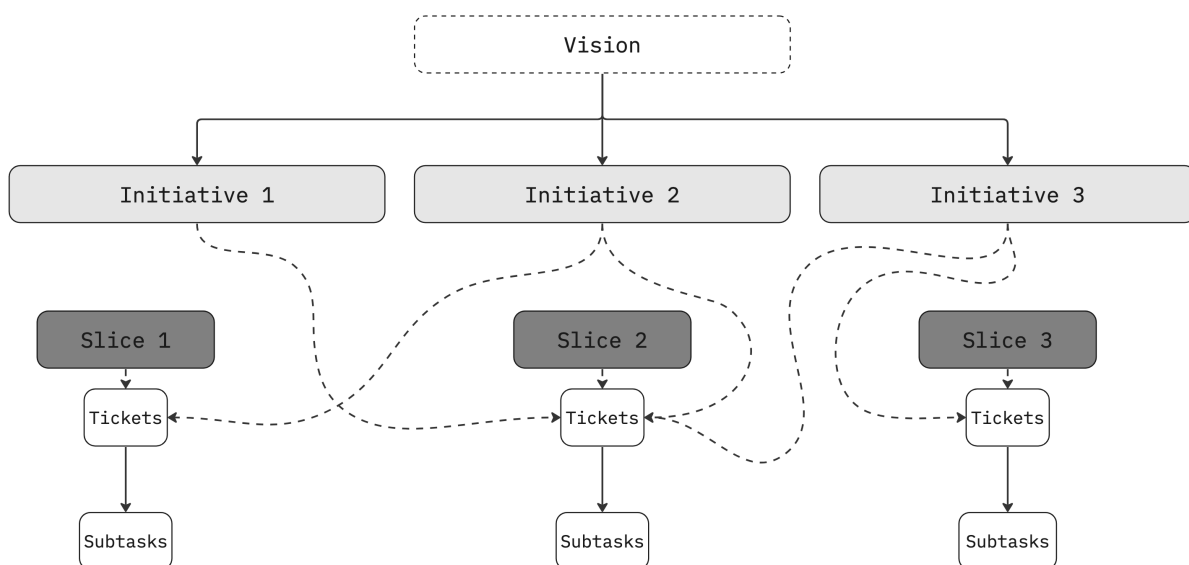




Initiativen in LIFe

Initiativen sind im Prinzip die **großen Themen** die innerhalb einer Produktvision aufkommen, um das Produkt zu liefern. Was ist alles notwendig, um die Vision zu erfüllen? Die Narrative innerhalb einer Initiative wird wahrscheinlich weitere **Themengebiete** aufdecken, die vorher intransparent waren oder sogar vergessen wurden. **Initiativen sind immer Architekturübergreifend und beinhalten allen Aufwand, egal wo dieser Intern der Firma organisiert wird.**



Diese großen Themen, werden durch die User Story Maps mit Tickets gefüllt, welche das **Backlog** für die Vision bilden. Die definierten Slices für den **Release** werden mit den gefundenen notwendigen Tickets aus den verschiedenen Initiativen gefüllt und ins Refinement genommen.

Initiativen sind in ihrem Kern dafür da, folgende Probleme und Fragen zu lösen:

- **Was gibt es innerhalb eines Themas zu tun?**

Zum Beispiel für ein Thema: Alles was mit Basisverhalten des Gerätes zu tun hat. Oder ein Log-In Prozess auf einer Webseite. Je Komplexer, desto umfassender ist die Initiative.

- **Wer sind unser Kunden, wer sind unsere Nutzer und wie verhalten sie sich mit dem Thema vom Produkt?**
- **Was soll das Produkt bieten?**
Bietet das Produkt A, B oder C an? Oder doch D? Oder A und C?
- **Wo überschneiden sich die Verhalten unserer verschiedenen Nutzer und Kunden mit dem Produktthema?**
Kunden, Nutzer, Interne Kunden, Interne Nutzer, Externe Dienstleister... Sie alle verhalten sich anders, haben andere Anforderungen, Bedürfnisse und Erwartungen in und am Produkt.
- **Was hat den meisten Mehrwert im Thema?**
Für Wen klären wir den Aufwand im Thema? Den Nutzer? Den Kunden? Beide?

Und für Kompetenzen innerhalb der Firma, welche das Produkt entwickeln, bieten die Initiativen:

- **Eine gemeinsame Sprache für die Aufwandklärung und dessen Dokumentation**
Eine Einigung darüber, wie der Aufwand nicht nur geklärt, sondern auch dokumentiert und abgearbeitet wird.
- **Definiertes Backlog, einheitlich über alle Themengebiete hinweg.**
Egal ob Kompetenzen oder andere Rollen dabei waren,- oder zum Thema neu hinzukommen: Alle Initiativen sind identisch gebaut und bieten daher sofort Einsichten und Verstehen.
- **Was passiert am Anfang, in der Mitte und am Ende von einem Thema?**
Viele Kompetenzen sind spezialisiert und oder ignorieren oder haben keinen Zugriff auf Informationen für die Person, die danach mit dem Ergebnis weiterarbeitet. Initiativen sind immer Architekturübergreifend und zeigen somit allen, was genau mit ihrer Arbeit vorher, danach oder damit passiert. Welchen **Impact** liefern Sie.
- **Eine Übersicht aller offenen Themen die noch notwendig sind, um die Vision zu erfüllen.**
Planung findet damit über wirkliche Einsichten über die gesamten Aufwände statt und nicht auf geschätztem Bauchgefühl, im schlimmsten Fall wurde die Release Planung vom Management erstellt, ohne zu wissen, was der Aufwand wirklich beinhaltet.
Die Metriken in LIFe werden hierzu verwendet, um auf **Daten** Entscheidungen treffen zu können und nicht auf Vermutung oder Schätzung.

▼ Was bedeutet “Architekturübergreifend”?

Eine der Kernelemente von User Story Maps ist, dass sie immer ignorieren, **wo** der Aufwand vom Thema zu erledigen ist für das Produkt. Interne Mauern, Abteilungsabschnitte oder spezifische Kompetenzen Teams sorgen dafür, dass das Produkt und die Entwicklung darunter leidet. Die Intransparenz oder mangelnde Abstimmung sorgen für Verschwendung. Initiativen und ihre User Story Maps sind immer so gebaut, dass sie ignorieren wo der **Aufwand liegt**. Sie machen transparent, **was getan werden muss**, *egal wer* dafür **Verantwortlich** ist. Gleichzeitig können Entscheidungen über das Produkt getroffen werden, die sonst intransparent sind- Entweder durch die Interne Struktur, oder einfach dadurch, dass die Entscheidung darüber nie diskutiert wurde, egal weshalb.

Aufwand = Aufwand. *Egal wo, wem er gehört oder wann er zu tun ist. Der Aufwand muss transparent gemacht werden um ihn planbar zu machen.*

Die Flight Levels von Klaus Leopold

“Theorie ohne Praxis ist nutzlos. Praxis ohne Theorie ist teuer”
— Klaus Leopold

LIFe orientiert sich mit den Initiativen und ihrer Organisation an den Flight Levels von Klaus Leopold.

Kurz erklärt: Das Flight-Level-Modell ist eine Denkhilfe, um zu verstehen, **wo** in einer Organisation **was** getan werden muss, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Jedoch gibt es keine Vorgabe, **wie** sie erreicht werden könnten. (Ähnlich wie bei SCRUM gibt der SCRUM-Guide keine Anleitung, **wie** das (Produkt) Backlog **erstellt** werden soll, sondern nur, dass es erstellt werden muss.)

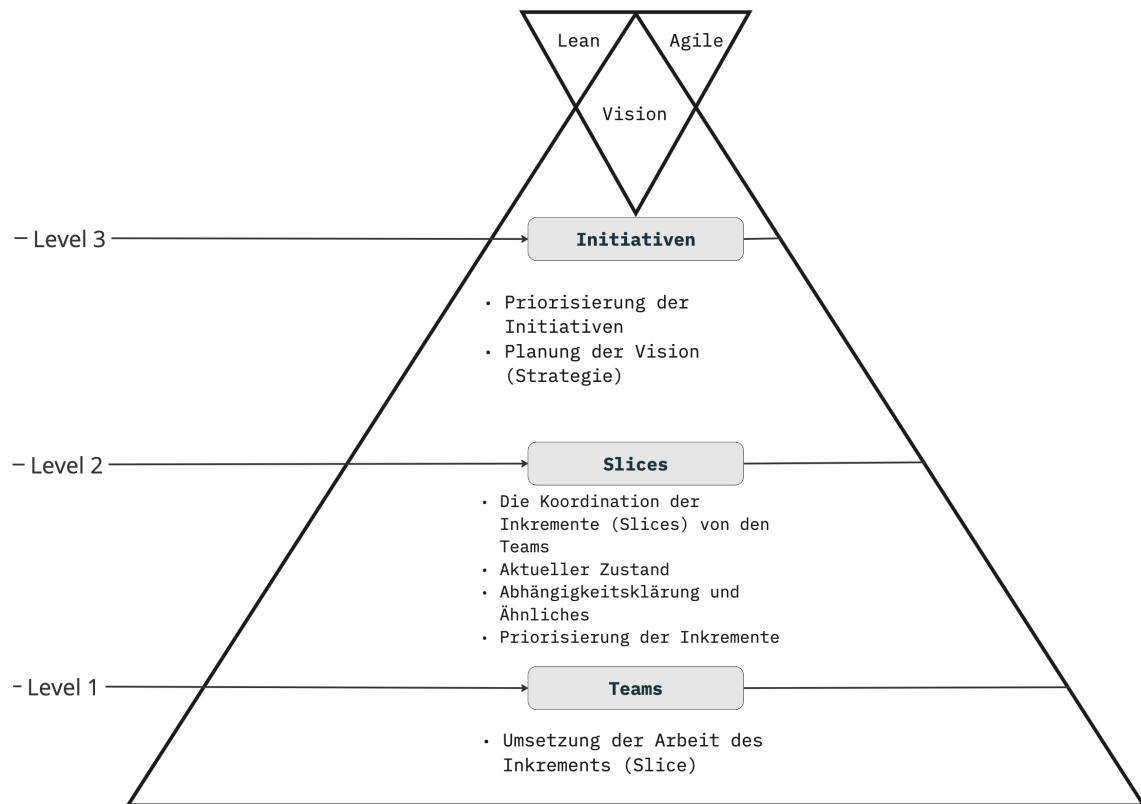
Das Modell der Flight Levels umfasst drei Ebenen, die sich jeweils um verschiedene Bereiche kümmert:

- **Flight Level 3: Strategie**
Den Blick von ganz oben auf das Projekt und die Strategie dahinter.
- **Flight Level 2: Koordination**
Synchronisation von Teams, Management von Abhängigkeiten

- **Flight Level 1: Arbeitsprozesse**

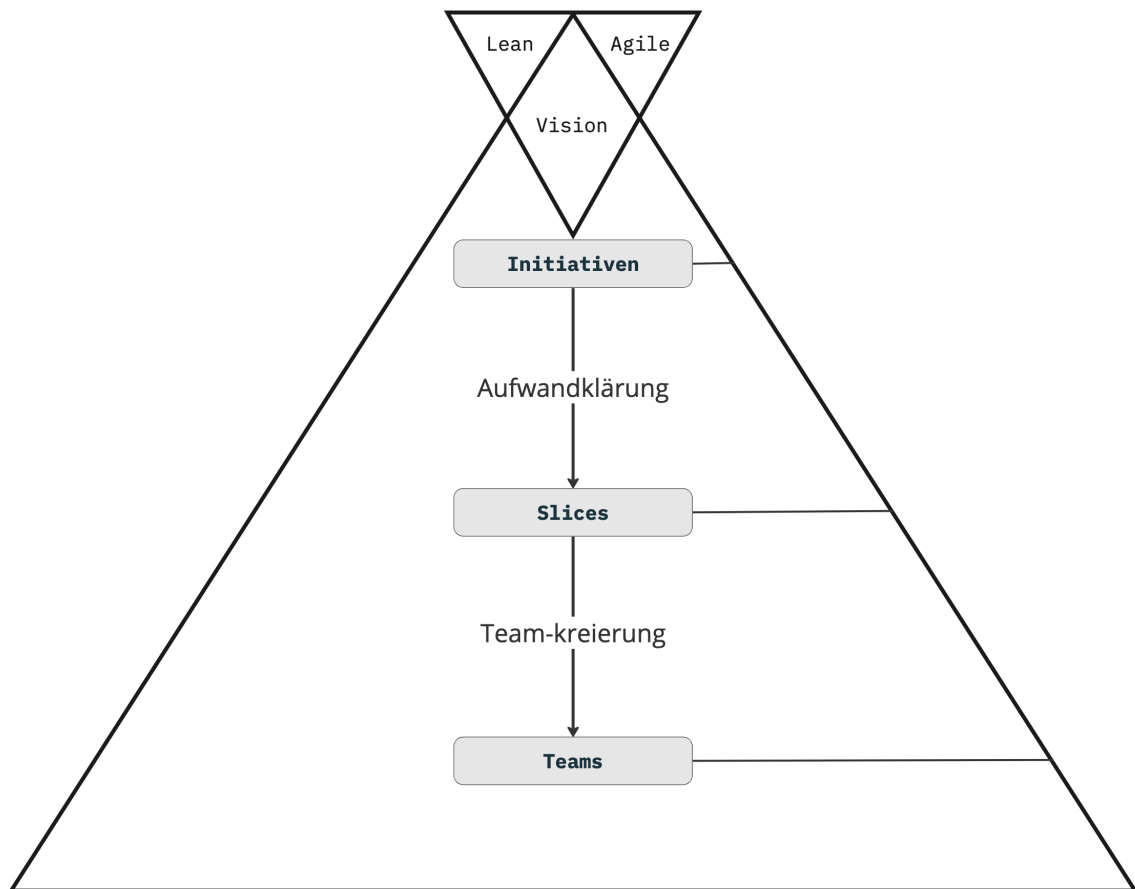
Teamebene und die Umsetzung der Arbeit

LIFe nimmt sich die Idee von den drei verschiedenen Ebenen, die allen einem Fokus folgen, und verwendet Sie sehr ähnlich oder sogar identisch.



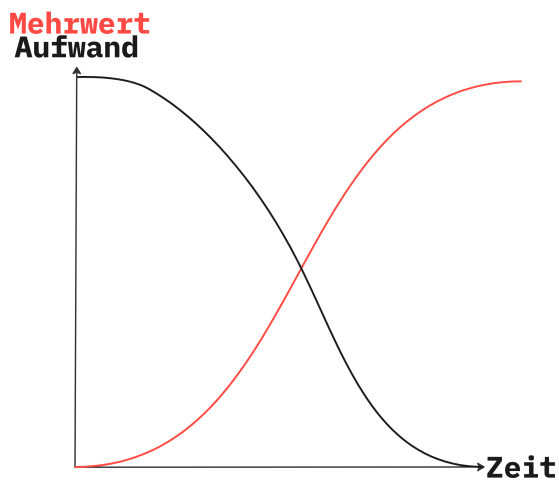
Um die Organisation der verschiedenen "Flight Level's" zu erreichen gibt es in LIFe ein klares Regelwerk um das wie zu klären und die Anwendung dahinter zu klären.

Jedoch gibt LIFe vor, **wie** die Ebenen genau **verwendet** werden und auch **wie** sie **erarbeitet** werden sollen. Durch das User Story Mapping sind die Initiativen auf Level 3 mit Level 2 verbunden- Nur durch die Aufwandklärung der Initiativen kann Level 2 (die Slices) voll entstehen und verwendet werden. Somit kann das Team entstehen, welches die notwendigen Kompetenzen bildet um das Inkrement, den Slice, zu liefern.



▼ Der grobe Ablauf einer Initiative

1. Initiative Ticket & Initiative Owner Benennung
2. Refinement der Initiative
3. Persona Definierung & Entscheidung
4. Narrative 1 bauen
5. Narrative 1 Abnahme
6. Aufwandklärung der Narrative
7. WCBC der Narrative 1
8. Abnahme WCBC Narrative 1
9. Aufwandklärung der WCBC Narrative 1
10. (Wiederholung ab Schritt 3)



Initiativen werden zu Beginn viel Zeit in Anspruch nehmen, um die ersten groben Narrativen und Aufwände zu klären. Hierbei kann man unterschiedlich vorgehen; entweder man legt den Fokus explizit zu Beginn auf die Initiative(n) und klärt sie auf, oder man arbeitet kontinuierlich an Ihnen um die verschiedenen Themen für den nächsten Release vorzubereiten. (Nicht mit der ersten Initiative zu empfehlen). Je nach Projekt werden Initiativen größer oder kleiner Ausfallen, sind jedoch immer gleich in ihrer Struktur.

Wie spielt der Kunde (& Nutzer) bei den Initiativen eine Rolle?

Im agilen Arbeiten spielt der Kunde (& Nutzer) immer eine zentrale Rolle. Um ein Produkt erfolgreich zu gestalten, sollte es Kunden und Nutzer zentriert gebaut sein. Bei den Initiativen handelt es sich hierbei um die Personas. Diese werden definiert und bauen die Narrative der Initiative. Somit wird direkt geklärt:

- **Für welche Personas ist das Thema relevant?**
- **Wie verhalten sich die Personas mit dem Thema? Welche Anforderungen haben Sie?**
- **Wie soll sich das Produkt mit den Personas verhalten?**

Die meisten Initiativen beinhalten **mehrere** Personas, um ihren vollen Mehrwert zu bekommen.

Pro Persona sind ca. 5-10 Stunden pro Map einzuplanen, je nach Kompetenzen und Zugriff zu den notwendigen Informationen über Nutzer/Kunden-Kenntnis, kann diese natürlich variieren. Die erste Narrative pro Initiative wird im Schnitt ca. 20 Stunden benötigen, um einen guten nutzbaren Punkt zu erreichen.

Klar steht jedoch: Jede Initiative die Geplant wurde wird mit ihrer Nutzbarkeit während der Release Planung starken Impact liefern und damit die Release Planung effektiver, qualitativer und *schneller* in ihrer zukünftigen Planung machen.