BUSINESS ACADEMY RUHR

AGILER CHANGE MANAGER (IHK)

Modul 1.2

IHK

Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit

Veränderungen und Herausforderungen erfolgreich bewältigen

Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit – Wie wir unser Denken & Handeln prägen & trainieren

Die Interaktion durch Führung, Unternehmenskultur und Teamzusammenarbeit verstärken oder blockieren Engagement, Handlungsfähigkeit.

© Horst Pütz | SichtWeise |

Model | Faktoren	Autonomie	Sinn	Sicherheit	Pers. Entfaltung
Grundbedürfnisse 1				Fairness Vertrauen Wertschätzung
Grundbedürfnisse 2	Autonomie Bindung			
Drive [Pink] Intrinsische Motivation	Autonomie Selbstwirksamkeit	Purpose | Sinn		Mastery
7 Säulen der Resilienz [Nuber]	Opferrolle verlassen, Verantwortung über- nehmen	Akzeptanz Optimismus Lösungsorien- tierung		Netzwerkorientierung
Emotional Safety			In der Unsicherheit mutig lernen	Vertrauen Wertschätzung
Model			**Defizit Bed.**	**Wachstums Bed.**
Bedürfnispyramide [Maslow]			Grund-Existenz Bed. Sicherheits-Bed. Soziale Bed.	Ich-Bedürfnisse Selbstverwirklichung

© Horst Pütz | SichtWeise

IHK IHK-Weiterbildung

Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit

IHK IHK-Weiterbildung

Handlungsfelder

Selbstwirksamkeit & Autonomie fördern

Fähigkeiten fördern & fordern (Mastery)

Sinnhaftigkeit Sinn | Purpose

Verantwortung übertragen

Verantwortung annehmen

Menschen ganzheitlich wahrnehmen

Kommunikation auf Augenhöhe

Vorleben: Fairness | Vertrauen | Wertschätzung

Feedback geben und nehmen

Mut in der Unsicherheit

Keine Bestrafung für Meinungen

Meinungsvielfalt zulassen

Von Jedem Lernen | Diversität

Veränderungen als Chance betrachten

Fail Fast Messbarkeit

© Horst Pütz | SichtWeise

Ausprobieren
FAIL FAST – Aus Fehlern lernen
Mutig in der Unsicherheit agieren
Verantwortung übertragen
Verantwortung annehmen
Potenziale erschließen
Vertrauen

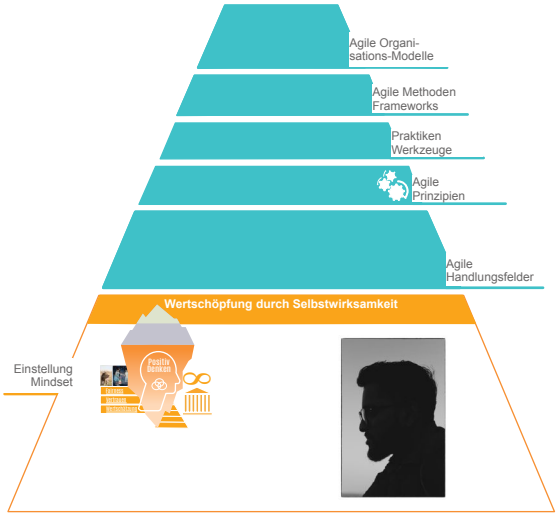
Agile Frameworks | Methoden kennnenlernen

IHK IHK-Weiterbildung

Was heute im Mittelpunkt steht

- Ausflug in die Kommunikation
- Softwareentwicklung neu gedacht [Agiles Manifest]
- Wann sind agile Frameworks | Methoden sinnvoll? [Stacey Matrix]
- Was machen agile Methoden anders? Beispiel agiles Projektmanagement [Framework Scrum]
- Transparenz und Prozesssteuerung in arbeitsteiligen Prozessen und individuellen Aufgaben,
  in Kombination mit autonomer Arbeitsorganisation
  Vermeidung von Multitasking [Kanban]

© Horst Pütz | SichtWeise



IHK-Weiterbildung

3. Ausflug in die Kommunikation

3.2 Die Botschaft entsteht im Kopf des Gegenüber
3.3 Feedback

© Horst Pütz | SichtWeise |

Kommunikation – der Treiber der Evolution

Gestern, heute und zukünftig

- Sprache und Kommunikation ist entscheidend für die Evolution des Menschen.
  - Ausdruck von komplexen Gedanken
  - Wissen weitergeben
  - Soziale Bindungen stärken
  - Überleben und Fortschritt fördern.
- Die Botschaft entsteht im Kopf des anderen
  - Empathie
  - Aktives Zuhören
  - In die Perspektive des Gegenübers hineinversetzen
- Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kommunikationsfähigkeiten ist entscheidend, um den Herausforderungen einer zunehmend vernetzten und digitalen Welt erfolgreich zu gestalten.

© Horst Pütz | SichtWeise

Kommunikation

4 Ohren Modell

Selbstoffenbarung

- Ich weiß, du schaffst das schon
- Das traue ich dir einfach nicht zu

Sachinhalt

Die Deadline für das Projekt XYZ ist nächste Woche

Beziehung

- Ich vertraue dir und deinem Können, dass wir es rechtzeitig hinbekommen.“
- Ich zweifle an deiner Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit.

Appell

- Wir können das gemeinsam schaffen, lass uns fokussiert daran arbeiten!“
- Mach endlich schneller, wir sind schon spät dran!

© Horst Pütz | SichtWeise |

Foto von Kevin Ku auf Unsplash

Kommunikation

4 Ohren Modell

Im Teammeeting der Marketingabteilung sagt die Anna, die Leiterin nach einer stressigen Woche mit unerledigten Aufgaben

Selbstoffenbarung

Anna findet es sehr herausfordernd und glaubt an uns

Anna findet die Ziele unrealistisch und nicht erreichbar

Sachinhalt

Wir müssen uns wirklich anstrengen, um die nächsten Ziele zu erreichen

Beziehung

Anna weiß, das wir das hinkriegen

Anna traut uns nicht zu, dass wir das schaffen

Appell

Wir müssen uns fokussieren

Wir sollen nochmehr Freizeit opfern

© Horst Pütz | SichtWeise |

https://unsplash.com/de/fotos/cWprUH8sZ9M

Kommunikation

4 Ohren Modell

Selbstoffenbarung

- Ich finde die Frisur steht dir überhaupt nicht
- Ich finde die Frisur steht dir ausgezeichnet.

Sachinhalt

- Du hast eine neue Frisur …

Beziehung

- Wir kennen uns nicht gut und ich würde dir nicht die Wahrheit sagen wollen
- Wir sind so vertraut, dass ich dir das sagen darf

Appell

- Erzähl mir, warum Du Dich dazu entschlossen hast
- Du solltest das möglichst schnell rückgängig machen.

© Horst Pütz | SichtWeise |

Foto von Toa Heftiba auf Unsplash

Kommunikation

4 Ohren Modell

Selbstoffenbarung

Ich habe es eilig

Sachinhalt

Die Ampel ist grün

Beziehung

Ich kann besser Auto fahren

Appell

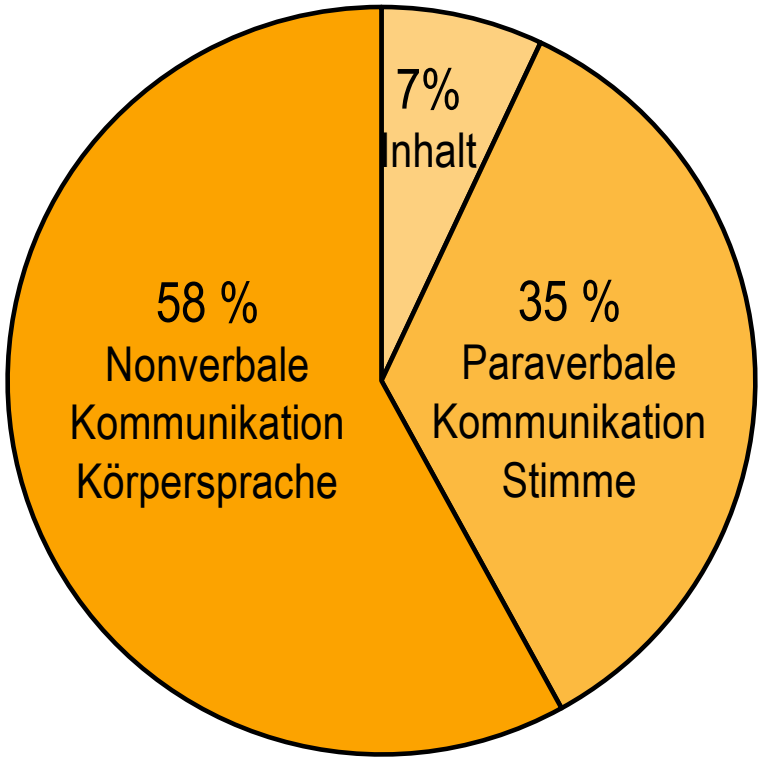
Gib Gas

© Horst Pütz | SichtWeise |

https://unsplash.com/de/fotos/cWprUH8sZ9M

Kommunikation

Wie unsere Wirkung auf Andere ist (Albert Mehrabian)



Die Wirkung der Kommunikation wird entscheidend durch Stimme und Körpersprache geprägt.

Glauben wir den Aussagen der Menschen, ihren in der Zukunft abgenommen Handlungen oder haben wir Zweifel?

© Horst Pütz | SichtWeise

14

Übung

IHK-Weiterbildung

Wie lautet eine besser Formulierung?
Wie könnte die Situation konfliktfreier angesprochen werden?

Du hast den Meetingraum schon wieder im Chaos zurückgelassen

© Horst Pütz | SichtWeise

Gewaltfreie Kommunikation

IHK IHK-Weiterbildung

Meine Beobachtung

Was ist – wertfrei beobachtet – konkret passiert?
Was habe ich gehört und gesehen?
Was wurde gesagt und getan?

Beispiel: „Ich sah, hörte ...“

Vermeide bei der Darstellung

- Bewertungen
- Schuldzuweisungen
- Verurteilungen
- Interpretationen

Meine Gefühle

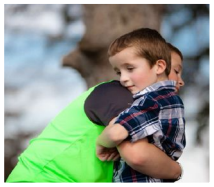
Welche Gefühle hat deine Beobachtung ausgelöst?
Wie ging es dir in der Situation?
Was lösen die Beobachtungen bei dir aus?

Beispiel:
„Ich fühlte mich vollkommen alleine gelassen…“
„Ich fühlte einfach nur Wut“
„ Das hat mich unglaublich traurig gemacht“

Meine Bedürfnisse

Auf welche unerfüllten Bedürfnisse weisen deine Gefühle hin?
Welche Bedürfnisse sind in deinem Fall in den Mangel geraten?

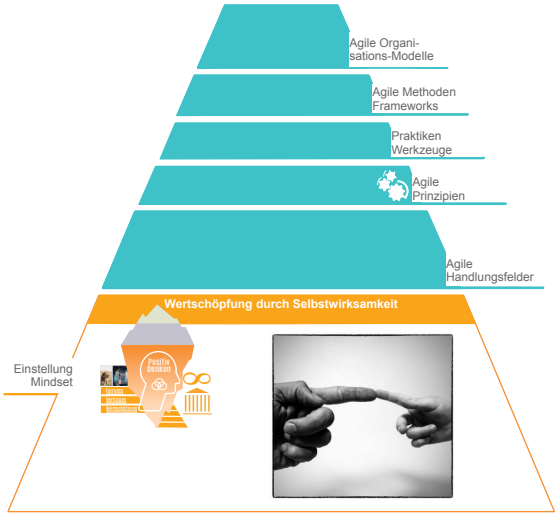
Beispiel: „Ich brauche ...“



Meine Bitten

Welche konkreten Ideen fallen dir für eine gute Lösung ein?
Was wäre der nächste Schritt?
Auf welche Weise kann ich Dich konkret unterstützen?
Worum möchtest du Deinen Gesprächspartner oder dich selbst – möglichst exakt und positiv formuliert – bitten?

Beispiel: „Wärest du / Wären Sie bereit …“



IHK-Weiterbildung

3. Ausflug in die Kommunikation

3.2 Die Botschaft entsteht im Kopf des Gegenübers
3.3 Feedback

© Horst Pütz | SichtWeise |

Feedback

Ein Feedback ist ein Geschenk, das dir viele Chancen eröffnen kann.

Feedback ist ein wichtiger Bestandteil für jede Teamarbeit,

- um ergebnisoffen nach der besten Lösung zu suchen
- um unterschiedliche Lösungsansätze gemeinsam beleuchten und bewerten zu können
- um konfliktbeladene Themen im Team konstruktiv zu bearbeiten

Feedback ermöglicht über Hierarchiegrenzen hinweg konfliktbeladene Standpunkte zu vertreten, ohne Menschen zu verletzen oder Repressionen zu erleiden

© Horst Pütz | SichtWeise

Ausgewählte Aspekte für ein wirkungsvolles Feedback

IHK-Weiterbildung

Feedbackgeber

Gebe das Feedback zeitnah und sei konkret:
Darf ich Dir Feedback geben?

Verwende nur Ich-Botschaften, um auszudrücken,
was Du gefühlt oder wahrgenommen hast.

Feedbacknehmer

Stimme innerlich zu, dem Feedback ergebnisoffen zuzuhören
und es wirken zu lassen

Gehe in eine innerliche Helikopter-Perspektive,
die dir erlaubt die beiden Sichtweisen und Empfindungen
wertfrei gegenüberzustellen.

Was auch immer geschehen ist, oder empfunden wurde, tretet euch mit
Wertschätzung und Respekt gegenüber – gerade und vor allem im Feedbackgespräch

Sei ehrlich und verletzlich.
Gehe immer davon aus, dass Du Dich auch irren kannst.
Denk daran, dass ehrliches und aufrichtiges Feedback viel Mut und Anstrengung verlangt.
Der Lohn ist für den Feedbackgeber und für den Feedbacknehmer die persönliche Weiterentwicklung.

Feedbackregeln für den Feedbackgeber

1. Trete dem Feedbacknehmer mit Wertschätzung und Respekt gegenüber.
2. Das Feedback sollte partnerschaftlich und einfühlsam erfolgen.
3. Verwende nur Ich-Botschaften, um auszudrücken, was Du gefühlt oder wahrgenommen hast.
4. Sei in Deinen Äußerungen ehrlich.
5. Gebe das Feedback zeitnah.
6. Gebe ein lösungsorientiertes, konstruktives Feedback und setze bei den Stärken an.
7. Sei in den Beschreibungen konkret, verallgemeinere nicht und veranschauliche mit konkreten Beispielen.
8. Gehe immer davon aus, dass du dich auch irren kannst.
9. Achte auf die Reaktionen des Feedbacknehmers.
10. Spreche nicht zu viel auf einmal, mache auch Pausen und höre gut zu.

Feedbackregeln für den Feedbacknehmer

1. Vermeide jede innere und äußere Verteidigungshaltung.
2. Höre dir das Feedback genau und konzentriert an.
3. Unterbreche nicht und rechtfertige dich nicht.
4. Frage bei Unklarheiten zu deinem besseren Verständnis nach und bitte gegebenenfalls um konkrete Beispiele.
5. Trete dem Feedbackgeber mit Wertschätzung und Respekt gegenüber.
6. Denke daran, dass der Feedbackgeber dir mit dem wertvollen Feedback helfen will.
7. Sehe Feedback als eine Chance an, sich persönlich weiterzuentwickeln.
8. Melde dem Feedbackgeber zurück, ob du das Feedback als hilfreich, wertschätzend und konstruktiv empfunden hast.
9. Bedanke dich für das Feedback.
10. Reflektiere nach dem Feedback in Ruhe ob oder was du aus dem Feedback lernst.

Bildquelle: pixabay.com

Feedback – nicht nur einmal im Jahr

Verschiedene Feedbackformen

- Persönliches Feedback, oft in konfliktbeladenen Kontexten
  - Pizzafeedback
- Teamfeedback
- Digitales Feedback
- Onboarding
  - Probearbeit | Teamreflektion
  - Einstellung | Teamfeedback | Einzelfeedback (Werte | Vision | etc.)
- Peer to Peer Feedback

Ausflug in die Kommunikation

Zusammenfassung

In einer lernenden Fehler-, und Feedbackkultur steht Anpassungsfähigkeit und Neues Denken im Mittelpunkt. Dazu gehört ergebnisoffen, um die beste Lösung zu ringen, ohne Menschen dabei zu verletzen. Feedback und gewaltfreie Kommunikation sind dazu wirkungsvolle Bausteine.
Die Wirkung der Kommunikation entsteht dabei im Kopf des Gegenübers.

Wirkung nach Albert Mehabian

- 7% Inhalt
- 36 % Stimme
- 58% Körpersprache

4 Ohren Modell der Kommunikation

- Sachinhalt
- Appell
- Beziehung
- Selbstoffenbarung

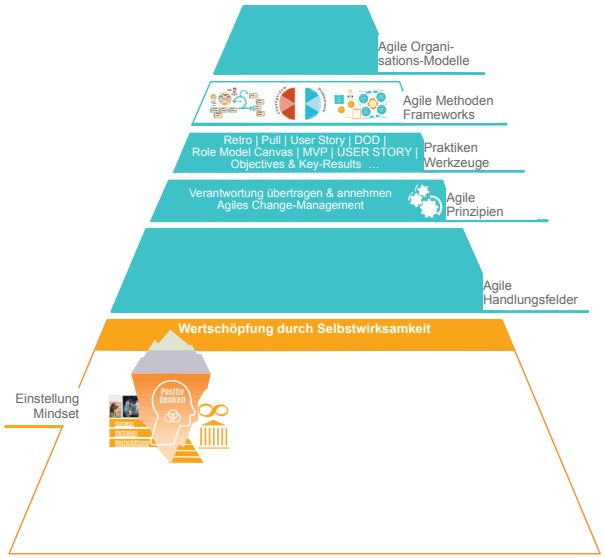
Ein Feedback ist ein Geschenk.

- Feedback ist die Quelle zur Entwicklung von „Neuem“

Gewaltfreie Kommunikation ermöglicht Zusammenarbeit zu verbessern & kommunikative Barrieren abzubauen

1. Beobachte – wertfrei und sachlich.
2. Nehme deine Gefühle war – höre ehrlich in dich hinein.
3. Überlege, welche Bedürfnisse dich geleitet haben könnten.
4. Bitte den Gegenüber um die Erfüllung deiner Bedürfnisse.

© Horst Pütz | SichtWeise



IHK IHK-Weiterbildung

7. Agile Methoden

© Horst Pütz | SichtWeise |

Entstehung Agiler Methoden

IHK IHK-Weiterbildung

Eckpunkte

1940	**Toyota-Produktionssystem (TPS)**
	Zielsetzung: Verschwendung (*Muda*) vermeiden | Wert für den Kunden zu maximieren
1960	**Lean Management**
	Toyota wurde mit Lean Management zum Weltmarktführer in der Automobilbranchen bis ca. 2000
1970	**Ursprünge von OKR** werden bei Intel eingeführt.
1980	**Grundlagen von Scrum** (*The New New Product Development Game*) **Grundlagen Design Thinking** (Stanford University)
1990	Sutherland und Schwaber präsentierten **Scrum** für agile Softwareentwicklung.
	Microsofte nutzt **Kanban** zur Verbesserung des Entwicklungsprozesses & Erhöhung der Transparenz
1999	Google etabliert **OKR** und entwickelt sich vom Startup zum globalen Unternehmen
2001	17 Softwareentwickler treffen sich in Utah und formulieren das Agile Manifest.

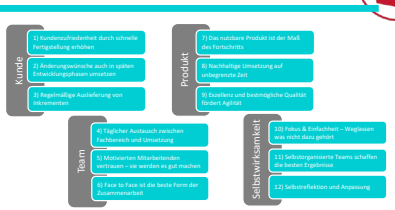
Die Entwicklung agiler Denkweisen ist ein Zusammenspiel aus Lean Management, Scrum, Kanban, Design Thinking und OKRs. Diese Methoden fördern anpassungsfähige, flexible, iterative und kundenorientierte Arbeitsweisen.

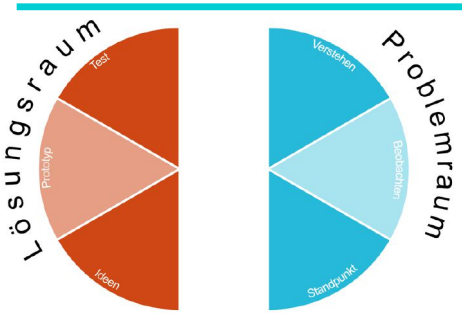
© Horst Pütz | SichtWeise |

Agile Methoden (Auswahl)

IHK IHK-Weiterbildung

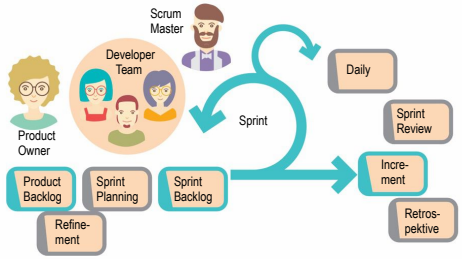
Agiles Manifest

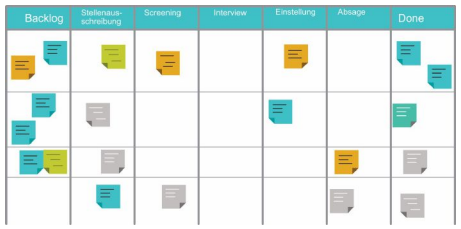




Design Thinking
Produktentwicklung

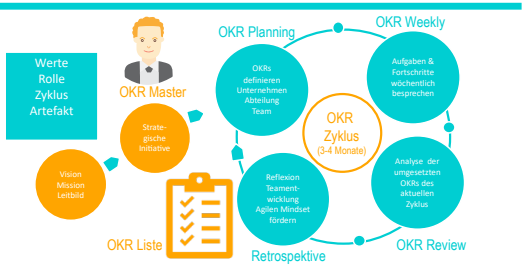
SCRUM
Agile Projekt Entwicklung

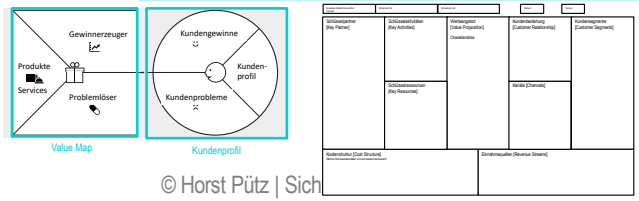




Kanban
Prozesssteuerung

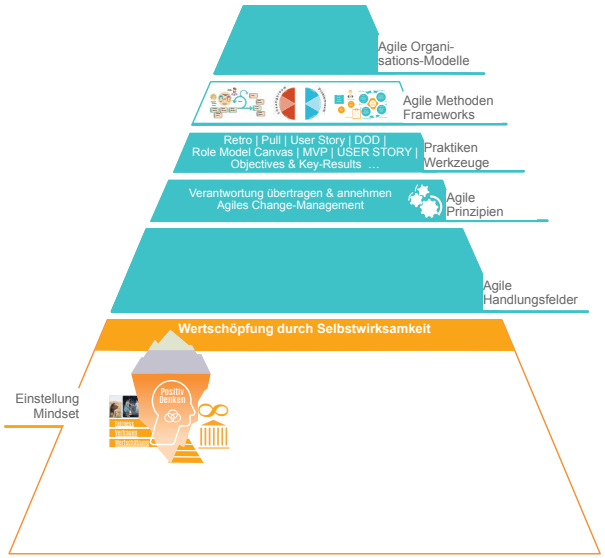
OKR
Strategische Steuerung





Business Model
Generation (Canvas)
Geschäftsmodell
Entwicklung

© Horst Pütz | Sich



IHK IHK-Weiterbildung

1. Veränderung - die Normalität in der komplexen, digitalen Welt

1.1 Treiber der Veränderung
1.2 Agiles Manifest
1.3 Stacey Matrix

Softwareentwicklung neu gedacht [Agiles Manifest]

© Horst Pütz | SichtWeise

Manifest für Agile Softwareentwicklung

IHK IHK-Weiterbildung

Leitsätze

Individuen und Interaktionen	… mehr als …	Prozesse Werkzeuge
Funktionierendes Produkt		Umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden		Vertragsver-handlungen
Reagieren auf Veränderung		Befolgen eines Plans

Wir erschließen bessere Wege Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.
Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

© Horst Pütz | SichtWeise

Manifest für Agile Softwareentwicklung

IHK-Weiterbildung

12 Prinzipien

Kunde

1) Kundenzufriedenheit durch schnelle Fertigstellung erhöhen

2) Änderungswünsche auch in späten Entwicklungsphasen umsetzen

3) Regelmäßige Auslieferung von Inkrementen

Produkt

7) Das nutzbare Produkt ist der Maß des Fortschritts

8) Nachhaltige Umsetzung auf unbegrenzte Zeit

9) Exzellenz und bestmögliche Qualität fördert Agilität

Team

4) Täglicher Austausch zwischen Fachbereich und Umsetzung

5) Motivierten Mitarbeitenden vertrauen – sie werden es gut machen

6) Face to Face ist die beste Form der Zusammenarbeit

Selbstwirksamkeit

10) Fokus & Einfachheit – Weglassen was nicht dazu gehört

11) Selbstorganisierte Teams schaffen die besten Ergebnisse

12) Selbstreflektion und Anpassung

© Horst Pütz | SichtWeise

Manifest für Agile Softwareentwicklung

IHK-Weiterbildung

Leitsätze

Wir erschließen bessere Wege Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.
Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

© Horst Pütz | SichtWeise

Manifest für Agile Softwareentwicklung

IHK IHK-Weiterbildung

12 Prinzipien (1-6)

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

© Horst Pütz | SichtWeise

Manifest für Agile Softwareentwicklung

IHK IHK-Weiterbildung

12 Prinzipien (7-12)

7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

© Horst Pütz | SichtWeise

Agiles Manifest

WERTE

Rückmeldung	Mut	Respekt	Offenheit
Ergebnisse werden früh und oft gezeigt. Feedback wird eingeholt und Vorgehensweisen angepasst.	Wir zeigen Mut zur Wahrheit. Wir ste-hen zu unseren Zusagen & zeigen Mut für Offenheit und Respekt.	Teammitglieder werden für ihre Diversität, Kompetenzen und Erfahrungen respektiert.	Alle Aspekte sind für alle sichtbar. Informationen werden zeitnah & transparent zur Verfügung gestellt.
Selbstverpflichtung	**Fokus**	**Ehrlichkeit**	**Kommunikation**
Wir sind bereit, uns für unser Ziele zu verpflichten. Wir bekommen die Autorität dieses Ziel umzusetzen.	Der Fokus liegt auf der zugesagten Aufgabe, wir lassen keine Ablenkungen zu.	Wir suchen die einfachste Lösung mit dem größt-möglichen Nutzen und Wert für den Kunden.	Alle im Team arbeiten täglich miteinander zusammen und kommunizieren regelmäßig.

© Horst Pütz | SichtWeise

Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit

IHK IHK-Weiterbildung

Handlungsfelder

Selbstwirksamkeit & Autonomie fördern

Fähigkeiten fördern & fordern (Mastery)

Sinnhaftigkeit Sinn | Purpose

Verantwortung übertragen

Verantwortung annehmen

Menschen ganzheitlich wahrnehmen

Kommunikation auf Augenhöhe

Vorleben: Fairness | Vertrauen | Wertschätzung

Feedback geben und nehmen

Mut in der Unsicherheit

Keine Bestrafung für Meinungen

Meinungsvielfalt zulassen

Von Jedem Lernen | Diversität

Transparenz Überprüfung Anpassung

Fail Fast Messbarkeit

© Horst Pütz | SichtWeise

Agiles Manifest

Werte

Fokus	Ehrlichkeit	Rückmeldung	Offenheit
Der Fokus liegt auf der zugesagten Aufgabe, wir lassen keine Ablenkungen zu.	Wir suchen die einfachste Lösung mit dem größtmöglichen Nutzen und Wert für den Kunden.	Ergebnisse werden früh und oft gezeigt. Feedback wird eingeholt und Vorgehensweisen angepasst.	Alle Aspekte sind für alle sichtbar. Informationen werden zeitnah & transparent zur Verfügung gestellt.

© Horst Pütz | SichtWeise

Agiles Manifest

Werte

Selbstverpflichtung

Wir sind bereit, uns für unser Ziele zu verpflichten. Wir bekommen die Autorität dieses Ziel umzusetzen.

Selbstwirksamkeit & Autonomie fördern

Verantwortung annehmen

Kommunikation auf Augenhöhe

Feedback geben und nehmen

Kommunikation

Alle im Team arbeiten täglich miteinander zusammen und kommunizieren regelmäßig.

© Horst Pütz | SichtWeise

Agiles Manifest

Werte

Mut

Wir zeigen Mut zur Wahrheit. Wir stehen zu unseren Zusagen & zeigen Mut für Offenheit und Respekt.

Respekt

Teammitglieder werden für ihre Diversität, Kompetenzen und Erfahrungen respektiert.

Mut in der Unsicherheit

Keine Bestrafung für Meinungen

Meinungsvielfalt zulassen

Von Jedem Lernen | Diversität

Veränderungen als Chance betrachten

Fail Fast Messbarkeit

© Horst Pütz | SichtWeise

Agiles Manifest

Handlungsschwerpunkte

- Balance Verschiebung
  - Individuen und Interaktion
  - Das Ergebnis im Fokus
  - Zusammenarbeit mit dem Kunden
  - Anpassung und Reagieren
- Kunden
  - Mit Kunden vernetzen
  - Regelmäßige Lieferung von fertig gestellten Teilprodukten
  - Änderungen auf späten Prozess willkommen heißen
- Mitarbeitende | Team
  - Cross funktionale Teams
  - Motivierten Mitarbeitern Verantwortung übertragen und vertrauen
  - In direktem Kontakt, Face to Face
  - Reflektieren und anpassen

© Horst Pütz | SichtWeise |

IHK-Weiterbildung

Die **Stacey Matrix** ist ein strategisches Entscheidungsinstrument, das hilft, die Komplexität von Projekten und Herausforderungen zu verstehen. Sie unterscheidet verschiedene Typen von Problemen auf der Grundlage der Unklarheit der Anforderungen und der Lösungswege

1. Veränderung - die Normalität in der komplexen, digitalen Welt

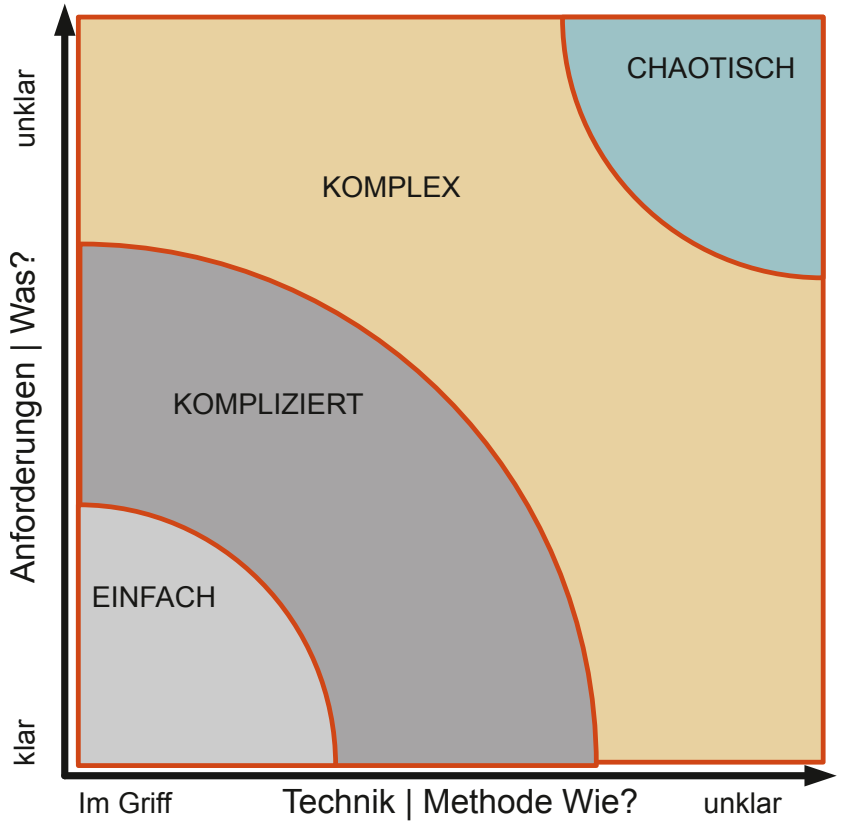
1.1 Treiber der Veränderung
1.2 Agiles Manifest
1.3 Stacey Matrix

Wann sind
agile Frameworks | Methoden
sinnvoll?

© Horst Pütz | SichtWeise

Wann sind Agile Methoden sinnvoll?

Stacey Matrix | Einfach – Kompliziert



Kompliziert (complicated):

- Hier ist nicht sofort erkennbar, wie Ursache und Wirkung zusammen hängen. Es bedarf der genaueren Analyse oder besonderem Wissen, um die Zusammenhänge zu durchschauen (Auto)
- Messen | Analysieren | Reagieren

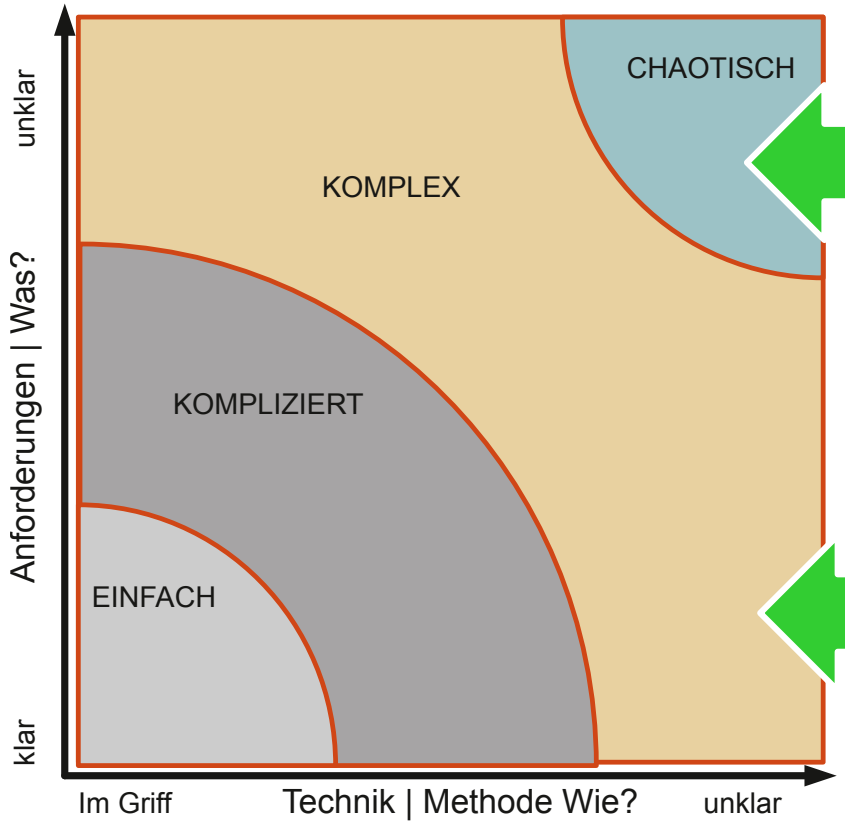
Einfach (simple, obvious)

- Ursache und Wirkung. Ich drücke den Lichtschalter und die Lampe geht an, ich drücke ihn erneut und die Lampe geht aus
- Erkennen | Beurteilen | Reagieren

© Horst Pütz | SichtWeise

Wann sind Agile Methoden sinnvoll?

Stacey Matrix | Komplex – Chaotisch



Chaotisch (chaotic):

- Es gibt Systeme, in denen Ursache und Wirkung in keinerlei systematischer oder logischer Beziehung zueinander stehen (Börse, etc.) In chaotischen Situationen geht es darum, schnell und entschlossen zu handeln, oft ohne vollständige Informationen, um die Situation zu stabilisieren.
- Handeln | Erkennen | Reagieren

Komplex (complex):

In komplexen Kontexten gibt es keine klare Beziehung von Ursache und Wirkung. Der Zusammenhang ist nicht vorhersehbar aber im nachträglich messbar. Es gilt zu experimentieren und lernbereit vorzugehen, da die Wechsel-wirkungen und Auswirkungen schwer vorhersehbar sind.

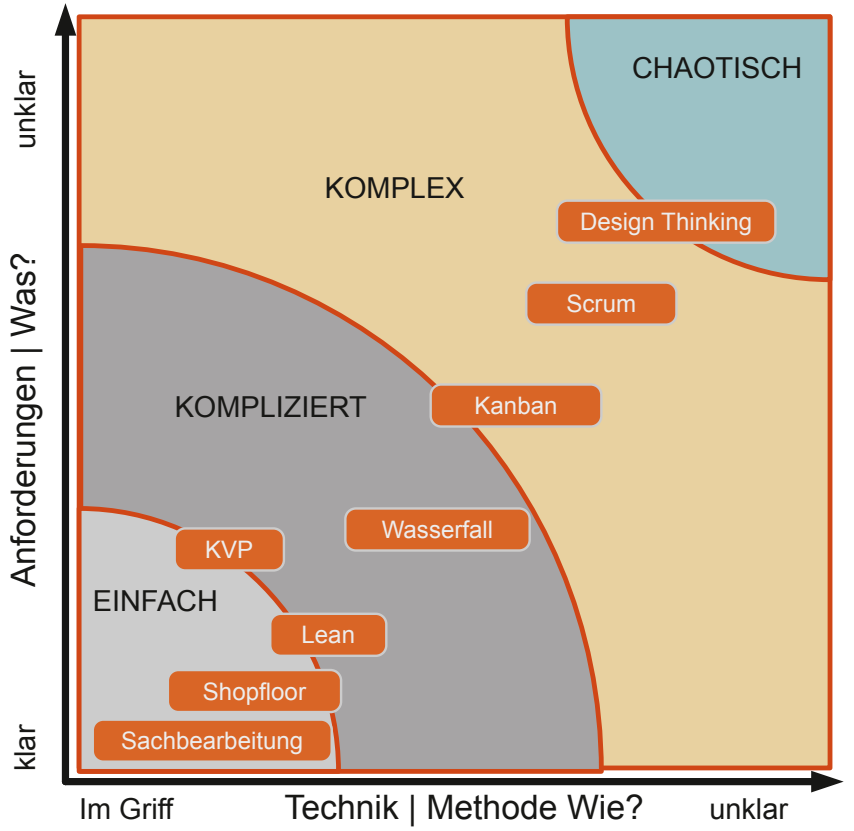
- Probieren | Erkennen | Reagieren

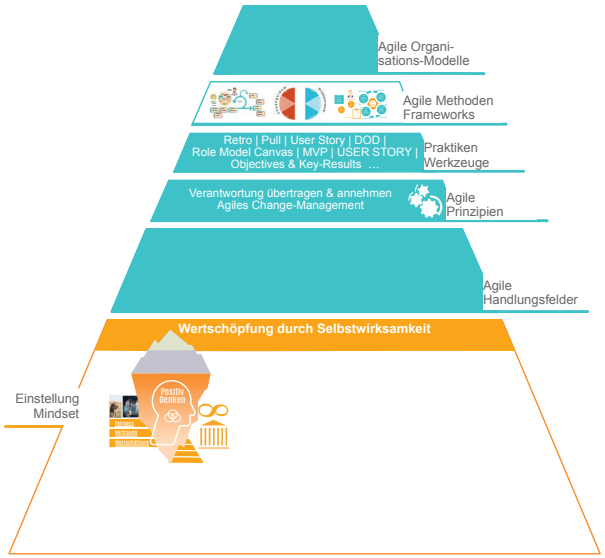
© Horst Pütz | SichtWeise

Stacey Matrix

Take Away

- Die Stacey Matrix hilft, Entscheidungen zu treffen, wann agile Methoden sinnvoll sind. Sie klassifiziert Projekte nach den Dimensionen „Anforderungen“ und „Technologie“.
- **Einfach:**
- sind traditionelle Methoden geeignet.
  (klare Anforderungen, bekannte Lösungen)
- **Kompliziert:**
  Anwendung von Expertenmethoden
  (klare Anforderungen, komplexe Lösungen)
- **Komplex:**
- Nutzung von agilen Methoden wie Scrum
- (unklare Anforderungen und Lösungen)
- **Chaotisch:**
- schnelles Handeln notwendig
  (unbekannte Anforderungen und Lösungen)





IHK IHK-Weiterbildung

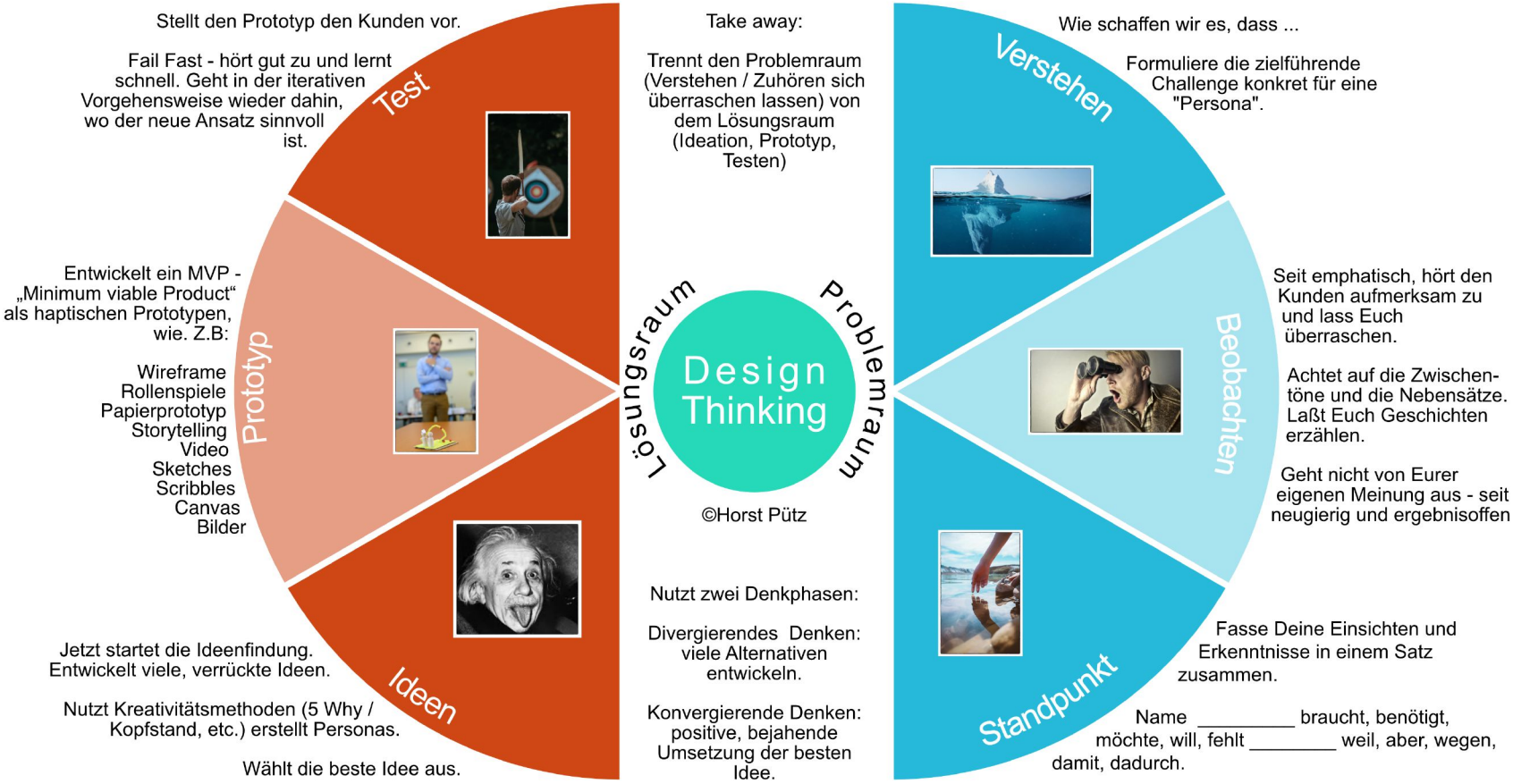
7. Agile Methoden

7.1 Design Thinking
7.2 Scrum
7.3 Kanban
7.4 OKR

© Horst Pütz | SichtWeise |

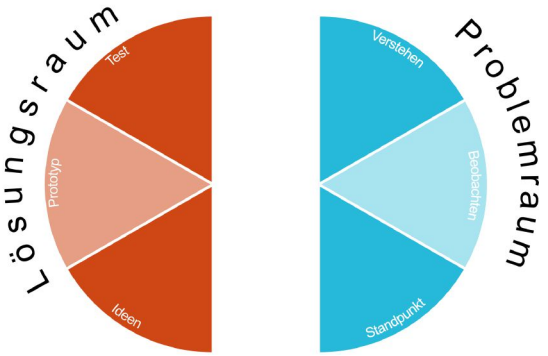
Design Thinking

Sechs Phasen

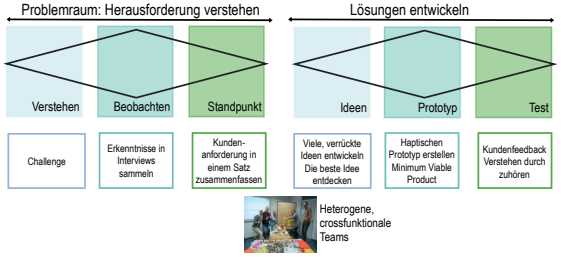


Design Thinking

Übersicht



Innovation



Werkzeuge | Praktiken

- Trennung Problemraum von Lösungsraum
- Iterative Vorgehensweise
- MVP – Minimal Viable Product
- Doppelter Diamant
- Sechs Phasen:
  Verstehen | Beobachten | Standpunkt |
  Ideen |Prototyp | Test
- Persona
- Empathy Map

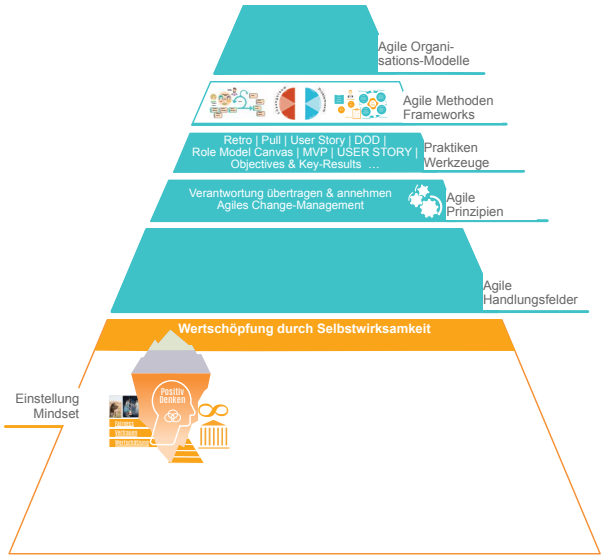
Prinzipien

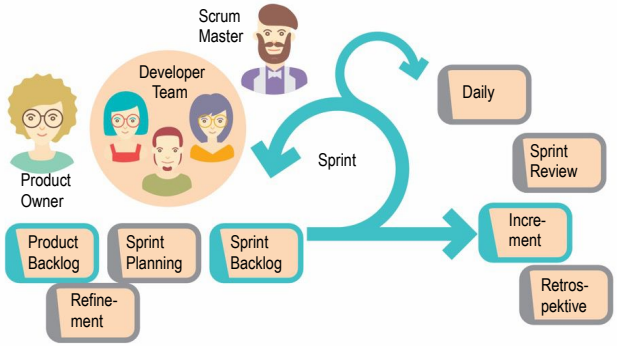
- Crossfunktionale Teams
- Spaß haben
- Überraschungen begrüßen
- Ausprobieren – Früh scheitern
- Visualisieren | Haptisches Arbeiten

Werte

- Achtsam sein
- Jeder ist Experte

IHK IHK-Weiterbildung





7. Agile Methoden

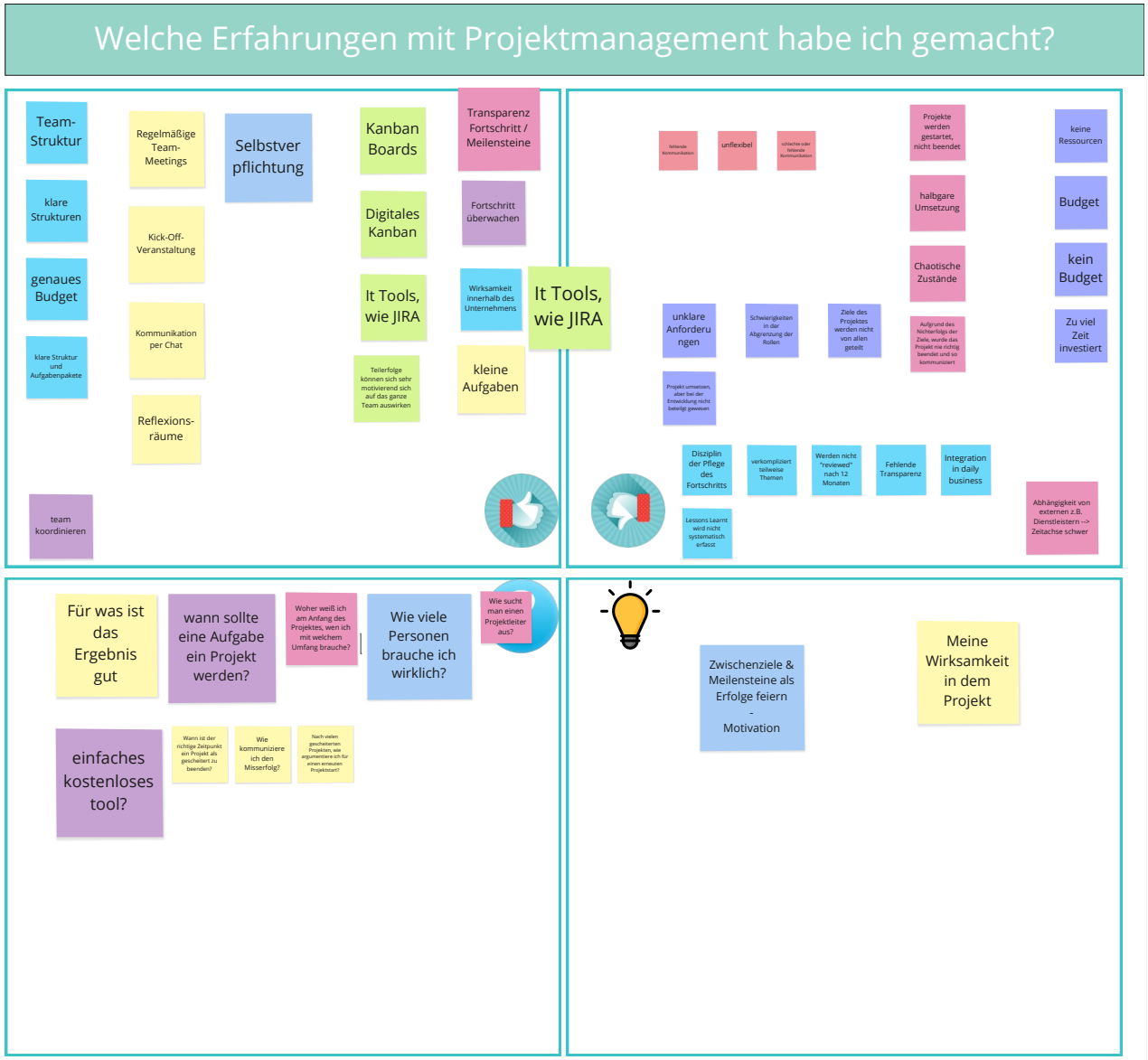
7.1 Design Thinking
7.2 Scrum
7.3 Kanban
7.4 OKR

Scrum ist ein agiles Projekt Management Framework in iterativen Sprints. Es basiert auf Selbstorganisation, Transparenz und kontinuierliche Verbesserung durch Rollen, Events und Artefakte

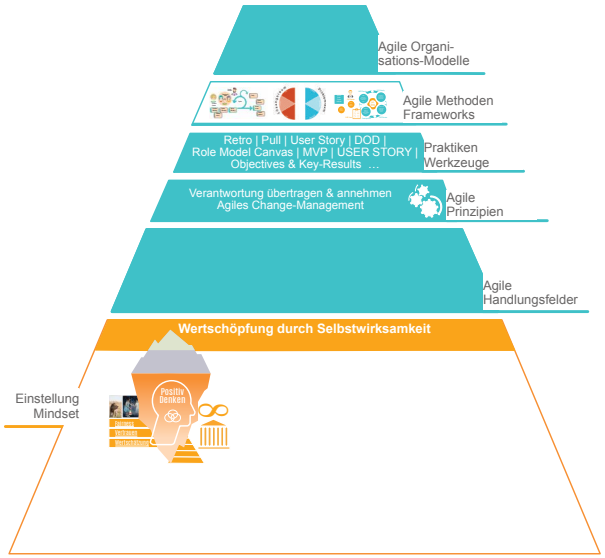
© Horst Pütz | SichtWeise |

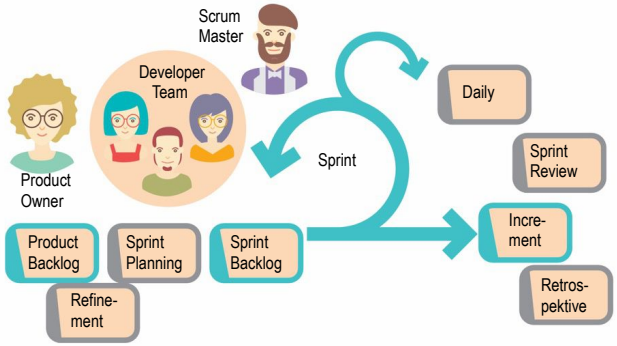
Welche Erfahrungen mit Projektmanagement habe ich gemacht (4 Minuten)

https://miro.com/app/board/uXjVLobANVE=/



© Horst Pütz | SichtWeise





7. Agile Methoden

7.1 Design Thinking
7.2 Scrum
7.3 Kanban
7.4 OKR

Scrum ist ein agiles Projekt Management Framework in iterativen Sprints. Es basiert auf Selbstorganisation, Transparenz und kontinuierliche Verbesserung durch Rollen, Events und Artefakte

© Horst Pütz | SichtWeise |

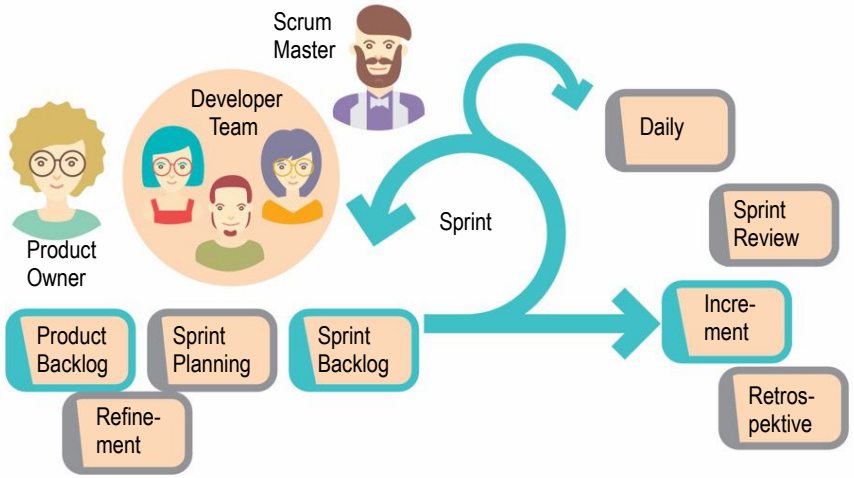
Scrum

Definition

Framework
Scrum ist ein agiles Projekt Management Framework in iterativen Sprints. Es basiert auf Selbstorganisation, Transparenz und kontinuierliche Verbesserung durch Rollen, Events und Artefakte

Ken Schwaber und Jeff Sutherland

Empirie
Die wissenschaftliche Basis von Scrum ist die Theorie der empirischen „Prozesssteuerung“ (Empirie). Die Empirie besagt, dass Wissen auf Erfahrung basiert. Und das Entscheidungen auf Basis von bestehendem Wissen erfolgen.



Säulen | Werte | Neue Rollen

Säulen

- Transparenz
- Überprüfung
- Anpassung

Werte

- Selbstverpflichtung
- Mut
- Fokus
- Offenheit
- Respekt

Selbstverpflichtung | Autonomie

Product Owner

Scrum Master

Verantwortet Vision & wirtschaftlichen Erfolg

Erstellt selbstbestimmt das Produkt / Inkrement

Verantwortet den Prozess

Product Owner

IHK IHK-Weiterbildung

Aufgaben und Verantwortungen

- Vision für das Produkt
- Pflege des Product Backlogs
- Vertritt die fachliche Auftraggeber Seite und somit sämtliche Stakeholder (entscheidet selber)
- Priorisiert die Product Back Log Items so, dass Ziele und Missionen optimal erreicht werden können
- Nimmt nach Möglichkeit bei den Daily Scrum teil, um sich (passiv) zu informieren
- Steht für Rückfragen des Teams bereit

Was der Product Owner nicht tut

- Rolle des Chefs für das Team übernehmen
  - Im Projekt als Team Member mitarbeiten
  - Rolle des Scrum Master einnehmen
  - Eine Aufgabe nur zu Beginn und am Ende der Sprints wahrnehmen
- Daily Scrum moderieren oder ungefragt dort reden
- Während des Sprints den Sprint Backlog beeinflussen (Zusatzanforderungen, Streichung etc.)

Developer Team

IHK IHK-Weiterbildung

Aufgaben und Verantwortungen

- trägt Verantwortung für den Scrum-Prozess
- Sie managen sich selber. Niemand (nicht einmal der Scrum Master) sagt dem Entwicklungsteam, wie es aus dem Product Backlog potentiell auslieferbare Funktionalität erzeugen soll.
- Entwicklungsteams sind interdisziplinär. Sie haben als Team alle Fähigkeiten, die notwendig sind, um ein Produktinkrement zu erstellen.
- Scrum kennt für Mitglieder des Entwicklungsteams keine Titel. Dies ist unabhängig von der Rolle.
- Scrum kennt keine weiteren Unterteilungen innerhalb des Entwicklungsteams, ungeachtet der verschiedenen Themenfelder, mit denen das Team sich befasst, also z.B. "Test", "Architektur", "Betrieb" oder "Analyse".
- Einzelne Mitglieder des Entwicklungsteams können zwar spezialisierte Fähigkeiten oder Spezialgebiete haben, aber die Rechenschaftspflicht obliegt dem Team als Ganzem.

© Horst Pütz | SichtWeise

Scrum Master

Aufgaben und Verantwortungen

- trägt Verantwortung für den Scrum-Prozess
- ist Servant Leader (Vermittler | Unterstützer)
- strebt maximalen Nutzen & ständige Optimierung an
- beseitigt Hindernisse
- sorgt für Transparenz (Product Owner | Team)
- moderiert Scrum-Meetings
- sorgt für Aktualität der Scrum-Artefakte (Product Backlog, Sprint Backlog, Burndown Chart)
- schützt das Team vor unberechtigten Eingriffen während des Sprints

Was der Scrum Master nicht tut

- Rolle des Chefs für das Team übernehmen
- das Projekt in dem Sinne leiten, dass er bestimmt, wer welche Arbeit auf welche Weise zu erledigen hat
- Doppelfunktion als Team Member oder Product Owner übernehmen

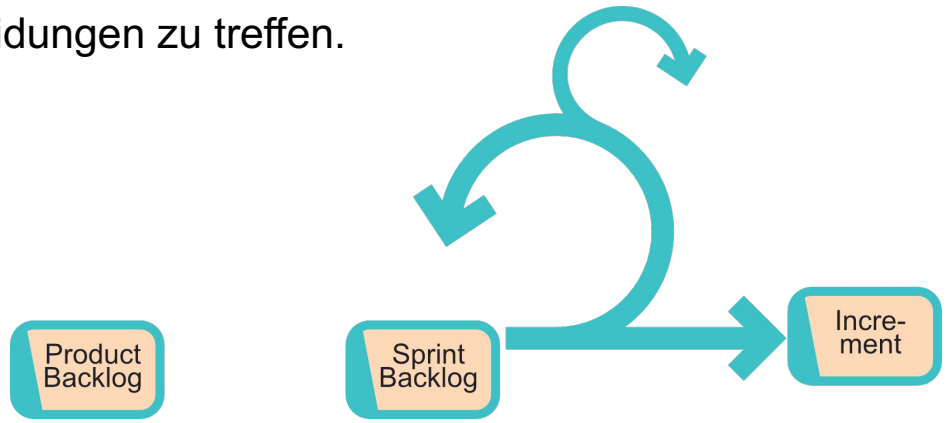
© Horst Pütz | SichtWeise

Artefakte

Beschreibung

Artefakte

- sind konkrete Ergebnisse oder Dokumente, die während des Entwicklungsprozesses erstellt werden,
- fördern Transparenz und Messen den Fortschritt
- helfen dem Team und den Stakeholdern, den Status der Arbeit zu verstehen und Entscheidungen zu treffen.



Jedes Artefakt beinhaltet ein Commitment,

- Product-Backlog = Produkt-Ziel
- Sprint-Backlog = Sprint-Ziel
- Inkrement = Definition of Done

Product-, Sprint-, Impediment-Backlog, Sprint

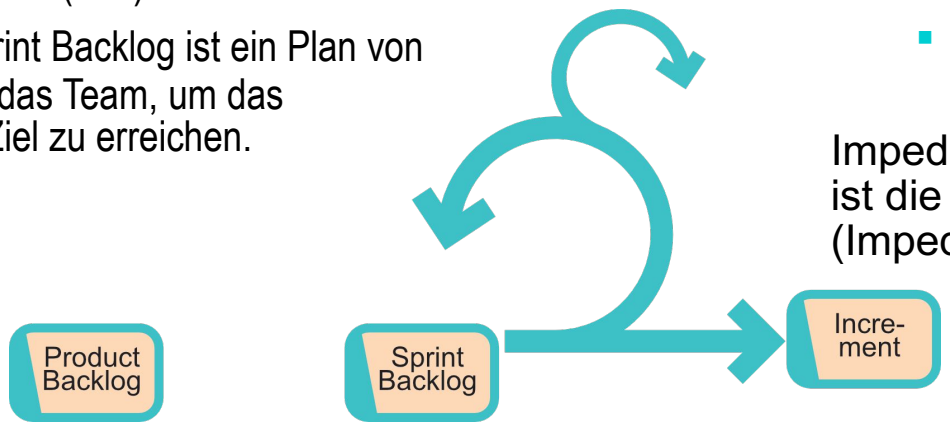
IHK IHK-Weiterbildung

Product Backlog

- Das Product Backlog ist die einzige Quelle von Arbeit die zur Produktentwicklung, -verbesserung

Sprint Backlog besteht aus

- dem Sprint-Ziel (Wofür)
- die ausgewählten Product- Backlog Einträgen (Was)
- einem umsetzbaren Plan für die Erstellung des Inkrements (Wie)
- Das Sprint Backlog ist ein Plan von und für das Team, um das Sprint-Ziel zu erreichen.



Sprint(s):

- Sind der Herzschlag von Scrum
- Ideen werden in Wert umgewandelt
- sollten die gleiche Dauer haben

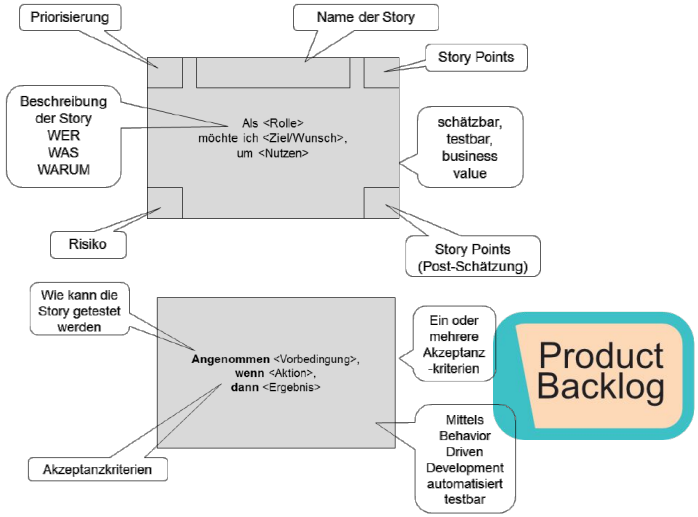
Der nächste Sprint startet sofort nach Abschluss des Vorherigen

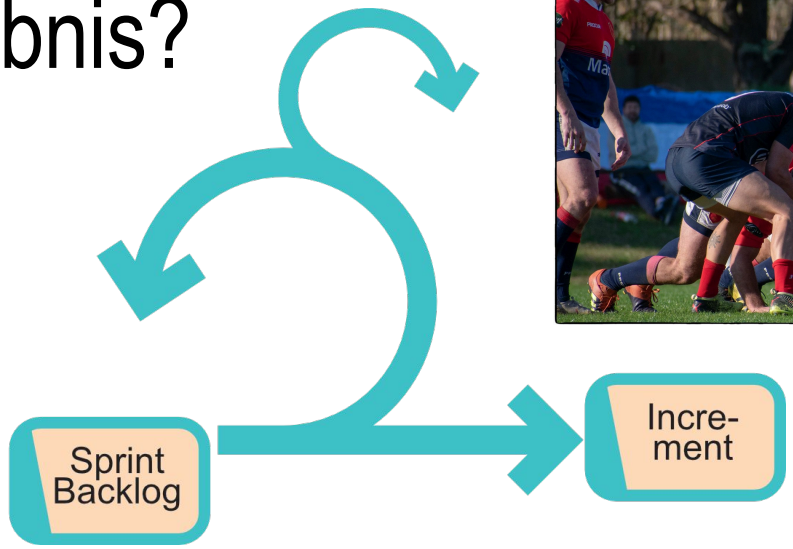
Während des Sprints

- werden keine Änderungen vorgenommen
- werden den Developern keine anderen Aufgaben übertragen

Impediment-Backlog
ist die Liste von Hindernissen oder Blockaden (Impediments), die das Scrum-Team daran hindern, effizient zu arbeiten und den Fortschritt während eines Sprints gefährden.

Wie entsteht das Ergebnis?





User-Story

beschreibt eine möglichst kleine, werthaltige Kundenanforderung

Rolle (Wer?)

- Die Rolle definiert die Bedürfnisse

Wunsch oder Bedürfnis (Was)

- Was möchte der Nutzer tun oder welches Ziel will er erreichen

Zweck oder Begründung (Warum?)

- Der Zweck erklärt, warum das beschriebene Bedürfnis wichtig ist.

Akzeptanzkriterien

- Unter welchen Bedingungen ist die User Story als abgeschlossen

Die User Stories werden im Backlog priorisiert

User Story

IHK IHK-Weiterbildung

User-Story

beschreibt eine möglichst kleine, werthaltige Kundenanforderung

User Story

Rolle Führungskraft | Möchte ich Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden | um Kunden-zufriedenheit Wettbewerbs-fähigkeit

Als Führungskraft möchte ich initialisieren, dass meine Mitarbeiter SELBSTWIRKSAM Handeln, um die Herausforderung der Kunden und der permanenten Verhinderung erfolgreich zu bewältigen.

Akzeptanz Kriterien

1. Beauftragung | Briefing des Agilen Change-Managers [2 Wochen … bis]
2. Vorstellung des Agilen Change-Managersm Teammeeting und Information über die Zielsetzung und Sinnhaftgkeit [3 Wochen … bis]
3. Durchführung einer Retrospektive mit dem Spotify Health Check, moderiert von einem Agilen Change-Manager [4 Wochen … bis]

Quelle: Wikipedia

© Horst Pütz | SichtWeise |

User Story

IHK-Weiterbildung

User-Story

beschreibt eine möglichst kleine, werthaltige Kundenanforderung

„Als [Rolle | Persona] erwarte ich [Softwareziel| Zielsetzung], damit [Ergebnis]“.

Rolle	Logistikleiter	Möchte ich	Lieferzeit 25% reduzieren	um	Kundenzufriedenheit Wettbewerbsfähigkeit

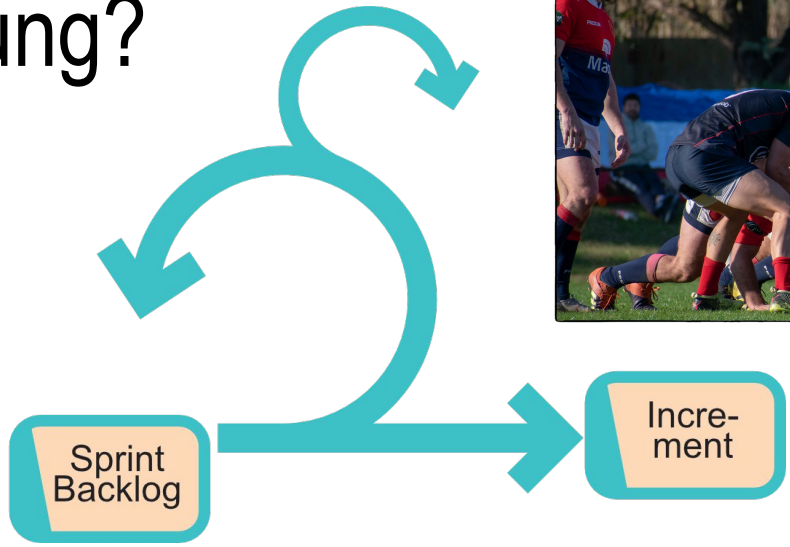
User Story

Als Logistikleiter möchte ich die durchschnittliche Lieferzeit unserer Produkte um 25% reduzieren, um die Kundenzufriedenheit zu steigern und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Quelle: Wikipedia

© Horst Pütz | SichtWeise |

Wie entsteht die Planung?



User-Story

Planing Poker

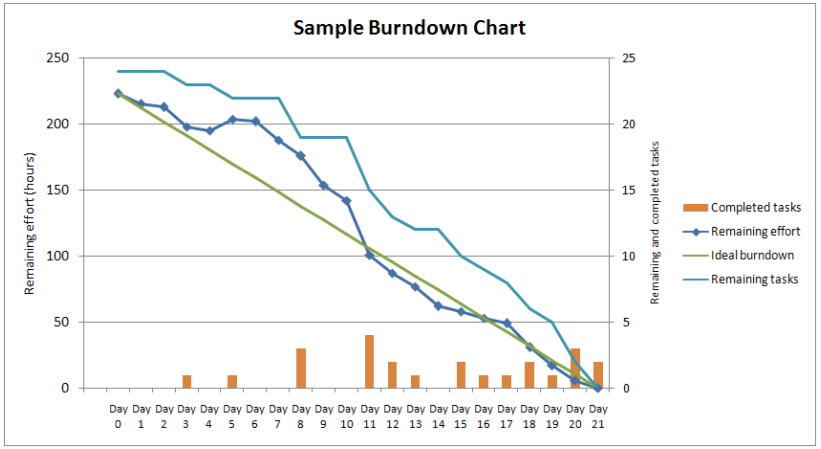
Schätzen

Sprint

Team Velocity (Anzahl Storypoints)

Definition of DONE (DOD)

Burn Down Chart



Schätzen

IHK IHK-Weiterbildung

User-Story

beschreibt eine möglichst kleine, werthaltige Kundenanforderung

Planing Poker

Jedes Team-mitglied vergibt für jede User-Story seine Schätzung der Story Points

Fibonacci-Reihe (0+1=1, 1+1=2, 1+2=3, 2+3=5, 3+5=8)

Schätzen im Scrum-Prozess ist ein essenzieller Bestandteil der Sprint-Planung. Es dient dazu, den Aufwand für einzelne Product Backlog Einträge / User Stories einzuschätzen. Die vereinbarte Einschätzung der Storypoints beschreibt den Aufwand und die Komplexität zur Erstellung des Inkrements in diesem Sprint.

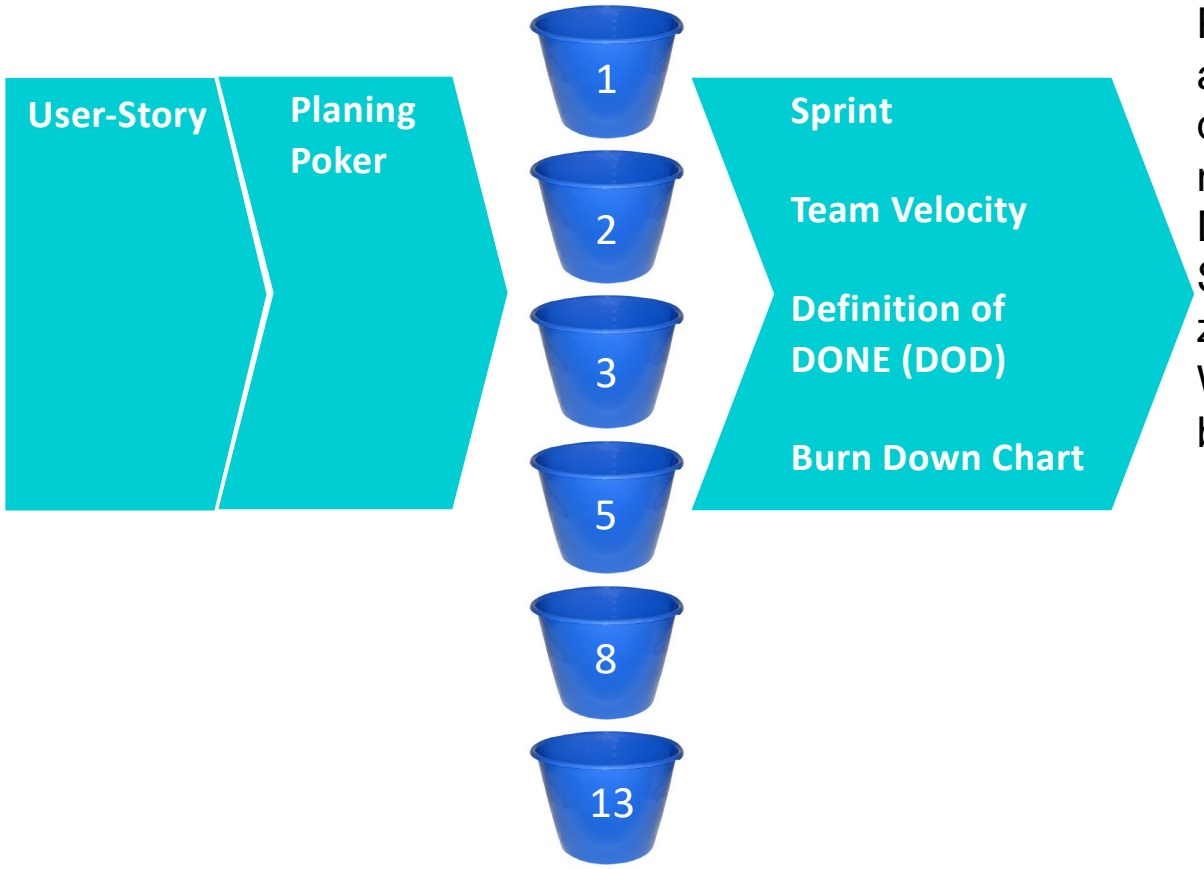
Planning Poker kombiniert die Fibonacci-Reihe mit einer spielerischen und kollaborativen Methode.

- Ein Kartenset (Fibonacci-Reihe) pro Teilnehmer
- Eine User Story wird vorgestellt und diskutiert
- Teammitglieder legen verdeckt eine Karte mit ihrer Schätzung ab, die gleichzeitig aufgedeckt wird
- Jedes Teammitglied erklärt seine Einschätzung und so wird eine gemeinsame Einschätzung erzielt

Planning Poker fördert die Beteiligung aller Teammitglieder und sorgt dafür, dass alle Perspektiven berücksichtigt werden.

© Horst Pütz | SichtWeise |

Team Velocity

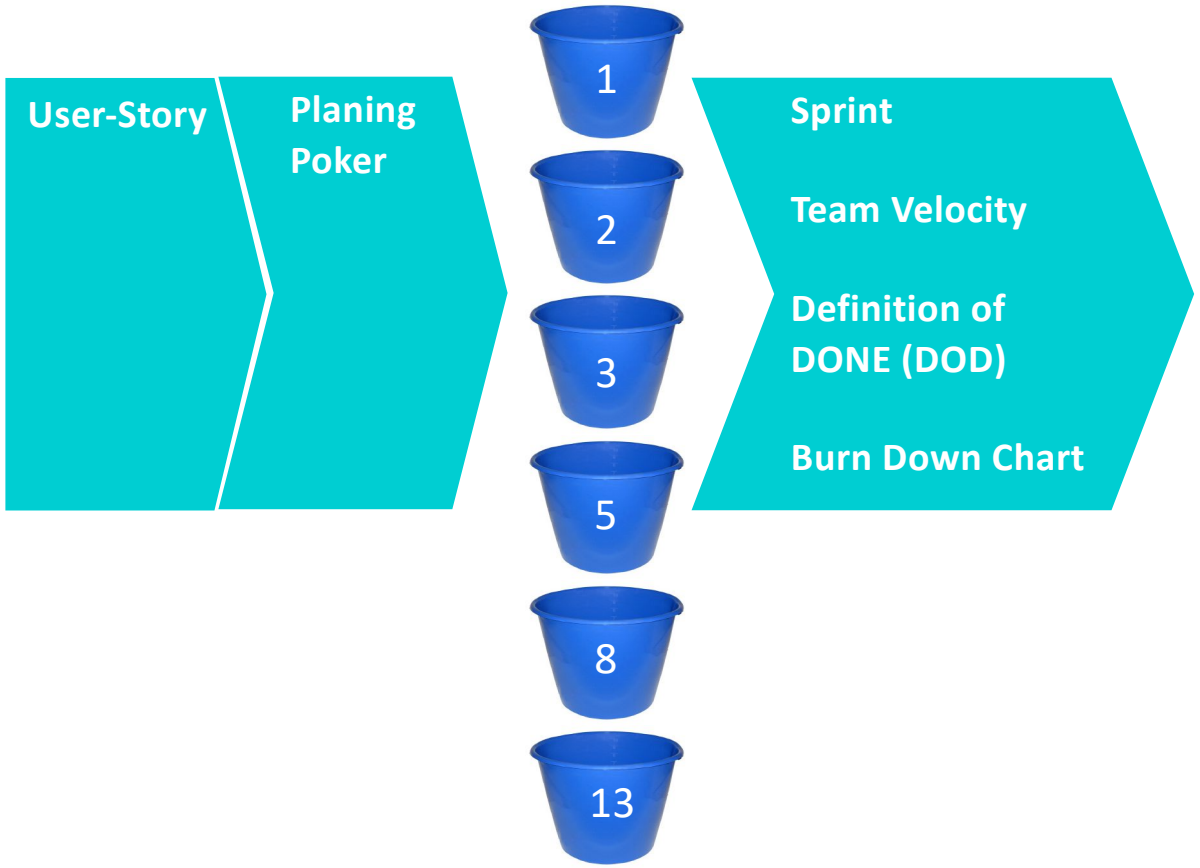


Team Velocity beschreibt, wie viele Story Points ein Scrum-Team innerhalb eines Sprints abschließen wird. Die Velocity dient als Maß für die Produktivität des Teams und ermöglicht eine realistische Planung zukünftiger Sprints.
Die Velocity variiert je nach Team und Projekt. Sie ist keine Kennzahl für den Vergleich zwischen Teams, sondern ein internes Werkzeug, um die Arbeitsfähigkeit eines Teams besser zu verstehen.

Quelle: Wikipedia

© Horst Pütz | SichtWeise |

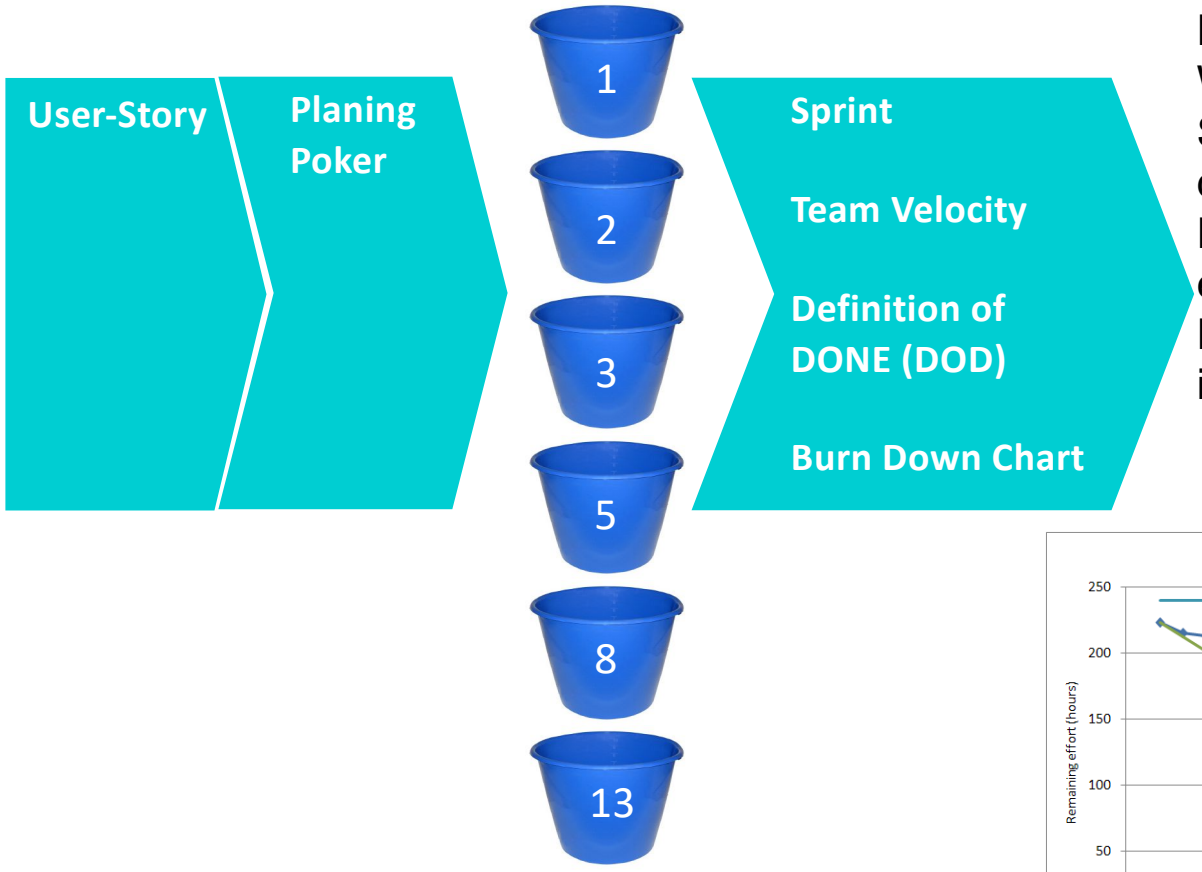
Definition of Done (DoD)



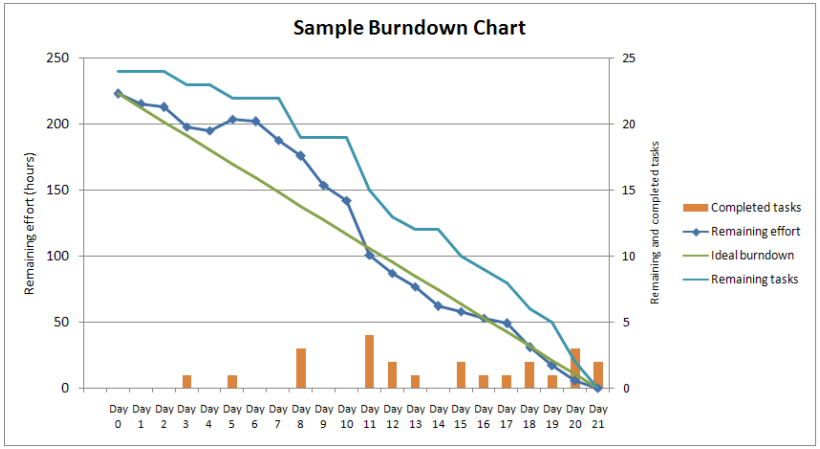
Die **Definition of Done** beschreibt, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit ein Backlog-Item oder eine User Story als vollständig abgeschlossen gilt. Die DoD stellt sicher, dass alle Teammitglieder und Stakeholder ein gemeinsames Verständnis davon haben, was „fertig“ bedeutet

© Horst Pütz | SichtWeise |

BurnDown-Chart



Das **Burndown Chart** ist ein visuelles Werkzeug, das den die abgeschlossenen Storypoints auf der Zeitachse transparent darstellt.
Es visualisiert, ob das Team im Plan liegt, ermöglicht frühzeitiges Erkennen von Problemen und unterstützt die Kommunikation innerhalb des Teams und mit Stakeholdern.



Quelle: Wikipedia

© Horst Pütz | SichtWeise |

Events

Daily: Täglich 10 – 15 Minuten | gleicher Ort | gleiche Zeit |
Gegenseitige transparente Information
Owner: Das Team

Teilnehmer: Gesamtes Team | Moderation Scrum Master | stiller Gast PO

- Was habe ich gestern getan
- Was werde ich heute erledigen
- Was hindert mich

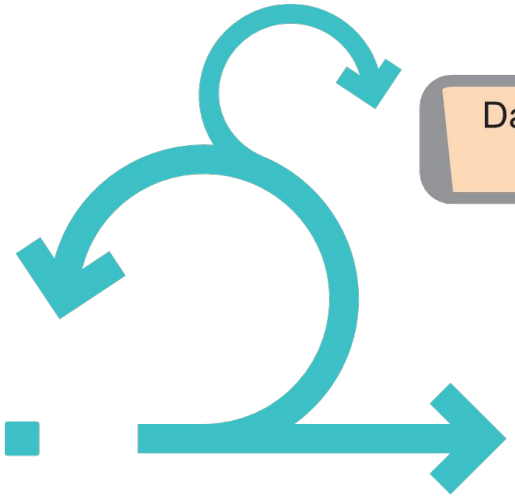
Sprint Planning:
Einmonatiger Sprint – Max 8 Stunden
Commitment & Planung des Sprints
Owner: Das Team
Teilnehmer: Gesamtes Team | PO
Moderation: Scrum Master |

Themen sind:

1. Warum ist dieser Sprint wertvoll?
2. Was kann in diesem Sprint abgeschlossen? (Done) werden?
3. Wie wird die ausgewählte Arbeit erledigt?

Praktiken | Werkzeuge

- Definition of Done | User Story | Planning Poker



Sprint Review:
Einmonatiger Sprint – Max 4 Stunden
Abnahme des Inkrements
Owner: Product Owner
Teilnehmer: PO | Stakeholder | Development Team

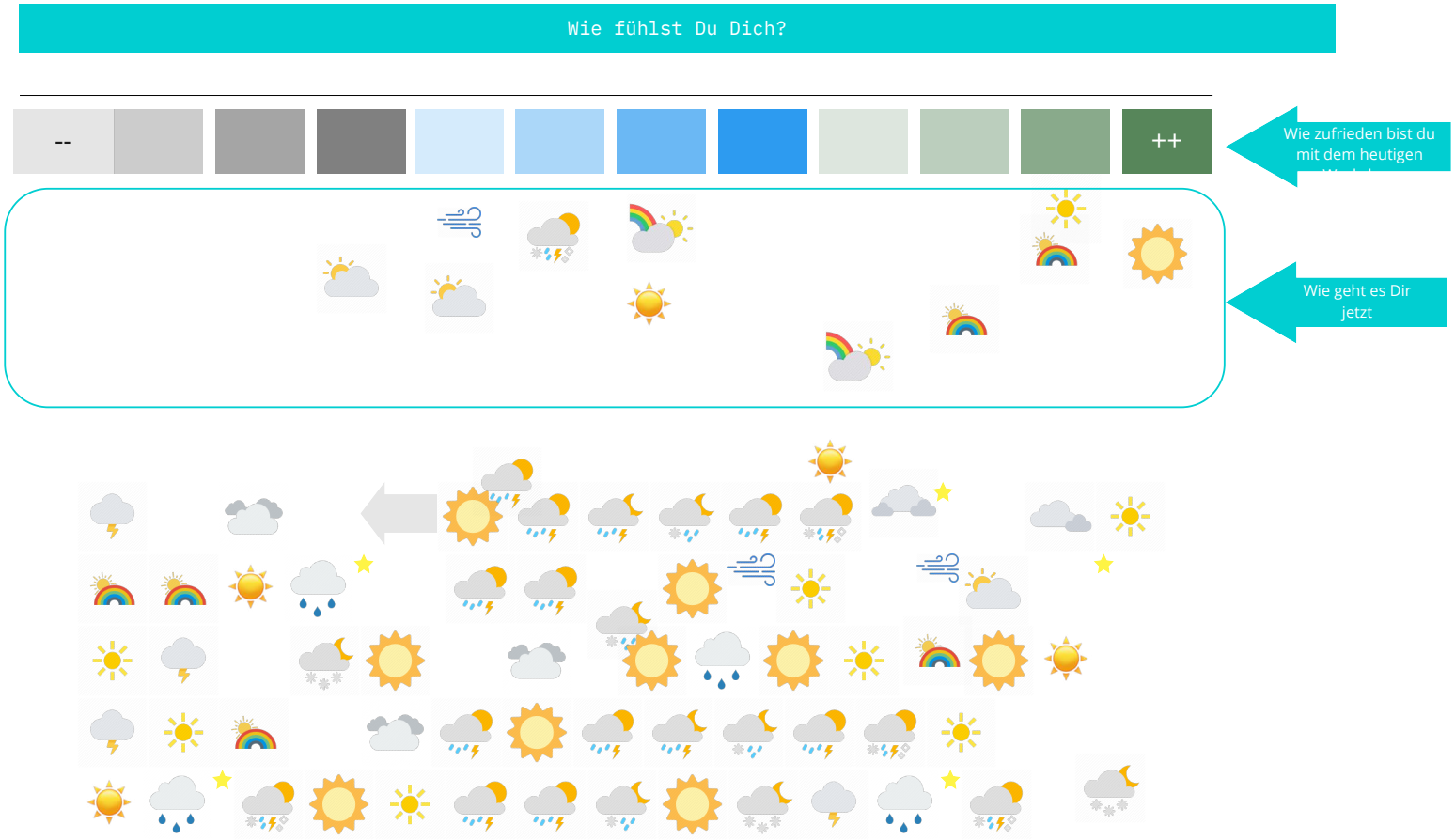
- Vorstellung und Abnahme des Inkrements
- Input für das nächste Sprint Planning

Retrospektive:
Einmonatiger Sprint – Max 3 Stunden
Steigerung Qualität & Effektivität
Owner: Das Team
Teilnehmer: Gesamtes Team |
Moderation: Scrum Master |

- Was in Las Vegas passiert, bleibt in Las Vegas
- Im Mittelpunkt stehen: Individuen, Interaktionen, Prozesse, Werkzeuge, Ergebnis
- „Was machen wir morgen anders?

© Horst Pütz | SichtWeise

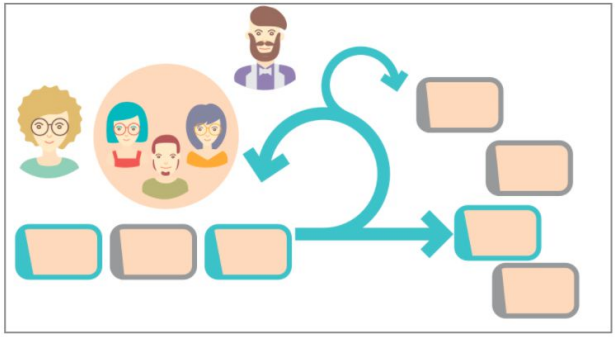
Icebreaker



© Horst Pütz | SichtWeise

Reflexion SCRUM

Wer trägt welche Verantwortung?



Wie ist Selbstwirksamkeit in Scrum verankert?

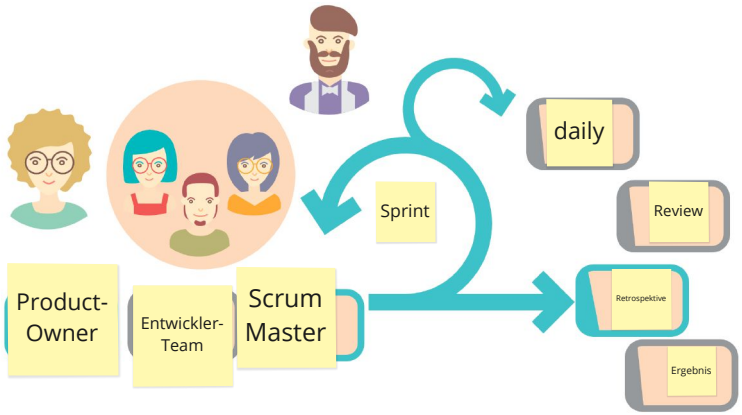
Säulen | Werte | Rollen | Artefakte | Sprint Zyklus | Ergänzende Techniken

OKR 3

https://miro.com/app/board/uXjVLobANVE=/

Wer trägt welche Verantwortung?

PO:Produkt
ET: Entwicklung und User Stories abarbeiten
SM: Prozess und Regeln



Wie ist Selbstwirksamkeit in Scrum verankert?

Selbst-organisation
eigene Aufgaben übernehmen
eigene Aufgaben "bewerten"
Fehlerkultur

Säulen | Werte | Rollen | Artefakte | Sprint Zyklus | Ergänzende Techniken

© Horst Pütz | SichtWeise |

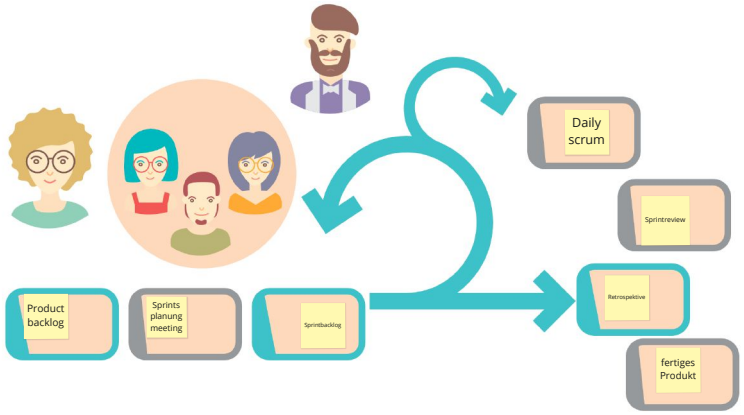
IHK-Weiterbildung

Wer trägt welche Verantwortung?

Product Owner: verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg

Developer Team: entwickelt, testet, verbessert

Scrum Master: verantwortlich für die Umsetzung des Sprints bzw gesamten Prozess



Wie ist Selbstwirksamkeit in Scrum verankert?

Vertrauen Verantwortung gegenüber Geschäftsführer

Säulen | Werte | Rollen | Artefakte | Sprint Zyklus | Ergänzende Techniken

© Horst Pütz | SichtWeise |

Wer trägt welche Verantwortung?

Verantwortet Vision & wirtschaftlichen Erfolg

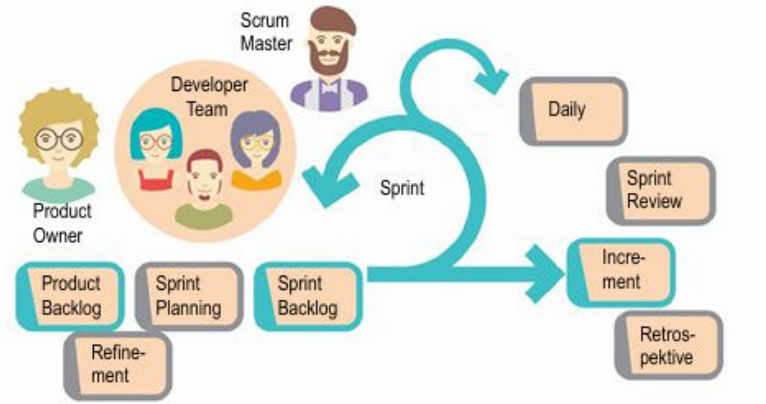
Erstellt selbstbestimmt das Produkt / Inkrement

Verantwortet den Prozess

Wie ist Selbstwirksamkeit in Scrum verankert?

Säulen
- Transparenz
- Überprüfung
- Anpassung

Werte
- Selbstverpflichtung
- Mut
- Fokus
- Offenheit
- Respekt

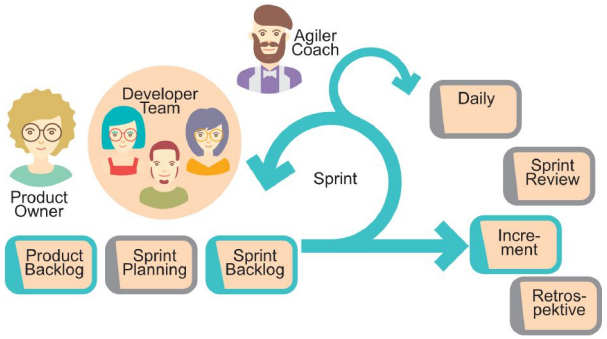


Werkzeuge
- User Story
- Planungspoker
- Definition of Done
- Impediment Backlog
- Burn-Down-Chart

Säulen | Werte | Rollen | Artefakte | Sprint Zyklus | Ergänzende Techniken

Scrum

Übersicht



Agiles Projektmanagement

Werkzeuge | Praktiken

Rollen
- Product Owner
- Entwicklungsteam
- Scrum Master

Artefakte
- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Product Increment

Sprint
- Sprint Planning
- Daily Scrum
- Sprint Review
- Sprint Retrospektive

Werkzeuge
- User Story
- Planungspoker
- Definition of Done
- Impediment Backlog
- Burn-Down-Chart

Prinzipien
- Transparenz
- Überprüfung
- Anpassung

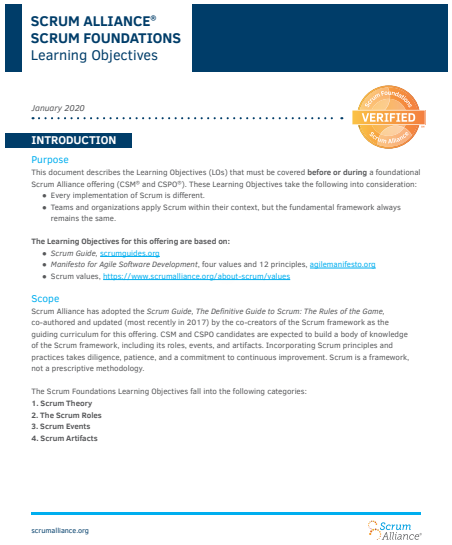
Werte
- Selbstverpflichtung
- Mut
- Fokus
- Offenheit
- Respekt

IHK IHK-Weiterbildung

Scrum

Informationen

- Scrum ORG ist fokussiert auf Softwareentwicklung. **A World In Which All Software Developers Love Their Work, And Their Customers Love Working With Them”**
  Zertifizierung: PROFESSIONAL SCRUM MASTER™
  - https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf
  - https://www.scrum.org/professional-scrum-master-i-certification
- Scrum Alliance hat sich nicht auf eine Branche fokussiert und betrachtet Scrum mehr als ein branchenunabhängiges Framework betrachtet “**Transform The World Of Work”**
  - https://www.scrumalliance.org/get-certified
  - https://www.scrumalliance.org/Media/Certifications/LOs/CSM-LO-12-2020.pdf


SCRUM ALLIANCE®
SCRUM FOUNDATIONS
Learning Objectives

January 2020

VERIFIED

INTRODUCTION

Purpose

This document describes the Learning Objectives (LOs) that must be covered **before or during** a foundational Scrum Alliance offering (CSM® and CSPO®). These Learning Objectives take the following into consideration:

- Every implementation of Scrum is different.
- Teams and organizations apply Scrum within their context, but the fundamental framework always remains the same.

The Learning Objectives for this offering are based on:

- *Scrum Guide*, scrumguides.org
- *Manifesto for Agile Software Development*, four values and 12 principles, agilemanifesto.org
- Scrum values, https://www.scrumalliance.org/about-scrum/values

Scope

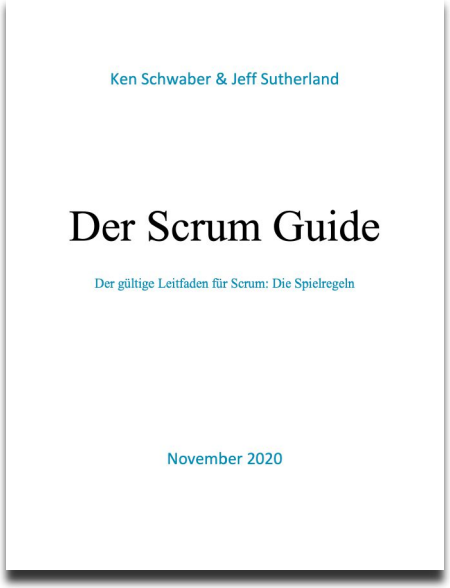
Scrum Alliance has adopted the *Scrum Guide*, *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, co-authored and updated (most recently in 2017) by the co-creators of the Scrum framework as the guiding curriculum for this offering. CSM and CSPO candidates are expected to build a body of knowledge of the Scrum framework, including its roles, events, and artifacts. Incorporating Scrum principles and practices takes diligence, patience, and a commitment to continuous improvement. Scrum is a framework, not a prescriptive methodology.

The Scrum Foundations Learning Objectives fall into the following categories:

1. **Scrum Theory**
2. **The Scrum Roles**
3. **Scrum Events**
4. **Scrum Artifacts**

scrumalliance.org

Scrum Alliance®


Ken Schwaber & Jeff Sutherland

Der Scrum Guide

Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln

November 2020

IHK-Weiterbildung

Danke für den spannenden Tag

© Horst Pütz | SichtWeise