

Kapitel 1

Unterbau für die agile Transformation – Identifikation und Beschreibung wesentlicher Grundlagen zur Aktivierung der Anpassungsfähigkeit

Michael Novosel und Kai Häckel

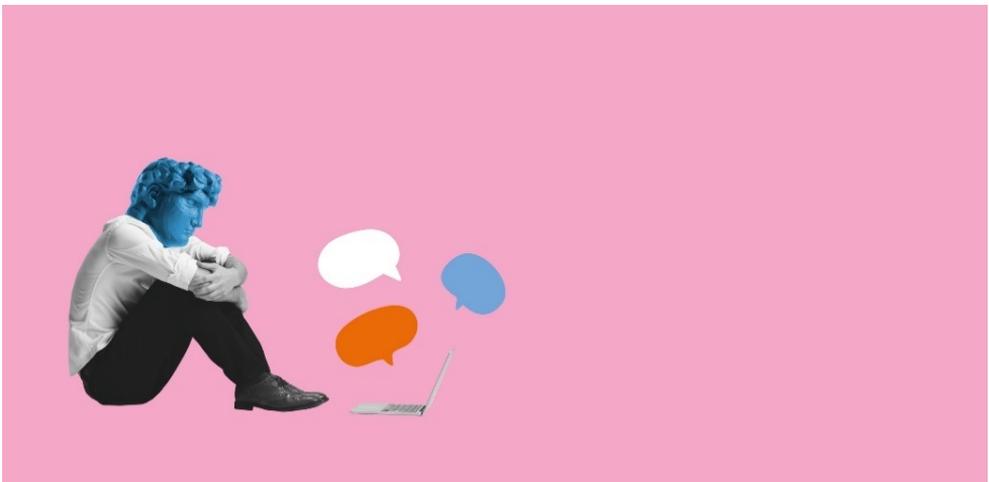


Abbildung 1.1: Quelle Anton Vierietin Creative #1368554022 iStock/Getty Images Plus

1.1 Modelle zur agilen Transformation im Team bzw. der Organisation – eine Summary

Prolog

Ein sehr unbehagliches Gefühl beschlich Bruno, einen der agilen Coaches im Unternehmen. Alles sollte zurück auf den Status, den das Team vor einem Jahr hatte. Keine Dailys mehr. Keine Plannings. Keine Retrospektiven. Stattdessen waren Statusmeldungen und Genehmigungsprozesse wieder hoch im Kurs. Seit dem Wechsel in der Geschäftsleitung wehte ein neuer – oder vielmehr ein recht traditioneller – Wind bei dem bekannten Neu-Ulmer Familienunternehmen. Bruno hatte vor nicht allzu langer Zeit seinen jetzigen Arbeitgeber wegen der zukunftsweisenden, kundenorientierten und sehr agilen Ansätze gewählt. Doch trotz aller guten Ideen, konnte die Produktivität nicht wie erhofft gesteigert werden. Vielmehr machte sich seit dem Start der agilen Transformation beim Großteil der Belegschaft Unsicherheit breit. Die Abteilungsleiter, deren Einflussphäre seit der Etablierung neuer Rollen, wie Product Owner und Teamcoaches, zusehends schwand, suchten schließlich den Kontakt zu den Inhabern und machten ihrem Frust Luft. Das Experiment agile Transformation wurde beendet, die Geschäftsleitung neu aufgestellt und der Fokus auf eine harte Preispolitik gelegt, die kurzfristig Liquidität in die Kassen spült. Gleichzeitig spürten Inhaber und Geschäftsleitung, dass diese Herangehensweise im prognostizierten wirtschaftlichen und sozialen Umfeld mitunter eine Sackgasse ist. Veränderungsfähigkeit und Agilität waren angesichts der aktuellen Krisen und Herausforderungen gefragter denn je. Doch offenbar hatte dem Unternehmen ein stabiler Unterbau gefehlt, damit eine agile Transformation gelingen kann.

1.1.1 Veränderungsfähigkeit und weniger Verschwendung

Als Orientierungshilfe, in welchem Kontext Agilität zielführend eingesetzt werden kann, ist das Cynefin-Framework von David J. Snowden ein gängiges Werkzeug (Snowden, D., 2000). Der komplexen Domäne werden dort typischerweise emergente Praktiken zugeschrieben. Das bedeutet Vorgehensweisen, die den Ansatz „Probe – Sense – Respond“ verfolgen. Die Praktiken sollen helfen, Umgebungen zu gestalten, in denen mittels Experimenten Muster erkannt werden können. Gezielte Ideengenerierung, Großgruppenformate sowie die Förderung von Dissens und Vielfalt sind damit Mittel gegen den ständigen Fluss der Veränderung, die Unvorhersehbarkeit und dem Gefühl, dass es keine richtigen oder falschen Antworten zur Auflösung der

Situation gibt. Damit die Vorgehensweisen ihre Wirkung entfalten können, bedarf es einem deutlich höheren Interaktions- und Kommunikationsniveau als in den Domänen „einfach“ oder „kompliziert“ im Cynefin-Framework. Die Methoden sind damit, global gesprochen, Optionen zum Umgang mit komplexen Situationen. Ein Rückfall in Command-and-Control-Haltungen, die Suche nach Fakten statt Mustern oder die Akzeptanz erstbesten Lösungen, sind hingegen ein sicheres Zeichen dafür, dass sich die mit der Situation beschäftigten Personen oder Organisationen auf dem Holzweg befinden (Snowden, D. et al., 2007).

Der Blick in das agile Manifest und die agilen Prinzipien verdeutlicht, dass Agilität damit eine Antwort für die von Snowden beschriebenen komplexen Umgebungen ist (Beck, K. et al., 2001). Sie vereint die iterative und inkrementelle Annäherung an die perfekte Lösung für die Nutzer mit Mechanismen und Werten, die die Basis für ein Wirken in Selbstverantwortung und Selbstorganisation bilden können. In komplexen Situationen gelingt es so mit gut abschätzbarem Investment und kleinen Schritten, sich an die passgenaue Lösung für die Problemstellungen der Nutzer und Kunden zu nähern. Veränderungsfähigkeit wird systemisch verankert und – als positiver Nebeneffekt – wird die Verschwendung von Ressourcen möglichst vermieden. Und doch zeigt sich, dass ein „Update des betrieblichen Arbeitsmodus“ nicht einfach per Knopfdruck geht und die Herausforderung, ein agiles Mindset bei den Mitarbeitenden im Unternehmen zu fördern, besonderer und langfristiger Aufmerksamkeit bedarf. Um auch in diesem übergreifenden transformativen Prozess, neben den direkt wertschöpfenden Kernprozessen in Unternehmen, gezielt Verschwendung zu vermeiden und einem „Scheitern“, wie die des Protagonisten Bruno im Prolog, vorzubeugen, spricht viel für die Fokussierung auf die wesentlichen Grundlagen des agilen Wandels bei sich selbst, dem Team und der Gesamtorganisation.

Aufbauend auf dem Cynefin-Framework können Unternehmen zudem den Übergang von agiler Zusammenarbeit in traditionelle Vorgehensweisen im Verlauf eines Produktlebenszyklus sowie in Entwicklungsprozessen pragmatisch und für alle Handelnden verständlich ableiten und visualisieren. Ist der agile Auftakt gelungen und wurden echte Muster erkannt, folgen oftmals klassische Projekte (Domäne „kompliziert“) oder einfach Sachbearbeitungsaufgaben (Domäne „einfach“) zur Realisierung abgeleiteter Problemlösungsoptionen.

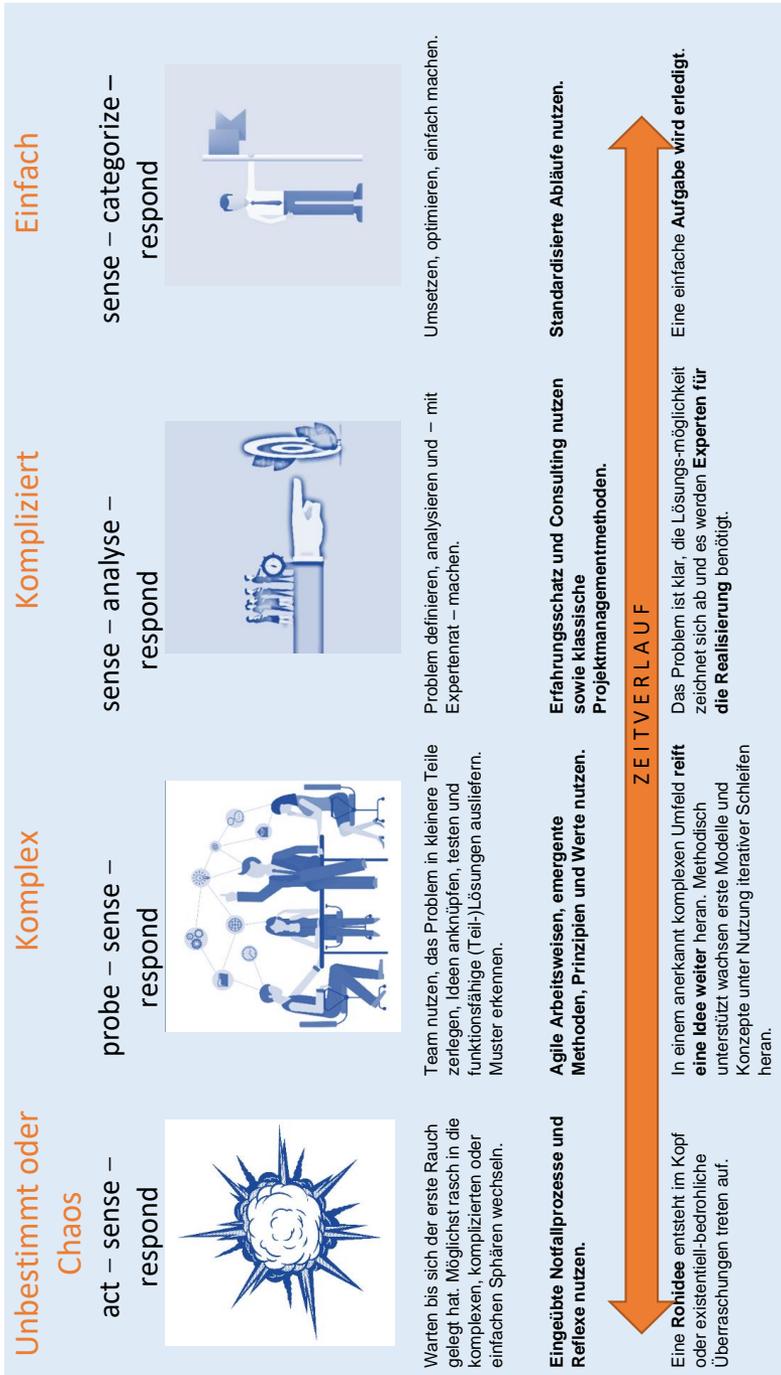


Abbildung 1.2: Cynefin-Framework im Produktlebenszyklus - Eigene Darstellung in Anlehnung an David J. Snowden (Snowden, D., 2000)

1.1.2 Verhalten als Funktion aus Person und Umfeld

Die Feldtheorie von Kurt Lewin und die daraus abgeleitete Funktion in der Absatzüberschrift, liefern eine Erklärung für die Wirksamkeit oder Unwirksamkeit von Veränderungsvorhaben, bei denen Menschen betroffen sind (Lewin, K., 1963/2012). Demnach kann eine Transformation nur unter Berücksichtigung der persönlichen Prägung und Erfahrung der betroffenen Personen und nur mit einem zeitlichen Versatz, im Vergleich zu einer schnell umsetzbaren Anpassung des Umfeldes, erfolgreich in Wirkung kommen. Lewin legt dabei zu Grunde, dass sich grundsätzliche persönliche Parameter, wie die DNA, das Geschlecht oder auch die Erziehung, nicht Ad-Hoc aufgrund betrieblicher Anforderungen beliebig verändern lassen. Vielmehr hat er erkannt, dass es durch die Wechselwirkung zwischen Mensch und Umwelt gelingen kann, eine Veränderung anzutriggern.

Jüngere Modelle, wie die Integrale Landkarte für wirksame Organisationsentwicklung von Enzler et al. (2021), der Reorganisationsansatz von Frederic Laloux (2014), Modelle, wie das Trafo-Modell von Häusling et al. (2019) oder das FokusSystem aus der Feder von Olaf Tietgen und dem Lübecker HanseLab, gehen jeweils ähnliche Wege und greifen die Idee Lewins‘ im Kontext der Veränderung und Transformation von Organisationen neu auf (Tietgen, O., 2021). Allen diesen Modellen ist gemeinsam, dass sie versuchen, den Grad der individuellen Evolution des sozialen Gefüges begreifbar und damit besprechbar zu machen.

Leider entsteht hierdurch teilweise eine neue Komplexität, die einer nachhaltigen und langfristigen Anwendung im betrieblichen Alltag oftmals im Wege steht.

1.2 Reduktion von Komplexität in den Modellen und Unterbau für die Transformation

Durch eine durchdachte Selektion der betrachteten Aktionsfelder könnte infolgedessen ein universell anwendbares Modell für die Transformation einer beliebigen Organisation hin zu

- mehr Beweglichkeit im Verhalten bei den Mitarbeitenden,
- Maximierung des Kundennutzens sowie
- Vermeidung von Verschwendung

entstehen.

Die Aktionsfelder, in denen eine individuelle Weiterentwicklung für mehr Agilität erforderlich ist, lassen sich grob in zwei Cluster einteilen. Zum einen in die nicht beziehungsweise wenig beeinflussbaren externen Faktoren. Zu nennen wären hier beispielsweise die Politik, Inflationseffekte oder Wettbewerber. Weiter können interne Faktoren, wie das Führungsverhalten, die Unternehmensstrategie oder der Automationsgrad ausgemacht werden. Auch wenn diese internen Faktoren in der eigenen Einflussphäre des Unternehmens liegen, zeigt sich in der Praxis, dass gerade diese nur unter spürbarem Aufwand und unter fachkundiger Begleitung der Widerstände nachhaltig veränderbar sind. Neben sachlogischen Argumenten gegen die Veränderung sind gerade bei den internen Faktoren mitunter Glaubenssätze in der Organisation verbreitet, die einem Wandel diametral entgegenstehen. Diese Glaubenssätze zu besprechen und aufzulösen ist folglich Daueraufgabe bei einem Transformationsprozess. Der Prozess der Aufarbeitung erfordert und fördert die Kommunikation über Fachbereichs- und Teamgrenzen hinweg. Sie ist somit ein selbstreinigendes Element auf dem Weg hin zu mehr Agilität.

In der weiteren Vorbereitung eines individuellen Transformationsvorhabens sollten die Probanden die bevorzugten und offensichtlichen Aktionsfelder festlegen. Bestenfalls können jeweils drei bis vier interne und externe Aktionsfelder identifiziert werden, sodass die Transformation ganzheitlich in Wirkung kommen kann. Prozessual bietet es sich an für die Aktionsfelder mehrere Entwicklungsstufen kurz zu beschreiben, sodass die Anwender ihrer Intuition bei einer initialen Selbsteinschätzung folgen können. Die Beschreibungen beinhalten bestenfalls zunehmend agile Ansätze, Werte und Prinzipien, sodass unmittelbar nach der Erhebung des Status Quo eine agile Vision für die festgelegten Aktionsfelder mit einem zeitlichen Horizont von 2 bis 3 Jahren definiert werden kann.

Tabelle 1.1: Beispielhafte Sammlung möglicher Aktionsfelder bei der agilen Transformation im Unternehmen

Aktionsfeld	Wirkung primär intern oder extern
Beziehung und Interaktion mit Kunden und Abnehmern	Extern
Ökosystem	Extern
Produkte	Extern
Werte	Extern
Wertschöpfungskette	Extern
Wettbewerb	Extern
Archetyp	Intern
Aufgabenstellungen	Intern

1.2 Reduktion von Komplexität in den Modellen

Tabelle 1.1: Beispielhafte Sammlung möglicher Aktionsfelder bei der agilen Transformation im Unternehmen

Aktionsfeld	Wirkung primär intern oder extern
Betriebliche Abläufe und Kernprozesse	Intern
Cloud und Daten	Intern
Digitalisierung Umfeld	Intern
Führung (Governance)	Intern
Führung (Leadership)	Intern
Information und Kommunikation	Intern
Menschen und ihre Fähigkeiten, Kompetenzen	Intern
Organisationale Merkmale	Intern
Prozessdigitalisierung / Automationsgrad	Intern
Prozesse / Prozessstandards	Intern
Strategie	Intern
Struktur	Intern
Technologie	Intern
Transformationsmanagement / -design	Intern
Überwachung und Kontrolle	Intern
Unternehmensentwicklung	Intern
Zusammenarbeit	Intern
Digitales Marketing	Sowohl-als-auch
Einblicke und Transparenz	Sowohl-als-auch
Innovationsverständnis	Sowohl-als-auch
Kunden	Sowohl-als-auch
Kultur	Metaebene

Mit der Vision für die Aktionsfelder lassen sich bestenfalls passgenaue Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Strategien, Strukturen, Prozesse, Führungsverhalten, HR-Themen und die Metafunktion Kultur ableiten. Neben diesen anspruchsvollen Vorarbeiten unterstützen die nachfolgend skizzierten Grundlagen der Transformation die Veränderung maßgeblich. Sie schaffen ein Milieu, in dem transformative Impulse auf individueller, auf Team- oder Organisationsebene ihre Wirkung voll entfalten können. Dafür sind sechs zentrale Grundlagen für die agile Transformation notwendig, die im Folgenden vorgestellt werden.

1.2.1 Grundlage 1: „Investieren in Coaching und Mentoring“

Ein agiler Coach sollte über einen umfassenden Werkzeugkoffer mit agilen Vorgehensmodellen, Methoden und tiefes Wissen zu Haltung und Prinzipien verfügen. Mit seinem Fachwissen unterstützt er in unterschiedlichen Rollen das Team, den Product Owner und weitere Stakeholder bei der täglichen Arbeit. Dabei begleitet der Coach alle Stufen der agilen Transformation mit Trainings und der grundlegenden Wissensvermittlung, Consultingansätzen und direktem Coaching als Begleiter der Menschen. Abweichend von den weiteren Grundlagen ist beim Investment in Coaching und Mentoring vorausschauendes und langfristiges Agieren ratsam: Geeignete Coachingpersönlichkeiten können bestenfalls in den eigenen Reihen gefunden und in ihrer Entwicklung in diese Rolle begleitet werden. Alternativ können agile Coaches auch am Arbeitsmarkt beschafft werden. Der Wettbewerb um gute Coaches ist – analog zu anderen Fachkräften und Experten – jedoch spürbar und die Chance zum Wunschzeitpunkt den perfekten Unterstützer für die Transformation zu finden eher gering.

1.2.2 Grundlage 2: „Werte sichtbar machen und von allen weiterentwickeln lassen“

So banal es klingt: Ein moderiert geführter Dialog über die Wertebasis im Unternehmen ist unerlässlich, wenn die Mitarbeitenden Agilität in ihrem Alltag verankern sollen. Möglicherweise stehen gelebte Werte der Organisation im Widerspruch zu den Werten, die Agilität so attraktiv machen. Die acht agilen Werte sollen dabei nicht als einzig „richtige“ Werte und schon gar nicht ohne die Wechselwirkungen untereinander verstanden werden. Diese sind Mut, Einfachheit, Commitment, Offenheit, Feedback, Respekt, Kommunikation und Fokus (Beck, K. et al., 2001). Die Werte bilden den Rahmen, in dem bei Bedarf mit agilen Prinzipien und Methoden gearbeitet werden kann. Erkannte Gegen- oder Un-Werte (Winkel, R., 1986) in der betrieblichen Praxis sollten dabei eingepreist werden. Zur laufenden und langfristigen Wertediskussion bieten sich Wertekarten an, die ein haptisches Erlebnis ermöglichen. In Remotesituationen können auch virtuelle Haftnotizen auf dem digitalen Whiteboard zweckdienlich sein. Wie aus Strategiediskussionen bekannt, ist auch bei einem Austausch über die Wertebasis im Unternehmen der „Weg das Ziel“: Der Dialog schafft Verständnis und ein starkes Gemeinschaftsgefühl.

1.2.3 Grundlage 3: „Umfeld verändern, nicht die Menschen“

Die bereits zitierte Feldtheorie (Lewin, K., 1963/2012) von Kurt Lewin beschreibt einige interessante Aspekte, die sich Organisationen bei einer agilen Transformation zu Nutze machen können. In jedem Fall ist es wichtig, sich der Wechselwirkungen bewusst zu sein. Im Kern findet sich in Lewins Erkenntnissen die Botschaft, dass Personen direkt nur schwer bis nicht veränderbar sind, ohne dass sich das Umfeld und die Rahmenbedingungen, in denen die Menschen handeln, verändern. So ist es, im übertragenen Sinn einfach nachvollziehbar, dass ein Mensch, der Hunger hat, der verfügbaren Nahrung einen höheren Wert zugesteht als ein Mensch, der satt ist. Verändert sich das Umfeld im Beispiel, das heißt die favorisierte Nahrung wird verknappt oder fehlt, so fällt es den hungernden Menschen notgedrungen leichter, auf Nahrung außerhalb der bekannten und geliebten Repertoires auszuweichen. Das etwas drastische Beispiel mit der Verknappung von Nahrung hat durchaus Analogien im Veränderungsprozess hin zu mehr Agilität. So können andere – und im beschriebenen Kontext eben agile – Praktiken, Werte und Methoden in einem herausfordernd gestalteten Umfeld besser ihre Wirkung entfalten als in einer gesättigten und schwerfälligen Umgebung. So oft es möglich und sinnvoll ist, sollten agile Herangehensweisen deshalb in Organisationen als Handlungsoption aktiv angeboten werden. Ein ins Stocken geratenes Projekt kann so zu einem agilen Quick-Win mutieren und im Idealfall gruppenspezifische Prozesse auslösen, die den Boden für mehr Agilität ebnen. Gerade zum Start einer agilen Transformation bieten sich subversiv platzierte Cultural Hacks oder agile Spiele als erste Berührungspunkte an.

1.2.4 Grundlage 4: „Störungen haben Vorrang“

Der Anspruch, dass Störungen Vorrang haben, bedeutet, dass die menschliche Wirklichkeit im täglichen Arbeitsleben anerkannt und beachtet wird. Trotz Prozessbeschreibungen und geregelten Abläufen gibt es eben auch Tage, an denen wir ein Teammitglied aufgrund einer unbedachten Äußerung oder eigener Probleme an das andere Ende der Welt wünschen. Als Quelle für den Anspruch diese menschlichen Unwuchten direkt und zeitnah anzugehen, kann die themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn ausgemacht werden (Cohn, R., 1975). Auch bei Lean-Ansätzen und Kanban begegnet dem Anwender dieses Postulat unter anderen Bezeichnungen, wie „Null-Fehler-Prinzip“. Ist von den handelnden Personen verinnerlicht und verstanden, dass es sinnvoll ist, Störgeräusche zwischen Mitarbeitenden schnell und zielgerichtet zu bearbeiten, ist es nur noch ein kleiner Schritt mit Feedback und

iterativen Schleifen klarzukommen. Und schon wird die Kultur im Unternehmen spürbar agiler.

1.2.5 Grundlage 5: „Fokus auf heute und jetzt sowie eine zuversichtliche Vision für die Zukunft“

Der Blick in die Unternehmensgeschichte offenbart vielerorts, dass nicht alles Gold ist, was glänzt. Wenngleich Agilität von Feedback, Erfahrung und Erkenntnissen lebt, bleibt das Augenmerk bei agilen Herangehensweisen auf dem nahen oder mitunter auch etwas fernerem Ziel: Der perfekten Lösung für die Nutzer und Kunden. Neben dem selbstverständlich erlaubten Blick in den Rückspiegel steht für Agilisten eindeutig eine bessere Version des Heute im Fokus. Das alles ist keine Trautänzerei, sondern ein bewusster Ansatz, um sich nicht mit bunten Pfauenfedern und Kompromissen zu schmücken, sondern mit Lösungen für echte Kundenprobleme. Der wirtschaftliche Erfolg stellt sich bei so einem Antritt im Übrigen vielerorts rasch ein. Wenngleich Agilität nicht als „Produktivitätsprogramm“ verstanden werden soll, ist sie das implizit durchaus: Verschwendung wird vermieden.

1.2.6 Grundlage 6: „Psychologische Sicherheit leben und nachhalten“

Damit psychologische Sicherheit für die Mitarbeitenden erlebbar ist, bieten sich einfache, wenn auch unbequeme Werkzeuge an. Fragen, Beobachten, Standpunktwechsel, Experimente und Reflexion sind Möglichkeiten, um psychologische Sicherheit erlebbar zu machen. Sie setzen aber voraus, eingetretene Pfade zu verlassen und die historische Unfehlbarkeit von Führungskräften in die Mottenkiste der Geschichte zu verbannen. Das Slow Thinking Manifest beschreibt solche und weitere Möglichkeiten, die jedes Vorbild in der Organisation schon morgen anwenden kann (Habermann, F. et al., 2022). Einfach übersetzt: Neugier gewinnt.

1.3 Von den Grundlagen zu konkreten Handlungsfeldern

Die sechs Grundlagen sind in nahezu jeder Organisation umsetzbar und können als universelle Basis für den Start in eine agile Transformation verstanden werden. Darauf aufbauend bietet es sich an, Fokus-Aktionsfelder für die Veränderung zu identifizieren und den Status-Quo oder Reifegrad abzuleiten. Darauf basierend

lassen sich passgenaue Handlungsfelder für Individuen, Teams oder ganze Organisationen ableiten, um – in kleinen Dosen – mehr und mehr Veränderungsfähigkeit herzustellen.



Abbildung 1.3: Vom Unterbau zur agilen Transformation Quelle: Anton Vierietin Creative #1359361383, iStock/Getty Images Plus

Die Entwicklung wird dabei typischerweise über mehrere Phasen gehen (Häusling, A. et al., 2019). Neben ersten Kontakten und agilen Experimenten durch die zunächst traditionelle Organisation müssen sich die veränderten Vorgehensweisen und Praktiken eines Tages bewähren, um in „Fleisch und Blut“ der Mitarbeitenden und der Führungskräfte überzugehen. Diese Bewährungsphase wird stark von Widerständen und Gegenwind geprägt sein, da auch Führungsverhalten und Strukturen nun Gegenstand der Transformation werden müssen. Sobald es unangenehm wird, ist die Stoßrichtung bei einer agilen Transformation durchaus richtig. Ist dieses Tal durchschritten, kann Agilität neben anderen Philosophien ihren wertschöpfenden Charakter voll entfalten und sich etablieren.

Epilog

Eine iterative Annäherung an ein Ergebnis, das den Kunden- und Unternehmenszielen nahekkommt, scheint für komplexe Vorhaben der Schlüssel zu sein. Auch das Unternehmen, in dem der agile Coach Bruno aktiv ist, hat das erkannt und sich nach dem ersten, schwierigen Zyklus der agilen Transformation zunächst auf die sechs Grundlagenfelder fokussiert. Die Identifikation wesentlicher Aktionsfelder geht nun Hand-in-Hand mit der Geschäftsleitung, Mitarbeiter- und Kundenvertretern. Bis zum Jahresende werden zunächst weitere agile Coaches ausgebildet und in ihre neue Rolle eingeführt. Die neu erarbeitete Vision wird in Kürze von CEO Toni vorgestellt. Alle sind schon gespannt und freuen sich auf die Chance, die Zukunft mitzugestalten.

Literaturverzeichnis

- Beck, K. et al. (2001): Prinzipien hinter dem agilen Manifest. In: <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> (Stand: 02.07.2022)
- Beck, K. et al. (2001): Werte hinter dem agilen Manifest. In: <https://agilemanifesto.org> (Stand: 03.07.2022)
- Cohn, R. (1975): Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. 1975, S. 122
- Enzler, S. et. Al (2021): Logbuch – Wandel in deiner Organisation integral gestalten, Augsburg
- Habermann, F. et. al (2022): Manifest für langsames Denken, In: <https://overthefence.com.de/manifesto/> (Stand: 06.07.2022)
- Häusling, A. et al. (2019): Praxisbuch Agilität, 2. Auflage, Freiburg
- Lewin, K. (1963/2012): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber. Neuauflage 2012 im gleichen Verlag
- Laloux, F. (2014): Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness
- Snowden, D. (2000) "Cynefin, A Sense of Time and Place: an Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities" conference proceedings of KMAC at the University of Aston, July 2000 and D. Snowden. (2000) "Cynefin: a sense of time and space, the social ecology of knowledge management". In Knowledge Horizons : The Present and the Promise of Knowledge Management ed. C Despres & D Chauvel Butterworth Heinemann October 2000
- Snowden, D. et al. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. In: https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Snowdon-and-Boone-A-Leader's-Framework-for-Decision-Making_0.pdf (Stand: 11.07.2022)
- Tietgen, O. (2021): FokusSystem, In: <https://fokussystem.com> (Stand: 02.07.2022)
- Winkel, R. (1986), Antinomische Pädagogik und kommunikative Didaktik Studien zu den Widersprüchen in Erziehung und Schule, Düsseldorf