



# Facharbeitsanleitung

Das Handbuch zur Facharbeit

IHK-WEITERBILDUNG

Agiler Change Manager (IHK)





# INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	2
Formalia, Einleitung und Fazit.....	3
Kapitel 1: IST-SOLL- Analyse .....	7
Kapitel 2: Agiles Change Management.....	10
Kapitel 3: Agile Methoden .....	13
Kapitel 4: Planung von Veränderungsprozessen .....	16
Kapitel 5: Agilität im Arbeitsalltag.....	20
Kapitel 6: Messbarkeit .....	23



## BUSINESS ACADEMY RUHR

**Weiterbildung**

**Agiler Change Manager (IHK)**



**IHK-Weiterbildung**

# **FORMALIA, EINLEITUNG UND FAZIT**

## FORMALIA

Die schriftliche Facharbeit ist ein Teil der Abschlussleistungen, die man erbringen muss, um das IHK-Zertifikat zu erlangen.

### Dateivorlage

Es wird eine Dateivorlage zur Verfügung gestellt, die genutzt werden kann – aber nicht genutzt werden muss. Wenn eine eigene Vorlage genutzt wird, muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Angaben auf dem Deckblatt eins zu eins übernommen und folgende grundlegende Einstellungen verwendet werden:

- Schriftart: Arial 11
- Zeilenabstand: 1,5 Zeilen
- Ausrichtung: Blocksatz

### Seitenanzahl

Die Abschlussarbeit sollte ca. 20 Seiten (+- 20%) umfassen. Die Seitenangaben sollten eingehalten werden, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Ein Tipp, wenn es bei der Seitenanzahl kritisch wird: Screenshots so klein (aber noch lesbar) wie möglich machen und keine Seitenumbrüche zwischen den Kapiteln einfügen.

### Titel

Der Titel kann frei gewählt werden und ist erst mit der Abgabe der Facharbeit festzulegen. Ein Beispiel für einen geeigneten Titel ist zum Beispiel: „Agile Journey für XY“

### Abgabeformat

Die Facharbeit wird im Abschlussmodul auf der Lernplattform als PDF hochgeladen. Dafür steht im letzten Modul ein Upload-Bereich auf der Lernplattform zur Verfügung. Formate wie odt können nicht gelesen werden. Die Größe der Datei darf 200 MB nicht übersteigen.

### Kapitel und Inhaltsverzeichnis

Die in dieser Anleitung vorgegebenen Kapitel (1. Ebene) und Unterkapitel (2. Ebene) müssen übernommen und in schriftlicher Form bearbeitet werden (Stichpunkte allein reichen nicht aus!). Es können bei Bedarf zusätzliche Unterkapitel hinzugefügt werden. Ein Inhaltsverzeichnis ist in der Vorlage integriert.

### Schreib-Perspektive

Es ist sowohl die persönliche Ich-Perspektive (Bsp. "in meiner Abteilung", "wir definieren", ...), als auch die Verwendung der dritten Person möglich ("es kann definiert werden", ...). Wichtig ist, dass man eine Perspektive konsequent in der gesamten Arbeit anwendet und nicht „springt“.

## Gendersensibilität

Euch ist überlassen, ob ihr gendern wollt oder nicht. Wichtig ist jedoch, es einheitlich zu gestalten. Wenn ihr euch nicht für eine gender-sensible Schreibweise (Teilnehmer\*innen oder TeilnehmerInnen) entscheidet, dann bitten wir um eine kurze Begründung und Einheitlichkeit.

## Quellenangaben

Wenn Quellen verwendet werden (was kein Muss ist), dann sollen sie -wie folgt- gekennzeichnet werden:

Direktes Zitat in Anführungszeichen „XXXX“ (Autor\*in, (Jahr), Buchtitel, Seite). Alternativ zum Buchtitel kann auch eine www-Adresse angegeben werden.

Bei einem sinngemäßen Zitat braucht man keine Anführungszeichen setzen. Hinter das Zitat setzt man (vgl. Autor\*in (Jahr), Buchtitel, Seite). Auch hier kann anstatt eines Buchtitels eine www-Adresse eingefügt werden.

Quellenangaben sollen prinzipiell im Fließtext angegeben werden (keine Fußnoten). Quellen aus dem Internet sollen mit der WWW-Adresse im Text angegeben werden. Um den Lesefluss aufgrund von langen URLs nicht zu stören, kann man gerne einen Kurzlink nutzen. Dieser kann aus dem\*der Autor\*in und dem Titel bestehen, den man dann verlinkt. Beispiel: Laut Statista sind 86% der Deutschen regelmäßig im Internet unterwegs (Quelle: [Statista: Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 1997 bis 2023](#)).

Bei Bildern muss die Quelle unter dem Bild angegeben und verlinkt werden.

Setzt man beim Verfassen der Texte KI-basierte Tools (wie Chat-GPT) ein, so ist dies auch als Quelle auszuweisen (Quelle: [www.chatgpt.com](#) bei direktem Zitat oder vgl. [www.chatgpt.com](#) bei indirektem Zitat) und die verwendeten ChatGPT-Texte als Screenshot in den Anhang einzufügen.

Wichtig: Das Kopieren von Texten, Tabellen, Daten usw. von Dritten ohne Quellenangabe gilt als Plagiat und führt zur Herabstufung in der Bewertung!

## Verzeichnisse

Es müssen keine gesonderten Verzeichnisse (Literatur-/ Abbildungs- / Abkürzungsverzeichnis etc.) angelegt werden.

## **EINLEITUNG UND FAZIT\***

Die Einleitung und das Fazit werden nicht innerhalb der Facharbeitsaufgaben auf der Lernplattform erarbeitet, sondern müssen separat erstellt werden.

Dabei enthält die Einleitung vor allem die Hinführung zum Thema sowie eine kurze Vorstellung des Unternehmens und dessen Kernprodukte. Am Ende der Einleitung sollte eine kurze Zusammenfassung der kommenden Kapitel folgen. (In Kapitel 1 werden die Ziele vorgestellt, Kapitel 2 befasst sich mit xxxx). Im Fazit sollte nochmal kurz kritisch auf die Umsetzung Bezug genommen und ein Ausblick auf weitere Maßnahmen der nahen und fernen Zukunft gegeben werden.

\* Es wird eine Seitenzahl von je 1 Seite empfohlen.



## BUSINESS ACADEMY RUHR

Weiterbildung

Agiler Change Manager (IHK)



IHK-Weiterbildung

# KAPITEL 1: IST-SOLL-ANALYSE



Das erste inhaltliche Kapitel beinhaltet die IST-SOLL-Analyse: Denn am Anfang jeder Agilen Journey steht die Analyse der Ausgangsvoraussetzungen und die Formulierung der zu erreichenden Ziele.

## IST-SITUATION

Einer der ersten Schritte beim im Change Management ist der Blick auf die aktuelle Situation (IST-Situation). Ihr sollt zunächst beschreiben, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Veränderungsprozess vorliegen.

### Unternehmensbeschreibung / Ausgangssituation

Die Beschreibung eures Unternehmens bzw. eurer Ausgangssituation sollte kurz und knapp gehalten werden und die relevanten Informationen für eure Change-Strategie enthalten, wie beispielsweise eine kurze Unternehmensbeschreibung und eine kurze Beschreibung eurer derzeitigen Situation. Übrigens: auch wenn ihr als Solo-Selbstständige unterwegs seid, sprechen wir von einem „Unternehmen“. Stellt dar, mit welchen Rahmenbedingungen ihr in diese Weiterbildung gekommen seid und was dazu geführt hat, euch mit dem Thema „Agiles Change Management“ auseinanderzusetzen. Hier einige Aspekte, die ihr in der IST-Situation aufgreifen könnt:

- Stellt dar, ob ihr in einem Unternehmenskontext seid, Solo-Selbstständig oder in einer anderen beruflichen Situation.
- Beschreibt, was dazu geführt hat, dass ihr die Weiterbildung besucht. Gab es eine bestimmte Situation, die euch im Gedächtnis ist oder ist es eine Grundhaltung im Unternehmen?
- Falls ihr in einem Unternehmen seid: stellt dar, um welche Art Unternehmen es sich handelt, welche Branche, welche Zielgruppe das Unternehmen hat, welche Rolle / Position ihr dort einnehmt.
- Versucht abzubilden, wie ihr bzw. euer Unternehmen bisher mit Veränderungsprozessen umgegangen seid.

Hinweis: Die IST-Analyse kann mit dem Fortschreiten der Weiterbildung nach und nach ergänzt werden. Es kann durchaus passieren, dass man im Laufe der Themen merkt, dass man Aspekte der IST-Situation noch nicht auf dem Schirm hatte. Bitte plant demnach für die Überarbeitung des Kapitels Zeit ein.

Wichtig: In dem Kapitel steht lediglich im Vordergrund, wie sich die aktuelle Situation darstellt. Optimierungsvorschläge gehören nicht in die IST-Analyse, sondern sind Bestandteil eurer späteren Kapitel.



## SOLL-SITUATION

Im zweiten Teil des Kapitels steht die Beschreibung der SOLL-Situation im Vordergrund. Hier legt ihr Ziele für Agile Journey fest. Das hört sich schwierig an, aber mit unserer Schritt-für-Schritt Anleitung sollte es gelingen.

Denkt bei eurem Ziel daran, wie ihr bzw. euer Unternehmen bisher mit neuen Situationen umgegangen ist. Für viele von euch war das der Grund, sich für diese Weiterbildung zu entscheiden. Überlegt euch nun, wie neue Situationen künftig gehandhabt werden sollen (von euch selbst, vom Team, vom Unternehmen).

Vielleicht hilft euch ja eine kleine Zeitreise: Stellt Euch vor, Ihr seid agile Change Manager\*innen und nun kommt eine Veränderungs-Situation auf euch zu. Was ist nun anders als früher? Überlegt euch genau, woran ihr die Veränderungen ausmacht.

### ZUSAMMENFASSUNG\*

#### KAPITEL 1: IST-SOLL ANALYSE

Diese Themen sollten in diesem Kapitel bearbeitet werden:

##### IST-Analyse

- Beschreibung der aktuellen (beruflichen) Situation
- Darstellung des Unternehmens
- Beschreibung des bisherigen Umgangs mit neuen Situationen
- Analyse was bisher bei neuen Situationen gut gemeistert wurde, aber auch was besser laufen könnte

##### SOLL-Analyse

- Formulierung eines neuen Umgangs mit Veränderungs-Situationen
- Beschreibung von Kriterien, anhand derer man die Veränderung ausmachen kann.

\*Es wird eine Seitenzahl von 1-2 Seiten empfohlen.



BUSINESS ACADEMY RUHR

Weiterbildung

Agiler Change Manager (IHK)



IHK-Weiterbildung

# KAPITEL 2: AGILES CHANGE MANAGEMENT



## AGILES CHANGE MANAGEMENT

Neben dem unternehmerischen Kontext und den Zielen ist es wichtig, sich mit (theoretischen Hintergründen) zu beschäftigen, damit eine spätere Umsetzung alle Elemente und Perspektiven berücksichtigt. Daher gilt es in diesem Kapitel, zu definieren, was agiles Change Management ausmacht und welche Verantwortlichkeiten und Aufgaben ein\*e agile\*r Change Manager\*in übernimmt, es vom traditionellen Change Management abzugrenzen und eine persönliche Einschätzung umzusetzen.

### Schritt 1: Definition des Agilen Change Managements

Sucht euch zwei bis drei Quellen aus und recherchiert, was agiles Change Management ausmacht. Erklärt die wesentlichen Merkmale, geht auf die Ursprünge und die Grundprinzipien des agilen Managements ein und listet die Kernprinzipien auf (z. B. Iterationen, Feedback-Schleifen, Flexibilität). Beschreibt die Rolle der Selbstorganisation und der kontinuierlichen Anpassung und geht auf die Bedeutung von Kommunikation und Transparenz im Agilen Change Management näher ein.

Arbeitet dann die Verantwortlichkeiten und Aufgaben von agilen Change Manager\*innen heraus.

### Schritt 2: Abgrenzung zum traditionellem Change Management

Um Agiles Change Management wirklich zu verstehen, macht es Sinn, die Unterschiede zum traditionellen Change Management herauszuarbeiten. Diese Abgrenzung ist wichtig, um die spezifischen Stärken und Schwächen beider Ansätze zu verstehen und gezielt einzusetzen.

Ohne diese klare Abgrenzung könnten Unternehmen den falschen Ansatz wählen, was zu ineffizienten Prozessen und letztlich zum Scheitern des Veränderungsprojekts führen könnte. Zudem unterscheiden sich die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der beiden Ansätze erheblich, was eine gezielte Vorbereitung und Anpassung erfordert. Eine klare Differenzierung hilft, die richtige Strategie für den jeweiligen Veränderungsprozess zu wählen und so die Erfolgchancen zu maximieren.

Stellt die wesentlichen Unterschiede zwischen Agilem und traditionellem Change Management heraus und arbeitet dabei folgende Fragestellungen auf:

- Wie unterscheiden sich die Ansätze in Bezug auf die Planungs- und Umsetzungsprozesse?
- Wie reagieren die Ansätze auf unvorhergesehene Änderungen?
- Wie unterscheiden sich die Rollen der Beteiligten in beiden Ansätzen?
- Wie werden Zeit und Kosten in den beiden Ansätzen gemanagt?
- Wie messen die Ansätze den Erfolg des Change Managements?

### **Schritt 3: Zusammenfassung und persönliche Einschätzung**

Nach der theoretischen Entwicklung und Abgrenzung, geht es nun darum, sich die Erkenntnisse der Modelle vor Augen zu führen und ein persönliches Resümee zu ziehen.

In der Zusammenfassung und persönlichen Einschätzung sollt ihr die gewonnenen Erkenntnisse aus eurer Analyse reflektieren und in einen breiteren Kontext einordnen. Diese Aufgabe ermöglicht es, das erworbene Wissen zu konsolidieren und kritisch zu hinterfragen, wie die verschiedenen Ansätze des Change Managements in der Praxis angewendet werden können. Fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus eurer Analyse zusammen und gebt eine persönliche Einschätzung ab, in welchen Situationen Agiles Change Management besonders vorteilhaft ist und an welchen Stellen der traditionelle Ansatz besser geeignet sein könnte?

## **ZUSAMMENFASSUNG\***

### **KAPITEL 2: AGILES CHANGE MANAGEMENT**

Diese Themen sollten in diesem Kapitel bearbeitet werden:

#### **Definition Agiles Change Management**

- Entwicklung
- Kriterien

#### **Vergleich traditionelles und Agiles Change Management**

- Unterschiede beider Ansätze

#### **Zusammenfassung und persönliche Einschätzung**

- Analyse und Reflexion

\* Es wird eine Seitenzahl von 2-3 Seiten empfohlen.



## BUSINESS ACADEMY RUHR

Weiterbildung

Agiler Change Manager (IHK)



IHK-Weiterbildung

# KAPITEL 3: AGILE METHODEN



## AGILE METHODEN – BESCHREIBEN UND AUSWÄHLEN

Ihr habt bereits die Grundlagen agiler Arbeit, wie Werte, Prinzipien und Praktiken erarbeitet. Nun sollt ihr beschreiben, welche spezifischen Bausteine ihr in eurer Agilen Journey einsetzen möchtet und welche Zielsetzung und Wirkung damit angestrebt wird.

Es ist wichtig, die Auswahl der Bausteine gut zu begründen und zu erläutern, wie sie die Agilität und Flexibilität in eurem Unternehmen verbessern sollen. Dazu gehört auch eine Diskussion über die erwarteten Vorteile und möglichen Herausforderungen bei der Implementierung der ausgewählten Bausteine.

### Beschreibung agiler Methoden

Zunächst geht es darum, ein grundlegendes Verständnis für Agile Methoden zu erlangen und deren zentrale Prinzipien und Praktiken zu beschreiben. Das soll euch dabei helfen, ein fundiertes Verständnis für Agile Methoden zu entwickeln und deren Anwendung in der Praxis zu beleuchten.

Recherchiert und beschreibt Agile Methoden, wie Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) oder Lean Software Development etc. Für jede ausgewählte Methode sollt ihr deren Grundprinzipien und Zielsetzung erklären, den typischen Ablauf eines Projekts unter Anwendung der Methode darstellen sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Methode beschreiben. Zusätzlich sollt ihr die Vor- und Nachteile der Methode im Vergleich zu traditionellen Ansätzen analysieren.

Überlegt an dieser Stelle bereits, wie sich Agile Methoden in eurem aktuellen oder zukünftigen Arbeitsumfeld anwenden lassen könnten, denn im nächsten Schritt werdet ihr eine begründete Auswahl von Methoden treffen.

### Begründete Auswahl

Als nächstes trifft ihr aus den zuvor beschriebenen Agilen Methoden eine Auswahl für eure eigene Agile Journey. Basierend auf dieser Analyse bewertet ihr die verschiedenen Agile Methoden, die ihr bereits kennengelernt habt, und identifiziert die Methoden, die - eurer Meinung nach - am besten die Agilität und Flexibilität in eurem Unternehmen verbessern. Bei der Auswahl sollt ihr insbesondere darauf achten, wie gut sich die Methoden in die bestehende Unternehmenskultur integrieren lassen, welche Vorteile sie für das Unternehmen bringen könnten und wie gut sie die aktuellen Herausforderungen adressieren können.

Nach der Auswahl der Methoden erstellt ihr eine Empfehlung für das Unternehmen, in der ihr detailliert beschreibt, warum ihr gerade diese Methoden ausgewählt habt und wie sie konkret implementiert werden könnten. Dabei sollt ihr auf mögliche Anpassungen der Methoden eingehen, um sie besser an die spezifischen Anforderungen des Unternehmens anzupassen, und auch potenzielle Herausforderungen und Risiken bei der Implementierung berücksichtigen.

**Hinweis:** Nehmt euch nicht zu viele Methoden vor. Beginnt -im Rahmen eurer Facharbeit – mit zwei (oder maximal drei). Ihr könnt im Laufe der späteren Erfahrung im Unternehmen immer ausweiten und Methoden hinzunehmen. Es würde jedoch das Kapitel sprengen, wenn ihr alle Methoden auswählt.

## **ZUSAMMENFASSUNG\***

### **KAPITEL 3: AGILE METHODEN**

Diese Themen sollten in diesem Kapitel bearbeitet werden:

#### **Beschreibung agiler Methoden**

- Zielsetzung der Methode
- Typischer Projektablauf
- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Vorteile und Stärken
- Schwächen und Herausforderungen
- Anpassungsbedarf an spezifische Unternehmensanforderungen

#### **Begründete Auswahl**

- begründete Auswahl von 2 (maximal 3) Methoden, die ihr im Rahmen eurer Agilen Journey anwenden möchtet

\* Es wird eine Seitenzahl von 2-3 Seiten empfohlen.



## BUSINESS ACADEMY RUHR

Weiterbildung

Agiler Change Manager (IHK)



IHK-Weiterbildung

# KAPITEL 4: PLANUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN





Nachdem ihr euch überlegt habt, unter welchen Bedingungen eure agile Journey stattfinden soll, was agiles Change Management ausmacht und welche Bausteine sinnvoll erscheinen, geht es nun um die Umsetzung eurer Überlegungen. Beschreibt in diesem Kapitel, wie die einzelnen Schritte (Check, Why, How, Retro) eures agilen Change Prozesses umgesetzt werden sollen.

## SCHRITTE DES AGILEN CHANGE PROZESSES

Der agile Prozess ist ein iterativer Ansatz zur Entwicklung und Verwaltung von Projekten, der darauf abzielt, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und die Zusammenarbeit im Team zu fördern. Dieser Prozess kann in vier zentrale Schritte unterteilt werden: Check, Why, How und Retro. Die einzelnen Schritte sind eng miteinander verbunden und bilden zusammen einen Zyklus, der sich regelmäßig wiederholt, um stetige Verbesserungen zu erzielen.

Der erste Schritt im agilen Prozess ist **Check**. In dieser Phase wird der aktuelle Stand des Projekts analysiert und bewertet. Es wird überprüft, welche Aufgaben bereits abgeschlossen sind, welche Hindernisse überwunden wurden und welche Herausforderungen noch bestehen. Ziel dieser Phase ist es, ein klares Verständnis darüber zu erlangen, wo man derzeit steht und wie es im Vergleich zu den gesetzten Zielen voranschreitet. Die Check-Phase beinhaltet auch die Überprüfung von Metriken und Kennzahlen, die den Fortschritt und die Qualität der Arbeit messen. Diese Analyse erschließt die Möglichkeit, fundierte Entscheidungen über die nächsten Schritte zu treffen. Besonders wichtig ist es, in dieser Phase eine offene und ehrliche Kommunikation zu fördern, damit alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation haben.

Nach dem Check folgt die **Why**-Phase, die sich mit der Klärung der Ziele und der Daseinsberechtigung des Projekts oder einzelner Aufgaben befasst. In dieser Phase hinterfragt man die Motivation und den Zweck hinter den aktuellen Aufgaben oder dem gesamten Projekt. Es wird diskutiert, warum bestimmte Features entwickelt werden sollen, warum bestimmte Prioritäten gesetzt wurden und wie diese Entscheidungen mit den übergeordneten Zielen des Projekts oder Unternehmens übereinstimmen. Diese Phase hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und sicherzustellen, dass die Arbeiten, die durchgeführt werden, tatsächlich einen Mehrwert für die Kund\*innen und das Unternehmen schaffen. Durch die Klärung des „Warum“ wird verhindert, dass das Team blindlings Aufgaben abarbeitet, ohne deren Sinnhaftigkeit zu hinterfragen. Stattdessen stellt es sicher, dass jede Aktion durchdacht und strategisch fundiert ist.

Auf die Why-Phase folgt die **How**-Phase, in der das Team plant, wie die zuvor identifizierten Ziele erreicht werden sollen. In dieser Phase wird die konkrete Vorgehensweise festgelegt: Welche Aufgaben müssen erledigt werden, welche Ressourcen werden benötigt, und wie wird das Team zusammenarbeiten, um die Ziele zu erreichen? Diese Phase erfordert eine intensive Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Teams, um sicherzustellen, dass jeder seine Rolle versteht und dass die Aufgaben effizient verteilt werden. Es werden konkrete Pläne erstellt, die den

Arbeitsprozess leiten und gleichzeitig genügend Flexibilität lassen, um auf unvorhergesehene Veränderungen reagieren zu können. Die How-Phase ist auch der Moment, in dem das Team kreative Lösungsansätze entwickelt und mögliche Risiken oder Herausforderungen antizipiert. Die Planung in dieser Phase dient als Leitfaden für die Umsetzung, wobei der Fokus stets darauf liegt, die definierten Ziele effizient und effektiv zu erreichen.

Abschließend folgt die **Retro**-Phase, in der das Team den gesamten Prozess reflektiert und bewertet. Diese Phase ist entscheidend für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der das Herzstück der agilen Methode bildet. In der Retro-Phase kommen alle Teammitglieder zusammen, um über ihre Erfahrungen, Herausforderungen und Erfolge zu sprechen. Es wird analysiert, was gut funktioniert hat und wo es Verbesserungsbedarf gibt. Wichtige Fragen, die in dieser Phase gestellt werden, sind: Was haben wir gelernt? Welche Prozesse sollten angepasst werden? Gibt es Best Practices, die wir zukünftig beibehalten sollten? Die Retro-Phase bietet dem Team die Möglichkeit, sich kontinuierlich zu verbessern, indem es aus der Vergangenheit lernt und dieses Wissen in zukünftige Iterationen einfließen lässt. Gleichzeitig stärkt sie den Teamzusammenhalt, da sie eine offene und ehrliche Kommunikation fördert und den Austausch von Feedback unterstützt.

Zusammengefasst bildet der agile Prozess mit seinen vier Phasen Check, Why, How und Retro einen dynamischen und iterativen Rahmen, der es Teams ermöglicht, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, kontinuierlich zu lernen und sich zu verbessern. Dieser Zyklus wiederholt sich regelmäßig und sorgt dafür, dass Projekte nicht nur effizient und effektiv umgesetzt werden, sondern auch einen nachhaltigen Mehrwert liefern. Der Erfolg des agilen Prozesses hängt maßgeblich von der aktiven Beteiligung aller Teammitglieder, einer offenen Kommunikation und dem Willen zur kontinuierlichen Verbesserung ab. Nur so kann gewährleistet werden, dass das Team flexibel auf neue Herausforderungen reagieren kann und dabei stets den größtmöglichen Nutzen für die Kund\*innen und das Unternehmen im Blick behält.

## ZUSAMMENFASSUNG\*

### KAPITEL 4: SCHRITTE DES AGILEN CHANGE PROZESSES

Diese Themen sollten in diesem Kapitel bearbeitet werden:

#### Check

- Analyse des aktuellen Projektstands, Überprüfung von Fortschritt, Herausforderungen und Metriken, um eine fundierte Entscheidungsbasis zu schaffen.

#### Why

- Klärung der Motivation und des Zwecks hinter den Aufgaben, um sicherzustellen, dass alle Arbeiten im Einklang mit den übergeordneten Zielen stehen.

#### How

- Planung der konkreten Vorgehensweise zur Zielerreichung, Festlegung von Aufgaben, Ressourcen und Arbeitsmethoden, um effizientes Arbeiten zu gewährleisten.

#### Retro

- Reflexion und Bewertung des gesamten Prozesses, Identifikation von Erfolgen und Verbesserungsbedarf, um kontinuierliche Verbesserung zu fördern.

\* Es wird eine Seitenzahl von 2-3 Seiten empfohlen.



## BUSINESS ACADEMY RUHR

Weiterbildung

Agiler Change Manager (IHK)



IHK-Weiterbildung

# KAPITEL 5: AGILITÄT IM ARBEITSALLTAG



In den letzten Kapiteln habt ihr das Gerüst eurer agilen Journey festgelegt. Nun geht es darum, euer Vorhaben zu reflektieren und zu verdeutlichen, wie eure Maßnahmen Agilität im Arbeitsalltag fördern sollen. Im nachfolgenden Abschnitt werden Kriterien erläutert, die ihr zur Reflektion und Verdeutlichung eurer Agilitäts-Maßnahmen nutzen sollt.

## KRITERIEN DER AGILITÄT IM ARBEITSALLTAG

Agilität im Arbeitsalltag wird von mehreren zentralen Aspekten geprägt, die entscheidend zur Schaffung einer flexiblen und anpassungsfähigen Arbeitsweise beitragen. Einer dieser Aspekte ist das **User Centric Thinking**, das Nutzer\*innen oder Kund\*innen in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellt. Dieses Denken sorgt dafür, dass alle Entwicklungen und Entscheidungen aus der Perspektive der Nutzer\*innen betrachtet werden. Die Bedürfnisse und Erwartungen der Endnutzer\*innen bestimmen die Prioritäten, wodurch Produkte und Dienstleistungen entstehen, die einen echten Mehrwert bieten. Dieses kund\*innenorientierte Vorgehen ist essenziell für die Agilität, da es Unternehmen ermöglicht, schnell auf sich verändernde Anforderungen und Marktbedingungen zu reagieren und so wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein weiteres bedeutendes Kriterium für Agilität im Unternehmen ist die **Transparenz**. In einem agilen Umfeld ist eine offene und transparente Kommunikation unerlässlich. Transparenz fördert das Vertrauen innerhalb des Teams und ermöglicht es allen Beteiligten, stets über den aktuellen Stand (eines Projekts) informiert zu sein. Diese Offenheit erleichtert es, Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Zudem unterstützt Transparenz die Selbstorganisation der Teams, da jeder über die nötigen Informationen verfügt, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

**Kurze Arbeitsschritte** und **Messbarkeit** sind ebenfalls wesentliche Elemente der Agilität. Anstatt lange Entwicklungsphasen durchzuführen, arbeiten agile Teams in kurzen, iterativen Zyklen, sogenannten Sprints. Jeder Sprint endet mit einem überprüfbar Ergebnis, das anhand definierter Kriterien gemessen wird. Diese regelmäßige Überprüfung und Anpassung ermöglicht es, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und das Risiko von Fehlentwicklungen zu minimieren. Die Messbarkeit der Ergebnisse sorgt zudem für Klarheit darüber, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, und bietet eine Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen.

Die Einführung **neuer Rollen** und die Förderung von **Selbstwirksamkeit** sind weitere Schlüsselfaktoren für die Agilität im Arbeitsalltag. In agilen Teams übernehmen Mitarbeiter\*innen oft neue oder angepasste Rollen, die speziell auf die Anforderungen agiler Arbeitsmethoden zugeschnitten sind. Rollen wie der Scrum Master / die Scrum Masterin oder der Product Owner\*innen helfen dabei, die Prozesse zu moderieren und den Fokus auf die wesentlichen Aufgaben zu lenken. Gleichzeitig wird die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter\*innen gestärkt, indem sie mehr Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen und Entscheidungen eigenständig treffen können. Diese Selbstverantwortung erhöht nicht nur die Motivation, sondern führt auch zu schnelleren und effizienteren Entscheidungsprozessen.

Schließlich spielt die **Lernende-Fehler- und Feedbackkultur** eine zentrale Rolle in der Agilität. Fehler werden nicht als Rückschläge betrachtet, sondern als wertvolle Lernmöglichkeiten. Durch eine offene Feedbackkultur, in der konstruktive Kritik gefördert und angenommen wird, entsteht ein Umfeld, das kontinuierliche Verbesserung und Innovation begünstigt. Regelmäßige Retrospektiven, in denen das Team seine Arbeitsweise reflektiert und Verbesserungspotenziale identifiziert, tragen dazu bei, Prozesse stetig zu optimieren und die Zusammenarbeit zu stärken.

Insgesamt tragen diese Aspekte maßgeblich zur Förderung von Agilität im Arbeitsalltag bei. Sie unterstützen nicht nur die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Teams und Organisationen, sondern schaffen auch eine Kultur des ständigen Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung. In einer zunehmend dynamischen und komplexen Arbeitswelt sind diese Elemente unverzichtbar, um langfristig erfolgreich zu sein.

## **ZUSAMMENFASSUNG\***

### **KAPITEL 5: AGILITÄT IM ARBEITSALLTAG**

Diese Themen sollten in diesem Kapitel bearbeitet werden:

#### **User Centric Thinking**

- Fokussierung auf die Bedürfnisse und Erwartungen Endnutzer\*innen.

#### **Transparenz**

- Offene und transparente Kommunikation im Team.

#### **Kurze Arbeitsschritte und Messbarkeit**

- Arbeit in kurzen, iterativen Zyklen (Sprints).

#### **Neue Rollen und Selbstwirksamkeit**

- Einführung neuer, agiler Rollen (z. B. Scrum Master, Product Owner).

#### **Lernende Fehler- und Feedbackkultur**

- Etablierung einer offenen Feedbackkultur.

\* Es wird eine Seitenzahl von 2-3 Seiten empfohlen.



## BUSINESS ACADEMY RUHR

Weiterbildung

Agiler Change Manager (IHK)



IHK-Weiterbildung

# KAPITEL 6: MESSBARKEIT





Viele Konzepte werden erarbeitet, aber nur wenige werden konsequent umgesetzt. Das liegt häufig daran, dass man irgendwann feststellt, dass irgendetwas nicht so läuft, wie man es sich vorgestellt hat, man aber nicht weiß, woran es liegt. Darum ist die Festlegung von messbaren Zielen entscheidend für den Erfolg von Prozessen. Beschreibt, woran ihr feststellen werdet, dass eure agile Journey erfolgreich umgesetzt wird. Definiert dabei messbare Ziele, die sich entweder an der OKR-Methode mit Objectives und Key Results oder an der SMART-Methode orientieren.

Info: In der Facharbeitsaufgabe sollt ihr zunächst einen ersten Entwurf mit eurem bisherigen Wissen erstellen. Im darauffolgenden Modul wird das Thema Messbarkeit nochmal vertieft, sodass ihr eure finale Facharbeit noch mit diesem Wissen ergänzen könnt.

## **MESSBARKEIT AGILER CHANGE-PROZESSE**

Die Messung der Erfolge einer agilen Journey ist entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass die angestrebten Ziele und Verbesserungen tatsächlich erreicht werden. Agilität ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess der Anpassung und Optimierung. Ohne eine systematische Erfassung und Analyse der erzielten Fortschritte bleibt es unklar, ob die eingesetzten Methoden und Strategien tatsächlich den gewünschten Effekt haben.

Durch die Messung der Erfolge können Unternehmen feststellen, inwieweit die Implementierung agiler Praktiken zu einer verbesserten Effizienz, höherer Kund\*innenzufriedenheit oder gesteigerter Innovationsfähigkeit geführt hat. Dies ermöglicht es, den tatsächlichen Wert agiler Initiativen nachzuweisen und gegebenenfalls notwendige Anpassungen vorzunehmen. Dabei können unterschiedliche Metriken herangezogen werden, wie z. B. die Geschwindigkeit der Produktentwicklung, die Qualität der Ergebnisse oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen. Diese Daten bieten wertvolle Einblicke in die Wirksamkeit der agilen Transformation und helfen, die Prozesse kontinuierlich zu verbessern.

Zudem ist die Erfolgsmessung essenziell, um die Motivation innerhalb des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Positive Ergebnisse, die sichtbar gemacht werden, können das Engagement der Mitarbeiter\*innen stärken und die Bereitschaft fördern, agile Prinzipien weiter zu verankern. Ebenso hilft die Messung dabei, potenzielle Hindernisse frühzeitig zu erkennen und zu adressieren, bevor sie den Fortschritt behindern.

Ohne klare Metriken und Erfolgskontrollen besteht das Risiko, dass die agile Journey ins Stocken gerät oder sich in ineffizienten Prozessen verliert. Daher ist es entscheidend, regelmäßig den Fortschritt zu überprüfen und sicherzustellen, dass die agile Transformation auf Kurs bleibt, um den maximalen Nutzen für das Unternehmen und seine Kund\*innen zu realisieren.



## METHODEN ZUR MESSBARKEIT AGILER VERÄNDERUNGSPROZESSE

Ziele messbar zu beschreiben ist entscheidend, um den Fortschritt und Erfolg von Projekten oder Initiativen nachvollziehen zu können. Zwei bewährte Methoden dafür sind die OKR-Methode (Objectives and Key Results) und die SMART-Methode. Beide Ansätze bieten strukturierte Wege, um klare, messbare und erreichbare Ziele zu setzen.

### OKR-Methode (Objectives and Key Results)

Die OKR-Methode ist ein weit verbreitetes Framework, das insbesondere in agilen Unternehmen genutzt wird. Sie basiert auf zwei Hauptkomponenten: Objectives und Key Results.

Objectives: Objectives sind qualitative, inspirierende Ziele, die eine klare Richtung vorgeben und motivieren. Ein Objective sollte ambitioniert und herausfordernd sein, aber gleichzeitig klar und verständlich formuliert werden. Es beschreibt was erreicht werden soll. Beispiel: "Verbessere die Kund\*innenzufriedenheit mit unserem Produkt."

Key Results: Key Results machen das Objective messbar und definieren wie der Erfolg des Ziels bewertet wird. Key Results sind quantifizierbare, spezifische und messbare Kriterien, die den Fortschritt auf dem Weg zum Objective verfolgen. Beispiel: "Erhöhe den Net Promoter Score (NPS) von 70 auf 85", "Reduziere die durchschnittliche Reaktionszeit des Kund\*innenservice von 48 auf 24 Stunden". Key Results ermöglichen es, den Fortschritt objektiv zu verfolgen und festzustellen, ob das Objective erreicht wurde. Die OKR-Methode ist besonders effektiv, um ambitionierte Ziele zu setzen und das Team auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.

### SMART-Methode

Die SMART-Methode ist ein weiterer populärer Ansatz zur Zielsetzung, der sicherstellt, dass Ziele klar und messbar definiert sind. SMART steht für Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound.

Specific (Spezifisch): Das Ziel sollte eindeutig und präzise formuliert sein. Es muss klar sein, was genau erreicht werden soll. Beispiel: "Steigere den Umsatz des Unternehmens."

Measurable (Messbar): Es sollte möglich sein, den Fortschritt und den Erfolg des Ziels zu messen. Das Ziel sollte mit konkreten Metriken versehen sein. Beispiel: "Steigere den Umsatz des Unternehmens um 20 %."

Achievable (Erreichbar): Das Ziel sollte realistisch und erreichbar sein, unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten. Beispiel: "Steigere den Umsatz des Unternehmens um 20 % durch gezielte Werbung."

Relevant (Relevant): Das Ziel sollte in Einklang mit den übergeordneten Zielen und Prioritäten des Unternehmens stehen. Beispiel: "Steigere den Umsatz des Unternehmens um 20 %, um das Jahresumsatzziel zu erreichen."

Time-bound (Zeitgebunden): Es sollte eine klare Frist gesetzt werden, bis wann das Ziel erreicht werden soll. Beispiel: "Steigere den Umsatz des Unternehmens um 20 % bis Ende des nächsten Quartals."

Die SMART-Methode hilft dabei, konkrete, gut durchdachte Ziele zu setzen, die spezifisch und messbar sind, und die Wahrscheinlichkeit ihres Erreichens erhöht.

Sowohl die OKR- als auch die SMART-Methode bieten effektive Wege, um Ziele messbar zu machen. Die Wahl der Methode hängt von den spezifischen Bedürfnissen und der Kultur des Unternehmens ab. Während OKRs sich gut für ambitionierte, teamübergreifende Ziele eignen, bietet die SMART-Methode eine pragmatische Struktur für klar definierte und individuelle Zielsetzungen. Beide Ansätze sind darauf ausgelegt, den Erfolg messbar zu machen und sicherzustellen, dass Ziele klar definiert und erreichbar sind.

## **ZUSAMMENFASSUNG\***

### **KAPITEL 6: MESSBARKEIT AGILER PROZESSE**

Zur Skalierbarkeit Agiler Prozesse können die zwei nachfolgenden Methoden angewendet werden:

#### **OKR-Methode (Objectives and Key Results)**

- Objective: Qualitatives, inspirierendes Ziel und Key Results: Quantifizierbare, messbare Kriterien.

#### **SMART-Methode**

- Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound

\* Es wird eine Seitenzahl von 2-3 Seiten empfohlen.