

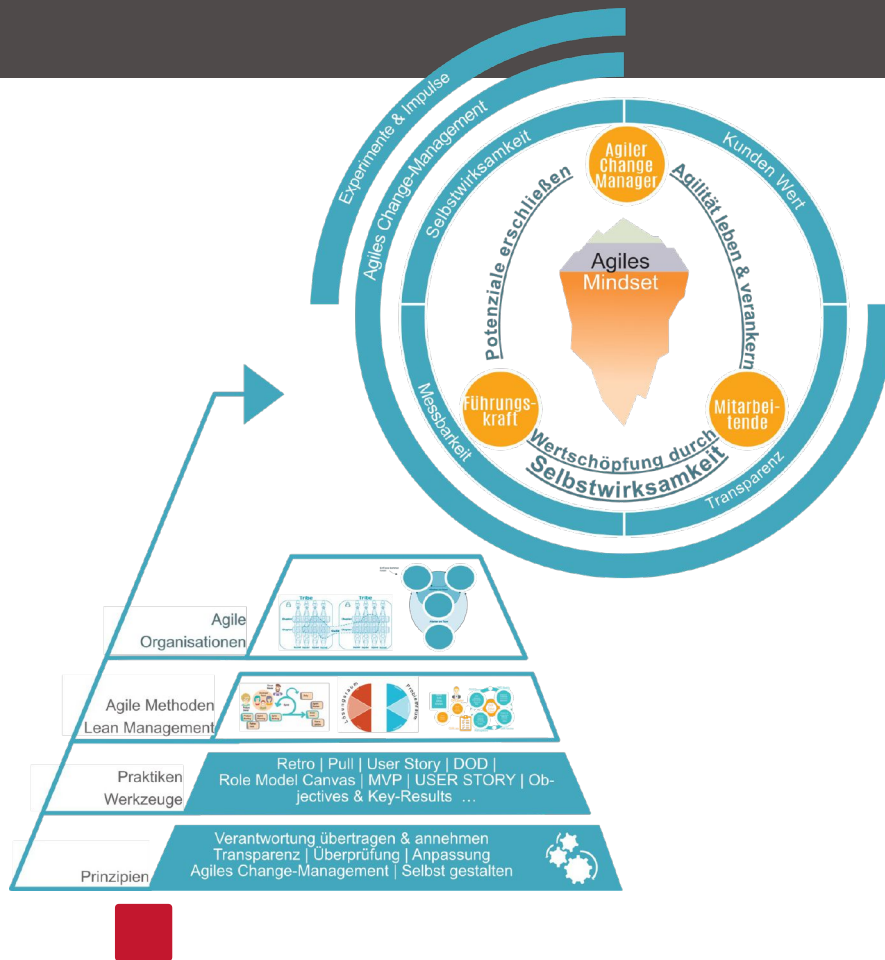
BUSINESS ACADEMY RUHR



AGILER CHANGE MANAGER (IHK)

Agile Methoden BEGREIFEN





1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung: Normalität in der komplexen, digitalen Welt

2.1.1 Treiber der Veränderung

2.1.2 Agiles Manifest

2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

2.2.1 Design Thinking

2.2.2 Scrum

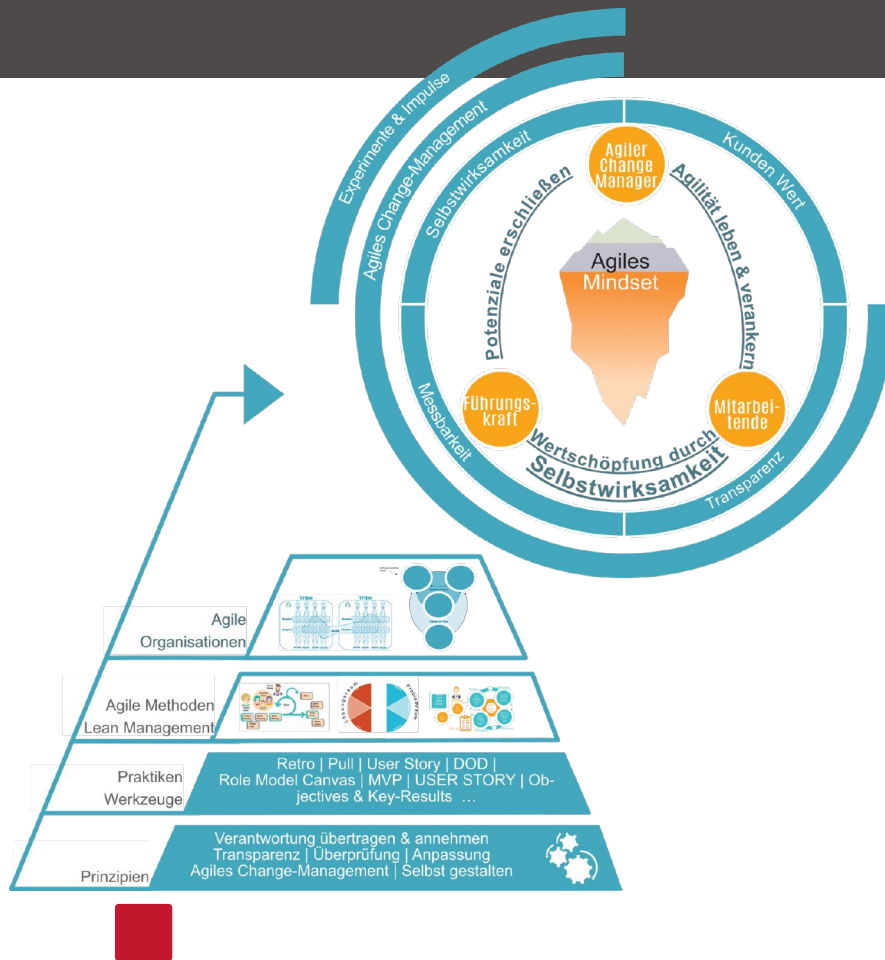
2.2.3 Kanban

2.2.3 Objectives & Key Results

2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas |

Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität



1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung: Normalität in der komplexen, digitalen Welt

2.1.1 Treiber der Veränderung

2.1.2 Agiles Manifest

2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

2.2.1 Design Thinking

2.2.2 Scrum

2.2.3 Kanban

2.2.3 Objectives & Key Results

2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas |

Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität

Veränderung – die Normalität in der komplexen digitalen Welt



In einer immer dynamischeren, digital geprägten Welt ist Veränderung kein Ausnahmezustand mehr, sondern der neue Normalzustand. Organisationen, Teams und Einzelpersonen stehen vor der Herausforderung, ständig auf neue Bedingungen zu reagieren und sich weiterzuentwickeln.



1.1 Treiber der Veränderung

Hier geht es um die Faktoren, die Veränderungen in Unternehmen und Gesellschaft auslösen. Dazu zählen unter anderem:
Digitalisierung und technologische Entwicklung | Globale Märkte und Wettbewerbsdruck
Wertewandel in der Arbeitswelt (New Work, Purpose, Selbstorganisation) | Komplexität und Unsicherheit (VUCA-Welt)

1.2 Agiles Manifest

Das Agile Manifest liefert zentrale Werte und Prinzipien für agiles Arbeiten. Im Fokus steht:
Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge | Funktionierende Produkte über umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden über Vertragsverhandlungen | Reagieren auf Veränderung über das Befolgen eines Plans
Diese Werte helfen, in einer komplexen Umgebung handlungsfähig zu bleiben.

Agilität: Haltung, Werte, Prinzipien



Agilität ist kein Toolset, sondern eine **Haltung**. Sie fordert ein neues Mindset: offen, lernbereit, verantwortungsvoll. Kernaussagen des Agilen Manifest



- **Kunde als Partner:** Feedback in Echtzeit, Co-Creation statt Lastenheft. Kunden sind nicht am Rand, sondern mitten im Entwicklungsprozess.
- **Team als Zentrum der Wertschöpfung:** Selbstorganisation, Vertrauen, dezentrale Entscheidungen – die kollektive Intelligenz wird zur treibenden Kraft.
- **Produktentwicklung als Lernprozess:** Schnelle Zyklen, kontinuierliches Feedback, inkrementelle Verbesserung. Lernen wird Teil des Alltags.
- **Veränderungsbereitschaft:** Pläne sind wichtig, aber Anpassung ist wertvoller. Flexibilität wird zur zentralen Stärke.
- Diese Haltung ist mehr als ein Arbeitsethos – sie ist eine Entscheidung für Wirksamkeit, Flexibilität und Vertrauen. Agilität lebt nicht von Methoden, sondern von Menschen, die den Mut haben, neu zu denken.
- **Wertschöpfung entsteht durch Selbstwirksamkeit:** Wenn Menschen erleben, dass ihr Tun Wirkung hat, steigt ihr Engagement, ihre Kreativität und ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. In agilen Teams wird Wert nicht zentral gesteuert, sondern dezentral erzeugt – durch motivierte Individuen, die gemeinsam Lösungen entwickeln, testen und verbessern. Selbstwirksamkeit ist der Motor agiler Wertschöpfung

Der Agile Change-Manager als Ermöglicher



"Veränderung ist nicht das Problem. Die Art, wie wir damit umgehen, macht den Unterschied."



- In einer Welt ständiger Veränderung braucht es Menschen, die Orientierung geben, ohne selbst alle Antworten zu haben. Menschen, die nicht kontrollieren, sondern Vertrauen ermöglichen. Menschen, die Räume schaffen, in denen andere über sich hinauswachsen können.
- Der Agile Change-Manager ist genau das: Ermöglicher, Mutmacher, Impulsgeber. Er lebt Agilität nicht als Methode, sondern als Haltung – und begleitet Menschen und Organisationen in ihrer Entwicklung.
- In diesem Zertifikatslehrgang lernst du genau das: Wie du Menschen bewegst, Teams stärkst, Veränderung gestaltest – und dabei selbstwirksam bleibst.

Kommunikation und Moderation: Die unsichtbare Kraft



Veränderung gelingt nicht durch Tools, sondern durch Menschen. Um Menschen zu bewegen, braucht es Verstehen, Verbindung und Vertrauen. Neurowissenschaft und Psychologie liefern hier wertvolle Erkenntnisse:



- **Das Gehirn** entwickelt sich ein Leben lang weiter. Wie wir denken, formt und entwickelt unsere Persönlichkeit.
- **Das Gehirn liebt Sicherheit und Sinn:** Unbekanntes erzeugt Stress. Werden Emotionen, Bedürfnisse und Ziele ernst genommen, fühlt sich der Mensch gesehen und aktiviert.
- **Emotionen steuern Handeln:** Entscheidungen werden emotional getroffen und rational begründet. Wer Emotionen ernst nimmt, gestaltet echte Veränderung.
- **Intrinsische Motivation entsteht durch drei Faktoren:** Autonomie, Kompetenz und Sinn (siehe Daniel Pink). Agilität schafft Räume für genau diese Erfahrungen.
- **Resilienz und Growth Mindset:** Herausforderungen als Lernchance zu begreifen, fördert Entwicklung. Fehler sind keine Schwäche, sondern Sprungbretter.
- **Psychologische Sicherheit:** Wer sich ohne Angst einbringen darf, wird kreativ, engagiert und mutig. Teams entfalten dann ihre volle Kraft.
- Agile Change-Manager stärken genau das: Sie schaffen sichere Räume, geben Impulse, aktivieren Potenziale und begleiten Veränderung auf Augenhöhe.

VUCA

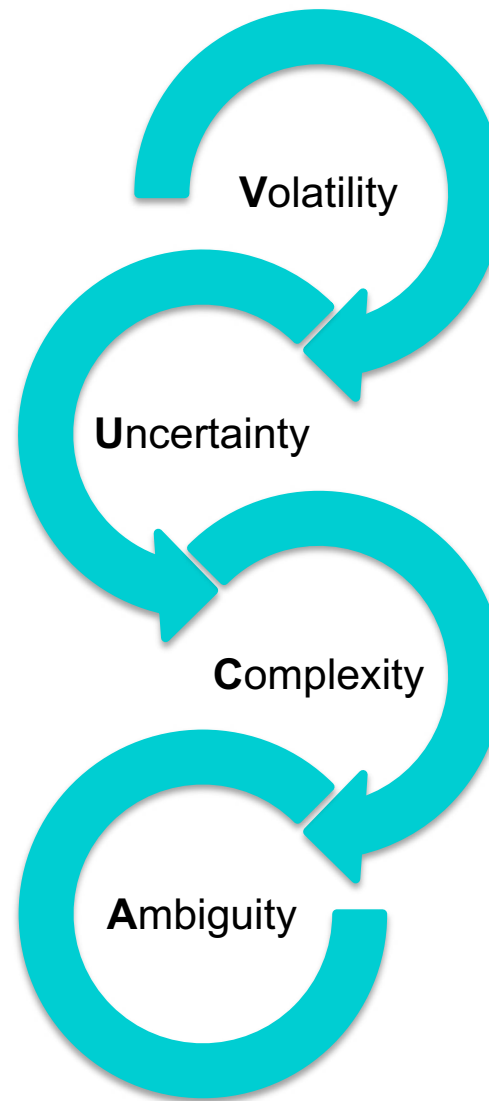


Volatility | Volatilität
Geschwindigkeit und Anzahl der Veränderungen nimmt zu

Uncertainty | Unsicherheit
Keine Sicherheit bezüglich der Zukunft. Sie ist nicht vorhersehbar

Complexity | Komplexität
Vielzahl und Zusammenspiel von Faktoren, die nur schwer fassbar sind

Ambiguity | Mehrdeutigkeit
Mehrdeutigkeit, es gibt nicht nur einen richtigen Weg



BANI

Der Begriff BANI stammt vom amerikanischen Zukunftsforscher Jamais Cascio und zielt darauf ab, die aktuellen Entwicklungen zu veranschaulichen & verständlicher zu machen – um dann besser reagieren zu können.
Es setzt sich zusammen aus:



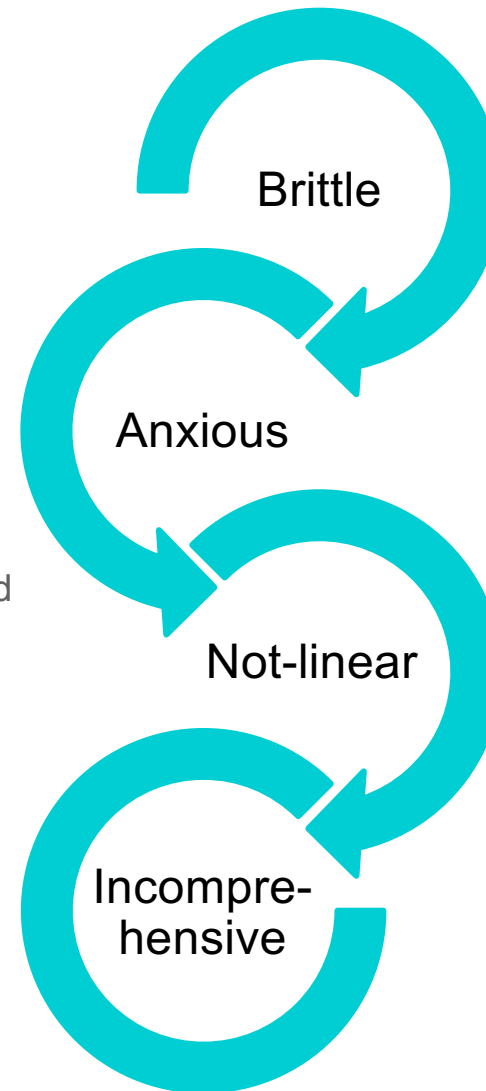
Ängstlich / Besorgt

Die Welt wird mit ihrer Brüchigkeit auch beängstigender. Das kann zu Ohnmacht und Hilflosigkeit, also einer Art Angststörung, führen

Unverständlich

Unbegreiflich

Der menschliche Verstand kann die Komplexität der Informationen und Geschehnisse nicht mehr vollständig erfassen



Brüchig | Porös

Es geht nicht mehr nur um Volatilität, sondern um die plötzliche und unvorhergesehene Erschütterung bis hin zur Zerstörung eines vermeintlich stabilen Systems

Nicht-Linear

In einer non-linearen Welt, gibt es kein Gesetz von Ursache und Wirkung mehr – beides ist voneinander entkoppelt oder disproportional.

Exponentielles Wachstum

Ein Beispiel

Ein weiser Mann erfand das Schachspiel und zeigte es dem König. Der König war von dem Spiel so begeistert, dass er dem Mann anbot, sich eine Belohnung zu wünschen. Der Weise hatte einen scheinbar bescheidenen Wunsch: Er bat darum, Reiskörner auf das Schachbrett zu legen, und zwar nach folgendem Muster:

1. Auf das erste Feld ein Reiskorn,
2. auf das zweite Feld doppelt so viele wie auf dem ersten (2 Körner),
3. auf das dritte Feld wieder doppelt so viele wie auf dem zweiten (4 Körner),
4. und so weiter, bis alle 64 Felder des Schachbretts gefüllt sind.

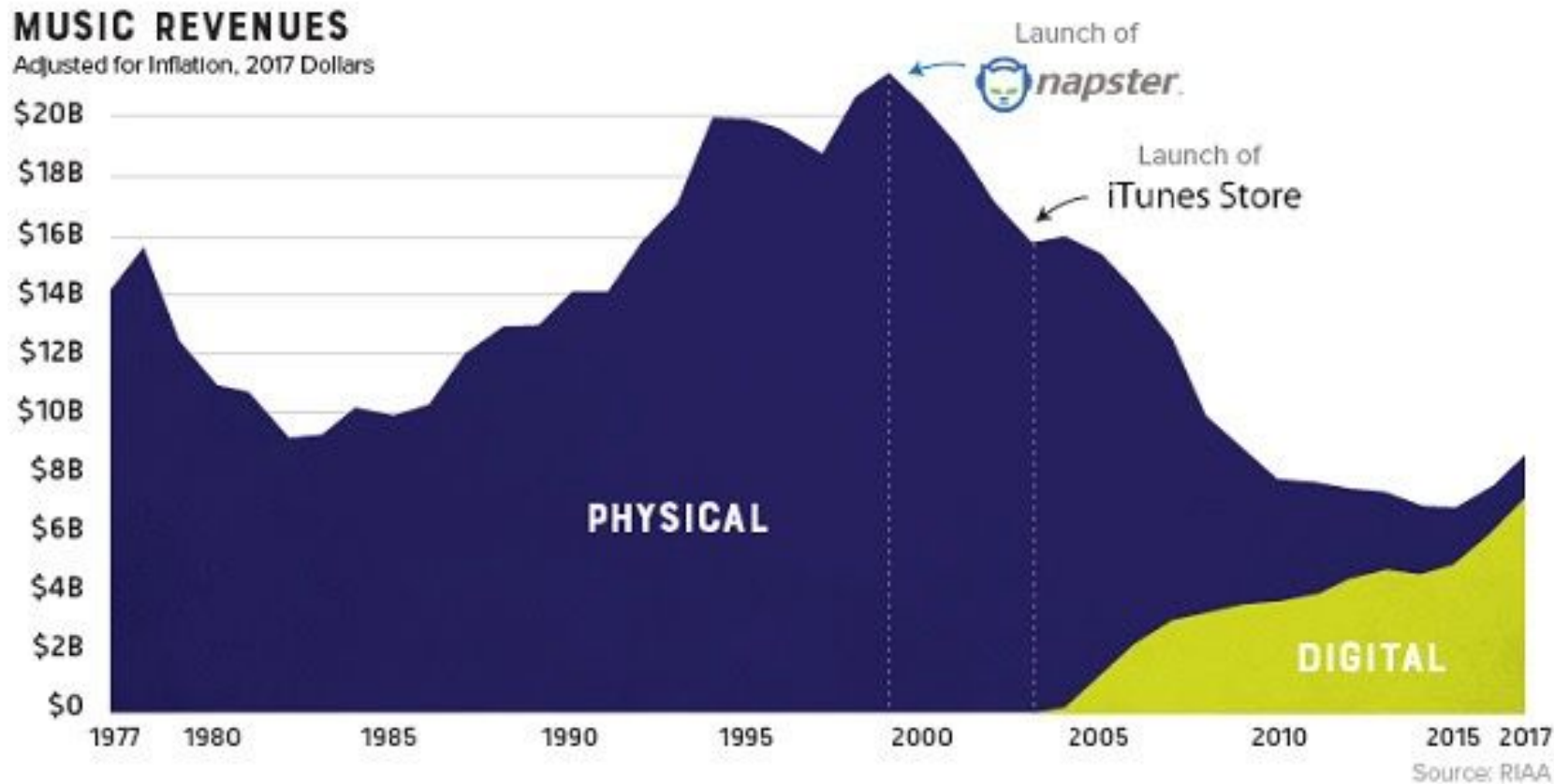


$S = 2^{64} - 1$
entspricht
18.446.744.073.709.551.615
Reiskörner

Schon nach wenigen Feldern wuchs die benötigte Menge an Reiskörnern ins Unermessliche:

- Nach 10 Feldern:
1.023 Körner
(weniger als ein Kilogramm)
- Nach 20 Feldern:
1.048.575 Körner
(etwa 25 Kilogramm)
- Nach 40 Feldern:
1.099.511.627.775 Körner
(ca. 275 Millionen Kilogramm)
- Nach 64 Feldern:
mehr Reis, als jemals angebaut wurde.

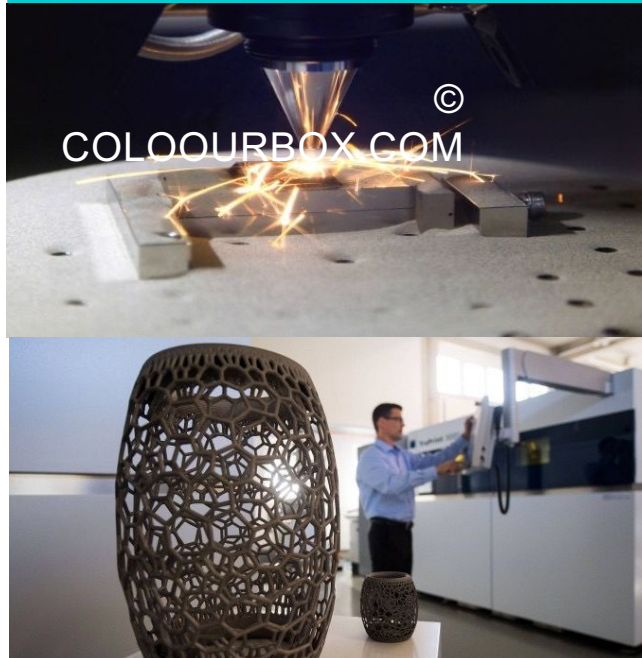
Veränderung Musik Industrie – Spotify 9.99 €



Neue Technologien



3D Druck



Virtual Reality Augmented Reality



KI | AI Künstliche Intelligenz

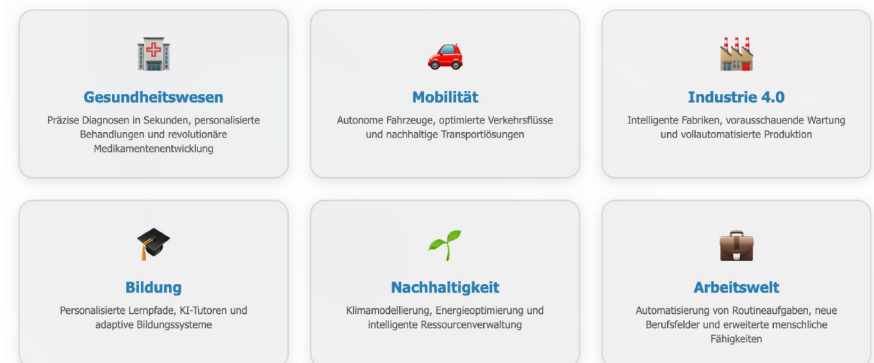


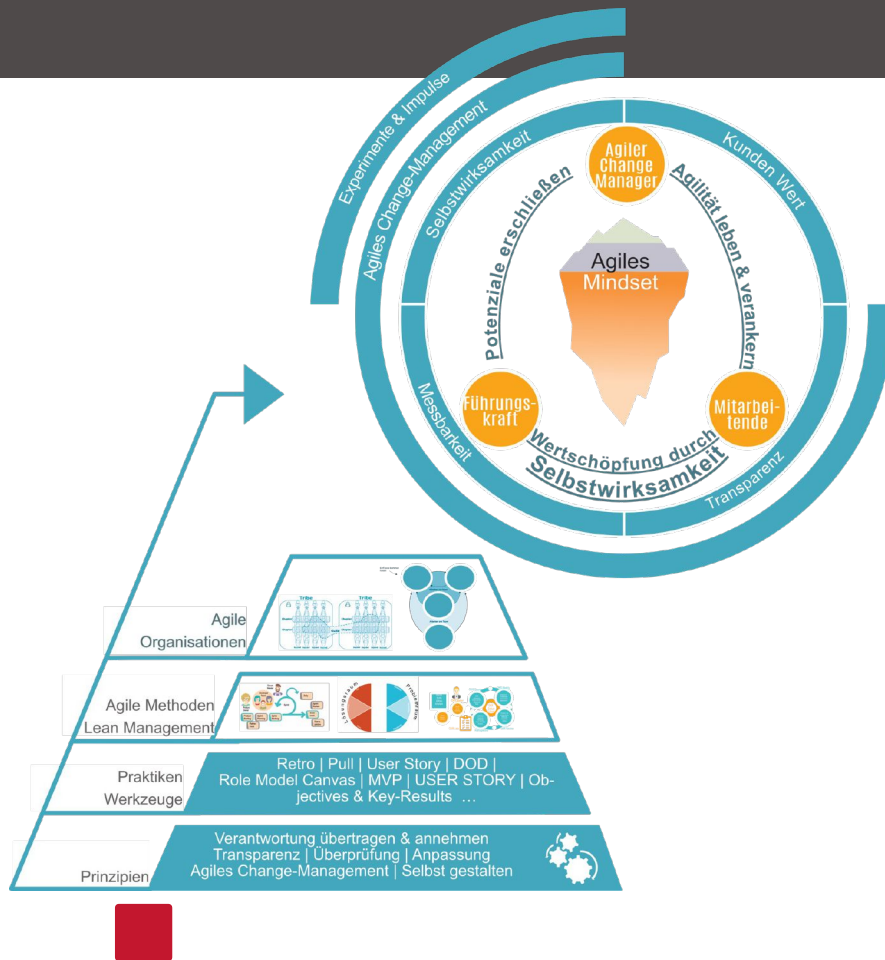
KI verändert das gesellschaftliche, berufliche & private Leben

KI ist keine rein technische Revolution sein, sondern eine kulturelle und gesellschaftliche.

- Im privaten Bereich bietet sie Komfort und Personalisierung.
- Im Berufsleben steigert sie Produktivität und verändert Jobprofile.
- In der Gesellschaft eröffnet sie neue Möglichkeiten für Wohlstand, Bildung und Teilhabe – stellt uns aber vor große Fragen zu Verantwortung, Ethik und Regulierung.

Wer KI aktiv gestaltet, statt nur zu reagieren, kann dafür sorgen, dass sie Werkzeug zur Entfaltung menschlichen Potenzials wird – und nicht zum Kontrollinstrument.





1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung: Normalität in der komplexen, digitalen Welt

2.1.1 Treiber der Veränderung

2.1.2 Agiles Manifest

2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

2.2.1 Design Thinking

2.2.2 Scrum

2.2.3 Kanban

2.2.3 Objectives & Key Results

2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas |

Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität

Das Agile Manifest – Haltung statt Methode



Agilität ist mehr als ein Werkzeugkasten – sie ist eine innere Haltung. Wer sie lebt, verändert nicht nur seine Arbeitsweise, sondern auch die Art, wie er mit Kunden, Teams und Produkten umgeht. Im Zentrum steht: *Wir schaffen gemeinsam echten Wert – lernend, iterativ und auf Augenhöhe*

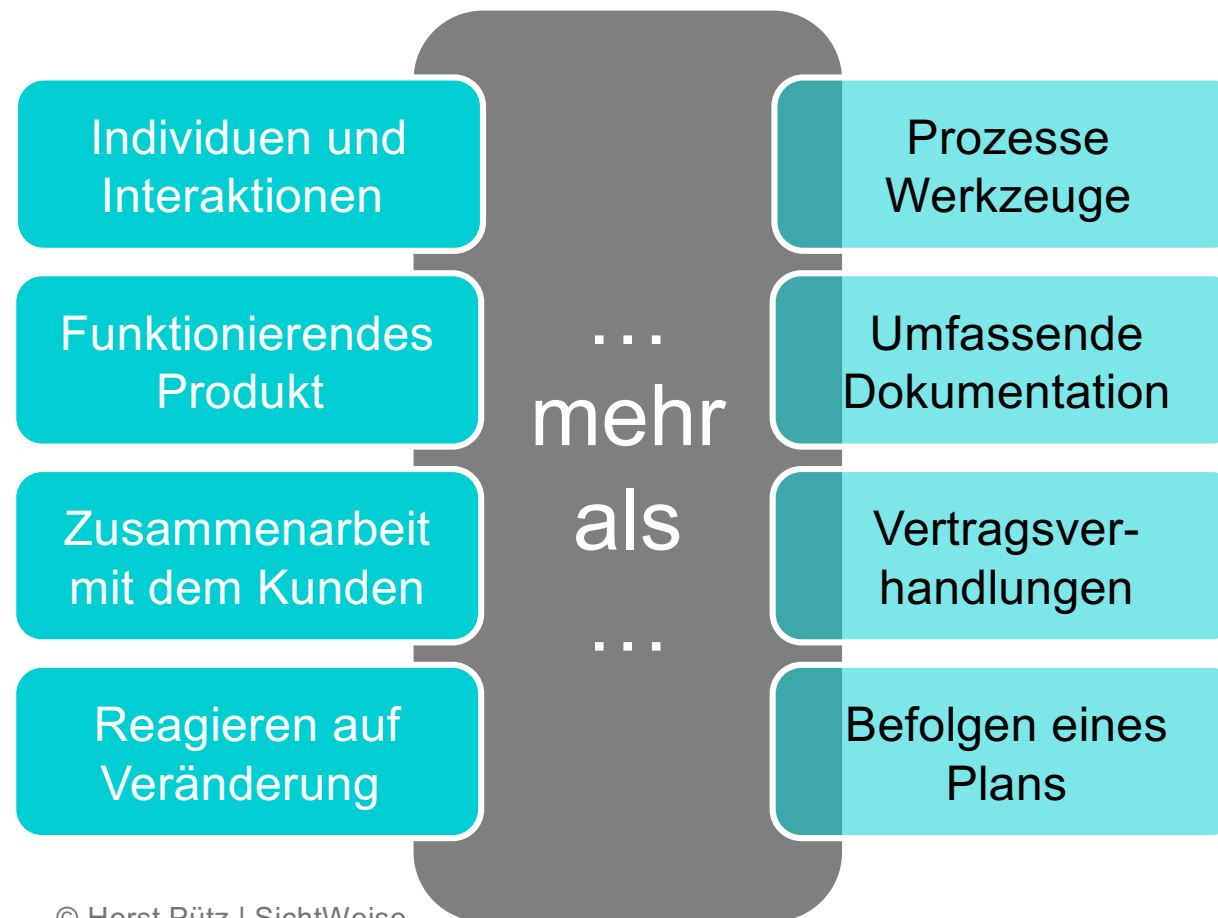


- **Kunde:** Aus dem Kunden wird ein Mitgestalter. Wir arbeiten nicht *für* ihn, sondern *mit* ihm. Feedback ist kein Endpunkt, sondern der Anfang jeder Verbesserung.
- **Team:** Agile Teams handeln selbstorganisiert. Sie übernehmen Verantwortung und wachsen an der Freiheit, Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Führung wird zur Begleitung – nicht zur Kontrolle.
- **Produkt:** Das Produkt entsteht nicht am Reißbrett, sondern durch kontinuierliches Ausprobieren, Lernen und Anpassen. Der Wert für den Kunden steht über dem Plan.
- **Selbstwirksamkeit:** Agilität stärkt das Gefühl: „*Ich kann etwas bewirken.*“ Wer gestalten darf, übernimmt Verantwortung. Wer Wirkung spürt, bleibt engagiert.

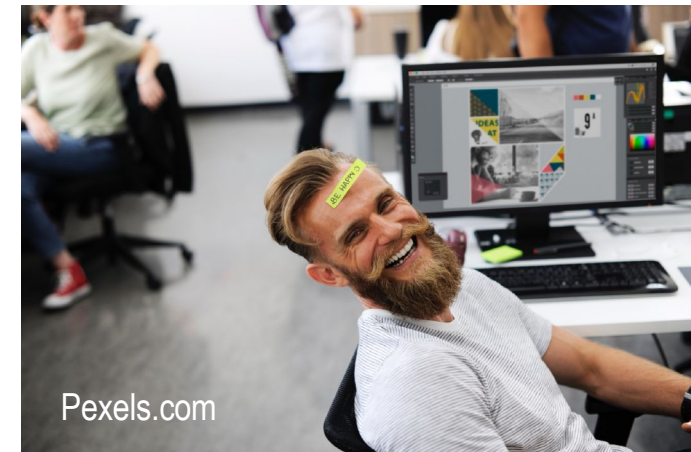
Agilität ist kein Prozess – sie ist eine gelebte Haltung. Und genau darin liegt ihre Kraft: Sie verbindet Sinn, Wirksamkeit und Zusammenarbeit in einer komplexen Welt.

Manifest für Agile Softwareentwicklung (1)

Leitsätze



© Horst Pütz | SichtWeise



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

Manifest für Agile Softwareentwicklung (2)



12 Prinzipien



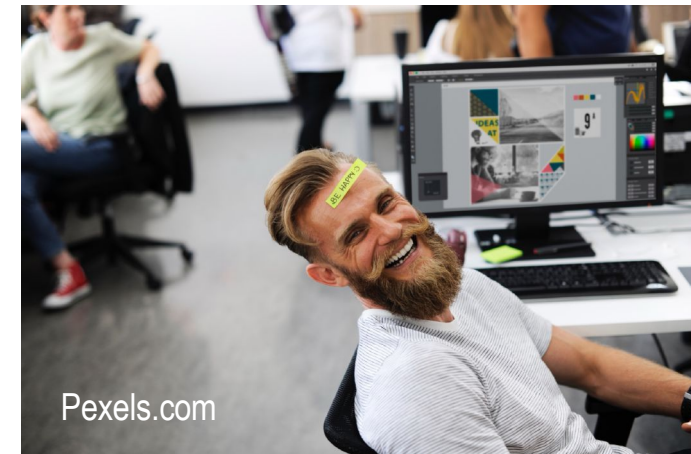


Manifest für Agile Softwareentwicklung

Leitsätze

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

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





Manifest für Agile Softwareentwicklung

12 Prinzipien (1-6)

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



Manifest für Agile Softwareentwicklung

12 Prinzipien (7-12)

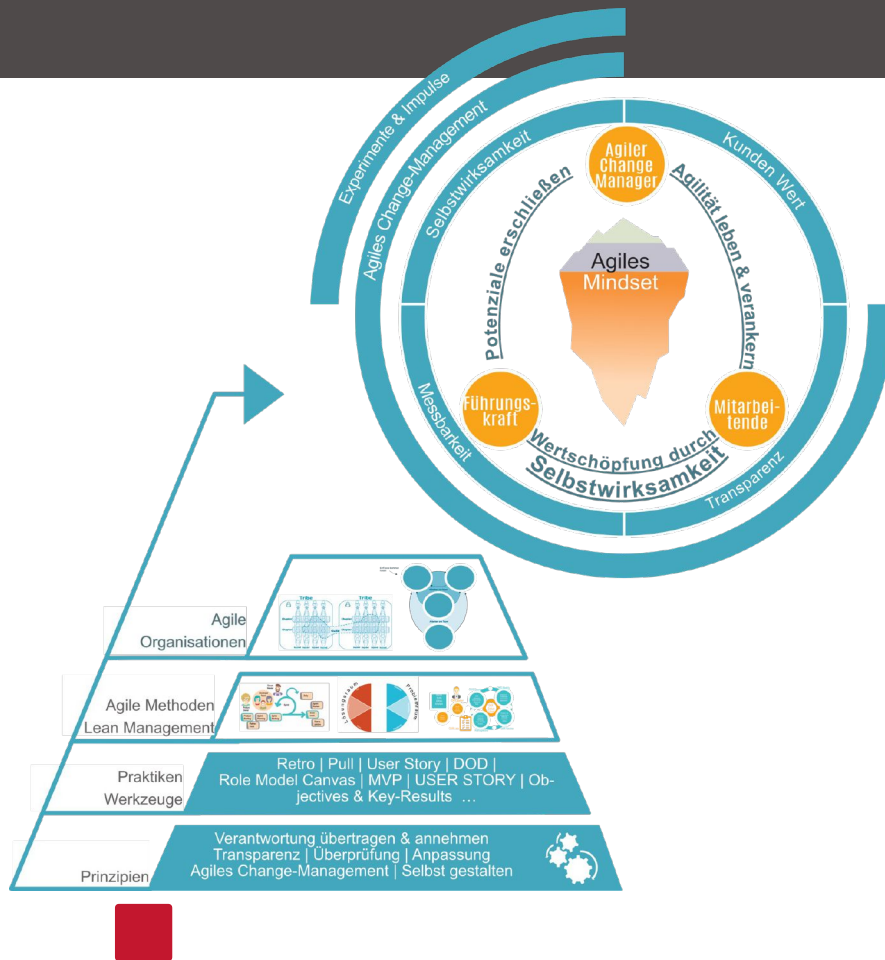
7. **Funktionierende Software** ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern **nachhaltige Entwicklung**. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein **gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit** halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf **technische Exzellenz** und gutes Design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

Agiles Manifest

Werte



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



1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung: Normalität in der komplexen, digitalen Welt

2.1.1 Treiber der Veränderung

2.1.2 Agiles Manifest

2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

2.2.1 Design Thinking

2.2.2 Scrum

2.2.3 Kanban

2.2.3 Objectives & Key Results

2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas |

Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität

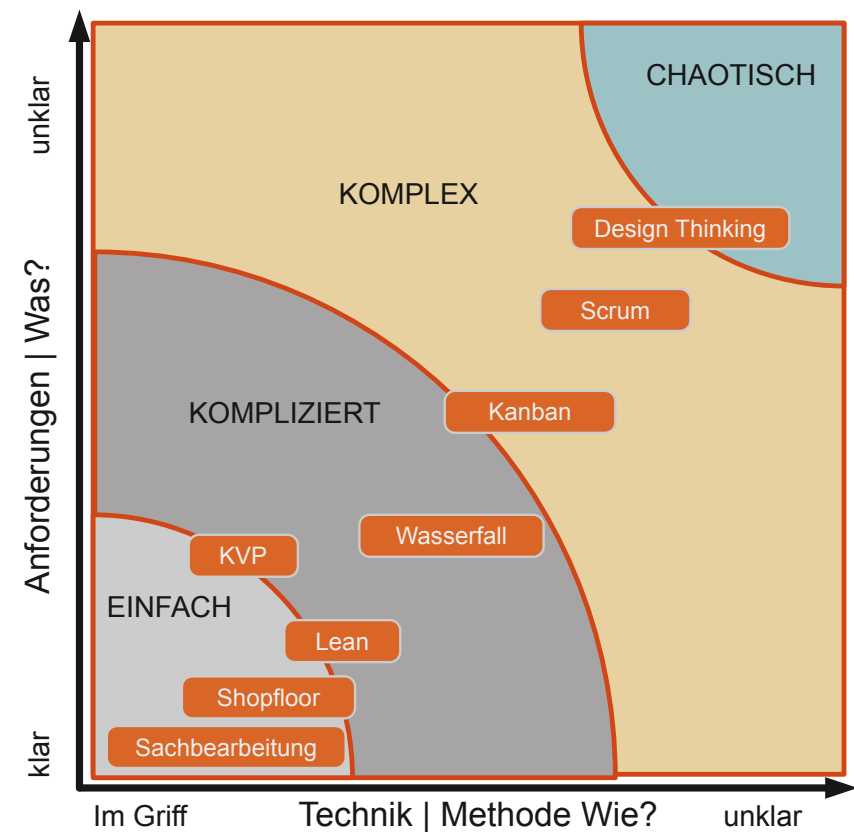
Stacey Matrix

Geschäftsmodelle | Agiles Projektmanagement



Die Stacey Matrix hilft, Entscheidungen zu treffen, wann agile Methoden sinnvoll sind. Sie klassifiziert Projekte nach den Dimensionen „Anforderungen“ und „Technologie“.

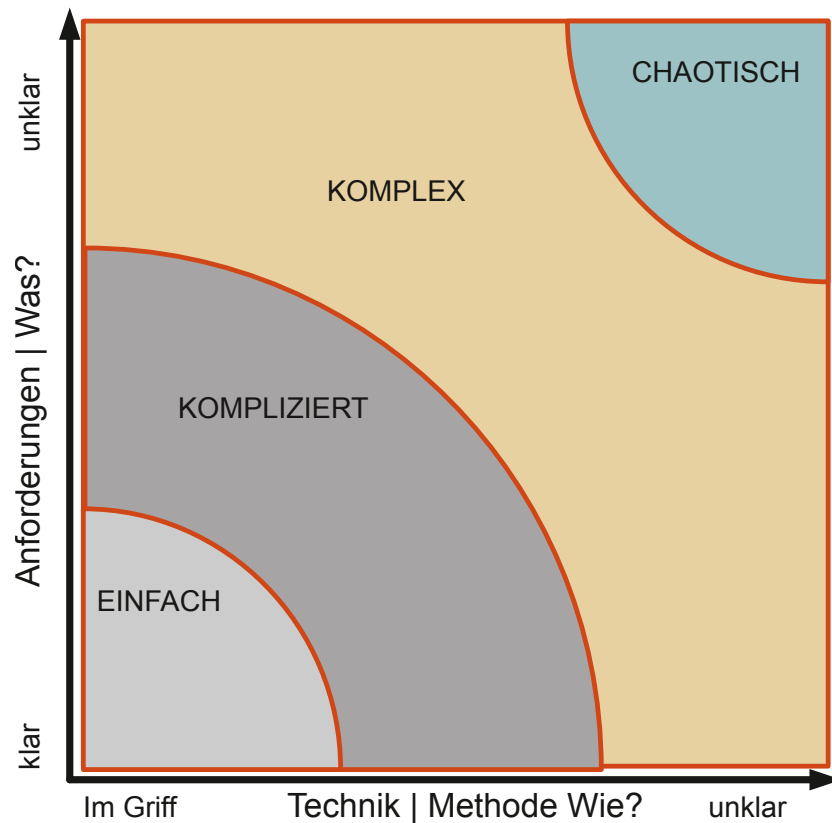
- Einfach:
sind traditionelle Methoden geeignet.
(klare Anforderungen, bekannte Lösungen)
- Kompliziert:
Anwendung von Expertenmethoden
(klare Anforderungen, komplexe Lösungen)
- Komplex:
Nutzung von agilen Methoden wie Scrum
(unklare Anforderungen und Lösungen)
- Chaotisch:
schnelles Handeln notwendig
(unbekannte Anforderungen und Lösungen)





Wann sind Agile Methoden gut geeignet?

Stacey Matrix | Einfach – Kompliziert



Einfach (simple, obvious)

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

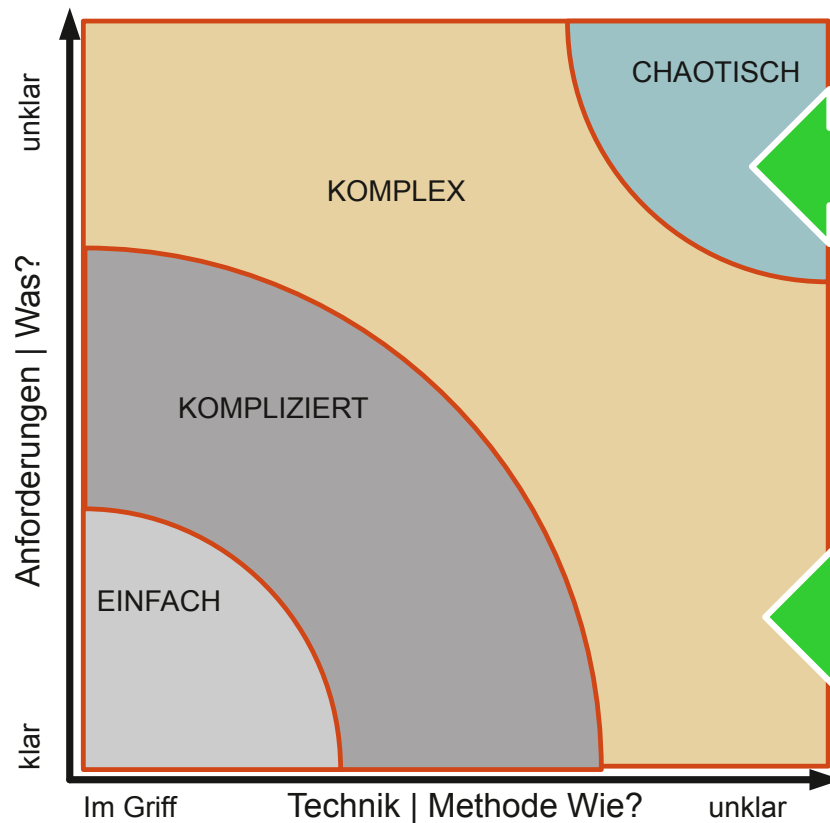
Kompliziert (complicated):

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



Wann sind Agile Methoden gut geeignet

Stacey Matrix | Komplex – Chaotisch



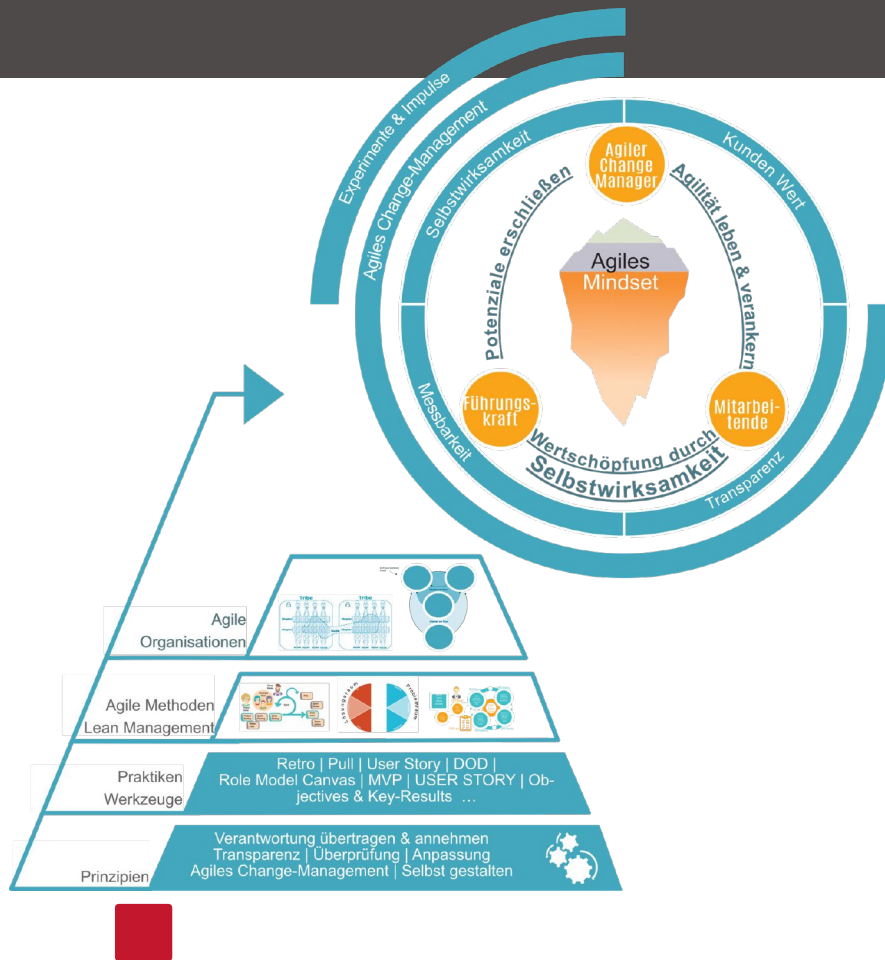
Chaotisch (chaotic):

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

Komplex (complex):

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

- Probieren | Erkennen | Reagieren



1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung: Normalität in der komplexen, digitalen Welt

2.1.1 Treiber der Veränderung

2.1.2 Agiles Manifest

2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

2.2.1 Design Thinking

2.2.2 Scrum

2.2.3 Kanban

2.2.3 Objectives & Key Results

2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas |

Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität



Herausforderungen verstehen Phasen 1 – 3

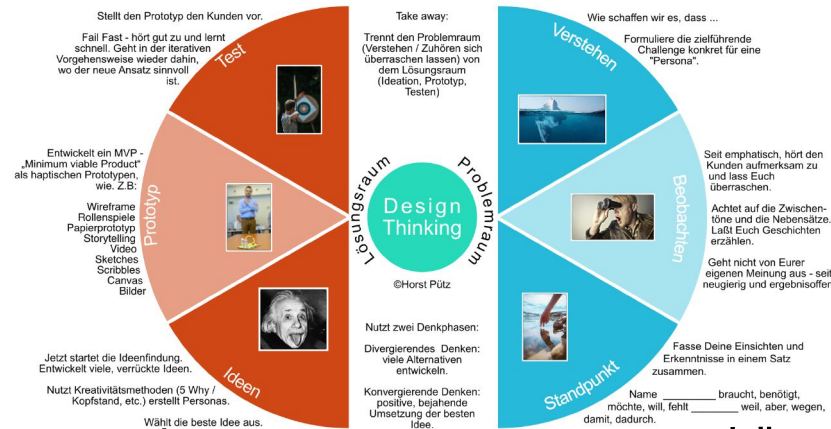


- **Definiere ein Problem | Challenge – How might we**
 - In schriftlicher Form wird das Kundenproblem formuliert
- **Beobachtung**
 - Interviews und Beobachtungen mit der Zielgruppe in dem adressierten Umfeld ergeben viele Aspekte zum Verhalten von Personen oder Gruppen. Die Erkenntnisse werden als Insights in den nächsten Phasen verwendet
- **Standpunkt**
 - Die Insights sind Grundlage zur Formulierung des Standpunkt oder der Synthese
 - Name ... benötigt, möchte, will, fehlt, ...weil, aber damit, dadurch

How Might we ...

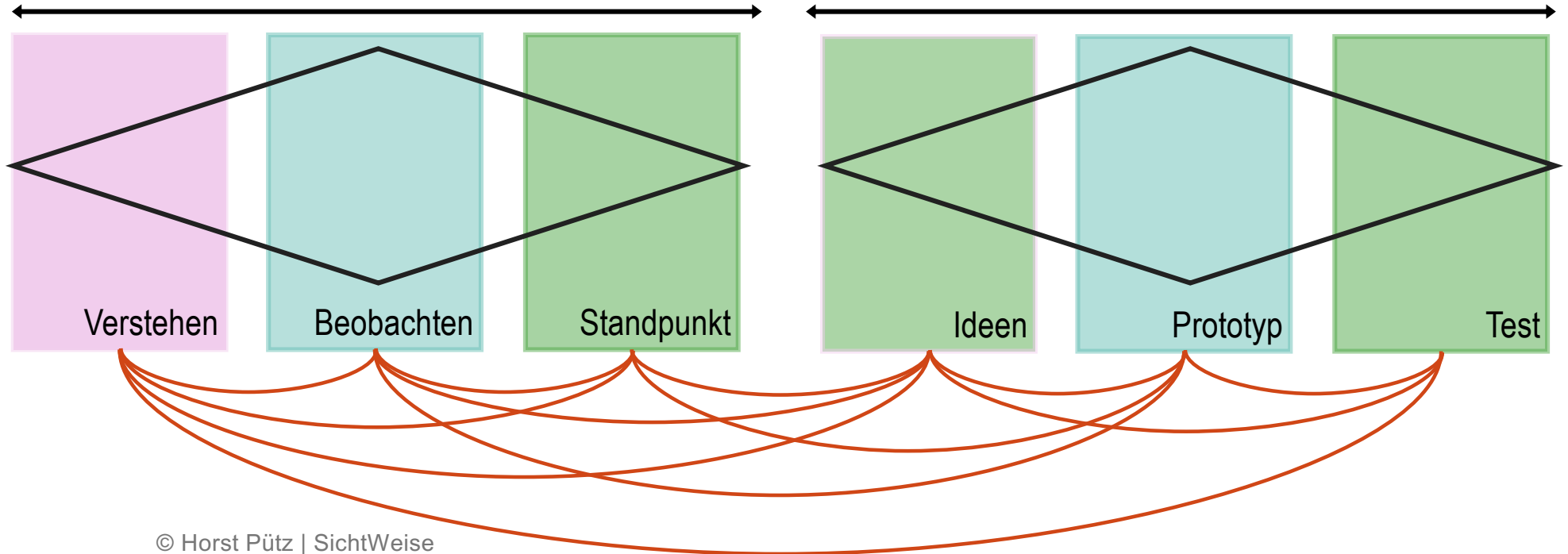


1. Beginne mit "Wie könnten wir ...": Stelle offene Fragen, die nicht einfach mit "Ja" oder "Nein" beantwortet werden können.
 2. Sei präzise: Definiere klar, welches Problem oder welche Herausforderung gelöst werden soll. Vermeide zu allgemeinen oder pauschalen Fragen.
Berücksichtige Personas: Beziehe unterschiedliche Perspektiven ein und beachte die Bedürfnisse und Anliegen verschiedener Nutzergruppen. Dies fördert eine inklusive Lösungsfindung, die unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigt.
- Wie können wir Berufspendlern mit wenig Zeit dabei helfen, schneller gesunde Mahlzeiten zu finden, sodass sie sich auch während stressiger Arbeitstage ausgewogen ernähren können, und somit ihr Wohlbefinden steigern?
 - Wie könnten wir den öffentlichen Nahverkehr so verbessern, dass er sowohl umweltfreundlicher als auch attraktiver für Pendler wird?

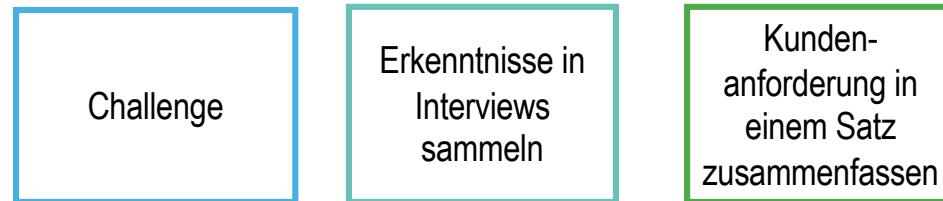
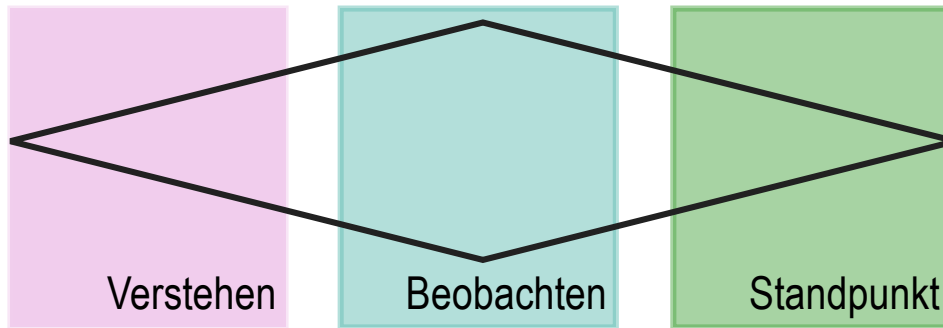


Herausforderung verstehen

Lösungen entwickeln



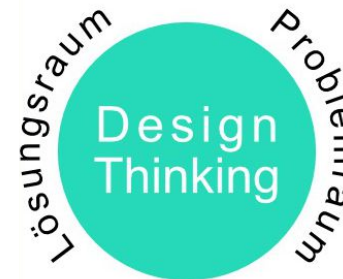
Problemraum: Herausforderung verstehen



(Wer / Name) _____

hat welches Problem (braucht, benötigt, möchte, will, fehlt) _____

Weil _____





Lösung entwickeln Phasen 4 – 6



- **Ideen finden**

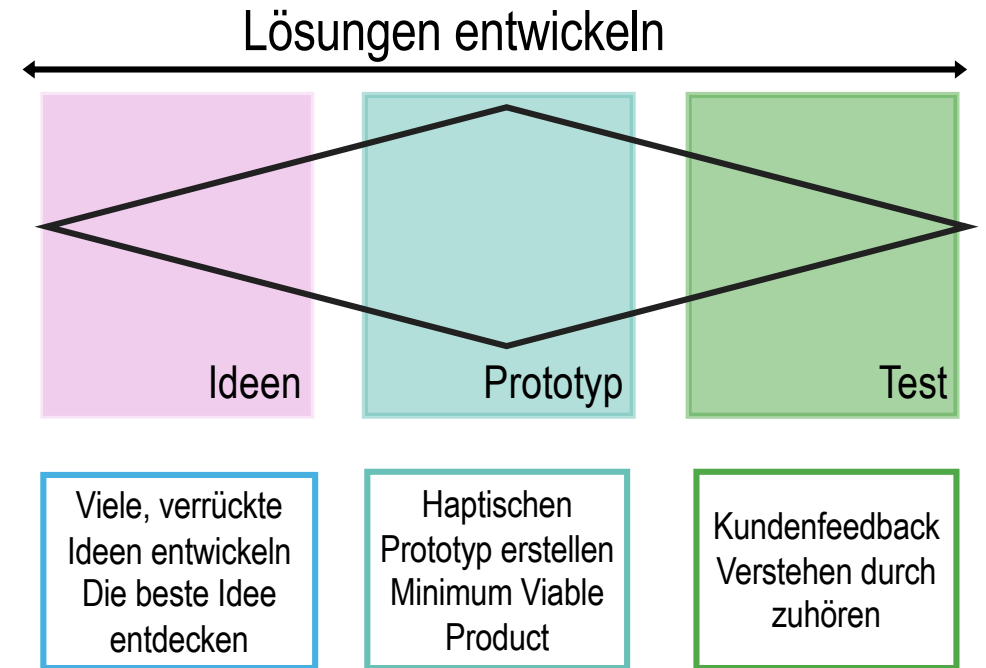
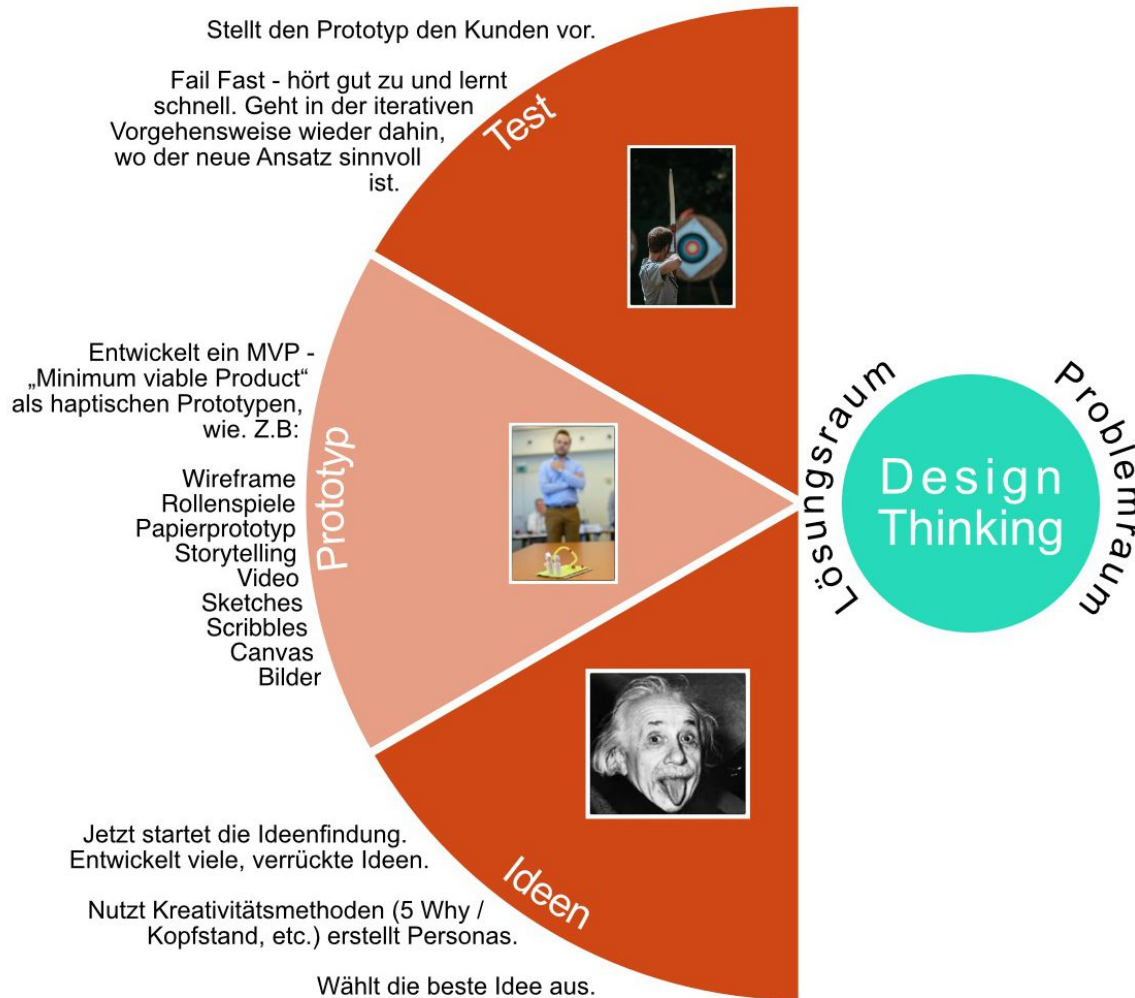
- Ziel der Ideation ist möglichst viele Ideen für eine mögliche Kundenlösung zu finden. Dies geht am einfachsten über eine „How might we“ Fragestellung. Alle Ideen werden dokumentiert und priorisiert

- **Prototyping**

- Oft investieren Unternehmen viel Zeit in die umfangreiche Herleitung einer Lösung, rechnen Business Cases und erstellen aufwendige Funktionsmuster nahe an der Serienreife. Design Thinking wählt hier einen deutlich radikaleren Weg und prüft über einfache Prototypen, ob eine Idee die Kundenbedürfnisse befriedigt oder nicht

- **Testing**

- Durch frühes Testen gelingt es Annahmen zu prüfen oder auch zu verwerfen. Mit einfachen Prototypen erhält man bereits erstaunlich gutes Feedback und spart erst noch Zeit und Geld in der Durchführung. Zuhören ist hier die Aufgabe





Zwei Denkphasen

Grundprinzipien, die bewusst oder unbewusst bei jedem kreativen Vorgehen eingesetzt werden sind die beiden Denkphasen Divergieren und Konvergieren.

Divergierendes Denken

bedeutet eine breite Suche nach 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

beschreibt eine fokussierte positive, bejahende Evaluation der Alternativen.

In dieser Phase geht es um die Auswahl der wichtigsten Alternativen aus der divergierenden Sammlung von Optionen..





Divergieren

Grundprinzipien des kreativen Denkens: Divergierendes Denken (© <https://www.creaffective.de/de/>)

- **Beurteilungen zurückstellen:**
 - Jede Form der Beurteilung (positiv „tolle Idee“ | „ja, aber geht nicht“), wird zurück gestellt. Zurückstellen heißt lediglich, dass wir im Moment nicht bewerten
- **Quantität vor Qualität:**
 - Um gute Optionen zu erreichen, müssen viele Optionen entwickelt werden. Beim kreativen Denken geht es darum, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, die guten Optionen zu finden
- **Wilde Ideen suchen:**
 - Es ist relativ einfach aus einer „verrückten Idee“ schrittweise eine umsetzbare Lösung zu entwickeln. Oft haben scheinbar „verrückte Idee“ großes Potenzial, das in den nächsten Schritten genutzt werden kann
- **Auf Bestehendem aufbauen / Verbindungen herstellen:**
 - Lösungen im kreativen Denken entstehen oft durch das Weiterentwickeln und Kombinieren von bestehenden Elementen.



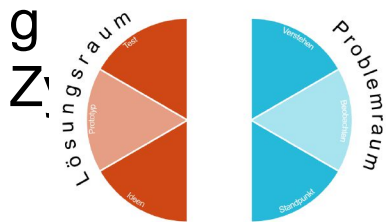
Konvergieren

Grundprinzipien des kreativen Denkens: Konvergierendes Denken (© <https://www.creaffective.de/de/>)

- **Positive Beurteilung anwenden: Nach Potenzialen suchen anstatt nach Fehlern:**
 - Bei der Bewertung von Optionen wird darauf fokussiert, was positiv an einer Idee ist und wo Potentiale liegen
- **Bewusst und überlegt handeln:**
 - Die Zeit und Sorgfalt bei der Entwicklung von Optionen sollte ebenfalls bei der Bewertung aufgewendet werden
- **Das Ziel im Blick haben:**
 - Optionen werden auf ein bestimmtes Ziel bzw. Frage hin entwickelt. Bei der Bewertung der Ideen ist es daher wichtig, sich die Zielsetzung zu vergegenwärtigen
- **Neuigkeitswert bedenken:**
 - Divergierendes Denken findet statt, um neue Ideen zu entwickeln, oft weil bisherige Lösungen nicht zufriedenstellend sind
- **Ideen verbessern wollen:**
 - Eine Idee ist meist noch keine fertige Lösung, sondern eher wie ein Samenkorn, das Pflege zur Reife benötigt

Design Thinking

Die Bedürfnisse
der Kunden
verstehen -
Produktentwicklun



Werkzeuge
& Praktiken

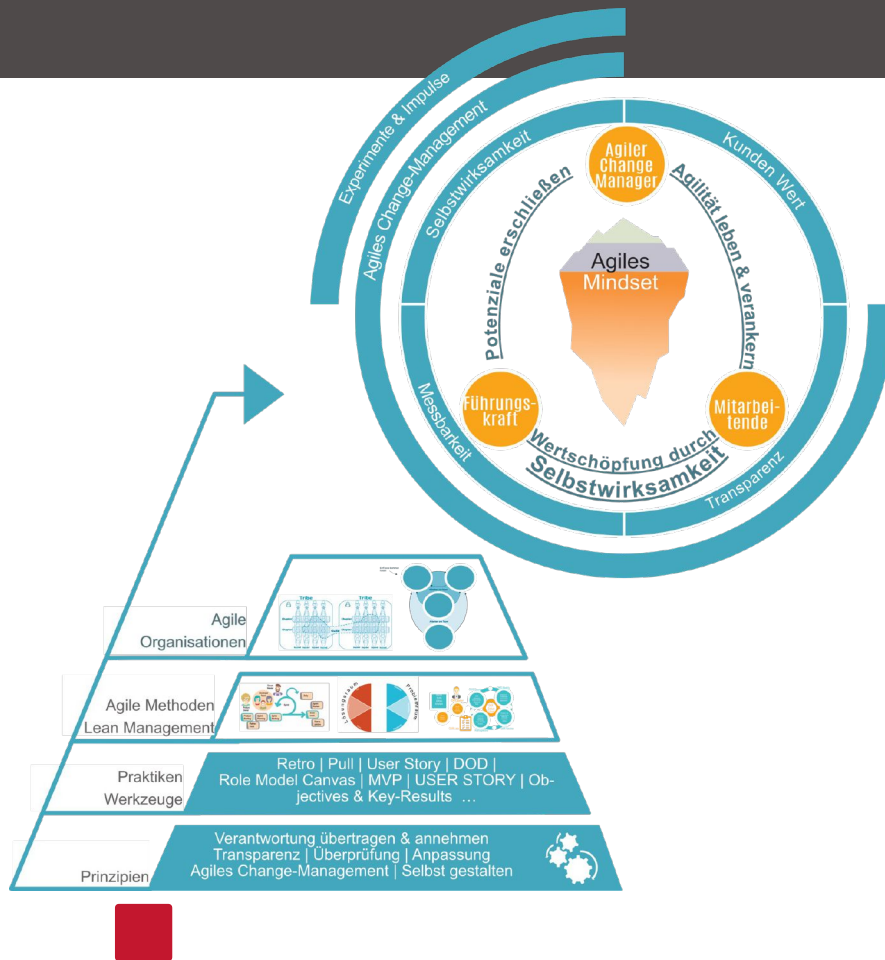


Methoden
Frameworks

Werte
Prinzipien

- Heterogen, crossfunktionale Teams
 - Haptisches Arbeiten
 - MVP Minimal Viable Product
 - Persona
 - Empathy Map
 - Kopfstand, etc.
-
- Trennung Problemraum Lösungsraum
 - Fail Fast
 - Iteratives Vorgehen
 - Divergierendes-, Konvergierendes Denken
-
- Alle Ideen zulassen
 - Ausprobieren - Früh scheitern
 - Jeder ist Experte
 - Achtsam sein - Spaß Haben
 - Überraschungen begrüßen





1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung: Normalität in der komplexen, digitalen Welt

2.1.1 Treiber der Veränderung

2.1.2 Agiles Manifest

2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

2.2.1 Design Thinking

2.2.2 Scrum

2.2.3 Kanban

2.2.3 Objectives & Key Results

2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas |

Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität

Scrum

Definition

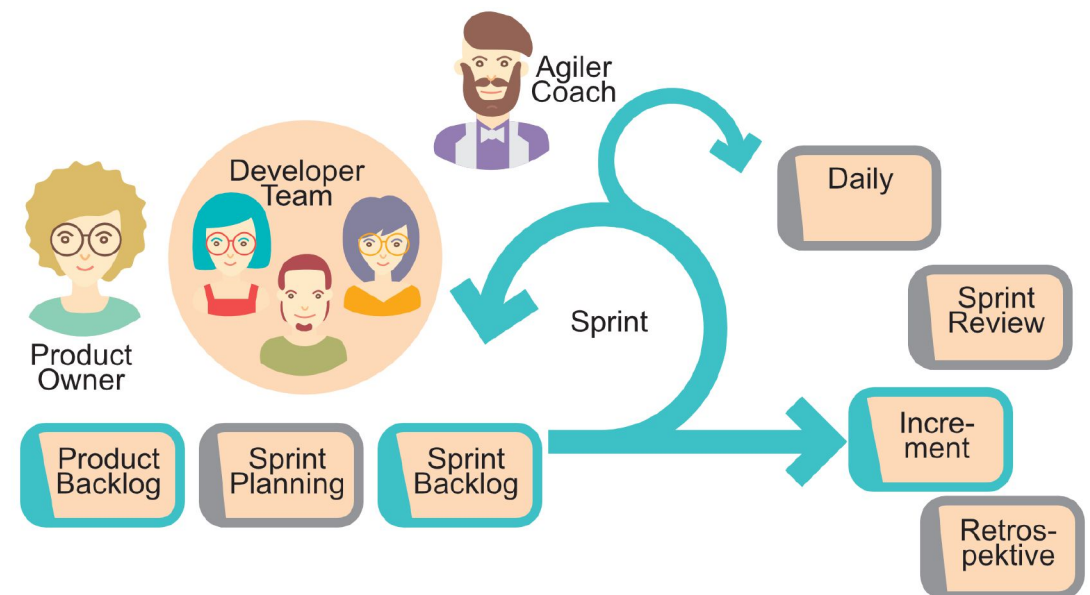
Framework

Scrum ist ein Rahmenwerk (Framework), innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern.

Ken Schwaber und Jeff Sutherland

Empirie

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



Säulen | Werte | Rollen



Selbstverpflichtung | Autonomie

Säulen

- Transparenz
- Überprüfung
- Anpassung

Werte

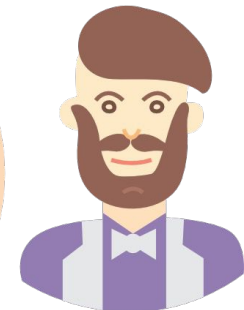
- Selbstverpflichtung
- Mut
- Fokus
- Offenheit
- Respekt



Product Owner



Developer Team



Agiler Coach



Product Owner



Aufgaben und Verantwortungen

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

Was der Product Owner nicht tut

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

Developer Team



Aufgaben und Verantwortungen

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

Scrum Master



Aufgaben und Verantwortungen

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



Was der Scrum Master nicht tut

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

Artefakte



Jedes Artefakt beinhaltet ein Commitment,

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

Product Backlog

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

Sprint Backlog besteht aus

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



Inkrement

- Ein Inkrement ist ein konkreter Schritt in Richtung des Produkt-Ziels. Jedes Inkrement ist additiv zu allen vorherigen Inkrementen und gründlich geprüft, um sicherzustellen, dass sie alle zusammen funktionieren.

Sprint

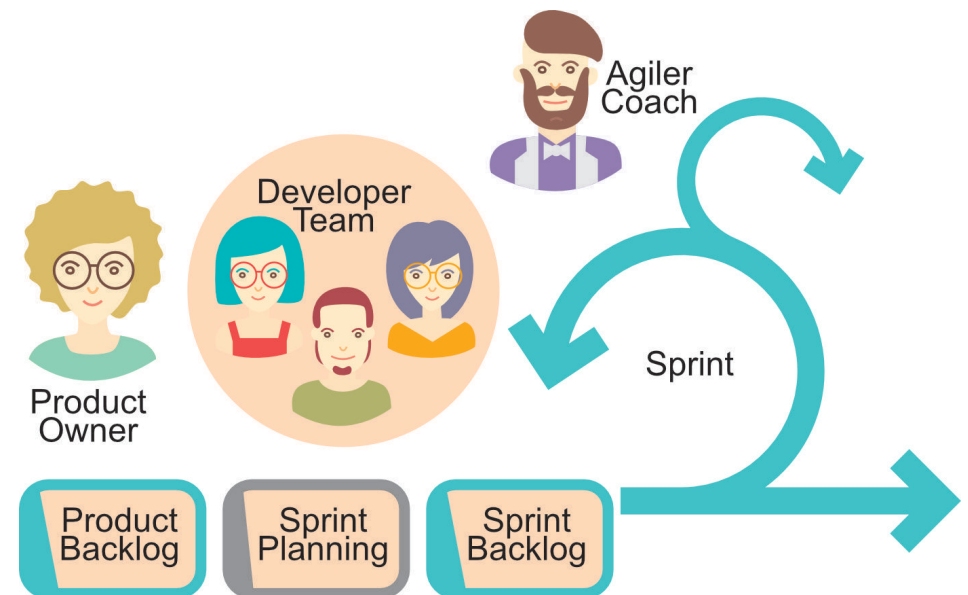


Sprint(s): der Herzschlag von Scrum

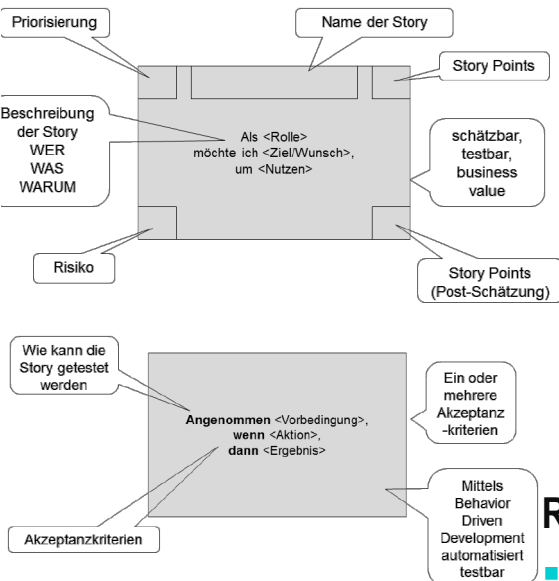
- Ideen werden in Wert umgewandelt.
- Alle Sprints in einem Entwicklungsvorhaben haben die gleiche Dauer.
- Ein neuer Sprint startet sofort nach Abschluss des vorherigen.
- Während des Sprints werden keine Änderungen am Ziel vorgenommen.
- Den Developern werden während des Sprints keine anderen Aufgaben übertragen

Sprint Ziel:

- Das Produktziel beschreibt einen zukünftigen Zustand des Produkts, der dem Scrum-Team als Planungsgrundlage dient. Das Sprint-Ziel beantwortet die Frage: *Warum wird dieses Inkrement entwickelt?*



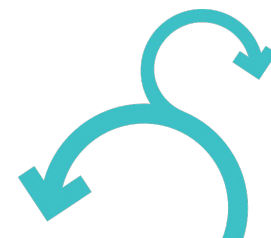
Wie entsteht das Inkrement?



Product Backlog

Sprint Backlog

Increment



User-Story

beschreibt eine möglichst kleine, werthaltige Kundenanforderung

Rolle (Wer?)

- Die Rolle definiert die Bedürfnisse

Wunsch oder Bedürfnis (Was)

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

Zweck oder Begründung (Warum?)

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

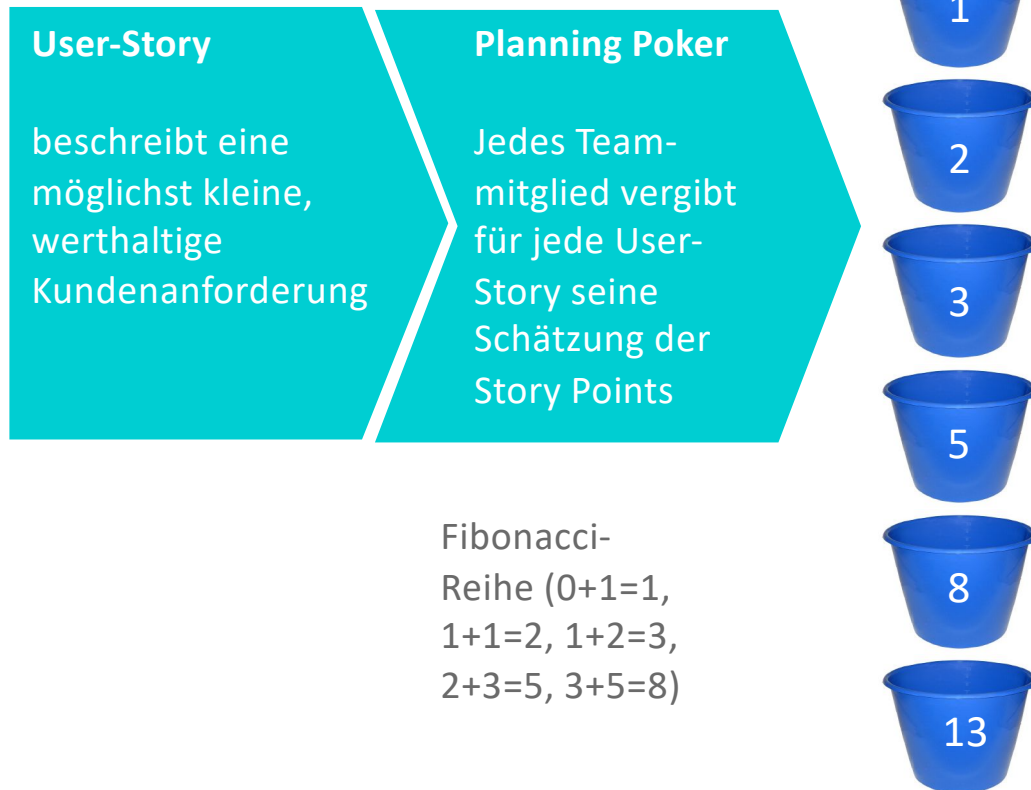
Akzeptanzkriterien

- Unter welchen Bedingungen ist die User Story als abgeschlossen

Die User Stories werden im Backlog priorisiert

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

Schätzen



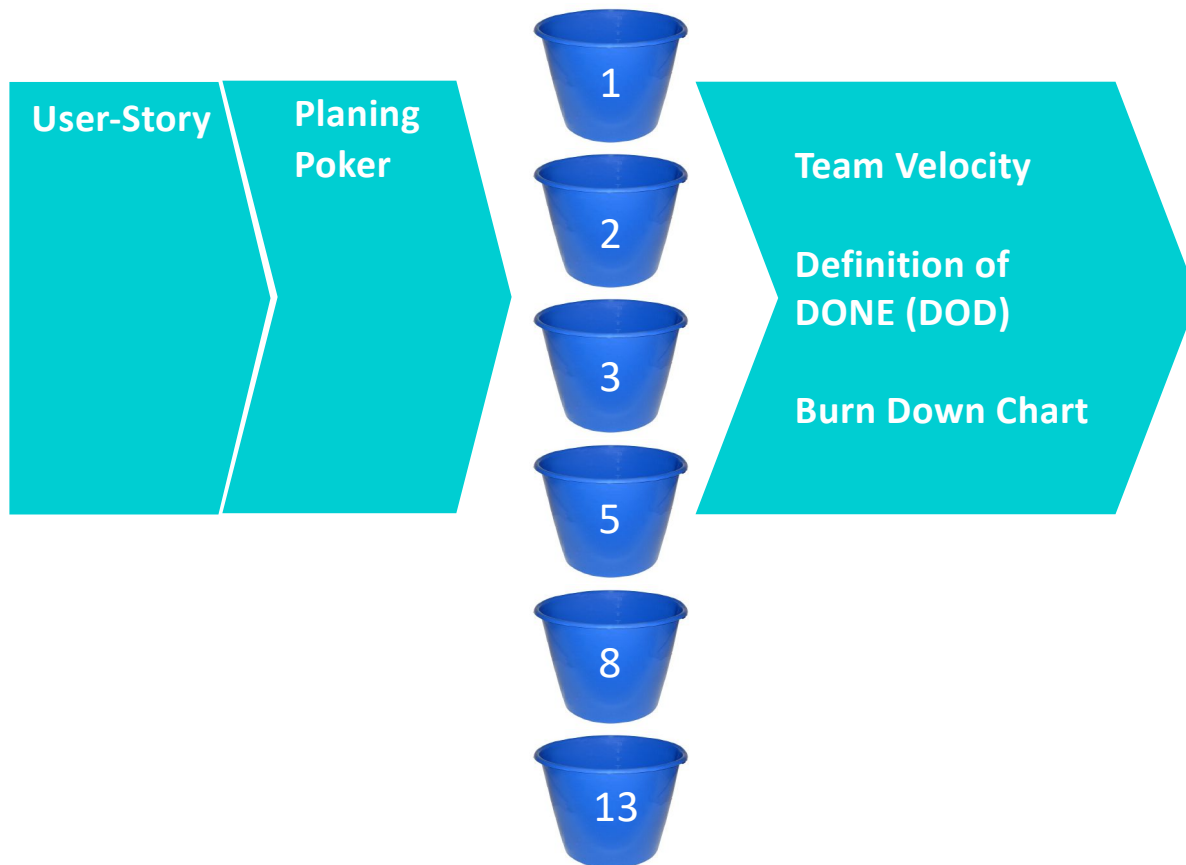
Schätzen im Scrum-Prozess ist ein wesentlicher Bestandteil der Sprint-Planung. Ziel ist es, den Aufwand für einzelne Product-Backlog-Einträge bzw. User Stories einzuschätzen. Die vereinbarte Anzahl an Story Points beschreibt dabei den relativen Aufwand und die Komplexität zur Erstellung des Inkrements im jeweiligen Sprint.

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

- Jedes Teammitglied erhält ein Kartenset mit den Fibonacci-Zahlen.
- Eine User Story wird vorgestellt und diskutiert.
- Alle Teammitglieder legen verdeckt eine Karte mit ihrer Schätzung ab, die anschließend gleichzeitig aufgedeckt wird.
- Danach erläutern die Teilnehmenden ihre Einschätzungen, bis eine gemeinsame Bewertung erzielt wird.

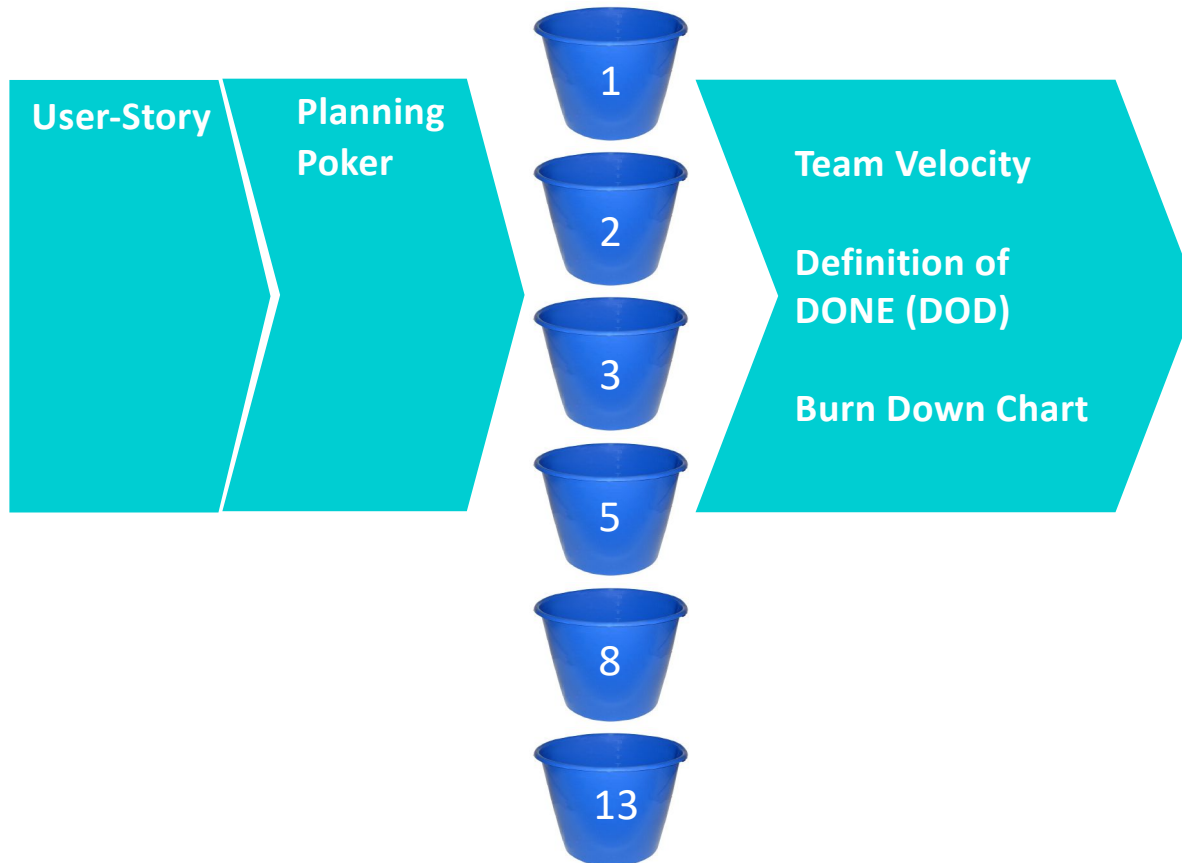
Planning Poker sorgt für die Beteiligung aller Teammitglieder und stellt sicher, dass alle

Definition of Done (DoD)



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

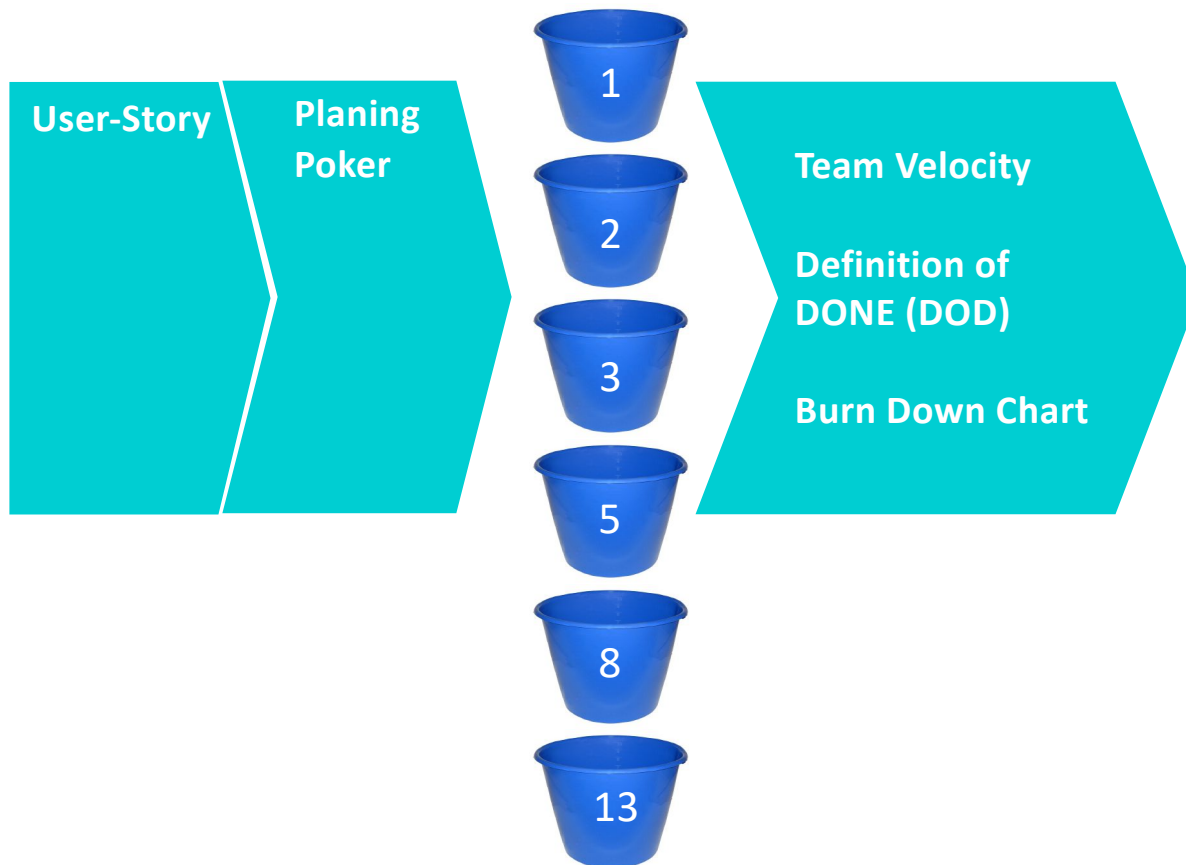
Team Velocity



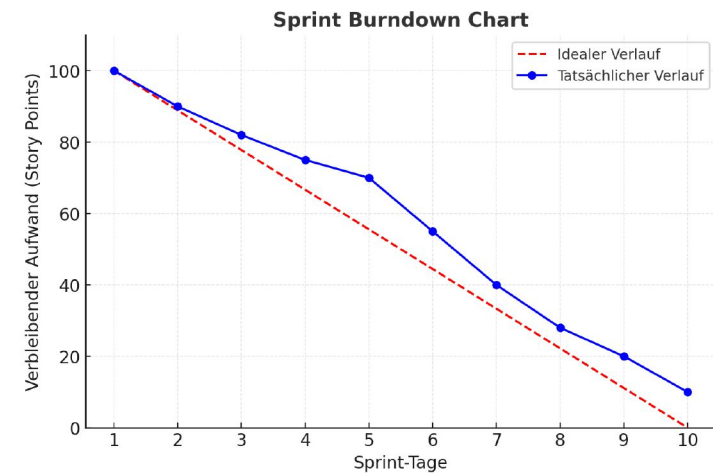
Team Velocity beschreibt, wie viele Story Points ein Scrum-Team innerhalb eines Sprints abschließen kann. Sie dient als Maß für die Produktivität des Teams und ermöglicht eine realistische Planung zukünftiger Sprints.

Die Velocity variiert je nach Team und Projekt. Sie ist keine Kennzahl zum Vergleich zwischen Teams, sondern ein internes Werkzeug, um die Leistungsfähigkeit und Planungssicherheit eines Teams besser einzuschätzen.

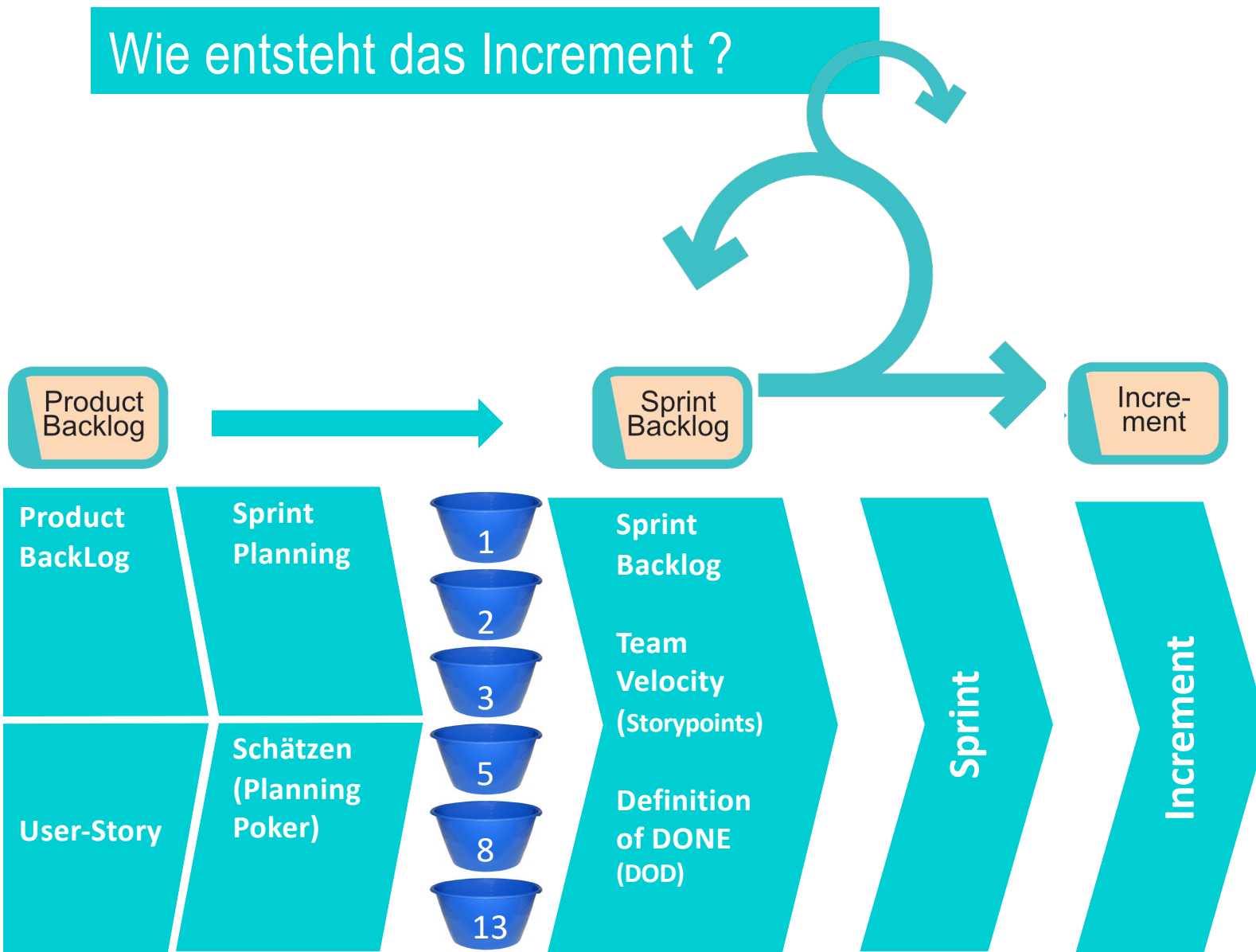
Burndown-Chart



Das Burndown-Chart ist ein visuelles Werkzeug, das die verbleibenden Story Points über die Zeitachse transparent darstellt. Es zeigt, ob das Team im Plan liegt, ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen von Problemen und unterstützt die Kommunikation innerhalb des Teams sowie mit den Stakeholdern



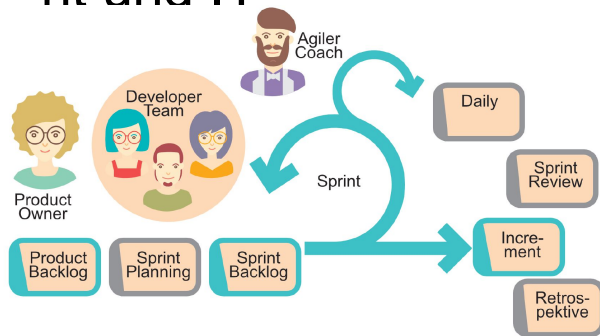
Wie entsteht das Increment ?



Ein Inkrement ist das konkrete Ergebnis eines Sprints – ein Stück funktionierendes Produkt, das nutzbar, testbar und im besten Fall auslieferbar ist.

SCRUM

Agiles Projektmanagement und IT-



Werkzeuge
& Praktiken

Methoden
Frameworks

Werte
Prinzipien

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

Rollen

- Product Owner
- Entwicklungsteam
- Scrum Master

Sprint

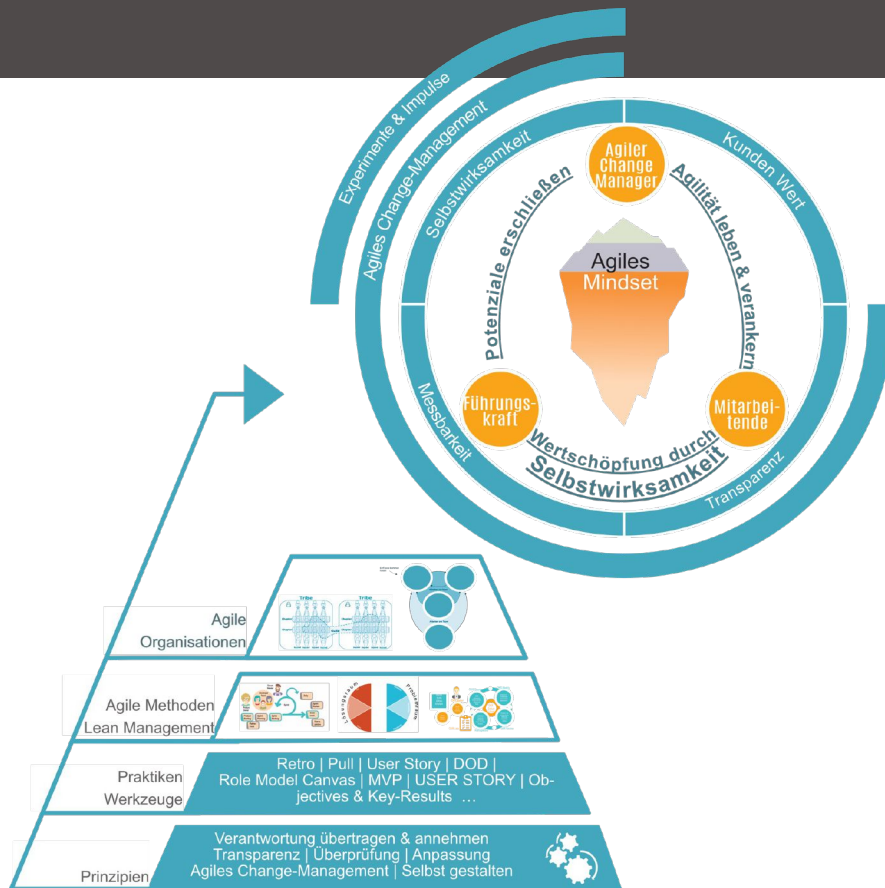
- Sprint Planning
- Daily Scrum
- Sprint Review
- Sprint Retrospektive

Artefakte

- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Product Increment

- Transparenz
- Überprüfung
- Anpassung

- Selbstverpflichtung
- Mut
- Fokus
- Offenheit
- Respekt



1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung - die Normalität in der komplexen, digitalen Welt

- 2.1.1 Treiber der Veränderung
- 2.1.2 Agiles Manifest
- 2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

- 2.2.1 Design Thinking
- 2.2.2 Scrum
- 2.2.3 Kanban
- 2.2.3 Objectives & Key Results
- 2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas | Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität

Kanban



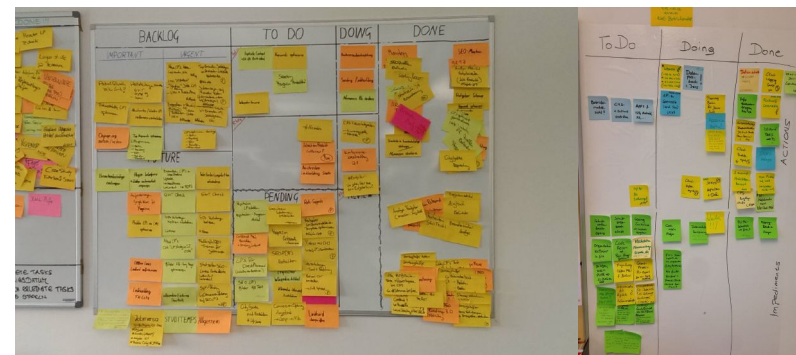
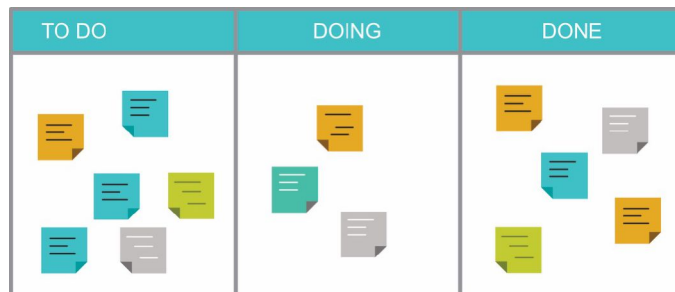
Beschreibung

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





Glossar

- **Wertstrom | Arbeitsprozess**
umfasst alle Schritte, die erforderlich sind, um eine Aufgabe von der Aufnahme bis zur Fertigstellung durchzuführen.
- **Arbeitsfluss**
Der Arbeitsfluss beschreibt den kontinuierlichen und effizienten Ablauf von Aufgaben durch den Arbeitsprozess. WIP-Limits und das Pull Prinzip sind dabei wichtige Werkzeuge.
- **Aktivität**
ist eine konkrete Handlung oder Aufgabe, die im Rahmen des Arbeitsprozesses ausgeführt wird.
- **Arbeitstypen / Tasks**
Einzelne Arbeitsschritte

Mitarbeiter einstellen

Ablauf von der
Stellenbeschreibung bis
zur Einstellung

Bewerbermanagement

Organisation von 3
Vorstellungsgesprächen



Regeln – die Visualisierung ist die Basis für Dialog und gemeinsames Lernen

- **Visualisierung**

- Der Arbeitsprozess wird auf dem Kanban Board visualisiert. Die verschiedenen Stationen werden als Spalten dargestellt. Aufgaben werden auf Karteikarten (Tickets) notiert und wandern im Laufe des Prozesses auf dem Kanban Board von links nach rechts.

- **Begrenzung der WiP / Pull System**

- Die Anzahl der Work in Progress (Tickets), die eine Station zugleich bearbeitet, muss limitiert sein. Auch wenn mehr Tickets zum Bearbeiten verfügbar sind, darf das festgelegte Limit nicht überschritten werden. Dadurch entsteht das Pull- System: Stationen holen sich Tickets bei der Vorgängerstation ab, statt sie von ihr zu bekommen.

- **Messung und Optimierung**

- Durch die Messung von Größen wie die Länge von Warteschlangen, die Zykluszeit und der Durchsatz kann ermittelt werden, wie gut der Prozess organisiert ist. Dadurch kann der Prozess immer weiter optimiert werden. Diese Messung und Optimierung findet während des ganzen Prozesses statt (Kaizen).

- **Explizite Regelung**

- Alle Regeln müssen explizit sein, sodass alle Beteiligten wissen, unter Gesetzmäßigkeiten man arbeitet. Dazu gehören die Definition des Begriffs „fertig“, Regeln, wie das nächste Ticket gewählt wird, oder die Bedeutung der Spalten.

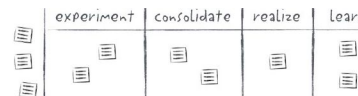
- **Implementiere Feedback- Mechanismen** und führe gemeinsam Verbesserungen durch

Kanban

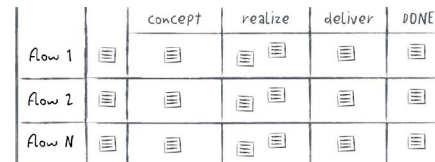


Flight Level – Unternehmensweite Vernetzung von Kanban

Level 3: Strategie

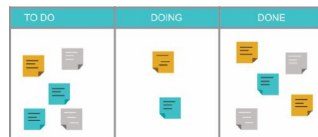


Level 2: Koordination



Level 1: Operational

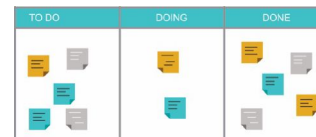
Team 1



Team 2



Team 3



Die Kanban Flight Levels sind ein Kommunikationsinstrument, für evolutionäre Verbesserungen

- Flight Level 4: Optimierung von Strategie und Portfolio
- Flight Level 3: Optimierung des Wertstroms
- Flight Level 2: Team mit koordiniertem Input und Task-Fokus
- Flight Level 1: Team mit unreguliertem Input und Task- Fokus

Office Board (keine Arbeitsteilung)



Bewerber gewinnen

- Xing Kampagne
- Monster Kampagne
- Stellenanzeigen
- Datenbank

Business Development

- Kunden gewinnen
- Recherche
- Kundenanzeigen
- Cold Calls

Vermittlung

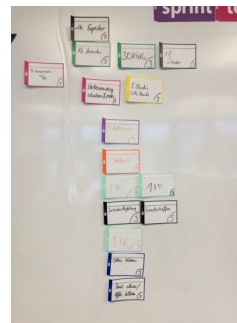
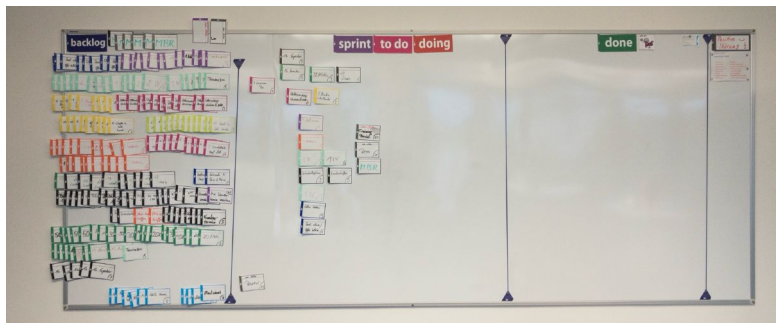
- Send Out
- Interviews
- Closing

Beschreibung der Arbeitsschritte in Kennzahlen

Ist | Soll

Kurze Iteration

Voneinander Lernen (Retrospektive)



Erste Schritte

Einführung von Kanban

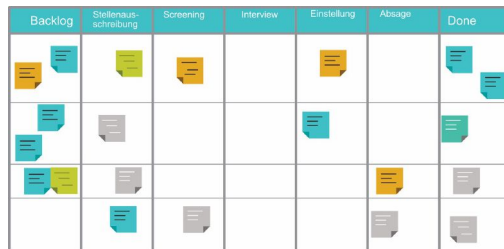
Wichtigste Prozesse

- Software prüfen und ausprobieren
- Team Einführung
 - Vorteile Transparenz
 - Methode Kanban
 - Kanban im Team vorstellen
 - Commitment zu einer Einführungsphase
- Workflow Management | Identifikation von Prozessen
- Beschreibung der Prozesse | Verantwortlichkeiten | Rollen
- Erstellung des Kanban Boards
 - Spalten | WIP Limits | Schwimmbahnen etc.
- Feedbackschleifen



Kanban

Übersicht



Transparente Prozesssteuerung

Werkzeuge | Praktiken

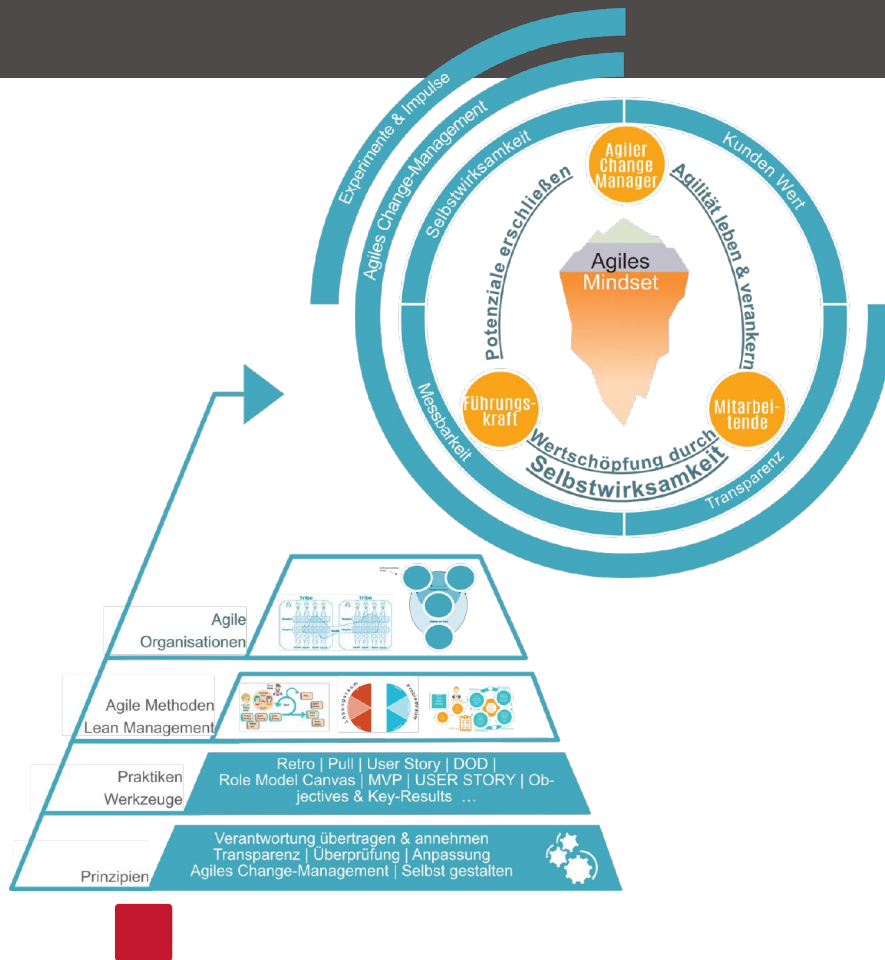
- Mache Arbeit sichtbar
- Limitiere die Arbeit WIP
Manage Flow (Pull Prinzip)
- Mach Prozessregeln explizit
- Implementiere Feedback-Mechanismen
- Führe gemeinsame Verbesserungen durch
- Nutze Schwimmbahnen, um Aktivitäten und Tasks zu organisieren

Prinzipie

- Respektiere & Visualisiere Status Quo
- Evolutionäre Veränderungen

Werte

- Kaizen
- Team entwickelt Verbesserungen



1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung: Normalität in der komplexen, digitalen Welt

2.1.1 Treiber der Veränderung

2.1.2 Agiles Manifest

2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

2.2.1 Design Thinking

2.2.2 Scrum

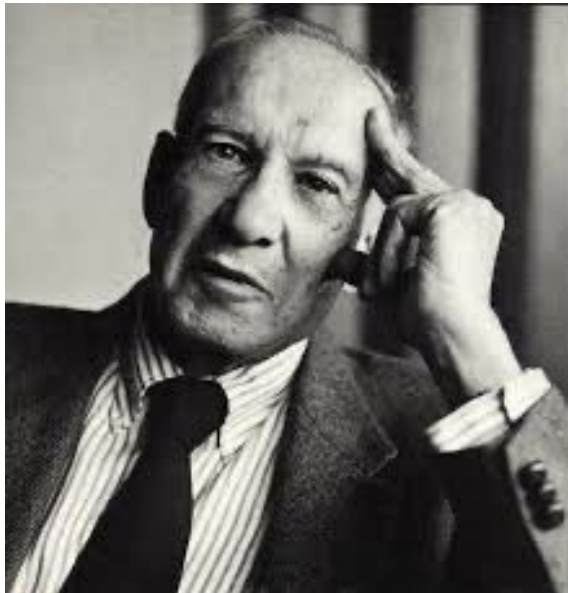
2.2.3 Kanban

2.2.3 Objectives & Key Results

2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas |

Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität



„Culture eats
strategy for
breakfast

Peter Drucker

OKR versteht sich selbst als „*Werteorientierte Führung*“



OKR (“Objectives & Key Results”) ist ein Rahmenwerk (“Framework”) für agile Zielvereinbarungen und “Digital Leadership” im Sinne agiler Mitarbeiterführung. Zentraler Bestandteil des Rahmenwerks sind dabei die konkreten operativen Themen, die ein Mitarbeiter oder ein Team angehen kann, um einem Unternehmen wirklich dabei zu helfen, seine strategischen Ziele zu erreichen.

Der OKR-Guide “Objectives & Key Results”

Der offizielle Leitfaden für
agile Mitarbeiterführung mit OKR



Patrick Lobacher Christian Jacob

Entwickelt und stetig aktualisiert von
Patrick Lobacher und Christian Jacob
Januar 2019



OKR versteht sich selbst als „*Werteorientierte Führung*“

Werte sind der zentrale Bestandteil einer Unternehmenskultur, die für Motivation und Erfolg steht.

Fest verankerte Werte sind für ein Unternehmen bedeutend wichtiger als niedergeschriebene Regeln und Verhaltensweisen.



- OKR verbindet das strategische Leitbild mit der operativen Umsetzung
- OKR ermöglicht allen Mitarbeitern Orientierung für die Ausgestaltung Ihrer Arbeit
- OKR basiert auf Agilem Mindset
- OKR ist zyklisch und messbar



OKR versteht sich selbst als „*Werteorientierte Führung*“

Werte sind der zentrale Bestandteil einer Unternehmenskultur, die für Motivation und Erfolg steht.

Fest verankerte Werte sind für ein Unternehmen bedeutend wichtiger als niedergeschriebene Regeln und Verhaltensweisen.



OKR steht für *Objectives and Key Results* und teilt Ziele in **Objectives** und **Key Results** auf.

- Das **Objective** gibt – ähnlich wie eine Vision – eine klare Richtung vor und ist dabei emotional und motivierend formuliert.
- Die **Key Results** machen das Objective messbar und zeigen am Ende eines Zyklus, ob und in welchem Ausmaß das Objective erreicht wurde.

Objectives and Key Results (OKR)

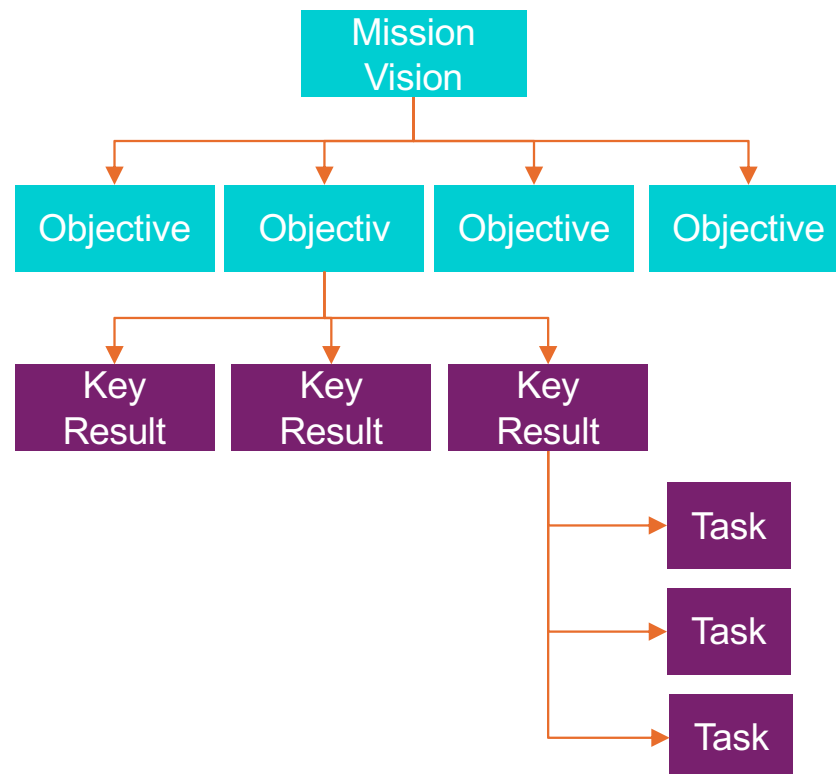
Übersicht





OKR

Objectives



Objective Build the best web browser in the world.	→ Richtungsweisend → Selbsterklärend → Inspirierend / Aktivierend
Key Result 20 million users by the end of 2008.	→ Eindeutig messbar → Zeitlich gebunden → Erreicht ja / nein

OKR

OKR ist das Rahmenwerk für die strategische Steuerung von Organisationen.



Werkzeuge
& Praktiken



Methoden
Frameworks

Werte
Prinzipien

Zyklus  IHK-Weiterbildung

- OKR Planning 
- OKR Weekly
- OKR Review
- OKR Retrospektive

Rollen

- OKR Master

Artefakte

- OKR Liste

Werte sind

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

- Alignment
- Transparenz
- Commitment

- Intrinsische Motivation



SCRUM und OKR

Gegenüberstellung

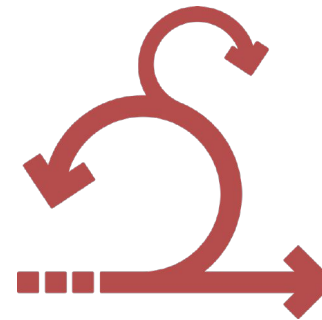
ZYKLUS

OKR
OKR Zyklus
ca. 3-4- Monate

SCRUM
Sprint
ca. 1 – 4 Wochen

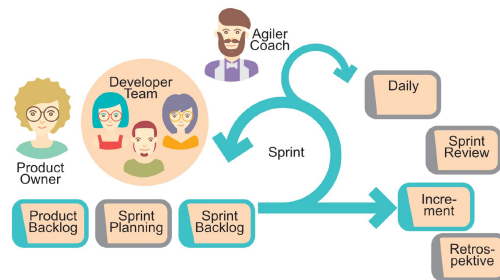
Verfolgt strategische Ziele

Orientierung
für alle Beteiligten
für autonome &
Selbstverpflichtende,
messbare Arbeit



Agile Projektumsetzung

Setzt konkrete
Projekte mit
dezidierten,
crossfunktionalen
Teams um



Säulen

- Transparenz
- Überprüfung
- Anpassung

Werte

- Selbstverpflichtung
- Mut
- Fokus
- Offenheit
- Respekt

Rollen

- Product Owner
- Entwicklungsteam
- Scrum Master

Artefakte

- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Product Increment

Sprint

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

Ergänzende Techniken

- User Story
- Taskboard
- Planungspoker
- Impediment Backlog
- Burn-Down-Chart

Werte

- Alignment
- Transparenz
- Commitment
- (Intrinsische) Motivation

Rollen

- OKR Master

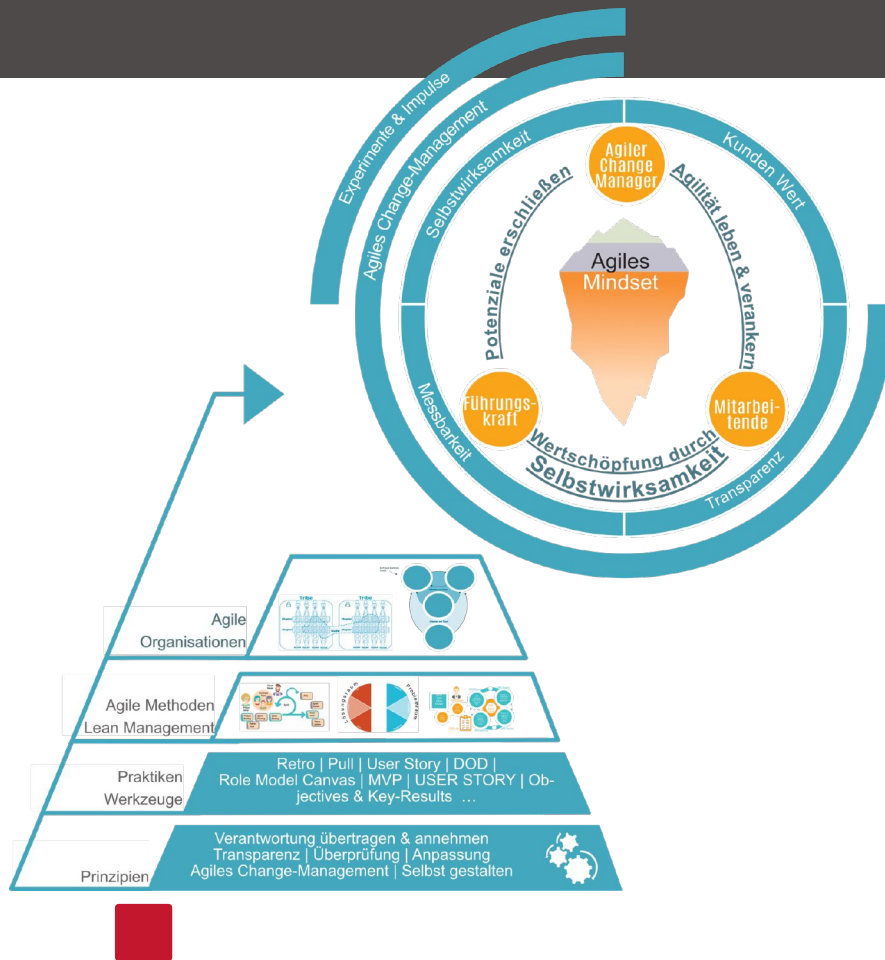


Artefakt

- OKR Liste

Zyklus

- OKR Planning
- OKR Weekly
- OKR Review
- OKR Retrospektive



1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung: Normalität in der komplexen, digitalen Welt

- 2.1.1 Treiber der Veränderung
- 2.1.2 Agiles Manifest
- 2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

- 2.2.1 Design Thinking
- 2.2.2 Scrum
- 2.2.3 Kanban
- 2.2.3 Objectives & Key Results
- 2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas | Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität

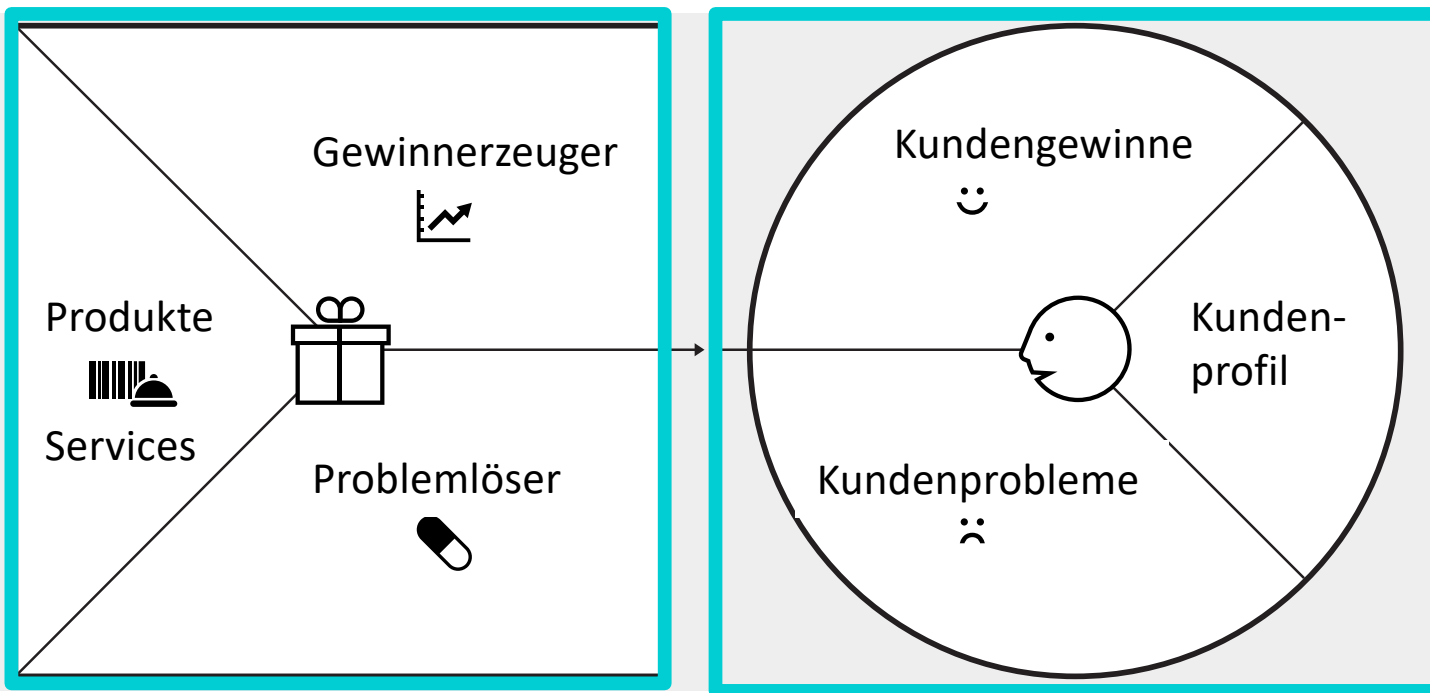
Business Value Generation



Geschäftsmodell Entwicklung

Business Modell Generation Canvas		Entwickelt für:		Entwickelt von:		Datum:		Version:														
Schlüsselpartner [Key Partner] Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen erhalten wir durch die Partner? Welche Aktivitäten führen die Partner durch? Motivation für Partnerschaften Optimierung der Wirtschaftlichkeit Minimierung von Risiken und Unsicherheiten Erwerben von bestimmten Ressourcen und Aktivitäten		Schlüsselaktivitäten [Key Activities] Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unser Wertangebot? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen? Kriterien: Produktion Problemlösung Plattformen Netzwerke		Wertangebot [Value Proposition] Welche Werte bieten wir dem Kunden an? Welches Kundenproblem lösen wir? Welche Produkte oder welchen Service bieten wir jedem Kundensegment an? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? Charakteristika: Neuheit Leistung Anpassung an Kundenwünsche Arbeitsleichterung Design Marke Status Preis Kostenreduktion Risikominimierung Verfügbarkeit Nutzerfreundlichkeit		Kundenbeziehung [Customer Relationship] Welche Art von Beziehung erwartet jedes Kundensegment von uns? Welche Beziehungen haben wir schon geschlossen? Wie sind sie in den Rest unseres Geschäftsmodells integriert? Wie kostenintensiv sind sie? Beispiele: Persönliche Betreuung Selbst-Service Communities Mitwirkung		Kundensegmente [Customer Segments] Für wen schaffen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Massenmarkt Nischenmärkte Segmente Diversifizierung Mehrschichtige Plattformen														
		Schlüsselressourcen [Key Resources] Welche Schlüsselressourcen erfordern unser Wertangebot? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen? Ressourcenarten: Physisch Intellektuell (Marken, Patente, Urheberrechte, Daten) Menschlich Finanziell				Kanäle [Channels] Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie? Wie sind die Kanäle integriert? Welcher ist am effektivsten? Welcher ist am kostengünstigsten? Wie kostenintensiv sind sie? Kanalphasen 1. Aufmerksamkeit 2. Bewertung 3. Vermittlung (unsere Wertigkeit) 4. After Sales																
Kostenstruktur [Cost Structure] Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen sind am kostenintensivsten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am kostenintensivsten? Ist das Geschäft überwiegend: Kostenorientiert (Maximale Automatisierung Niedrigpreissegmentierung extensives Outsourcing) Werteorientiert (Fokus auf Schaffen von Werten Premiumwert Versprechen) Beispielcharakteristika: Festpreise variable Kosten Mengenvorteile Verbundvorteil				Einnahmequellen [Revenue Streams] Wofür sind die Kunden gewillt zu zahlen? Was bezahlen sie aktuell? Wie würden sie vorzugsweise bezahlen? Wie hoch ist der Anteil der Einnahmen am Gesamtsatz? <table border="0"> <tr> <td>Typen:</td> <td>Festpreise:</td> <td>Variable Preise:</td> </tr> <tr> <td>Verkauf</td> <td>Listenpreise</td> <td>Preisverhandlungen</td> </tr> <tr> <td>Nutzungsgebühr</td> <td>Abhängig von Produkteigenschaften</td> <td>Ertragsmanagement</td> </tr> <tr> <td>Mitgliedsgebühr</td> <td>Abhängig vom Kundensegment</td> <td>Echtzeitmarktwert</td> </tr> <tr> <td>Lizenzen</td> <td>Abhängig von der Menge</td> <td></td> </tr> </table>				Typen:	Festpreise:	Variable Preise:	Verkauf	Listenpreise	Preisverhandlungen	Nutzungsgebühr	Abhängig von Produkteigenschaften	Ertragsmanagement	Mitgliedsgebühr	Abhängig vom Kundensegment	Echtzeitmarktwert	Lizenzen	Abhängig von der Menge	
Typen:	Festpreise:	Variable Preise:																				
Verkauf	Listenpreise	Preisverhandlungen																				
Nutzungsgebühr	Abhängig von Produkteigenschaften	Ertragsmanagement																				
Mitgliedsgebühr	Abhängig vom Kundensegment	Echtzeitmarktwert																				
Lizenzen	Abhängig von der Menge																					

Value Proposition Canvas

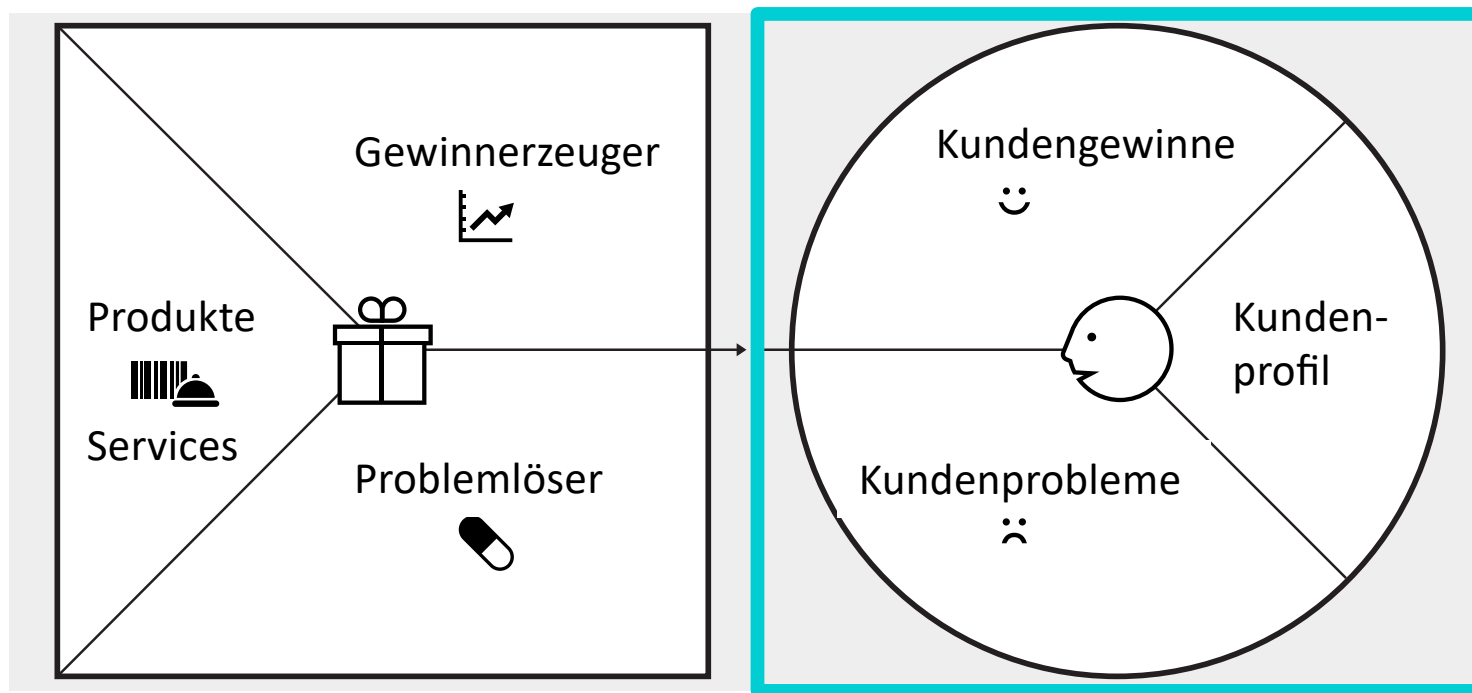


Value Map

Kundenprofil

- Leistungs- oder Wertversprechen ist das zentrale Element in Deinem Business Modell und wird mit dem Value Proposition Canvas in zwei Bereichen dargestellt
- Das VPC zeigt detailliert auf, wie Dein Leistungsversprechen die Bedürfnisse der Kunden adressiert

Value Proposition Canvas



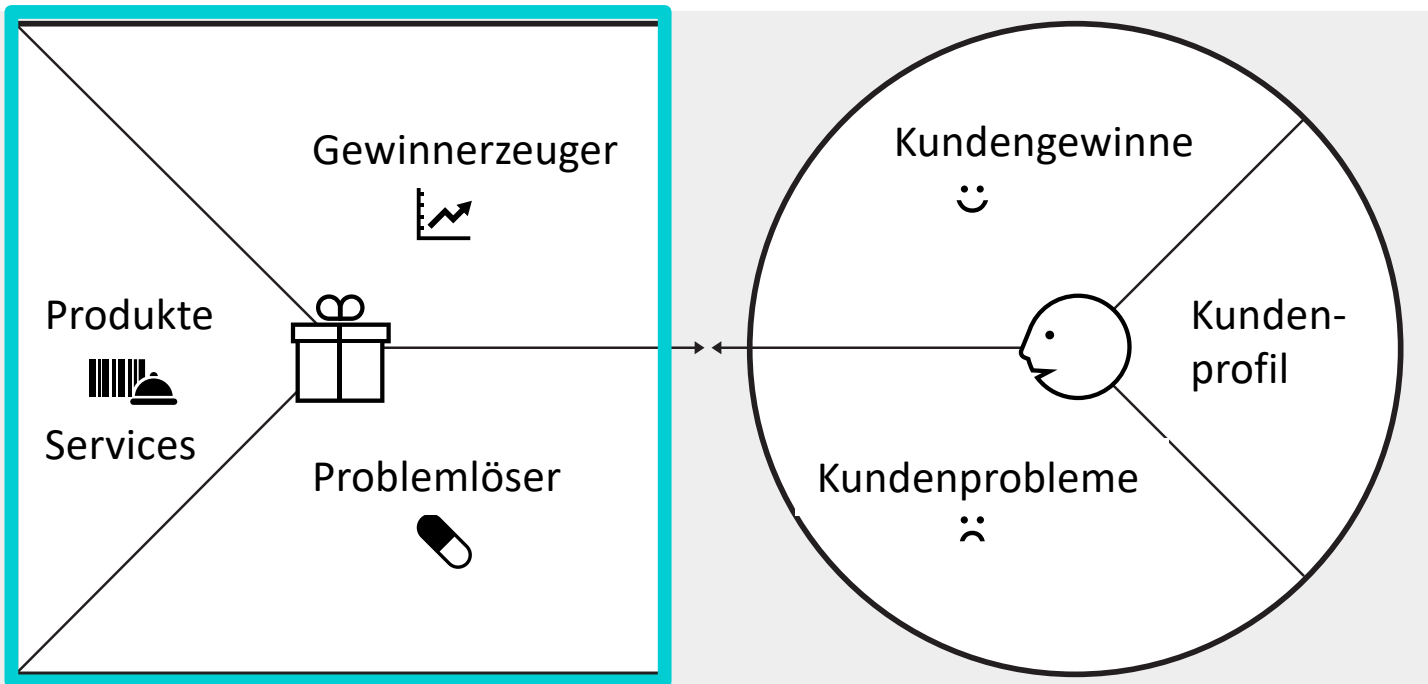
Kundenprofil

Das Kunden(segment)profil beschreibt ein spezielles Kundensegment im Geschäftsmodell, in den Aspekten:

- Kundenaufgabe
- Probleme
- Gewinne

Kundenprofil

Value Proposition Canvas



Value Map

Value Map

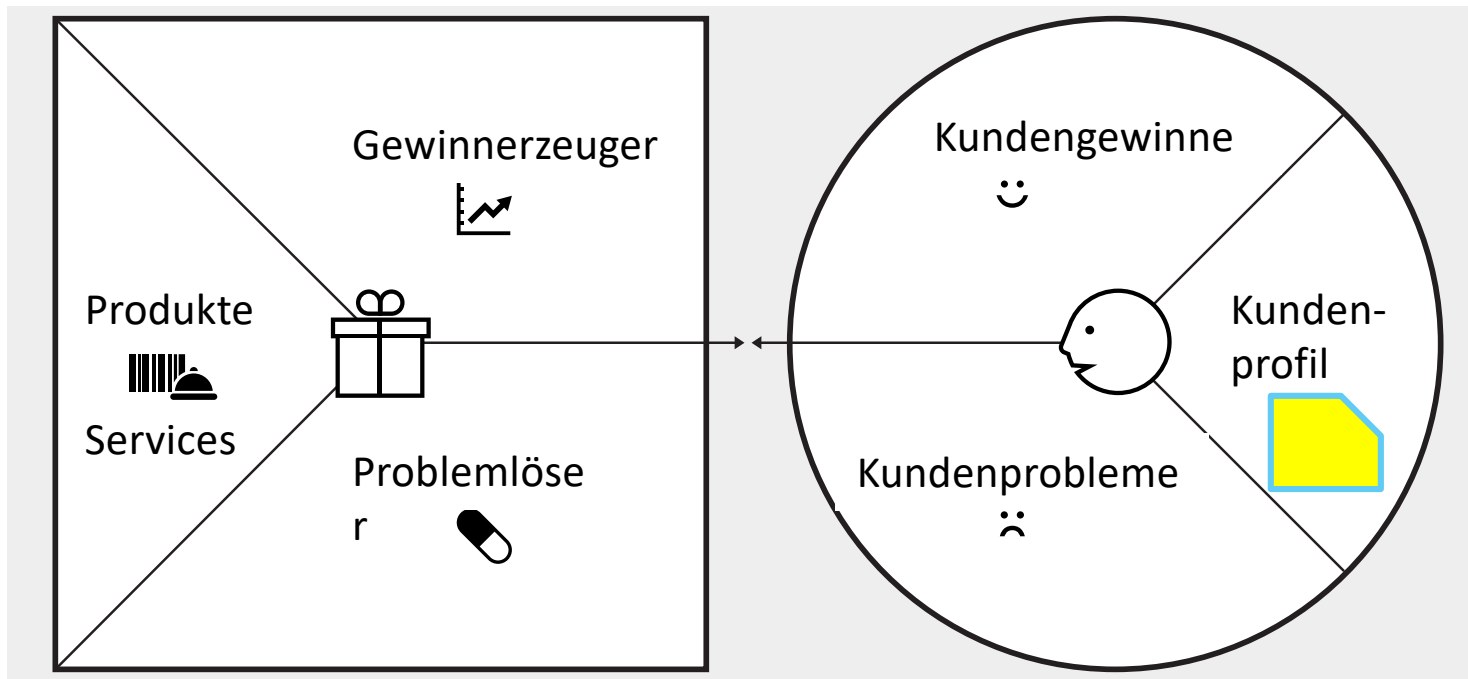
Die Value (Proposition) Map beschreibt die Merkmale eines spezifischen Wertangebots im Geschäftsmodell, in den Aspekten:

- Produkte | Service
- Problemlöser
- Gewinnerzeuger

Value Proposition Canvas



Kundenprofil | Aufgaben



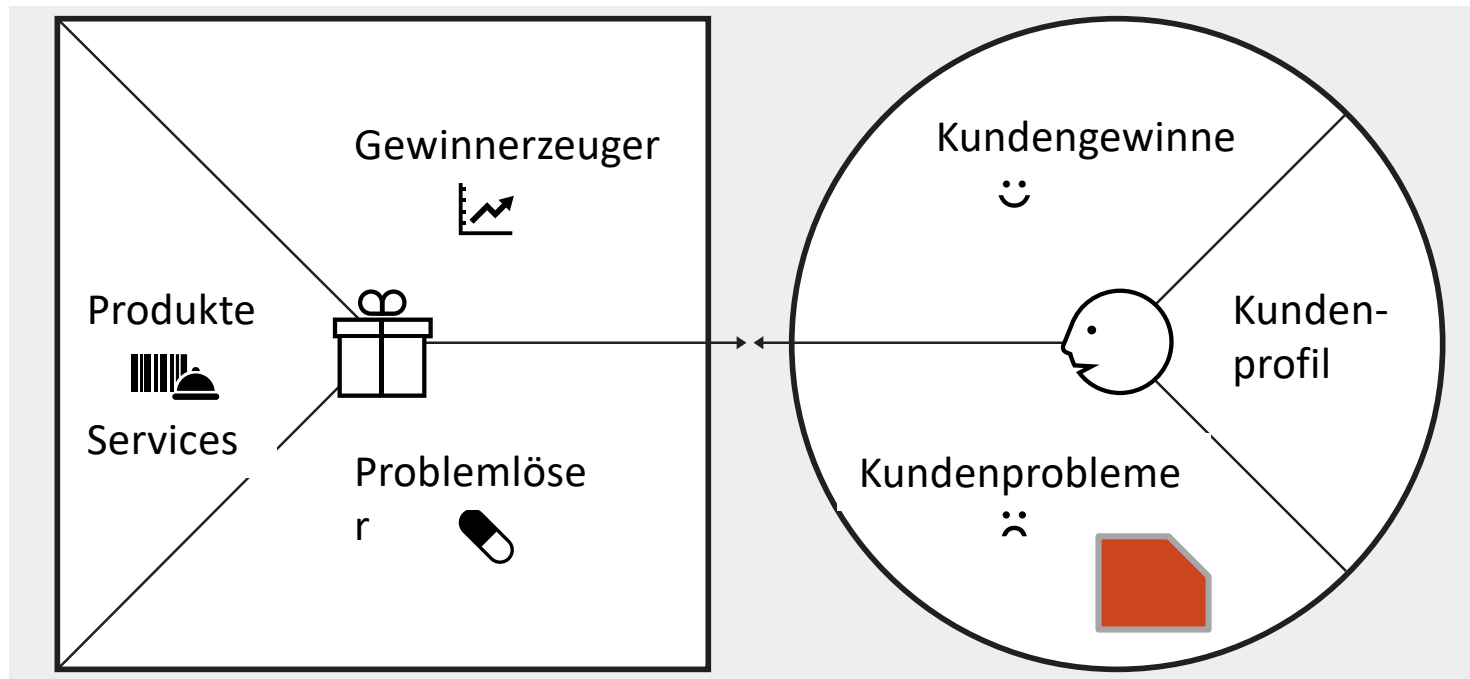
Beschreibe, was das Kundensegment zu erreichen versucht. Es können Aufgaben Probleme oder Bedürfnisse sein.

- Funktionale Aufgaben (z.B. eine bestimmte Aufgabe ausführen | erledigen; ein bestimmtes Problem lösen)
- Soziale Aufgaben (z.B. Versuch gut auszusehen, an Status, Macht oder Einfluss gewinnen)
- Emotionale Aufgaben (z.B. Ästhetik, sich gut fühlen, Sicherheit)
- Unterstützende Aufgaben (z.B. Wert durch Einkauf, Wert durch Entwicklung)

Value Proposition Canvas



Kundenprobleme



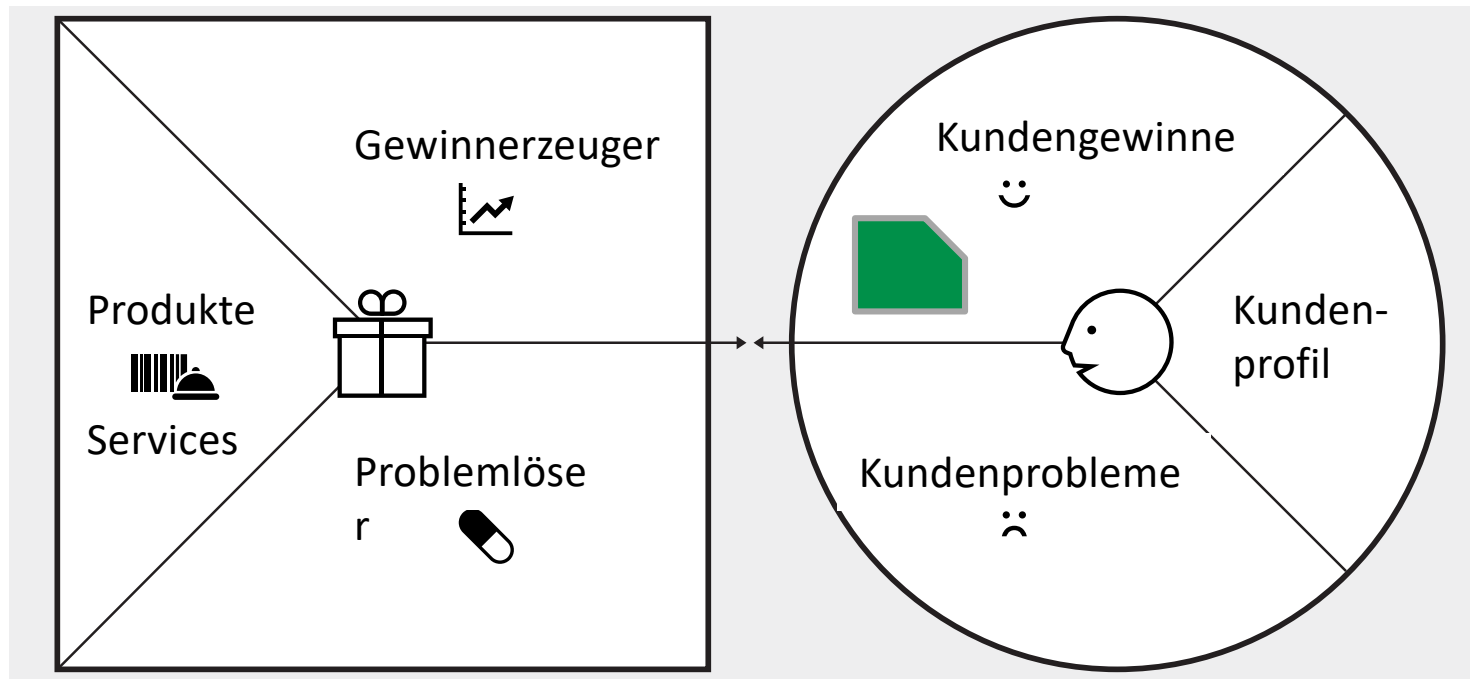
... beschreibt alles, was den Kunden behindert oder davon abhält eine Aufgabe zu erledigen.

- Unerwünschte Ergebnisse
Schwierigkeiten
- Hindernisse | Risiken
- Ergebnisse zu aufwendig,
zu spät, fehlerhaft
- Zu hohe Kosten
- Imageverlust

Value Proposition Canvas



Kundengewinne



... beschreiben die Vorteile, die die Kunden wünschen.

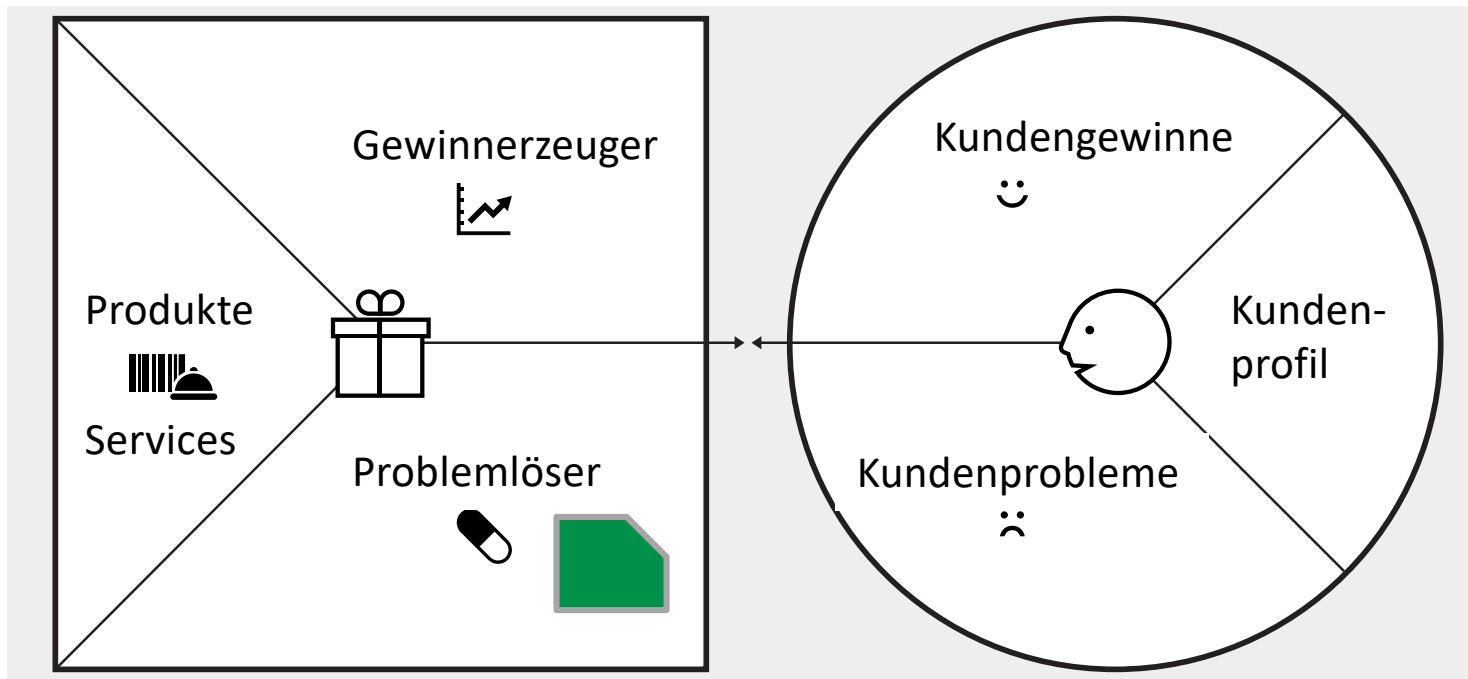
- Ergebnisse, wie z.B. Qualität, mehr oder weniger von etwas
- Macht Spaß oder erleichtert das Leben
- Zentrale Themen
 - Welche Einsparungen werden erzielt?
 - Was erleichtert Aufgaben der Kunden?
 - Was will der Kunde wirklich?

Der Gewinn beschreibt den **erwünschten Zustand oder Mehrwert**, den der Kunde anstrebt und den das Produkt oder die Dienstleistung ihm bieten soll. Gewinne sind nicht nur das Fehlen der Probleme, sondern zusätzliche Vorteile, die das Erlebnis des Kunden verbessern, wie z. B. Komfort, Effizienz, Zufriedenheit oder höhere Qualität.

Value Proposition Canvas



Problemlöser



... beschreiben, wie Produkte, Services und Dienstleistungen, die spezifische Kundenprobleme lösen.

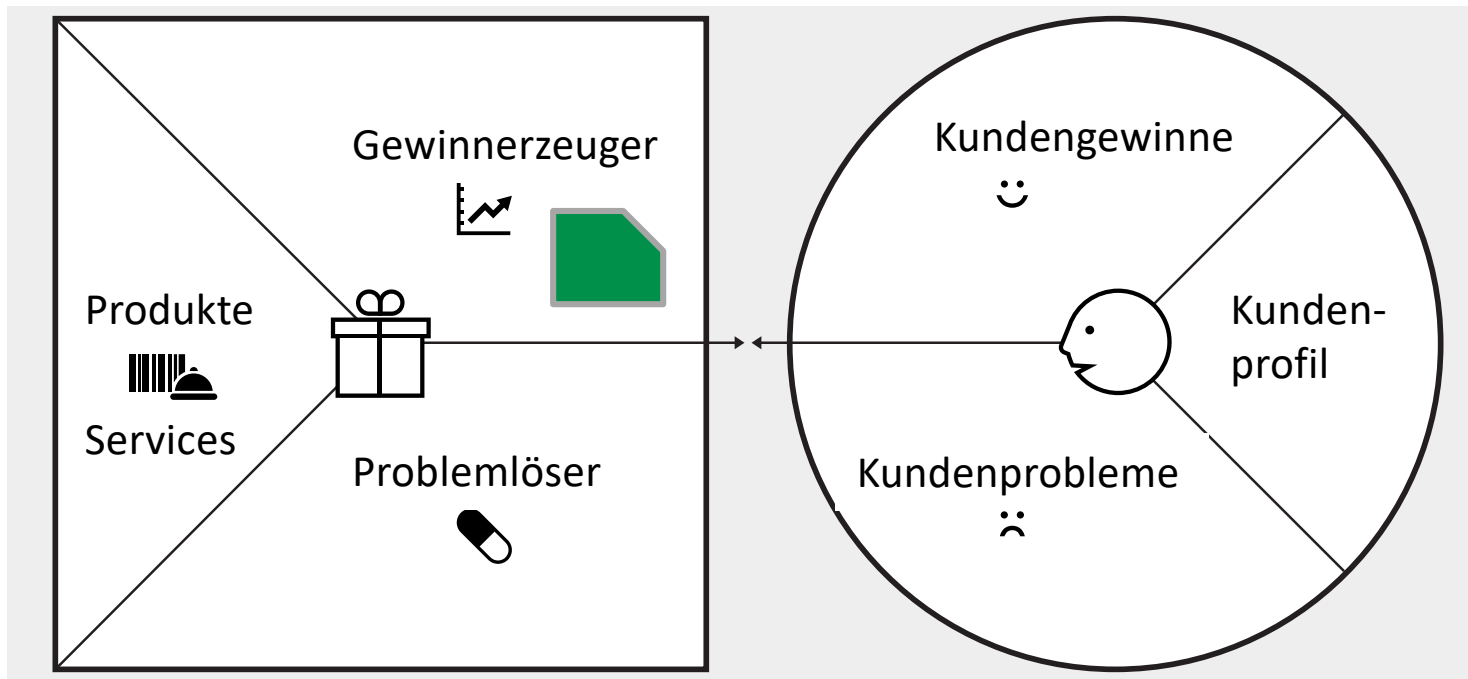
Zentrale Themen

- Wie können schlechte Leistungen verbessert werden?
 - Time to Market des Kunden verbessern
 - Arbeitssicherheit verbessern
 - Qualitätsmängel beseitigen
 - Arbeitsdruck reduzieren
 - Image verbessern

Value Proposition Canvas



Gewinnerzeuger

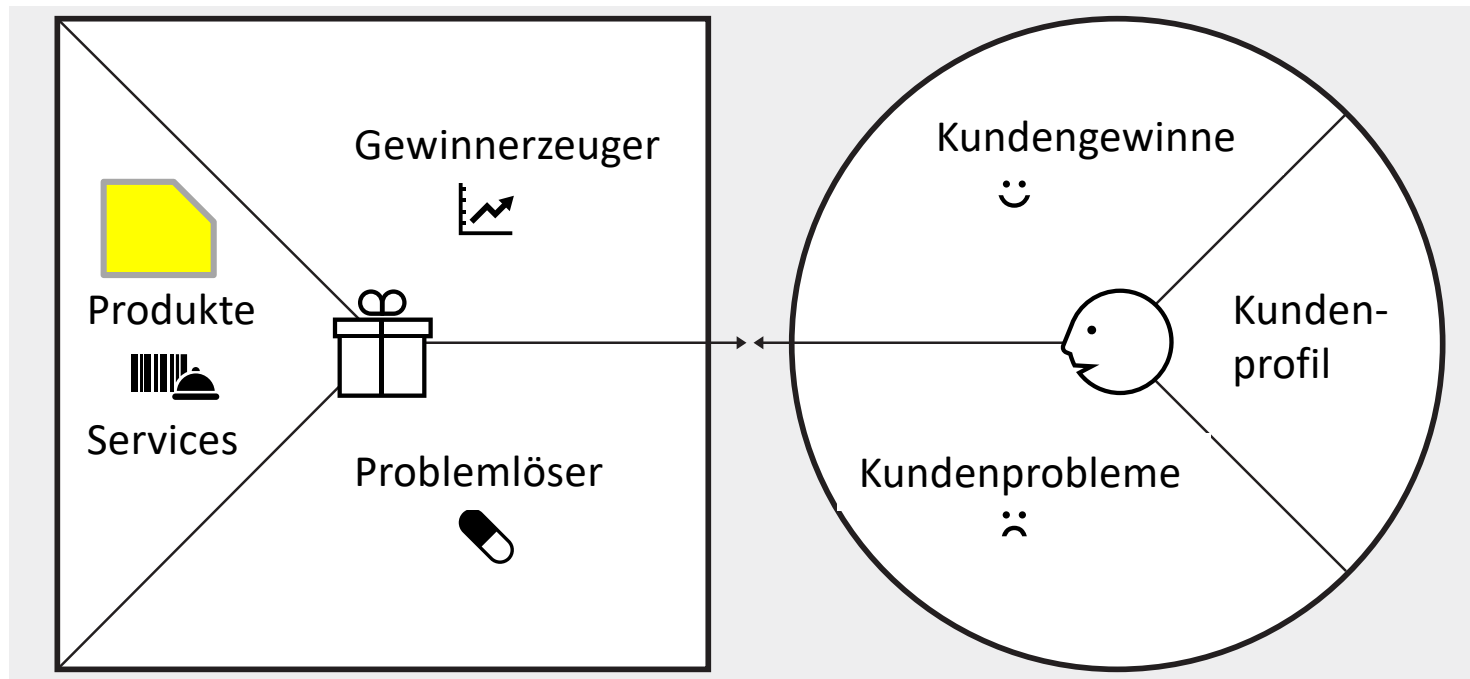


- ... wie schaffen Deine Produkte und Leistungen für den Kunden Gewinn?
- Zentrale Themen
 - Einsparungen (Geld, Arbeitsaufwand, Zeit, etc.)
 - Hohe oder verbesserte Qualität
 - Erleichterungen oder bessere Ergebnisse im Arbeitsalltag
 - Einen Traum erfüllen
 - Kundenerfolg unterstützen

Value Proposition Canvas



Produkte und Dienstleistungen



... sind Leistungen, die Du erbringst oder anbietest um die Probleme zu lösen und die Gewinne zu verstärken.

- Waren, Produkte, Logistik
- Dienstleistungen, Services, Verwaltung
- Digitale Leistungen
- Priorisiere die Leistungen in Bezug auf die Relevanz von unverzichtbar bis „nice to have“

Role Model Canvas



Methode

Die Role Model Canvas ist eine Methode, die eingesetzt wird, um die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb eines Teams oder einer Organisation klar zu definieren und zu gestalten.

- Rolle
 - Diese Methode hilft, Klarheit über die Erwartungen, Verantwortlichkeiten und erforderlichen Fähigkeiten einer Rolle zu schaffen. Sie ist besonders nützlich, um Rollen neu zu definieren oder bei der Einführung neuer Rollen in einem agilen oder sich verändernden Umfeld.
- Transparenz
 - Die Role Model Canvas fördert Transparenz und ein gemeinsames Verständnis innerhalb des Teams, indem sie die Erwartungen an verschiedene Rollen explizit macht. Sie verbessert die Zusammenarbeit und ermöglicht es jedem Mitglied, seine Rolle besser zu verstehen und entsprechend zu handeln. Dies führt zu mehr Autonomie und Selbstwirksamkeit im Team, da jedes Mitglied klare Leitlinien hat, was von ihm erwartet wird und wie es zur Zielerreichung beitragen kann. Zudem ist die Methode hilfreich, um bestehende Rollen kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Role Model Canvas



Beschreibung 1

Verantwortet 3	4 Nein Hinweise	Mission 1		Primäre Aufgaben 2
Entscheidet			Tools	
Unterstützung		Informationstransfer		

1. Was ist die Mission der Rolle?
2. Welche primären Aufgaben sind mit dieser Rolle verbunden?
3. Welche Themen verantwortet die Rolle?
4. Welche Aufgaben gehören nicht zur Rolle?

Role Model Canvas



Beschreibung 2

Verantwortet & Entscheidet	Nein	Mission	Tools 7	Primäre Aufgaben
	Hinweise 8			
Unterstützung 5		Informationstransfer 6		

5. Welche anderen Rollen unterstützt diese Rolle?
6. Welche Informationen gibt die Rolle weiter, welche muss sie erhalten?
7. Welche Werkzeuge benutzt und benötigt die Rolle?
8. Welche Besonderheiten sind mit dieser Rolle verbunden?

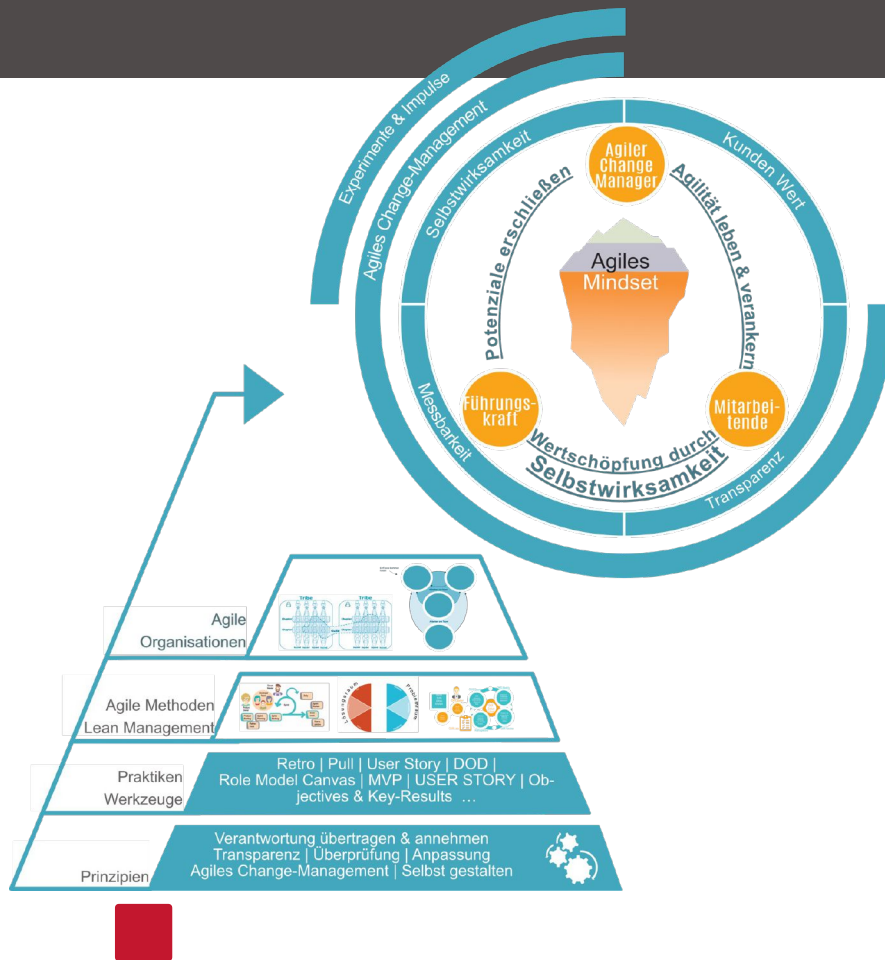
Role Model Canvas



Methode

Die Role Model Canvas ist eine Methode, die eingesetzt wird, um die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb eines Teams oder einer Organisation klar zu definieren und zu gestalten.

- Rolle
 - Diese Methode hilft, Klarheit über die Erwartungen, Verantwortlichkeiten und erforderlichen Fähigkeiten einer Rolle zu schaffen. Sie ist besonders nützlich, um Rollen neu zu definieren oder bei der Einführung neuer Rollen in einem agilen oder sich verändernden Umfeld.
- Transparenz
 - Die Role Model Canvas fördert Transparenz und ein gemeinsames Verständnis innerhalb des Teams, indem sie die Erwartungen an verschiedene Rollen explizit macht. Sie verbessert die Zusammenarbeit und ermöglicht es jedem Mitglied, seine Rolle besser zu verstehen und entsprechend zu handeln. Dies führt zu mehr Autonomie und Selbstwirksamkeit im Team, da jedes Mitglied klare Leitlinien hat, was von ihm erwartet wird und wie es zur Zielerreichung beitragen kann. Zudem ist die Methode hilfreich, um bestehende Rollen kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln.



1. Agile Methoden BEGREIFEN

2.1 Veränderung: Normalität in der komplexen, digitalen Welt

2.1.1 Treiber der Veränderung

2.1.2 Agiles Manifest

2.1.3 Stacey Matrix

2.2 Agile Methoden

2.2.1 Design Thinking

2.2.2 Scrum

2.2.3 Kanban

2.2.3 Objectives & Key Results

2.2.4 Business Model Generation | Value Proposition Canvas |

Role Model Canvas

2.3 DNA der Agilität



In der komplexen, digitalen Welt besteht die zentrale Aufgabe darin, Unternehmen anpassungs- und lernfähig zu machen, um Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherheit aktiv zu gestalten

Agilität ist mehr als eine Methode – Agilität ist eine Haltung

Agilität ist keine Methode – Agilität ist Haltung

- Agilität wird oft mit Methoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking gleichgesetzt. Doch Methoden sind nur Werkzeuge. Die eigentliche Kraft der Agilität liegt in der inneren Haltung, mit der wir Herausforderungen begegnen

Agilität beginnt nicht bei Prozessen, sondern bei deiner

- Agilität bedeutet, offen für Neues zu sein, mutig auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen. Sie entsteht, wenn Teams Verantwortung übernehmen, Führung als Coaching verstanden wird und Feedback nicht als Kritik, sondern als Chance genutzt wird.

Methoden kann man einführen – echte Agilität muss man



Ausgewählte Aspekte

- **Kundenorientierung als Sinn und Richtung**

Der Wert für den Kunden ist der zentrale Orientierungspunkt. Alles Denken und Handeln wird daran ausgerichtet, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung echten Nutzen stiftet.

- **Transparenz als Grundlage für Vertrauen**

Offene Informationen, klare Prioritäten und sichtbare Fortschritte schaffen ein gemeinsames Verständnis. Transparenz macht Probleme früh erkennbar und legt die Basis für selbstwirksame Lösungen.

- **3. Iteration und schnelles Feedback**

Arbeit geschieht in kurzen, überschaubaren Zyklen. Jeder Sprint, jedes Inkrement ist eine Lernschleife: ausprobieren, messen, reflektieren, verbessern. Fehler werden nicht versteckt, sondern als Treibstoff für Lernen genutzt.

- **Selbstwirksamkeit und Verantwortung**

Teams arbeiten eigenständig und crossfunktional. Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Kompetenz liegt. Führung wird zur Rolle des Coaches, der Rahmen gibt, Orientierung stiftet und Hindernisse beseitigt.

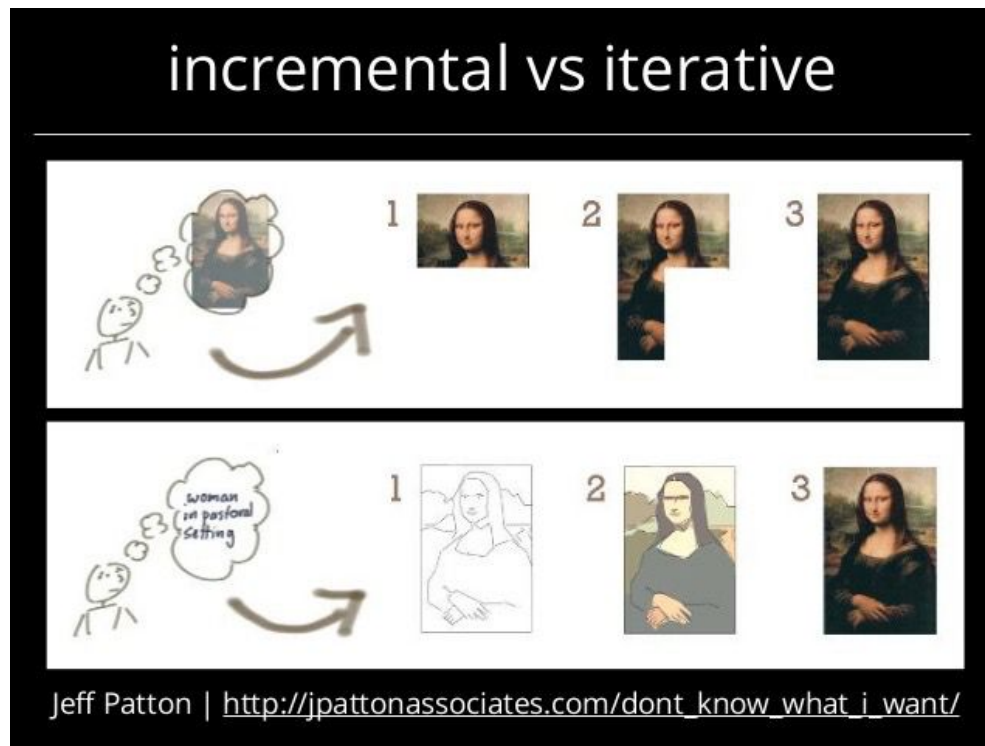
- **Fehler- und Feedbackkultur**

Agilität lebt von psychologischer Sicherheit: Menschen dürfen experimentieren, neue Wege gehen und Fehler machen, ohne Angst vor Schuldzuweisungen. Feedback ist nicht Kritik, sondern ein Geschenk, das Wachstum ermöglicht.

Inkrement | Iteration



Die Erstellung von Inkrementen stellt den Mittelpunkt agiler Arbeitsweisen dar.



Inkrementell

Beim inkrementellen Vorgehen wird das Endprodukt schrittweise in einzelnen, funktionsfähigen Teilen fertiggestellt. Jedes Inkrement ist ein abgeschlossener, nutzbarer Abschnitt, der zum Gesamtergebnis beiträgt.

Beispiel:

Du baust ein Haus und errichtest erst vollständig das Erdgeschoss, dann das erste Stockwerk, dann das Dach. Jede Stufe ist funktionsfähig und kann genutzt werden, auch wenn das Endprodukt noch nicht komplett ist.

Iterativ

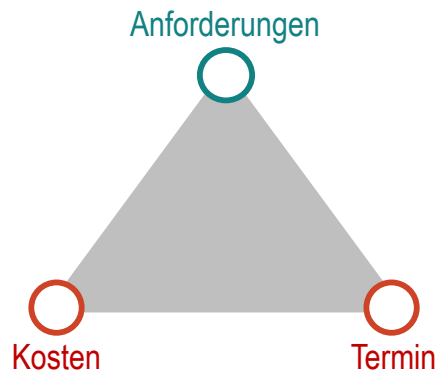
Beim iterativen Vorgehen wird das gesamte Produkt mehrfach durchlaufen und dabei stetig verbessert.

Beispiel: Du malst ein Gemälde erst grob vor und gehst dann in mehreren Runden über das gesamte Bild, um Details zu ergänzen und die Qualität zu steigern.

Wasserfall versus Agile Methoden

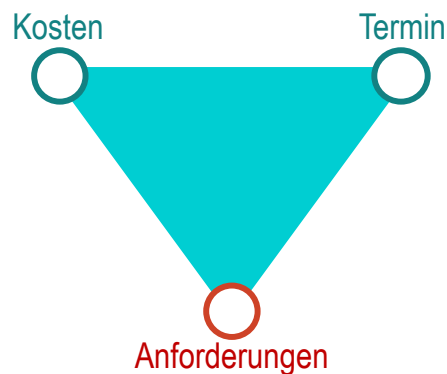


Wasserfallmethode



In der Wasserfallmethode steht von Beginn an genau fest, was entwickelt oder geliefert wird. (Pflichtenheft, Lastenhefte, etc.). Dafür können sich Zeitplan und Kosten im Laufe des Projekts verändern.

Visions- Inhaltsgetrieben



In agilen Methoden hingegen sind Zeitrahmen und Budget festgelegt – der genaue Inhalt entsteht schrittweise (inkrementell), kann angepasst werden und entwickelt sich während des Projekts auf Basis von Feedback und aktuellen Prioritäten weiter.



AGILER CHANGE MANAGER (IHK)

Veränderungen GESTALTEN

© Horst Pütz

hp@sicht-weise-koeln.de

+49 151 24 060 529

