

# Agiler Change Manager

Übersicht 5.5 Teilnahme | 10.5 Facharbeit



**Einführung** (28.01.25) **Aufgaben** 28.01.25 - **02.02.25**

**Modul 1: Grundlagen Agiles Mindset / Agile Methoden / Agile Organisation / Rollen & Führung in Agilen Organisationen**

- **Modul 1.1 (04.02.25):** Mit Agilem Mindset Veränderungen aktiv gestalten (**Aufgaben 04.02.25 - 09.02.25**)
- **Modul 1.2 (11.02.25):** Agile Methoden kennenlernen (**Aufgaben 11.02.24 - 16.02.25**)
- **Modul 1.3 (18.02.25):** Agile Unternehmensorganisation, -kultur | Führen in Agilen Organisationen (**Aufgaben 18.02.25 - 02.03.25**)

**Modul 2: Agile Journey für den eigenen Gestaltungsbereich entwickeln**

- **Modul 2.1 (04.03.25):** Agiles Change-Management – wie Veränderung im Arbeitsalltag gelingen kann (**Aufgaben 04.03.25 - 16.03.25**)
- **Modul 2.2 (18.03.25):** Agile Zusammenarbeit | Transparenz – Messen – Anpassen (**Aufgaben 18.03.25 - 30.03.25**)
- **Modul 2.3 (01.04.25):** (Online)Moderation (**Aufgaben 01.04.25 - 27.04.25**)
  - **Freiwillig: Gruppenarbeit 2 Stunden Agile Journey – 6 Hüte (01.04.25 – 16.4.25)**

**Modul 3 Projektarbeit: Agile Journey | Abschluss**

- **Modul 3.1 (29.04.25):** Praxistag
- **Abschluss (23.05.25 – 14.30 Uhr)**
  - **Bewertung Teilnahme 80% am (5.5.25)**
  - **Facharbeit Kapitel 7 | Präsentation der Facharbeit Meine Agile Journey (29.04.25 - 10.05.25)**



# AGILER CHANGE MANAGER (IHK)

MODUL 2.3

Moderation | Meeting |  
Kreativitäts- Methoden



# Agile Journey Canvas



[https://miro.com/app/board/uXjVIYXB7TI=?share\\_link\\_id=804740281027](https://miro.com/app/board/uXjVIYXB7TI=?share_link_id=804740281027)



10 Min Brain Writing

	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	

# Agiler Change-Manager



## Übersicht über den Zertifikatskurs

1. Veränderung - die Normalität in der komplexen, digitalen Welt
2. Für die aktive Bewältigung der Veränderung gewinnen & begeistern
3. Ausflug in die Kommunikation
4. Agile Meetingformate (Auswahl)
5. Meine Rolle als Moderator & Coach
6. Neues Denken
7. Agile Methoden
8. Agile Organisations-Modelle
9. Praktiken | Werkzeuge
10. Handlungsfelder der Agilität im Arbeitsalltag
11. Agiles Change-Management | Agile Journey
12. Impulse & Experimente
13. Was ist Agilität | Agiler Mindset
14. Digitale Zusammenarbeit
15. Messbarkeit
16. Meine Agile Journey



Warm UP | Icebreaker

# Warm Up | Icebreaker

## Auswahl



### Taschenrechner40 -1

**Taschenrechner**

Regeln:

- Negative Zahlenfolge nicht
- Die Zahlen müssen in der Reihenfolge angedrückt werden
- Es darf nur ein Operator auf dem Taschenrechner sein
- Wertespeicher nicht

### Tiere 1

Wähle die Tiere aus, die in der Landschaft vorkommen.

### Astronaut 1

Erge die Weltraumfahrzeuge.

Wähle die Planeten aus, die in der Welt vorkommen.

### Monster 1

Gestalte Dein Monster

### Wahr oder Lüge1

**Wahr oder Lüge**

- Schreibe Deinen Namen an ein Feld
- Schreibe drei Sätze, zwei sind wahr, eins ist gelogen.
- Was ist wahr und was ist gelogen? Das zeigt Dir?

Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5	Frage 6	Frage 7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Frage 8	Frage 9	Frage 10	Frage 11	Frage 12	Frage 13	Frage 14	Wahr
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich bin ein Tier
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich bin ein Mensch
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich bin ein Roboter

### Wie fühlst Du Dich?

Wie fühlst Du Dich?

++

← Wie fühlst Du Dich?

← Wie fühlst Du Dich?

Jede Meinung zählt



## 4. Agile Meetingformate (Auswahl)

- ➔ 4.1 Jede Meinung zählt
- 4.2 Daily | Review | Retrospektive(n) (Siehe Scrum)
- 4.3 Meeting-Landkarte



# MEET UP



Was wir nicht haben wollen (Quelle: <https://meetupbuch.de/>)



# Think Paire Share



Think | Paire | Share

Share

Radar

The diagram shows a grid for the 'Think | Paire | Share' activity. It consists of 11 rows. Each row has three columns: the first two columns are for 'Think' and 'Paire' (indicated by horizontal lines), and the third column is for 'Share' (indicated by a grey box). To the right of the grid, there is a 'Share' section with a 'Radar' icon and a small grid.



Kollin	1	Paire 1
Melanie	2	Paire 1
Mike	3	Paire 2
Franziska	4	Paire 2
Elias	5	Paire 3
Jonas	6	Paire 3
Nathalie	7	Paire 4
Rebecca	8	Paire 4
Cornelia	9	Paire 5
Leonie	10	Paire 5
Uwe	11	Paire 5



A collection of 24 sticky-note cards arranged in a grid. Each card has a header 'Wohlfühlwerte sind ein Team-Wertung' and contains various terms related to team dynamics and well-being. The terms include:

- Vertrauen, Kommunikation, Ehrlichkeit, Engagement, Fairness, Flexibilität, Kooperation
- Spaß, Respekt, Ehrlichkeit, Aktivität, Motivation, Klugheit
- Mut, Humor, Offenheit, Respekt
- Safe Space, Respekt, Vertrauen, Ehrlichkeit, Offenheit, Humor, Aktivität, Engagement, Selbstbewusstsein
- Humor, Vertrauen, Respekt, Positivität, Motivation
- Hilfsbereitschaft, Offenheit, Spaß, Aktivität statt Konkurrenz
- Positive Mentalität, Humor, Offenheit

Some cards are partially filled with blue dots, and one card features a central diagram with 'Positive Mentalität' at the top, 'Humor' on the left, and 'Offenheit' at the bottom, with a horizontal line of dots below it.

Welche Werte sind mir im Team wichtig?



Zuverlässigkeit

**Verlässlichkeit /  
Verbindlichkeit**

Aktive  
Beteiligung  
durch Fehler-  
freundlichkeit

Offenheit  
und  
Ehrlichkeit

**Respekt**

Ehrlichkeit

Respektvolle  
Kooperation

**Spaß**

Aktivität  
statt  
Konsum

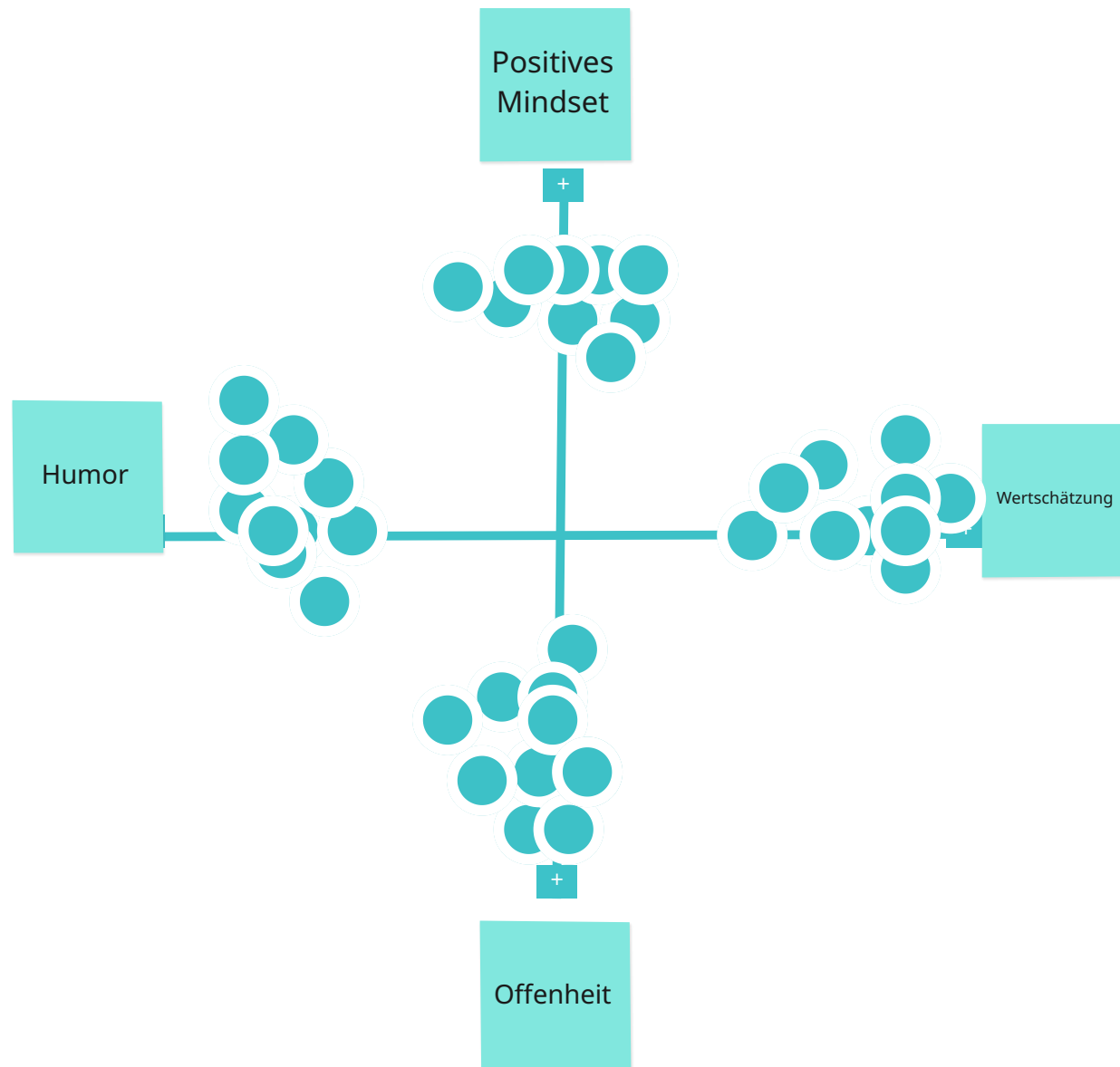
Empathie

Hilfs-  
bereitschaft

**Fairness**

Vertrauen

Motiviert





Welche bewertes Du die Agilität in Deinem Gestaltungsumfeld auf der Skala Von 1-10?



# Think | Paire | Share



## Jede Meinung zählt gleich

Die Moderationsmethode "Think-Pair-Share" ist eine strukturierte Form der Gruppeninteraktion, die sicherstellt, dass alle Teilnehmenden gleichrangig zu Wort kommen und so ein unverfälschtes Gruppenergebnis erzeugt wird. Sie basiert auf drei einfachen Schritten:

- 1. Think (Denken):** Zu Beginn wird den Teilnehmenden eine Frage oder ein Thema präsentiert, zu dem sie zunächst für sich alleine nachdenken und diese Gedanken auf Posts festhalten. Dieser Schritt gibt jedem die Möglichkeit, eigene Ideen und Gedanken in Ruhe zu entwickeln, bevor der Austausch mit anderen erfolgt. Dauer: je nach Thema 2 – 8 Minuten.
- 2. Pair (Paaren):** Nach dem Nachdenken tauschen sich die Teilnehmenden in 2er Teams oder Kleingruppen (nicht mehr als 4 Teilnehmer) aus. In diesem Schritt können sie ihre Ideen miteinander teilen, Rückmeldungen erhalten und die Perspektiven des anderen kennenlernen. Dabei verdichten die Teams ihre Gedanken zu einem gemeinsamen Ergebnis. Dauer (10 – 20 Minuten)
- 3. Share (Teilen):** Im letzten Schritt tragen die Teams | Gruppen ihre Ergebnisse und Erkenntnisse mit der gesamten Gruppe vor. Diese Phase bietet die Gelegenheit, verschiedene Perspektiven zu hören und von den Ideen der anderen zu lernen. Die Ergebnisse werden geclustert und verdichtet. Eventuell müssen erneut Gruppenarbeiten (Pair) zwischengeschaltet werden. Abschließend wird in einem Votingprozess die erzielten Ergebnisse bewertet und priorisiert.

# Wissen gleichberechtigt erschließen

Think | Pair | Share



Brainwriting

Zweier Teams  
Verdichtung

Zweier Teams  
Verdichtung

Zweier Teams  
Verdichtung

Zweier Teams  
Verdichtung

Ergebnisse der Gruppen werden vorgestellt, konsolidiert

Abstimmung = Ergebnis



# Barcamp | Unkonferenz



Die Konferenz wird von den Teilnehmenden gestaltet und bestritten

Ein Barcamp ermöglicht sich mit Menschen aus verschiedenen Bereichen zu vernetzen und neue, inspirierende Ideen zu entwickeln. Dabei wird die Idee im Mittelpunkt, dass jeder Teilnehmer gleichermaßen als Moderator und als Lernender fungiert, um voneinander zu lernen, Diskussionen zu führen, neue Perspektiven zu gewinnen und Wissen zu teilen.

## Ablauf eines Barcamps:

- 1. Eröffnung und Einführung (Anmeldung, Begrüßung):** Zu Beginn gibt es eine kurze Einführung, bei der die Teilnehmer begrüßt werden, das Konzept des Barcamps erklärt wird und die Teilnehmer sich in Form von Hashtags gegenseitig vorstellen
- 2. Themenvorschläge und Programmplanung:** Die Teilnehmer pitchten ihre Sessionideen und das Plenum stimmt darüber ab. So entsteht das "Session-Board", auf dem alle geplanten Sessions sichtbar sind.
- 3. Abschluss und Ausklang:** Am Ende des Barcamps gibt es in der Regel eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und ein offenes Feedback. Oft wird auch über die Möglichkeit gesprochen, die während des Barcamps entstandenen Inhalte und Netzwerke weiter zu nutzen.



# Barcamp



## Prinzipien

- Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.
  - Was geschieht, ist das einzige was geschehen kann.
  - Wann immer es beginnt, es ist die richtige Zeit.
  - Vorbei ist vorbei. Nicht länger als nötig über ein Thema sprechen.
  - Gesetz der zwei Füße
- In Unternehmen werden Barcamps beispielsweise als „Open Friday“ umgesetzt

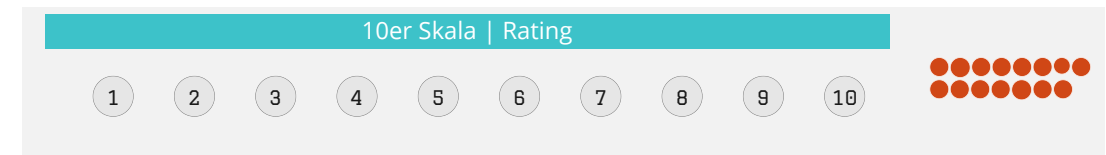
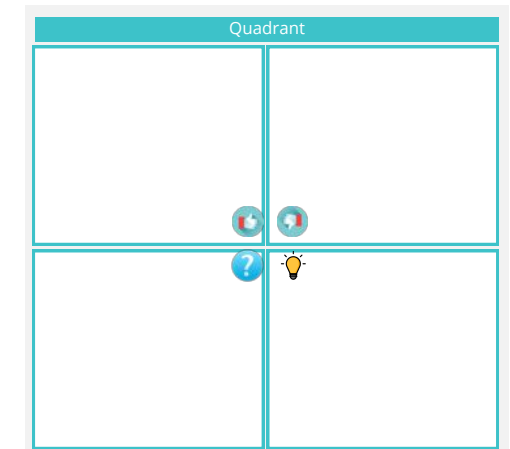
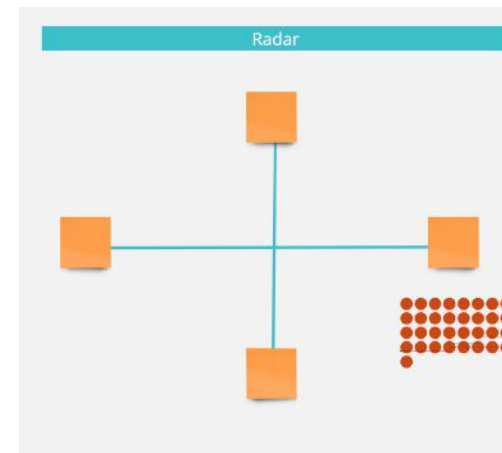




# Weitere hilfreiche Formate

## Radar | Skalierung | Quadrant | Hinweise

- Mit dem Radar steht dir eine einfache Lösung für ein aktuelles Stimmungsbild zur Verfügung.
  - Die Vorstrukturierung von Arbeitsschritten ermöglicht detailliertere Ergebnisse im ersten Schritt zu erzielen, wie beispielsweise mit diesem Quadranten.
  - Die Skalierung ermöglicht jedes Thema zu quantifizieren und im Dialog Verbesserungen und nächste Schritte zu identifizieren.
- <https://liberatingstructures.de/>
- Hier findest du Vorlagen und Vorgehensweisen für Meetings. Die Grundidee sind kompatibel mit unseren Übungen.



Moderation

# Brainwriting



## Gruppenergebnisse effizient und fokussiert in kurzer Zeit erarbeiten

Der Prozess des **Brain Writings** ist eine kreative Methode, die darauf abzielt, Ideen in einer strukturierten und gleichberechtigten Weise zu entwickeln. Die Teilnehmer werden in Teams mit maximal sechs Personen aufgeteilt. Die folgende Beschreibung wird dann parallel in den Teams durchgeführt.

- 1. Erster Schritt – Stille Reflexion und Ideenentwicklung:** Zu Beginn erhalten die Teilnehmenden eine klare Fragestellung oder ein Thema. Jeder Teilnehmer hat nun die Aufgabe, still und eigenständig seine Gedanken zu diesem Thema auf **Post-its** zu schreiben. Jeder schreibt dabei seine Ideen auf, ohne sie mit anderen zu teilen. Dauer : 3 – 8 Minuten.
- 2. Zweiter Schritt – Diskussion in Gruppenarbeit:** Nachdem alle ihre Post-its geschrieben haben, geht es in die zweite Phase, in der die Gruppenarbeit beginnt. Hier wird nun gemeinsam die Sammlung von Ideen besprochen und verdichtet. Es wird ein Gruppenergebnis erarbeitet, das anschließend dem gesamten Plenum vorgestellt wird. Dauer 10 – 20 Minuten.
- 3. Zusammenführung der Gruppenergebnisse:** nach der Gruppenarbeit stellt jedes Team sein Ergebnis vor und die Ergebnisse werden konsolidiert. Dauer ja nach Gruppenanzahl und Thema.

Mit Brainwriting gelingt es, alle Teilnehmenden gleichberechtigt in den kreativen Prozess einzubinden. Niemand wird überhört, da jeder die Möglichkeit hat, seine Ideen schriftlich beizutragen, bevor eine Diskussion beginnt. Außerdem fördert die Struktur des Brain Writings eine effiziente und zielgerichtete Sammlung und Auswertung von Ideen in kurzer Zeit.



## 5. Meine Rolle als Moderator und Coach



- 5.1 Rolle und Werkzeuge
- 5.2 Wer fragt, der führt | Reframing
- 5.3 Online Moderation | Online Zusammenarbeit

# Lernende Fehler- & Feedbackkultur

## Rolle der Moderation

### Lernende Fehler- Feedbackkultur

- Schaffung, einer Kultur der Zusammenarbeit, die von „Emotional Safety“ geprägt ist
- Fairness, Vertrauen, Wertschätzung
- Förderung von positiven Emotionen
- Bereitschaft von jedem zu lernen
- Scheitern ermöglicht lernen
- Verrückte Ideen zulassen
- Jeder ist gleichberechtigt

### Umsetzung

- Moderation sorgt dafür, dass jeder seinen Raum bekommt
- Ausprobieren in kurzer Zeit mit einem messbaren Ergebnis
- Trennung von „Verstehen“ und „Lösung“
- Systematischer Perspektivwechsel



Menschen ganzheitlich wahrnehmen



Überleben  
sichern



Automati-  
sierung



Lebenslange  
Lernen



# Moderation

## Übersicht



### Rolle der Moderation

- Leitet das Meeting
- Verfolgt eine Agenda, die mit messbaren Ergebnissen dokumentiert wird
- Aktiviert, balanciert und gibt Impulse
- Ist respekt-, & vertrauensvoll

### Regeln

- Welche Werte leben wir in unseren Meetings?
- Welche Rollen nutzen wir in unseren Meetings?
- Was tun wir? Was tun wir nicht, während der Meetings?
- Welche Regeln verfolgen wir bei Online Meetings?



#### Neutralität

- Neutral
- Verlässt die Rolle mit einer eigenen Meinung nur nach Ankündigung



#### Potenziale der Teilnehmer entfalten

- Raum für die Vielfalt schaffen
- Balancieren | Aktivieren
- Kollektives Wissen erschließen
- Mit Impulsen anregen



#### Barrieren beseitigen

- Raum für Störungen
- Werte sichern



#### Qualität

- Agenda
- Timeboxing
- Protokoll | Umsetzung



# Impulse durch Moderation



Ziel: Selbstwirksamkeit und Umsetzungsqualität steigern



## Aktivieren

- Go Round
- Gezielte Ansprache
- Sitze wechseln
- Meeting im Stehen
- Agenda rumdrehen
- Whispergruppen
- Moderations Rolle wechseln

## Balancieren

- Brain Writing
- Kettenfrage
- Time Boxing
- Voting | Pokern
- Timeboxing
- Redezeit begrenzen
- Parkplatz

## Interventionen

- Elefant im Raum
- Unfair
- Sackgasse
- Kaffee holen

## Umsetzung | Lernen

- Protokoll
- Sprintidee: Kurzer Zeitraum, messbare Ergebnisse
- Voneinander Lernen
- Raum für neue Ideen
- Commitment durch Selbstwirksamkeit

# Timekeeper

## Rolle | Regeln

### Rolle des Timekeepers

- Der Zeitwächter stellt sicher, dass das Meeting im Zeitrahmen bleibt.
- Er gibt Zeitwarnungen und hilft, Diskussionen zu begrenzen
- Der Zeitwächter unterstützt den Moderator den Zeitplan einzuhalten



# (Agile) Zusammenarbeit



## Kreativitätskiller (1)

- Ja aber
- Das gibt es schon
- Unsere Kunden brauchen so etwas nicht
- Dafür haben wir keine Zeit
- Nein!
- Das ist hier nicht möglich
- Es ist zu teuer
- Jetzt lasst uns mal wieder realistisch sein
- Das ist unlogisch
- Das müssen wir noch genauer untersuchen
- Dafür haben wir kein Budget
- Ich bin nicht kreativ
- Wir dürfen auf keinen Fall Fehler machen
- Das glaubt uns doch keiner
- Das ist unmöglich
- Das haben wir schon immer so gemacht
- Dafür bin ich nicht verantwortlich
- Das kann doch keiner mehr überblicken
- Die Veränderung ist einfach zu groß
- Dafür gibt es (noch) keinen Markt
- Lasst es uns weiterhin beobachten
- Die Älteren werden es nicht nutzen
- Dafür sind wir zu klein
- Das funktioniert vielleicht dort, aber nicht hier

# (Agile) Zusammenarbeit

## Kreativitätskiller (2)

- Seit wann bist Du dafür Experte?
- Das ist doch die eierlegende Wollmilchsau
- Jetzt spinnt doch nicht rum
- Das passt nicht zu unseren Kunden
- Das hat noch nie funktioniert
- Das glaubt uns doch sowie keiner
- Das wird schon auch so irgendwie weitergehen





## 5. Meine Rolle als Moderator und Coach

5.1 Rolle und Werkzeuge

5.2 Wer fragt, der führt | Reframing

5.3 Online Moderation | Online Zusammenarbeit





# Online Meetings

## Vorgehensweise | Tools | Werkzeuge

### Moderation

- Es ist sinnvoll, mit zwei Moderatoren die Meetings zu bestreiten. Damit eröffnen sich die Möglichkeiten, Inhalt und Technik voneinander zu trennen und die Qualität der Moderation zu hören.

#### Technik

- Backup Internet (Handy)
- Ton | Kamera
- 2 Monitore

#### Erscheinungsbild

- Hintergrund | Licht | Rollos | Kleidung
- Vorbereiten | Testen |

#### Tools

- Miro | Conceptboard | Mural etc.
- Mentimeter

#### Moderations-Tools

- Gruppenräume
- Timeboxing
- Bring to me
- Voting

### Teilnehmer

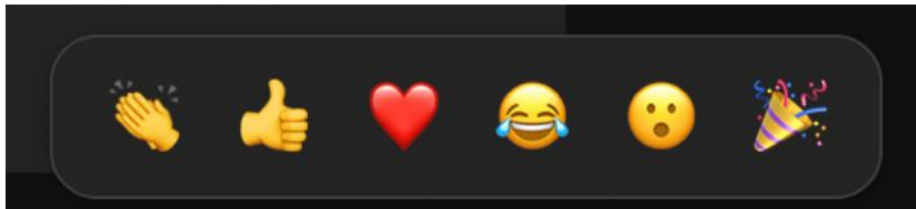
- Um eine bestmögliche Interaktion in Online-Meetings zu erreichen, ist es notwendig, dass alle Teilnehmer die Kameras einschalten.



# Meetingformen | Interaktion | Werkzeuge

## Auswahl

Zeichen



Werkzeuge

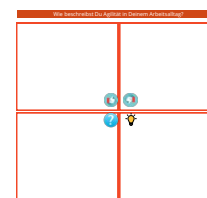
Brain Writing



Rating



Quadrant



Radar



Think | Paire | Share



Regel

Teilnahme

- Mit den Füßen abstimmen
- Begrenzung: 8 Teilnehmer

Diverses

- Standardzeit (-5 | 10 Min.)
- Himmelbett | Ladestation für Handys
- Meeting Kontingent pro Mitarbeiter
- Meetingfreie Tage

Fragen | Reframing





## 5. Meine Rolle als Moderator und Coach



- 5.1 Rolle und Werkzeuge
- 5.2 Wer fragt, der führt | Reframing
- 5.3 Online Moderation | Online Zusammenarbeit

# Ausgewählte Beispielfragen



## Clusterung

### Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen verlangen kurze und präzise Antworten, oft „Ja“ oder „Nein“. Sie sind nützlich, um klare Informationen zu erhalten.

### Offene Fragen

Offene Fragen ermutigen den Befragten, detaillierte Antworten zu geben. Sie sind nützlich, um tiefere Einblicke zu erhalten und Geschichten zu erfahren.

### Lösungsorientierte Fragen

Lösungsorientierte Fragen zielen darauf ab, konkrete Lösungen, Handlungsschritte zu verstehen.

### Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen stellen angenommene Situationen in den Mittelpunkt, um zu verstehen, wie in dieser Situation reagiert oder gehandelt würde.

### Nach Ausnahmen fragen

Fragen nach Ausnahmen können dazu beitragen, bestehendes oder Gelebtes in Frage zu stellen und neue Lösungen zu identifizieren.

### Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen ermöglichen es, unterschiedliche Sichtweisen einzunehmen und zu verstehen, wie andere Personen in diesen Situationen handeln würden.

### Bewältigungsfragen

Bewältigungsfragen bieten Raum für Selbstreflexion und unterstützen dabei, Ressourcen und Strategien zur Bewältigung von Herausforderungen zu identifizieren

### Hilfreiche Fragen

Hilfreiche Fragen sind darauf ausgerichtet, zum Perspektivwechsel einzuladen und andere Gedanken zu ermöglichen.

### Metafragen

Metafragen regen dazu an, über den Prozess des Denkens und der Interaktionen in einer Gruppe oder Organisation nachzudenken.

### Positive Erfahrungen

Welche positiven Erfahrungen hat dein gegenüber gemacht?

### Nachhaken

Nachhacken ermöglichen es, tiefer in ein Thema einzutauchen und sich ein klareres Bild von den Gedanken und Perspektiven der Befragten zu machen.

### In die Zukunft gerichtet

Zukunftsfragen helfen, Ziele zu setzen und Visionen zu entwickeln



# Geschlossene-, Offene, Lösungsorientierte Fragen

## Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen verlangen kurze und präzise Antworten, oft „Ja“ oder „Nein“. Sie sind nützlich, um klare Informationen zu erhalten.

- Stimmt ihr dem Gesagten zu?
- Denkt ihr wir kriegen das hin?
- Seid ihr bereit das termingerecht umzusetzen, was ihr Euch vorgenommen habt?
- Können wir das so dem Kunden kommunizieren?
- Hast du schon den Bericht gelesen?

## Offene Fragen

Offene Fragen ermutigen den Befragten, detaillierte Antworten zu geben. Sie sind nützlich, um tiefere Einblicke zu erhalten und Geschichten zu erfahren.

- Was meint Ihr zu dieser Idee?
- Was möchtet ihr erreichen?
- In welchem Zeitraum könntet ihr das hinbekommen?
- Wie können wir den Prozess verbessern?
- Was hindert euch daran?

## Lösungsorientierte Fragen

Lösungsorientierte Fragen zielen darauf ab, konkrete Lösungen, Handlungsschritte zu identifizieren. Sie sind , um Probleme, Herausforderungen zu bearbeitet.

- Was wäre notwendig, damit wir das hinbekommen?
- Was müsste passieren, damit die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung steigt?
- Was können wir tun, um dieses Problem zu lösen?
- Wie können wir sicherstellen, dass dieses Ziel erreicht wird?
- Was braucht ihr, um schneller voranzukommen?

# Hypothesen-, Ausnahmen-, Bestätigungen erfragen



## Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen stellen angenommene Situationen in den Mittelpunkt, um zu verstehen, wie in dieser Situation reagiert oder gehandelt würde.

- Angenommen, wir hätten das Ziel erreicht, welche Auswirkungen hätte das für unsere Kunden?
- Gesetzt der Fall, der Kollege würde sich anders verhalten, wie würdest Du darauf reagieren?
- Wenn wir eine positive Fehlerkultur bei uns im Team hätten, was wäre dann möglich, was heute noch nicht möglich ist?

## Nach Ausnahmen fragen

Fragen nach Ausnahmen können dazu beitragen, bestehendes oder Gelebtes in Frage zu stellen und neue Lösungen zu identifizieren.

- War es schon einmal anders?
- Was ist geschehen, als es anders war?
- Was habt ihr dieses Mal anders gemacht?
- Gab es Situationen, in denen das Problem mit dem Kunden weniger spürbar war?
- Was hat der Kunde anders gemacht, damit es dazu kam ?
- Wie ist es zu der Veränderung gekommen?

## Bewältigungsfragen

Bewältigungsfragen bieten Raum für Selbstreflexion und unterstützen dabei, Ressourcen und Strategien zur Bewältigung von Herausforderungen zu identifizieren

- Wie kann es gelingen, diese Veränderung zu befestigen?
- Wie habt ihr das geschafft?
- Wie haltet ihr das aus?
- Wie kommt es, dass alles noch nicht schlimmer ist?
- Was müsste passieren, dass es noch schlimmer wird?
- Was haben Sie schon ausprobiert?
- Wie haben Sie in der Vergangenheit ähnliche Herausforderungen gemeistert?

# Hilfreiche-, Meta-, Zirkuläre Fragen



## Hilfreiche Fragen

Hilfreiche Fragen sind darauf ausgerichtet, zum Perspektivwechsel einzuladen und andere Gedanken zu ermöglichen.

- Was noch?
- Was stattdessen?
- Wozu?
- Warum noch nicht?
- Worum geht es?
- Was können wir tun, um diese Situation zu verbessern?
- Was nicht?

## Metafragen

Metafragen regen dazu an, über den Prozess des Denkens und der Interaktionen in einer Gruppe oder Organisation nachzudenken.

- Was hab ich noch nicht gefragt, was Dir wichtig ist?
- Welche Frage wäre nun hilfreich für Euch?
- Was könnte ich Euch noch fragen, um Euch beim Entwickeln von Ideen zu unterstützen?
- Was müssten wir verändern (unterlassen), um noch produktiver zu werden?
- Wenn ihr hier an meiner Stelle stehen würdet, wie würdet ihr die Situation beschreiben?
- Kann mir jemand helfen?
- Was würde unser Kunde jetzt fragen?

## Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen ermöglichen es, unterschiedliche Sichtweisen einzunehmen und zu verstehen, wie andere Personen in diesen Situationen handeln würden.

- Was würde diese Person zu dem Thema sagen?
- Woran würde die Person erkennen, dass sich was verändert hat?
- Woran würde der Kunde feststellen, dass sich die Zusammenarbeit geändert hätte?
- Was glaubst du, wie die Gruppe auf die Idee von Team Mitglied xy reagieren würde?

# Positive Erfahrungen | Nachhaken | Zukunft



## Positive Erfahrungen

Welche positiven Erfahrungen hat dein gegenüber gemacht?

- Welche Ihrer Bedürfnisse konntest du... befriedigen?
- Welche positiven Erfahrungen hast du ... gemacht?
- In welchen Situationen schätzt du den Einsatz von ... besonders?
- Was schätzt du besonders an?
- Abgesehen von dem Problem ..., was waren besonders gute Erfahrungen für Dich?
- Was schätzt ihr besonders an...?

## Nachhaken

Nachhacken ermöglichen es, tiefer in ein Thema einzutauchen und sich ein klareres Bild von den Gedanken und Perspektiven der Befragten zu machen.

- Was glaubst du war der Grund, dass es... gut gelaufen ist / ... funktionierte?
- Was hast du konkret gemacht, damit es besser funktionierte als in der Vergangenheit?
- Was hat noch zu dem Erfolg / Gelingen beigetragen?
- Was für ein Feedback hast du von Dritten erhalten?
- Was war ausschlaggebend für...?
- Kannst du das genauer erklären?

## In die Zukunft gerichtet

Zukunftsfragen helfen, Ziele zu setzen und Visionen zu entwickeln

- Was konkret würdest du dir wünschen, was anders gemacht werden sollte?
- Wenn eine Fee vorbeikäme, welche drei Wünsche bezogen, auf ... hättest du? (Wunderfrage)
- Wie kann ich dich unterstützen, dass ...?
- Wenn Sie sich in 5 Jahren nochmals an etwas aus dieser Situation erinnerst, was wäre das
- Wie würdest du entscheiden, wenn du vollkommen frei bist selbst zu entscheiden?
- Was möchtet ihr in sechs Monaten<sub>38</sub> erreicht haben?



## Reframing

Reframing wandelt eine negative Situation oder Aussage durch einen Perspektivwechsel in einem positiven Kontext und eröffnet so neue Möglichkeiten und Lösungen

Ich bin nicht gut genug für diesen Job.

Ich habe Potenzial und kann mich weiterentwickeln, um den Job noch besser zu machen.

Ich habe einen Fehler gemacht.

Ich habe etwas Neues gelernt, das mich besser macht.

Ich bin zu langsam im Arbeiten.

Ich arbeite gründlich und Sorge dafür, dass die Dinge richtig gemacht werden

Das ist zu kompliziert für mich.

Das ist eine Herausforderung, die mich wachsen lässt.

Niemand hört mir zu

Ich werde meinen Ansatz überdenken, damit meine Botschaft besser ankommt

Ich bin überfordert.

Ich habe viele Aufgaben, die zeigen, dass mir vertraut wird. Ich werde Prioritäten setzen, um es zu schaffen.

# Mit Widerstand umgehen

## Mögliche Einwand-Behandlung



Diese Übung/Methode funktioniert in Wirklichkeit anders

Ja, das stimmt und...  
Ja das stimmt, und wenn du dir die Literatur oder auch die Praxis anschaut, dann findest du sehr viele unterschiedliche Varianten von dieser Übung. Wir haben für diesen Workshop ganz bewusst genau diese ausgewählt, weil wir sie für besonders geeignet halten

...

So kommen wir doch nicht zum Ziel

„Feel–Felt–Found“ ©  
Ich verstehe, wie du dich fühlst. So haben sich schon einige Teilnehmer am Anfang des Workshops gefühlt. Das spannende ist, dass sie nachdem sie sich darauf eingelassen haben, herausgefunden haben, welchen Sinn es macht.

Solche Workshops sind Zeitverschwendung

Vorhersehbar... .. in die Zukunft pointen  
Das ist interessant, dass du das jetzt sagst. Häufig kommt der Einwand schon viel früher.  
Ich kann mir vorstellen, dass dir das zum jetzigen Zeitpunkt komisch vorkommt. Lass uns das später nochmal besprechen, wenn du mehr von unserem Workshop gesehen hast.

Das funktioniert vielleicht dort, aber nicht hier... Das hat noch nie funktioniert ...

Ausnahmen finden und stärken  
Hat denn schon jemand erlebt, dass es doch einmal geklappt hat? Was ist da passiert? Was müssten wir tun, um das Gelingende zu stärken?

Das müssen wir noch genauer untersuchen. Dafür haben wir kein Budget

Wie könnten wir es einfach einmal ausprobieren ...  
Was könnten wir morgen machen, um es einfach mal auszuprobieren?  
Wie könnte das möglich sein?



# Moderation 2

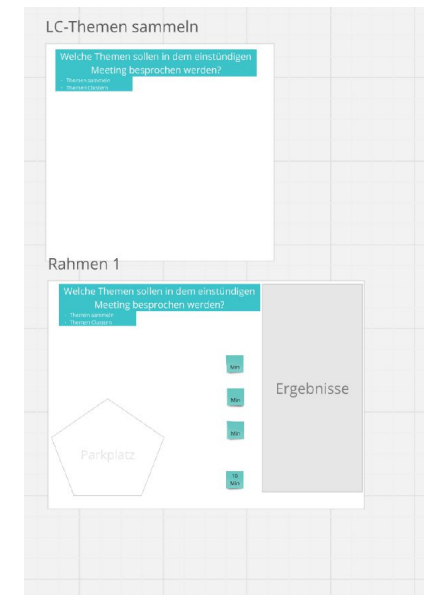
# Lean (Agile) Coffee

## Meetingformat, das Raum für Vielfalt sichern

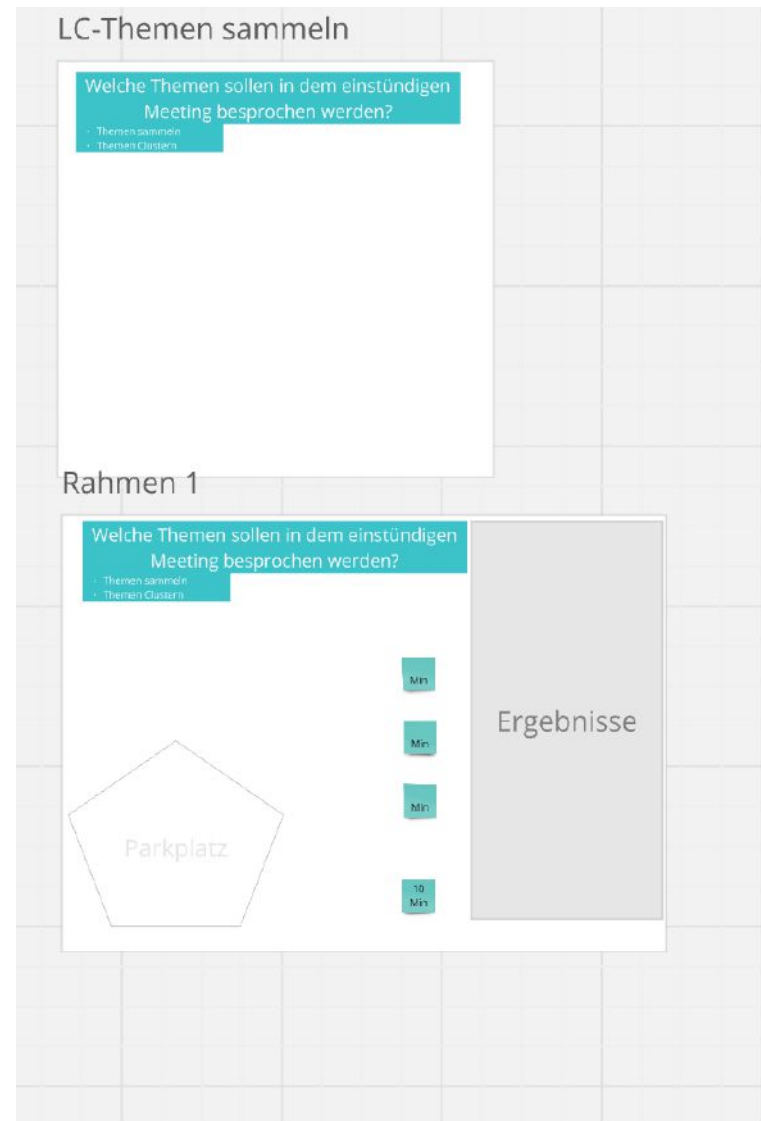
Lean Coffee ist ein innovatives Meetingformat, das 2009 von den amerikanischen Agile Coaches Jim Benson und Jeremy Lightsmith entwickelt wurde. Es ermöglicht den Teilnehmern sich gleichberechtigt einzubringen, stellt sicher, dass die Themen behandelt werden, die den Teilnehmern besonders wichtig sind.

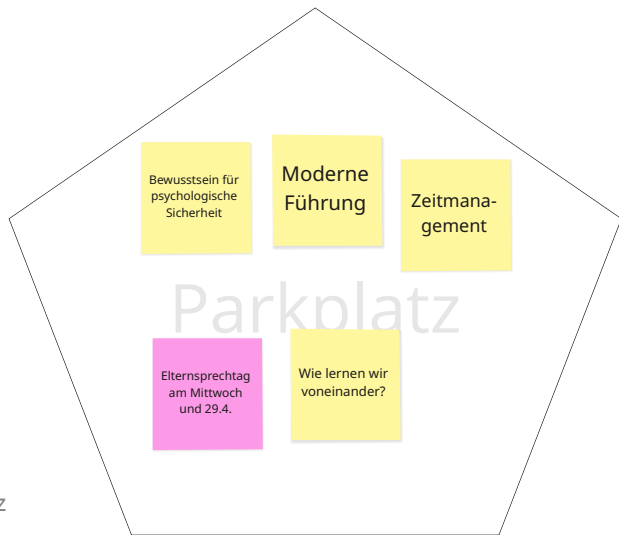
### Ablauf eines Lean Coffee Meetings:

- 1. Themensammlung:** Zu Beginn notieren die Teilnehmer ihre gewünschten Diskussionsthemen mit Post-Its
- 2. Themen Priorisierung:** Anschließend werden die gesammelten Themen vorgestellt und durch ein einfaches Abstimmungsverfahren priorisiert, um die Reihenfolge der Besprechung festzulegen. Themen, die keine Priorisierung in diesem Meeting finden, werden auf dem Parkplatz verschoben und zugeordnet.
- 3. Umsetzung:** Die Themen werden nacheinander in der priorisierten Reihenfolge bearbeitet. Dabei wird für jedes Thema eine feste Zeitspanne vereinbart. Nach Ablauf der Zeit entscheidet die Gruppe, ob das Thema weiter vertieft oder zum nächsten übergegangen wird.



# Lean Coffee





# Kreativitäts-Methoden



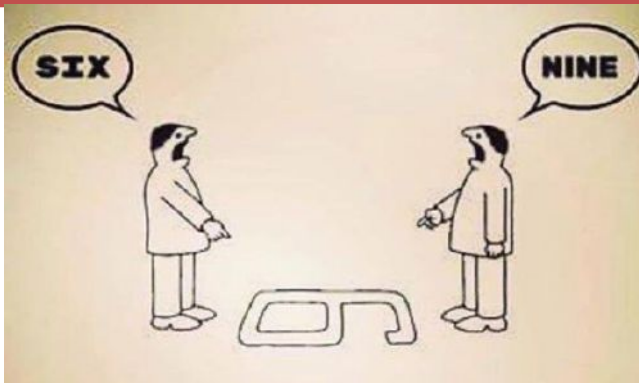
## 6. Neues Denken



- 6.1 Denken in zwei Systemen
- 6.2 Laterales Denken
- 6.3 Kreativitäts-Methoden



## 2.3 Neues Denken

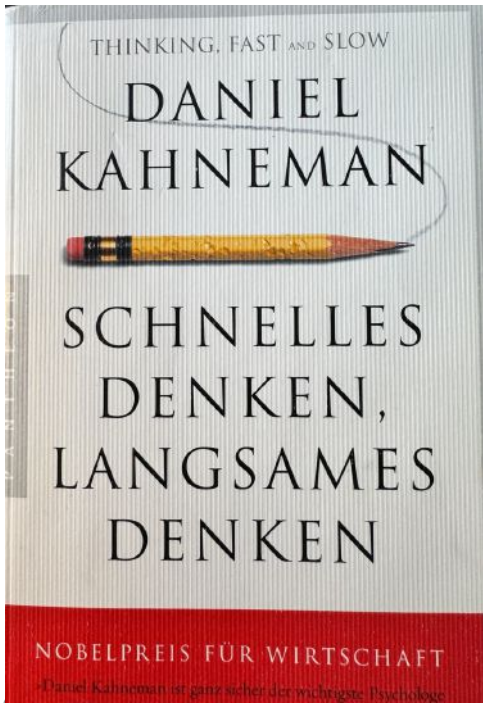


- Laterales Denken
- Denken in zwei Systemen
- Divergierendes & Konvergierendes Denken

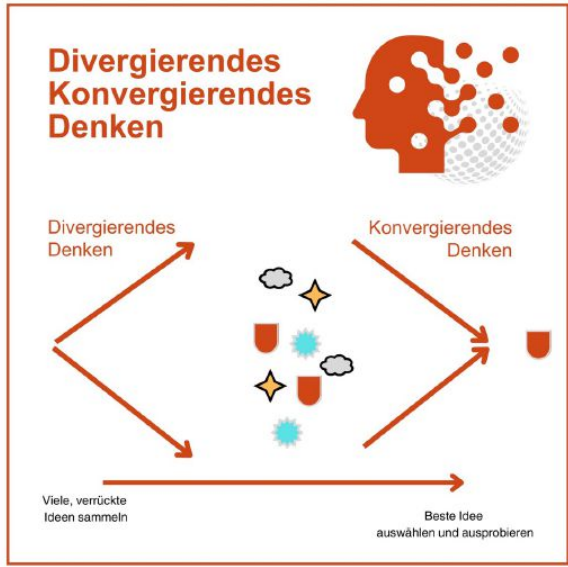
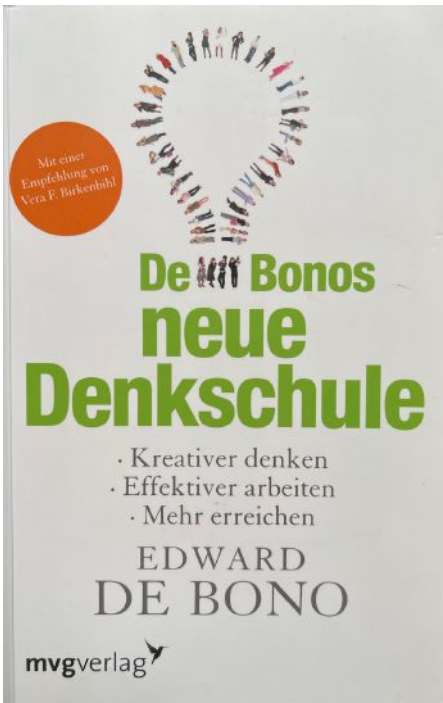
<https://www.ideentindung.de/%C3%9Cbersicht-Liste-Kreativitaetstechniken-Ideenfindung.html>  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Kreativit%C3%A4tstechniken>



# Methoden „Neues Denken“



© Horst Pulz | Sichtweise



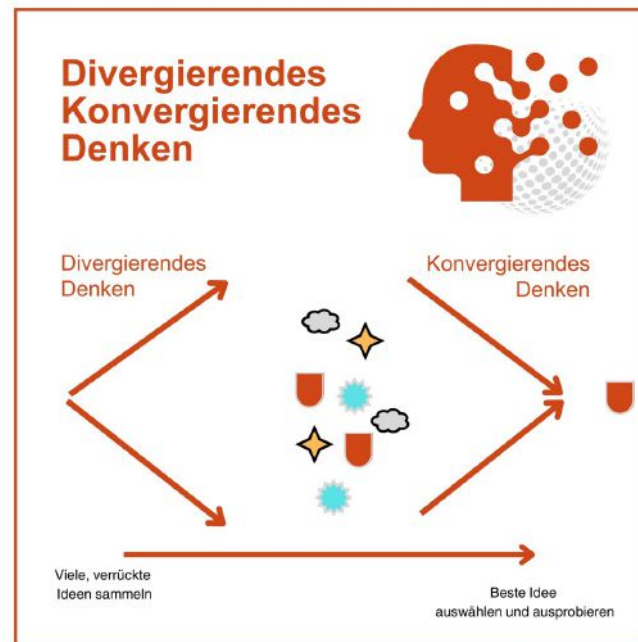




## Divergierendes | Konvergierendes Denken

### Divergierendes Denken

- Entwicklung vieler, vielen unterschiedlichen und neuen Alternativen.
- Ziel ist es immer, eine möglichst große Anzahl an Lösungsansätzen zu generieren, egal wie konkret oder realistisch diese auch sind.



### Konvergierendes Denken

- Fokussierte positive, bejahende Entwicklung ausgewählter Alternativen.
- Ziel ist die Auswahl, Entwicklung der „Besten“ Alternative aus der divergierenden Sammlung von Ideen.

# Denken in zwei Systemen

# Denken in zwei Systemen



Daniel  
Kahneman

System 1  
Unterbewusst | Emotionen

System 2  
Rationales | Kognitives Denken

- Schnell
- Automatisch
- Immer aktiv
- Emotional
- Stereotypisierend
- Unbewusst

- Langsam
- Anstrengend
- Selten aktiv
- Logisch
- Berechnend
- Bewusst



# Denken in zwei Systemen

Daniel  
Kahneman

System 1  
Unterbewusst | Emotionen



## Die Basisemotionen (Ekman)



1.



2.



3.



4.



5.



6.

- Kultur-, Geschlechts- und Altersübergreifend
- In Sekundenbruchteilen bewerten wir Menschen, wie beispielsweise
  - Feind
  - Freund
  - Passt die Person in die Gruppe
  - Passt die Person in den Kontext

# Denken in zwei Systemen

Daniel  
Kahneman



System 1  
Unterbewusst | Emotionen

System 2  
Rationales | Kognitives Denken

- Wahrnehmen & Verstehen von Worten der eigenen Muttersprache
- Erkennen, dass ein Gegenstand weiter entfernt ist, als ein anderer
- Lesen & Verstehen von Nuancen sozialer Situationen
- Körperlichkeit
- Gefühle, Empathie

- Vom normalen Bewegungsablauf abweichen (andere Aufschlagtechnik beim Tennis), bedarf hoher kognitiver Anstrengung
- Zwei Gegenstände auf das bessere Preis-Leistungs-Verhältnis vergleichen



# Denken in zwei Systemen



Daniel  
Kahneman

System 1  
Unterbewusst | Emotionen

System 2  
Rationales | Kognitives Denken

Schreibe vier verschiedene vierstellige Ziffernfolge jeweils auf die Rückseite eines Post-it.

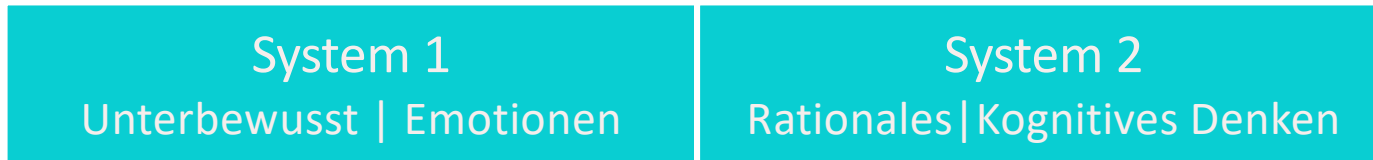
- Beispiel :           6391
- Addiere zu jeder Zahl die Eins
- Ergebnis:           7402



# Denken in zwei Systemen



Daniel Kahneman



Lies von oben nach unten, ob das Wort **klein** oder **GROß** geschrieben ist, indem Du es aussprichst.

LINKS

links

rechts

RECHTS

RECHTS

links

LINKS

rechts

groß

klein

KLEIN

groß

GROSS

klein

KLEIN

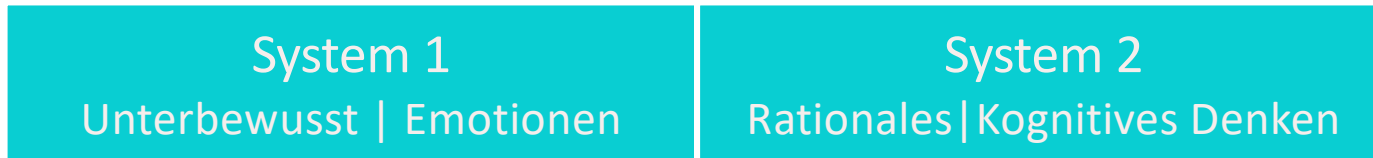
groß



# Denken in zwei Systemen



Daniel  
Kahneman



Lies vor, mit welcher Farbe der Text Geschrieben ist  
ist **GRÜN**

<b>GELB</b>	<b>BLAU</b>	<b>ORANGE</b>
<b>SCHWARZ</b>	<b>ROT</b>	<b>GRÜN</b>
<b>LILA</b>	<b>GELB</b>	<b>ROT</b>
<b>ORANGE</b>	<b>GRÜN</b>	<b>SCHWARZ</b>
<b>BLAU</b>	<b>ROT</b>	<b>LILA</b>
<b>GRÜN</b>	<b>BLAU</b>	<b>ORANGE</b>







## Repräsentationsheuristik

### Lotto

- Welche Gewinnchancen haben dies Zahlen
  - 3, 4, 5, 6, 7, 8
  - 38, 4, 19, 44, 10, 5

Beide Reihen haben die gleichen Gewinnchancen

- „Jack ist ein 45-jähriger Mann. Er ist verheiratet und hat vier Kinder. Er ist meist konservativ, sorgfältig und ehrgeizig. Er zeigt kein Interesse an politischen und sozialen Themen und verbringt seine Freizeit mit seinen zahlreichen Hobbies, wie z. B. Heimwerken, Segeln und das Lösen mathematischer Rätsel“
- Frage: Was ist Jack? – Ein Jurist oder Ingenieur.
- Auflösung: Die Mehrzahl der befragten Menschen ordneten Jack als Ingenieur ein.
- Das Urteil wurde rein aufgrund des prototypischen Bilds eines Ingenieurs gefällt
- Nicht berücksichtigt wird die Basisrate (70 Juristen vs. 30 Ingenieure; 30 Juristen vs. 70 Ingenieure).



## Verfügbarkeitsheuristik

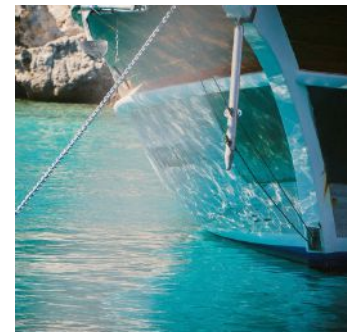
- Ereignisse, die im Gedächtnis einer Person besonders leicht verfügbar sind, werden zur Schlussfolgerung bevorzugt herangezogen.
  - Beispiel: Nach einem Flugzeugabsturz überschätzen viele Menschen die Wahrscheinlichkeit eines weiteren Absturzes, da die Nachrichten über den Unfall präsent sind.



© Hors

## Ankerheuristik

- Auf der Basis einer einzelnen Information wird zunächst ein Beurteilungsanker gesetzt.
- Alle nachfolgenden Informationen werden dann in Relation zu diesem Anker beurteilt.
  - Beispiel: In einer Verhandlung wird der Startpreis als Anker verwendet, der das Endergebnis stark beeinflusst.





## Entscheidungen in der Unsicherheit wie wir oft unbewusst fehlerhafte Schlüsse ziehen

Daniel Kahnemans Buch Schnelles Denken, langsames Denken beschreibt, die Rolle von Intuition und Rationalität, und wie wir oft unbewusst fehlerhafte Schlüsse ziehen.

- Heuristiken sind ein einfacher Vorgang, die Menschen nutzen, um Entscheidungen zu treffen oder Probleme zu lösen, oft unter Unsicherheit oder mit begrenzten Informationen. Dies ist jedoch oft mit Fehleinschätzungen verbunden. Heuristiken sind beispielsweise:
  - Verfügbarkeitsheuristik (Urteile basieren auf leicht erinnerbaren Informationen)
  - Repräsentativitätsheuristik (Einschätzungen basieren auf Ähnlichkeiten mit Stereotypen)
  - Ankerheuristik (erster Wert beeinflusst Schätzungen)
- Kognitive Verzerrungen sind systematische Denkfehler, die zu irrationalen Urteilen oder Entscheidungen führen, da sie auf vereinfachten Denkmustern, Vorurteilen oder Heuristiken basieren und analytische Faktoren nicht berücksichtigen.
- Optimismusfehler (Überbewertung eigener Fähigkeiten).

# Laterales Denken



## Entscheidungen in der Unsicherheit wie wir oft unbewusst fehlerhafte Schlüsse ziehen

- Heuristiken sind beispielsweise:
  - Verfügbarkeitsheuristik
    - Urteile basieren auf leicht erinnerbaren Informationen
  - Repräsentativitätsheuristik
    - Einschätzungen basieren auf Ähnlichkeiten mit Stereotypen
  - Ankerheuristik
    - erster Wert beeinflusst Schätzungen
- Kognitive Verzerrungen
  - sind systematische Denkfehler, die analytische Faktoren nicht berücksichtigen.
  - Optimismusfehler - Überbewertung eigener Fähigkeiten



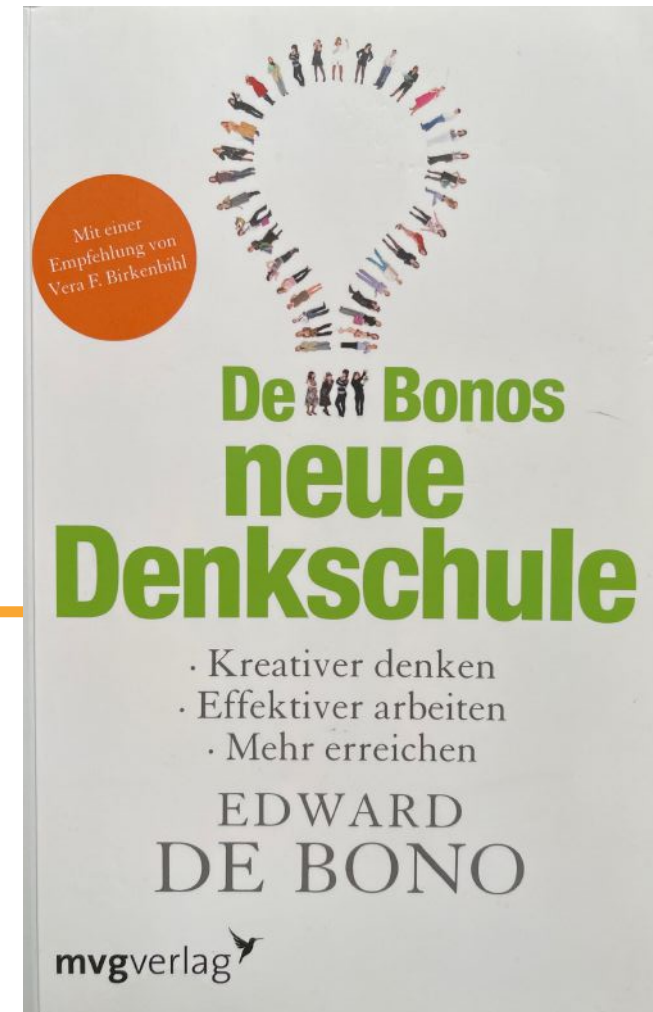
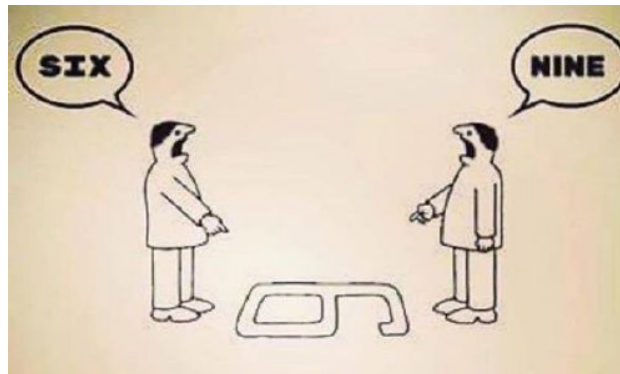
## 6. Neues Denken



- 6.1 Denken in zwei Systemen
- 6.2 Laterales Denken
- 6.3 Kreativitäts-Methoden



## 3.3 Laterales Denken De Bono



# Laterales Denken

De Bono



Es ist die Fähigkeit, aus dem Gefängnis der alten Ideen auszubrechen und neue zu entwickeln.

„Diese Art zu denken, nenne ich laterales Denken. Das vertikale Denken treibt die Ideen weiter, die das laterale Denken hervorgebracht hat. Man gräbt kein zweites Loch, wenn man ein bereits vorhandenes vertieft. Das laterale Denken wird angewendet, um woanders ein Loch zu graben.“

De Bono

## Prinzipien

- Umkehren des Blickpunkts
- Denken in visueller Form
- Zerlegen eines Problems in kleinere Bestandteile, um eine neue (andere) Zusammensetzung zu erreichen
- Verändern der Relationen
- Bilden von Analogien
- Hinwenden der Aufmerksamkeit von offensichtlichen zu weniger signifikanten Aspekten



# De Bonos neue Denkschule



## PMI | PLUS-MINUS-INTERESSANT

- PMI ermöglicht durch differenzierte Reflexion sich von der eigenen Meinung zu lösen
- Die Aufgabe ist sowohl Argumente aufzuführen, die dafür sprechen also auch die Gegenposition zu durchdenken und zu dokumentieren.
- Was nicht Plus oder Minus ist kommt unter Interesse

## AMA | Alternativen | Möglichkeiten | Auswahl

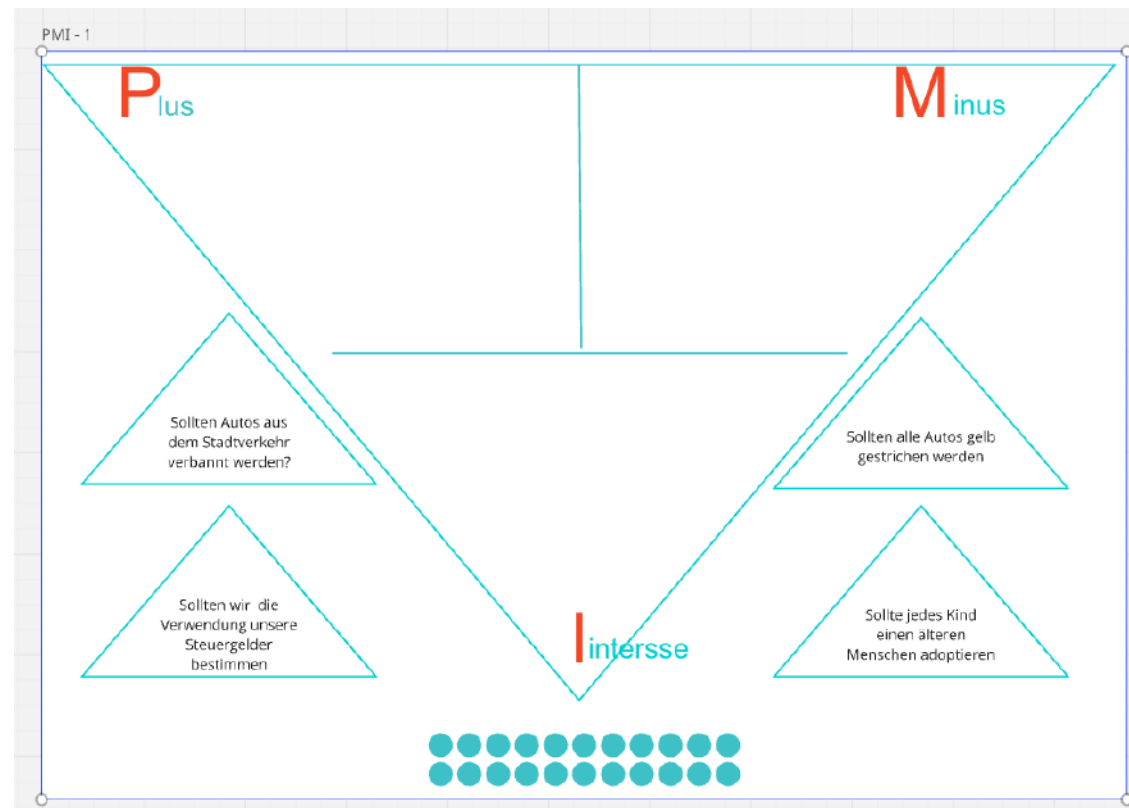
Zu der entwickelten Lösung | Aufgabenstellung werden Alternativen entwickelt, deren Möglichkeiten betrachtet und dann erst eine endgültige Entscheidung getroffen.

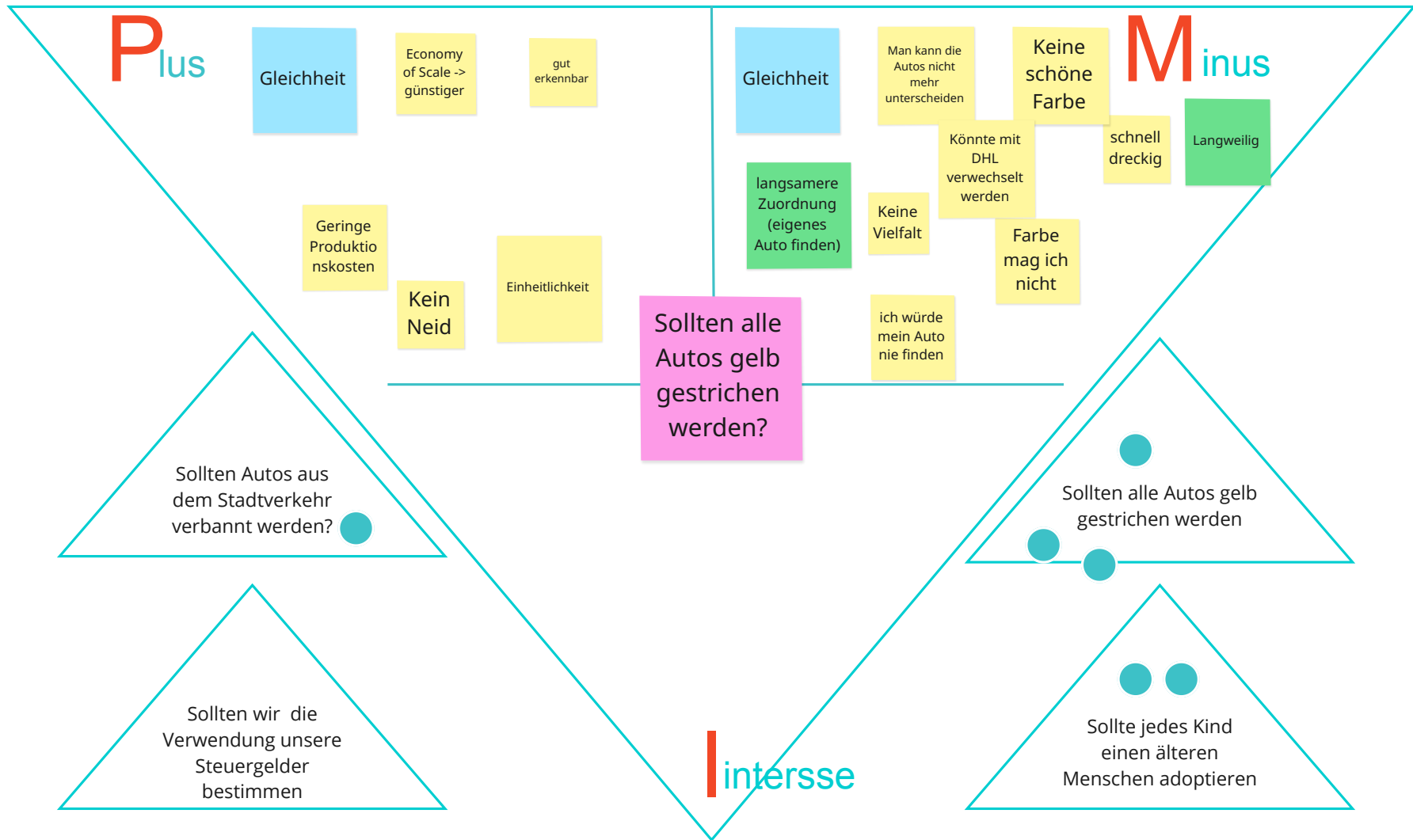
1. Finde so viele verschiedene Alternativen, wie möglich
2. Überlege nun ungewöhnliche Möglichkeiten, die auf den ersten Blick unrealistisch erscheinen können.
3. Treffe eine Auswahl, in dem du Vor- & Nachteile betrachtest

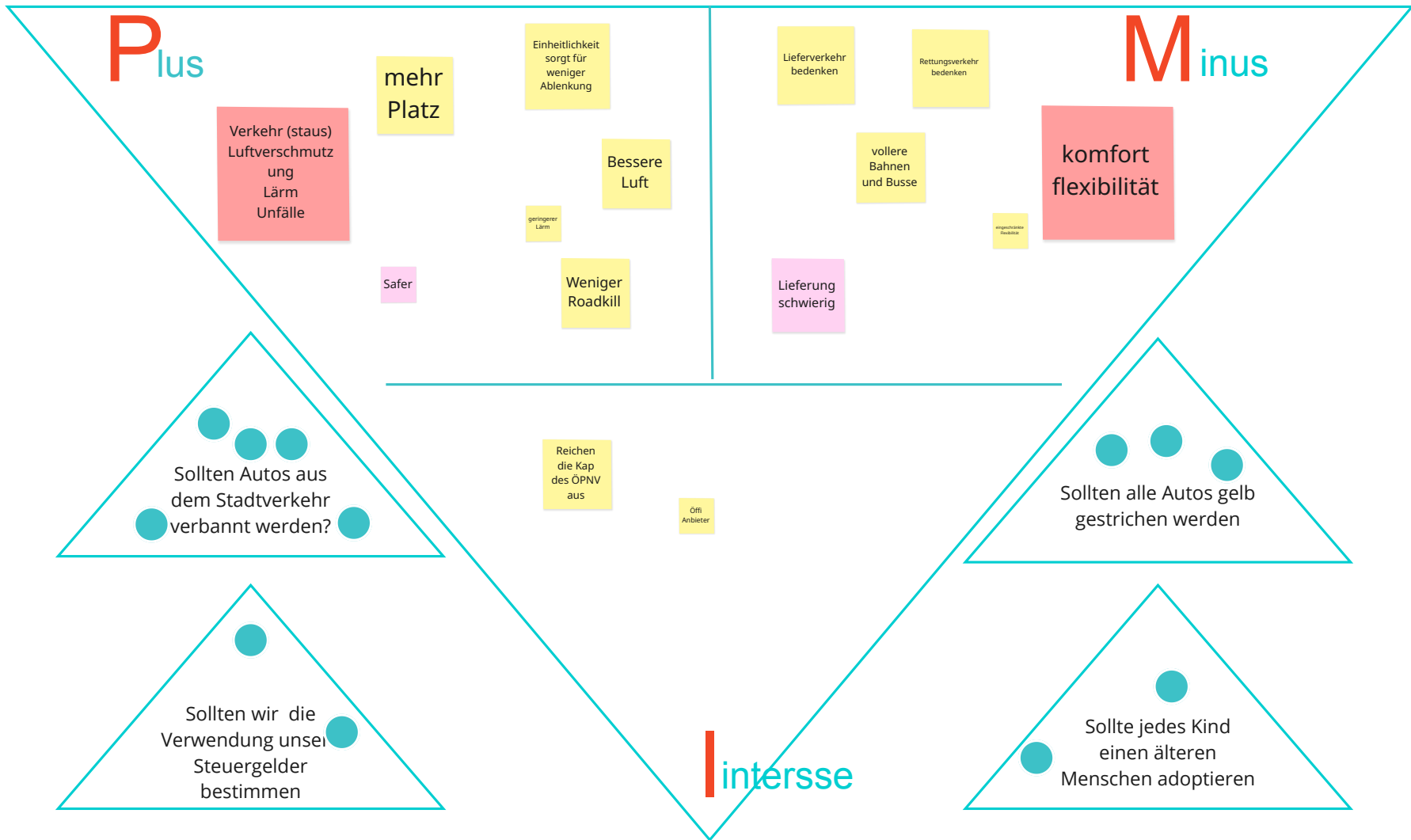
## ALM | Anderer Leute Meinung

- Die Teilnehmer identifizieren unterschiedliche Rollen, die in dieser Fragestellung beteiligt sind.
- Dann versuchen die Teilnehmer, wie diese unterschiedlichen Rollen zu denken und dies zu dokumentieren.
- Mit dieser Methode kann man die Fragestellung mit den Augen der Betroffenen reflektieren.

# PMI | PLUS-MINUS-INTERESSANT





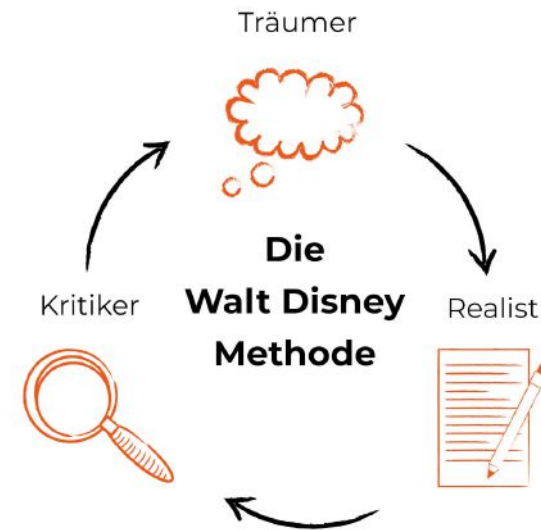


# 6 Hüte | Walt Disney Methode



**Walt Disney Methode** ermöglicht den Teilnehmer drei verschiedene Rollen einzunehmen und aus dieser Sichtweise zu argumentieren  
**Träumer | Realist | Kritiker**

**Sechs Hüte** von De Bono ist ein Werkzeug für Gruppendiskussionen und individuelles Denken. Es beinhaltet sechs verschiedenfarbige „Hüte“:



Der weiße Hut:  
Zahlen, Daten, Fakten



Der gelbe Hut:  
Chancen / objektiv positive Aspekte



Der rote Hut:  
Emotionen das ganz subjektive Empfinden, die persönliche Meinung



Der grüne Hut:  
Neue Ideen



Der schwarze Hut:  
Risiken / objektiv negative Aspekte



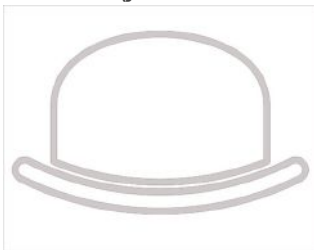
Der blaue Hut:  
Umsetzung / Dirigent sein

# De Bonos neue Denkschule

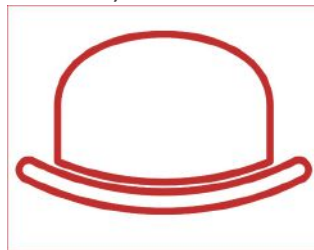


## Sechs Hüte

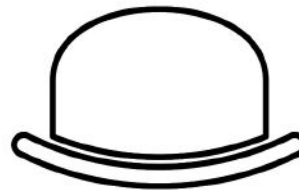
Jeder „Hut“ repräsentiert eine spezifische Denkweise oder Haltung, die es ermöglicht, ein Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Das Team geht gemeinsam in den Hut. (jeweils ca. 10 Minuten)



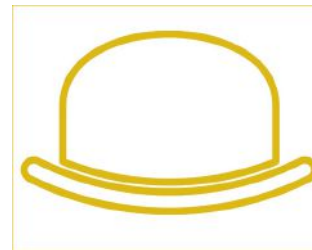
Informationen, wie Zahlen, Daten und Fakten - vollkommen unabhängig von der persönlichen Meinung oder von Emotionen



Positive wie auch negative Gefühle, wie z.B. Ängste, Freude, Zweifel, Hoffnungen, Frustration oder was auch immer ...



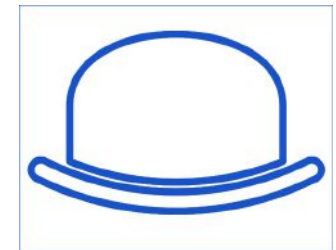
Objektiv negativen Aspekte des Problems | Fragestellung. Dazu gehören Bedenken, Zweifel, Risiken, u.ä. - also alle sachlichen Argumente, die dagegen sprechen



Objektiv positive Aspekte des Problems | Chancen, Pluspunkte realistische Hoffnungen und erstrebenswerte Ziele formulieren. Also alle sachlichen Aspekte, die dafür sprechen



Suche nach Alternativen. Der grüne Hut befähigt, über das hinauszu-denken, was bereits getan wird oder angedacht wird.



Die Aufgaben des Trägers des blauen Hut bestehen darin, Ergebnisse zusammenzufassen oder Entscheidungen zu treffen, welche Hüte im weiteren Prozess überhaupt oder noch einmal aufgesetzt werden .

# Sechs Hüte



## Beschreibung 1



### **Der weiße Hut: Zahlen, Daten, Fakten**

Der weiße Hut steht dafür, Informationen zu sammeln, ohne sie zu werten. Versuchen Sie, mit dem weißen Hut auf dem Kopf, sich konsequent freizumachen von allen Emotionen oder Urteilen. Der Träger des weißen Huts verschafft sich einen objektiven Überblick über alle verfügbaren Zahlen, Daten und Fakten - vollkommen unabhängig von der persönlichen Meinung. Dieser Hut wird häufig zu Beginn einer Diskussion oder eines Prozesses aufgesetzt, um einen ersten Überblick zu erhalten.



### **Der rote Hut: Emotionen / das ganz subjektive Empfinden, die persönliche Meinung**

Lassen Sie alle Gefühle zu, die in Ihnen sind. Gemeint sind sowohl positive als auch negative Gefühle, wie z.B. Ängste, Freude, Zweifel, Hoffnungen, Frustration oder was auch immer. Als Träger des roten Hutes können Sie alles äußern, was Sie in sich fühlen, unabhängig davon, wie klar Sie es artikulieren können oder ob die anderen in der Gruppe etwas damit anfangen können. Alles Gefühlsmäßige kann mit dem roten Hut ausgesprochen werden, ohne dass Sie sich rechtfertigen müssen.



### **Der schwarze Hut: Risiken / objektiv negative Aspekte**

Beim schwarzen Hut geht es darum, die objektiv negativen Aspekte des Problems | Fragestellung zu finden. Dazu gehören Bedenken, Zweifel, Risiken, u.ä. - also alle sachlichen Argumente, die gegen ein Projekt bzw. eine Entscheidung sprechen oder die eine Fragestellung verneinen. Wer den schwarzen Hut aufsetzt, strebt an, objektiv (!) alle negativen Aspekte eines Themas herauszufinden, z.B.: "Gegen dieses Projekt spricht...", "Die objektiv erkennbaren Gefahren unseres Vorhabens sind..." usw.

# Sechs Hüte



## Beschreibung 2



### **Der gelbe Hut: Chancen / objektiv positive Aspekte**

Der gelbe Hut steht für das Gegenteil des schwarzen Huts: Hier geht es darum, das objektiv Positive zu entdecken. Wer den gelben Hut aufsetzt, hat die Aufgabe, Chancen oder Pluspunkte zu finden, aber auch realistische Hoffnungen und erstrebenswerte Ziele zu formulieren. Hier geht es darum, die positiven Aspekte aus einer möglichst objektiven Sicht zu erkennen und nicht aus einer Gefühlsstimmung heraus. Es geht um das Erkennen aller Aspekte, die für ein Projekt, eine Entscheidung oder eine Idee sprechen.



### **Der grüne Hut: Neue Ideen**

Dieser Hut steht für die Kreativität, für Wachstum und für neue Ideen. Wer diesen Hut trägt, begibt sich auf die Suche nach Alternativen. Der grüne Hut befähigt, über das hinauszudenken, was bereits getan wird oder angedacht ist. Mit dem grünen Hut können Sie Kreativitätstechniken einsetzen oder auch das Mittel der Provokation nutzen, um andere zum Widerspruch zu reizen. Träger des grünen Huts dürfen alles formulieren, was zu neuen Ideen und Ansätzen führt, unabhängig davon, wie verrückt oder unrealistisch die Ideen sind.



### **Der blaue Hut: Umsetzung / Dirigent sein**

Der blaue Hut steht für Kontrolle und für die Organisation des gesamten Denkprozesses. Wer den blauen Hut trägt, begibt sich auf die sogenannte Meta-Ebene, blickt also von einem übergeordneten Punkt auf den gesamten Prozess. Die Aufgaben des Trägers des blauer Hut bestehen darin, die Ergebnisse zusammenzufassen oder Entscheidungen darüber treffen, welche Hüte im weiteren Prozess überhaupt oder noch einmal aufgesetzt werden müssen. Oft wird dieser Hut am Ende einer Sitzung aufgesetzt. Es bietet sich aber auch an, dass eine Person den blauen Hut über den ganzen Prozess hinweg als Moderator aufbehält.





# Sechs Hüte

## Vor einer Entscheidung



### Der rote Hut - Gefühle

- Was fühlen Sie? (Nur aufzählen, nicht begründen)
- Welche unterschiedlichen Gefühle sind da?
- Was positiv sieht Ihr Bauch die Sache?
- Was negativ sieht Ihr Bauch die Sache?



### Der schwarze Hut – Negatives, Risiken, Hürden

- Was könnte schwierig werden, wenn Sie zustimmen?
- Und mit welcher Unsicherheit müssten Sie leben?
- Auf was müssen Sie verzichten, wenn Sie sich dagegen entscheiden?



### Der weiße Hut – Information, Wissen, Sachlichkeit

- Welche Fragen bleiben offen? Wen haben Sie gefragt?
- Was wissen Sie sicher? Was nicht? Was ist zu prüfen?
- Was ist sicherzustellen, wenn Sie sich dafür entscheiden?



### Der gelbe Hut – Positives, Chancen, Ziele

- Was sind die Chancen?
- Was wird bei positiver Entscheidung gewonnen?
- Welcher Traum ginge in Erfüllung?



### Der grüne Hut – Kreativität, Wachstum, neue Ideen

- Was könnten Sie sich hinsichtlich der Entscheidung für sich selbst tun? In welcher Verfassung treffen Sie gute Entscheidungen?
- Was könnten Sie noch tun?
- Wer könnte Ihnen helfen?



### Der blaue Hut – Dirigent sein, Überblick, Meta-Ebene

- Jetzt nach all den Fragen und Deinen Antworten: Wie geht es dir? Was bleibt?
- Was ist der nächste Schritt?
- Was braucht es noch, um den Schritt zu gehen



## 6. Neues Denken

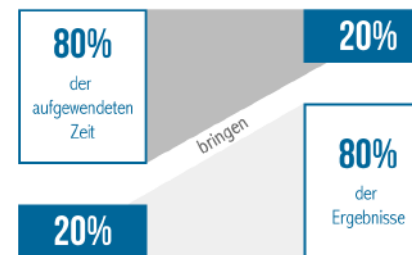
- 6.1 Denken in zwei Systemen
- 6.2 Laterales Denken
- 6.3 Kreativitäts-Methoden

# Pareto Prinzip

- Das Pareto Prinzip, das auch als „80/20 Regel“ bekannt ist, besagt, dass etwa 80 Prozent eines Effekts über 20 Prozent der Ursachen erzeugt werden.
- Als häufig genanntes Beispiel gilt die Aussage, dass Firmen 80% ihres Umsatzes mit 20% ihrer Kunden tätigen
- Was natürlich auch bedeutet, dass die anderen 80% der Kunden nur 20% Umsatz auf sich vereinbaren.

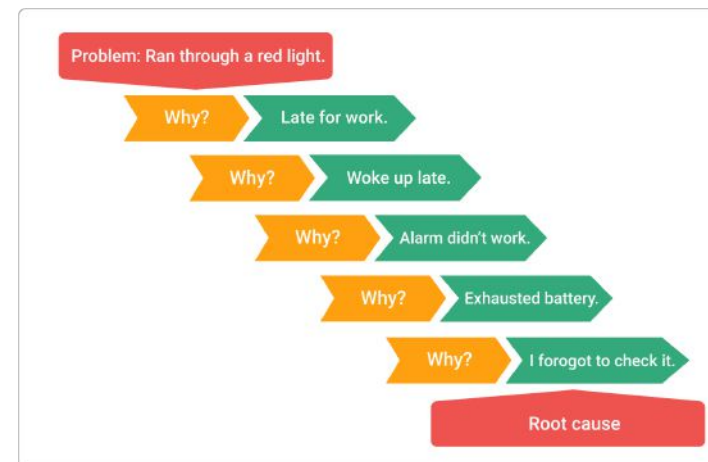
## DAS PARETO-PRINZIP

(oder die 80/20-Regel)



# 5 Why's

- 5 Why, ist eine Methode im Bereich des Qualitätsmanagements zur Ursache-Wirkung-Bestimmung.
- Ziel dieser Anwendung der fünf „Warum?“-Fragen ist es, eine Ursache für einen Defekt oder ein Problem zu bestimmen.



# What would Google do?

- Aufgabenstellung aus der Sicht einer sehr Innovativen Organisation betrachten
- Sich in die jeweiligen Markenauftritte hünd Denkweisen der jeweiligen Organisation hineindenken



# Kopfstand

- Wir verfolgen eine Idee, Strategie, Geschäftsmodell, etc.
- Was müsste passieren, damit diese Idee auf keinen Fall erfolgreich sein wird.
- Lass den Gedanken freien Lauf.
- Kehrt die Ergebnisse um und bewertet, welche Faktoren für die Weiterentwicklung der Idee hilfreich sind.



# 6 | 3 | 5 Methode

- Jeweils sechs Teilnehmer erhalten ein gleich strukturiertes Arbeitsblatt.
- Dieses Arbeitsblatt ist mit drei Spalten und sechs Zeilen in 18 Kästchen aufgeteilt.
- Ablauf:
  - Jeder Teilnehmer hat 5 Minuten Zeit in den drei Feldern der ersten Zeile seine Ideen zu dem Thema aufzuschreiben.
  - Dann werden die Arbeitsblätter im Uhrzeigersinn weitergegeben.
  - Jeder Teilnehmer schreibt nun in die drei Felder der zweiten Zeile neue oder ergänzende Ideen.
  - Dies wird insgesamt sechs mal wiederholt.
- Mit dieser Methode können üblicherweise innerhalb von 30 (6x5) Minuten maximal 108 Ideen entstehen: 6 Teilnehmer × 3 Ideen × 6 Durchläufe

Die Durchführung der 6-3-5-Methode erfolgt nicht am Arbeitsplatz, sondern in einem geschützten Raum, in dem alle Teilnehmer die gleiche Aufgabe erhalten. Die Teilnehmer sind in Gruppen von sechs Personen zu bilden. Die Teilnehmer erhalten ein Arbeitsblatt, das in drei Spalten und sechs Zeilen unterteilt ist. In der ersten Zeile schreiben die Teilnehmer ihre Ideen auf. In den folgenden Zeilen schreiben die Teilnehmer die Ideen der anderen Teilnehmer auf. Die Teilnehmer schreiben in der letzten Zeile ihre eigenen Ideen auf. Die Teilnehmer schreiben in der letzten Zeile ihre eigenen Ideen auf.



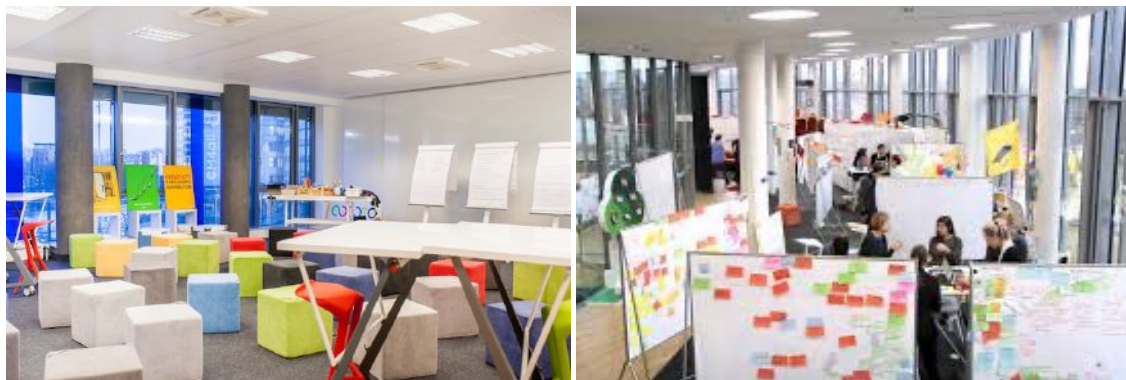
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108



# Nudget

## Involvierung | ABSURD | Kreative Räume

- **A**nti            Wie können wir das Problem verschlimmern?
- **B**onze            Wie würde wir das Problem lösen, wenn Geld keine Rolle spielen würde?
- **S**upermann        Wie würde Supermann das Problem lösen?
- **U**ralt            Wie hätten wir das Problem vor 30 Jahren gelöst?
- **R**ofl            Welche Lösung würde man von uns nicht erwarten? (Rolling on the Floor Laughing – Selbstironie)
- **D**usel            Was würdest Du Dir wünschen, wenn Du einen Wunsch frei hättest (Aladin- Wunderfrage)



Mentimeter

# Mentimeter





# Wie beschreibst Du Agilität?



32 Antworten



Retrospektiven



## 4. Agile Meetingformate (Auswahl)

- ➔ 4.1 Raum für jeden Teilnehmer und jede Meinung
- 4.2 Daily | Review | Retrospektive(n) (Siehe Scrum)
- 4.3 Meeting-Landkarte

# Retrospektive



Retrospektive sind das Fundament des Agilen Change-Management

## Formen der Retrospektive

- Es gibt unterschiedliche Formen der Retrospektive
- Retrospektiven werden von Agilen Coaches | Scrum Master | OKR Master | Agilen Change Managern moderiert
- Die Führungskräfte nehmen an diesem Teamentwicklungsprozess nicht teil.

## Zielsetzung und Umsetzung

- Retrospektiven unterstützen Teams sich weiterzuentwickeln
- Retrospektiven finden regelmäßig statt
- Die Optimierungen werden konsequent umgesetzt
- Sollten Lösungen nicht die gewünschte Wirkung erzielen, wird neu gedacht

## Die Atmosphäre | Kultur der Retrospektive

- Was in Las Vegas' passiert, bleibt in Las Vegas
- In den Retrospektiven kommen alle Teammitglieder gleichberechtigt zu Wort
- Themen werden ergebnisoffen besprochen
- In einer Feedbackkultur wird um die beste Lösung gerungen

# Retrospektive

## Haltung

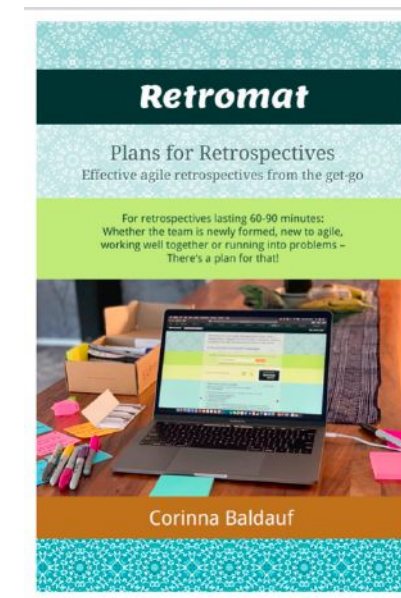
„Unabhängig von dem, was wir entdecken werden, glauben wir, dass jeder sein oder ihr Bestes gegeben hat, unter Berücksichtigung des Timings, seiner oder ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen, der zur Verfügung stehenden Mittel und der Situation.“

## Las Vegas Prinzip | Der Gefühlsebene Raum geben

Auf Basis des Las Vegas Prinzips eine Emotional Safety Atmosphäre als Voraussetzung für eine erfolgreiche Retro entwickeln.

## Standard Fragestellungen

- Was haben wir so gut gemacht, dass wir darüber reden müssen, um es nicht zu vergessen?
- Was haben wir gelernt?
- Was müssen wir künftig anders machen?
- Was haben wir noch nicht verstanden?



# Retrospektive

## Ablauf

### Set the stage

- Regeln | Las Vegas Prinzip | Warm Up | Aktivieren

### Gather data | Generate Insights

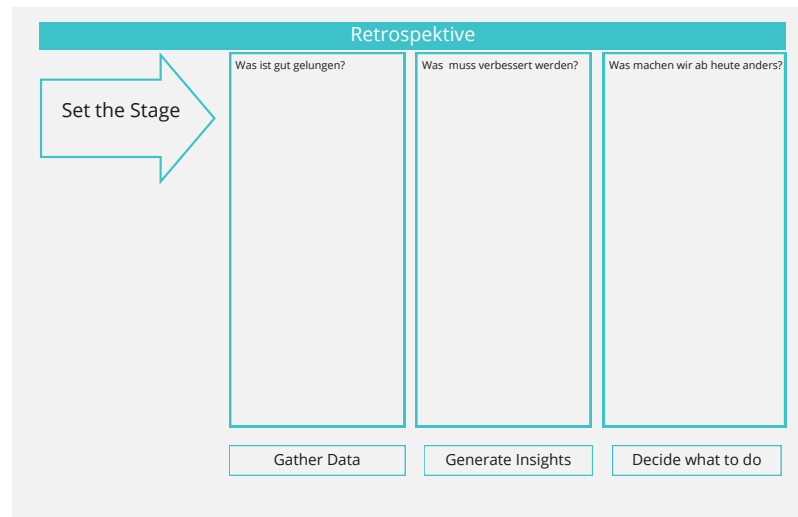
- Brain Writing
- Was ist gut gelungen?
- Was muss verbessert werden?

### Decide what to do

- Was machen wir ab heute anders?

### Close the Retro

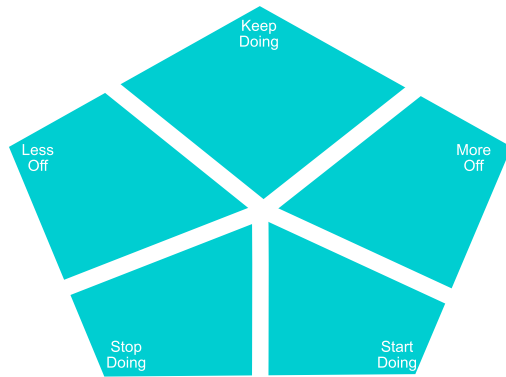
- Feedback



# Retrospektiven



## Starfish



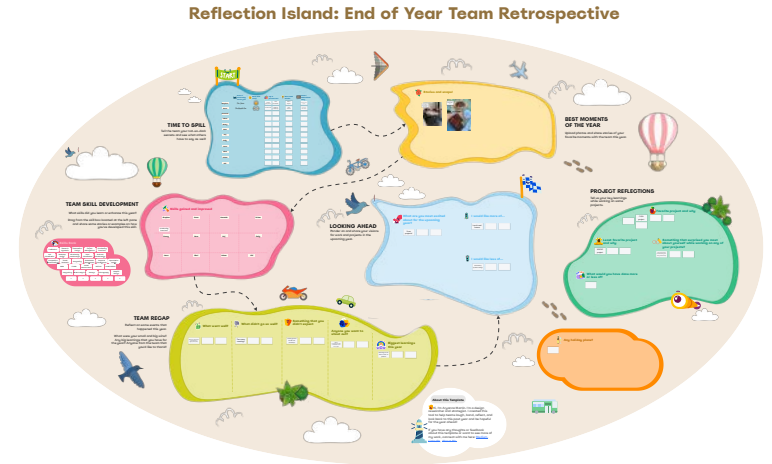
## Mad | Sad | Glad

Mad, Sad, Glad

Was hat uns ärgerlich gemacht? (Mad) | Was hat uns traurig gemacht? (Sad) | Was hat uns froh gemacht? (Glad)

Yellow grid (4x4)	Pink grid (4x4)	Green grid (4x4)
Yellow grid (4x4)	Pink grid (4x4)	Green grid (4x4)
Yellow grid (4x4)	Pink grid (4x4)	Green grid (4x4)
Yellow grid (4x4)	Pink grid (4x4)	Green grid (4x4)

## Spielerisch



# Retrospektive

## Spotify Health Check

- Visualisierung der aktuellen Entwicklung | Stand
- Themen können individuell entwickelt werden oder durch sog „Awesome Cards“ beschrieben werden
  - „Example of awesome“
  - „Example of Crappy“.

<p><b>Wir liefern gute Ergebnisse</b></p> <p> Wir machen eine echt gute Arbeit. Wir sind darauf stolz und unsere Auftraggeber finden die Ergebnisse toll</p> <p> Wir produzieren Mist. Wir trauen uns nicht die Ergebnisse zu zeigen Unsere Auftraggeber finden das alles schlecht</p>	<p><b>Wir haben Spaß bei der Arbeit</b></p> <p> Wir gehen gerne zur Arbeit und haben Spaß in der Zusammenarbeit</p> <p> Die Arbeit ist blöd und langweilig. Wir tun keinen Handschlag mehr, als notwendig</p>	<p><b>Wir haben eine klare Mission</b></p> <p> Wir wissen warum wir hier sind und wir wollen hier richtig was bewegen</p> <p> Wir haben keine Idee, warum wir hier sind. Es gibt kein übergeordnetes Bild. Wir sind weitgehend im luftleeren Raum</p>
--	---	---





# Retrospektive | Health Check



			😊	😐	😞
Mission	Wir haben eine klare Mission				
Arbeitsergebnisse	Wir erhalten von unseren Stakeholder positives Feedback				
	Wir liefern gute Ergebnisse				
Prozesse	Wir arbeiten nach stimmigen Prozessen				
	Klare Verantwortungen	Wir wissen wer was verantwortet und respektieren das			
Spaß	Wir arbeiten effizient & vermeiden Doppelarbeit				
	Support im Team	Wir haben Spaß bei der Arbeit			
Wir entwickeln uns als Team weiter					
Lernende Kultur	Wir engagieren uns gemeinsam				
	Wir lernen aus Konflikten & Fehlern				



# Retrospektive

## Checkliste



- Findet die Retrospektive in einer angstfreien, energiegeladenen Atmosphäre statt?
  - Partizipieren alle Teilnehmer aktiv an der Retrospektive?
  - Gibt es einen neutralen, nicht beteiligten Moderator und wird die Rolle vom Team angenommen?
  - Bereitet der Moderator die Retrospektive vor?
  - Setzt der Moderator Methoden angemessen ein und variiert diese?
  - Gibt es eine vereinbarte: Zielsetzung | Zeitfenster | Dokumentation
- 
- Wird die Timebox für die Retrospektive eingehalten?
  - Generiert die Retrospektive konkrete, umsetzbare Maßnahmen
    - „Was machen wir ab Heute anders?“
  - Werden die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt?
  - Wie werden die Ergebnisse überprüft?



## 4. Agile Meetingformate (Auswahl)

- 4.1 Raum für jeden Teilnehmer und jede Meinung
- 4.2 Daily | Review | Retrospektive(n) (Siehe Scrum)
- ➔ 4.3 Meeting-Landkarte

# Meeting Landkarte



Meeting Name _____	Einwahldaten:	Geplante Zeit Dauer: Differenz:
Meeting Frequenz _____	Teilnehmer: <input type="text"/> Zeit: <input type="text"/>	
Ort: _____	Ressourcen: <input type="text"/>	
_____		

Zielsetzung

Teilnehmer

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Rollen

Moderator: \_\_\_\_\_

Timekeeper: \_\_\_\_\_

Sonstige: \_\_\_\_\_

Regeln

# Meeting

Täglich

Ressourcen  Stunden

Meeting Name:   
 Zielsetzung

Ort

Digital   
 Tag   
 Teilnehmer  Anzahl  
 Zeit  Minuten  
 Ressourcen  Stunden

Wöchentlich

Ressourcen  Stunden

Meeting Name:   
 Zielsetzung

Ort

Digital   
 Tag   
 Teilnehmer  Anzahl  
 Zeit  Minuten  
 Ressourcen  Stunden

2 Wöchentlich

Ressourcen  Stunden

Meeting Name:   
 Zielsetzung

Ort

Digital   
 Tag   
 Teilnehmer  Anzahl  
 Zeit  Minuten  
 Ressourcen  Stunden

Monatlich

Ressourcen  Stunden

Meeting Name:   
 Zielsetzung

Ort

Digital   
 Tag   
 Teilnehmer  Anzahl  
 Zeit  Minuten  
 Ressourcen  Stunden

Quartalsweise

Ressourcen  Stunden

Meeting Name:   
 Zielsetzung

Ort

Digital   
 Tag   
 Teilnehmer  Anzahl  
 Zeit  Minuten  
 Ressourcen  Stunden

Jährlich

Ressourcen  Stunden

Meeting Name:   
 Zielsetzung

Ort

Digital   
 Tag   
 Teilnehmer  Anzahl  
 Zeit  Minuten  
 Ressourcen  Stunden



1 Meeting Name \_\_\_\_\_ 4 Einwahldaten: \_\_\_\_\_ A

4 Meeting Frequenz \_\_\_\_\_ Dauer: \_\_\_\_\_

4 Ort: \_\_\_\_\_ Teilnehmer:  Zeit:  Differenz: \_\_\_\_\_

3 G Ressourcen:

2 Zielsetzung \_\_\_\_\_

5 Teilnehmer \_\_\_\_\_

6 Rollen  
Moderator: \_\_\_\_\_  
Timekeeper: \_\_\_\_\_  
Sonstige: \_\_\_\_\_

7 Regeln \_\_\_\_\_

Themen - Vorschläge B \_\_\_\_\_

Agenda C

Warm Up  
Zeit \_\_\_\_\_

Punkt 1  
Zeit  
Geplantes Ergebnis \_\_\_\_\_

Punkt 2  
Zeit  
Geplantes Ergebnis \_\_\_\_\_

Punkt 3  
Zeit  
Geplantes Ergebnis \_\_\_\_\_

Punkt 4  
Zeit  
Geplantes Ergebnis \_\_\_\_\_

Punkt 5  
Zeit  
Geplantes Ergebnis \_\_\_\_\_

Feedback  
Zeit \_\_\_\_\_

Ergebnis	Bis wann	Wer	Akzeptanzkriterien
_____	_____	_____	_____ D
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Parkplatz E			

Jede Meetingform wird beschrieben durch

- 1 einen Namen
- 2 Zielsetzung | Beschreibung der Meetingform
- 3 Meeting Frequenz
- 4 Ort | Einwahldaten
- 5 Teilnehmer
- 6 Rollen
- 7 Regeln

Die Umsetzung des Meetings beinhaltet:

- A eine geplante | reale Dauer
- B Themenvorschläge
- C Agenda
- D Messbare Ergebnisse
- E Parkplatz
- G Ressourcen





Agilität im Arbeitsalltag  
Agiles Change-Management  
Agile Journey

# Zertifizierung



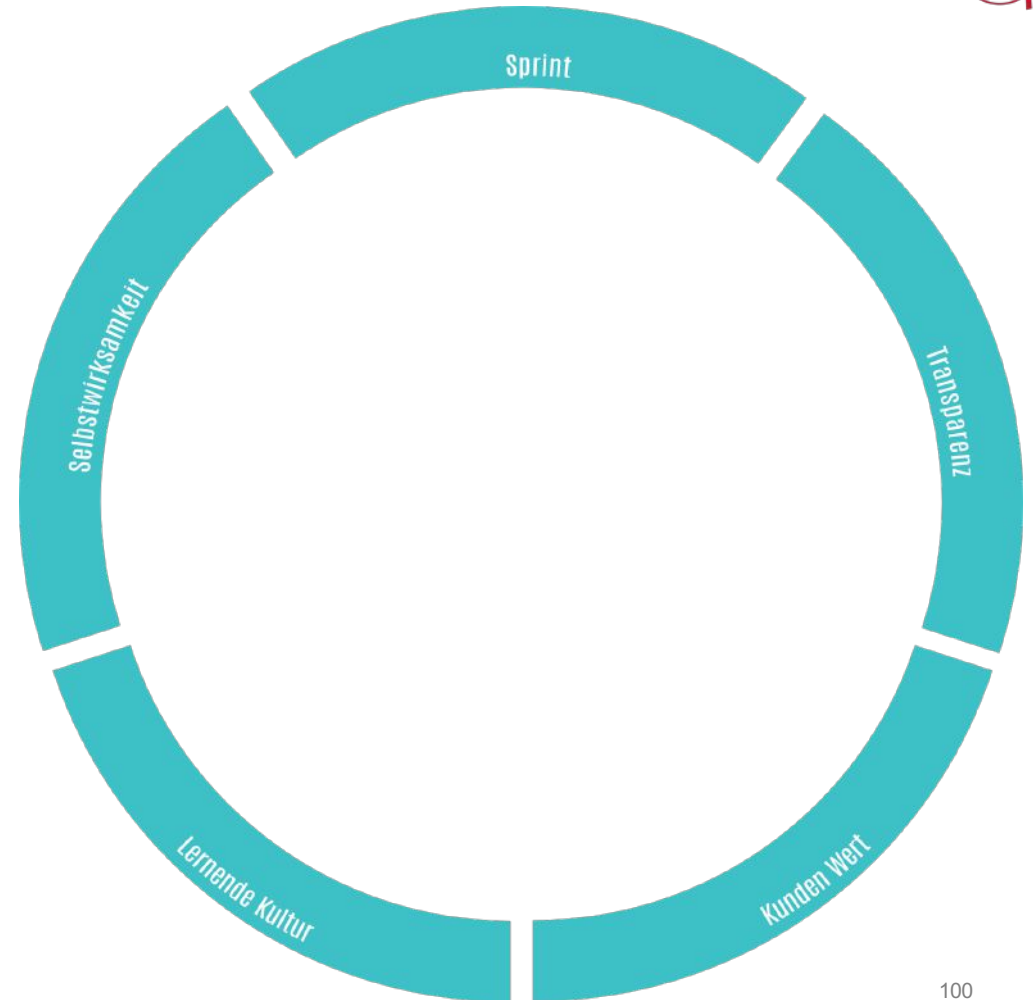
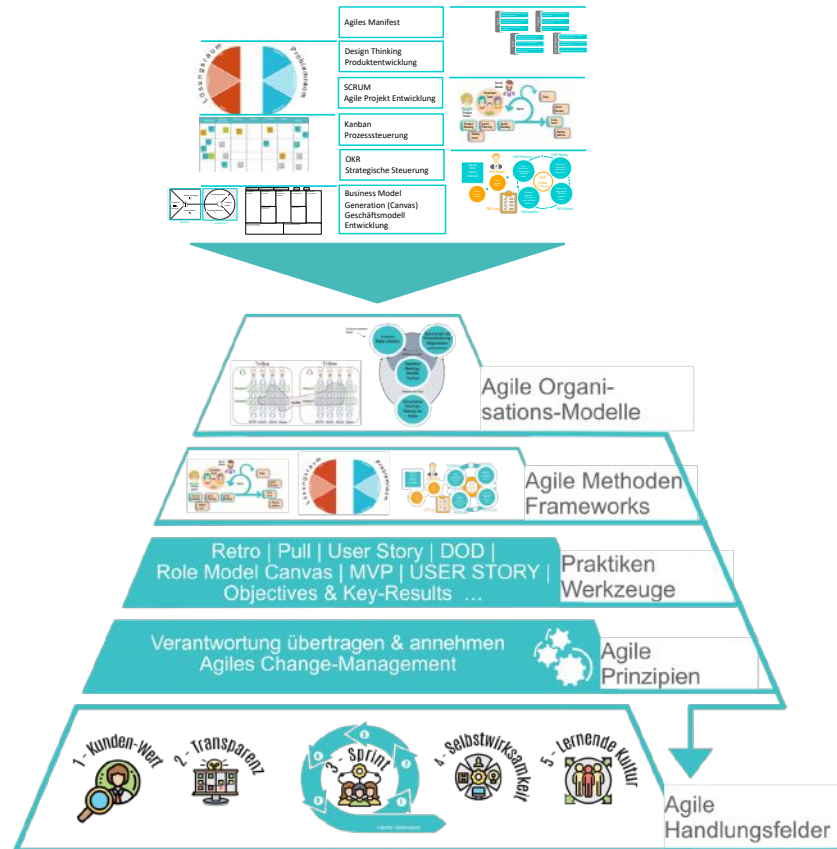
Name	Punkte	Status
Kollin	6	
Melanie	8	
Mike	5	
Franziska	4	
Elias	10	
Kerstin		
Jonas	3	
Uwe	11	
Nathalie	7	
Rebecca	1	
Cornelia	2	
Leonie	9	

Nr	Zeit	Titel/Beschr	min
<b>1-00</b>		<b>Zertifizierung Ablauf</b>	
1-01	14:00	Beginn	
1-02	14:00	1. Begrüßung	
1-03	14:00	Begrüßung	0:10
1-04	14:10	1.	0:20
1-05	14:30	2.	0:20
1-06	14:50	3.	0:20
1-07	15:10	Pause	0:10
1-08	15:20	4.	0:20
1-09	15:40	5.	0:20
1-10	16:00	6.	0:20
1-11	16:20	Pause	0:10
1-12	16:30	7.	0:20
1-13	16:50	8.	0:20
1-14	17:10	9.	0:20
1-15	17:30	Pause	0:10
1-16	17:40	10	0:20
1-17	18:00	11	0:20
1-18	18:20	12	0:00
1-19	18:20	Pause	0:10
1-20	18:30	13	0:00
1-21	18:30	14	0:00
1-22	18:30	15	0:00
1-23	18:30	Pause	0:10
1-24	18:40	16	0:00
1-25	18:40	3. Summary	0:30
1-26	19:10	Ende	0:00

Name		
<b>Agiler Change-Manager</b>		<b>100</b>
<b>Zertifizierung: Agile Journey</b>		
<b>Facharbeit   Mündliche Präsentation</b>		
Gesamt		100
Facharbeit		66
Präsentation		34
Facharbeit		100,0
Mündlich		100,0
1.	Form der Facharbeit	
	Umfang zwischen 15 und 25 Seiten	2
	Dokumentenname, Angaben, Inhaltsverzeichnis	1
		3
2.	Zielsetzung der Facharbeit	
	Beschreibung der Agilen Journey in einem Satz (Rolle / Umsetzung / Nutzen) und des Gestaltungsrahmen des Agilen Change-Managers	5
		5
3.	Agile Handlungsfelder im Arbeitsalltag Agiles Change-Management   Agile Journey	
	Teams(s) als Treiber der Veränderung ermächtigen	4
	Kunden Wert   Transparenz   Sprint   Selbstwirksamkeit   Lernende Kultur	4
	Experiment   Impulse	4
	Agile Journey (CHECK WHY   RETRO) und Iteratives Vorgehen	4
		16
4.	Konkrete, messbare Veränderungen mit der Agilen Journey planen und überprüfen	
	Überprüfung der Agilen Journey mit Value Proposition Canvas	6
	1 User Stories für die Agile Journey entwickeln	6
	OKR für den ersten Zyklus der Agilen Journey Planen	6
		18
5.	Verständnis der Agilen Frameworks / Methode(N) und warum diese in der eigenen Agilen Journey angewendet werden und warum nicht (Design Thinking, Scrum, Kanban, OKR,)	
	Design Thinking   Scrum   Kanban   OKR	12
		12
6.	Führungskräfte und Mitarbeiter für die aktive Gestaltung der Veränderung gewinnen und begeistern (Anpassungsfähigkeit, Flexibilität fördern)	
	Stimulierung der intrinsischen Motivation	6
	Aktive Förderung von Emotional Safety, durch Wertschätzung von Personen, Meinungen & Ideen	6
		12
7.	Präsentation der Agilen Journey und Fachgespräch	
	Gestaltung der Präsentation   Roter Faden	12
	Überzeugung der Präsentation	12
	Botschafter der Agilität	10
		34

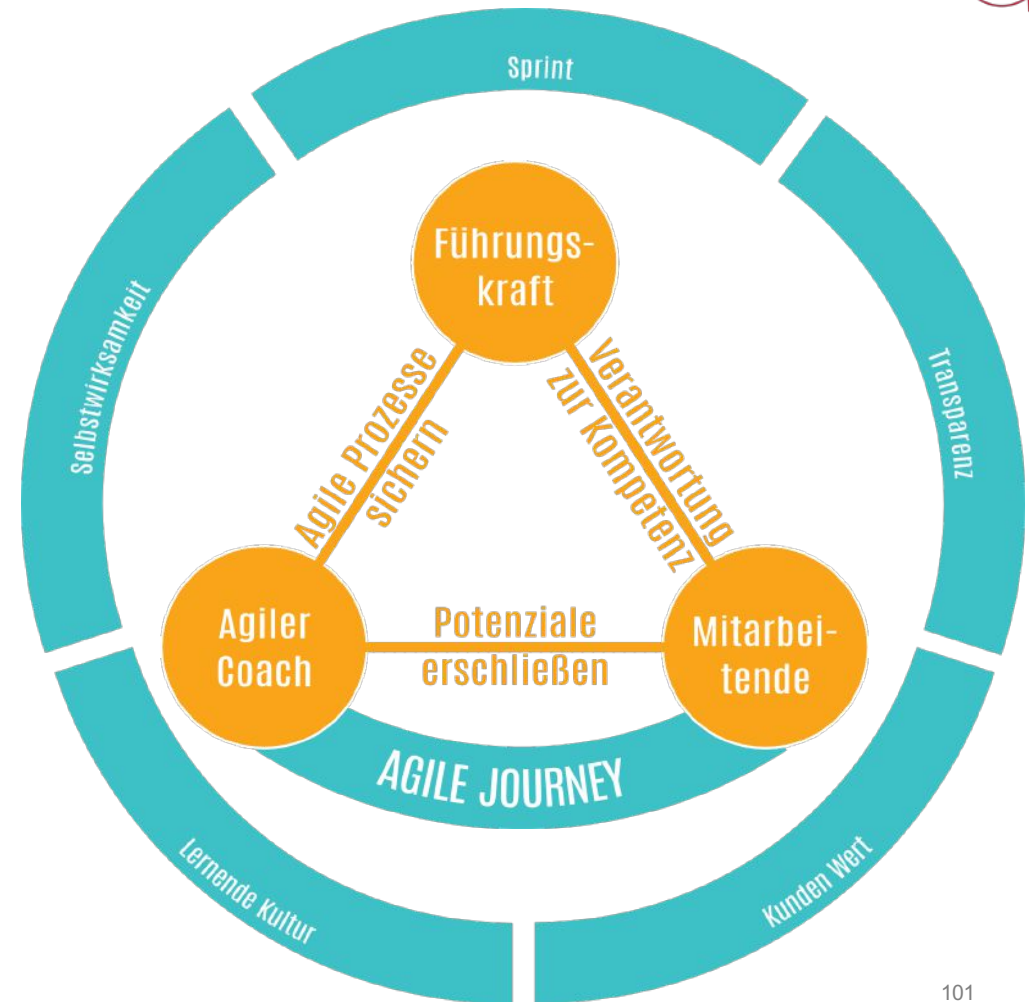
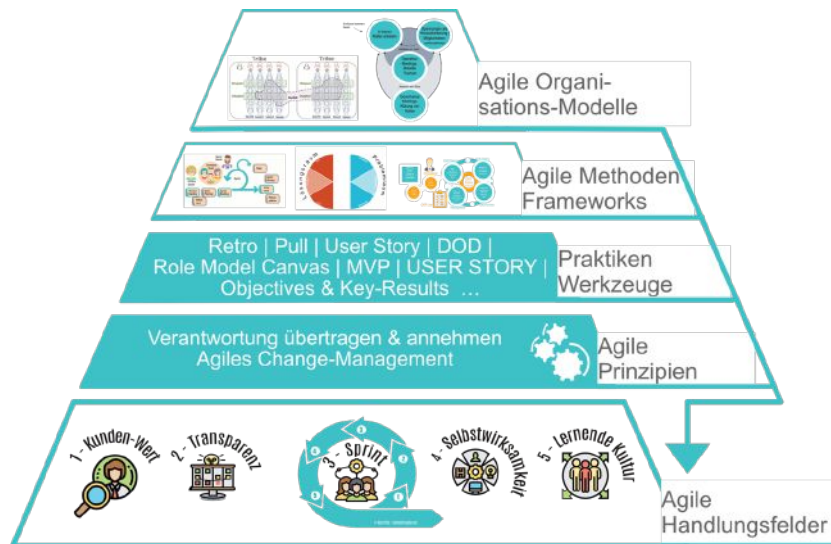
# Agilität im Arbeitsalltag

## Fünf Handlungsfelder



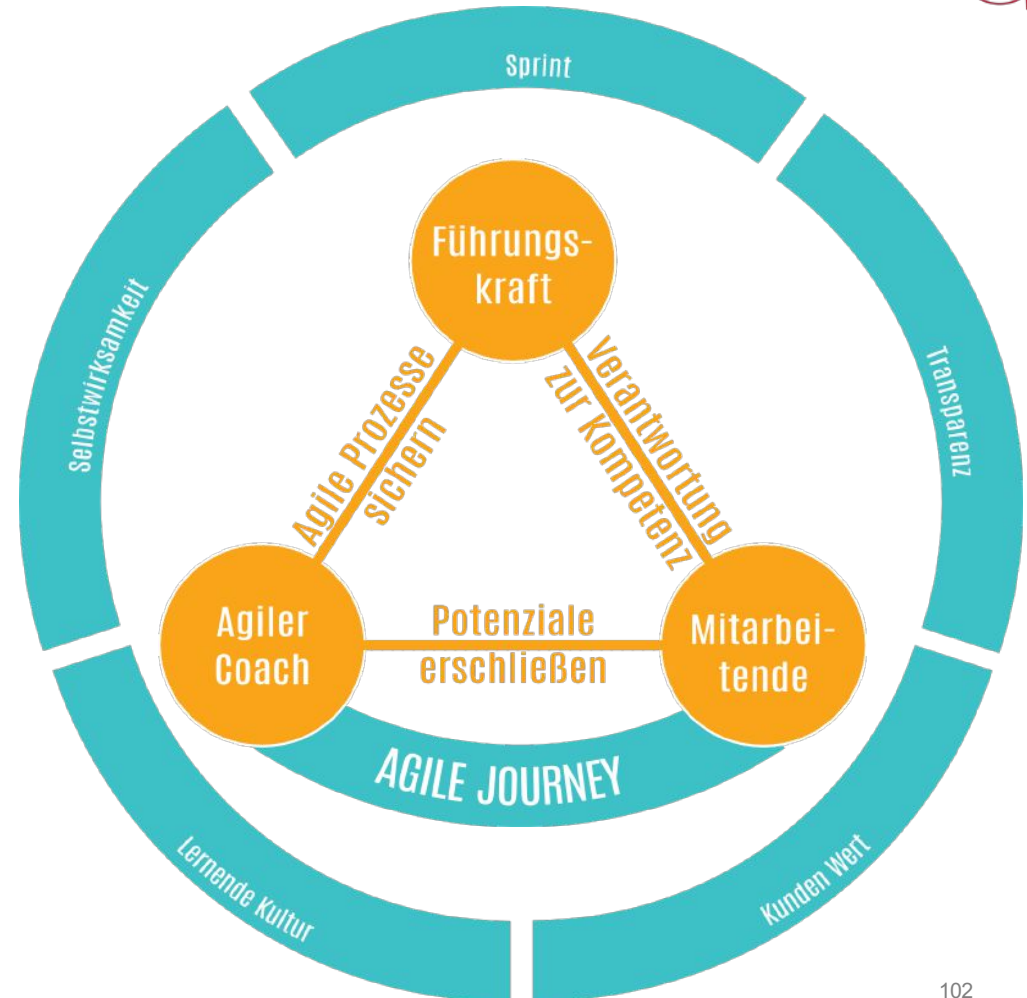
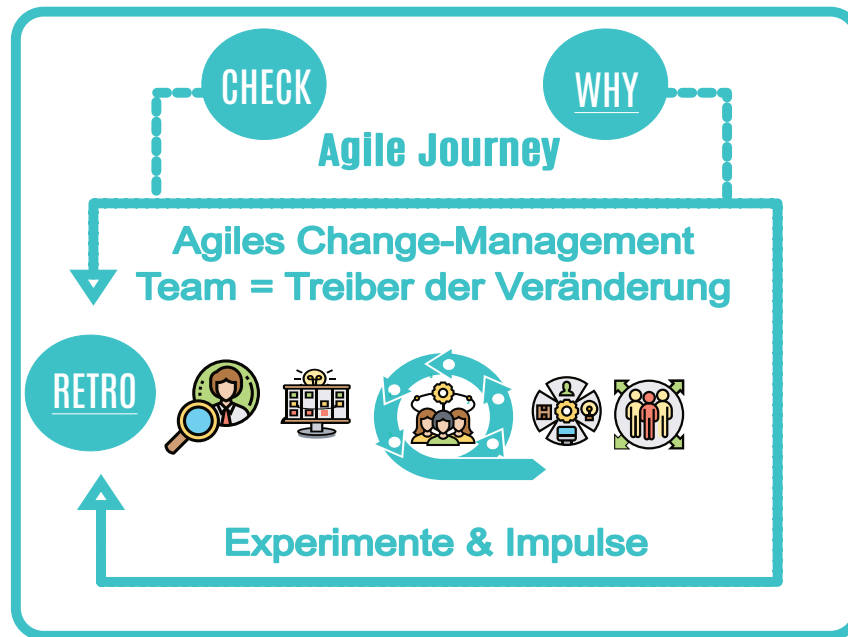
# Agilität im Arbeitsalltag

## Inhalte und Rollen



# Agilität im Arbeitsalltag

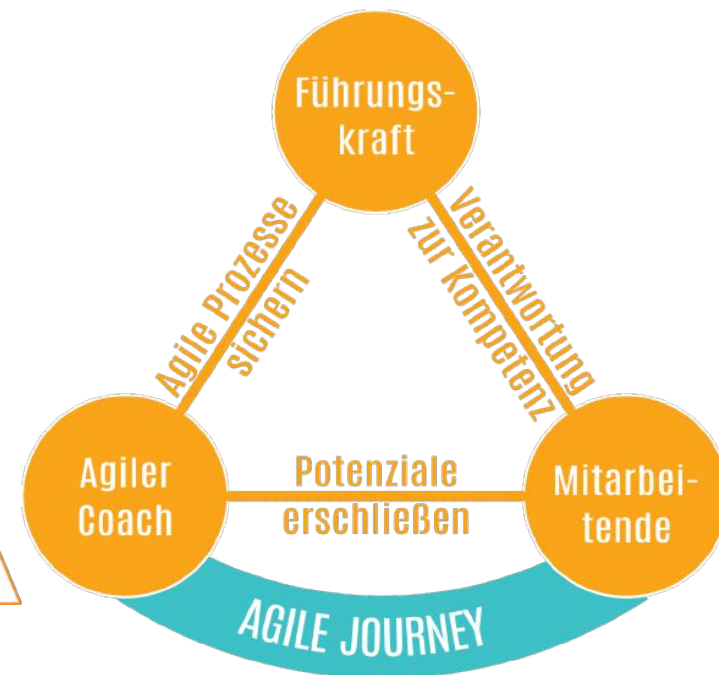
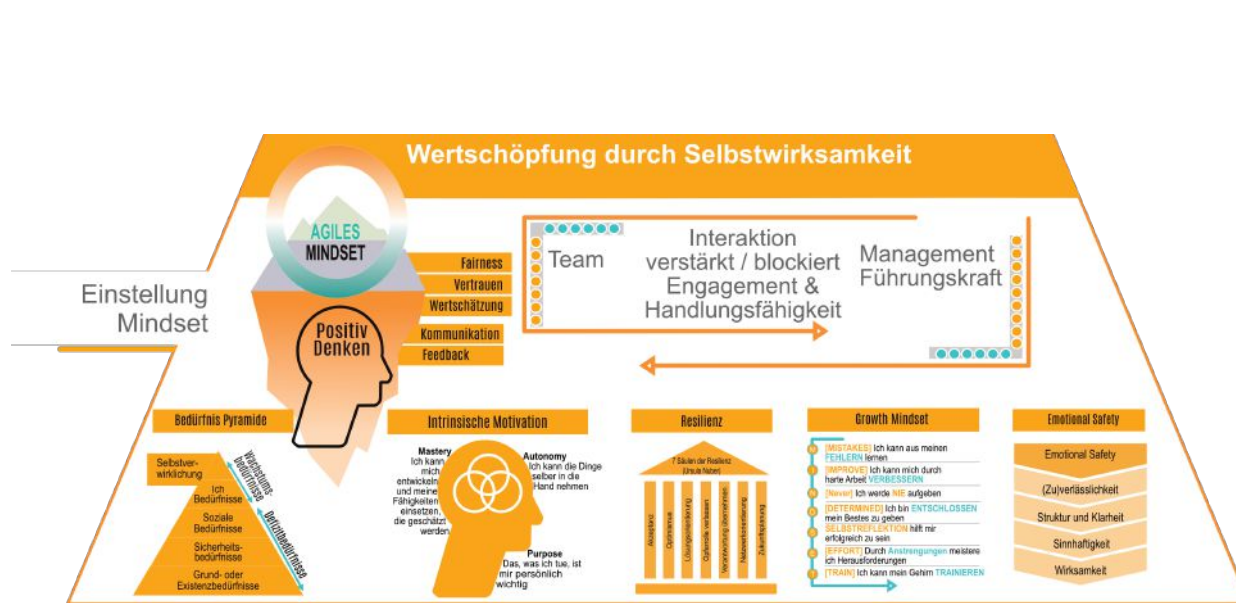
## Inhalte und Rollen



# Einstellung | Haltung | Mindset



Der entscheidende Faktor in der Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit

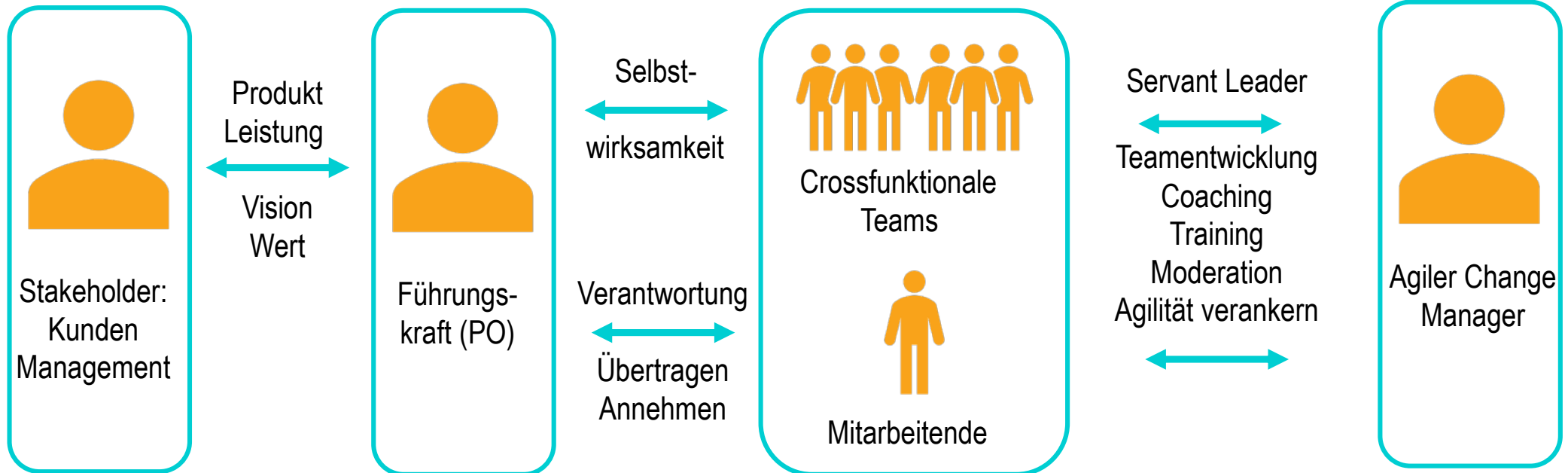


Veränderung  
Neue  
Normalität

Anpassung  
Flexibilität  
Agilität

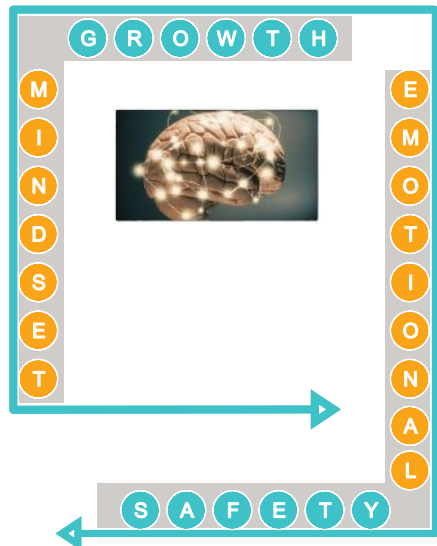


- Blockaden und Bürokratie reduzieren
- Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit
- Aus Fehlern lernen (Sprint | Retro)
- Digitalisierung
- Transparenz





# Intrinsische Motivation stimulieren



**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 |

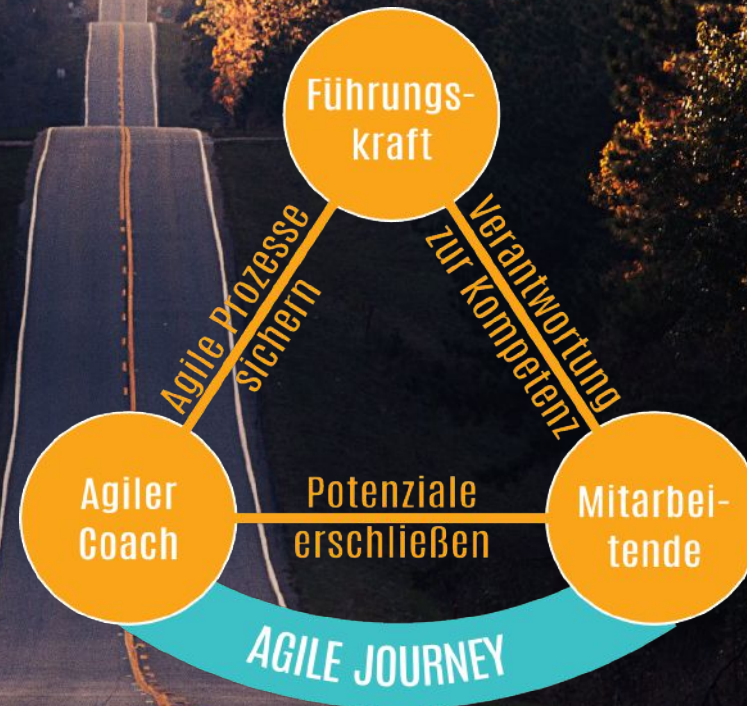


**Sicherheit**  
 Eine Kultur der Zusammenarbeit leben, die von Emotional Safety geprägt ist

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



Wie kann Anpassungsfähigkeit und Flexibilität im eigenen Gestaltungsbereich in jeder Abteilung eingeführt und verankert werden?





# Ausgewählte Themenschwerpunkte

## Agile Journey

Wartezeiten | Doppelarbeit | unklare Prozesse

Selbstwirksamkeit | Rollen | Verantwortung | Prozesse | Schnittstellen

Geringe Umsetzung | Meetings oder Digitale Zusammenarbeit ineffizient

Fokus | User Storys | Akzeptanzkriterien

Meeting | Moderation | Meetinglandkarte

Digital Workspace | Smart Collaboration

Unklarheit: Aufgaben | Arbeitsstände | Kanban Board

Angst | Innere Kündigung | Bestrafung

Emotional Safety

Konfliktbeladenen Themen über Hierarchiegrenzen hinweg bewegen

Verrückt klingende, neue Wege ausprobieren und Diversität Raum geben

Unzureichende Kommunikation

Kundenbedürfnisse werden zu wenig erfüllt

Abteilung(en): interne oder übergreifende Lösungen entwickeln

Mit Kunden vernetzen | Bedürfnisse verstehen



Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit



# Agilität im Arbeitsalltag

## Was macht den Unterschied ?

Es ist Teil meines Jobs

Vorgaben umsetzen  
Ergebnisse kontrollieren

Geringer Kundenkontakt | Releas des Endergebnisses

Hierarchische Kultur: Vorgaben | Zuweisung | Umsetzung | Kontrolle

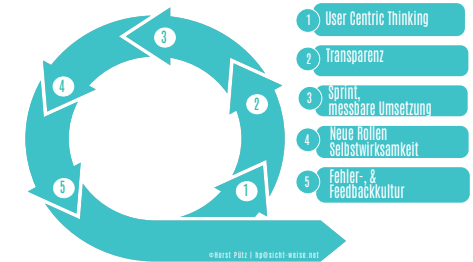
Zielsetzung Unklar   Unrelevant	Geplant Oft Unrealistisch	Kaum Interaktion mit Kunden	Kaum Entschei- dungskompetenz	Geringe Kommunikation
Gemeinsamer Fokus	Auf Veränderung reagieren	Vernetzung mit Kunden	Selbstwirk- samkeit	Tägliche Kommunikation

Agile: Selbstwirksamkeit | Verantwortung übertragen | Agile Coach (PO)  
Sprint | Messbarkeit | Transparenz | Überprüfung | Anpassung | Pull

Verzahnung mit Kunden | Teilergebnisse regelmäßig ausliefern

Experimentieren & Lernen  
Selbstwirksamkeit

Es ist für mich sinnhaft & persönlich  
wichtig | Ich trage bei

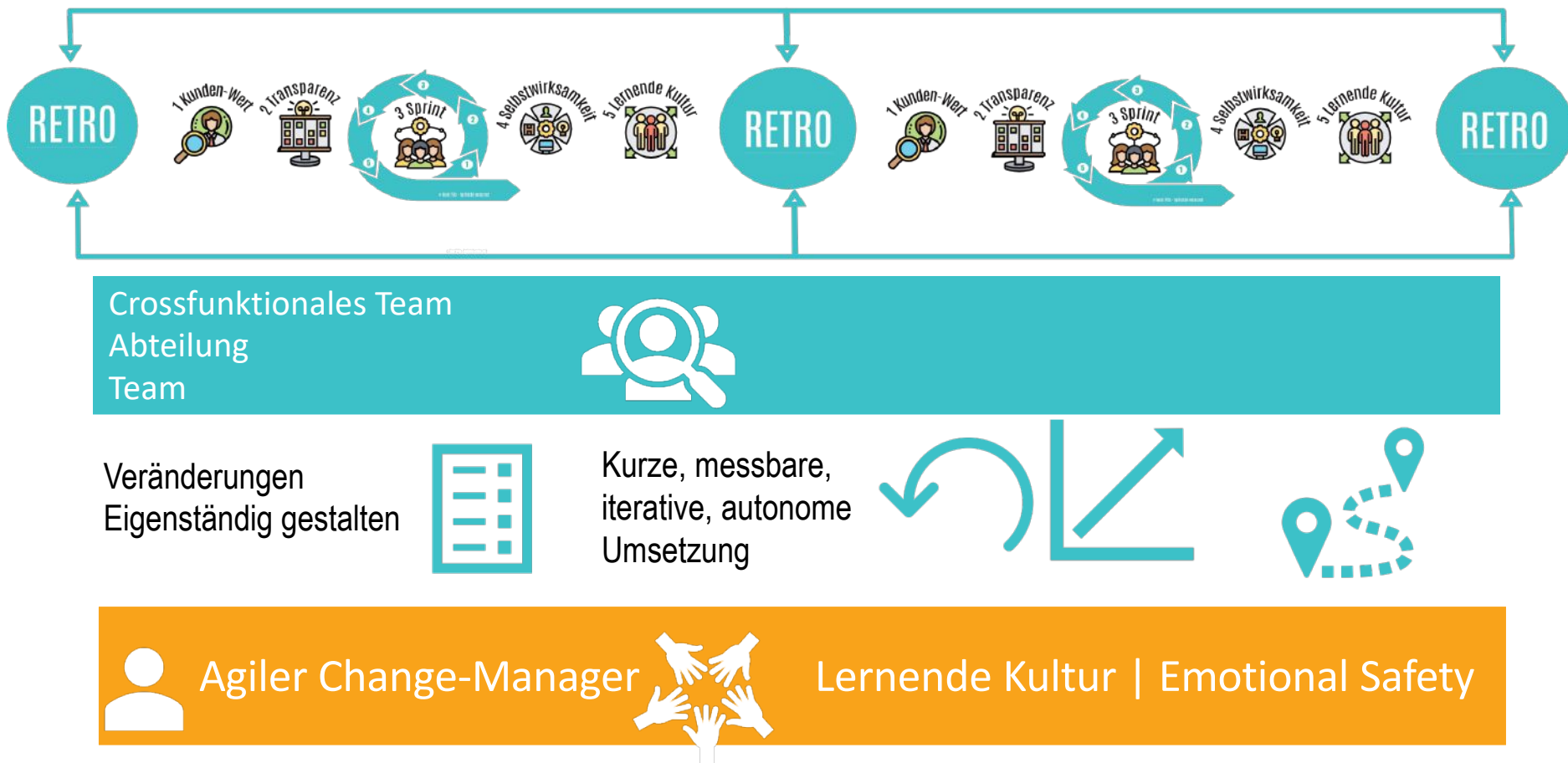


© Horst Pütz | hp@buchi-weize.net

# Was Agiles Change-Management anders macht

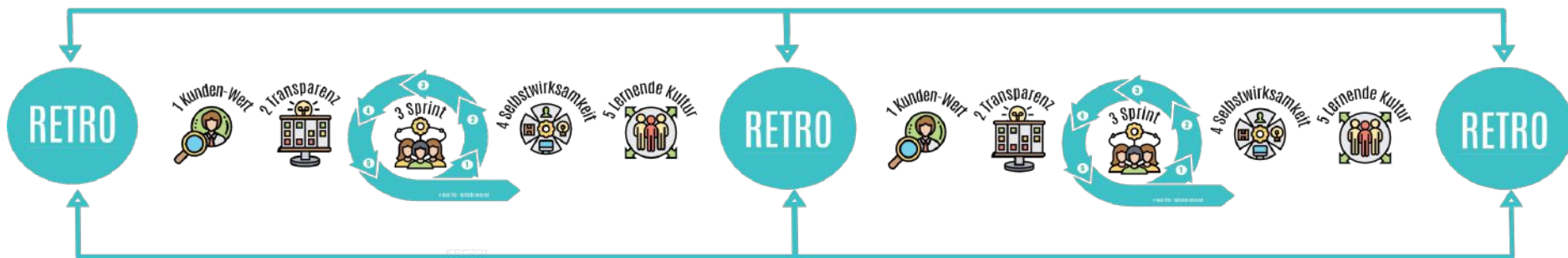


Team als Treiber



# Agiles Change-Management

Idealtypischer, möglicher Start



## 1 Auftrag

- Auftrag
- Handlungsspielraum



## 2 Check

- Stimmungsbild
- Durchführung Check



## 3 RETRO

- Retro (Star Fish)
- Retro ohne FK
- Moderation: Agiler Change-Manager
- Transparente, messbare Zielsetzungen
- Respektvolle Rückkopplung mit FK



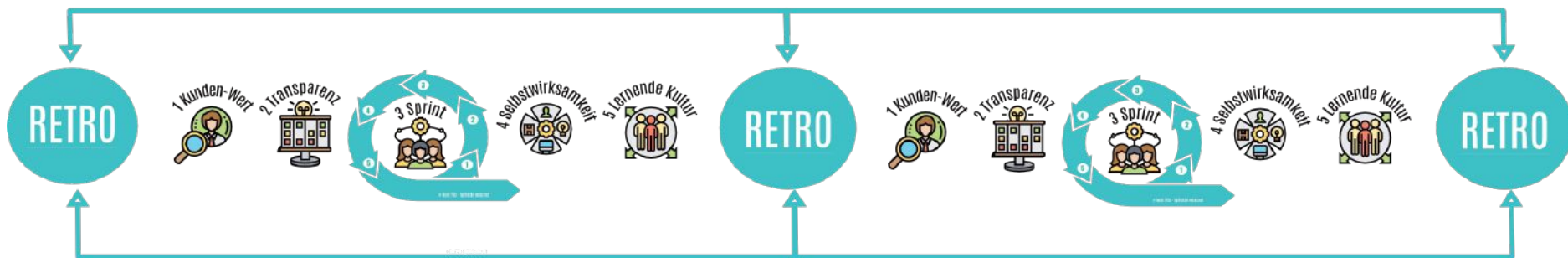
## 4 Konsequent Umsetzen



# Agiles Change-Management



## Retro verankern



### 5 RETRO

- Retro (Spotify Health Check)
- Retro ohne FK
- Moderation: Agiler Change-Manager
- Transparente, messbare Zielsetzungen
- Respektvolle Rückkopplung mit FK



### 6

Konsequent Umsetzen



### 7 RETRO

- Retro (Spotify Health Check)
- Retro ohne FK
- Moderation: Agiler Change-Manager
- Transparente, messbare Zielsetzungen
- Respektvolle Rückkopplung mit FK



### 8

Konsequent Umsetzen



# Agiles Change-Management

In der DNA der Zusammenarbeitskultur verankern



## Zielsetzung Quartal

- OKR
- User Story (Akzeptanzkriterien SMART)



## Agilität im Arbeitsalltag in die DNA verankern

- User Story

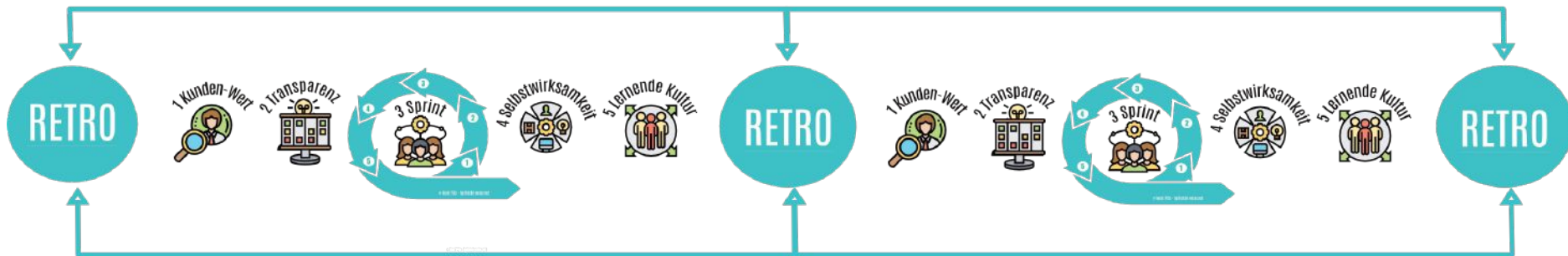
In kurzen Arbeitsschritten messbar Umsetzen  
Lernen und Experimentieren



# Agiles Change-Management



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 mit meinen Teamkolleg\*innen unsere Erfahrungen in eigener Verantwortung nutzen, um die Kundenbedürfnisse besser zu adressieren und Kundenzufriedenheit zu verbessern.
- Ich, in meiner Funktion als Agiler Change-Manager, 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.

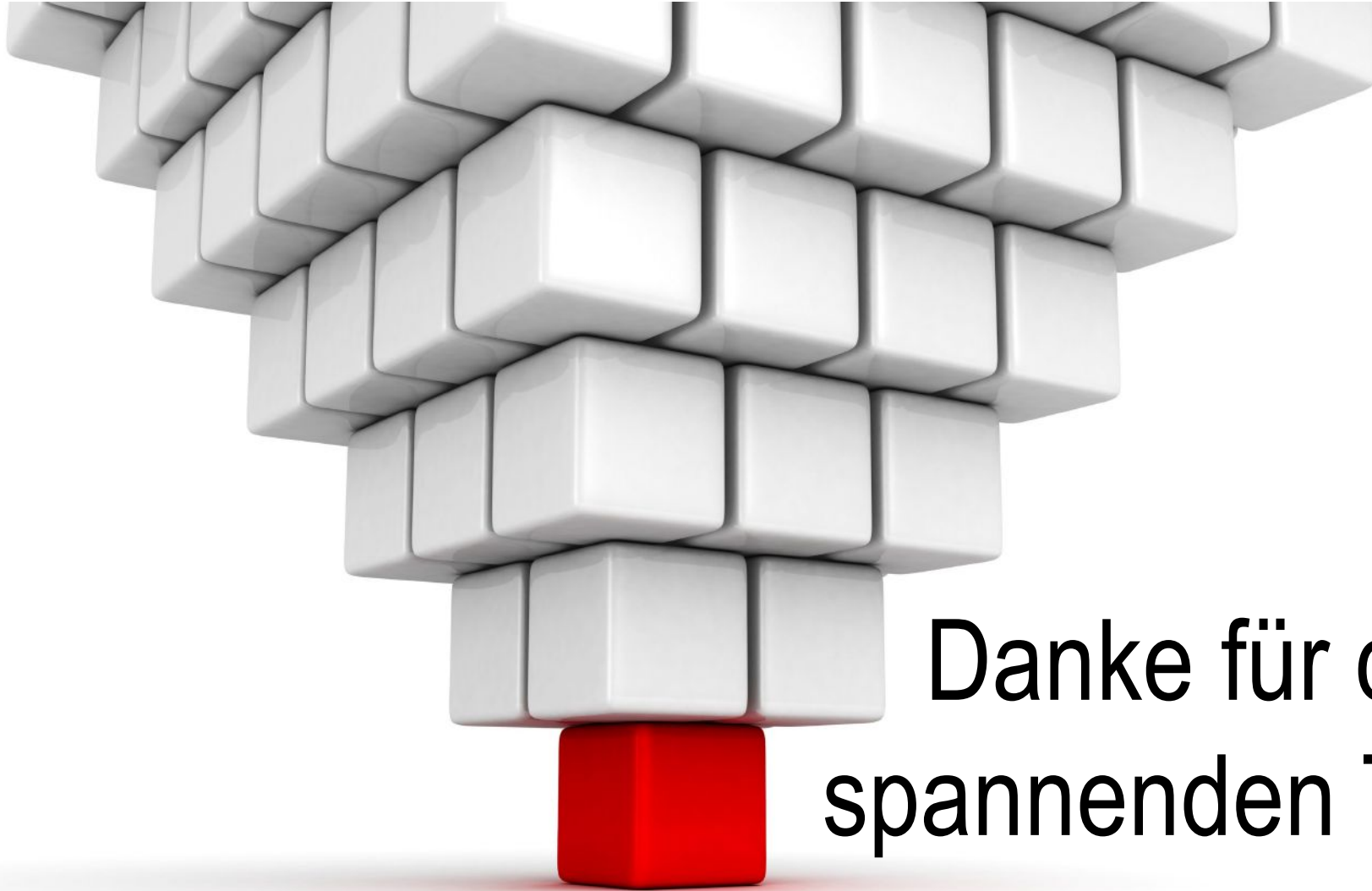
# Freiwillige, selbstorganisierte Gruppenarbeit

## Gruppen und Timing



- Gruppe:
  - Kontaktdaten
  - Termin
- Bis 4 Teilnehmer
- 30 Minuten zur Vorstellung und Diskussion der jeweiligen Agilen Journey

	Team 1	Team 2	Team 3	
Kollin	x			
Melanie		x		
Mike				
Franziska	x			
Elias				
Jonas				
Uwe		x		
Nathalie		x		
Rebecca	x			
Cornelia	x			
Leonie				



Danke für den spannenden Tag