



AGILER CHANGE MANAGER (IHK)

Modul 2

Agile Methoden verstehen



BUSINESS ACADEMY RUHR

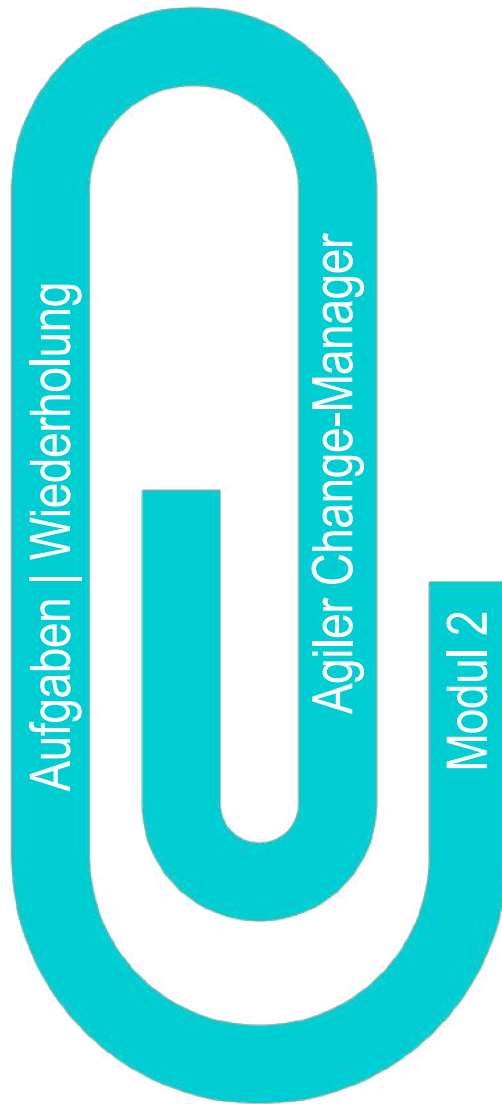


ZIELSETZUNG

In diesem Modul stehen die agilen Methoden im Mittelpunkt. Es geht darum, die Werte, Prinzipien, Frameworks, Praktiken und Werkzeuge agiler Arbeit kennenzulernen – und zu verstehen, wie sie miteinander wirken. Du erarbeitest dir, wie agile Methoden Orientierung geben und den Rahmen schaffen, in dem Selbstwirksamkeit und mutiges Lernen möglich werden.

1_Agiler Mindset_Moderation_M_260120_2601“
ACM-2_Agile Methoden_M_260122

Agile Methoden wurden als Antwort auf die Anforderungen der komplexen, digitalen Welt entwickelt. Diese Methoden sind darauf ausgerichtet, die Selbstwirksamkeit zu fördern, eine neue Qualität der Kundenbeziehung in der vernetzten Digitalisierung zu erreichen, Transparenz, Überprüfung und Anpassungsfähigkeit zu verankern und mit crossfunktionalen, motivierten Teams Aufgaben autonom zu bearbeiten.



- 1) Aufgaben Wiederholung
- 2) Feedback
- 3) Wann sind agile Methoden sinnvoll?
- 4) Übersicht über agile Methoden
- 5) Scrum
- 6) Kanan
- 7) Scrumban

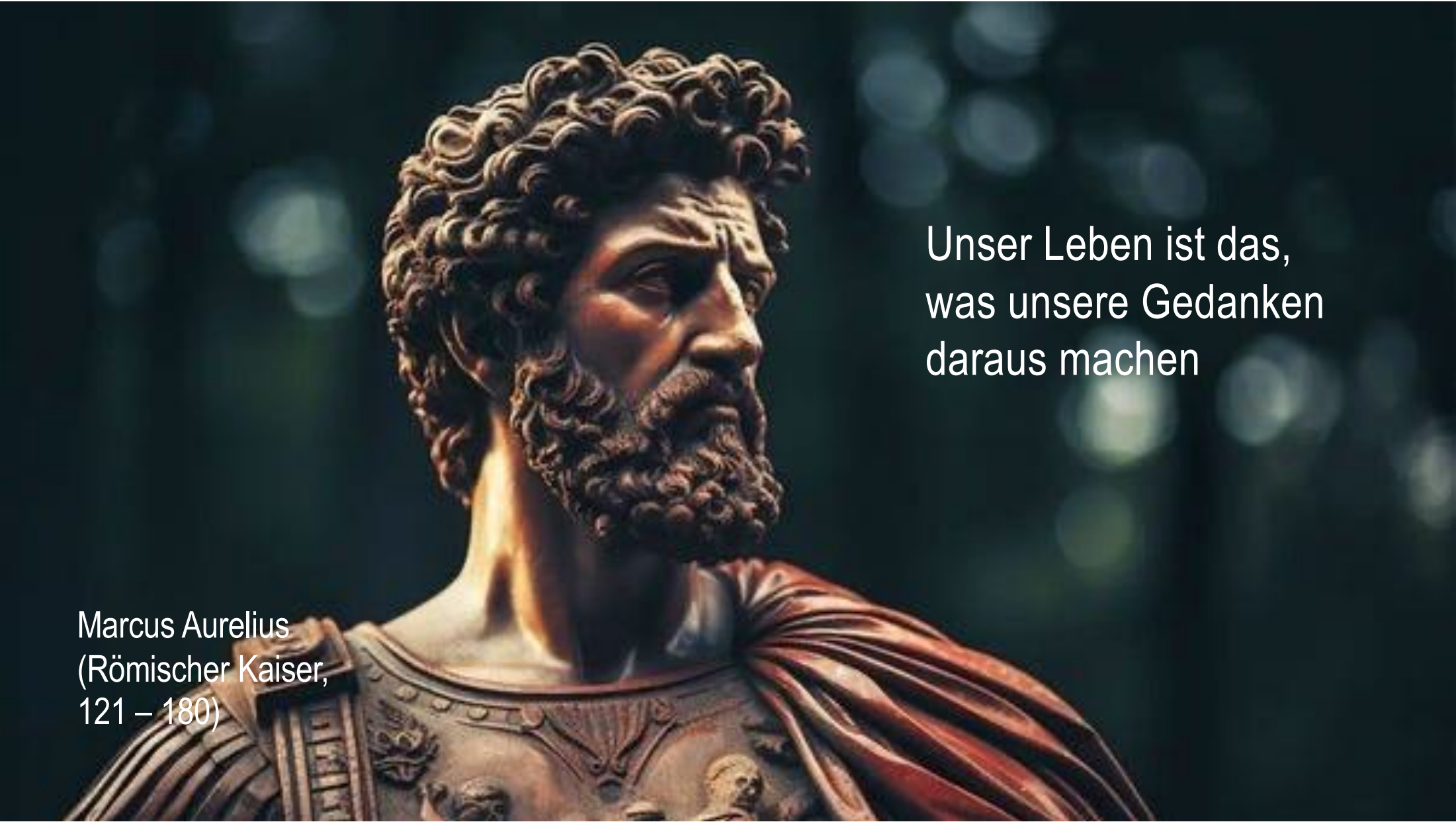


Wie fühlst Du Dich?



Wie zufrieden bist du mit dem heutigen Workshop





Marcus Aurelius
(Römischer Kaiser,
121 – 180)

Unser Leben ist das,
was unsere Gedanken
daraus machen

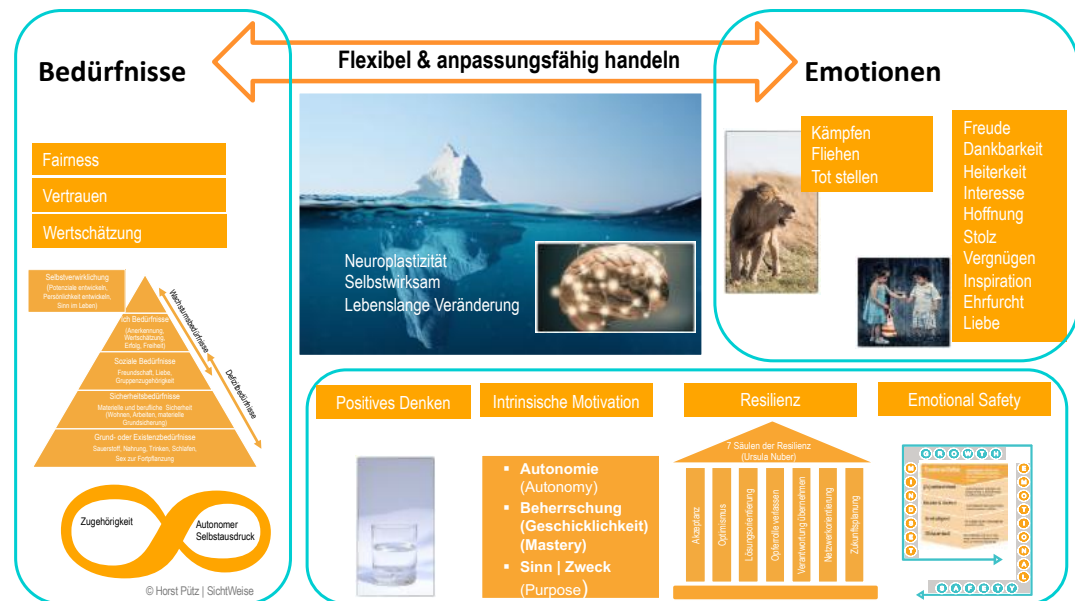
Was Menschen bewegt



Autonomie
Persönliche Entwicklung
Sinnhaftigkeit
Sicherheit



- Der Körper ist ein Netzwerk, in dem Milliarden Nervenzellen Informationen austauschen
- Lebenslang veränderbar
- Menschen ganzheitlich mit ihren Bedürfnissen wahrnehmen
- Fairness, Vertrauen, Wertschätzung, Bindung
- Angst erzeugt gehorsam, aber keine Entwicklung
- Positives Denken fördert lernen und Kreativität
- Krisen gesund bewältigen



Was Menschen bewegt



Autonomie
Persönliche Entwicklung
Sinnhaftigkeit
Sicherheit



- Der Körper ist ein Netzwerk, in dem Milliarden Nervenzellen Informationen austauschen
- Lebenslang veränderbar
- Menschen ganzheitlich mit ihren Bedürfnissen wahrnehmen
- Fairness, Vertrauen, Wertschätzung, Bindung
- Angst erzeugt gehorsam, aber keine Entwicklung
- Positives Denken fördert lernen und Kreativität
- Krisen gesund bewältigen



Intrinsische Motivation | Selbstwirksamkeit



Ich kann einen Raum gestalten, indem Potenziale aufblühen können

Ich übertrage Verantwortung oder übernehme Verantwortung in meiner Kompetenz

Autonomie

Ich erlebe, dass ich gestalten kann

Ich erlebe Fairness, Vertrauen & Wertschätzung

Persönliche Entfaltung

Ich kann meine Potenziale entwickeln

Meine Kompetenzen werden anerkannt



Sicherheit

Wir lernen durch experimentieren

Ich traue mich persönlich Risiken in der Unsicherheit einzugehen.

Ich erlebe Kommunikation auf Augenhöhe.

Sinn | Purpose

Was ich tue, ist mir persönlich wichtig

Ich bin überzeugt von dem, was ich tue, und trage damit zu einem höheren Ziel bei.

Was Mitarbeitende blockiert



Keine Beteiligung
Micromanagement
Keine Wertschätzung



Dienst
nach Vorschrift

Ausflug in die Kommunikation

Agiler Change-Manager

Modul 2

A photograph showing a man on the left in profile, wearing sunglasses and looking towards a large, weathered wooden sculpture of a woman's head on the right. The man has short, graying hair and is wearing a dark gray t-shirt. The sculpture is made of dark, textured wood and shows signs of age and weathering. The background is a blurred green, suggesting an outdoor setting with foliage.

Ausflug in die Kommunikation

„Vier Ohren Modell“

Selbstoffenbarung

Ich habe es eilig



Sachinhalt

Die Ampel ist grün



Beziehung

Ich kann besser Auto
fahren

Appell

Gib Gas



„Vier Ohren Modell“ nach Friedemann Schulz von Thun



Selbstoffenbarung

Sachinhalt

Das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun: jede kommunikative Nachricht enthält vier Ebenen

Beziehung

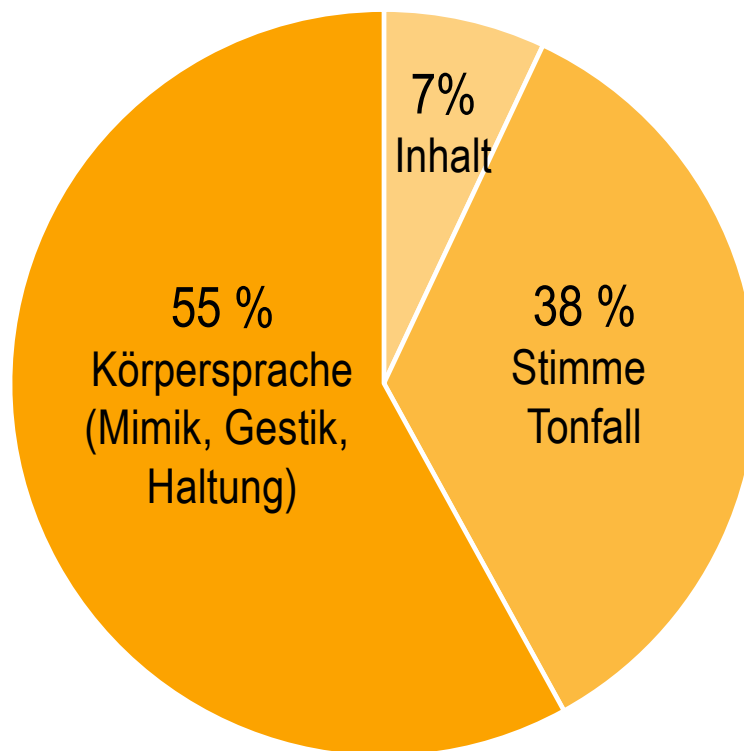
- Sachinhalt
- Appell
- Beziehung
- Selbstoffenbarung

Appell

Wirkung der Kommunikation (Vermittlung von Gefühlswelten)



Forschungsergebnisse von Albert Mehrabian



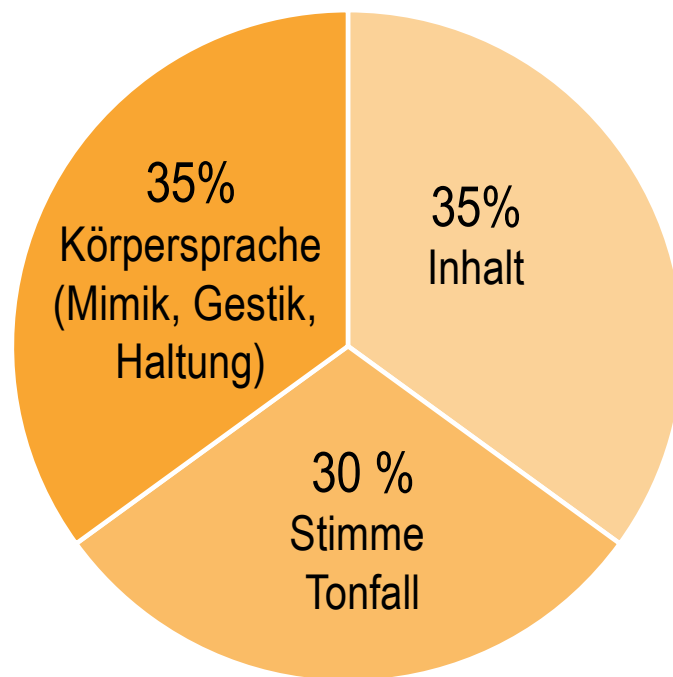
Bei der Vermittlung von Gefühlen und Einstellungen entsteht über 90 % der Wirkung entsteht nicht durch den Inhalt, sondern dadurch, *wie* etwas gesagt wird.

In einer anderen Kommunikationssituation verändert sich die Wirkung durch den veränderten Kontext.

Wirkung der Kommunikation (Führungskräftekommunikation)

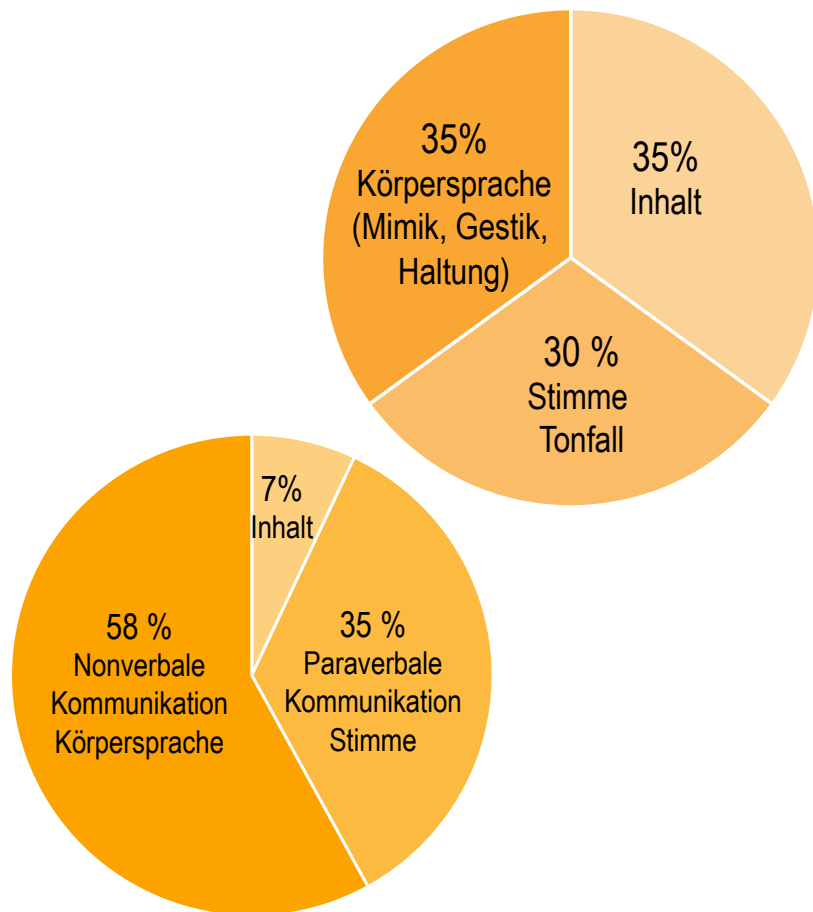


Forschungsergebnisse von Albert Mehrabian



Bei der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden steigt die Bedeutung der Inhalte auf bis zu 35 %. Dennoch bleibt der wesentliche Teil der Wirkung (65 %) davon geprägt, *wie* etwas gesagt wird.

Wirkung der Kommunikation



Die Botschaft
entsteht im Kopf
des ANDEREN





Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg

Erster Schritt – Meine Beobachtung

Was ist – wertfrei beobachtet – konkret passiert?

Was habe ich gehört und gesehen?

Was wurde gesagt und getan?

Beispiel: „Ich sah, hörte ...“

Vermeide bei der Darstellung

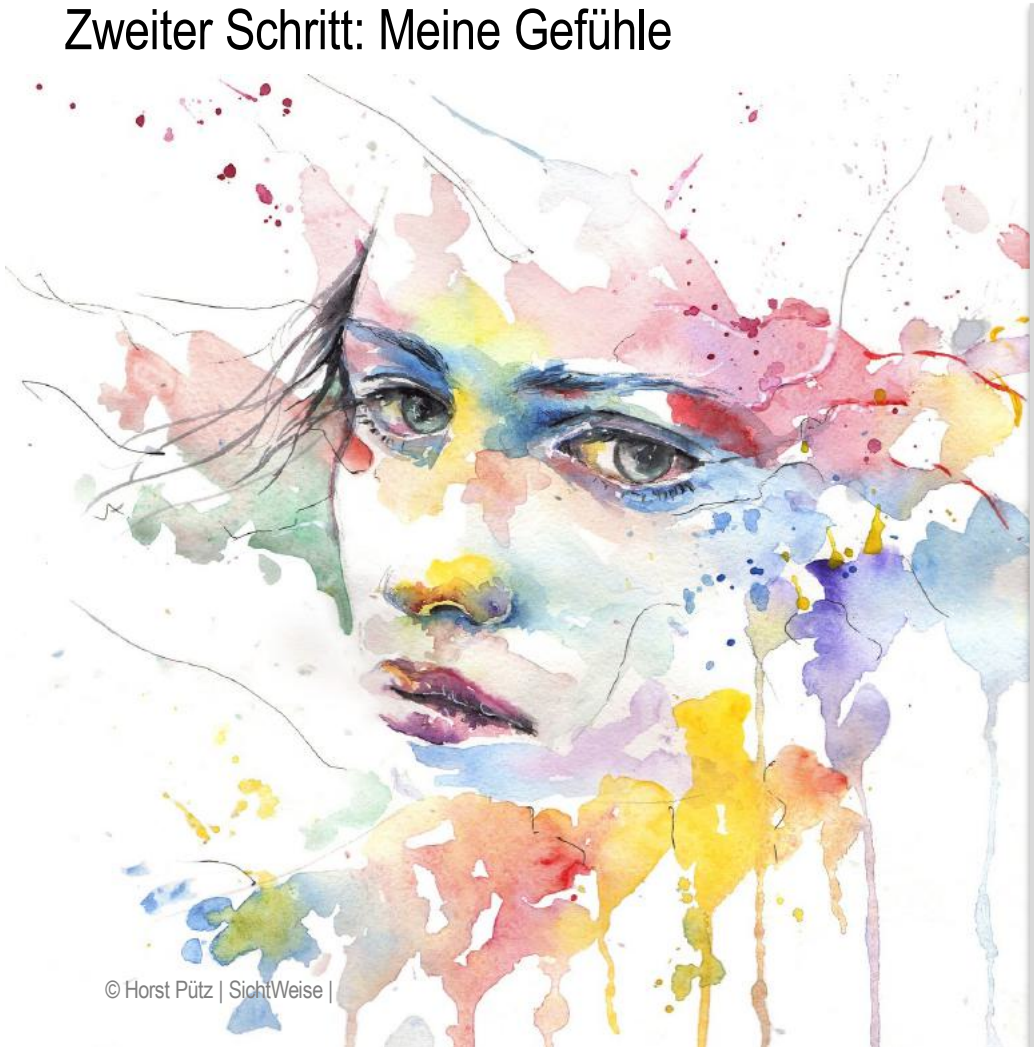
- Bewertungen
- Schuldzuweisungen
- Verurteilungen
- Interpretationen



Bildquelle: pixabay.com

Gewaltfreie Kommunikation

Zweiter Schritt: Meine Gefühle



Welche Gefühle hat Deine Beobachtung ausgelöst?

Wie ging es Dir in der Situation?

Was lösen die Beobachtungen bei dir aus?

Beispiel: „Ich fühlte mich ...“



Gewaltfreie Kommunikation

Dritter Schritt: Meine Bedürfnisse

Auf welche unerfüllten Bedürfnisse
weisen Deine Gefühle hin?
Welche Bedürfnisse sind in Deinem Fall in
den Mangel geraten?

Beispiel: „Ich brauche ...“



Gewaltfreie Kommunikation

Vierter Schritt: Meine Bitten



Bildquelle: pixabay.com | Weise

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

Beispiel: „Wärest Du / Wären Sie bereit ...“

Feedback



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



Feedback ist ein wichtiger Bestandteil für jede Teamarbeit,

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

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

Aufgabe Feedbackgespräch

Agiler Change-Manager

Modul 2



Ausgewählte Aspekte für ein wirkungsvolles Feedback



Feedbackgeber

Feedbacknehmer

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

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

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

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

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

Sei ehrlich und verletzlich.

Gehe immer davon aus, dass Du Dich auch irren kannst.

Denk daran, dass ehrliches und aufrichtiges Feedback viel Mut und Anstrengung verlangt.

Der Lohn ist für den Feedbackgeber und für den Feedbacknehmer die persönliche Weiterentwicklung.

Agile Methoden, was habe ich erlebt, gehört oder erzählt bekommen?





Agile Methoden, was habe ich erlebt, gehört oder erzählt bekommen

Kanban

Scrum

Scrum

dynamisches Format

nichts für jeden

Scrum ist typisch IT,
Sprints, etc

Stimmungs- oder
Meinungsabfrage mit
Mentimeter

neue Arbeits-Kultur





Agile Methoden, was habe ich erlebt, gehört oder erzählt bekommen

Ist doch überholt, mach lieber Projektmanagement

Modebegriff

Positive Reaktionen

Kennen wir alles schon

Im alten Unternehmen sehr positiv, oberstes Ziel

Scrum

Das passt nicht zu unserer Firmenkultur

ja, kritisch, von Menschen, die gerne alles so belassen möchten wie es ist



9/9



Agile Methoden, was habe ich erlebt, gehört oder erzählt bekommen

Kanbaan

Nicht schon wieder
etwas Neues

ist nur was für junge
teams

mit Zurückhaltung
betrachtet

nicht immer einsetzbar

wenig Erfahrung mit der
Bewertung durch
andere Menschen

Im Unternehmensumfeld gibt es
auch kritische Ansichten: Wird
nicht angenommen, nur für
jüngere Leute, Methoden zu
aufdringlich. Aber auch viele
positive Stimmen, die gerne
mehr damit arbeiten wollen.

Agilität wird mit
Wankelmütigkeit und
ständiger Zielveränderung
verwechselt



9/9



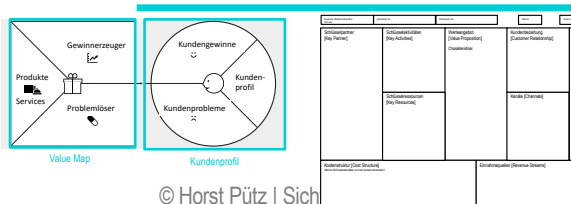
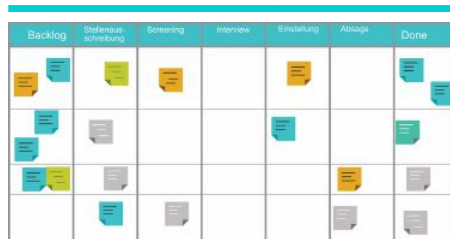
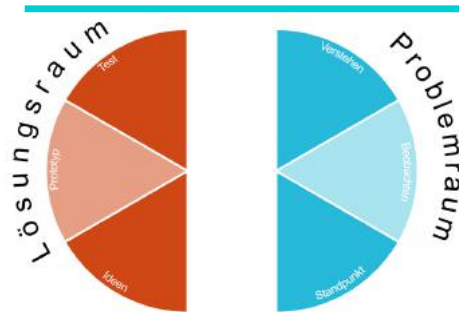
Agile Methoden, was habe ich erlebt, gehört oder erzählt bekommen

Kommt immer mehr in
Unternehmen vor

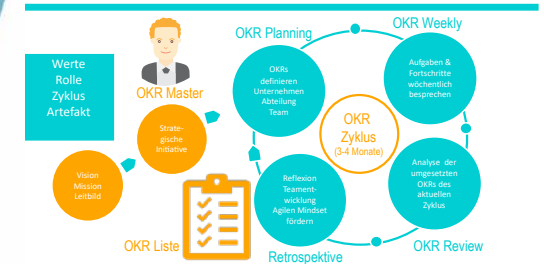
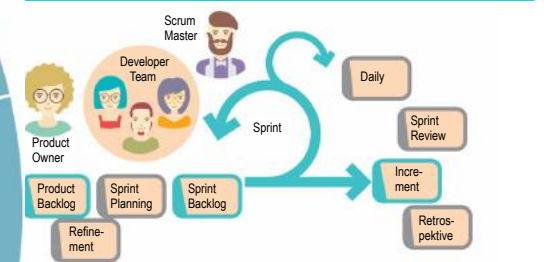
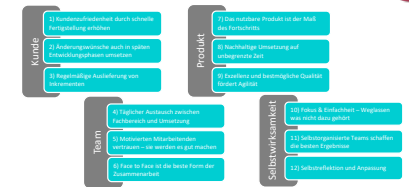
"Lustige Spiele"



Agile Methoden (Auswahl)



© Horst Pütz | Sich



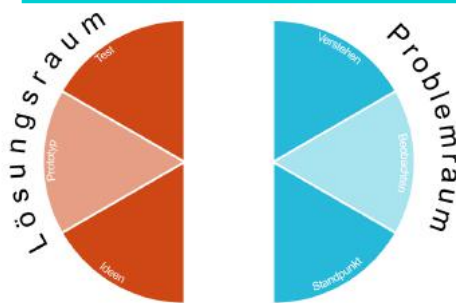
Agile Methoden (Auswahl)



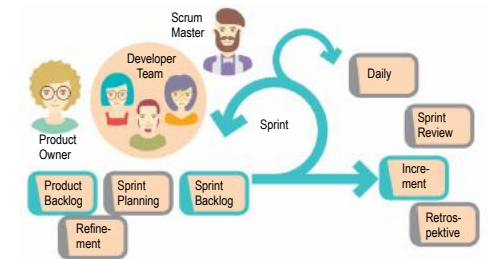
Agiles Manifest



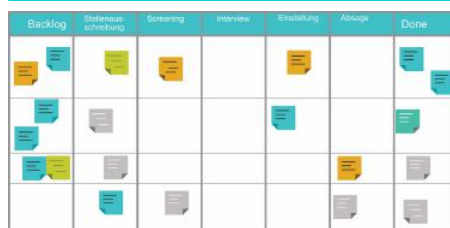
Design Thinking Produktentwicklung



Scrum Agile Projekt Entwicklung



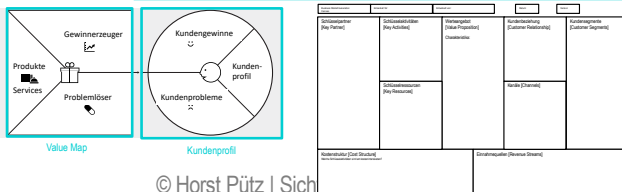
Kanban Prozesssteuerung



OKR Strategische Steuerung



Business Model Generation (Canvas) Geschäftsmodell Entwicklung



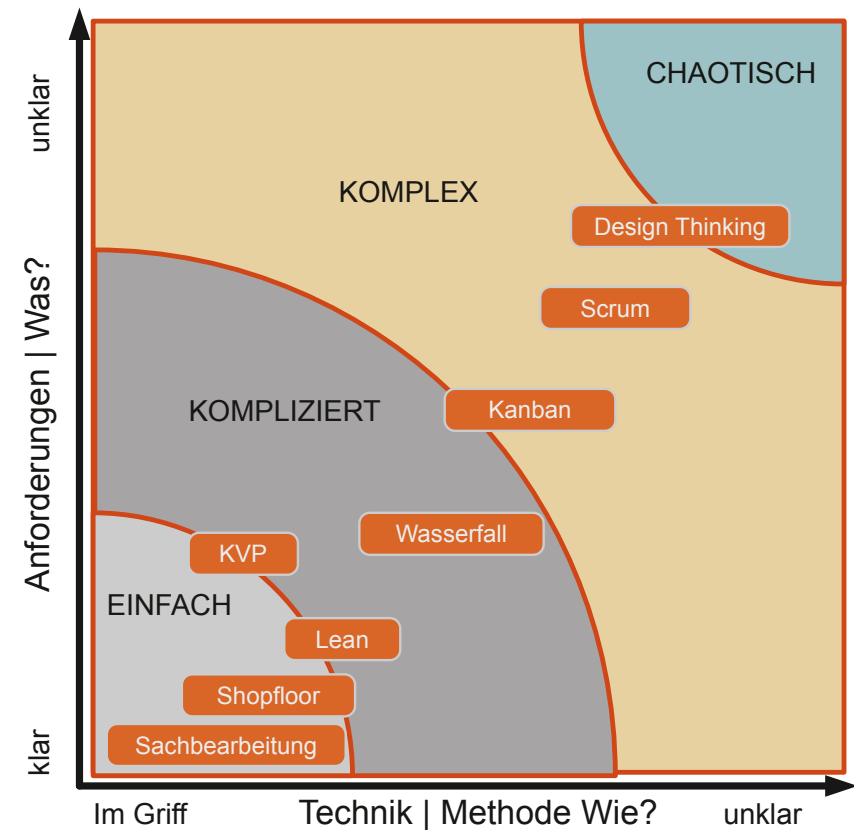
Stacey Matrix

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)





Wie wurde dein persönliches Verhalten als Kunde in der digitalen Welt geprägt oder verändert?

Wie hat sich dadurch deine Arbeit entwickelt oder verändert?



Wie wurde dein persönliches Verhalten als Kunde in der digitalen Welt geprägt oder verändert?





Wie hat sich durch Digitalisierung deine Arbeit entwickelt oder verändert?

Komplexer

Homeoffice möglich

Homeoffice

Flexibler

Video Meetings

Viel schneller geworden

schnelllebig

Arbeitserleichterungen
in einigen Bereichen



9/9



Wie hat sich durch Digitalisierung deine Arbeit entwickelt oder verändert?

Direkter Kundenkontakt

Überforderung

Arbeitszeiteinsparung

einfacheres vernetztes
globales arbeiten

weniger reisetätigkeit

Keine Aktenberge

Zu viele Themenwechsel
und unnötige Meetings

Gefühlte
Daueransorechbarkeit





Wie hat sich durch Digitalisierung deine Arbeit entwickelt oder verändert?

Vereinfachung

Weniger Personal

Schnelligkeit

Mehr
Abstimmungsaufwand

Zugang zu viel mehr
Kunden

ressourcensparender

schnellere Antworten
von extern

Abgrenzungsübung





Wie hat sich durch Digitalisierung deine Arbeit entwickelt oder verändert?

Enorme
Weiterbildungsmöglichk
eiten

Mehr
Kommunikationskanäle

Keine Papier
Verschwendung

komplexeres arbeiten

Bessere Work Life
Balance



Agiles Manifest

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

Funktionierendes
Produkt

Zusammenarbeit
mit dem Kunden

Reagieren auf
Veränderung

...
mehr
als
...

Prozesse
Werkzeuge

Umfassende
Dokumentation

Vertragsver-
handlungen

Befolgen eines
Plans





Kunde

- 1) Kundenzufriedenheit durch schnelle Fertigstellung erhöhen
- 2) Änderungswünsche auch in späten Entwicklungsphasen umsetzen
- 3) Regelmäßige Auslieferung von Inkrementen

Produkt

- 7) Das nutzbare Produkt ist der Maß des Fortschritts
- 8) Nachhaltige Umsetzung auf unbegrenzte Zeit
- 9) Exzellenz und bestmögliche Qualität fördert Agilität

Team

- 4) Täglicher Austausch zwischen Fachbereich und Umsetzung
- 5) Motivierten Mitarbeitenden vertrauen – sie werden es gut machen
- 6) Face to Face ist die beste Form der Zusammenarbeit

Selbstwirksamkeit

- 10) Fokus & Einfachheit – Weglassen was nicht dazu gehört
- 11) Selbstorganisierte Teams schaffen die besten Ergebnisse
- 12) Selbstreflektion und Anpassung



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

Welche Erfahrung mit Projektarbeit habe ich gemacht?



Agiles Projektmanagement Scrum

Agiler Change-Manager

Modul 2



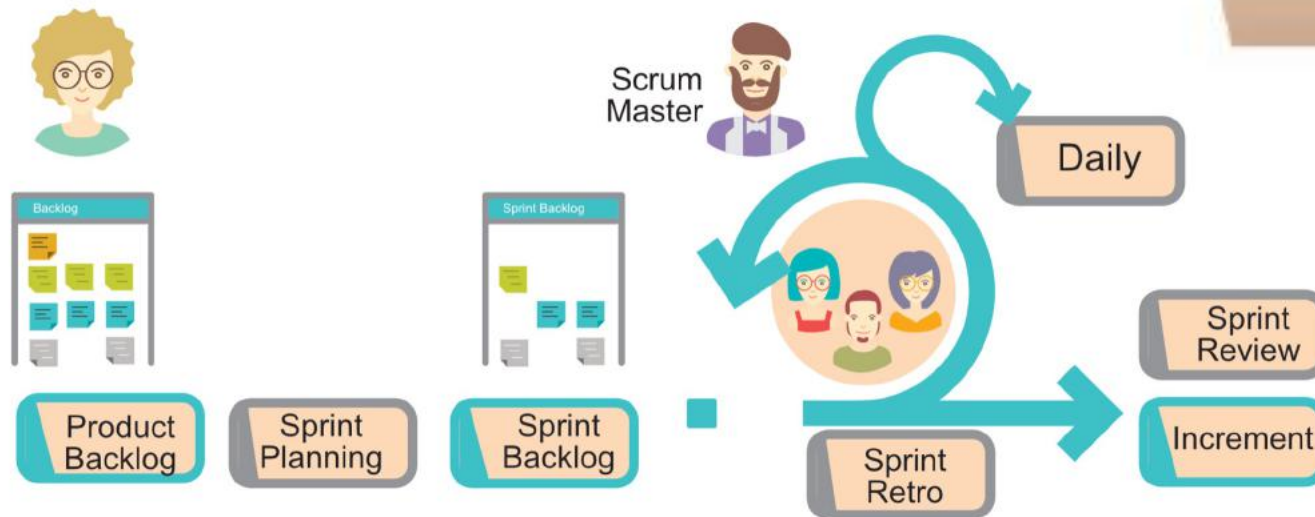
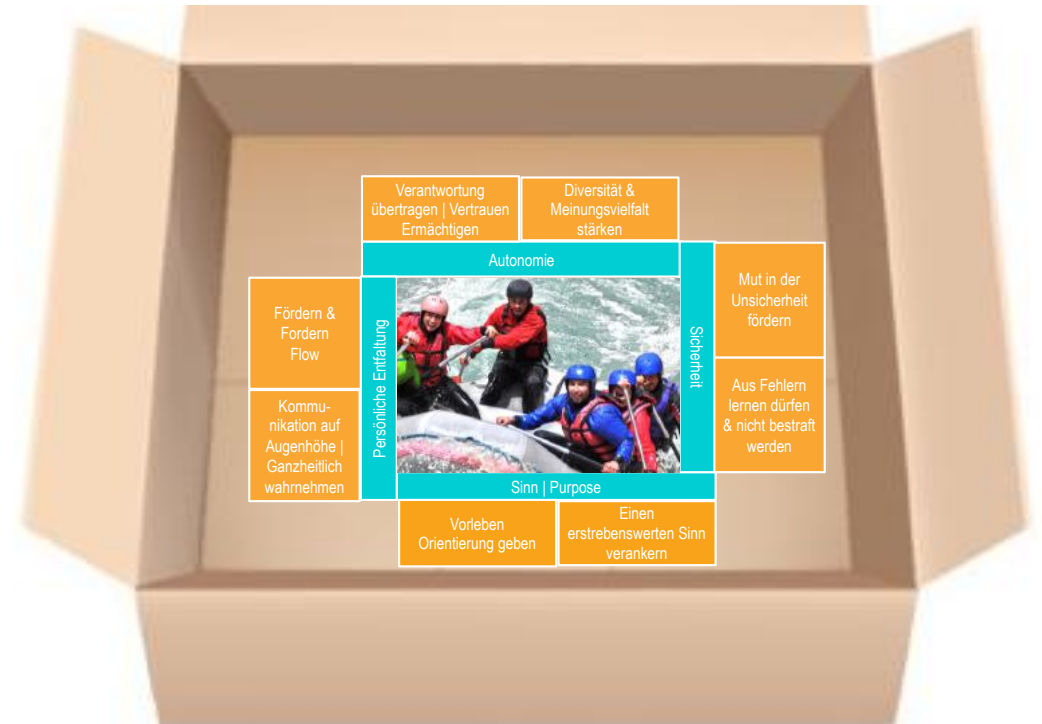
Scrum



- Scrum basiert auf den Arbeiten von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi
- Scrum wurde ab 1993 von Ken Schwaber und Jeff Sutherland entworfen



Scrum



Scrum



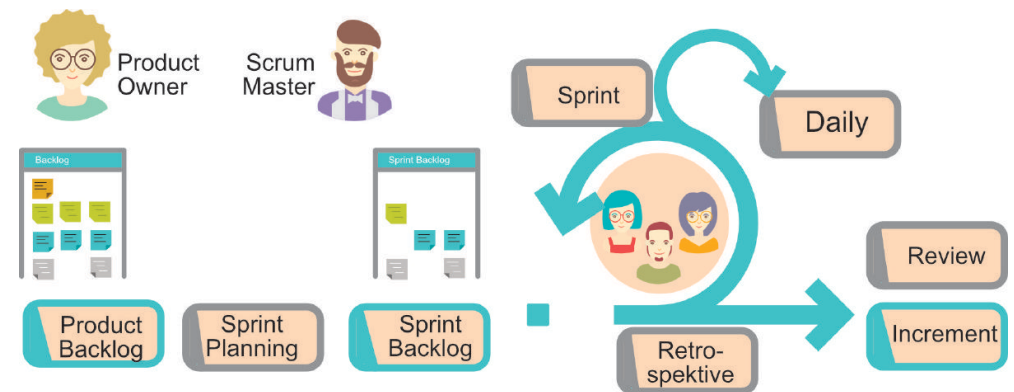
Framework

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.



Scrum



Wie werden im Agilen Projektmanagement Produkte (Incremente) erstellt?

Framework Scrum - basiert auf Empirie

Verantwortung zur Kompetenz

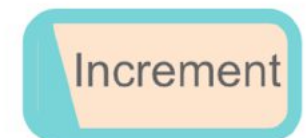
Selbstwirksamkeit

Kurze Zyklen

Increment: Auslieferbare Teilergebnisse

Säulen: Transparenz | Überprüfung | Anpassung

Werte: Selbstverpflichtung | Mut | Fokus | Offenheit | Respekt



Product Owner



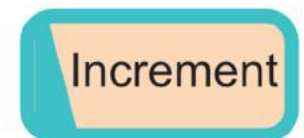
Rolle | Aufgaben | Verantwortung



Product
Owner

Aufgaben und Verantwortungen

- Vision für das Produkt – Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg – Schnittstelle zum Kunden
- Pflege des Product Backlogs
- Vertritt die fachliche Auftraggeberseite und somit sämtliche Stakeholder (entscheidet selber)
- Priorisiert die Product Back Log Items so, dass Ziele und Missionen optimal erreicht werden können



Scrum Master

Rolle | Aufgaben | Verantwortung



Product
Owner

Aufgaben
Verantwortungen

Scrum
Master



- trägt Verantwortung für den Scrum-Prozess
- ist Enabler (Vermittler | Unterstützer)
- sorgt für Transparenz (Product Owner | Team)
- moderiert Scrum-Meetings
- schützt das Team vor unberechtigten Eingriffen während des Sprints

Product
Backlog

Increment

Entwicklungsteam



Rolle | Aufgaben | Verantwortung



Product
Owner

Scrum
Master



Aufgaben Verantwortungen

- Managt sich selber. Niemand (weder Scrum Master noch PO) sagt dem Entwicklungsteam, wie es aus dem Product Backlog Incremente erzeugt (potentiell auslieferbare Funktionalität)

Team



Entwicklungsteams sind interdisziplinär. Sie haben als Team alle Fähigkeiten, die notwendig sind, um ein Produktinkrement zu erstellen.

Product
Backlog

Increment

User Story



Im Backlog



Product
Owner

User-Story

beschreibt eine
möglichst kleine,
werthaltige
Kundenanforderung

Product
Backlog

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
[(Software)ziel | Zielsetzung],
damit [Ergebnis]“.

User Story | Tasks | Definition of Done



Product
Owner

User-Story

beschreibt eine
möglichst kleine,
werthaltige
Kundenanforderung

Tasks

DoD - Defintion of Done

Product
Backlog

User Story

Für wen tun
wir das – und
warum?

Tasks

sind konkrete Schritte, die
notwendig sind, um die
User-Story umzusetzen.

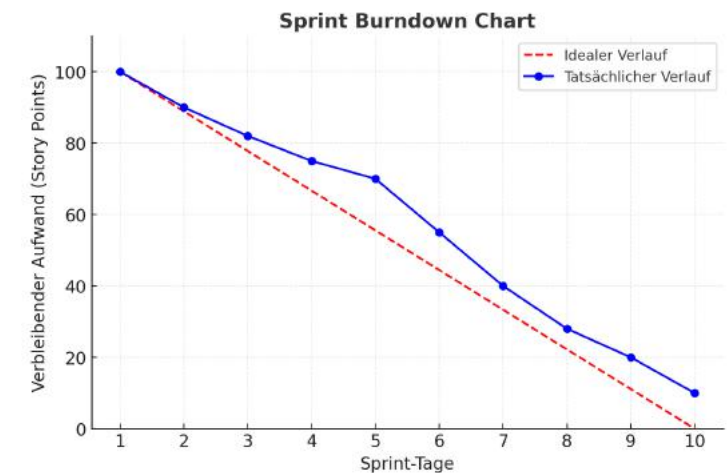
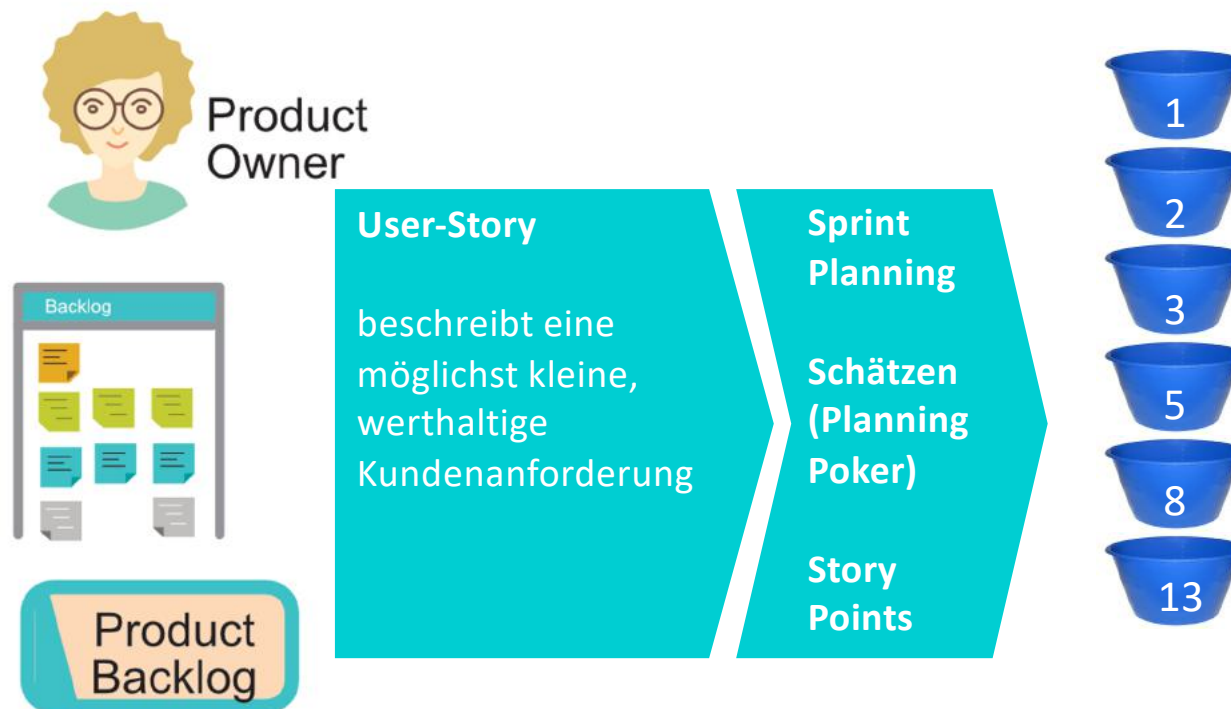
DoD – Definition of Done

Woran wir erkennen, dass wir
wirklich fertig sind.

Sprint Planung und Vorbereitung



Das Team entscheidet



Kindergeburtstag



Schätzen der Aufgaben.

Kuchen backen
5 Kinder beschäftigen
Schatzsuche organisieren
Regenwetter kompensieren
15 überdrehte Kinder beruhigen



1 XS	sehr einfach
2 S	klein
3 M	mittel
4 L	komplex
5 XL	sehr komplex

Sprint



Herzstück

Der Sprint ist das Herzstück des Agilen Projektmanagements. Wesentliche Bausteine sind:

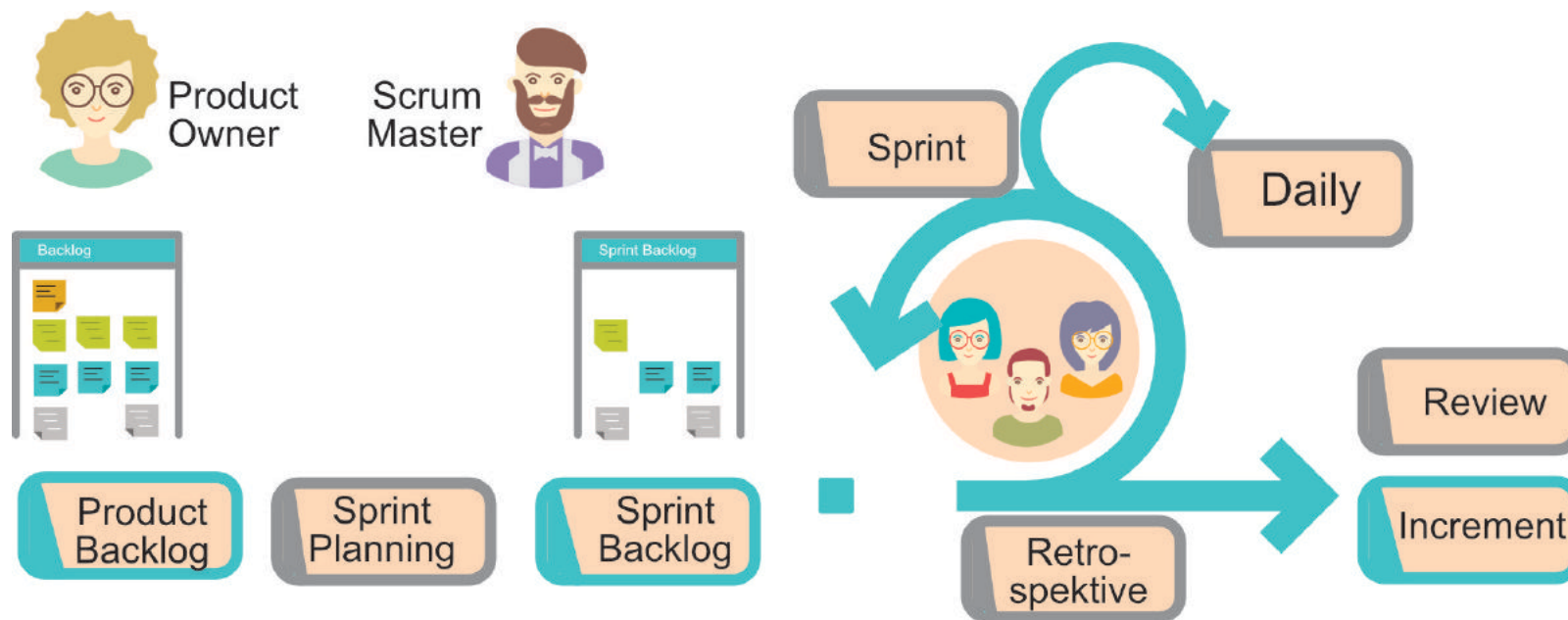
- Fokus
- Definierter Zeitrahmen
- Feste Ressourcen
- Keine Änderungen während des Sprints
- Sprintziel
- Transparenz
- Inkrement / Ergebnis
- Feedback
- Kontinuierliche Verbesserung



Scrum



Sprint Review | Sprint Retrospektive



Scrum-Events

Sprint Planning:

Einmonatiger Sprint – Max 8 Stunden
Commitment & Planung des Sprints

Owner: Das Team

Teilnehmer: Gesamtes Team | PO
Moderation: Scrum Master |

Praktiken | Werkzeuge

- Definition of Done | User Story | Planning Poker | Burn Down Chart



Retrospektive:

Einmonatiger Sprint – Max 3 Stunden
Steigerung Qualität & Effektivität

Owner: Das Team

Teilnehmer: Gesamtes Team |
Moderation: Scrum Master |

Retrospektive

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

Daily: Täglich 10 – 15 Minuten | gleicher Ort | **IHK** IHK-Weiterbildung
gleiche Zeit | Gegenseitige transparente Information

Owner: Das Team

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

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

Daily

Sprint Review

Sprint Review:

Einmonatiger Sprint – Max 4 Stunden
Abnahme des Inkrements

Owner: Product Owner

Teilnehmer: PO | Stakeholder | Development Team

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

Scrum

Agiles Projektmanagement und IT-Entwicklung



- 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



Der Scrum Guide

Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln

November 2020

Übersetzung mit weiblichen Formulierungen



Kanban



Kanban

- Die Ursprünge von Kanban entstanden in den 1940er Jahren bei Toyota
- kan (看) heißt „ansehen“ oder „beobachten“
- ban (板) heißt „Tafel“, „Brett“ oder „Platte“



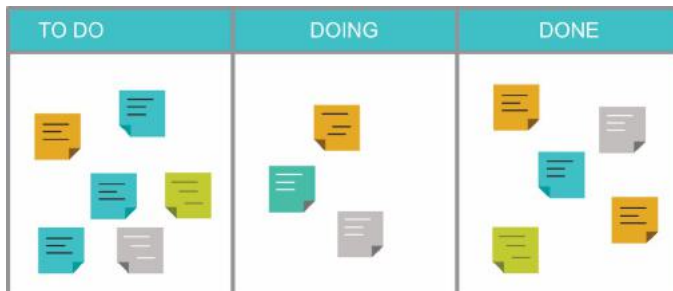
Quelle: <https://www.toyota-global.com/>

Kanban

Lean Management



Quelle: <https://www.toyota-global.com/>



Mit der Kanban Methode wird Arbeit gemanagt. Es ist eine Methode, die aus der Automobilbranche stammt und die heute in allen Formen der Wissensarbeit angewendet wird. Kanban ist nicht nur eine Methode, sondern eine ganzheitliche Denkweise um die Services und Leistungen für ihre Kunden zu verbessern.

In Kanban Boards wird die Arbeit von links nach rechts gezogen.

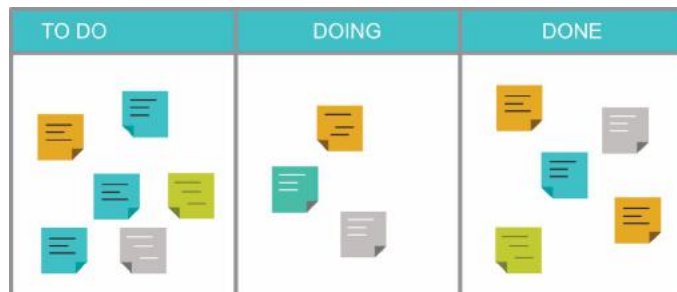
Kanban



Beschreibung

Prinzipien

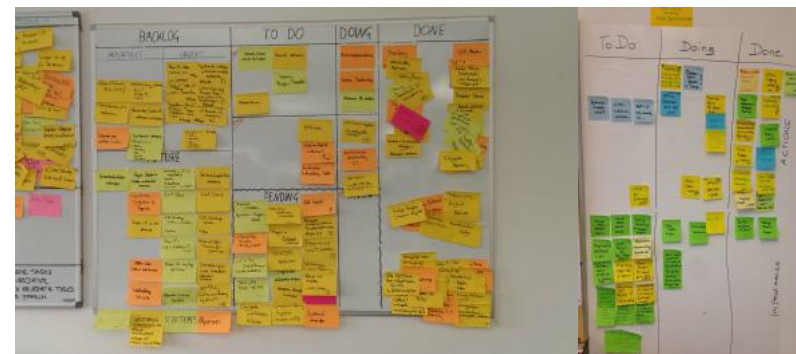
- Starte mit dem, was Du jetzt machst
- Verfolge inkrementelle, evolutionäre Veränderungen
- Respektiere initial Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Job-Titel

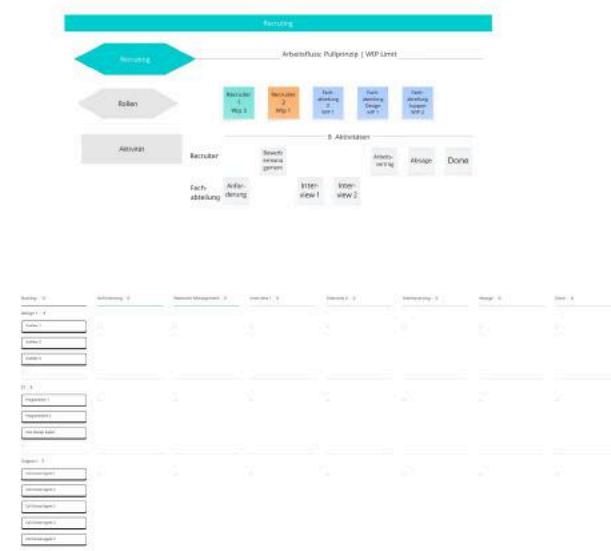
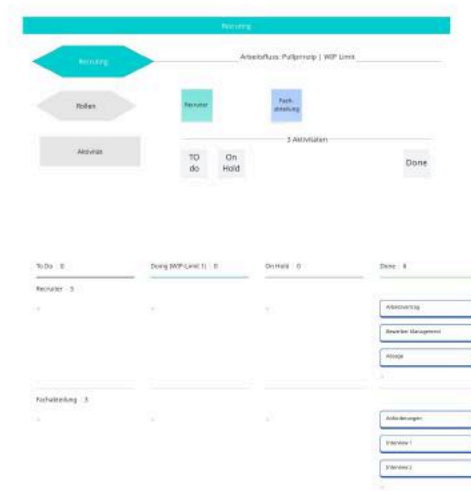


© Horst Pütz | SichtWeise

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.

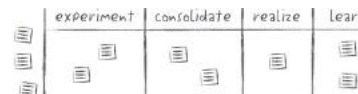
■ Implementiere Feedback- Mechanismen und führe gemeinsam Verbesserungen durch

Kanban

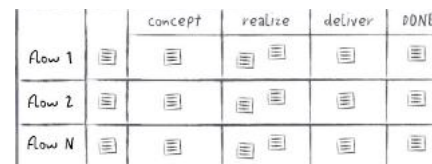


Flight Level – Unternehmensweite Vernetzung von Kanban

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

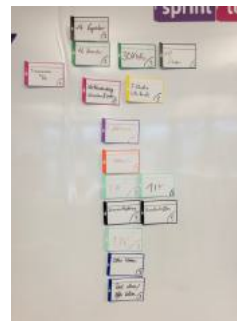
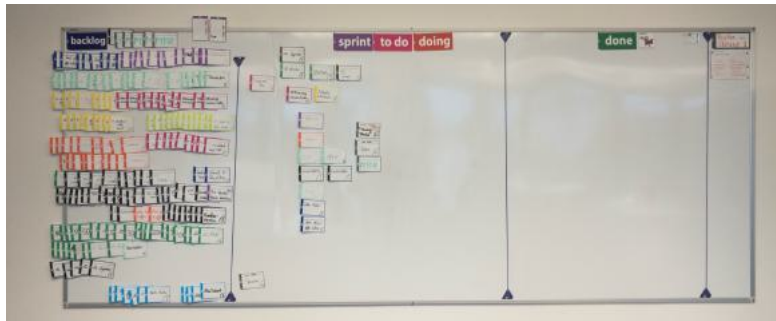
- Send Out
- Interviews
- Closing

Beschreibung der Arbeitsschritte in Kennzahlen

Ist | Soll

Kurze Iteration

Voneinander Lernen (Retrospektive)



Erste Schritte

Einführung von Kanban

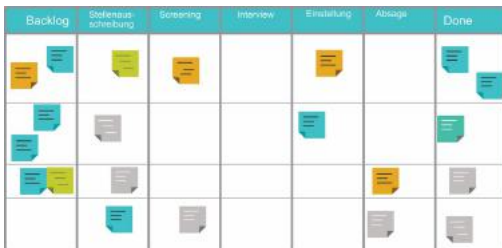
Wichtigste Prozesse

- 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

Transparente Prozesssteuerung



Werkzeuge | Praktiken

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

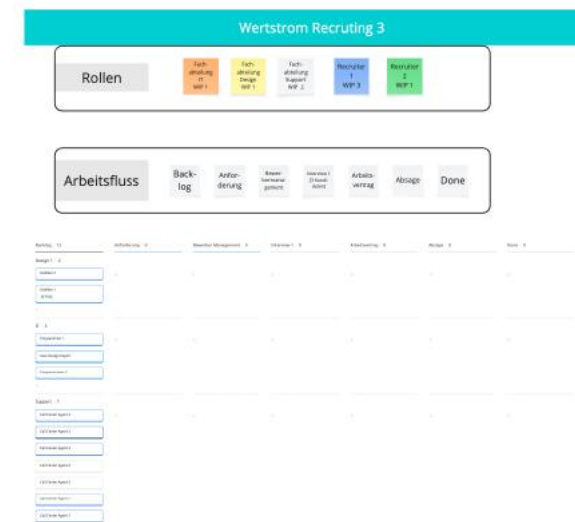
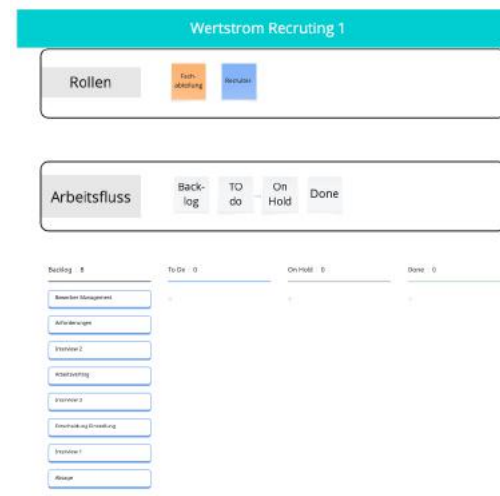
Prinzipien

- Respektiere & Visualisiere Status Quo
- Evolutionäre Veränderungen

Werte

- Kaizen
- Team entwickelt Verbesserungen

Recruting



Scrumban



Beschreibung

Scrumban ist eine agile Arbeitsmethode, die Elemente aus Scrum und Kanban kombiniert, um selbstwirksames Arbeiten zu ermöglichen.

Scrum:

User Stories geben der Arbeit Sinn

[Dailys | Reviews | Retrospektiven | etc.]

Kanban:

Kanban gibt der Arbeit Flow.

[Visualisierung | WIP Limits | Pull | kontinuierliche Lieferung etc.]

Beispiel Autobahn



Scrumban | User Story



Scrumban | User Story



Scrumban | User Story



Was braucht der Mensch?

Als [Rolle] möchte ich [Ziel], damit [Nutzen]



Als Pendler möchte ich schneller zur Arbeit kommen, damit ich weniger Zeit im Stau verliere.



Als LKW-Fahrer möchte ich sichere Rastplätze, damit ich gesetzliche Pausen einhalten kann



Als Familie möchten wir weniger Baustellenstaus, damit Urlaubsfahrten entspannter und sicherer werden

Scrumban | User Story | Kanban



Was braucht der Mensch?

Als [Rolle] möchte ich [Ziel], damit [Nutzen]



Pendler

Als Pendler möchte ich schneller zur Arbeit kommen, damit ich weniger Zeit im Stau verliere.



LKW Fahrer

Als LKW-Fahrer möchte ich sichere Rastplätze, damit ich gesetzliche Pausen einhalten kann



Familie

Als Familie möchten wir weniger Baustellenstaus, damit Urlaubsfahrten entspannter und sicherer werden



Kanban „Feedback & Kadenzen“



Kanban-Kadenzen folgen einem zentralen Gedanken: Probleme sichtbar machen, gemeinsam verstehen und kontinuierlich verbessern.

- so wenig Meetings wie möglich, aber so viele wie nötig, um den Flow zu steuern.
- Führe Kadenzen schrittweise ein.
- Identifiziere die bestehenden Meetings und Reviews, die bereits einen ähnlichen Zweck erfüllen
- entwickle diese kontinuierlich weiter.

Was zählt, ist der Zweck. Wähle die Häufigkeit und Dauer auf der Grundlage deines Kontextes.



Kanban „Feedback & Kadenzen“



Im Gegensatz zu starren Meetingstrukturen dienen Kadenzen nicht der Kontrolle, sondern der Synchronisation, Transparenz und Verbesserung des Arbeitsflusses.

- Daily Kanban | Standup
- Replenishment Meeting (Auffüllen des Back Logs, Auswahl neuer Arbeit)
- Service Delivery Review (überprüfung, Lieferfähigkeit und Servicequalität)

Risiko-Review

Analyse von Risiken | systemischen Problemen

Operations Review

Abstimmung von mehreren Teams | Bereichen

Strategy Review

Überprüfung strategischer Ziele | Ausrichtung.





© Horst Pütz
hp@sicht-weise-koeln.de
+49 151 24 060 529



Danke für die Aufmerksamkeit