden ist. Dann glaube ich, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass man es schafft.	Interview D
--	--	-------------

E Überlegung zum Vorgehen der Evaluation

Einstiegsphase |

- **Begrüßen und Danke für Teilnahme**
- **Kurze Erläuterung des Treffens**
 - Wir wollen heute ein Prototyp von Verlernen evaluieren, welches agile Teams beim Verlernen unterstützen wird.
- **Datenschutzhinweise, Vertraulichkeit, Anonymität**
- **Hinweis auf Start Aufzeichnung**
 - Mit Bild und Ton

Hauptteil |

Was ist Verlernen? Kurz zu beschreiben, es ist eine Bereitschaft von der Personen oder Organisationen bestehende Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu erkennen, zu überdenken und abzulegen. Da Markt- und Kundenanforderungen oder Technologie sehr schnell ändern, ist es wichtig das Wissen und den Prozessen ständig hinterzutragen, ist das noch aktuell oder ist das noch valide, vielleicht brauche ich da Veränderung und Anpassung. Deshalb bietet das Verlernen in agilen Teams vielversprechende Rolle. Es wird sehr oft betont, dass durch Verlernen die Teams und Organisationen schnell auf die Veränderungen reagieren können und damit auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben können.

Ziel der Masterarbeit ist es das Verlernen in agilen Teams zu unterstützen. Deshalb habe ich ein Agile meets Unlearning Canvas entwickelt, welches agilen Teams primär bei der Identifikation von Problemen unterstützt, d.h. wie können wir altes Wissen/Verhalten identifizieren. Sekundär unterstützt das Tool Reflektion, d.h. das Verlernen ist nicht einfacher Prozess und kann auch nicht in einem Meeting gelöst und identifiziert werden. Deshalb gilt, dass man auf dieses Thema kontinuierlich dran arbeitet und das Feedback gibt, was funktioniert hat und was auch nicht. Durch visuelle Gestaltung von Canvas wird erreicht, dass das Problem auf den Punkt gebracht und mit Ein-Seiten-Format schnelles gemeinsames Verständnis geschaffen wird.

Wir wollen Agile meets Unlearning Canvas mit Think Aloud Methode evaluieren. Hier ist es wichtig, dass du deine Ideen, Gedanken einfach laut aussprichst und sagst was du zu ein oder anderen Punkt denkst.

AUFZEICHNEN

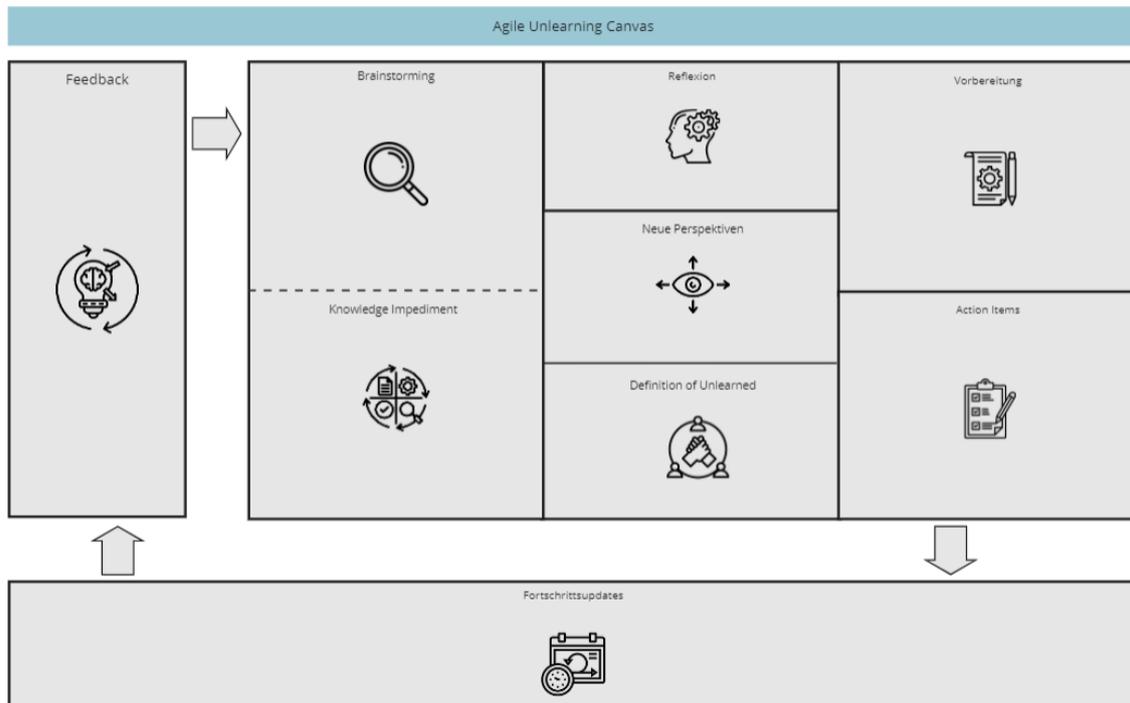
- ➔ Ich möchte dich bitten, das Model zu genauer anzuschauen und die Felder zu bewerten. Ich würde gern interessieren, ob die Benennungen der Felder, die Icons und den Aufbau des Canvas für dich passt. D.h. mit Blick auf die Canvas Felder bist du sicher oder hast du schon Vorstellung, was von dir erwartet wird und was zu tun ist?
- ➔ Nächstes, kannst du dich an einem Fall erinnern, wo Wissen/Denkmustern verlernt werden sollte, weil die nichtmehr aktuell war. Dabei möchte ich dich bitten, dass du beispielhaft das Canvas befühlst und mir auch den Weg beschreibst, wie du das Problem mit diesem Canvas gelöst hättest. Bitte versuche dabei alles auszusprechen, was Ihnen durch den Kopf geht.

Abschluss Fragen:

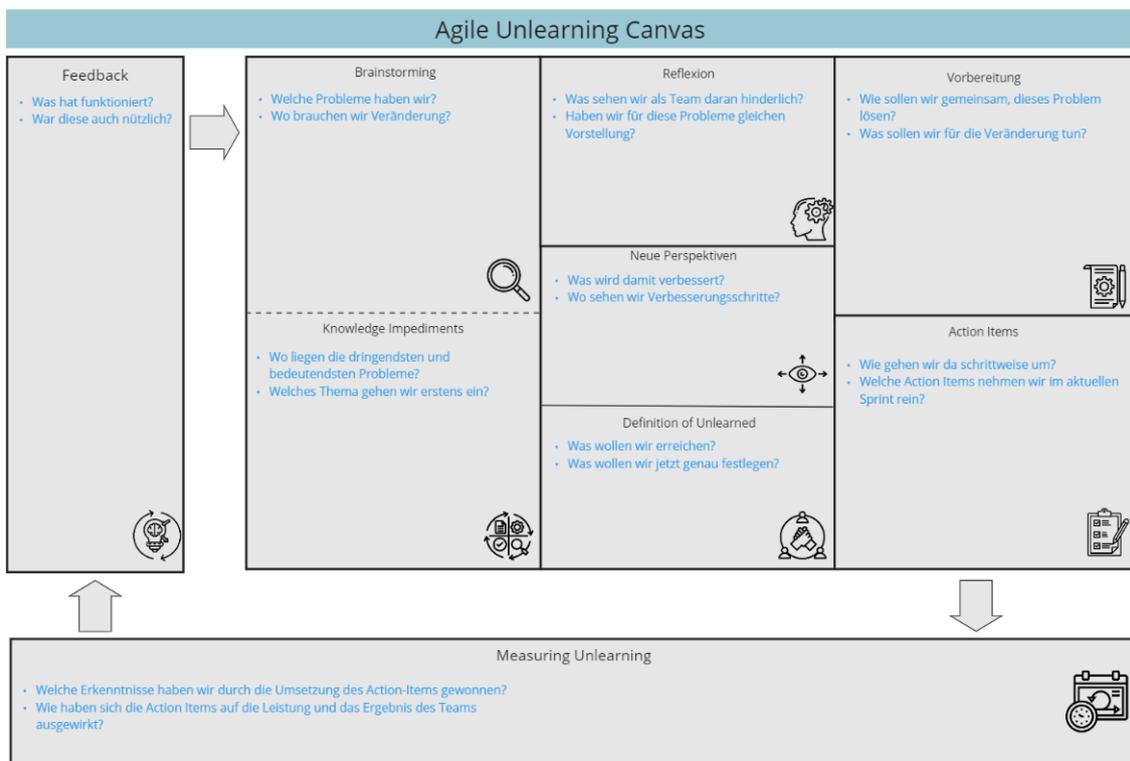
-
- ➔ Was denkst du, für welcher agilen Event wäre das Tool am besten geeignet?
 - ➔ Nach deiner Meinung, erfüllt das Tool den Zweck?
 - ➔ Hattest du bei der Bearbeitung irgendwo das Gefühl gehabt, dass irgendwas nicht stimmte oder nicht klar war?
 - ➔ Was denkst du, würdest du das in deinem Team benutzen, um die Probleme mit veraltetem Wissen zu adressieren/identifizieren?
 - ➔ Hast du noch Verbesserungswünsche? Oder Ideen was da noch passen würde?

F Canvas Prototyp 1.0

Board ohne Leitfragen



Board mit Leitfragen



G Prototyp 1.0 Evaluation (Interviews)

G.a Evaluation Interview 1

Interview Beschreibung

Evaluation Nummer	E1
Interviewpartner	SCRUM-Master
Art der Interview	Video Konferenz
Dauer der Aufzeichnung	00:00 – 48:20

Sprechende Personen

I1 – Interviewende Person

I2 – Interviewende Person

B – Befragte Person

Beginn des Transkripts

I1:

Könntest du das Board anschauen und erstmal einfach die Felder, Aufbau und Icons bewerten? Da interessiere ich mich ob du schon ohne explizite Hinweise vorstellen kannst, was da erwartet wird oder was hier zu tun ist.

B:

Ich vermute, wir starten mit dem Teil Feedback. Da das erstmal an der linken Seite ist. Da wird wahrscheinlich gesamt Kontext gefragt, zu bestimmte Situation, wie es aktuell ist. Brainstorming, weiß ich nicht so genau. Vielleicht einfach freier Raum für verschiedene Themen. Knowledge Impediments, weiß ich nicht so ganz genau, vielleicht irgendwelche Hindernisse für lernen. Reflexion ist ziemlich klar, also wahrscheinlich wird das immer wieder gemacht und durchgeführt. Definition of Unlearned ist mir klarer, weil da geht es darum, wie können wir sicher sagen, dass wir verlernt haben, dass wir diese Muster schon aufgelöst. Neue Perspektiven können wir etwas verlernen, was wir dann in einigen Fällen automatisch stattdessen lernen, was kann ich, wenn ich alten Muster loswerden möchte, dann muss ich neue Muster irgendwie aufbauen. Vorbereitung, eventuell die Schritte, die man dafür macht. Action Items, die konkrete Dinge, die man macht um das zu verlernen. Measuring Unlearning ist einfach verschiedene KPIs, verschiedene Messwerte, wie kann man messen, ob wir das wirklich verlernt haben und kann man irgendwelche andere Dinge messen, haben sich andere Werte verbessert oder verschlechtert im Team im Produkt im Unternehmen. #04:15#

B:

Ich finde ganz cool, jetzt habe ich verstanden. Ich habe erstmal mit Feedback angefangen, da bräuchte vielleicht Nummerierung oder so. Ich war erstmal irritiert, wie kann man mit Feedback anfangen, aber jetzt macht das für mich Sinn, wenn wir mit Brainstorming anfangen. Mit Fragen, finde ich natürlich viel einfacher und dann bisschen klarer. Eventuell, was ich noch zusätzlich einfügen wurde, wäre eine Vision. Viele Teams haben eigene Vision. Einige Produkte haben Vision, meiste Unternehmen, Organisationen, die haben auch eigene Vision und wenn wir irgendwas verlernen oder irgendwas lernen, wie kann man sagen, dass wir in der richtigen Richtung sind, weil die Teams sind, normalerweise nicht abgerissen, die gehören zu in irgendwelches große Environ-

ment, zu in irgendwelchen Organisationen, wie kann man sagen, wir sind in der richtigen Richtung. Eventuell ist die neue Perspektive, dass diese Kategorie wahrscheinlich. Aber ich finde sehr interessant. #09:50#

B:

Ich habe erstmal über einen Fehler gedacht, die in Brainstorming geschrieben. Aber das sind tatsächlich die Knowledge Impediments, die Probleme, die erstmal waren allen bewusst, aber es war naives denken, vielleicht klappt es doch. Und das Team hat angefangen zu entwickeln, weil da waren sehr viele drin Fälle und operative Probleme, die man lösen sollte. Aber es war kein klares Ziel, keine Endvision und deshalb ist das Team reingerutscht in so einen Fall, wo man einfach an Kleinigkeiten Arbeitet und die Fortschritte, sind überhaupt für die Kunden nicht sichtbar und es funktioniert einfach nicht weiter, denn man taucht da immer tiefer ein und kommt von der Sache nicht wirklich raus. Und das war wirklich der Fehler. Zweite Sache ist, es gibt mehrere Konflikte im Team. Also das Team ist nicht wirklich das Team, sondern es gibt ehre Wettbewerbsgefühl, zwischen Entwickler. Und Product Owner möchte nur mich ein Entwickler sprechen und das ist Tech Lead, der irgendwie ausgewählt wurde, derjenigen, der am meisten Erfahrung hat. Und das Team fühlt sich etwas unsicher. Das war schon ein Fehler ein Tech Lead im Team zu haben, weil alle anderen sprechen gar nicht mehr, sind mehr eingeschüchtert, weil da es ein Tech Lead gibt, der alles Bessere als ganze Team. Das sind erstmal Brainstorming und Knowledge Impediments. Zur Reflexion, da fehlt mir bisschen noch Team Perspektive, aber meine Perspektive ist tatsächlich, was ich gesagt habe, das Team ist eingeschüchtert, hat nicht mehr Motivation viel zu reden, weil die wissen, da wird Tech Lead einspringen und Tech Lead ist auch überfordert, tatsächlich und macht viele Fehler. Zum ersten Part, es gibt keine Priorisierung und es wird nicht neu entwickelt oder nichts Neues entwickelt. Also man arbeitet nur an irgendwelchem Bug, operative Aufgaben. Das demotiviert auch die Leute, man möchte schon sichtbare Ergebnisse haben und nicht nur an alten Sachen arbeiten und Product Owner kriegt mehr Druck. #20:08#

B:

Im Team fühlt sich jeder gleich und es gibt keine Hierarchien im Team. Also alle im Team fühlen sich als Experten und sichtbar und gleich wertvoll und übernehmen mehr Initiative. Das hilft bei Priorisierung, klar priorisiertes Backlog, mehr Transferenz, man kann besser Vorhersagen, man kann besser Vorbereiten und am Ende von beide diesen Problemen, zufriedene Kunden und mehr Zufriedenheit im Team. #23:07#

B:

Definition of Unlearned - bei Vision und Ziel wurde ich erst sagen, erstmal Produkt Vision festlegen, Produktziele, Produkt Roadmap gemeinsam erstellen und natürlich daran arbeiten. Beim zweiten, wir wollen erreichen, dass das Team wirklich das Team ist und nicht nur eine Gruppe. Mehr Expertise von Team genutzt werden. #25:09#

B:

Bei der Vorbereitung, erstmal ich denke Sense of Emergency überhaupt klarzustellen, haben wir das Problem was wirklich dringend? Alle was zu Vision, Ziele etc. beitragen können und wollen. Gemeinsam das ganze festlegen und einfach besprechen. Mit dem Team würde ich sagen, Teambuilding, Team besser kennenlernen und an die Prozesse denken. #28:48#

B:

Action Items - da sind schon Kleinigkeiten, wie kann man schon spontan alles schreiben. Produkt Vision, Ziele festlegen. Und Action Items für Konflikte im Team erstmal besprechen, und die Prozesse klären. Danach kommen alles detaillierter und weiter, aber ich denke wir haben nicht so viel Zeit für alle Details. #30:36#

B:

Measuring Unlearning - das ist das Interessanteste, denke ich. Also ich denke, da könnte so was sein, wenn wir entwickeln ohne Vision und Ziele, also Kundenzufriedenheit könnte sein, Teamstabilität Ausfällen oder Krankheitstage, Produktfehlerquote. Da kann man mehrere Measures finden und dann kann Tech Lead im Team das kann man ziemlich schnell an Geschwindigkeit, wie es entwickelt wird, wie viele Techniker es gibt. Das sind die Sachen erstmal so grob. Was ich machen würde. #32:24#

B:

Tatsächlich braucht man mehr Zeit, das kann man gut ehre mit Team nutzen und alle im Details besprechen, weil so in 15 Minuten schnell, merke ich mich, das schaffe ich nicht. Aber ich finde das ganz cool, ich habe vor paar Jahren Learning Canvas gebaut, für mein Team aber das hatte bisschen anderes Ziel. Aber ich finde Unlearning Canvas sehr interessante Idee. Das hat was, man reflektiert viel tiefer und kommt viel tiefer zu diesem Problem. Man reflektiert über Perspektiven, ich finde schon sehr cool. Ich würde in meinem Team nützen für Retros. #33:51#

B:

Ich würde das Tool tatsächlich einmal im Team nutzen und einmal auch in einem internen Team, also wo mehrere SCRUM-Mastern und Coaches sind, weil wir machen auch Fehler und das ist auch nicht alles so einfach und so ein internes Team, wir sind kein SCRUM-Team, aber wir sind auch ein Team und haben gemeinsame Themen auch, würde ich auch machen. Wir haben Weeklys, also in Raum von Weeklys würde ich alle paar Wochen einmal da schauen, wäre auch interessant. #36:35#

I2:

Das wäre dann, aus diesem SCRUM-Teams alle SCRUM-Masters die treffen sich in eigene SCRUM-Master Team und fragen sich, wie können wir in der Rolle von SCRUM-Master eigentlich noch besser werden, wo haben wir Probleme, wenn wir unsere Teams betreuen? #37:02#

B:

Wir sind 18 SCRUM-Master und wir arbeiten für externe Kunden. In 18 Personen einige sind Product Owner, die meisten SCRUM-Master, Trainer, da sind mehrere Themen, wie wir auf Konferenzen Beiträge nachreichen wie wir uns weiter entwickeln können, was wir noch lernen können, also organisatorische Themen, Learning Themen und viel andere Dinge, dafür kann ich mir gut vorstellen da das auch zu nützen. #37:47#

Ich würde es auf jeden Fall nützen, ihr könnt mir einfach Bescheid sagen, wenn das schon so weit ist und können wir nachher nochmal Interview machen. #38:50#

I2:

Denkst du, dass das Board jetzt in beide Problemfälle im Team beim Verlerne unterstützt? #39:35#

B:

Auf jeden Fall, das Problem ist in meisten Fälle gibt es einfach Retro und Action Items und in nächste Retro schauen wir mal, wie und was. Und sehr oft fehlen diese Teile wie Knowledge Impediments wie Brainstorming, das fehlt in diesem Prozess und das finde ich super. Ich denke, das kann sehr gut das Team unterstützen. #39:59#

I2:

Ich habe in der Einführung gesagt, dass mit diesem Tool erzielt wird, die Teams primär bei der Identifikation und sekundär bei der Reflexion zu unterstützen. Denkst du, dass dieses Tool sein Zweck erfüllt? #40:16#

B:

Ja, auf jeden Fall. #40:20#

I1:

Hattest du bei der Bearbeitung irgendwo das Gefühl gehabt, dass irgendwas nicht stimmte oder für dich nicht klar war, was da noch gefragt war? #40:33#

B:

Ne, ich denke, sowas gab es nicht. Vielleicht bei der Vorbereitung und Action Items, man denkt, ist das gleiche? Also bei mir war erstmal irritiert, wo ich was schreibe. Aber sonst nee, hatte ich durch diese Fragen waren mir schon klar, was man machen soll. #41:07#

I1:

Hast du noch Verbesserungswünsche oder Ideen was hier noch passen würde? #41:18#

B:

Ich denke, nichts. Also erstmal war mir unklar, mit dem Feedback, warum das am Anfang ist, aber jetzt ist mir das klar. Sonst vielleicht Nummerierung, dass man weiß wo man anfängt. Sonst finde ich alles super, es sieht gut aus. #41:50#

I2:

Wenn du jetzt Augen zumachst und hättest du jetzt als SCRUM-Master so ein Wunsch, wie sollte es im Team perfekt unterstützen? #42:26#

B:

Eventuell, es ist nur so, was ganz spontan kommt, dass man Schritt für Schritt, das wirklich macht, dass man nicht an nächste Schritte direkt denkt. Das war mein Fehler tatsächlich, ich habe direkt an Knowledge Impediments an Probleme gedacht und nicht an Brainstorming, vielleicht dass man wirklich nicht Canvas als Ganzes anschaut, sondern wirklich Schritt für Schritt und nicht direkt an nächsten Schritt denkt. Es gibt die Leute einfach versuchen an 10 Schritte weiter zu denken. Und eventuell jedes Problem einzeln machen, nicht wenn Team sagt, wir haben 10 Probleme und wenn man alles so da reinpackt ich glaube, es kann einfach zu viel sein, man kann es verteilen. #43:40#

G.b Evaluation Interview 2

Interview Beschreibung

Evaluation Nummer	E2
Interviewpartner	SCRUM-Master
Art der Interview	Video Konferenz
Dauer der Aufzeichnung	00:00 – 54:38

Sprechende Personen

I1 – Interviewende Person

I2 – Interviewende Person

B – Befragte Person

Beginn des Transkripts

B:

Erstmal war ich bisschen überfordert, wo starten sollte. Aber fehlt dann später mehr, wenn man mit Canvas mehr beschäftigt. Sonst finde ich das ansprechend, man schaut ehre ersten großen Box, dann zeigt das Pfeil nach unten und dann Pfeil nach oben zu Feedback und dann nach wieder zu großer Box. #01:48#

B:

Ich finde das auch übersichtlich, also nicht zu voll. #03:21#

B:

Reflexion - man da in dem Punkt da Gedanken macht, ob das wirklich zu vergessen ist oder ob man das wirklich brauchen kann. #03:51#

B:

Bei Vorbereitung - da würde man das zusammenfassen, wenn man gesagt hat, man hat jetzt Sachen gefunden, wie man verlernen möchte die würde da zusammenfassen. Und Durch Action Items probieren das zu listen. #04:45#

B:

Mesasuring Unlearning - vielleicht mit allem klar wird, was für Maßnahmen man treffen muss, um etwas zu verlernen. Das allen richtig bewusst machen. Das man wirklich verlernen möchte und wie man das am besten darstellen kann. Also dass man genau weiß, die Fähigkeit würde ich gerne verlernen oder das ist veraltet, da allen klar wird. Und vielleicht irgendwie noch belegen. Also, wenn Version alt ist, dann weiß man ja, dass es neuere gibt oder irgendwie Regelwerk neu ist.

B:

Bei Feedback dann wie würde man dann da vorgehen? Also man hat unten die Maßnahmen und Feedback würde dann kommen, wenn es nach zwei, drei Tagen oder beim nächsten Sprint wie da angewendet hat. #06:50#

B:

Ich finde relativ oft, manche arbeiten oft auf eigenen Desktop. Also die machen doppelte Arbeit, also die schreiben dann sich Tasks davor, dann verlinken das nicht mit einander, dass man in einer Stelle immer aktualisiert. Sondern haben wir mehrere Versionen,

also in eigenen Desktop und einmal dann auf der Cloud Version oder auf der Share Folder. Das finde ich passiert oft und dann vergessen Leute, weil die das irgendwann angewohnt haben, so zu arbeiten. Sozusagen, erst auf meinen Rechner und dann aktualisiere ich das in der Share Folder. Aber dann vergessen die das auch sehr oft und haben doch mal Differenz zwischen, ist das überhaupt aktuellste oder ist das nicht aktuellste? Und diese Gewohnheit oder dieses Vorgehen, wie arbeiten auskriegt, das finde ich glaube ich relativ schwierig. Das ist ehre Arbeitsweise des einzelnen. #15:34#

Wenn wir IT-Audit machen und da Projekt prüfen müssen, da fehlt auf, dass manche vergessen haben, zu dokumentieren und machen das immer wieder gleich, so zu sagen, ihre Standards nicht verbessern. Obwohl es mehrfach angesprochen wird und immer wieder das gleiche machen. #17:00#

Wenn das erstmal ausfällt, als SCRUM-Master, der wird das ansprechen und bittet, dass das ändert. Beim Team können mehrere Sachen sein, dass es die ehre ärgert, weil die sind ja damit betroffen. Mit dem Team wissen die gar nicht wo habe ich jetzt den Fehler übertragen, wo muss ich jetzt meinen Dokumenten raussuchen. Und als Product Owner, da wäre Sicht einhalten der Timelines, weil dadurch die Kostenressourcen auch sinnlos oder unnötig verbraucht, wenn da so Fehler vorkommt und man dann die Backlogs nicht schafft. Und SCRUM-Master, der wird jetzt ehre versucht diesen Prozess verbessern. Also jetzt ist das Problem erkannt und Verbesserungsvorschlag für den Prozess, aber es wird immer wieder zu diesem unnötigen Fehler kommt. #23:20#

B:

Erstmal aufzeigen, was und wie dadurch einsparen können, was allgemein Auswirkung auf Team haben kann. Auch zeigen, was für Vorteile dieses hat. Vielleicht auch Hilfe anbieten und erinnern, hast du aktuellste hochgeladen oder die werden jeden Freitag dran erinnert und dann kommt eine Mail, wie einmalige Erinnerung. Bis man selbst daran denkt. #27:40#

Definition of Unlearned - vielleicht gegenseitig daran erinnern. Jeden Donnerstag Release abgeben und wenn wir das kontinuierlich tun, dadurch bekommen wir weniger Stress haben oder bei ganzem Team im Sprint gut funktioniert hat, dafür extra Belohnung gibt. Vielleicht noch Logabgleich, dass jeder aktuellste Stand hochgeladen hat. #30:50#

I2:

Du hast hier bisschen gezögert, fandest du das ehre schwieriges ding, lag das an der Canvas oder ehre, weil diese Definitions of Done und Ready ist auch so, es kommt drauf an Ding? #31:23#

B:

Ich glaube, es kommt drauf an und ist auch schwieriger, was wollen wir Verlernen und was möchten wir erreichen, wie schaffen wir das falsche nicht wiedermachen. Allgemein finde ich die Fragestellung schon gar nicht so einfach. Interessant ist auf jeden Fall aber schwierige Fragestellung mit dem Verlernen. Es ist, glaube ich, das Framework was viele helfen konnte, wenn man damit arbeitet. #32:00#

B:

Erstmal muss das Problem allen klar sein. Z.B. jeder kann das Abgleichen, wenn man das Datum nimmt, dass man auch nicht scheut das anzusprechen, nicht nur das das SCRUM-Master macht, sondern das ist auch so aus dem Team rauskommt und sagt, schau das hast du vergessen, das gestern hochzuladen, aktualisiere bitte das schnell. #34:03#

I2:

Wäre diese Abgleich, was dir hilft, dass Verlernen hier zu messen? Als wäre das so zu sagen, okay, Measuring Unlearning ist wie weit sind wir von dieser Ziellinie, Definition of Unlearned, entfernt? #35:07#

B:

Man kann messen, wie oft muss ich die anderen erinnern, mach das bitte nochmal. Wie oft musste ich die anderen erzählen, hast du das schon geupdated und wie oft kam, nein habe ich noch nicht. #36:38#

I2:

Wann wäre für dich Definition of Unlearned in dem Fall erreicht? #36:44#

B:

Ich würde sagen, nach drei solche Retro Gespräche, nach dem Sprint Ende, wenn das nicht wieder aufkommt. Also ich würde sagen, wenn das nicht mehr angesprochen wird. Dann braucht man denke ich wieder nicht. Es kommt darauf an, wie lange wir darauf sind. #38:00#

B:

Im Feedback könnt man wirklich anschauen, ob Fehler nach längerem Zeitraum, ob das wirklich abgeschafft wurde der Fehler. #39:10#

I2:

Du hast gesagt, dass es insgesamt schon hilfreich sein, abhängig auf Sprint Länge. Vielleicht kannst du bisschen, globalere Einschätzung vielleicht darüber was sagen? #39:58#

B:

Hier finde ich schonmal gut, weil es One Page ist, man kann es immer reinnehmen auf eine Folie, wo alle zusammen drüber sprechen. Deswegen fand ich das schonmal ganz gut. Durch die Canvas muss man schon Gedanken drüber machen, dass jeder Teilnehmer, wenn das liest dann macht schonmal sein Gedanken und verinnerlicht das nochmal, was vielleicht besser ist. Da würde jeder klarer werden, was sind eigentlich Fehler und co. Ich glaube, da hilft schon Schritte einmal wirklich durchgeht, das glaube ich ist auch Vorteil von diesem Canvas. Durch den Aufbau fängt ja einfach an, ein Problem raus, dann Clustert man das nochmal und dann fragt man sich wirklich und ungefähr ab der Mitte, bei Neue Perspektive, da war ich wirklich so was sagt man jetzt, oder wie kann man wirklich. Schon coole Technik das Canvas Framework und dieses Problem das ihr angeht, ich wäre z.B. nie darauf gekommen, obwohl es relativ simple ist. #41:40#

I2:

Denkst du, dass man diese in Retro einsetzen kann und nirgendwo anders? Oder würdest du während eines Sprints auch irgendwo sehen, dass du mit anderen SCRUM-Mastern darüber sprichst und diese Canvas nimmst um in anderen Kontext noch was zu machen? Oder wie würdest du wann einsetzen? #42:18#

B:

Ich glaube, das könnte noch ganz gut sein, kennt ihr, die SAFe Methode? Ich glaube das wäre noch was, weil bei SAFe Lider hat mehrere SCRUM-Teams, die er koordiniert, da wäre es auch ganz nett, weil wenn man mehrere SCRUM-Master auch darauf schauen und die Probleme von anderen sehen und finden noch ersichtlich, wenn die sehen, oh ja, diese SCRUM-Team macht so ein Fehler, das kommt mir bekannt vor. Ich glaube, dadurch kann mein Prozess noch besser werden, weil die eine Idee hatten und dadurch können wir noch effektiver, besser, schneller und dann vielleicht wäre es der Sache, die man dann komplett etablieren könnte im Unternehmenskontext durch den SAFe. #43:27#

B:

Was noch gut wäre, dass man weiß, Startpunkt ist Brainstorming. Also wenn man alles durchliest, dann denkt man, dass es dort los gehen könnte, aber ich weiß nicht, ob man da kleine eins oder irgendwie Startpunkt markieren. Weil die Pfeile zeigen mir den Circle, dass es immer weiter geht, sich wiederholt iterativ, aber ich glaube, wo man startet. #45:27#

II:

Wenn es jetzt web Anwendung wäre, was wäre jetzt sinnvollste, z.B. einer Tippt und die anderen zugucken oder soll jeder Möglichkeit haben, hier was zu schreiben? #45:43#

B:

Kommt immer darauf an auf die Große, also jetzt wie bei uns drei, ist nett das einer schreibt. Aber wenn man das auf Team bezieht, dann ist glaube ich ist cool, wenn jeder seine Punkte selbst schreiben kann, also jeder die Schreibrechte hat. #46:09#

II:

Hattest du bei der Bearbeitung irgendwo mehr Bedarf oder Wunsch gehabt, da mehr Hinweise da zu haben? #47:04#

B:

Also den Großteil fand ich ganz gut, wie gesagt, bei Definition of Unlearned da war ich nicht sicher, was wollen wir jetzt. Muss man vielleicht genau wissen, dass man auf diese Kennzahl eingehen will, dass wir es irgendwie messbar machen, was wir verlernen möchten. Wie macht man das messbar das Verlernte, dass man vielleicht. Aber groß und ganz fand ich das sehr gut und auf jeden Fall hilfreich. #47:54#

II:

Erfühlt das Tool sein Zweck?

B:

Ich glaube, das erfüllt sein Zweck. Ich glaube, es ist einfacher wenn man das man anwendet und gerade wirklich in einem Projekt ist, dass man daran denken kann und jeder auf das gleiche Projekt redet. #49:05#

I2:

Es gibt Projekte die nicht so gut laufen aber die schon länger laufen, glaubst du, was man reinbringen kann, in so bestehendes Team oder wo du sagst, das sollte man bevor das startet gleich sagen, was da dabei ist, weil es ist nicht Karn Scrum oder so. Oder sagst du, es ist gar kein Problem und du würdest, bei anderen organisationellen Barrieren sehen? #50:19#

B:

Ich würde sagen, man kann auf jeden Fall bei bestehenden Projekten später einbringen. Es ist eine Methode über die Probleme zu reden. Wenn es am Anfang reingenommen wird, auch gut, am Anfang passieren viele Fehlern oder Verbesserungsvorschläge, aber vor allem bei den Sachen, wo es länger zieht und kommt öfter Probleme da, was bisschen schon angemeldet bei dem Team. Ich glaube, es ist egal wann im Projekt starten. #51:17#

G.c Evaluation Interview 3

Interview Beschreibung

Evaluation Nummer	E3
Interviewpartner	Product Owner
Art der Interview	Video Konferenz
Dauer der Aufzeichnung	00:00 – 29:36

Sprechende Personen

I – Interviewende Person

B – Befragte Person

Beginn des Transkripts

B:

Einfach Design finde ich gut, weil jedes Wort auch mit einer Skizze visualisiert wurde. Mir wurde noch mehr farbige Visualisierung der Icons gefallen. #01:30#

Z.B. wir haben das Problem mit der Dokumentation der Tasks, weil wir in Asana gearbeitet haben und da haben wir keine Betriebsratsfreigabe bekommen. Und das ist das Problem, dass wir kein einheitliches Tool haben, für Dokumentation aber auch für Nachverfolgung, Transferenz, Tracking und solche Sachen. Das ist das Problem was dahintersteckt, wenn wir kein Tool haben wo wir alle als Team gemeinschaftlich drauf können. Inklusiv Experts on Demand, weil es ist immer so, am sieht immer so das Team, aber da hängt noch viel mehr und es ist wichtig, dass alle, die an Themen arbeiten, auch zu arbeiten für das Team, die das gleiche Tool bedienen. #03:49#

Wir erreichen kein vernünftiges Zusammenarbeitsmodell, Zusammenarbeit wird behindert, wir kriegen kein Speed, Geschwindigkeit ist viel geringer. Es gibt Übermittlungs-

fehler. Auch die Planung wird schwieriger und auch letztendlich die Umsetzung wird durch dieses gefährdet. #05:56#

Man kann mehr Story Points erreichen, mehr Speed haben. Eine konkrete Zielerreichung, es ist glaube ich ganz wichtig, weil konkret wird und nicht mehr so schwammig. Einbezug von allen beteiligten Personen, dass alle in einem Server sind. Dann haben wir "Wir Gefühl", weil wenn man ein Tool hat, ein Weg nach vorne. #07:17#

Es muss ein Tool geben. Das ist eine Grundlage, dass da ein Tool gibt. Alle sind arbeitsfähig und alle können das Tool nutzen. Also das Akzeptanz von allen beim Tool ist. Akzeptanz hier ist, dass alle mitnehmen, dass wir jetzt ein Tool haben. #09:02#

Wir brauchen erstmal Softwarevorklärungsprozess und dann Betriebsratsfreigabe. Das Team soll darauf einlassen, eine Schulung machen. Ich glaube, wir brauchen noch Offenheit. Wir brauchen auch ein Übergangsszenario. #10:19#

Für Action Items - wir sollen Schulung veranstalten. Wir können noch Offenheitsthema mitnehmen und dann würde ich sagen, gemeinschaftlich ein Übergangsszenario entwickeln. Weil wenn ich die wieder einbeziehe, dann habe ich dieses Thema. Und dann würde ich für ein Sprint nichts mehr machen, damit das bisschen wachsen kann. #11:44#

Measuring Unlearning - Die Geschwindigkeit würde erhöht, wäre eine Sache. Mit allen Beteiligten wird Schulung durchgeführt, damit alle mitarbeiten, also Team + Umgebungsmitarbeiter, also Expert on Demand. Und vielleicht, Übergangsprozess wurde durchgeführt, dass alte System ins neue implementiert. Also diese ganzen Themen jetzt, nicht mehr links, sondern auf rechts sind. #13:54#

Wir gehen davon aus, die Schulung hat stattgefunden und die Mitarbeiter wissen was zu tun haben. Es war nützlich, weil die wissen wie sie die dokumentieren, also wie sie das Tool nutzen und das hat wiederum Auswirkung auf die Produktivität. Wahrscheinlich brauch dieses Learning bisschen länger, aber ich sage jetzt, die Schulungseinstieg ist positiv aber letztendlich braucht man, mehr als zwei Wochen um in Arbeiten zu kommen und alle Funktionen zu nutzen. #16:05#

I:

In welchem agilen Event hättest du das Tool eingesetzt? #16:54#

B:

Tatsächlich, glaube ich, ist es wichtig, wenn man Zeit hätte, würde man am besten überall einsetzen, weil so viel verloren geht, wenn man nicht dokumentiert und auch visualisiert. Weil da wird viel geredet, aber das hat kein Mehrwert, weil am Ende keiner dokumentiert nachhält und darauf Action Items, ist egal in welchen Bereich, theoretisch kannst du sogar in Planning, weil da sagt jeder was und dann kann man Sachen dokumentieren. Also mein idealer SCRUM-Master wird alles dokumentieren. Ich glaube, wenn man so ein Board hätte, würde man viel weniger verlieren, egal in welchen Bereich. #18:58#

I:

Hattest du bei der Bearbeitung irgendwo das Gefühl, dass etwas nicht stimmte oder mehr Hilfe gebraucht? #19:13#

B:

Nein, aber allerdings brauchte ich die Fragen für die Einordnung manchmal. Also diese Hinweisfragen, beim Brainstorming Brainstorming habe ich nicht erreicht. #19:31#

I:

Hättest du das Tool in deinem Team genutzt, um alte Wissensprobleme zu adressieren und zu identifizieren? #20:04#

B:

Ich würde das Tool an SCRUM-Master geben, damit der das adressiert. Das würde ich jetzt nicht direkt bei mir, als Product Owner, sehen, sondern ich würde SCRUM-Master dies vorschlagen. #20:21#

I:

Hättest du noch Verbesserungswünsche? #20:30#

B:

Für mich wäre es wichtig, wenn man neu Board befüllen muss, erstmal alte anschaut und diese Verbindung zu nächste nachhält. Vielleicht vor jeden neu befüllen, nochmal das alte zugucken. #21:22#

G.d Evaluation Interview 4

Interview Beschreibung

Evaluation Nummer	E4
Interviewpartner	SCRUM-Master
Art der Interview	Video Konferenz
Dauer der Aufzeichnung	00:00 – 54:38

Sprechende Personen

I – Interviewende Person

B – Befragte Person

Beginn des Transkripts

B:

Ich gehe jetzt von links nach rechts, das Thema Feedback dort könnte man ein entsprechendes Feedback erhalten haben. Dieses Feedback kann man dann unterschiedlichste Art und Weise interpretieren. Gehe ich davon aus, dass ich es mit mehreren Personen mache und nicht alleine. #01:03#

In Brainstorming, was könnte ich jetzt mit diesem Feedback genannt werden, dies gemeint sein. In Knowledge Impedements könnte die Punkte positionieren, man hat etwas wahrgenommen, aber kann es nicht interpretieren. Darauf kann man identifizieren, welche Wissenslücken man hat und diese angehen. Einfach diese Wissenslücken auf dem Board festhalten. #01:57#

Dann könnte man in der Reflexion gehen, "hey, wie komme ich dort hin? Wie kann ich diese Wissenslücken schließen?". Möglicherweise ergeben die neue Perspektive, dass wir in der Vergangenheit irgendwelche Annahmen getroffen haben, auf Basis dieser Annahmen gearbeitet haben und diese gar nicht realisiert haben, dass die Realität vor der wir geradestehen, anders aussieht und wir Perspektive wechseln einschlagen sollten. Daraus könnten wir sehen, einfach Ist- und Sollzustand, was sind gerade unsere Gedanken? Und das möglicherweise herausfinden, welche Verhaltensmuster ablegen sollen und wie wir zukünftig denken oder vorgehen sollten. Das könnte man bei der Definition of Unlearned festlegen. #03:36#

Bei der Vorbereitung, wie gehen wir in den nächsten Termin damit um. Und bei Action Items, was brauchen wir auf dem Weg dorthin, um etwas umdenken zu können. Ganz unten, Measuring of Unlearning haben wir irgendwelche Kennzahlen oder irgendwelche Faktoren, die repräsentativ sind, dass wir etwas umgedacht haben, dass wir neue Haltung gegenüber irgendwelchen Sachen haben. #04:39#

Wir brauchen Verbesserung der Softwarequalität und wir brauchen Veränderung in den Bereichssoftwaretest. Die Softwarequalität muss mit Test verbessert werden, also wie wir mit Tests umgehen. #14:44#

In Knowledge Impediments - Bereitschaft, Software zu testen. Also das Wissen ist da, fachliche Wissen, wie Software funktionieren musste, nur Bereitschaft den Test durchzuführen, ist nicht gegeben. #15:49#

Vorbereitung - Verantwortlichkeit, dass die Software funktioniert, liegt nicht bei mir als Person, sondern bei anderen innerhalb des Teams. Dieses ist einfach altes Denkmuster, wie es in der Vergangenheit mal war, dass da Anforderungen reingeworfen worden und dann anderen umgesetzt haben und mit dem Thema beschäftigt wurde. Dann kommen andere Teammitglieder und sagen, wir sind für die Softwaretests und Qualität verantwortlich, wir als Team. #18:28#

Neue Perspektiven sind, dass mehrere Personen Software testen. Software spricht jetzt, fachlichen Anforderungen und Qualität nimmt zu. #20:27#

Definition of Unlearned - Team mehr testet, die es vorher verweigert haben. Akzeptanz wird auch erreicht. #22:28#

Vorbereitung - Software Testing erfahrener Tester mit Neulingen gemeinsames Testen. Wissen Teilen. #23:53#

Action Item - fast gleiche Doppelung mit Vorbereitung. Da würde ich sagen, wieder gemeinsam Testen, Wissen teilen, peer Testing wäre Action Item, womit ich jetzt anfangen würde. Neulinge nach der peer Testing alleine Testen lassen.

Measuring Unlearning - die Fähigkeiten liegt in jeder Person in sich. Wir sind resilienter gegenüber Ausfällen innerhalb des Teams geworden. Es können andere Teammitglieder einspringen. Die Messung hätte ich einfach gesehen, dass mehrere Personen testen können. Ich sehe, mehrere User Storys, die befinden sich in Status Testing und

dort sieht man, dass man einfach dort statt eine oder zwei Personen viele Namen stehen, die auch Tests durchführen. Einfach mehrere Personen die Tests durchführen können, das sieht man einfach in Sprint Backlog, das ist damit messbar. Oder es ist auch so messbar, wenn den Austausch innerhalb des Daily zunimmt, mit diesem Thema. Wir haben dann weniger Defect, schnellere Testdurchführung und Erhöhung der Velocity. Daran wurde ich es festmachen. #31:00#

Feedback - da könnte ich mir vorstellen, andere Aufgaben bleiben liegen, weil man jetzt testen muss. Zusammenarbeit innerhalb des Teams hat sich intensiviert. Gemeinsames Verständnis hat sich aufgebaut. Weniger Zeit, weniger Druck bei einzelnen Personen, weil da die Verantwortlichkeiten nicht mehr bei einzelnen liegt. #33:17#

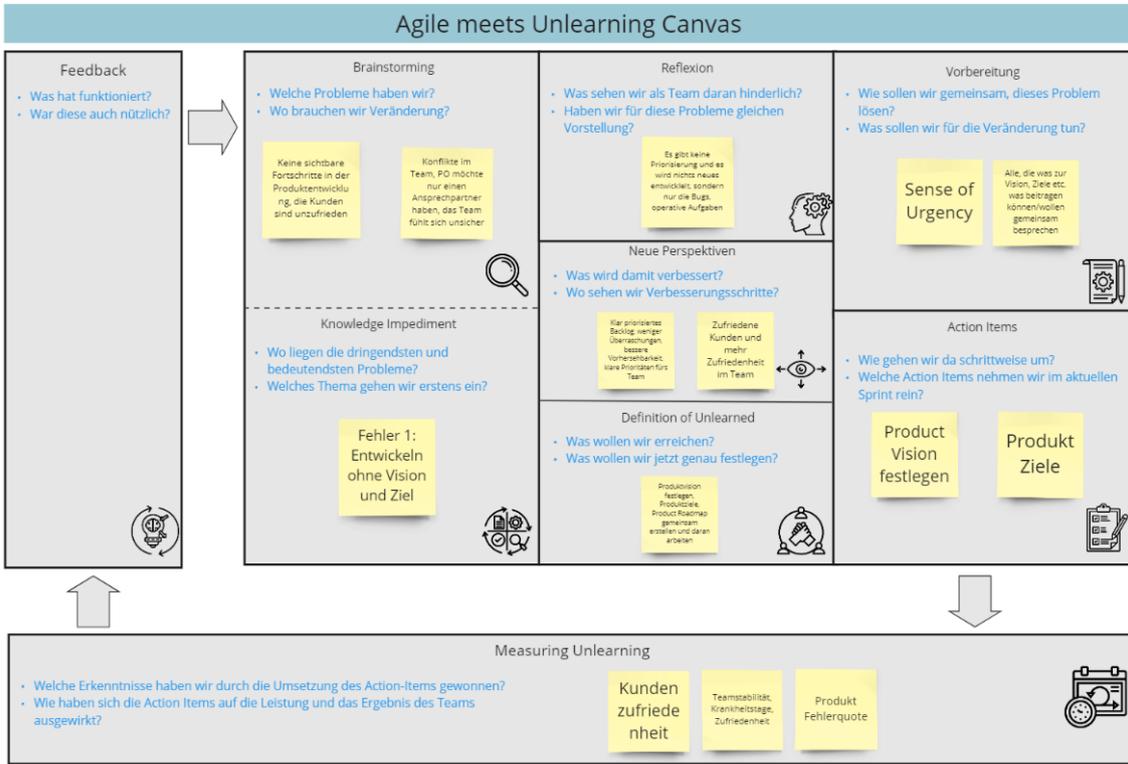
Das Tool wäre für Retro geeignet. Retro ist dafür da, genau die Verbesserungsmaßnahmen zu besprechen. In Retro 1 die Action Items festlegt und in Retro 2 dann anschaut, was sich verbessert hat. Also dort dieses Feedback befüllt. Ich sehe dieses Canvas in der Retro, also in 2 aufeinander folgende Retros. Erstmal man mit Brainstorming anfängt und nach der Umsetzung der Action Items, in kommende Retro das Feedback einsammelt #35:05#

Bei neuen Perspektiven, dass man möglicherweise eigenes Feld macht, das neue Perspektiven eigenes Feld und dann darunter, was wird dadurch verbessert, durch diese Perspektiven, dass man bisschen voneinander abkapselt voneinander. Also einfach neue Perspektiven, was gibt es da und wenn man alle aufgeschrieben hat, dann kann nochmal eingehen, was wird damit verbessert. Weil möglicherweise, einer Person diese neue Perspektive eingenommen hat und die auf die Karte gebracht hat, dann kann die Gedanken noch anderen auslösen und die können dann auf diese Karte beziehen und dafür nochmal extra Feld. #36:25#

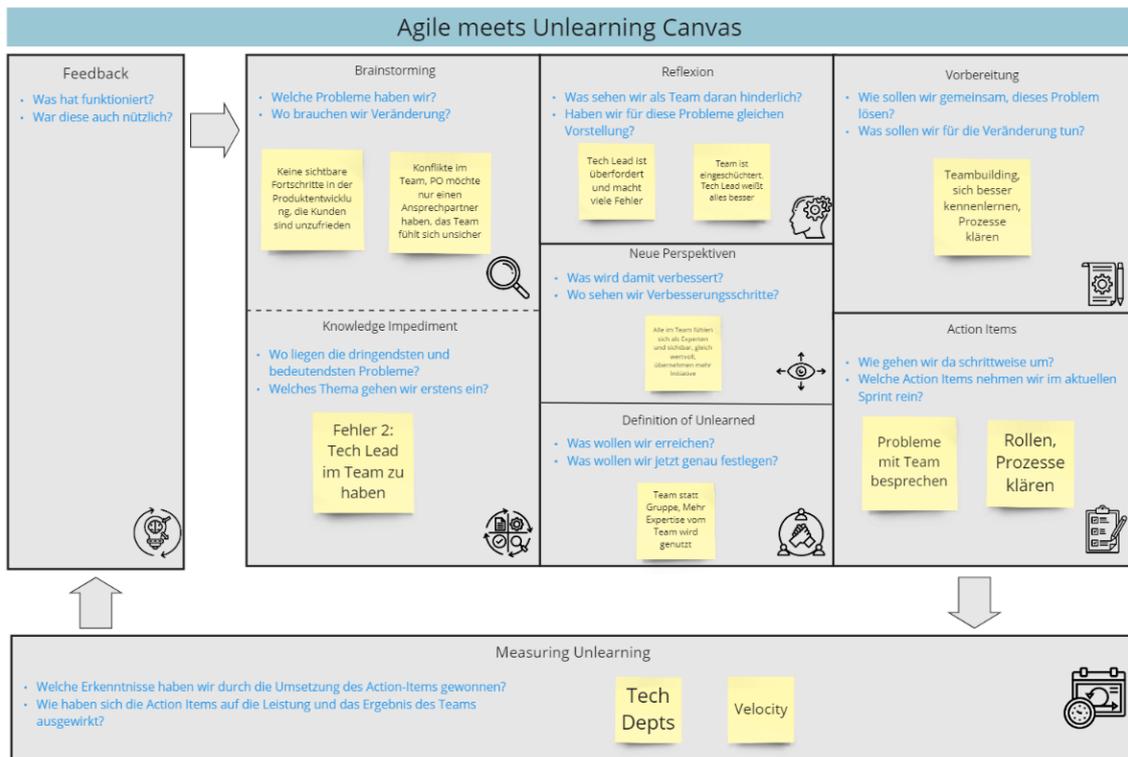
Ich kann mir vorstellen, das Tool in meinem Team einzusetzen. #37:30#

H Prototyp 1.0 Evaluation

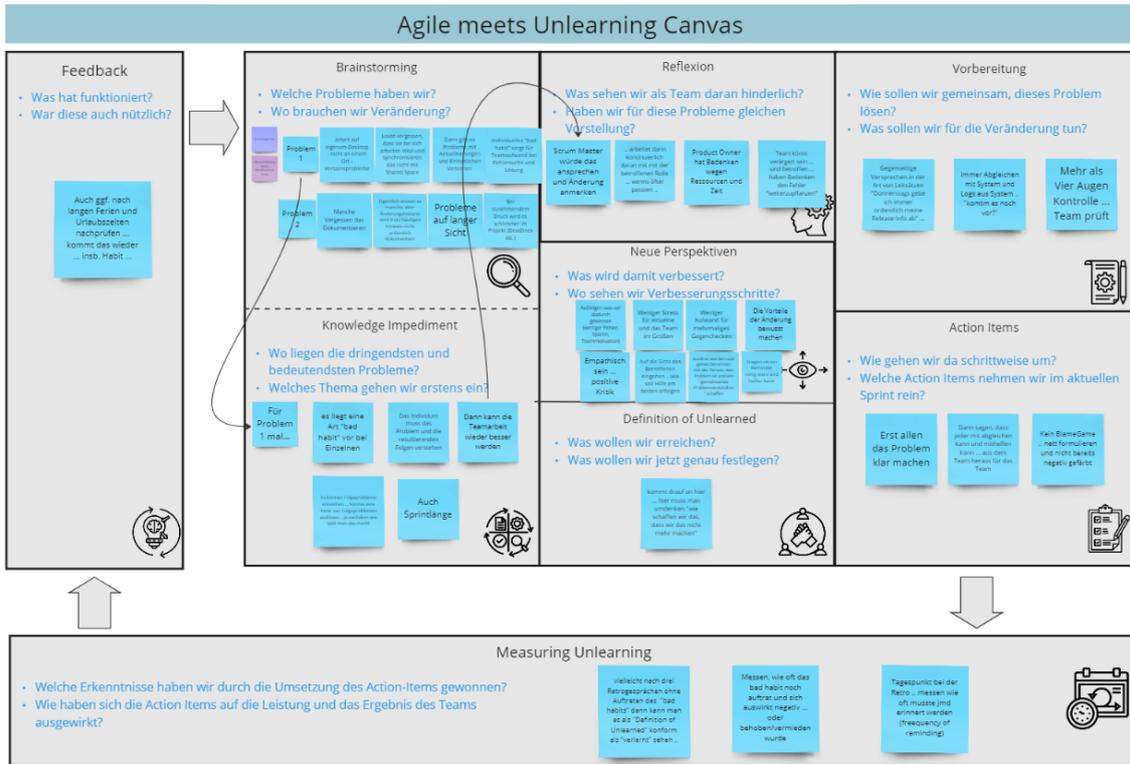
Ausgefüllte Canvas 1



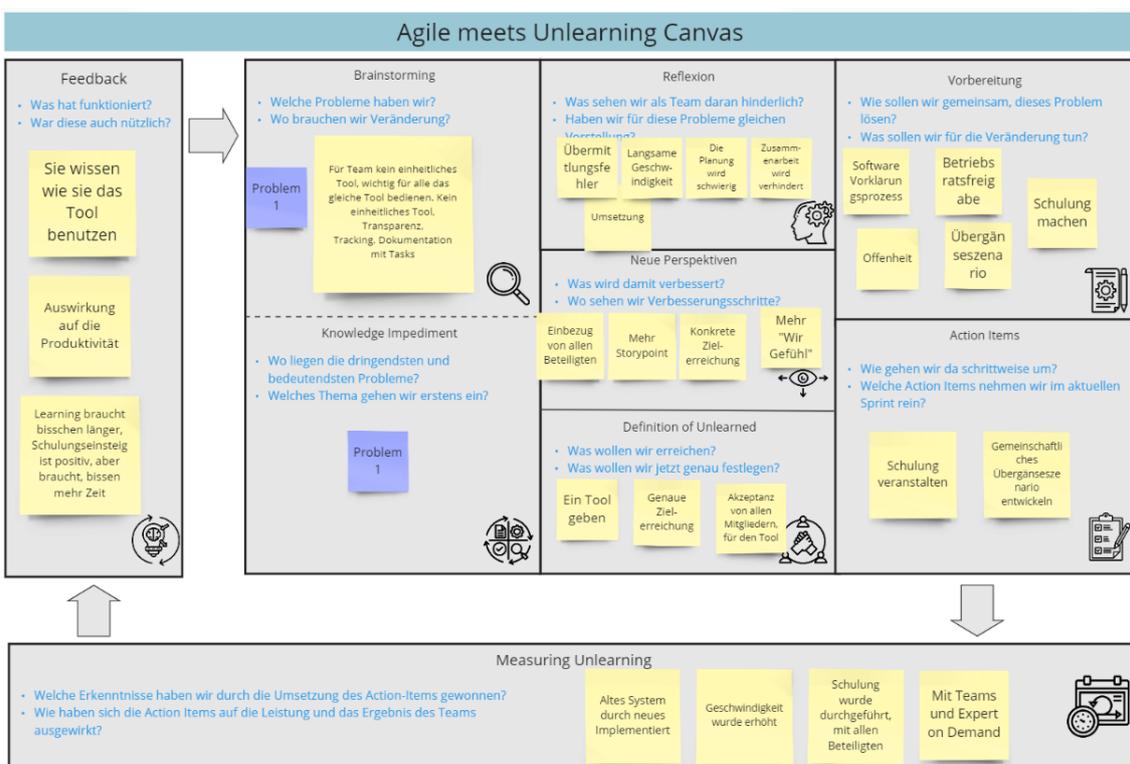
Ausgefüllte Canvas 2



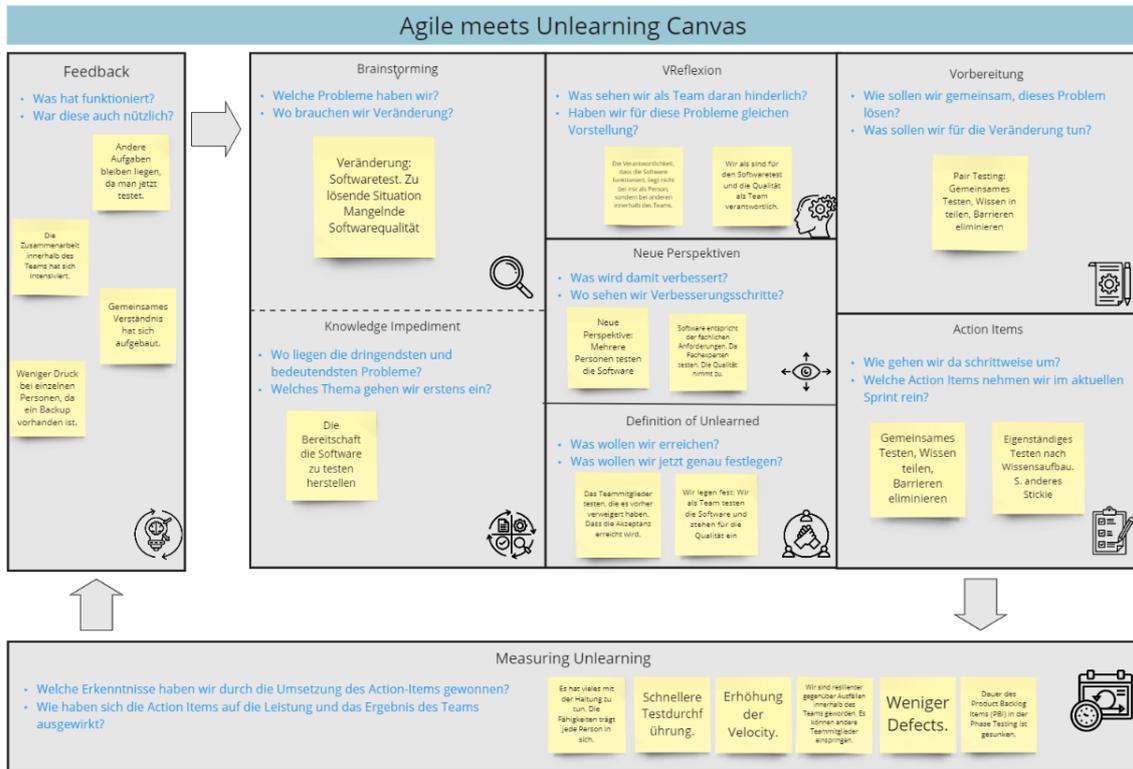
Ausgefüllte Canvas 3



Ausgefüllte Canvas 4



Ausgefüllte Canvas 5



I Kurz Texte für Info-Buttons

Feld 1 Knowledge Impediments

Knowledge Impediments

Jedes SCRUM-Team ist einzigartig und entwickelt mit der Zeit eine eigene Team-Kultur. Dabei entstehen ganz bestimmte Strukturen im Denken und Handeln, die das Team für sinnvoll hält, um ein nützliches Software-Produkt und Mehrwert für den Kunden zu generieren. Jedoch können diese Wissenstrukturen selbst zum Hindernis werden und so die Qualität des Produkts negativ beeinflussen. Diese ‚Knowledge Impediments‘ stören den SCRUM-Prozess. Daher sollte ein SCRUM-Team seine Denkweisen und Praktiken, d. h. sein bisheriges Wissen, kontinuierlich hinterfragen, um hinderliche Strukturen zu identifizieren und sich gezielt von diesen lösen.

Der Prozess des ‚Agilen Verlernens‘ beginnt damit, dass jedes Teammitglied im Rahmen eines Brainstormings zu Wort kommt und aufschreibt, wo hinderliche Wissensstrukturen gesehen werden. Am Ende ergibt sich ein gemeinsames Bild hinderlicher Strukturen, mit dem weitergearbeitet werden kann im Verlernprozess.

Leitfragen:

- Welche Strukturen im Denken und Handeln hindern uns?
(z.B. veraltete Programmiersprachen, Umgang mit technischen Schulden, geringe Einheitlichkeit beim Testen der Softwarequalität, etc.)
- Welche Wissenstrukturen sollten wir ändern?

Knowledge Impediments

Jedes SCRUM-Team ist einzigartig und entwickelt mit der Zeit eine eigene Team-Kultur. Dabei entstehen ganz bestimmte Strukturen im Denken und Handeln, die das Team für sinnvoll hält, um ein nützliches Software-Produkt und Mehrwert für den Kunden zu generieren. Jedoch können diese Wissenstrukturen selbst zum Hindernis werden und so die Qualität des Produkts negativ beeinflussen. Diese ‚Knowledge Impediments‘ stören den SCRUM-Prozess. Daher sollte ein SCRUM-Team seine Denkweisen und Praktiken, d. h. sein bisheriges Wissen, kontinuierlich hinterfragen, um hinderliche Strukturen zu identifizieren und sich gezielt von diesen lösen.

Der Prozess des ‚Agilen Verlernens‘ beginnt damit, dass jedes Teammitglied im Rahmen eines Brainstormings zu Wort kommt und aufschreibt, wo hinderliche Wissensstrukturen gesehen werden. Am Ende ergibt sich ein gemeinsames Bild hinderlicher Strukturen, mit dem weitergearbeitet werden kann im Verlernprozess.

Leitfragen:

- Welche Strukturen im Denken und Handeln hindern uns?
(z.B. veraltete Programmiersprachen, Umgang mit technischen Schulden, geringe Einheitlichkeit beim Testen der Softwarequalität, etc.)
- Welche Wissenstrukturen sollten wir ändern?

Feld 2 Targeting & Prioritization

Targeting & Prioritization

Wenn man alle ‚Knowledge Impediments‘ auf einmal angeht, dann kann es das SCRUM-Team schnell stressen, weil Verlernen ein sehr persönlicher und emotionaler Prozess ist. Daher sollten Teams nicht versuchen alle hinderlichen Wissensstrukturen auf einmal zu beseitigen.

Um zu entscheiden, welches Knowledge Impediment zuerst verlernt werden soll, empfiehlt es sich, dass jedes Teammitglied genau eine Wissensstruktur als relevant auswählt. Bei der Auswahl können sich Teammitglieder an Dringlichkeit, Einfluss auf die Qualität des Produkts, Einfluss auf die Produktivität im Team oder ähnliche Faktoren orientieren. So erhält das Team schließlich eine konkrete Wissensstruktur, die gemeinsam als am wichtigsten bzw. dringendsten erachtet wird und von der sich das Team lösen möchte.

Leitfragen:

- Welche Wissensstruktur stellen das größte Hindernis für uns als Team dar?
- Von welcher Wissensstruktur wollen wir uns als erstens lösen?

Targeting & Prioritization

Wenn man alle ‚Knowledge Impediments‘ auf einmal angeht, dann kann es das SCRUM-Team schnell stressen, weil Verlernen ein sehr persönlicher und emotionaler Prozess ist. Daher sollten Teams nicht versuchen alle hinderlichen Wissensstrukturen auf einmal zu beseitigen.

Um zu entscheiden, welches Knowledge Impediment zuerst verlernt werden soll, empfiehlt es sich, dass jedes Teammitglied genau eine Wissensstruktur als relevant auswählt. Bei der Aus-

wahl können sich Teammitglieder an Dringlichkeit, Einfluss auf die Qualität des Produkts, Einfluss auf die Produktivität im Team oder ähnliche Faktoren orientieren. So erhält das Team schließlich eine konkrete Wissensstruktur, die gemeinsam als am wichtigsten bzw. dringendsten erachtet wird und von der sich das Team lösen möchte.

Leitfragen:

- Welche Wissensstruktur stellen das größte Hindernis für uns als Team dar?
- Von welcher Wissensstruktur wollen wir uns als erstens lösen?

Feld 3 Team Reflection

Team Reflection

Nachdem ihr als Team ein Knowledge Impediment priorisiert und zum Ziel gemacht habt, ist es jetzt wichtig, dass ihr gemeinsam als Team reflektiert, warum genau diese Wissensstruktur ausgewählt wurde. Bevor ihr gemeinsam verlernt, solltet ihr sicherstellen, dass ihr genau wisst, welches Verständnis jedes Teammitglied hat und darauf aufbauend ein gemeinsames Verständnis entwickeln.

Ähnlich wie beim Brainstorming zu Beginn sollte jedes Teammitglied seine Sicht auf das Knowledge Impediment teilen und dann ein gemeinsame Sicht entwickelt werden. Es empfiehlt sich mindestens aus der Sicht jeder SCRUM-Rolle auf die hinderliche Wissensstruktur zu blicken.

Leitfragen:

- Was sehen wir als Team an der Wissensstruktur hinderlich?
- Ist die Wissensstruktur für jede Rolle in gleichem Maße hinderlich?

Team Reflection:

Nachdem ihr als Team ein Knowledge Impediment priorisiert und zum Ziel gemacht habt, ist es jetzt wichtig, dass ihr gemeinsam als Team reflektiert, warum genau diese Wissensstruktur ausgewählt wurde. Bevor ihr gemeinsam verlernt, solltet ihr sicherstellen, dass ihr genau wisst, welches Verständnis jedes Teammitglied hat und darauf aufbauend ein gemeinsames Verständnis entwickeln.

Ähnlich wie beim Brainstorming zu Beginn sollte jedes Teammitglied seine Sicht auf das Knowledge Impediment teilen und dann eine gemeinsame Sicht entwickelt werden. Es empfiehlt sich mindestens aus der Sicht jeder SCRUM-Rolle auf die hinderliche Wissensstruktur zu blicken.

Leitfragen:

- Was sehen wir als Team an der Wissensstruktur hinderlich?
- Ist die Wissensstruktur für jede Rolle in gleichem Maße hinderlich?

Feld 4 Shared Perspektive

Shared Perspektive

Um die gemeinsam ausgewählte Wissensstruktur als Hindernis zu beseitigen, gilt es nach vorne zu blicken. Hierfür wurde bereits bei der Reflexion versucht eine Team-Perspektive einzunehmen und den Problemcharakter gemeinsam zu erkunden.

Jetzt geht es darum, eine gemeinsame Perspektive zur Veränderung zu schaffen. Ihr sollt eine Team-Sicht entwickeln, um zu bestimmen, welche Erwartungen ihr an eine Veränderung habt und was konkret verbessert wird für euch als Team, wenn ihr euch von der hinderlichen Wissensstruktur gelöst habt.

Leitfragen:

- Was wird für uns besser, sobald wir uns von der hinderlichen Wissensstruktur gelöst haben?
- Was erwarten wir uns als Team von der Veränderung?

Shared Perspektive

Um die gemeinsam ausgewählte Wissensstruktur als Hindernis zu beseitigen, gilt es nach vorne zu blicken. Hierfür wurde bereits bei der Reflexion versucht eine Team-Perspektive einzunehmen und den Problemcharakter gemeinsam zu erkunden.

Jetzt geht es darum, eine gemeinsame Perspektive zur Veränderung zu schaffen. Ihr sollt eine Team-Sicht entwickeln, um zu bestimmen, welche Erwartungen ihr an eine Veränderung habt

und was konkret verbessert wird für euch als Team, wenn ihr euch von der hinderlichen Wissensstruktur gelöst habt.

Leitfragen:

- Was wird für uns besser, sobald wir uns von der hinderlichen Wissensstruktur gelöst haben?
- Was erwarten wir uns als Team von der Veränderung?

Feld 5 Unlearning Vision

Unlearning Vision

Um später festzustellen, ob ihr euch im Team in die richtige Richtung entwickelt habt und alles nach Plan gelaufen ist, empfiehlt es sich vorab, eine Vision zu entwickeln. Diese Vision soll euch helfen bereits jetzt schon über Entwicklungen nachzudenken, die ihr durch das Verlernen anstoßt.

Konkret geht es darum, dass ihr euch schon jetzt fragt, wie ihr künftig als Team im SCRUM-Prozess arbeiten werdet, sobald ihr euch von der hinderlichen Wissensstruktur gelöst habt. Manche zu erwartende Entwicklungen und Ergebnisse helfen euch und sind positiv, manche erzeugen vielleicht weitere Hindernisse. Macht euch dessen bewusst.

Leitfragen:

- Wie stellen wir uns den Zustand vor, wenn wir als Team erfolgreich verlernt haben?
- Welche konkreten Vorteile werden wir durch das Verlernen erreichen?
- Welche Nachteile sind durch das Verlernen möglich?

Unlearning Vision:

Um später festzustellen, ob ihr euch im Team in die richtige Richtung entwickelt habt und alles nach Plan gelaufen ist, empfiehlt es sich vorab, eine Vision zu entwickeln. Diese Vision soll euch helfen bereits jetzt schon über Entwicklungen nachzudenken, die ihr durch das Verlernen anstoßt.

Konkret geht es darum, dass ihr euch schon jetzt fragt, wie ihr künftig als Team im SCRUM-Prozess arbeiten werdet, sobald ihr euch von der hinderlichen Wissensstruktur gelöst habt. Manche zu erwartende Entwicklungen und Ergebnisse helfen euch und sind positiv, manche erzeugen vielleicht weitere Hindernisse. Macht euch dessen bewusst.

Leitfragen:

- Wie stellen wir uns den Zustand vor, wenn wir als Team erfolgreich verlernt haben?
- Welche konkreten Vorteile werden wir durch das Verlernen erreichen?
- Welche Nachteile sind durch das Verlernen möglich?

Feld 6 Definition of Unlearned

Definition of Unlearned (DoU)

Jedes SCRUM-Team definiert für sich, wann eine Story erledigt ist – die sog. ‚definition of done‘. Für den Prozess des agilen Verlernens ist es ebenso wichtig zu definieren, wann ein Knowledge Impediment verlernt wurde und der Prozess als abgeschlossen betrachtet werden kann.

Macht euch daher als Team bewusst, was ‚verlernen‘ konkret für euch, euer Produkt und eure Team-Kultur bedeutet. Manchmal reicht es für eine bestimmte Zeit den Einfluss bisherigen Wissens zu reduzieren anstatt ihn vollständig zu eliminieren. Wichtig ist, dass ihr ein gemeinsames Commitment und Verständnis für die Veränderungen schafft, die das Verlernen mit sich bringt. Auf diese Weise schafft ihr vorab Akzeptanz für die Veränderungen durch das Verlernen und kultiviert in eurem Team eine nachhaltige Kultur des Verlernens.

Leitfragen:

- Wollen wir uns von der gesamten hinderlichen Wissensstruktur lösen?
- Ab wann haben wir uns ‚gelöst‘ und woran machen wir das fest?
- Welche Definition von ‚verlernt‘ wollen wir für uns als Team festlegen?

Definition of Unlearned (DoU):

Jedes SCRUM-Team definiert für sich, wann eine Story erledigt ist – die sog. ‚definition of done‘. Für den Prozess des agilen Verlernens ist es ebenso wichtig zu definieren, wann ein

Knowledge Impediment verlernt wurde und der Prozess als abgeschlossen betrachtet werden kann.

Macht euch daher als Team bewusst, was ‚verlernen‘ konkret für euch, euer Produkt und eure Team-Kultur bedeutet. Manchmal reicht es für eine bestimmte Zeit den Einfluss bisherigen Wissens zu reduzieren anstatt ihn vollständig zu eliminieren. Wichtig ist, dass ihr ein gemeinsames Commitment und Verständnis für die Veränderungen schafft, die das Verlernen mit sich bringt. Auf diese Weise schafft ihr vorab Akzeptanz für die Veränderungen durch das Verlernen und kultiviert in eurem Team eine nachhaltige Kultur des Verlernens.

Leitfragen:

- Wollen wir uns von der gesamten hinderlichen Wissensstruktur lösen?
- Ab wann haben wir uns ‚gelöst‘ und woran machen wir das fest?
- Welche Definition von ‚verlernt‘ wollen wir für uns als Team festlegen?

Feld 7 Intervention Planning

Intervention Planning

Das Verlernen im Team sollte gezielt und bewusst erfolgen. Dazu ist Planung notwendig. Ihr müsst euch als Team vorbereiten, wie ihr Schritt für Schritt vorgehen wollt, um euch vom gemeinsam ausgewählten Knowledge Impediment zu lösen.

Macht euch im Team bewusst, wie ihr an den Verlernprozess konkret herangehen möchtet. Schafft die Bedingungen, die euch als Team sowie jedem Teammitglied optimal beim Verlernen unterstützen. Macht euch allen nochmals klar, welches Knowledge Impediment ihr verlernen wollt, was der Grund dafür war, was ihr euch davon erwartet und welche Definition of Unlearned (DoU) ihr anwendet.

Leitfragen:

- Was brauchen wir für den Verlernprozess im Allgemeinen?
- Worauf müssen wir konkret für das von uns ausgewählte Knowledge Impediment achten?

Intervention Planning:

Das Verlernen im Team sollte gezielt und bewusst erfolgen. Dazu ist Planung notwendig. Ihr müsst euch als Team vorbereiten, wie ihr Schritt für Schritt vorgehen wollt, um euch vom gemeinsam ausgewählten Knowledge Impediment zu lösen.

Macht euch im Team bewusst, wie ihr an den Verlernprozess konkret herangehen möchtet. Schafft die Bedingungen, die euch als Team sowie jedem Teammitglied optimal beim Verlernen unterstützen. Macht euch allen nochmals klar, welches Knowledge Impediment ihr verlernen wollt, was der Grund dafür war, was ihr euch davon erwartet und welche Definition of Unlearned (DoU) ihr anwendet.

Leitfragen:

- Was brauchen wir für den Verlernprozess im Allgemeinen?
- Worauf müssen wir konkret für das von uns ausgewählte Knowledge Impediment achten?

Feld 8 Action Items

Action Items

Wie in Schritt 2 ist es hier wichtig festzulegen, welche Teilschritte ihr zunächst angehen wollt, um das Knowledge Impediment loszuwerden. Hierzu sind mehrere Sprints notwendig, da Muster, die sich über die Zeit aufgebaut haben, auch eine bestimmte Zeit brauchen, um wieder abgebaut zu werden.

In einem Sprint solltet ihr nur die Aktionen (Action Items) einplanen, die ihr wirklich für umsetzbar haltet. Macht euch im Team klar, welche Kapazitäten jedes Teammitglied hat und wie diese für das Verlernen zum Einsatz kommen sollen. So könnt ihr euch über mehrere Sprints und Abarbeiten mehrerer Action Items von einem Knowledge Impediment lösen.

Leitfragen:

- Wie zerlegen wir am besten unseren Plan aus der Vorbereitung in handhabbare Schritte (Action Items)?
- Welche Action Items nehmen wir im aktuellen Sprint rein?

Action Items:

Wie in Schritt 2 ist es hier wichtig festzulegen, welche Teilschritte ihr zunächst angehen wollt, um das Knowledge Impediment loszuwerden. Hierzu sind mehrere Sprints notwendig, da Muster, die sich über die Zeit aufgebaut haben, auch eine bestimmte Zeit brauchen, um wieder abgebaut zu werden.

In einem Sprint solltet ihr nur die Aktionen (Action Items) einplanen, die ihr wirklich für umsetzbar haltet. Macht euch im Team klar, welche Kapazitäten jedes Teammitglied hat und wie diese für das Verlernen zum Einsatz kommen sollen. So könnt ihr euch über mehrere Sprints und Abarbeiten mehrerer Action Items von einem Knowledge Impediment lösen.

Leitfragen:

- Wie zerlegen wir am besten unseren Plan aus der Vorbereitung in handhabbare Schritte (Action Items)?
- Welche Action Items nehmen wir im aktuellen Sprint rein?

Feld 9 Measuring Unlearning

Measuring Unlearning

Um festzustellen, ob ihr Fortschritte im Verlernen macht, müsst ihr messen. Dazu könnt ihr euch im Team an eurer Definition of Unlearning (DoU) orientieren und prüfen, ob ihr alle von euch in der Planung festgelegten Action Items durchgeführt habt und das Knowledge Impediment beseitigt wurde.

Konkret solltet ihr dazu immer festhalten und tracken, wie viele Action Items ihr für eine bestimmte Anzahl an Knowledge Impediments aktuell im Verlernprozess sind. Dadurch erhaltet ihr die Kennzahl des Unlearning-in-Progress (UiP) ähnlich zum work-in-progress (WiP), d. h. Anzahl von Stories die aktuell in Bearbeitung sind. Damit ihr im Team zusätzlich zur Arbeit am Produkt nicht in Stress durch Verlernen geratet, müsst ihr herausfinden, wo euer UiP-Limit liegt. Erkundet für euch und euer Team, ob ihr lieber nur ein Knowledge Impediment angeht oder parallel mehrere. Bei mehreren empfiehlt sich eine Kennzeichnung mittels geeigneter Codes (Textkürzel, Farben, etc.).

Leitfragen:

- Wie viele verschiedene Knowledge Impediments sind aktuell im Verlernprozess?
- Wie viele verschiedene Action-Items haben wir aktuell im Verlernprozess?
- Wie lange befinden sich die Action-Items bereits im Verlernprozess?

Measuring Unlearning:

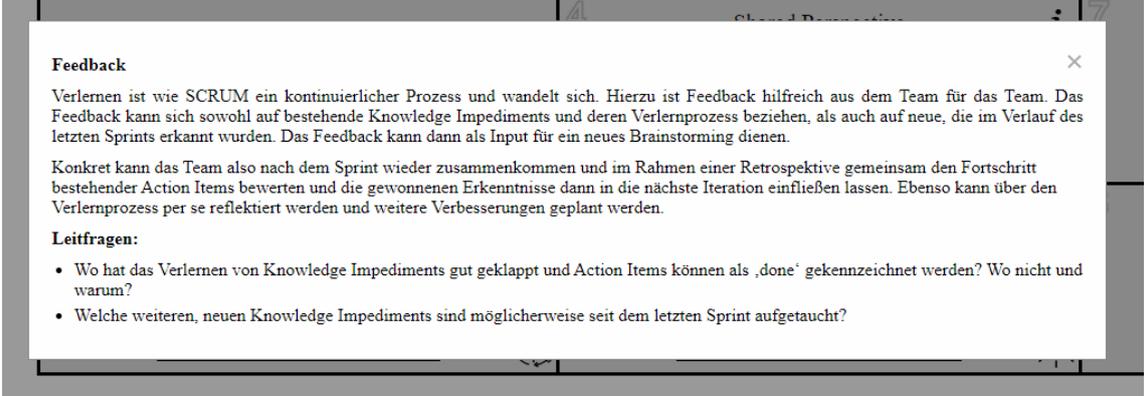
Um festzustellen, ob ihr Fortschritte im Verlernen macht, müsst ihr messen. Dazu könnt ihr euch im Team an eurer Definition of Unlearning (DoU) orientieren und prüfen, ob ihr alle von euch in der Planung festgelegten Action Items durchgeführt habt und das Knowledge Impediment beseitigt wurde.

Konkret solltet ihr dazu immer festhalten und tracken, wie viele Action Items ihr für eine bestimmte Anzahl an Knowledge Impediments aktuell im Verlernprozess sind. Dadurch erhaltet ihr die Kennzahl des Unlearning-in-Progress (UiP) ähnlich zum work-in-progress (WiP), d. h. Anzahl von Stories die aktuell in Bearbeitung sind. Damit ihr im Team zusätzlich zur Arbeit am Produkt nicht in Stress durch Verlernen geratet, müsst ihr herausfinden, wo euer UiP-Limit liegt. Erkundet für euch und euer Team, ob ihr lieber nur ein Knowledge Impediment angeht oder parallel mehrere. Bei mehreren empfiehlt sich eine Kennzeichnung mittels geeigneter Codes (Textkürzel, Farben, etc.).

Leitfragen:

- Wie viele verschiedene Knowledge Impediments sind aktuell im Verlernprozess?
- Wie viele verschiedene Action-Items haben wir aktuell im Verlernprozess?
- Wie lange befinden sich die Action-Items bereits im Verlernprozess?

Feld 10 Feedback



The image shows a screenshot of a presentation slide titled "Feedback". The slide content is as follows:

Feedback

Verlernen ist wie SCRUM ein kontinuierlicher Prozess und wandelt sich. Hierzu ist Feedback hilfreich aus dem Team für das Team. Das Feedback kann sich sowohl auf bestehende Knowledge Impediments und deren Verlernprozess beziehen, als auch auf neue, die im Verlauf des letzten Sprints erkannt wurden. Das Feedback kann dann als Input für ein neues Brainstorming dienen.

Konkret kann das Team also nach dem Sprint wieder zusammenkommen und im Rahmen einer Retrospektive gemeinsam den Fortschritt bestehender Action Items bewerten und die gewonnenen Erkenntnisse dann in die nächste Iteration einfließen lassen. Ebenso kann über den Verlernprozess per se reflektiert werden und weitere Verbesserungen geplant werden.

Leitfragen:

- Wo hat das Verlernen von Knowledge Impediments gut geklappt und Action Items können als ‚done‘ gekennzeichnet werden? Wo nicht und warum?
- Welche weiteren, neuen Knowledge Impediments sind möglicherweise seit dem letzten Sprint aufgetaucht?

Feedback:

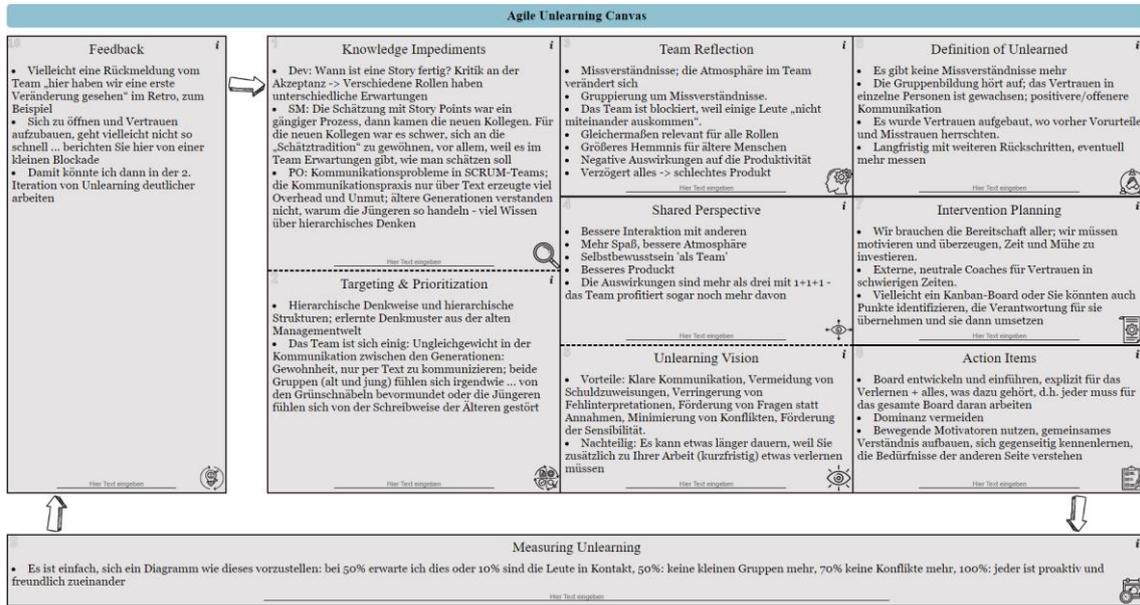
Verlernen ist wie SCRUM ein kontinuierlicher Prozess und wandelt sich. Hierzu ist Feedback hilfreich aus dem Team für das Team. Das Feedback kann sich sowohl auf bestehende Knowledge Impediments und deren Verlernprozess beziehen, als auch auf neue, die im Verlauf des letzten Sprints erkannt wurden. Das Feedback kann dann als Input für ein neues Brainstorming dienen.

Konkret kann das Team also nach dem Sprint wieder zusammenkommen und im Rahmen einer Retrospektive gemeinsam den Fortschritt bestehender Action Items bewerten und die gewonnenen Erkenntnisse dann in die nächste Iteration einfließen lassen. Ebenso kann über den Verlernprozess per se reflektiert werden und weitere Verbesserungen geplant werden.

Leitfragen:

- Wo hat das Verlernen von Knowledge Impediments gut geklappt und Action Items können als ‚done‘ gekennzeichnet werden? Wo nicht und warum?
- Welche weiteren, neuen Knowledge Impediments sind möglicherweise seit dem letzten Sprint aufgetaucht?

J Prototyp 1.1 Evaluation



K Prototyp 2.0 Evaluation

Agile Unlearning Canvas			
<p>Feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> Semierfolgreiche Gespräche viell. sehen wir das Problem einfach zu groß <p>Hier Text eingeben</p>	<p>Knowledge Impediments</p> <ul style="list-style-type: none"> [FB] Ops Wissen nicht bei allen vorhanden [FB] Wer kennt alle aktuellen Dokumente / Compliance Vorgaben? [MK] Intransparenz im Dokumentenprüfungsprozess [JR] [Dienstleister] hat keine Prio auf unseren Themen, wenngleich die Themen für uns brennen [FB] Es gibt nur einen [Dienstleister] Versteher [OG] Es fehlt uns an First Notification of Loss (FNOL)-Prozesswissen [JR] Kopfmonopol [Dienstleister] [KK] Wie arbeitet man ohne Stakeholder? [CS] Rollendefinition noch aktuell? <p>Hier Text eingeben</p> <hr/> <p>Targeting & Prioritization</p> <ul style="list-style-type: none"> Steuerung und Wissen bzgl. [Dienstleister] weitestgehend bei einer Person <p>Hier Text eingeben</p>	<p>Team Reflection</p> <ul style="list-style-type: none"> Ist garnicht verteilt, liegt nur bei einer Person Zu wenig Unterstützung von Fachbereich Komplette Blackbox, was bei [Dienstleister] passiert Keine Monitoring, was wir verwenden können Keine Reporting <p>Hier Text eingeben</p>	<p>Definition of Unlearned</p> <ul style="list-style-type: none"> Empfehlung an Management <p>Hier Text eingeben</p>
	<p>Shared Perspective</p> <ul style="list-style-type: none"> Wir ignorieren [Dienstleister] Prozess Bauen selber Anderes In-/Exkasso System nutzen Nicht nur ein Person kümmert drauf <p>Hier Text eingeben</p>	<p>Intervention Planning</p> <ul style="list-style-type: none"> Eigene Deadline Aufmerksamkeit auf das Thema Kapazität Planung Skill Matrix Weitere BA Unterstützung <p>Hier Text eingeben</p>	<p>Action Items</p> <ul style="list-style-type: none"> Skill Matrix bauen, was musste es können Gespräche führen <p>Hier Text eingeben</p>
	<p>Unlearning Vision</p> <ul style="list-style-type: none"> Weitere Wissensträger. Nachteil wäre zusätzlicher Zeitaufwand Das Thema anderes Team übergeben <p>Hier Text eingeben</p>		
<p>Measuring Unlearning</p> <ul style="list-style-type: none"> Herausfinden ob Termine stattgefunden hat und was die Ergebnisse waren Retro 1: UIP 2 Action Items <p>Hier Text eingeben</p>			

L Transkriptionsregeln

Nach (Mayring 2014, S. 79)

Step 1: Forschungsfrage

Die Fragen, die während den Interviews geklärt werden sollten, waren:

- Wie können die Probleme, die mit veraltetem Wissen und Gewohnheiten verbunden sind, gelöst werden können?

Damit ist die Frage deskriptive ((Mayring 2014, S. 79)), d.h. es wird konkrete Lösungsvorschläge für bereits bekanntes Problem/Phänomen gegeben.

Theoretischer Hintergrund ist, dass veraltete Wissen und Denkmuster eine sehr große Rolle bei der Innovation und kontinuierliche Verbesserung spielen. Ständige Analyse und Identifizierung der solchen „Problemen“ soll der Innovationsgrad im Teams verbessern. Das Konzept des Verlernens hilft dabei genau die Probleme zu identifizieren, zu analysieren und bewusst auszulösen. Verlernen im agilen Kontext bietet auch eine vielversprechende Rolle. Eine Literaturanalyse hat sich gezeigt, dass es im Zusammenhang des Verlernens und agilen Projektmanagement nicht viele Forschungspaper gibt. Es ist auch zu betonen, dass in der Arbeiten von (Matook und Blasiak 2020; Volland 2019) über eine positive Einfluss von Verlernen in agilen Teams gesprochen.

Es ist auch zu beachten, dass Verlernen bei ein oder andere Mitglieder das Team problematisch und herausfordernd sein kann. Aus diesem Grund ist es wichtig mit diesem Thema offen zu beschäftigen und mit den Leuten offen anzusprechen, warum Verlernen wichtig zu einem Zeitpunkt sein kann und welcher Mehrwert es bieten kann. Deshalb müssen SCRUM-Master oder PO mit der Teammitglieder auf das Problem langsam eingehen und mit den Leuten versuchen eine beste Lösung zu liefern.

Step 2: Kategorie Definition und Abstraktionslevel

Kodeeinheit:

Kontexteinheit: Transkript des Interviews (umfassendes Protokoll)

Aufnahmeeinheit: Interview I1 – I5

Die Informationen sind dann relevant, wenn:

1. Interviewte relevante Beispiele von Adressieren des Verlernens im Alltag sprechen.
2. Konkrete Vorschläge/Wünsche an einem Prozess gemacht werden.

Diese Abstraktionslevel liefert dann die konkrete Handlungsempfehlungen von befragten Personen, die in der Praxis schon als Prozessen, Techniken oder Methoden ausprobiert haben. Die Hinweise können dann Direkt bei der Definierung der Anforderungen helfen.

Step 3: Textkodierung

Das Material wird Zeile für Zeile analysiert und dabei wird geprüft, ob da relevante Informationen sind. Alles andere Material/Information wird ignoriert. Als nächstes werden die Kategorien formuliert, die vorher definierte Abstraktionslevel entsprechen. Bei der Kategoriendefinition wird auch geprüft, ob die relevanten Textstellen schon definierte Kategorien passen oder soll dafür eine neue Kategorie formuliert werden.

Step 4: Revision

Hier werden die Kategorien noch einmal geprüft. Da muss angeschaut werden, ob alle Kategorien zu der Forschungsfrage passen. Es ist auch wichtig zu prüfen, ob die Abstraktionslevel ausreichende sind. D.h. wenn da zu wenig Kategorien identifiziert sind, dann es ist zu abstrakt. Aber wenn da zu viele Kategorien identifiziert wurde, kann sein, dass Abstraktion sehr spezi-

fisch war. In beide Fällen muss Abstraktionslevel geändert werden und Analyse von Anfang zu beginnen.

Step 5: Finale Kodierung

Einheitliche Regeln für die gesamte Transkript definieren.

Interview Beschreibung

Interview Nummer	<i>Interview Nummer</i>
Interviewpartner	<i>SCRUM Rolle</i>
Art der Interview	<i>Video Konferenz</i>
Dauer der Aufzeichnung	<i>MM:SS – MM:SS</i>

Sprechende Personen

I – Interviewende Person

B – Befragte Person

Transkriptionsregeln

R1 Zeitstempel

Die Aussagen enden mit einem Zeitstempel. #MM:SS#

R2 Nichtverbale Zustimmungen

Nicht verbale oder akustische Zustimmungen werden mit [Zustimmung] gekennzeichnet

R3 Verzögerungen

Für bessere Leserlichkeit werden die Stellen, wo lange Pausen für Nachdenken war oder die Verzögerungslaute werden mit „...“ markiert.

R4 Unklare/nicht verständliche Passagen

Unverständliche Passagen werden mit [unverständlich] gekennzeichnet.

R5 Unternehmensnamen

Die Stellen, wo Interviewten Unternehmensnamen erwähnen, werden mit [Unternehmen] gekennzeichnet.

Beginn des Transkripts

....

Ende des Transkripts

Step 6: Hauptkategorien

Die Liste von Kategorien sollen in Hauptkategorien gruppiert werden, damit die nützlich für beantworten der Forschungsfrage sind.

Step 7: Intra-/Intercoder-Prüfung

In der Arbeit wird dieser Schritt nicht durchgeführt

Step 8: Endergebnis und Interpretation

Die Hauptkategorien werden dargestellt. Wenn die Kategorien in mehreren Transkripten gefunden werden, wird die Häufigkeit der Kategorie dargestellt.

M Quellcode des AUCs

Die Quellcode für AUC wird im GitHub zur Verfügung gestellt:

<https://github.com/Na22-1/Masterarbeit-Agile-Unlearning-Canvas.git>

Erklärung über das selbstständige Verfassen von „Agile meets Unlearning: Entwicklung und Demonstration eines digitalen Tools zur Unterstützung von Verlernen in agilen Teams“

Ich versichere hiermit, dass ich die vorstehende Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der obigen Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, habe ich in jedem einzelnen Fall durch die Angabe der Quelle bzw. der Herkunft, auch der benutzten Sekundärliteratur, als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen sowie für Quellen aus dem Internet und anderen elektronischen Text- und Datensammlungen und dergleichen. Die eingereichte Arbeit ist nicht anderweitig als Prüfungsleistung verwendet worden oder in deutscher oder in einer anderen Sprache als Veröffentlichung erschienen. Mir ist bewusst, dass wahrheitswidrige Angaben als Täuschung behandelt werden.

Hannover, den 03. Juni 2024

N. Baindurashvili