BUSINESS ACADEMY RUHR

# AGILER Change-Manager (IHK)

Modul 2.1 – 4...März 2025

IHK

# Was heute im Mittelpunkt steht

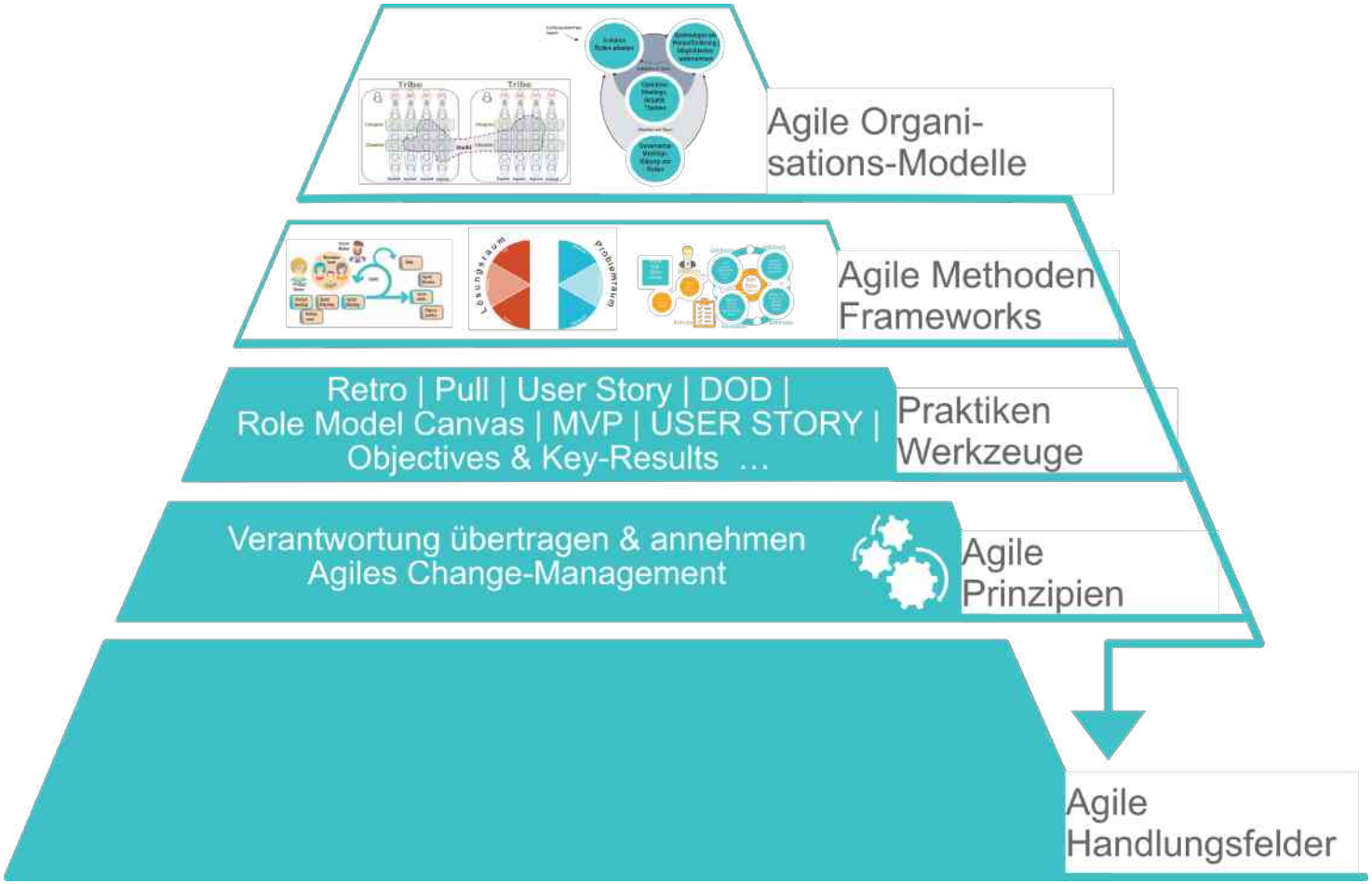
## Agenda

- Handlungsfelder: Agilität im Arbeitsalltag
- Agiles Change Management
- Agile Journey
  - Check
  - Why
- Skizze meiner Agilen Journey

© Horst Pütz | SichtWeise

- Veränderungen aktiv bewältigen
- Agile Methoden
- Agile Organisation

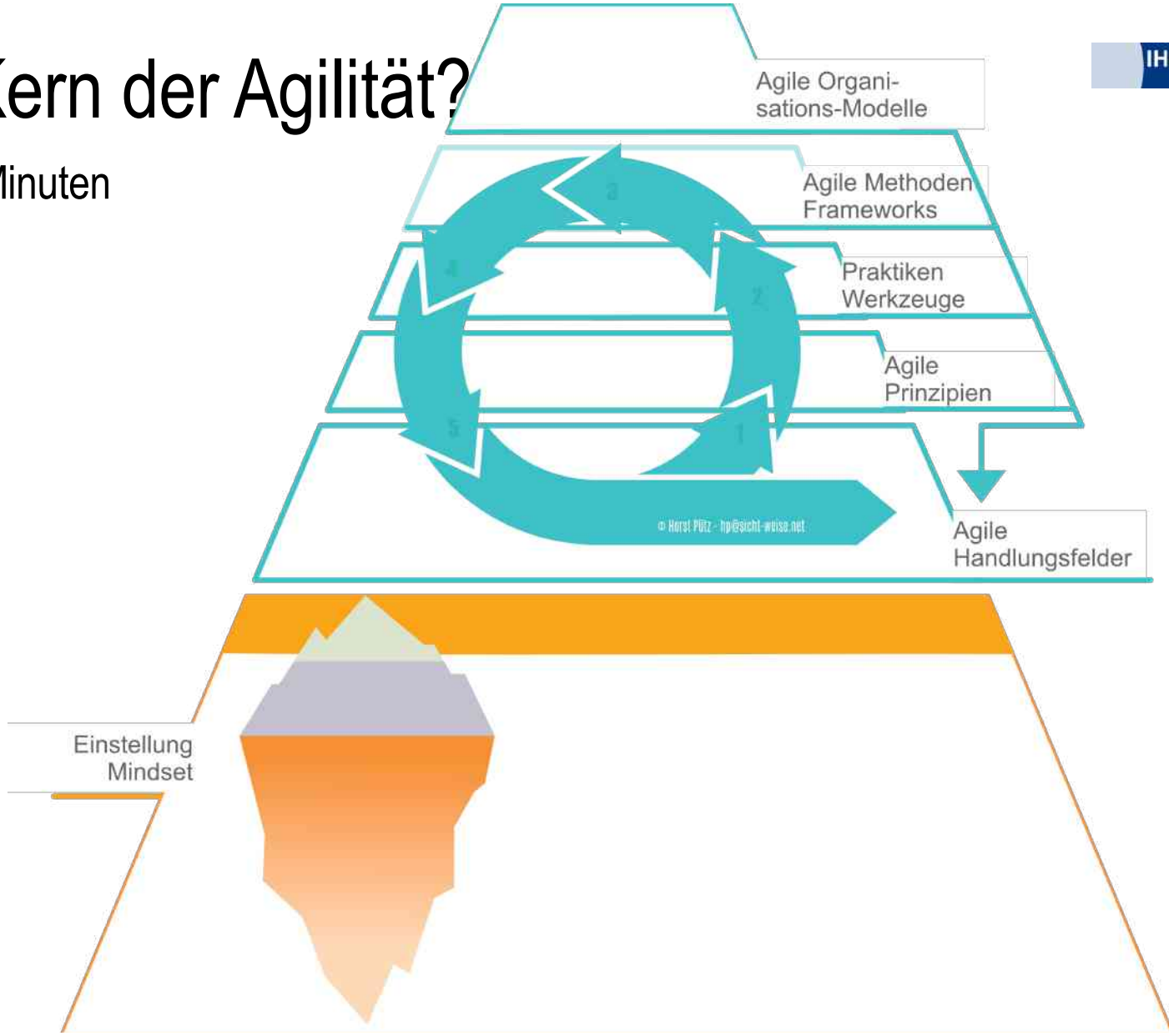
- Agilität im Arbeitsalltag
- Agiles Change-Management
- Agile Journey



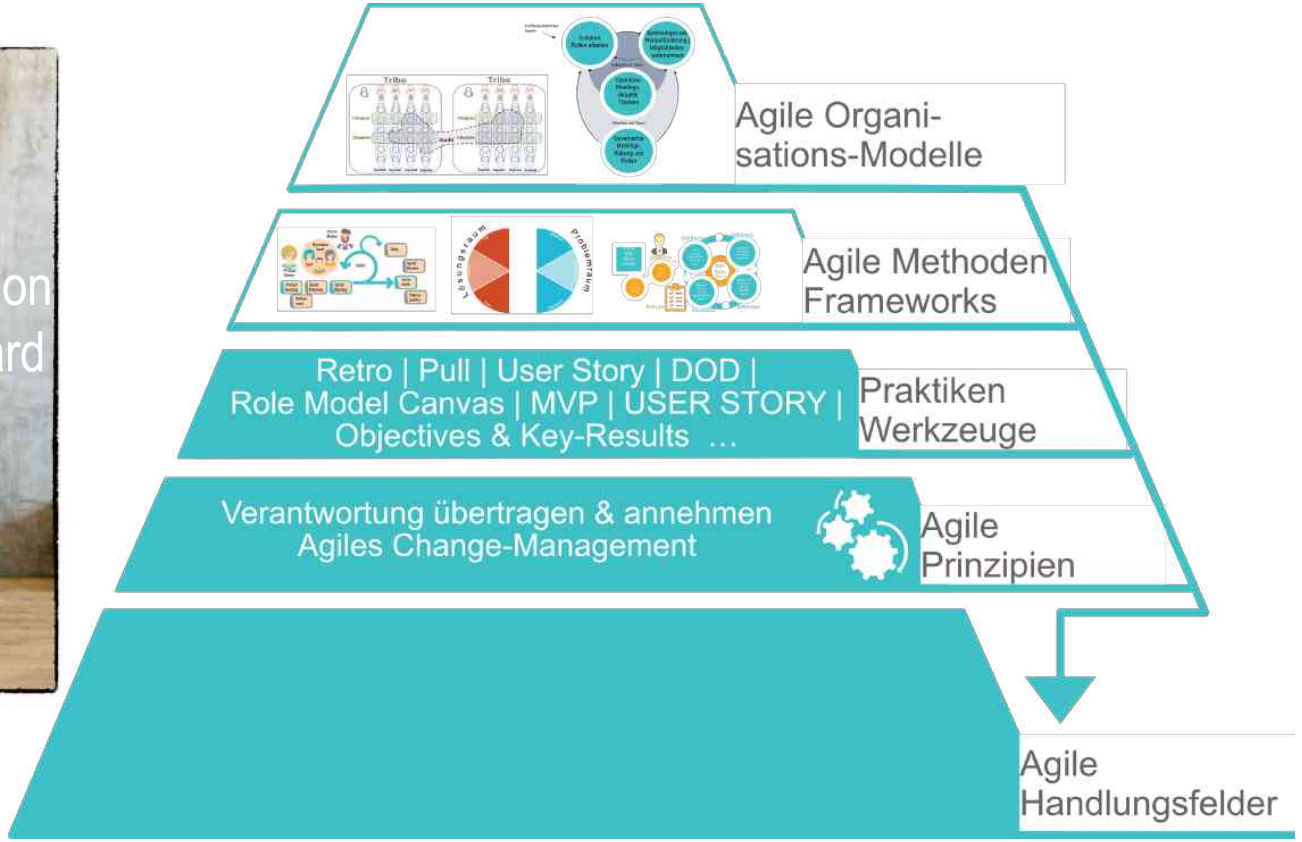

© Horst Pütz | SichtWeise |

# Was ist der Kern der Agilität?

Wispern 2er Teams 8 Minuten



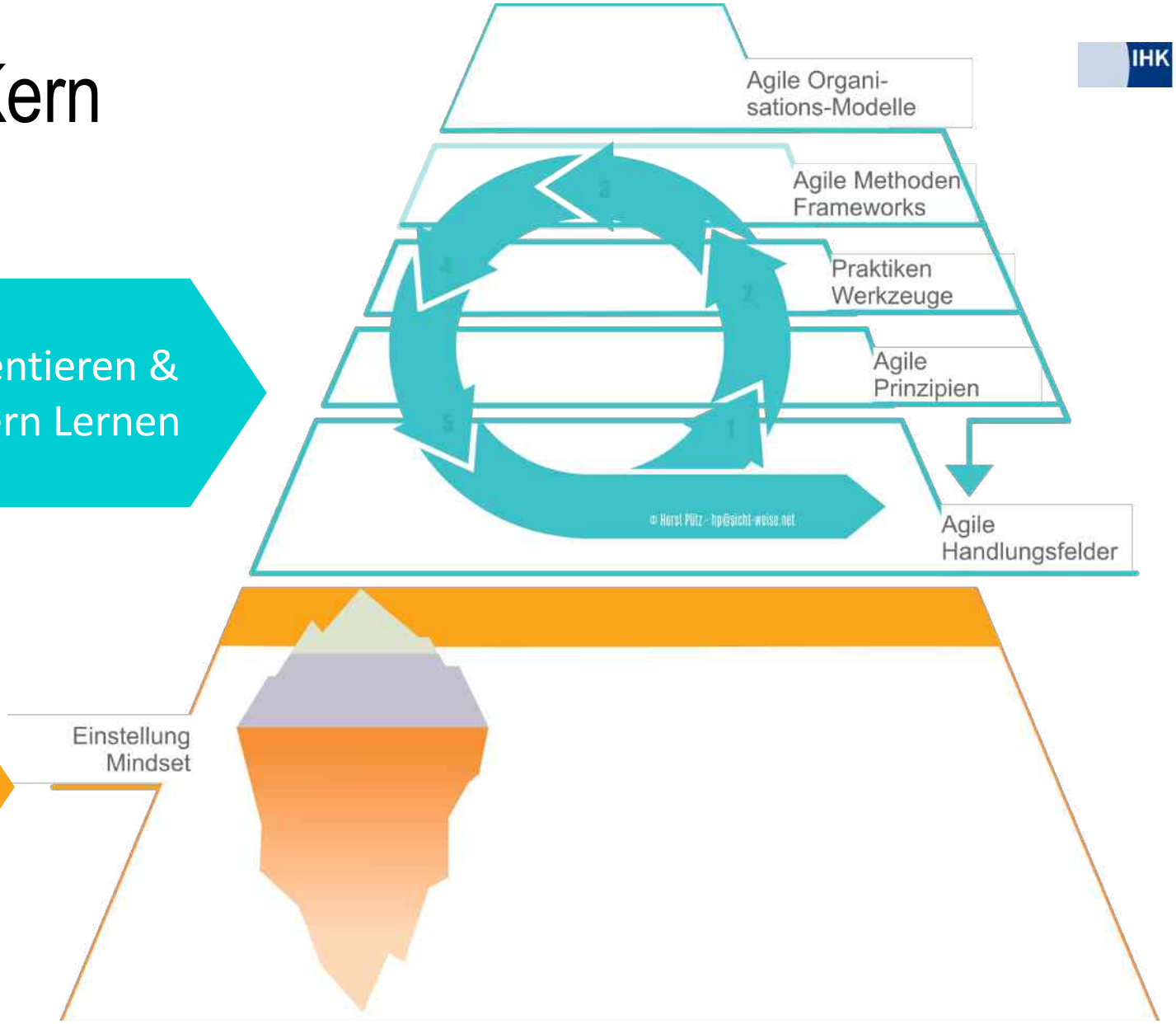
# Was sind die Handlungsfelder der Agilität im Arbeitsalltag?



# Was ist der Kern der Agilität?

Experimentieren & aus Fehlern Lernen

Veränderungen annehmen & mutig gestalten



Veränderung
Neue Normalität

Anpassung
Flexibilität
Agilität

Autonomie

Persönliche Entfaltung

Sicherheit

Sinn

IHK IHK-Weiterbildung

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

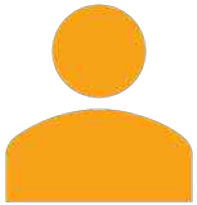
© Horst Pütz | SichtWeise

Veränderung
Neue Normalität

Anpassung
Flexibilität
Agilität

IHK IHK-Weiterbildung

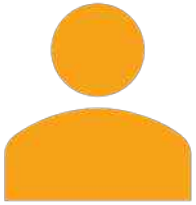
- Blockaden und Bürokratie reduzieren
- Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit
- Aus Fehlern lernen (Sprint | Retro)
- Digitalisierung
- Transparenz



Stakeholder:
Kunden
Management

Produkt
Leistung

Vision
Wert



Führungs-
kraft (PO)

Selbst-

wirksamkeit

Verantwortung

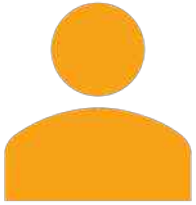
Übertragen
Annehmen

Crossfunktionale
Teams

Mitarbeitende

Servant Leader

Teamentwicklung
Coaching
Training
Moderation
Agilität verankern



Agiler
Change
Manager

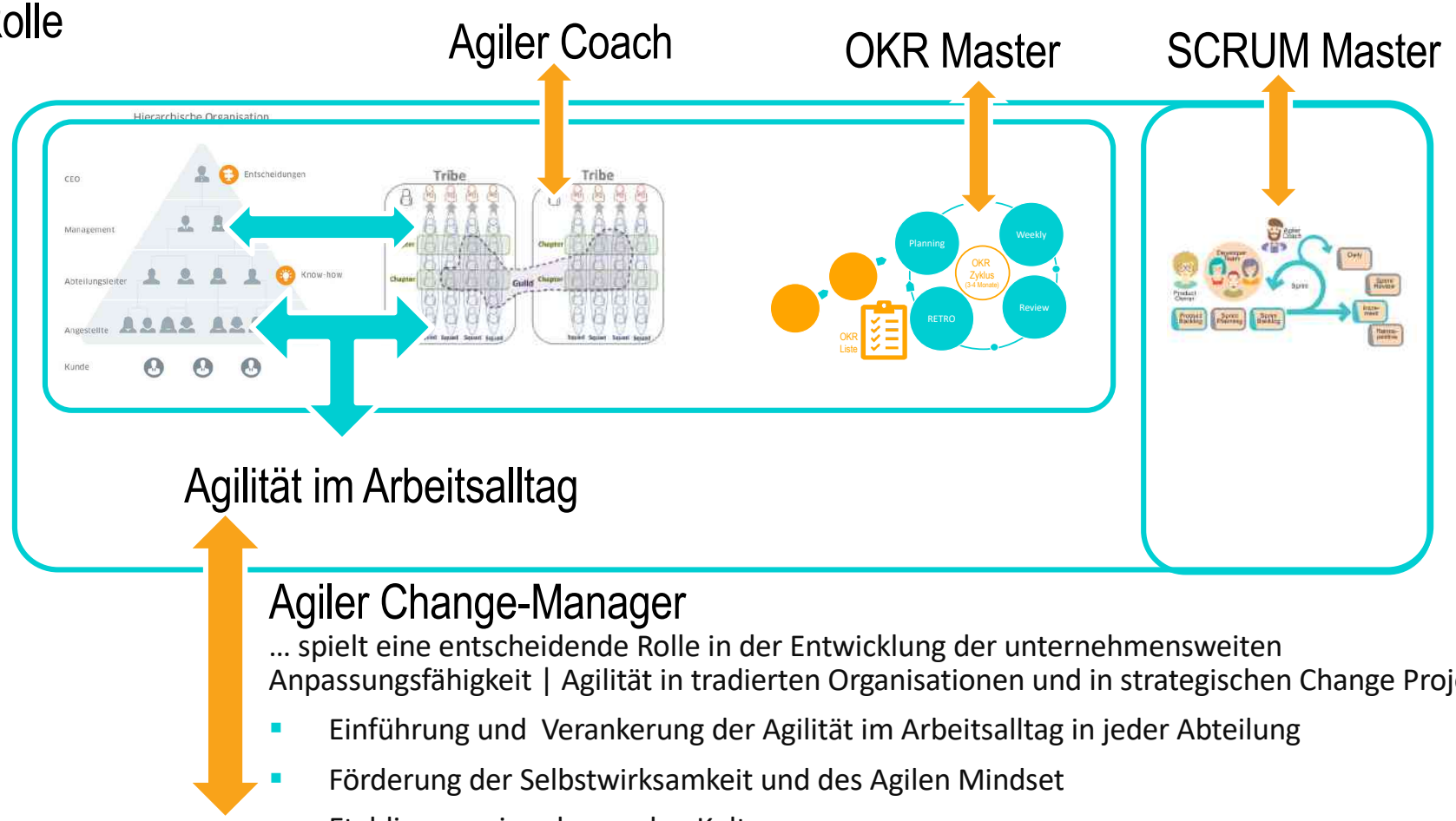
Agiler Coach

© Horst Pütz | SichtWeise |

# Agiler Change-Manager

IHK-Weiterbildung

Rolle




## Agiler Change-Manager

… spielt eine entscheidende Rolle in der Entwicklung der unternehmensweiten Anpassungsfähigkeit | Agilität in tradierten Organisationen und in strategischen Change Projekten

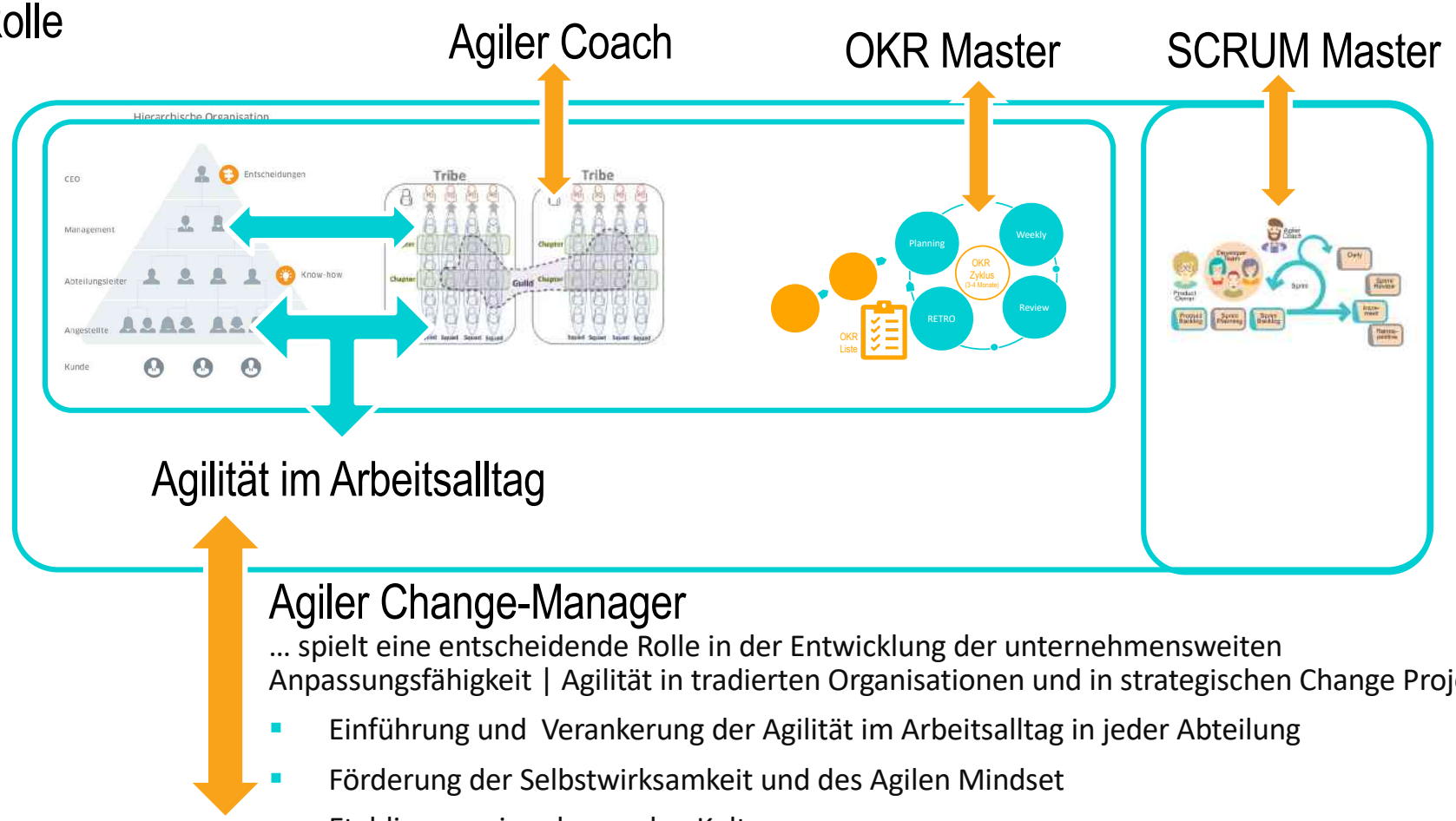
- Einführung und Verankerung der Agilität im Arbeitsalltag in jeder Abteilung
- Förderung der Selbstwirksamkeit und des Agilen Mindset
- Etablierung einer lernenden Kultur

© Horst Pütz | SichtWeise

# Agiler Change-Manager

IHK-Weiterbildung

Rolle




## Agiler Change-Manager

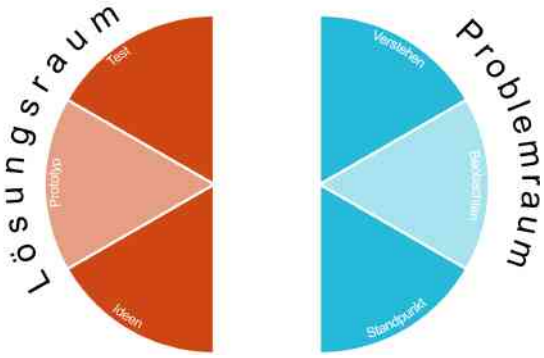
… spielt eine entscheidende Rolle in der Entwicklung der unternehmensweiten Anpassungsfähigkeit | Agilität in tradierten Organisationen und in strategischen Change Projekten

- Einführung und Verankerung der Agilität im Arbeitsalltag in jeder Abteilung
- Förderung der Selbstwirksamkeit und des Agilen Mindset
- Etablierung einer lernenden Kultur

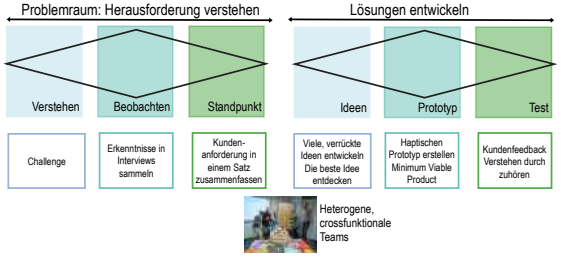
© Horst Pütz | SichtWeise

# Design Thinking

## Übersicht




## Innovation




## Werkzeuge | Praktiken

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

## Prinzipien

- Spaß haben
- Überraschungen begrüßen
- Ausprobieren – Früh scheitern
- Visualisieren

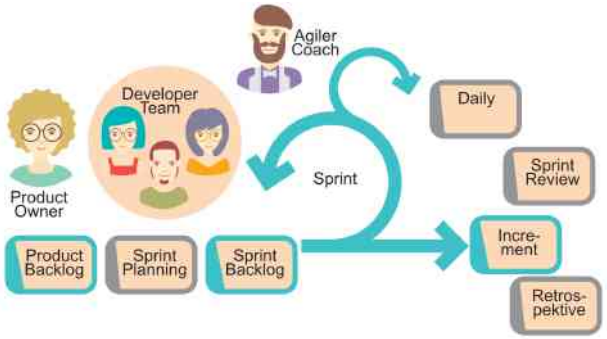
## Werte

- Achtsam sein
- Jeder ist Experte

IHK IHK-Weiterbildung

# 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

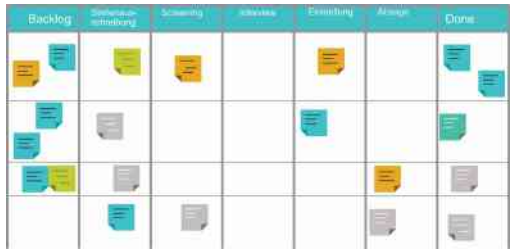
**Werkzeuge**
- User Story
- Planungspoker
- Definition of Done
- Impediment Backlog
- Burn-Down-Chart

**Prinzipien**
- Transparenz
- Überprüfung
- Anpassung

**Werte**
- Selbstverpflichtung
- Mut
- Fokus
- Offenheit
- Respekt

# Kanban

## Übersicht




Transparente Prozesssteuerung

### Werkzeuge | Praktiken

- Mache Arbeit sichtbar
- Limitiere die Arbeit WIP
  Manage Flow (Pull Prinzip)
- Mach Prozessregeln explizit
- Implementiere Feedback-Mechanismen
- Führe gemeinsame Verbesserungen durch
- Nutze Schwimmbahnen, um Aktivitäten und Tasks zu organisieren

### Prinzipien

- Respektiere & Visualisiere Status Quo
- Evolutionäre Veränderungen

### Werte

- Kaizen
- Team entwickelt Verbesserungen

IHK IHK-Weiterbildung

# OKR

## Übersicht

OKR ist das Rahmenwerk für die strategische Steuerung von Organisationen.

## Werkzeuge | Praktiken

**Rollen**
- OKR Master

**Artefakt**
- OKR Liste

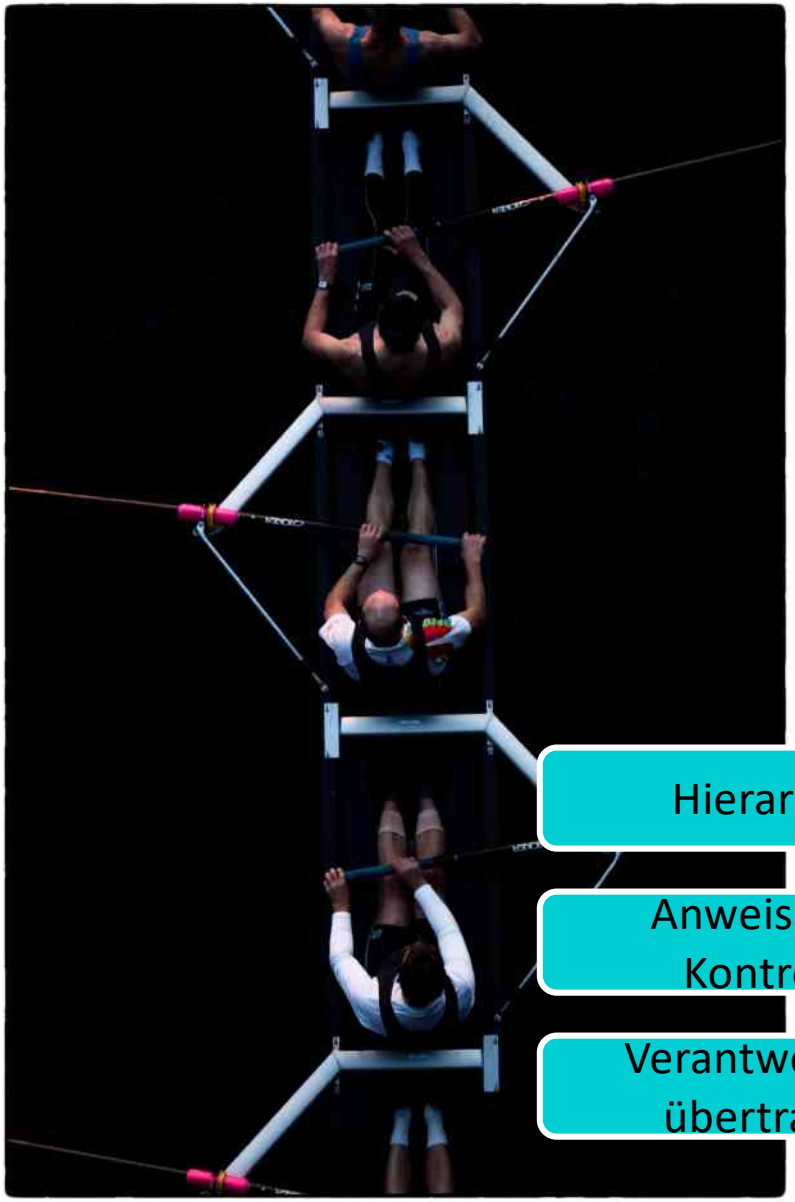
**Zyklus**
- OKR Planning
- OKR Weekly
- OKR Review
- OKR Retrospektive

## Prinzipien

Werte sind
- zentrale Bestandteil der Unternehmenskultur
- sind bedeutend wichtiger als Regeln und Verhaltensweisen.

## Werte

- Alignment
- Transparenz
- Commitment
- Intrinsische Motivation



Hierarchie

Anweisung / Kontrolle

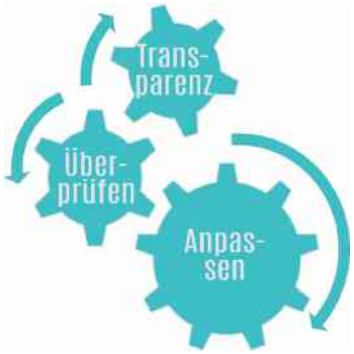
Verantwortung übertragen

Selbstwirksamkeit

Autonom gestalten

Verantwortung annehmen

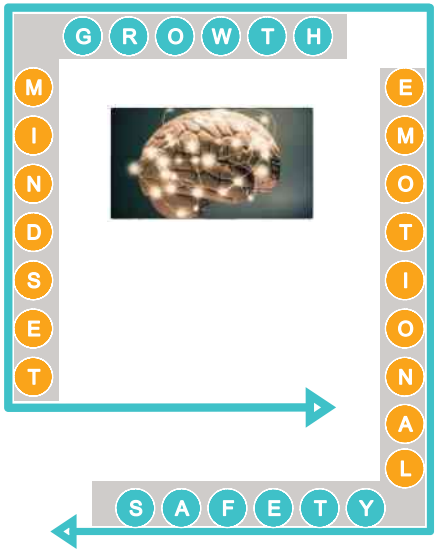
# Agilität im Arbeitsalltag



© Horst Pütz | SichtWeise

# Agilität im Arbeitsalltag

## Veränderungen und Herausforderungen erfolgreich bewältigen




**Autonomie**
Selbst gestalten können | Verantwortung übertragen | Verantwortung annehmen | Nicht nach Schuld suchen, sondern eigenverantwortlich handeln |

**Persönliche Entfaltung**
(Beherrschung | Mastery) Fähigkeiten nutzen und entwickeln: Fördern und Fordern | Stärken stärken |

**Sicherheit**
Eine Kultur der Zusammenarbeit leben, die von Emotional Safety geprägt ist

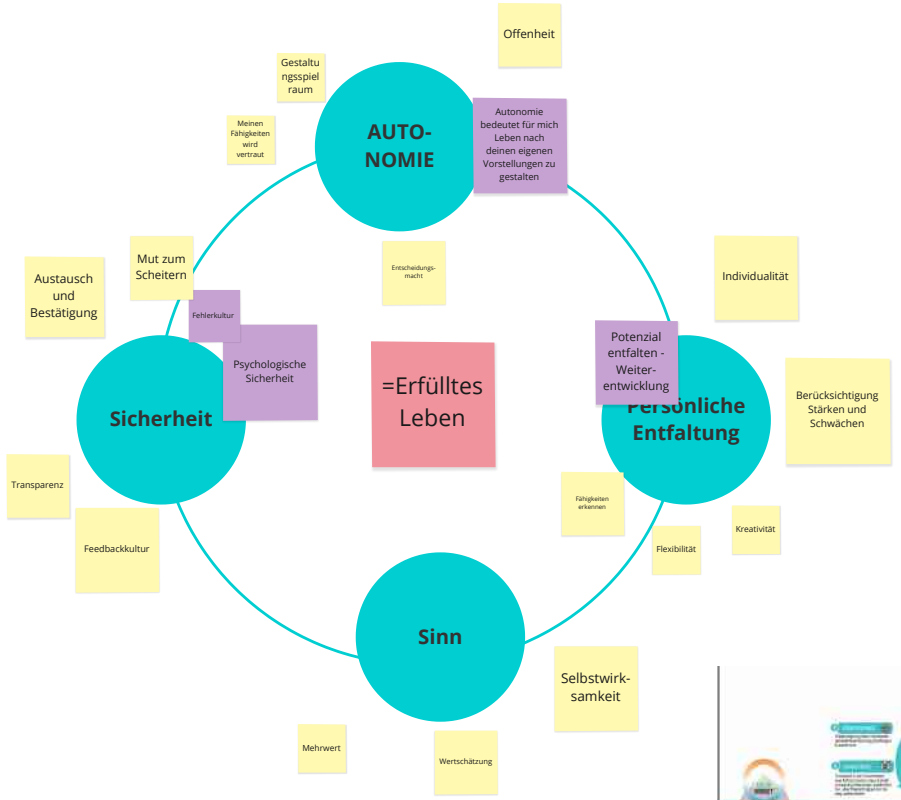
**Sinn**
mit dem eigenen Handeln zu einem höheren Ziel beitragen, das persönlich wichtig ist | Optimismus, Lösungsorientierung, Zukunftsplanung

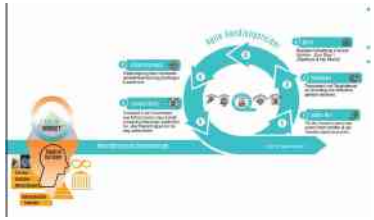
© Horst Pütz | SichtWeise |

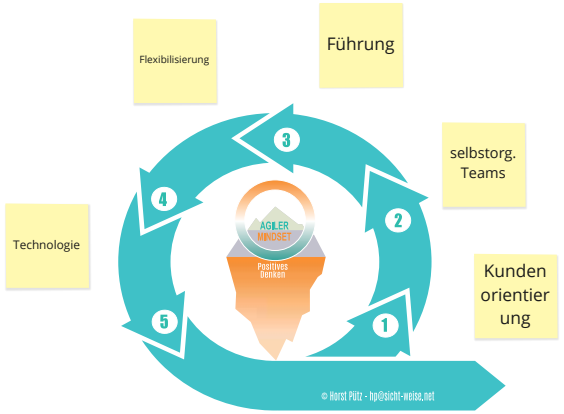
Welche Werte, Prinzipien, Methoden, Praktiken oder Werkzeuge sind für die Agilität im Arbeitsalltag geeignet?

Wie können die Handlungsfelder beschrieben werden?

IHK-Weiterbildung



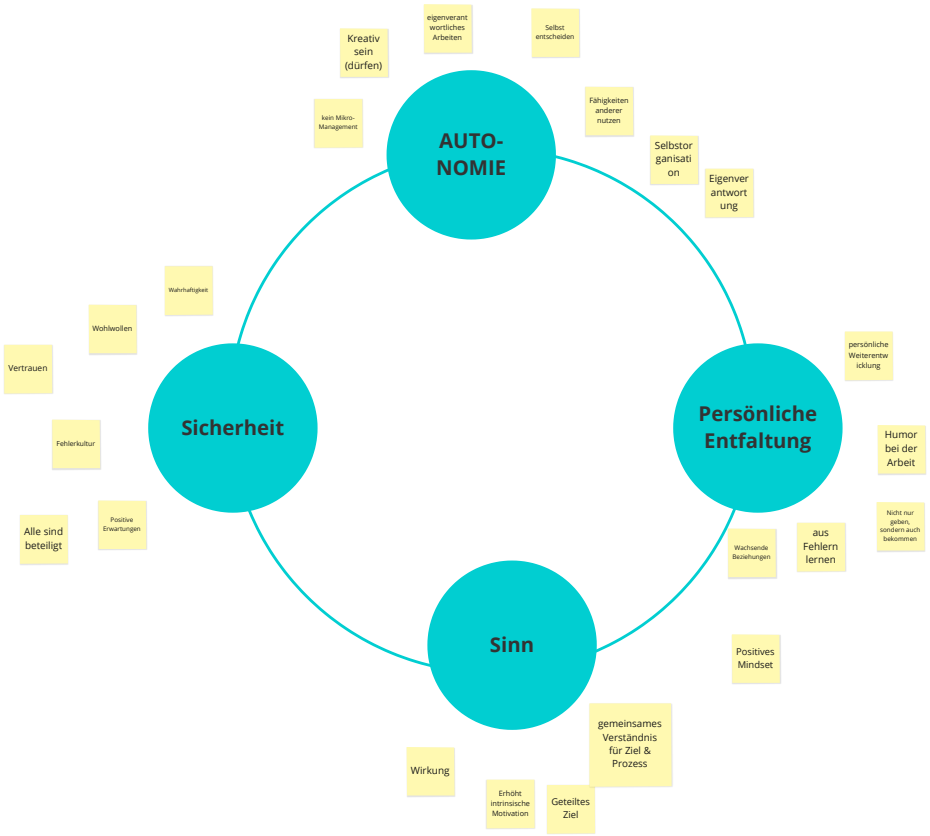



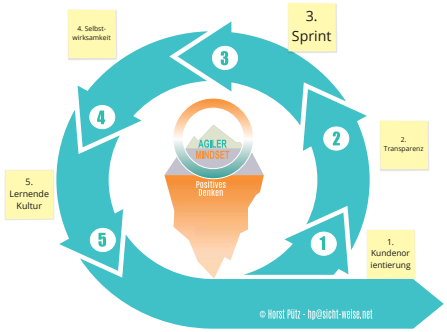


Welche Werte, Prinzipien, Methoden, Praktiken oder Werkzeuge sind für die Agilität im Arbeitsalltag geeignet?

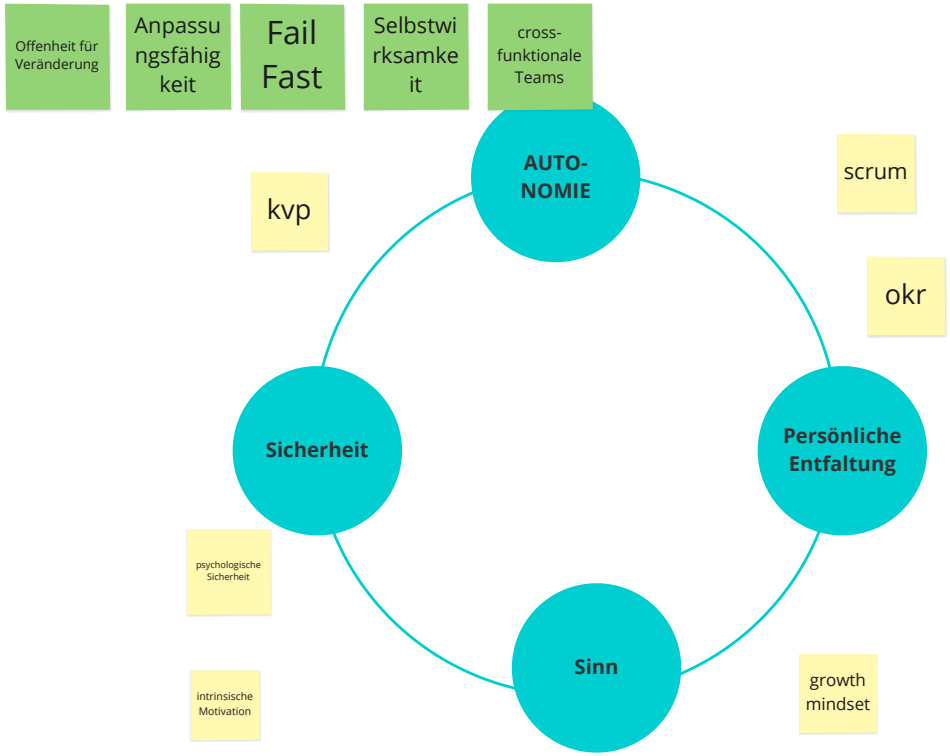
Wie können die Handlungsfelder beschrieben werden?

IHK-Weiterbildung

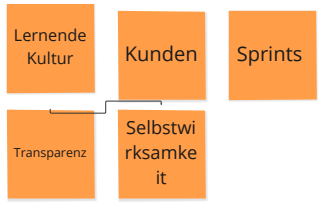


Welche Werte, Prinzipien, Methoden, Praktiken oder Werkzeuge sind für die Agilität im Arbeitsalltag geeignet?

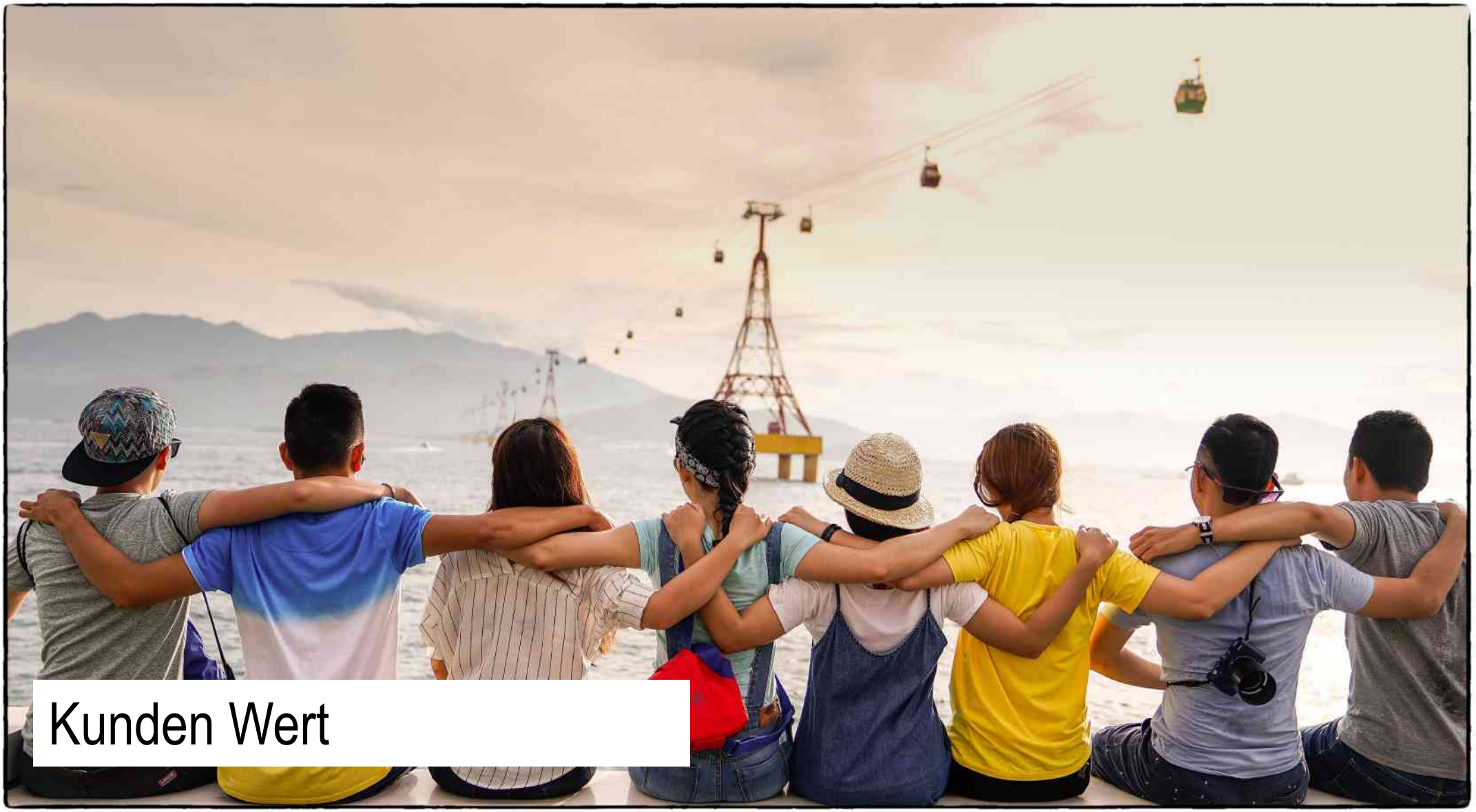


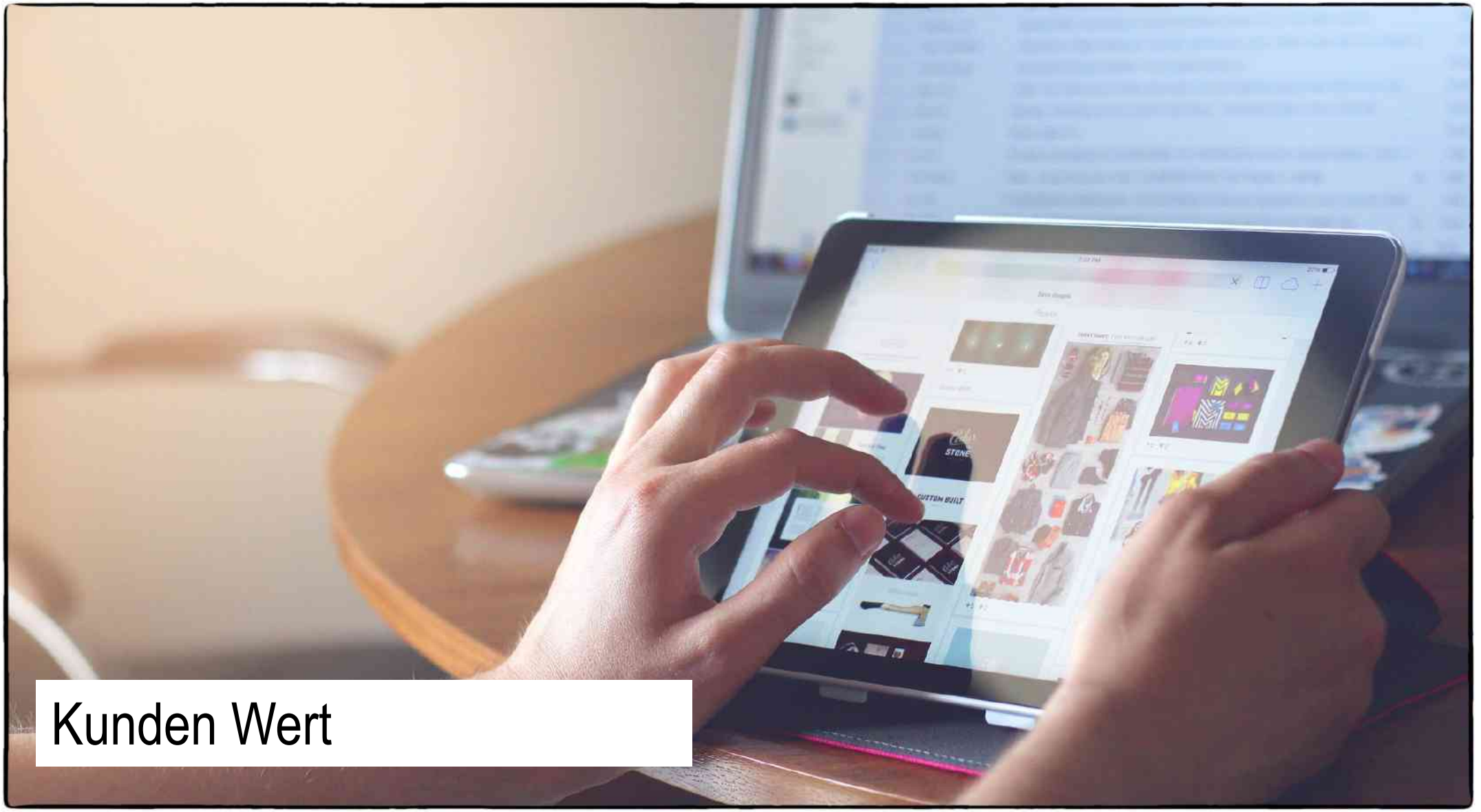

Wie können die Handlungsfelder beschrieben werden?



IHK IHK-Weiterbildung

Kunden Wert


Kunden Wert


Kunden Wert

# Kunden Wert

**Kunde**

1) Kundenzufriedenheit durch schnelle Fertigstellung erhöhen

2) Änderungswünsche auch in späten Entwicklungsphasen umsetzen

3) Regelmäßige Auslieferung von Inkrementen

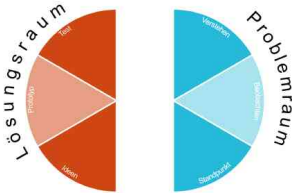
**Produkt**

7) Das nutzbare Produkt ist der Maß des Fortschritts

8) Nachhaltige Umsetzung auf unbegrenzte Zeit

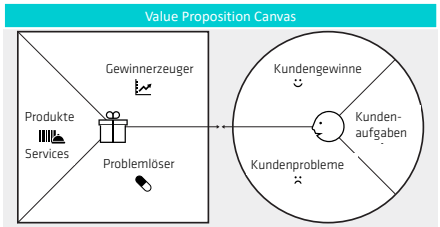
9) Exzellenz und bestmögliche Qualität fördert Agilität

Für interne oder externe Kunden Wert schaffen. Angelehnt an die Leitsätze & Prinzipien des Agilen Manifest wird der Kunde bereits in die Entwicklung einbezogen, es erfolgt eine regelmäßige Lieferung von fertigen Teilergebnissen und es werden Änderungen auch spät im Prozess willkommen geheißen.




- Design Thinking ermöglicht dem Kunden intensiv zuzuhören, sich von seinen Bedürfnissen überraschen zu lassen und in der Trennung des Problemraums und des Lösungsraum in einem iterativen Vorgehen das Produkt bis zur Produktionsreife zu entwickeln.

- Mit Value Proposition Canvas wird der Value der Produkte und Services überprüft.



Wer ist unser Kunde?
Was schafft Wert für unseren Kunden?

Agile Handlungsfelder

© Horst Pütz | SichtWeise |

Transparenz

# Transparenz – Fundament der Agilität

IHK IHK-Weiterbildung

## Kanban

Das Kaban Board ist das Mittel der Wahl, um arbeitsteilige, verantwortungs-übergreifendem Prozesse autonom (Pull), effizient (WIP- Limit) und unter Vermeidung von Multitasking in einem lernenden, evolutionären Vorgehehen zu erbringen.

## Prinzipien

- Starte mit dem, was Du jetzt machst
- Verfolge inkrementelle, evolutionäre Veränderungen
- Respektiere initial Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Job-Titel

## Praktiken

- Mache Arbeit sichtbar
- Limitiere die Arbeit WIP (=Work in Progress, parallele Arbeiten)
- Manage Flow (Pull Prinzip)
- Mach Prozessregeln explizit
- Implementiere Feedback-Mechanismen
- Führe gemeinsame Verbesserungen durch
- Nutze Schwimmbahnen, um Aktivitäten und Tasks zu organisieren

Wie schaffen wir Transparenz?

Agile Handlungsfelder

© Horst Pütz | SichtWeise |

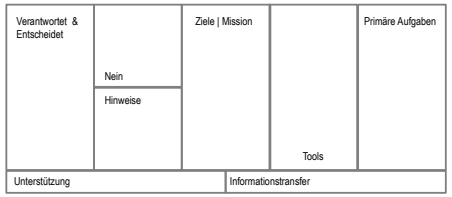
# Transparenz – Fundament der Agilität

IHK IHK-Weiterbildung

## Golden Circle

Der Golden Circle ist eine Methode, um gemeinsam zu erarbeiten, warum es die Abteilung gibt und was der Sinn der Abteilung ist. Dies ist eine wesentliche Kraftquelle für das ganze Team.

## Role Model Canvas




Role Model Canvas schafft Klarheit über die Rolle mit Zuständigkeiten, Entscheidungskompetenzen und auch dem, wofür man nicht zuständig ist..

## Daily

Daily sichert allen Teammitgliedern den gleichen Wissensstand. Tagesaktuell wir der Stand der Aufgaben besprochen,

Wie schaffen wir Transparenz?

Agile Handlungsfelder

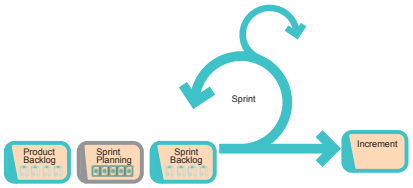
© Horst Pütz | SichtWeise |

12 %
10 %
8 %
6 %
4 %
2 %
0 %
4.3
6.4
8.1
8.0
7.0
5.0
3.0
10.5
7.0
4.7
3.7
3.0
Consensus
Q4
2020
Q1
Q2
Q3
Q4
2021
Q1
Q3
Goldman
Economic
10:19
72 %
BRK-B
282,91
-2,72
DIS
177,85
-3,82
GE
DOW J
Dow Jones Industrial Average
33 587,66
-681,50
1D
1W
1M
3M
6M
1Y
2Y
35 114
34 717
34 321
33 925
6
7
10
11
12
Open
34 206,40
High
34 207,87
Low
33 555,22
Vol
383,6M
P/E
Mkt Cap
52W H
52W L
Avg Vol
FTSE 100 falls to 3-week low as global stock
Market Closed

Sprint

# Sprint

## Sprint Idee




Die Sprint-Idee verbindet kurze Zyklen mit klaren, messbaren Ergebnissen und einem hohen Maß an Eigenverantwortung. Mit einer Kombination aus User Story sowie Objectives und Key Results wird die Messbarkeit sichergestellt

## User Story

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

User Stories sind ein einfaches, aber mächtiges Werkzeug, um Anforderungen zu definieren und sicherzustellen, dass Teams und Stakeholder ein gemeinsames Verständnis für den Nutzen eines Ergebnisses habe.

## Objektives & Key Results

Objectives and Key Results (OKR) ist ein agiles Framework, das Organisationen, Teams und Individuen ermöglicht klare Ziele zu verfolgen und Fortschritte messbar zu machen. Es verbindet strategische Ausrichtung mit autonomem Handeln.

Können wir Objektives vereinbaren?

Sind User Stories für uns hilfreich?

Agile Handlungsfelder

© Horst Pütz | SichtWeise |

Selbstwirksamkeit

# Selbstwirksamkeit

IHK IHK-Weiterbildung

## Selbstwirksamkeit

Der Golden Circle ist eine Methode, um gemeinsam zu erarbeiten, warum es die Abteilung gibt und was der Sinn der Abteilung ist. Dies ist eine wesentliche Kraftquelle für das ganze Team.

## Neue Rollen

Agiler Coach
Scrum Master
OKR Master

Selbstverpflichtung | Autonomie

…

Verantwortet Vision & wirtschaftlichen Erfolg

Erstellt selbstbestimmt das Produkt / Inkrement

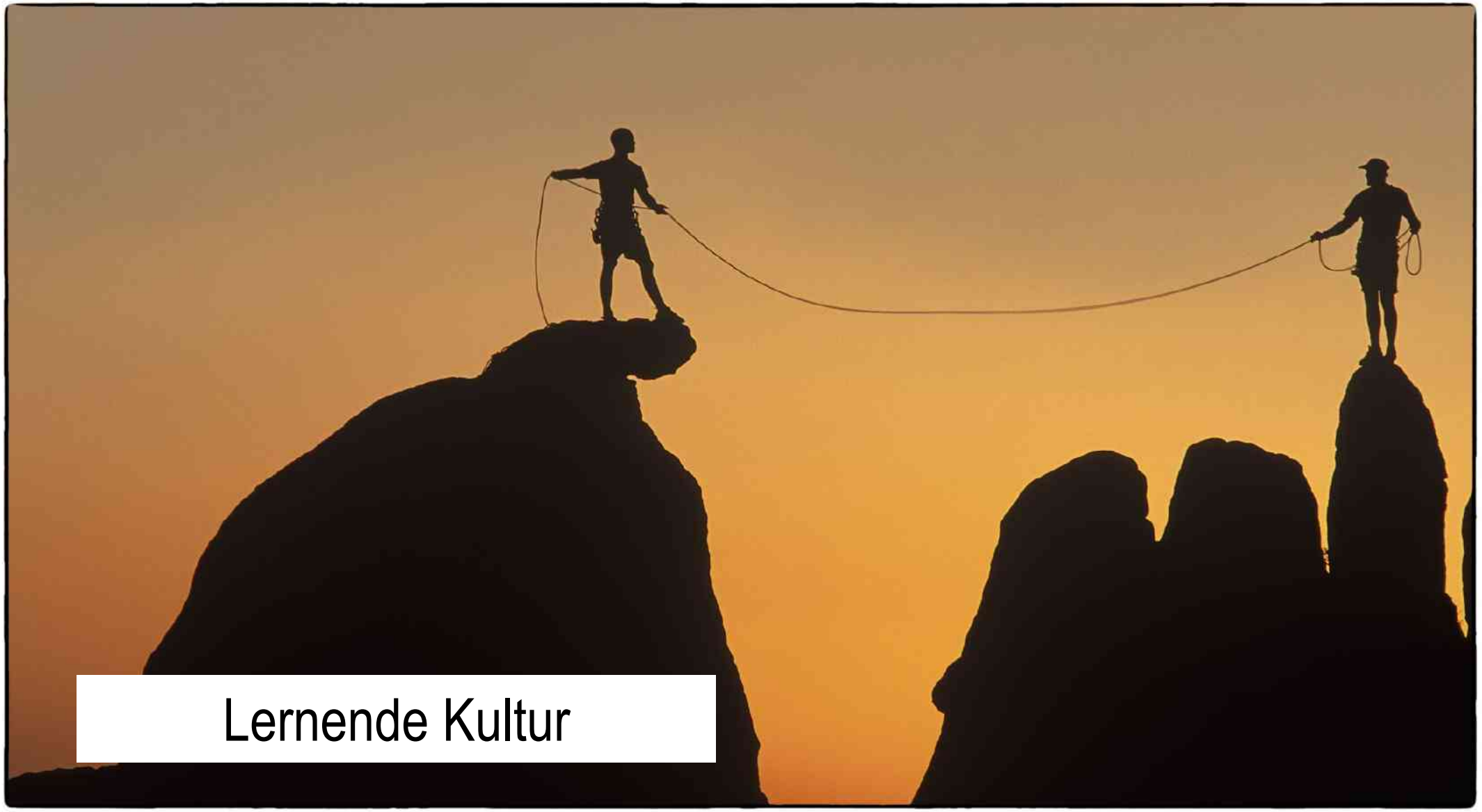
Verantwortet den Prozess

## Delegation Poker

Verantwortung abgeben und annehmen

Wie fördern wie Selbst-wirksamkeit und Selbstver-pflichtung

Agile Handlungsfelder


Lernende Kultur

# Lernende Kultur

## Sicherheit in der Unsicherheit | Aus Fehlern lernen | Ergebnisoffen Lösungen anstreben

- Rahmenbedingungen:
  - Herausforderungen der komplexen, digitalen Welt aktiv, mutig und risikobereit anzugehen und bewältigen.
- Sicherheit in der Unsicherheit
  - Psychologische Sicherheit | Emotional Safety empfinden
  - Meinungsvielfalt fördern
  - Aus Fehlern lernen ohne Schuldzuweisung (Fail Fast)
  - Über hierarchiegrenzen hinweg kritische Themen bewegen können, ohne negative Auswirkungen zu befürchten.

.

Wie schaffen wir eine lernende Kultur?

Agile Handlungsfelder

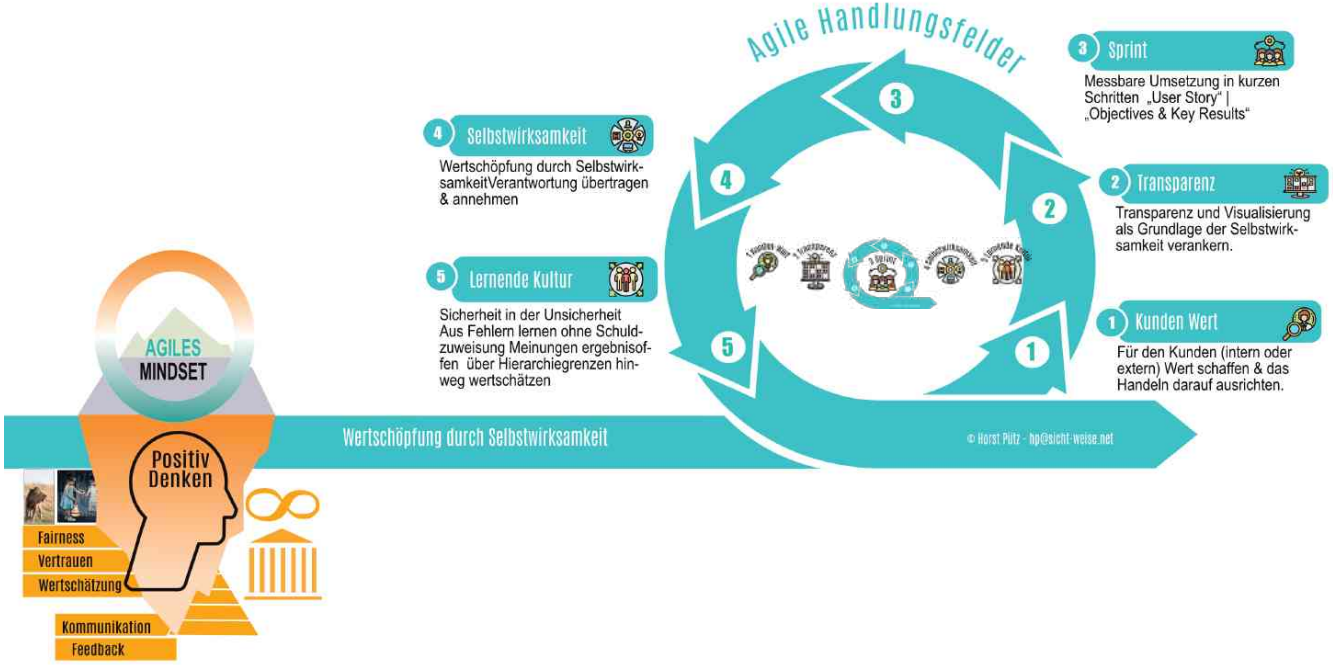
© Horst Pütz | SichtWeise |

# Agilität im Arbeitsalltag

IHK IHK-Weiterbildung

## Agilität im Arbeitsalltag

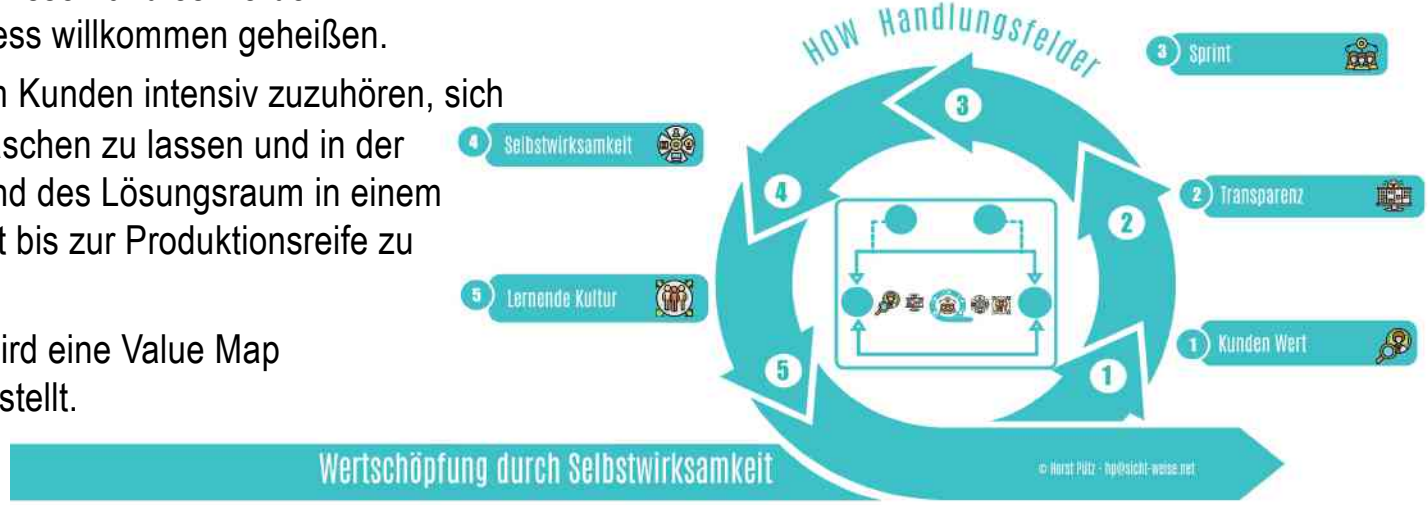
- Kann in hierarchisch geführten Organisationen im eigenen Gestaltungsbereich gelebt werden
- Ist geprägt durch mutiges Handeln in Unsicherheit, basierend auf positivem Denken, intrinsischer Motivation, Resilienz & Agilem Mindset
- Ermöglicht Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit
- Basiert auf einer anpassungsfähigen, flexiblen, lernenden Kultur
  - Drei Prinzipien (Transparenz | Überprüfen | Anpassen)
  - Fünf Handlungsfelder (Kunden-Wert | Transparenz | Sprint | Selbstwirksamkeit | Lernende Kultur)
  - Ist abgeleitet von agilen Werten, Prinzipien, ausgewählten agilen Methoden, Praktiken und Werkzeugen



# Agilität im Arbeitsalltag

Agilität im Arbeitsalltag kann in jeder Abteilung und in jedem Team auch in hierarchisch Unternehmensorganisationen gelebt werden und ist in fünf Handlungsschwerpunkte gegliedert:

1. Kunden Wert
   - Für interne oder externe Kunden Wert schaffen. Angelehnt an die Leitsätze & Prinzipien des Agilen Manifest wird der Kunde bereits in die Entwicklung einbezogen, es erfolgt eine regelmäßige Lieferung von fertigen Teilergebnissen und es werden Änderungen auch spät im Prozess willkommen geheißen.
   - Design Thinking ermöglicht dem Kunden intensiv zuzuhören, sich von seinen Bedürfnissen überraschen zu lassen und in der Trennung des Problemraums und des Lösungsraum in einem iterativen Vorgehen das Produkt bis zur Produktionsreife zu entwickeln.
   - Mit Value Proposition Canvas wird eine Value Map der Produkte und Leistungen erstellt.



# Agilität im Arbeitsalltag

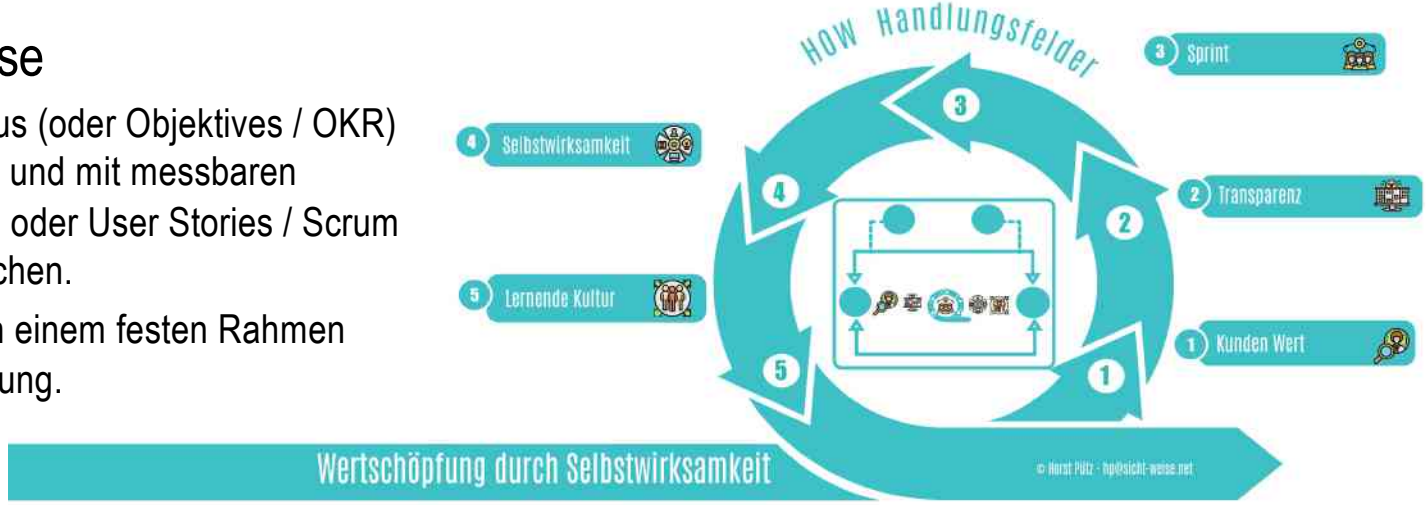
IHK IHK-Weiterbildung

## 2. Transparenz

- Transparenz ist das Fundament der Agilität.
- Das Kaban Board ist das Mittel der Wahl, um arbeitsteilige, verantwortungsübergreifendem Prozesse autonom (Pull), effizient (WIP Limit) und unter Vermeidung von Multitasking in einem lernenden, evolutionären Vorgehehen zu erbringen.

## 3. Sprint | Messbare Ergebnisse

- Aufgaben mit einem klaren Fokus (oder Objektives / OKR) in einem definierten Zeitrahmen und mit messbaren Ergebnissen ( Keyresults / OKR oder User Stories / Scrum oder SMART) bewertbar zu machen.
- Die konsequente Messbarkeit in einem festen Rahmen schnelles Lernen in der Umsetzung.



# Agilität im Arbeitsalltag

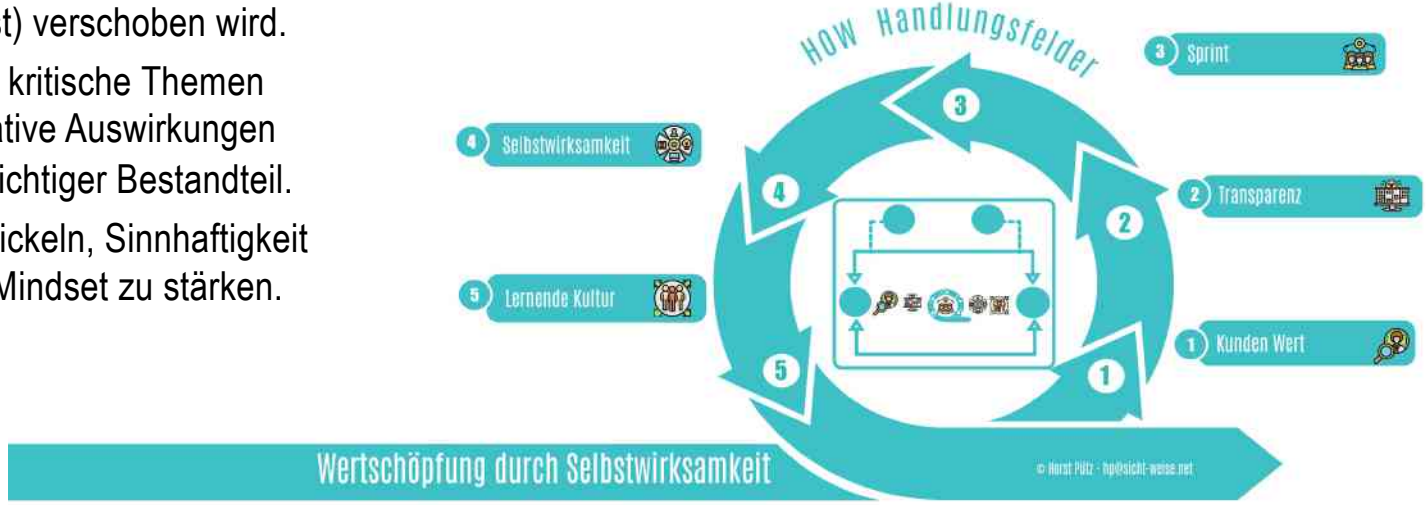
## 4. Neue Rollen | Selbstwirksamkeit

- Selbstwirksamkeit fördern, also Verantwortung zur Kompetenz übertragen und den Mitarbeitenden zu vertrauen ermöglicht die Potenziale und das Wissen der Organisation zu erschließen.
- Führung in Richtung Product Owner zu entwickeln und vor allem die Rolle des Agilen Coach einzuführen ist dabei ein wichtiger Schritt.

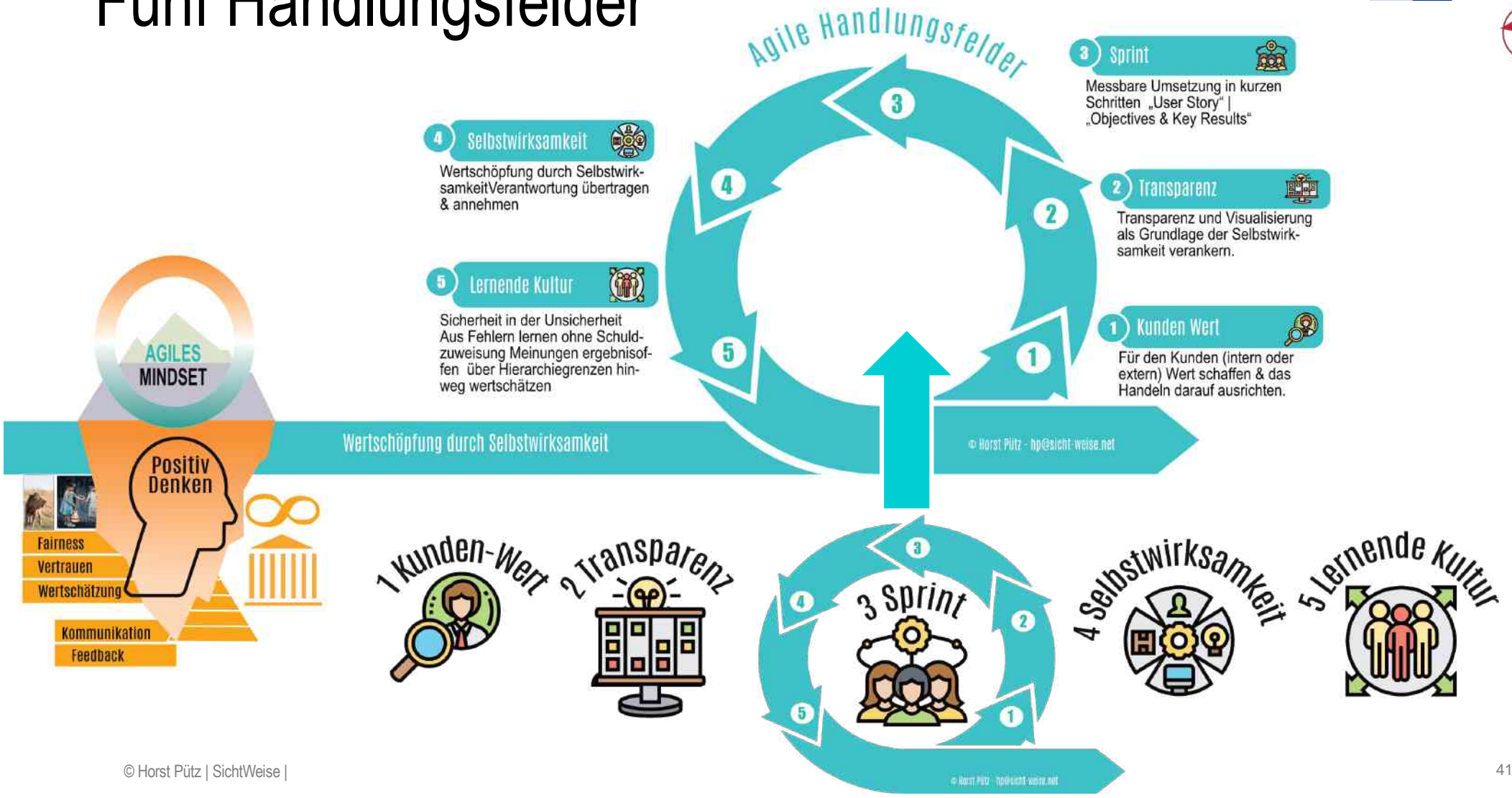
# Agilität im Arbeitsalltag

## 5. Fehler-, und Feedbackkultur

- Die Aufgabe ist die Herausforderungen der komplexen, digitalen Welt aktiv, mutig und risikobereit anzugehen und zu bewältigen.
- Dazu ist es notwendig, dass die Mitarbeitenden, eine psychologische Sicherheit oder Emotional Safety empfinden. Innovatives Denken in der Unsicherheit und dabei aus Fehlern lernen, gelingt dann, wenn die Balance von der Schuldzuweisung zur Belobigung des schnellen Lernens (Fail Fast) verschoben wird.
- Über Hierarchiegrenzen hinweg kritische Themen bewegen zu können, ohne negative Auswirkungen befürchten zu müssen, ist ein wichtiger Bestandteil.
- Dazu gehört Menschen zu entwickeln, Sinnhaftigkeit zu fördern, Agiles oder Growth Mindset zu stärken.



# Fünf Handlungsfelder

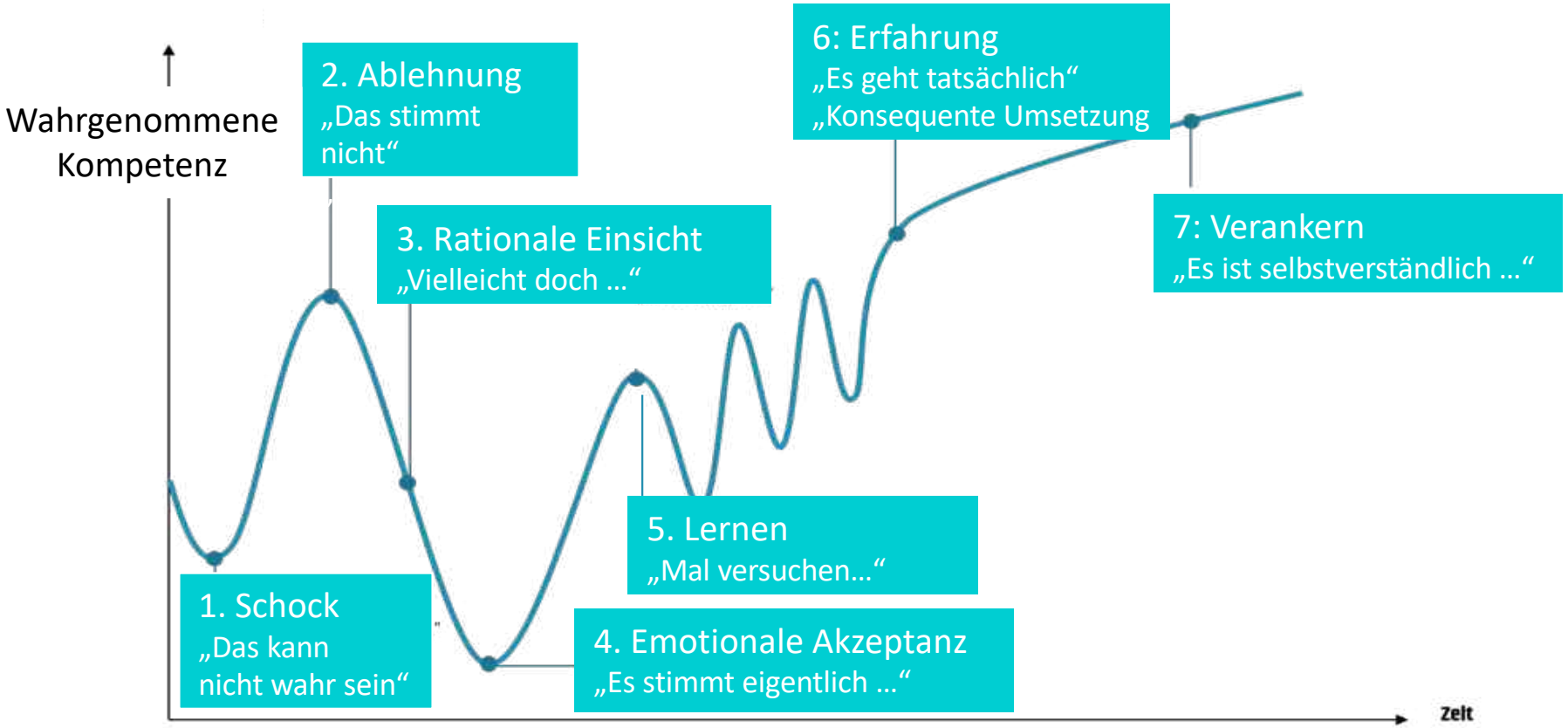


# Anpassungsfähigkeit stärken
# Wie kann es gelingen?

© Horst Pütz | SichtWeise |

# Change-Management

Unternehmensweite Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme , Prozesse oder Verhaltensweisen




© Horst Pütz | SichtWeise |

# Change-Management

Unternehmensweite Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme , Prozesse oder Verhaltensweisen

## Pinguin-Prinzip (Kotter)

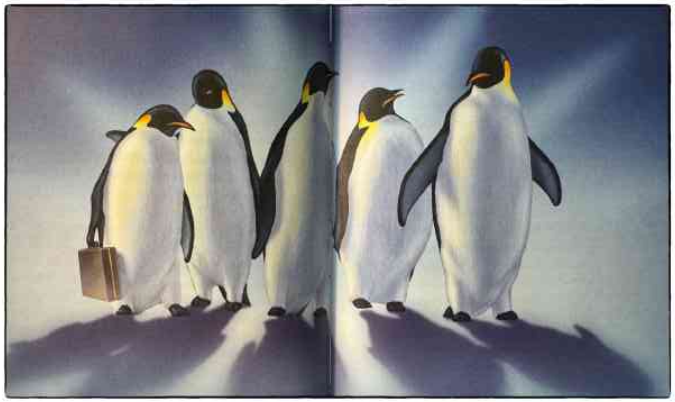
Der Eisberg schmilzt und könnte bald auseinanderbrechen!

© Horst Pütz | SichtWeise

# Pinguin Prinzip

## Rollen | Handlungen

| Protagonist | Rolle im Change-Management | Was getan wird |
|---|---|---|
| **Fred**<br>(Der Entdecker) | Kritischer Denker, Problem Erkenner | Er entdeckt das Schmelzen des Eisbergs und wagt es, die unbequeme Wahrheit auszusprechen. |
| **Alice**<br>(Die Führungspersönlichkeit) | Change Leader | Sie versteht die Dringlichkeit, treibt den Wandel voran und gewinnt andere für den Veränderungsprozess. |
| **Louis**<br>(Der erfahrene Chef-Pinguin) | Führungskraft mit Entscheidungsmacht | Erst skeptisch, als er die Gefahr erkennt gibt er für die Veränderungs-initiative grünes Licht. |
| **Buddy**<br>(Der Kommunikator) | Unterstützer und Vermittler | Er sorgt dafür, dass alle Pinguine die Situation verstehen und hilft, Ängste abzubauen. |
| **NoNo**<br>(Der Widerständler) | Kritiker und Bremser | Er weigert sich, den Eisberg zu verlassen, und versucht, den Wandel zu verhindern. |
| **Die Ratsversammlung**<br>(Das Entscheidungsgremium) | Formelles Führungsgremium | Sie müssen überzeugt werden, den Plan zur Rettung der Kolonie zu unterstützen. |



© Horst Pütz | SichtWeise |

## Dringlichkeit aufzeigen

- Fred entdeckt, dass der Eisberg schmilzt.
- Er versucht, andere zu warnen, stößt aber auf Ablehnung.
- Alice und Louis erkennen die Bedrohung und helfen, Bewusstsein zu schaffen.

## Führungs-koalitionen aufbauen

- Alice, Fred, Louis und Buddy bilden eine Führungs-koalition.
- Sie bringen verschiedene Fähigkeiten ein: Analyse, Überzeugungs-kraft, Führung.

## Vision & Strategie entwickeln

- Die Gruppe entwickelt den Plan, einen neuen sicheren Eisberg zu suchen.
- Sie überlegen, wie sie die anderen Pinguine überzeugen können.

## Die Vision Kommuni-zieren

- Buddy und Alice erklären der Kolonie verständlich das Problem.
- Sie nutzen Geschichten und Metaphern, um Ängste abzubauen.

IHK-Weiterbildung

**Veränderung in der Unternehmenskultur verankern**

- Die Kolonie lernt, dass Veränderung überlebenswichtig ist.
- Sie werden eine nomadische Kolonie, die flexibel bleibt.

**Veränderung weiter antreiben**

- Immer mehr Pinguine erkennen den Nutzen des Wandels.
- Der Umzug wird schrittweise geplant und organisiert.

**Kurzfristige Erfolge sichtbar machen**

- Ein erster Erkundungstrupp findet einen neuen Eisberg.
- Der Erfolg motiviert die Kolonie, weiterzumachen.

**Hindernisse aus dem Weg räumen**

- NoNo, der größte Kritiker, wird durch kluge Kommunikation isoliert.
- Pinguine, die Angst haben, bekommen Unterstützung.

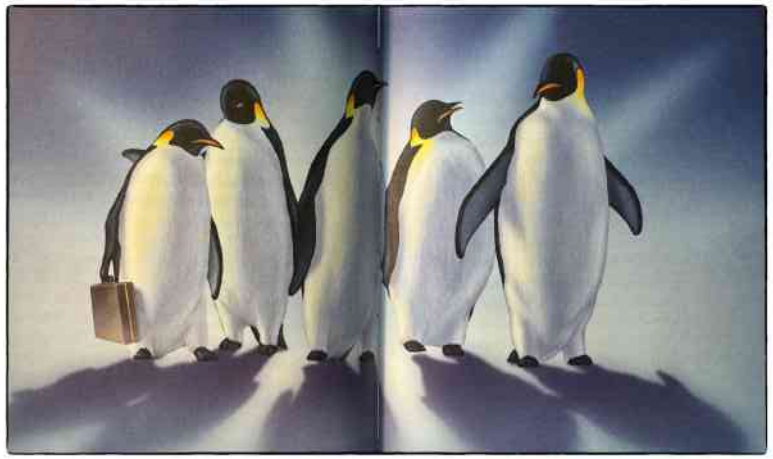
IHK-Weiterbildung

Dringlichkeit aufzeigen

Führungs-koalitionen aufbauen

Vision & Strategie entwickeln

Die Vision Kommuni-zieren



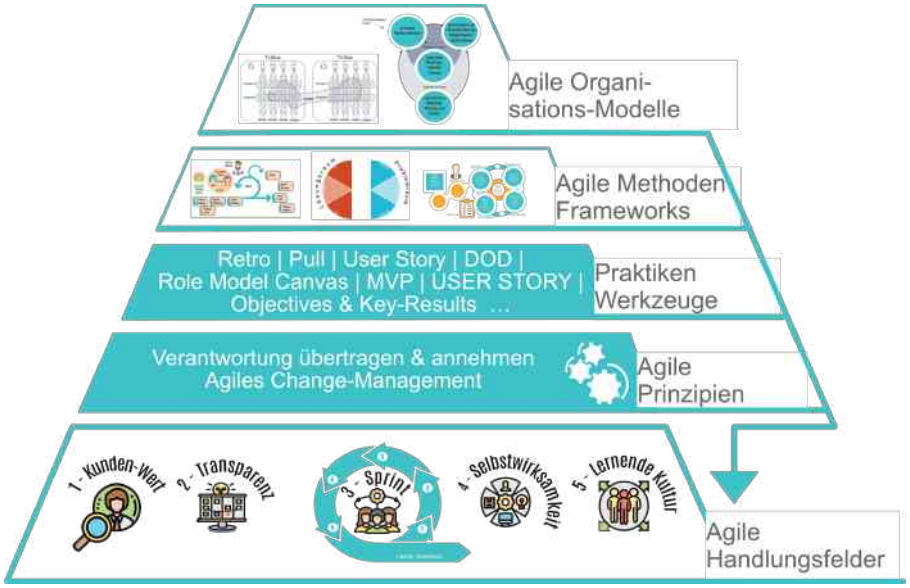
Hindernisse aus dem Weg räumen

Kurzfristige Erfolge sichtbar machen

Veränderung weiter antreiben

Veränderung in der Unter-nemenskutur verankern

Diese Fabel macht Change-Management leicht verständlich und zeigt auf humorvolle Weise, wie Veränderung gelingt.




IHK IHK-Weiterbildung

# 11. Agiles Change-Management | Agile Journey


11.1 Agiles Change-Management
11.2 Agile Journey
- 11.2.1 RETRO
- 11.2.2 HOW
- 11.2.3 CHECK
- 11.2.4 WHY


© Horst Pütz | SichtWeise |

# Agiles Change-Management | Agile Journey

IHK IHK-Weiterbildung

## Übersicht

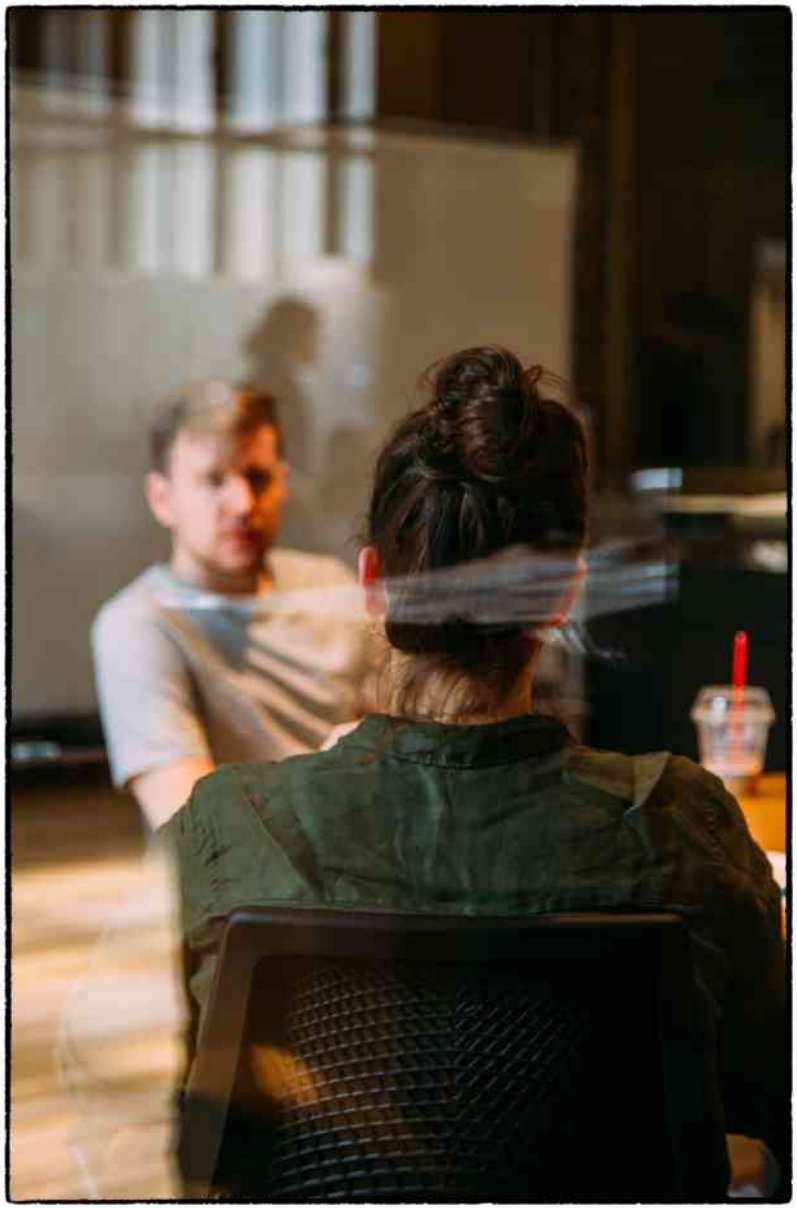
© Horst Pütz | SichtWeise

Dies bedeutet autonome und selbstwirksame Mitarbeitende zu Treibern der Veränderung in ihren jeweiligen Kompetenzbereichen zu ermächtigen, umso die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu sichern.

CHECK

# Wissen erschließen

## Intrinsische Motivation fördern



# CHECK

Zuhören - Vorgehensweise

| | |
|---|---|
| Auftrag vereinbaren | Umsetzungsrahmen abstecken<br>Commitment des Auftraggebers sicherstellen |
| Strukturierter Fragebogen (*) | Fragebogen erstellen \| Ca. 2 quantitative Fragen<br>Leitfaden, der je nach Gesprächsverlauf genutzt wird |
| Kommuni-kation | Kommunikation an das gesamte Team vor den Interviews |

# CHECK

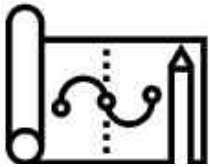
Zuhören - Vorgehensweise

Interviews vereinbaren, durchführen

Vereinbaren

- Unterschiedliche Mitarbeitende zufällig auswählen
- Ungestörten, geschlossener Raum
- Ca. 1 Stunde einplanen – die Gespräche benötigen ca. 45 Min
- Persönliches Versprechen:
  Es wird nichts Persönliches an die Führungskraft weitergegeben – nur neutralisierte Erkenntnisse, die nicht auf einzelne Personen zurückzuführen sind
- Was passiert mit den Ergebnissen?
- Was sind die nächsten Schritte?

**Stellt offene Fragen**
Offene Fragen geben Raum, um wirklich zu hören, wie eine Person die Welt erlebt.



**Lasst Pause zu.**
Lasst die Gesprächspartner nachdenken und ihre eigenen Gedanken artikulieren.

**Bewertet nicht.**
Beobachtet und stellt Fragen ohne zu urteilen. Korrigiert nicht, widerlegt nicht.

**„Erzähl mir von dem letzten Mal"**
Bittet die Befragten, eine Geschichte über ein Ereignis in ihrer Vergangenheit zu erzählen,

# CHECK

## Beispielfragen (1)

Was bewegt Sie?

- Welches positive Erlebnis ist Ihnen aus der letzten Zeit im Gedächtnis geblieben?
- Welches negative Erlebnis ist Ihnen aus der letzten Zeit im Gedächtnis geblieben?
- Worauf freuen Sie sich, wenn Sie zur Arbeit kommen?
- Wir würden Ihre Freunde oder Ihr persönliches Umfeld Ihre Arbeitssituation beschreiben?
- Wenn Sie vollkommen alleine entscheiden könnten, was würden Sie anders machen?
- Wie beschreiben Sie die die Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft?
- Wie gelingt es Ihnen, ihre Fähigkeiten im Arbeitsalltag in den Mittelpunkt zu stellen?
- Was hindert Sie daran?
- Was würde die Situation schlimmer machen?

© Horst Pütz | SichtWeise

# CHECK

IHK IHK-Weiterbildung

## Beispielfragen 2

Fehler- und Feedbackkultur

- Können Sie kritische Themen auch über Hierarchiegrenzen hinweg bewegen, ohne selbst ein Risiko einzugehen? Erzählen Sie bitte eine Geschichte, die Ihnen besonders in Erinnerung geblieben ist.
- Würden Ihre Kollegen mutig Veränderungen und Neues ausprobieren?
- Glauben Sie, dass das Team das Gefühl hat, dass ihre Ideen und Meinungen wertgeschätzt werden?

Perspektivwechsel

- Was glauben Sie, welche Barrieren oder Blockaden würden Ihre Mitarbeiter beschreiben?
- Wenn Sie in die Zukunft schauen, wie würden Sie Ihr Unternehmen in 10 Jahren beschreiben?
- Empfinden Sie Ihren Arbeitsplatz als sicher?
- Habe ich etwas nicht angesprochen, das Ihnen wichtig ist?

Quantitative Fragen

- Alles in allem, wie schätzen Sie die Ergebnisse der Arbeit ein?
- Alles in allem wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?

© Horst Pütz | SichtWeise

# CHECK

## Erfolgsfaktoren

- Rolle (Interviewer)
  - Neutral, respektvoll, vertrauensvoll, offen für Neues und auch Unangenehmes
  - Persönliche Befindlichkeit von sachlichen Inhalten trennen
  - Den Interviewten schützen (Drei)
- CHECK Umsetzung
  - Erlaubnis, Auftrag einholen | Umsetzungsrahmen skizzieren | Was **PASSIERT**
  - Transparent kommunizieren
  - Zufällige Stichprobe erläutern
- Ergebnisse / Bericht
  - Die Ergebnisse können nicht auf einzelne Personen zurückgeführt werden
- Erfolgsfaktoren
  - Die Ergebnisse werden kommuniziert
  - Es **PASSIERT** etwas **SPÜRBARES** für alle Mitarbeitenden

© Horst Pütz | SichtWeise

IHK IHK-Weiterbildung

Intrinsische Motivation fördern

Sinnhaftigkeit Stärken

WHY

# Golden Circle

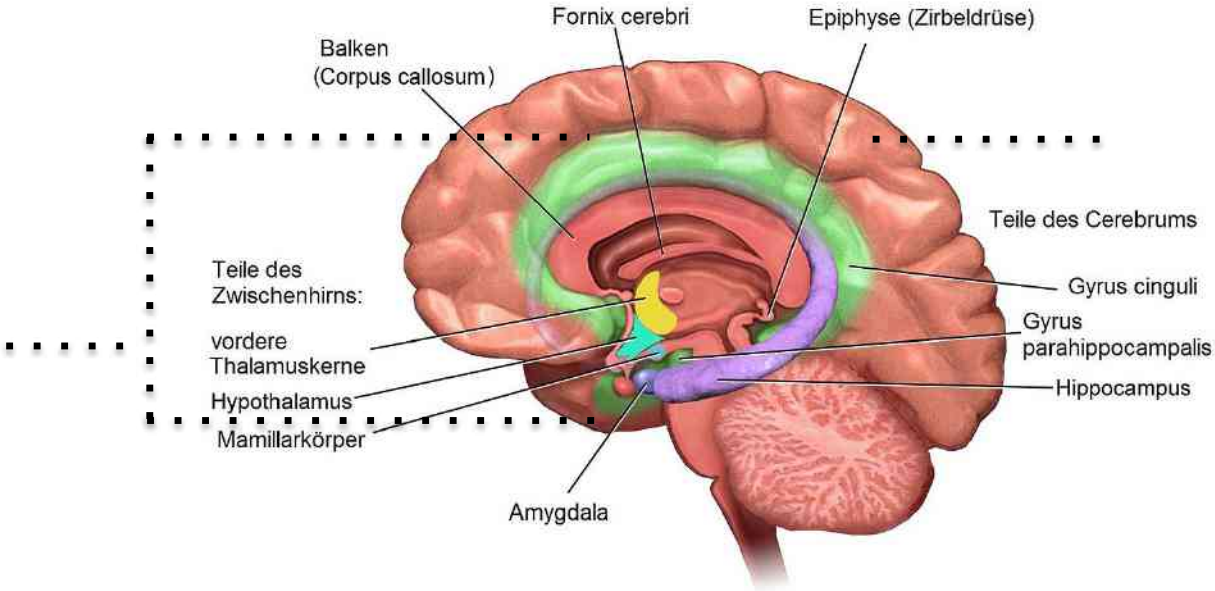
Der „Golden Circle" entspricht der Funktionsweise des menschlichen Gehirns.

## Neocortex

Gehirnregionen, die **analytische** und **rationale** Prozesse durchführen.

## Limbisches System

Gehirnregionen, verantwortlich für **Gefühle** und **Emotionen**



# The Golden Circle

## Beispiel: Apple

### WARUM

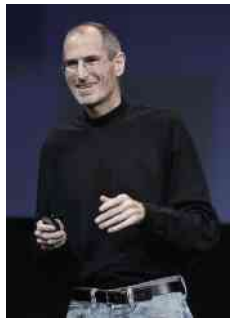
- Deine Mission, Absicht, Motivation, Dein Glaube

- „Alles was wir tun, steht unter dem Glauben, den vorherrschenden Status Quo anzuzweifeln und anders zu denken.“

### WIE

- Spezifische Handlungen, die Deinen Glauben, Deine Motivation, etc. umsetzen

- Die Art, wie wir den Status Quo anzweifeln, liegt darin, Computer herzustellen, die vom Design wunderschön gestaltet, einfach zu verwenden und benutzerfreundlich sind.“



### WAS

- Es ist das, was Du schließlich tust! Es ist das Resultat Deines „Why“

- „Wir stellen somit großartige Computer her. Willst Du einen kaufen?“

© Horst Pütz | SichtWeise

# Wie „Warum- Erklärungen“ geschrieben werden

Simon Sinek

IHK-Weiterbildung

Beitrag

Wirkung

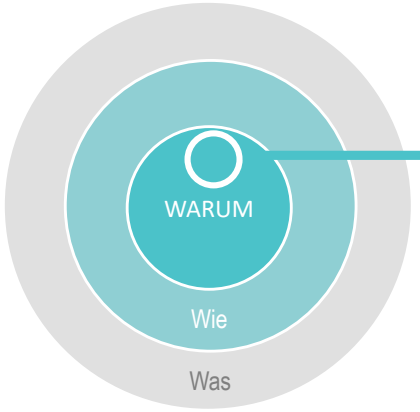
© Horst Pütz | SichtWeise |

# WHY | Warum

## Entwickelt Golden Circle anhand Eurer Abteilung

© Horst Pütz | SichtWeise |

# Golden Circle - WARUM



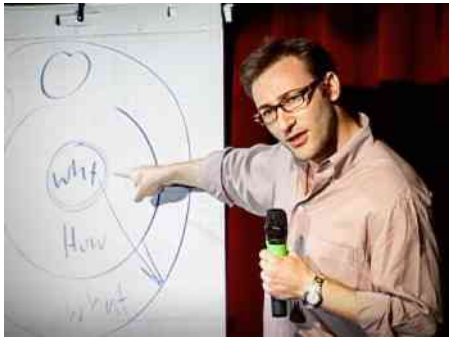

- Glauben, Überzeugungen und Motivation hinter dem Handeln einer Organisation oder einer Person
- Warum existiert diese Organisation?
- Warum tun sie, was sie tun?
- Es geht um die tieferen Werte und Überzeugungen, die einer Organisation oder einer Person zugrunde liegen.

WARUM Simon Sinek:

**Menschen inspirieren, Dinge zu tun, die für sie inspirierend sind, damit wir gemeinsam die Welt verändern können**

# Golden Circle - WIE

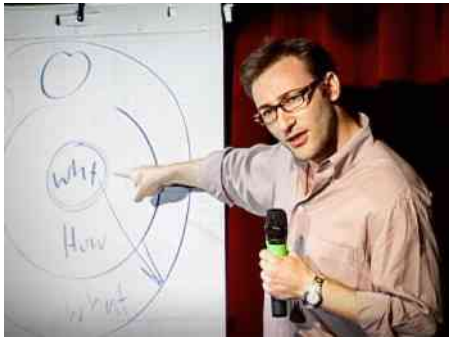
1. Betrachte es aus einer unerwarteten Perspektive
   - Versuche etwas. Wenn es nicht funktioniert, versuche etwas anderes,
   - Sei offen, etwas anders zu machen.
2. Mach es einfach
   - Wenn die Dinge einfach sind, kann sie jeder verstehen.
   - Einfache Sprache und einfache Ideen werden besser verstanden und ausgeführt.
3. Suche den Silberstreifen am Horizont
   - Finde etwas Positives an jeder Situation
4. Teile alles
   - Teile Ideen und Gefühle. Lade andere ein und lehre sie, dasselbe zu tun.
   - Teile deine Idee besonders dann, wenn sie nicht perfekt ist..
5. Denke langfristig.
   - Baue etwas auf, dass uns alle überleben wird.
   - Konzentriere dich auf die Dynamik eines Prozesses



# Golden Circle - WAS

- Konkrete Produkte, Dienstleistungen oder Handlungen
- Was beantwortet die Frage: Was tut die Organisation? Es beschreibt die physischen Produkte oder Dienstleistungen, die angeboten werden, und die Ergebnisse, die erzielt werden.

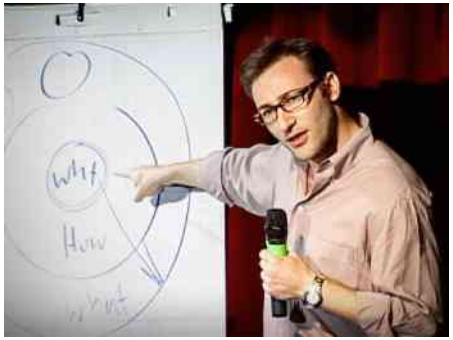
**Bücher schreiben | Vorträge halten | Unternehmen beraten**



# Golden Circle - WAS

- Konkrete Produkte, Dienstleistungen oder Handlungen
- Was beantwortet die Frage: Was tut die Organisation? Es beschreibt die physischen Produkte oder Dienstleistungen, die angeboten werden, und die Ergebnisse, die erzielt werden.

**Bücher schreiben | Vorträge halten | Unternehmen beraten**



# Beispiele

Vision: Die besten Produkte der Welt herzustellen und die Welt besser zu hinterlassen, als wir sie vorgefunden haben.
Leitbild: Kunden durch innovative Hardware, Software und Dienste das beste Benutzererlebnis zu bieten.

**Google** hat es sich zum Ziel gesetzt, die Informationen der Welt zu organisieren und sie allgemein zugänglich und nutzbar zu machen.

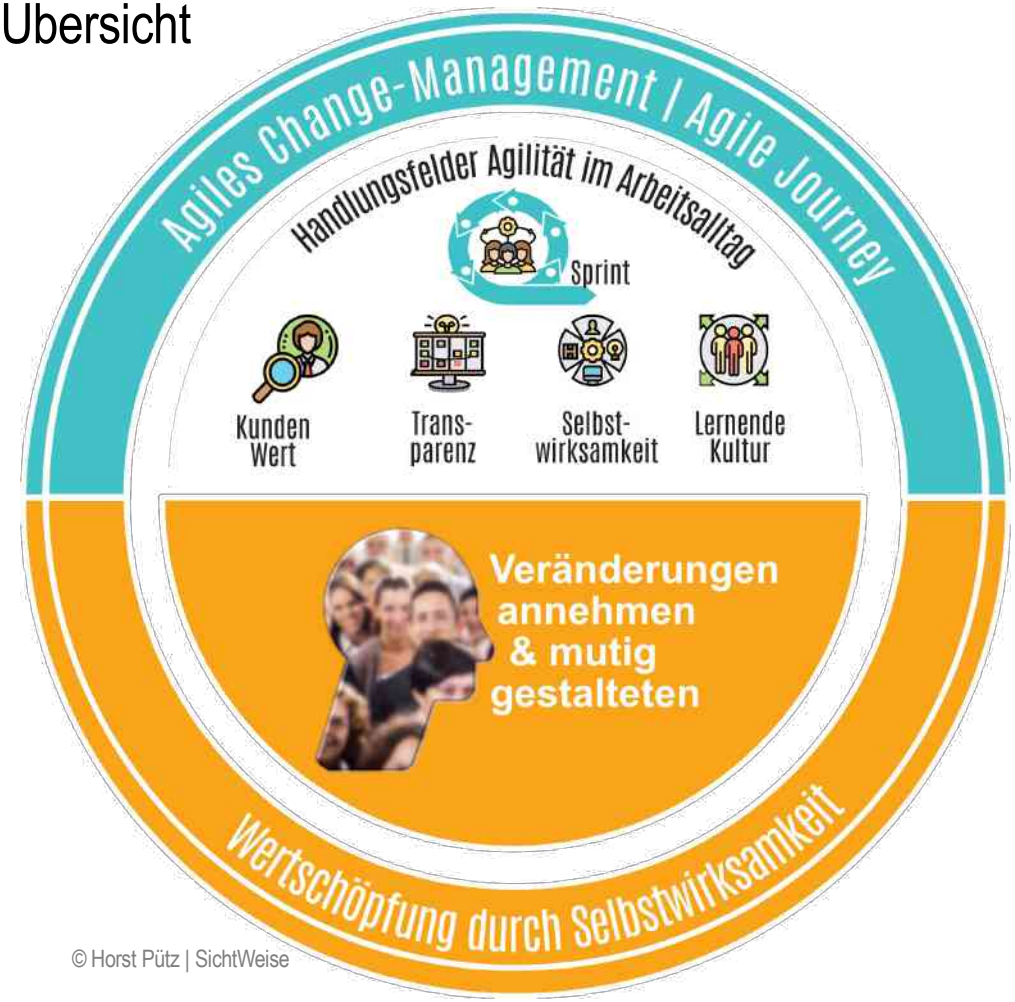
"To create a better everyday life for the many people.“
Wir helfen den Menschen, ein nachhaltigeres Leben zu Hause zu führen.

„Unsere Vision ist es, das kundenorientierteste Unternehmen der Welt zu sein, bei dem die Kunden alles finden und entdecken können, was sie online kaufen möchten, und das bestrebt ist, seinen Kunden die niedrigstmöglichen Preise anzubieten .“

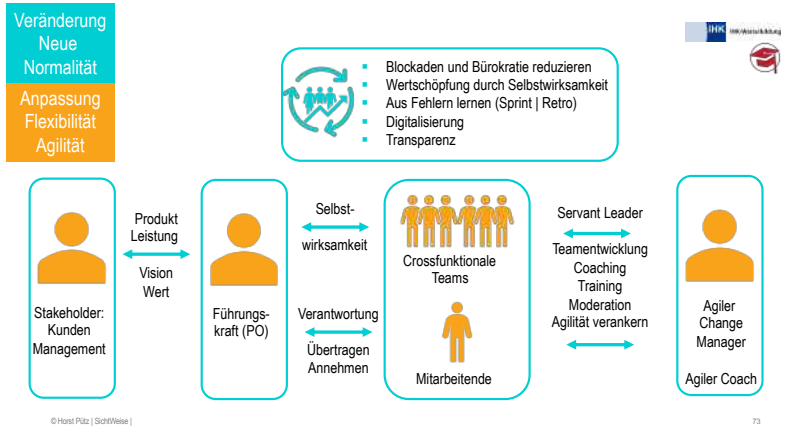
Wie kann Anpassungsfähigkeit und Flexibilität im eigenen Gestaltungsbereich in jeder Abteilung eingeführt und verankert werden?
Agiles Change-Management

# Agiles Change-Management | Agile Journey

## Übersicht




© Horst Pütz | SichtWeise

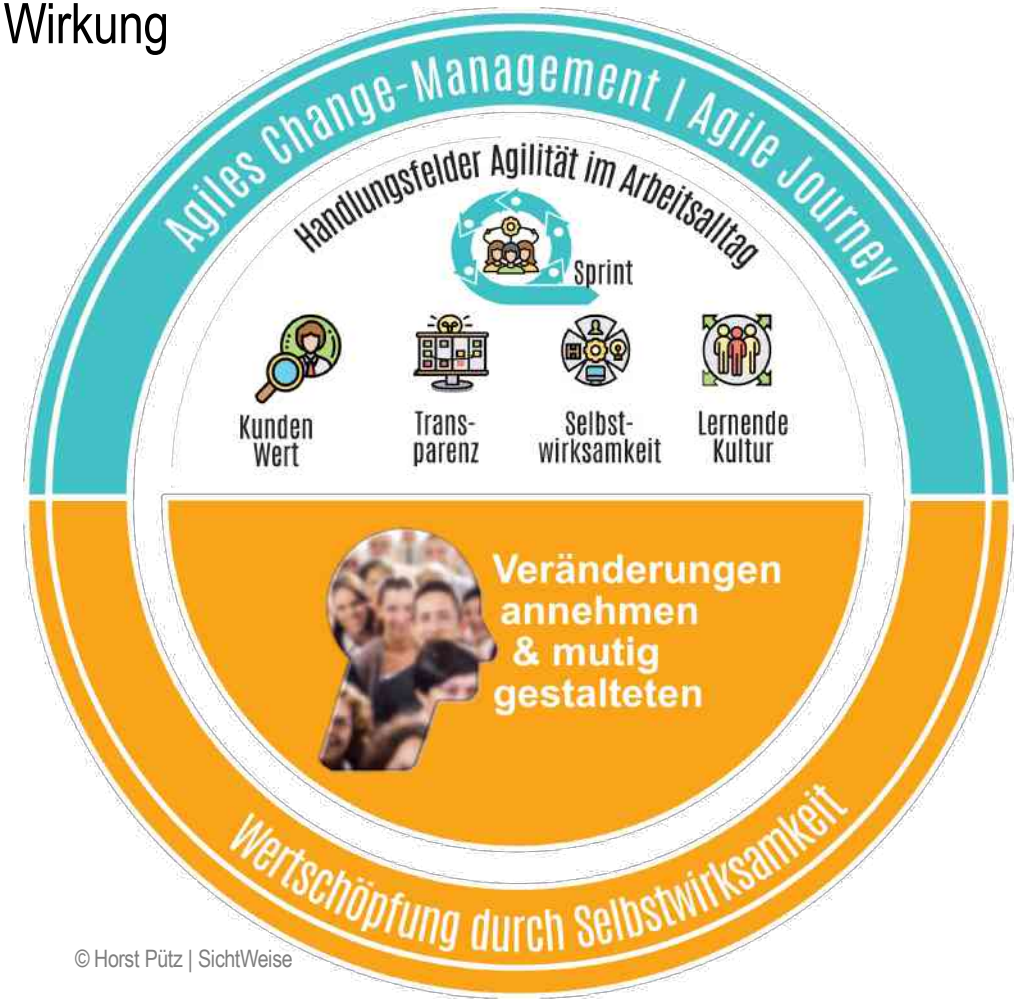



- Spürbar anders vorgehen
  - Commitment Entscheider
  - Verantwortungen übertragen | annehmen Selbstwirksamkeit fördern
  - Agiler Change-Manager etablieren
  - Retrospektiven einführen | verankern
  - Konsequent Umsetzen!
  - Emotional Safety stärken
  - Menschen in der Entwicklung unterstützen

# Agiles Change-Management

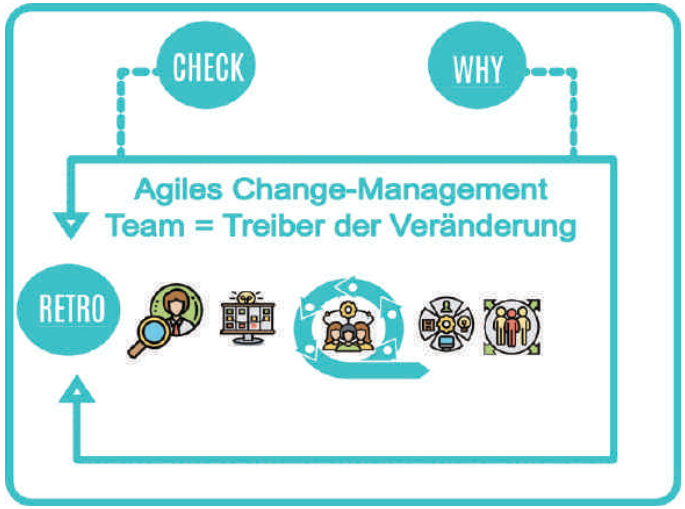
IHK IHK-Weiterbildung

## Wirkung




© Horst Pütz | SichtWeise

## Ermächtigung Team Agiler Change-Manager




- Ich, als Person mit meinen Fähigkeiten und meinen Beiträgen, werde wertgeschätzt
- Wir tun die richtigen Dinge, die mir wichtig sind und die ich mitgestalte
- Ich strenge mich an und das lohnt sich
- Ich bin stolz auf das, was wir tun

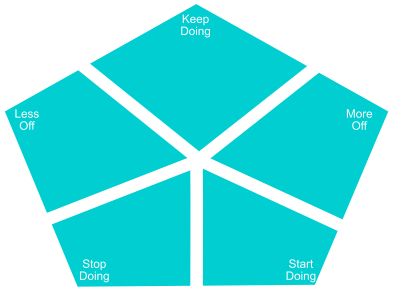
# Neue Wege in Zusammenarbeit

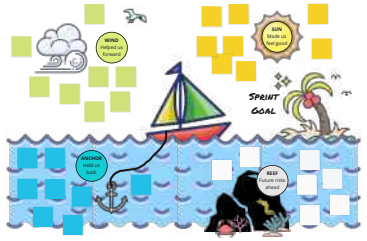
IHK IHK-Weiterbildung

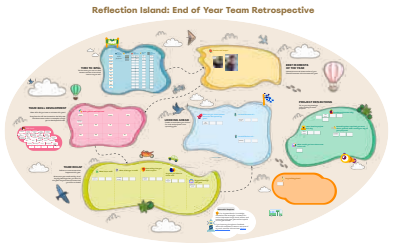
## Das zentrale Format

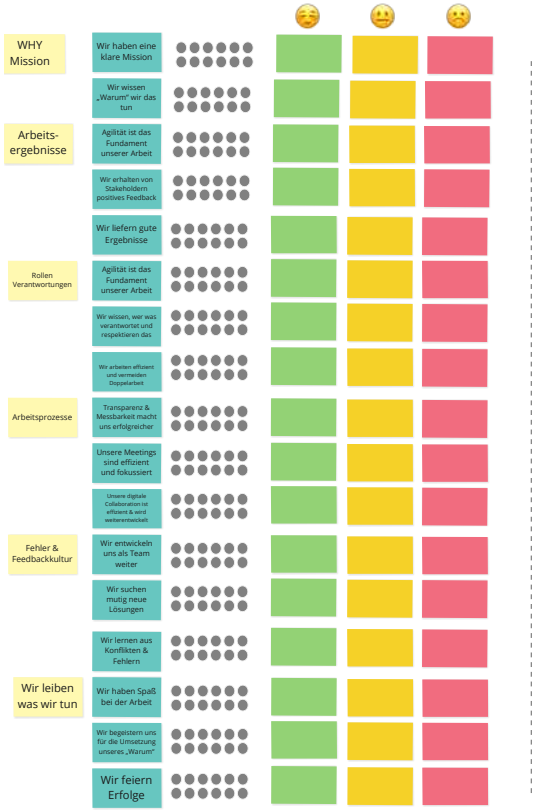
### Retrospektiven

- Retrospektiven unterstützen Teams sich weiterzuentwickeln
- Werden von Agilen Coaches | Scrum Master | OKR Master | Agilen Change-Managern moderiert
- Führungskräfte nehmen nicht teil
- Konsequente Umsetzung
- Sollten Lösungen nicht die gewünschte Wirkung erzielen, wird neu gedacht



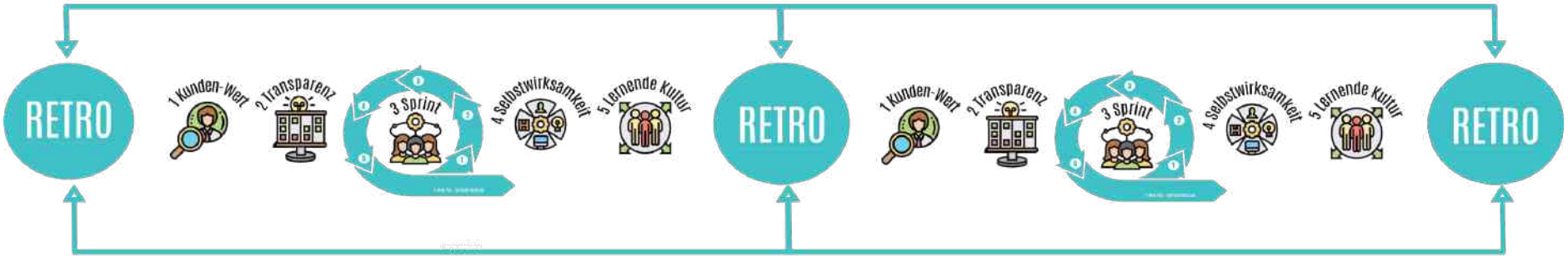




© Horst Pütz | SichtWeise

# Agiles Change-Management

## Themen, die oft im Mittelpunkt stehen

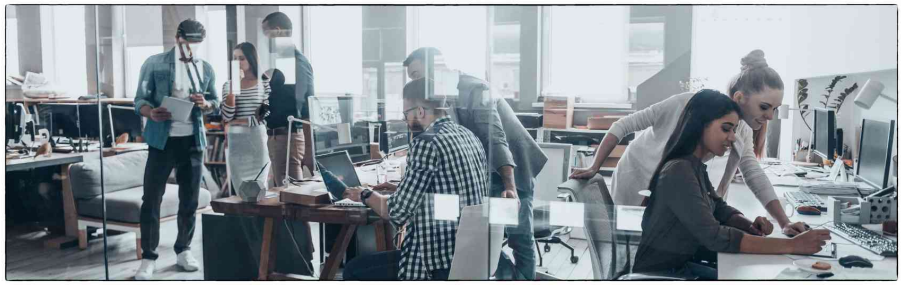



- Vision | Orientierung
  - WHY der Abteilung
  - Warum gibt es uns?
  - Worauf sind wir Stolz?
  - Wo geht die Reise hin?
  - Wie wird Selbstwirksamkeit gefördert und verankert?
- Kultur
  - Emotional Safety
  - Mitarbeiter gewinnen und halten (Onboarding, etc.)
- Transparenz
  - Kanban
  - Klarheit über Rollen und Verantwortungen (Role Model Canvas, etc.)
- New Work
  - Kunden Wert schaffen
  - Home Office | Präsenz
  - Meetingkultur
  - Digitalisierung
  - Real Time Collaboration
  - Abteilungsübergreifende Effizienz

© Horst Pütz | SichtWeise |

Wie kann Anpassungsfähigkeit und Flexibilität im eigenen Gestaltungsbereich in jeder Abteilung eingeführt und verankert werden?
Experimente & Impulse
Agiles Change-Management

# Experimente



## Flexible Teams
## Ways of Work@EnBW

Prinzipien

1. Unser Handeln richtet sich an der Kundenmission aus
2. Crossfunktionale und interdisziplinäre Arbeit
3. Ende zu Ende-Verantwortung und –Befähigung
4. Frühe & regelmäßige Lieferung
5. Permanente Überprüfung & Anpassung (Produkte, Arbeitsweise, Organisation)
6. Selbstorganisation

Erfolgsfaktoren

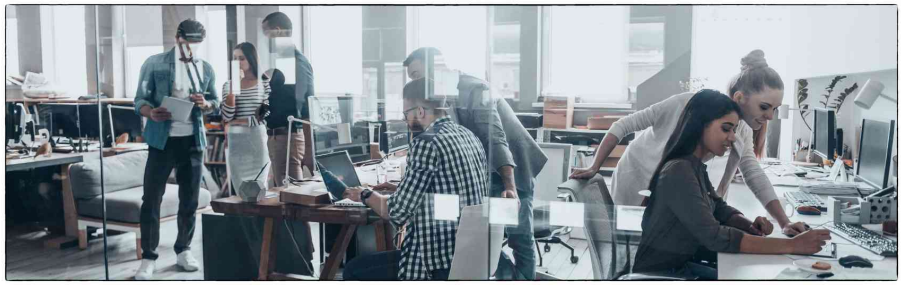
1. Es wird für eine transparente Kundenmission gearbeitet
2. Alle Kompetenzen zu Erfüllung der Mission sind im Team
3. Das Team besitzt einen Product Owner und einen Coach
4. Der Product Owner priorisiert Arbeitsvorrat
5. Das Team arbeitet in einem Takt

Erfolgsfaktoren

6. Das Team misst kontinuierlich die Performance und Geschwindigkeit
7. Das Team setzt Retrospektiven zur kontinuierlichen Verbesserung ein
8. Das Team sitzt an einem Ort (Co-Location)
9. Das Team setzt Visual Management ein
10. Nach Erfüllen der Kundenmission werden daran arbeitende Teams aufgelöst

© Horst Pütz | SichtWeise |

# Experimente



## Flexible Teams
## ING - One agile Way of Working (OAWOW)

1. Wir arbeiten in starken & kompetenten Teams.
2. Wir fördern Autonomie|Selbstbestimmung in Teams
3. Wir fördern Talent und fachliche Expertise
4. Wir lernen von unseren Kunden und nutzen dieses Wissen, um uns zu verbessern
5. Wir setzen klare Prioritäten, um unsere übergeordneten Ziele zu erreichen
6. Wir haben ein einheitliches Organisationsdesign und einheitliche Arbeitsweisen
7. Wir arbeiten einfach, unkompliziert und verständlich
8. Wir verbessern Bestehendes, anstatt alles neu zu erfinden

© Horst Pütz | SichtWeise |

# IMPULSE UND EXPERIMENTE

IHK IHK-Weiterbildung

## PROJEKTBEISPIELE (Unternehmens-, Abteilungs-, und Standortebene)

### Online Day

- Aussagen der Manager: wo geht die Reise hin?
- Team Building mit einem gemeinsamen Kochevent. Rezepte und Zutaten wurden vorab verschickt.
- Interaktion in den Gruppenräumen
- Hohe Beteiligung der Mitarbeitenden

### Zukunftswerkstatt

- Bewerbung
- Moderatoren ausbilden
- 2 Tage mit ca. 50 Mitarbeitern in 6-8 Gruppenarbeiten
- Abendessen mit Geschäftsführung
- Pitch im Team: 3 Ideen
- Pitch in der Geschäftsführung | Führungskräftetagung
- Kommunikation und Umsetzung

© Horst Pütz | SichtWeise

Wie kann Anpassungsfähigkeit und Flexibilität im eigenen Gestaltungsbereich in jeder Abteilung eingeführt und verankert werden?
Agile Journey
Experimente & Impulse
Agiles Change-Management

# Agile Journey

## FOKUS | Storytelling

Unser Bereich investiert richtig viel ENERGIE …

… und hatte oft das Gefühl, sich dafür nicht zu belohnen,…

… und deswegen fangen wir NICHT schon wieder was NEUES an, sondern bringen die Bälle in den Korb.

© Horst Pütz | SichtWeise |

EINFACH
UMSETZEN
Leicht | Unkompliziert
Ein Weg
Eigene Entscheidung
Nur einmal gemacht
Neue Perspektive einnehmen
Selber machen
Nicht auf andere warten
Mutig gestalten

# Agile Journey

IHK IHK-Weiterbildung

## Iterative Umsetzung

### Commitment

- All Hands Meeting mit Leitung
- Vorstellung Einfach Umsetzen & HP

### Beweger

- Rolle etablieren
- Bewerbung
- Ausbildung
- Teambildung Community

### Retro 1

- 10 Teams
- 2 Beweger pro Retro
- Was können wir selber gestalten?
- Parkplatz

### Reflexion

- 10 Ergebnisse werden konsolidiert und strukturiert

### Manager Beweger

- Rückkopplung
- Gemeinsames Vorgehen iterartiv skizieren

### Umsetzung

- Im Team
- Manager & Beweger starten einen Strategie-prozess

### Retro 2

- Ergebnisbe-wertung
- Nächste Iterative Schritte

### Impuls

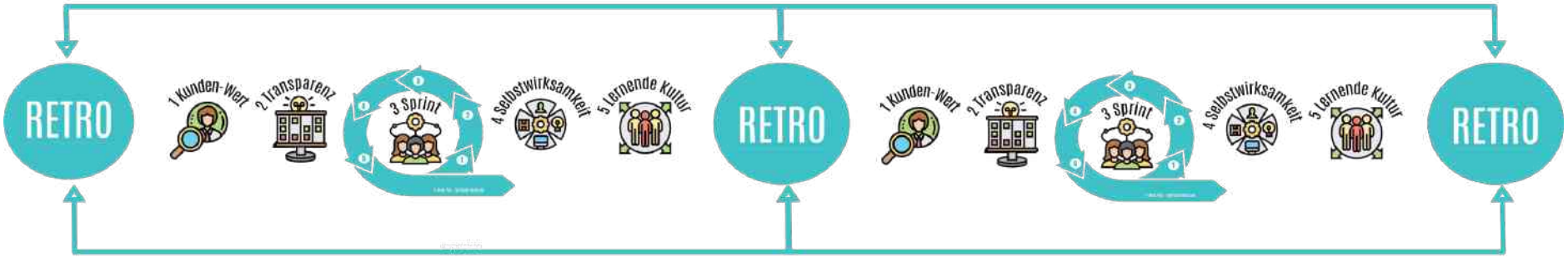
- Online Day
- Hohe Beteiligung
- Info und Kochevent

### ...

© Horst Pütz | SichtWeise |

# Agile Journey

Ich in meiner Funktion als … brauche möchte will ... Weil, aber, wegen, damit, dadurch




Möglich Szenarien

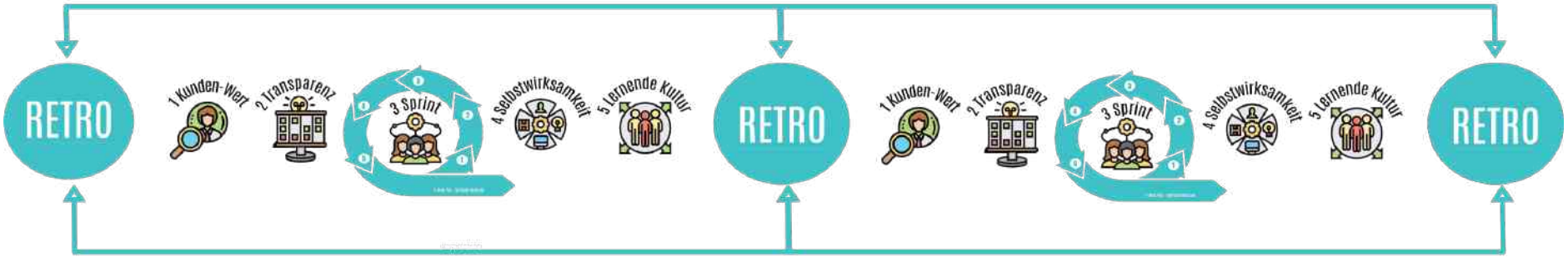
- In meiner derzeitigen Arbeitssituation und in meinem entsprechenden Handlungsspielraum
- In einer früheren Arbeitssituation oder in einer geplanten zukünftigen Arbeitssituation
- Eine spannende agile Aufgabenstellung, zu der ich Zugang habe und die ich als Original Change Manager gerne bearbeiten würde

© Horst Pütz | SichtWeise |

# Agiles Change-Management

IHK IHK-Weiterbildung

## Beispiele Agile Journey [Ich in meiner Funktion als … brauche möchte will ... Weil, aber, wegen, damit, dadurch]




- In meiner Rolle als Teammitglied des Kundenservice möchte ich die Zusammenarbeit mit meinen Teamkolleg*innen transparenter gestalten, damit wir Arbeitsaufträge schneller und effektiver bearbeiten können, um Wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Ich, in meiner Funktion als agiler Coach, möchte ich HR-Abteilungen und Mitarbeitende dabei unterstützen, mit agilen Methoden Ihre persönlichen Kompetenzen, ihre Leistungsfähigkeit und ihr psychologisches Empowerment zu stärken, um die Herausforderungen in der komplexen, digitalen Welt erfolgreich zu bewältigen.
- In meiner Rolle als Vertriebsleiter möchte ich Angebote innerhalb einer Woche erstellen, um gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähig zu sein.

© Horst Pütz | SichtWeise |

# Agile Journey Canvas

https://miro.com/app/board/uXjVIYXB7TI=/?share_link_id=804740281027

10 Min Brain Writing

© Horst Pütz | SichtWeise

IHK IHK-Weiterbildung

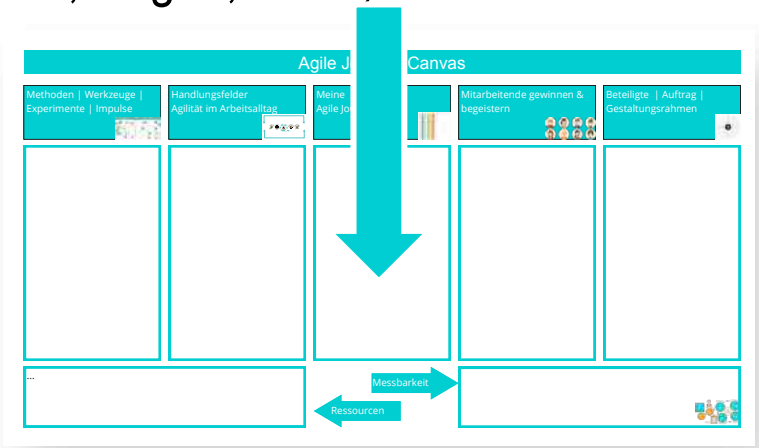
| | Standard | |
|---|---|---|
| Kollin | 1 | |
| Melanie | 2 | |
| Mike | 3 | |
| Franziska | 4 | |
| Elias | 5 | |
| Kerstin | 6 | |
| Jonas | 7 | |
| Uwe | 8 | |
| Nathalie | 9 | |
| Rebecca | 10 | |
| Cornelia | 11 | |
| Leonie | 12 | |
| | | |
| | | |

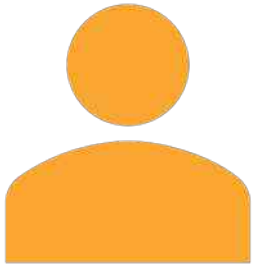
# Agile Journey

IHK IHK-Weiterbildung

Was will ich ändern?
Was blockiert?
Was hindert?
Etc.

Agile Journey in einem Satz
Ich, in meiner Rolle als …
brauche, möchte, will …
weil, aber, wegen, damit, dadurch …



10 Min Brain Writing

© Horst Pütz | SichtWeise

IHK IHK-Weiterbildung

# Danke für den spannenden Tag

© Horst Pütz | SichtWeise