

# SMINCA 2309

Judith Andresen

- Agile Transition □ Individuum □ Teams
- Organisation □ Veränderung □ Lernen
- (Agile) Methodenbausteine □ Moderation
- Führung □ Modelle

Ausgabe 2309



## INHALTSÜBERSICHT

INHALT (TITEL)	#	INHALT (TITEL)	#
Agile Coaches – Aufgaben + Haltung	001	Kommunikation in verteilten Teams	022
Inneres Team	002	Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun	023
Teamsitzung des inneren Teams	003	Bedürfnishierarchie nach Maslow	024
Lösungsorientierte Impulse setzen	004	Johari-Fenster	025
Lösungsorientierte Kurztherapie	005	Entscheidungen (Zitate)	026
Möglichkeitsräume öffnen („Nenne 3“)	006	Innovationsannahme in Phasen nach Rogers	027
Delegieren	007	Innovationsannahme in Gruppen nach Rogers	028
Entwicklungsgespräche führen	008	Lerntaxonomie nach Bloom	029
Führungsleitfragen	009	Motivation nach Hüther	030
Geschäftswerte bestimmen	010	Motivation nach Pink	031
Geschäftswerte auspokern	011	Innere Treiber (TA) nach Berne	032
Uncovering agile Business Value	012	Transaktionsanalyse (TA) nach Berne	033
Team Working Agreements	013	ALPEN-Methode zur Selbstorganisation	034
Aktives Zuhören	014	Zeit- + Selbstmanagement	035
Kommunikation (2 Ebenen) nach Watzlawick	015	Customer Journey	036
Feedback im Dreiklang	016	Scrum	037
HBDI-Profile + Kommunikation	017	User Centered Design (UCD)	038
Kalte Konflikte	018	Flexibilität ./ Steifheit (XP)	039
Konfliktdiagnose in sechs Schritten	019	ZOPP (Zielorientierte Projektplanung)	040
Konflikte	020	ROTI – Return on Time invested	062
Konfliktstile	021	Zukunftswerkstatt	041



INHALT (TITEL)	#	INHALT (TITEL)	#
Daily Scrum	042	Tabu!	064
Delegationspoker	043	Zwei Hashtags zum \$THEMA	065
Anforderungen agil schätzen	044	Zwischenzeugnis	066
Kopfstand	045	Agile Verträge mit Dienstleister*innen	067
Im Pair arbeiten	046	Goodhart´s Law	068
Planning	047	Projekttopologie nach Deal + Kennedy	069
Card ♥ Conversation ♥ Confirmation	048	Relative Kosten der Fehlerbehebung	070
Story Card * Elemente	049	Projekterfolg + -grösse	071
Marke, Vision + Mission	050	Entscheidungsformen im Team	072
Gehälter aushandeln (Elbdudler)	051	Komfort-, Lern- + Panikzone	073
Faire Gehälter nach Appelo	052	Organisationskulturebenenmodell nach Schein	074
Situatives Führen	053	Lernen im Team	075
Blitzlicht	054	Teamphasen nach Tuckman	076
Danke „in zwei Minuten“ nach Appelo	055	Veränderungen (Zitate)	077
Organisationszeitung	056	Doppelklippen-Phänomen	078
Fragen in einer Runde	057	Agilität auf unterschiedlichen Ebenen	079
Ideen im Pitch	058	Umgang mit Killerphrasen	080
Heute im Kreuzfeuer	059	Change: Acht Phasen nach Kotter	081
Meetingphasen im Detail	060	Veränderungsebenen nach Dilt	082
Meetings moderieren	061	Veränderungskurve nach Kübler-Ross	083
Feedback mit ROTI	063	Agile Transition: Spannungsfelder + Konflikte	084



INHALT (TITEL)	#	INHALT (TITEL)	#
Agile Transition	085	Agile Erfolgsfaktoren	106
Organisationsmission + -vision	086	Führungsmodelle	107
Business Model Generation	087	SPICE	108
Lean Canvas	088	Theorie X/Y	109
Markenpersönlichkeit nach Aaker	089	CMMI (Capability Maturity Model Integration)	110
Golden Circle nach Sinek	090	Kollegiale Fallberatung	111
True North	091	(Interne) Konferenzformate	112
User Storys	092	Lean Coffee	113
XP (Extreme Programming)	093	Management nach Fayol	114
Minimum Viable Product (MVP)	094	Agile Fluency	115
Coding-, Team- + Feature-Dojo	095	Toyota-Weg	116
Projektrisiken erkennen	096	Conway's Law	117
True North finden	097	Lernende Organisation	118
Vision Framework	098	Kaizen	119
Veränderungen (Fragen)	099	Sprachregelung üben	120
Cynefin-Framework	100	Crossfunktional, interdisziplinär, T-Shaped	121
Projektvorgehen: klassisch + agil	101	Team nach Andresen	122
Führung	102	Kanban	123
Veränderungen mit SCARF nach Rock	103	Retrospektiven	124
Agiles Manifest	104	Vorstellungsrunde	125
Prinzipien hinter dem agilen Manifest	105	Belfast-Methode	126



INHALT (TITEL)	#	INHALT (TITEL)	#
Minimum Viable Product finden	127	Prio Board	148
Oberste Direktive nach Kerth	128	Product Owner*in	149
Vegas-Regel	129	Story Map (Walking Skeleton)	150
Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg	130	Review	151
Sounding Board	131	Abschiedskoffer	152
Artefakte der agilen Transition	132	Wandzeitung	153
Leicht verständlich formulieren	133	Zero Bug Policy	154
Formen der Beteiligung	134	Post-Mortem-Analyse	155
WIP klein halten	135	Aufwandspoker	156
Möglichkeitsräume öffnen	136	Schätzverfahren	157
CCPM (Critical Chain Project Management)	137	Rule of Three	158
Parkinsonsches Gesetz	138	Team Skill Matrix	159
Konflikteskalation nach Glasl	139	Führen mit Auftrag (Rebriefing) nach Bungay	160
Egg Plant-Prozess	140	Was Ihr wisst...	161
Mit wie viel Energie bin ich hier?	141	Objectives + Key Results (OKR)	162
Slack	142	Dienende Leitung	163
Führungsaufgaben nach Bungay	143	Entscheiden im Pitch	164
Last Responsible Moment (LRM)	144	Lean Change Management Cycle	165
Epics	145	Wertstromanalyse	166
Grooming / Backlog Refinement	146	Teamfunktionen nach Lencioni	167
INVEST für UserStories	147	Eisenhower-Matrix	168



INHALT (TITEL)	#	INHALT (TITEL)	#
Rettungsboot	169	Lernen (Entwicklung) nach Piaget	190
Coaching	170	Strategischer Diamant	191
Führungsformen nach Hackman	171	Führungsaufgaben nach Malik / Andresen	192
Disciplined agile Delivery (DAD)	172	Autoritätsmatrix nach Hackman	193
Metriken der agilen Transition	173	Werte-Entwicklungsquadrat	194
Net Promoter Score (NPS)	174	Führungstechniken / Management by	195
Request - Command	175	J-Kurve	196
Konsens-, Konsent-, Mehrheitsprinzip	176	Reinventing Organisations nach Laloux	197
Training	177	Konfliktmoderation	198
Konflikte bewältigen	178	Teamrollen nach Belbin	199
Supervision	179	Lean Development	200
Lüge auf dem Rücken	180	Ziele + Zielräume	201
Agile Reifegrade nach Andresen	181	Disagree + Commit	202
Lernhürden überwinden	182	Psychologische Sicherheit	203
Stacey-Matrix	183	Design Sprint	204
Vorurteile (Bias)	184	Change, Transition + Transformation	205
Beratung	185	Big Room Planning	206
SAG ES!	186	Managementformen nach St. Gallen	207
Angst + Sorge	187	Fehlerkultur ./ Lernkultur	208
Werte	188	Systemische Überlastung	209
Agile Flight Level	189	Riemann-Thomann-Modell	210



INHALT (TITEL)	#	INHALT (TITEL)	#
Ich-Zustände (Strukturmodell, TA)	211		



## INHALTE IN RUBRIKEN SMINCA 2309

	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Abschiedskoffer	152								x		
Agile Coaches – Aufgaben + Haltung	001	x									
Agile Erfolgsfaktoren	106	x						x			
Agile Flight Level	189	x			x			x			x
Agile Fluency	115	x									x
Agile Reifegrade nach Andresen	181	x		x	x					x	x
Agile Transition	085	x				x					
Agile Transition: Spannungsfelder + Konflikte	084	x				x					
Agile Verträge mit Dienstleister*innen	067	x					x	x			
Agiles Manifest	104	x						x			
Agilität auf unterschiedlichen Ebenen	079	x									x
Aktives Zuhören	014							x	x	x	
ALPEN-Methode zur Selbstorganisation	034		x					x		x	
Anforderungen agil schätzen	044							x			
Angst + Sorge	187		x								x
Artefakte der agilen Transition	132	x						x			
Aufwandspoker	156							x			x
Autoritätsmatrix nach Hackman	193									x	x
Grooming / Backlog Refinement	146							x			
Bedürfnishierarchie nach Maslow	024		x								x



	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Belfast-Methode	126										
Beratung	185	x						x		x	
Big Room Planning	206							x			
Blitzlicht	054								x		
Business Model Generation	087				x						x
Card ♥ Conversation ♥ Confirmation	048							x			
Customer Journey	036				x	x					x
Change, Transition + Transformation	205	x						x			x
Change: Acht Phasen nach Kotter	081				x	x					x
CMMI (Capability Maturity Model Integration)	110										x
Coaching	170							x		x	
Coding-, Team- + Feature-Dojo	095							x			
Conway's Law	117				x						x
CCPM (Critical Chain Project Management)	137	x						x			
Crossfunktional, interdisziplinär, T-Shaped	121			x				x			
Cynefin-Framework	100	x				x					x
Daily Scrum	042							x			
Danke „in zwei Minuten“ nach Appelo	055								x		
Delegationspoker	043			x				x			
Delegieren	007	x						x		x	
Dienende Leitung	163							x		x	

	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Disagree + Commit	202							x			
Disciplined agile Delivery (DAD)	172							x			
Doppelklippen-Phänomen	078				x	x					x
Egg Plant-Prozess	140				x			x			
Epics	145									x	x
Eisenhower-Matrix	168			x				x		x	x
Entscheidungen (Zitate)	026	x	x	x	x				x	x	
Entscheidungsformen im Team	072			x						x	x
Entwicklungsgespräche führen	008		x				x	x		x	
Lernen (Entwicklung) nach Piaget	190							x			x
Faire Gehälter nach Appelo	052							x		x	x
Feedback im Dreiklang	016			x	x				x	x	
ROTI – Return on Time invested	063							x	x		
Fehlerkultur ./ Lernkultur	208					x	x			x	x
Flexibilität ./ Steifheit (XP)	039							x			
Formen der Beteiligung	134			x				x	x		
Führen mit Auftrag (Rebriefing) nach Bungay	160							x			x
Führung	102	x								x	x
Führungsaufgaben nach Malik / Andresen	192									x	x
Führungsformen nach Hackman	171										
Führungsaufgaben nach Bungay	143							x		x	





	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Führungsleitfragen	009									x	x
Führungsmodelle	107									x	
Führungstechniken / Management by	195			x	x					x	x
Formen der Beteiligung	134							x	x		
Fragen in einer Runde	057								x		
Gehälter aushandeln (Elbdudler)	051							x		x	x
Geschäftswerte auspokern	011	x			x			x			
Geschäftswerte bestimmen	010	x			x					x	
Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg	130							x	x		
Golden Circle nach Sinek	090				x						x
Goodhart´s Law	068										x
Grooming / Backlog Refinement	146							x			
HBDI-Profile + Kommunikation	017		x	x							x
Heute im Kreuzfeuer	059								x		
Ideen im Pitch	058								x		
Im Pair arbeiten	046						x	x			
Inneres Team	002		x								x
Innere Treiber (TA) nach Berne	032		x							x	x
Innovationsannahme in Gruppen nach Rogers	028				x	x					x
Innovationsannahme in Phasen nach Rogers	027			x	x	x					x
INVEST für UserStories	147							x			x



	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Johari-Fenster	025		x								x
Kaizen	119	x		x	x			x			
Kalte Konflikte	018		x	x						x	x
Kanban	123							x			
Kollegiale Fallberatung	111							x			
Ich-Zustände (Strukturmodell, TA)	211		x							x	x
(Interne) Konferenzformate	112						x	x			
J-Kurve	196			x						x	x
Organisationskulturebenenmodell nach Schein	074				x						x
Komfort-, Lern- + Panikzone	073		x				x				x
Kommunikation (2 Ebenen) nach Watzlawick	015		x	x					x	x	x
Kommunikation in verteilten Teams	022			x	x				x	x	
Konflikte bewältigen	178							x		x	
Konfliktdiagnose in sechs Schritten	019		x	x				x		x	
Konflikte	020		x	x							x
Konflikteskalation nach Glasl	139										x
Konfliktmoderation	198			x				x		x	
Konfliktstile	021		x	x							x
Konsens-, Konsent-, Mehrheitsprinzip	176			x	x			x		x	
Kopfstand	045								x		
Umgang mit Killerphrasen	080								x		



	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Last Responsible Moment (LRM)	144									x	x
Lean Canvas	088						x	x			
Lean Coffee	113						x	x			
Lean Change Management Cycle	165					x		x			
Lean Development	200							x			
Leicht verständlich formulieren	133					x		x			
Lernen im Team	075	x					x	x			
Lernende Organisation	118					x	x				x
Lernhürden überwinden	182						x				
Lerntaxonomie nach Bloom	029		x				x				x
Lösungsorientierte Impulse setzen	004					x					
Lösungsorientierte Kurztherapie	005	x				x		x			
Lüge auf dem Rücken	180								x		
Management nach Fayol	114									x	x
Managementformen nach St. Gallen	207									x	x
Marke, Vision + Mission	050				x					x	x
Markenpersönlichkeit nach Aaker	089										x
Meetingphasen im Detail	060							x	x		
Meetings moderieren	061							x	x		
Metriken der agilen Transition	173	x						x			x
Minimum Viable Product (MVP)	094					x		x			

	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Minimum Viable Product finden	127							x	x		x
Mit wie viel Energie bin ich hier?	141								x		
Möglichkeitsräume öffnen	136										
Möglichkeitsräume öffnen („Nenne 3“)	006					x			x	x	
Motivation nach Pink	031		x				x			x	x
Motivation nach Hüther	030		x				x				x
Minimum Viable Product (MVP)	094					x		x			
Net Promoter Score (NPS)	174	x		x				x		x	
Oberste Direktive nach Kerth	128	x						x		x	
Objectives + Key Results (OKR)	162							x			
Organisationsmission + -vision	086				x		x				
Organisationszeitung	056								x		
Parkinsonsche Gesetze	138										x
Entscheiden im Pitch	164							x	x		
Planning	047							x			
Post-Mortem-Analyse	155							x			
Prinzipien hinter dem agilen Manifest	105	x						x			
Prio Board	148							x			
Product Owner*in	149							x			
Projekterfolg + -grösse	071				x						x
Projektrisiken erkennen	096							x		x	x





	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Projekttopologie nach Deal + Kennedy	069			x	x	x					x
Projektvorgehen: klassisch + agil	101							x			x
Psychologische Sicherheit	203							x			
Reinventing Organisations nach Laloux	197	x			x	x					x
Relative Kosten der Fehlerbehebung	070							x			x
Request - Command	176							x		x	
Retrospektiven	124						x	x			
Rettungsboot	169			x				x	x		
Review	151							x			
Riemann-Thomann-Modell	210									x	x
ROTI – Return on Time invested	062							x	x		
Rule of Three	158	x			x			x			
SAG ES!	186		x					x		x	
Veränderungen mit SCARF nach Rock	103					x	x				x
Schätzverfahren	158							x			
Scrum	037							x			
Slack	142							x			x
Sprachregelung üben	120	x			x	x			x		
Situatives Führen	053									x	x
Sounding Board	131	x						x			
SPICE	108										x



	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Stacey-Matrix	183					x					x
User Stories	093							x			
Story Card * Elemente	049							x			
Story Map (Walking Skeleton)	150							x			
Strategischer Diamant	191	x			x			x			
Supervision	179	x						x		x	
Systemische Überlastung	209				x	x				x	x
Tabu!	064			x					x		
Team nach Andresen	122			x				x			x
Teamfunktionen nach Lencioni	167			x							x
Teamphasen nach Tuckman	076			x		x					x
Teamrollen nach Belbin	199			x						x	x
Teamsitzung des inneren Teams	003		x					x			x
Team Skill Matrix	159							x			
Team Working Agreements	013			x				x			
Theorie X/Y	109									x	x
Toyota-Weg	116				x	x		x		x	
Training	177							x			
Transaktionsanalyse (TA) nach Berne	033										x
True North	091	x			x			x			
True North finden	097	x				x		x			



	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Uncovering agile Business Value	012	x				x		x			
User Centered Design (UCD)	038				x			x			
User Stories	092							x			
Vegas-Regel	128							x			
Veränderungen (Fragen)	099	x				x		x			
Veränderungen (Zitate)	077					x					
Veränderungsebenen nach Dilt	082					x					x
Veränderungskurve nach Kübler-Ross	083					x					x
Vorstellungsrunde	125								x		
Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun	023		x	x					x		x
Vision Framework	098	x				x		x			
Vorurteile (Bias)	184										x
Wandzeitung	153							x			x
Was Ihr wisst...	161								x		
Werte-Entwicklungsquadrat	194		x								x
Wertstromanalyse	166							x			x
WIP klein halten	135							x			x
XP (Extreme Programming)	093							x			
Zero Bug Policy	154							x			x
Zeit- + Selbstmanagement	035		x					x			
Zero Bug Policy	154							x			x



	#	Agile Transition	Individuum	Teams	Organisation	Veränderung	Lernen	(Agile) Methodenbausteine	Moderation	Führung	Modelle
Ziele + Zielräume	201	x						x			x
ZOPP (Zielorientierte Projektplanung)	040							x			
Zukunftswerkstatt	041							x			
Zwei Hashtags zum \$THEMA	065	x		x					x		
Zwischenzeugnis	066			x					x		

## IMPRESSUM

BERATUNG JUDITH ANDRESEN  
Judith Andresen © 2015 – 2023  
VILLA HENRIETTE  
Zitadellenstraße 14a  
D- 21079 Hamburg





## VORWORT

### DANKE (ZUR ERSTEN AUFLAGE 0815)

In einer meiner ersten „großen“ Projekte, einer Open-Space-Veranstaltung für 120 Teilnehmer\*innen lernte ich von meinem Mentor: „Mit Ruhe + Humor schafft man das größte Vorhaben!“ Diese Weisheit zitiere ich gerne. Eine lange Projekthistorie fließt in die smincas ein. Veranstaltungen, Websites, Software, Digitalisierungs- + Automatisierungsprojekte, physische Produkte, agile + klassische Vorgehensweisen.

Projekte sind nicht immer einfach. Viele Beteiligte, viele Interessen, (viele, manchmal) unklare Ziele. Aber wir kamen an!

Ich danke allen Wegbegleiter\*innen. Gemeinsam lernen + größer werden ist ein besonderes Moment. Danke!

Mein besonderer Dank gilt meinem Begleiter der ersten Stunde: Hermann Mühlen.

Danke für Deine Gedanken, Deine Zeit, Reflexion + Einsichten. Du hast mir vieles möglich gemacht + mir die Frage „Warum?“ nahe gebracht.

Mögen Euch die smincas eine ähnliche Inspiration sein!

Hamburg, im August 2015

### WORTE ZUR DRITTEN AUFLAGE 2309

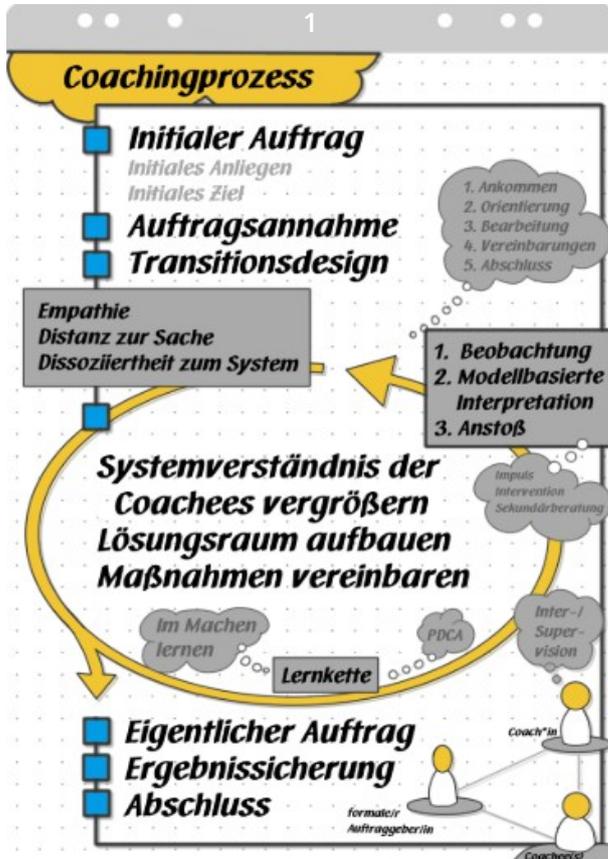
Im Augst 2015 veröffentlichte ich 150 smincas als agilen Baukasten; im Februar 2018 ergänzte ich um 30 smincas für die Ausgabe 0218. Eure Nutzungsform hat sich geändert. Mehr + mehr interessiert Ihr Euch für die PDF-Version der smincas. Da diese in den beiden ersten Auflagen handgezeichnet waren, konntet Ihr in den Inhalten nicht suchen. Daher habe ich die smincas für die dritte Auflage 2309 200 smincas digitalisiert gezeichnet, so dass die Inhalte in der PDF-Version vollständig durchsuchbar sind. Mit den smincas 2309 stellen wir daher auf die rein digitale Vermarktung der smincas um.

Alle Inhalte sind überarbeitet, auf den aktuellen Stand gebracht + bei Bedarf ergänzt. Schließlich sind seit der letzten Ausgabe fünf Jahre vergangen. Ihr findet mehr Verweise innerhalb der smincas als auch mehr Hinweise auf weitere Bücher + Webseiten.

Für Hinweise für eine vierte Auflage, welche Inhalte Ihr gerne tiefer erklärt haben wolltet – und welche Inhalte Euch noch vermisst und gerne in sminca-Form aufbereitet hättet, bin ich sehr dankbar. Ihr erreicht mich über den Teamverteiler der

BERATUNG JUDITH ANDRESEN [info@judithandresen.com](mailto:info@judithandresen.com).

Hamburg, im September 2023



## AGILE COACHES – AUFGABEN + HALTUNG

Agile Coaches begleiten Teams, Organisationen + Individuen in ihrer Veränderung im Sinne des agilen Manifests.

- ✿ Die Expert\*innen für das Problem sind auch die Expert\*innen für die Lösung.
- ✿ Jedes Handeln ergibt Sinn.
- ✿ Arbeite nicht härter als Deine Coachees.

## COACHINGHYPOTHESEN

Agile Coaches nutzen modellbasierte Coachinghypothesen zur Erreichen des Coachingauftrags:

- ✿ Beobachten.
- ✿ Modellbasiert Beobachtungen interpretieren.
- ✿ Aus Interpretationen abgeleitete Anstöße setzen.

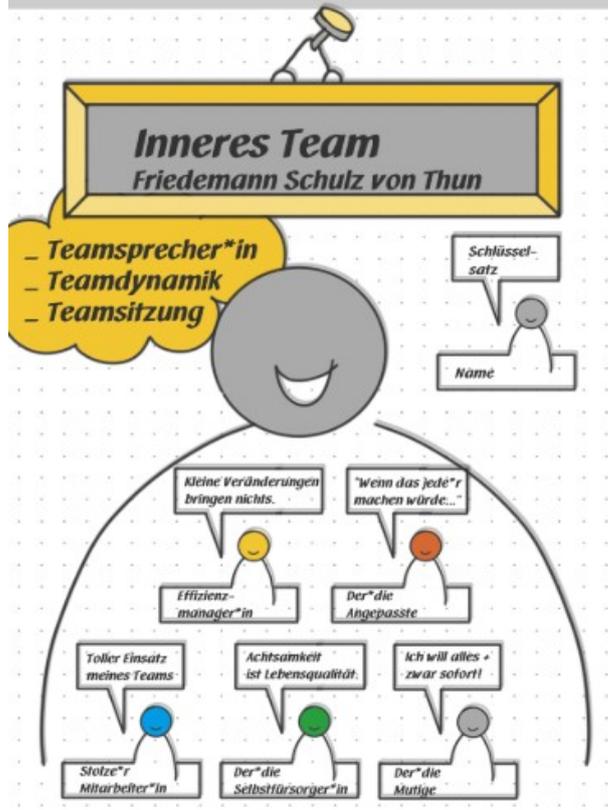
## LERNEN ALS AGILE COACHES

Agile Coaches prüfen in PDCA-Zyklen regelmäßig ihre Wirksamkeit:

- ✿ Coach\*in
- ✿ Coachee(s)
- ✿ Transitionsdesign



2



## INNERES TEAM

Das „innere Team“ ist ein Persönlichkeitsmodell von Friedemann Schulz von Thun. Unterschiedliche Strebungen, Bedürfnisse + Persönlichkeitsanteile werden durch die Aufstellung eines inneren Teams sichtbar.

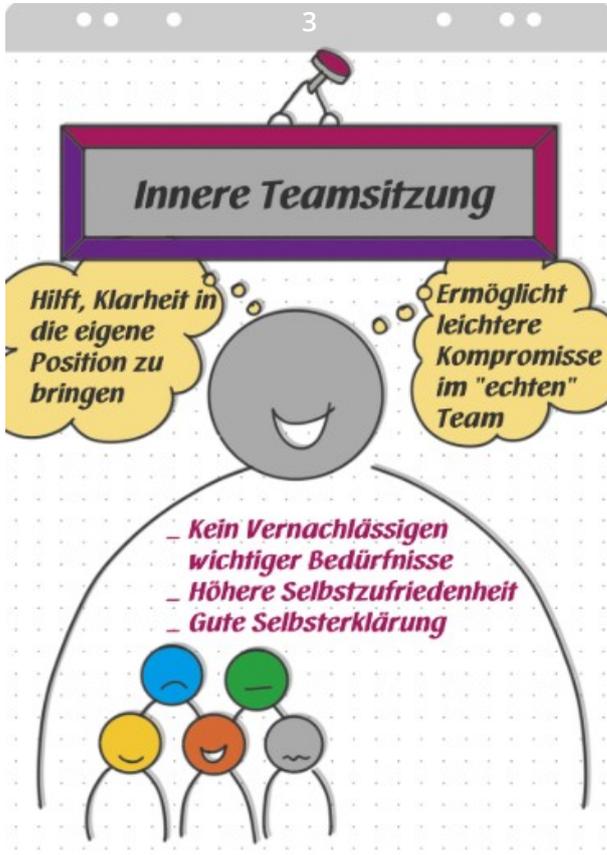
Dabei wird die Pluralität des eigenen Innenlebens über das Zusammenspiel der Teammitglieder, deren positive Benennungen + jeweils durch einen Schlüssel-satz der Teammitglieder erfahrbar. Jedes innere Team hat eine\*n Sprecher\*in. Ob + in welcher Form diese gut hörbar sind – und sich auch „durchsetzen“ können, hängt von der Gruppendynamik des inneren Teams ab. Äußere Umstände können ebenfalls Dynamiken auslösen.

Die Aufstellung eines inneren Teams kann Individuen dabei unterstützen, in schwierigen Situationen zu Problemlösungen zu kommen, weil diese zum Beispiel ihre innerlichen Werte- und Anschauungskonflikte zum Ausdruck bringen können.

### TYPISCHE FRAGEN ZUM INNEREN TEAM SIND:

- Wer gehört zu Deinem inneren Team?
- Wer aus dem inneren Team hat aktuell das Gefühl zu verlieren, wer gewinnt?
- Wer ist der\*die Sprecher\*in in Deinem Team?
- Was braucht Teammitglied \$ABC, um befriedigt zu sein?
- Hast Du alle Teammitglieder zur Situation \$DEF gehört?
- In welchen Situationen hat Dir Teammitglied \$GHI geholfen?
- Wie könntest Du Stimme \$JKL eine deutlichere Stimme geben?

QUELLEN / VERWEISE [Miteinander reden II, Friedemann Schulz von Thun, Rowohlt Taschenbuch Verlag] [003 Teamsitzung des inneren Teams] [016 Feedback im Dreiklang] [211 Ich-Zustände (Strukturmodell, TA)]



## TEAMSITZUNG DES INNEREN TEAMS

- ◆ Metapher.
- ◆ Bringt innere Strebungen, Bedürfnisse + Wünsche in die Sprachfähigkeit.
- ◆ Wirkt unterstützend zur inneren Klärung widersprüchlicher Gedanken, GZ-fühle + Handlungen.

### TIPPS + TRICKS

- ◆ Mit Schlüsselsätzen visualisieren.
- ◆ Bei Stellvertreteraufstellung mit „Klötzchen“ Schlüsselsätze auf Postlts mitführen.

### ABLAUF DER TEAMAUFSTELLUNG

- ◆ Mitglieder des inneren Teams identifizieren.
  - ◆ Positiven Namen finden.
  - ◆ Schlüsselsatz identifizieren.
- ◆ Zur inneren Teamsitzung einladen.
- ◆ Leiter\*in des inneren Teams benennen.
- ◆ Alle Teammitglieder zur Situation unkritisiert anhören.
- ◆ Win-Win-Entscheidung herbeiführen: der\*die Leiter\*in hat im Zweifel das letzte Wort.

### VARIATIONEN

- ◆ Alle inneren Teammitglieder zu einer Entscheidung befragen.
- ◆ Bei einer physischen Aufstellung den Entscheidungsgegenstand dazu stellen, Bewegung auf dem Brett beobachten + erklären.
- ◆ Zusätzliche Teammitglieder finden: „Wer wäre jetzt hilfreich?“



4

## LÖSUNGSORIENTIERTE IMPULSE SETZEN

Die Expert\*innen für das Problem sind auch die Expert\*innen für die Lösung.

### ABLAUF

1. Anliegen klären
2. Herausforderung benennen
3. Lösungsraum öffnen
  1. Fragen nach Ideen, Möglichkeiten, Ressourcen
  2. Keine eigenen Vorschläge unterbreiten
  3. Wertungsfrei arbeiten
4. Strukturieren + abschließen



QUELLEN / VERWEISE [005 Lösungsorientierte Kurztherapie] [073 Komfort-, Lern- + Panikzone] [006 Möglichkeitsräume öffnen („Nenne 3“)]



## LÖSUNGSORIENTIERTE KURZTHERAPIE

Die lösungsorientierte Kurztherapie folgt fünf Axiomen zur Lösungsfokussierung, drei (Handlungs-)Prinzipien + sechs Merksätzen zur „Einfachheit“ („simplicity“):

### SECHS MERKSÄTZE ZUR LÖSUNGSORIENTIEREN KURZTHERAPIE

1. Lösungen statt Probleme erkunden
2. Interaktion an Stelle isolierter Individualität betrachten
3. Beachte + nutze das, was da ist – nicht das Fehlende!
4. Die Chancen im „Gestern“, „Heute“ + „Morgen“ sehen
5. Einfache Sprache nutzen
6. Jede Situation ist speziell

### TIPPS + TRICKS

- Regelmäßig überprüfen, ob Axiome, Prinzipien + Merksätze erfüllt sind.
- Axiome, Prinzipien + Merksätze während Coachingsitzungen vermitteln.
- Coachinganlässe mittels Axiomen, Prinzipien + Merksätzen neu deuten, Handlungsoptionen entwickeln.

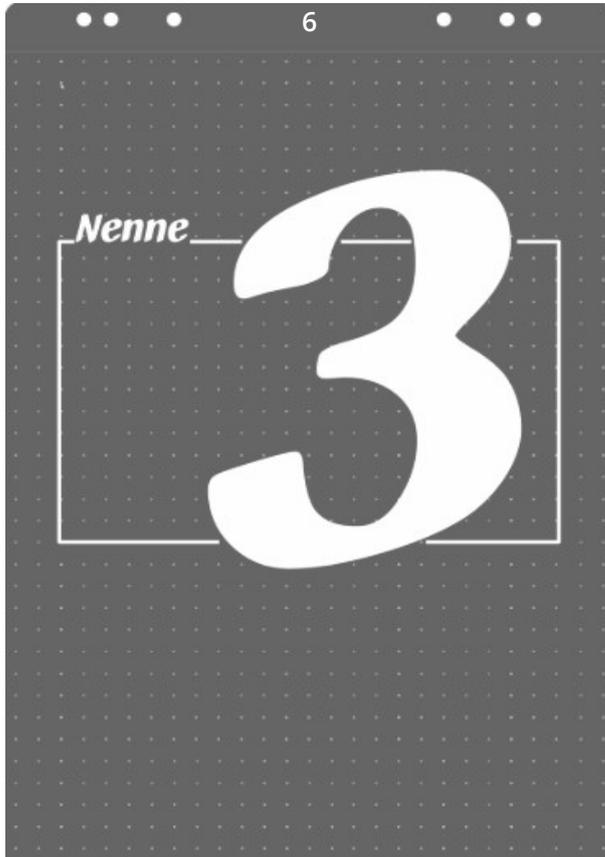
**Fünf Axiome**

1. **Veränderungen im Komplexen basieren auf kleinen Schritten**
2. **Wenige Informationen genügen für kleine Schritte**
3. **Konzentriere Dich auf den Unterschied zwischen "gut" + "schlecht".**
4. **Handeln ist wichtiger als Verstehen.**
5. **Alle sind interessiert an einer positiven Änderung.**

Frage nicht: "Wie kam es dazu?"

**Drei Prinzipien**

1. **Repariere nicht, was nicht kaputt ist.**
2. **Finde heraus, was gut funktioniert – und was nicht.**
3. **Wenn etwas – trotz Bemühen – nicht funktioniert, dann höre damit auf.**



## MÖGLICHKEITSRÄUME ÖFFNEN („NENNE 3“)

„Nenne drei ...“

- Alternativen
- Handlungsoptionen
- Hypothesen
- Ideen
- Ursachen
- ...

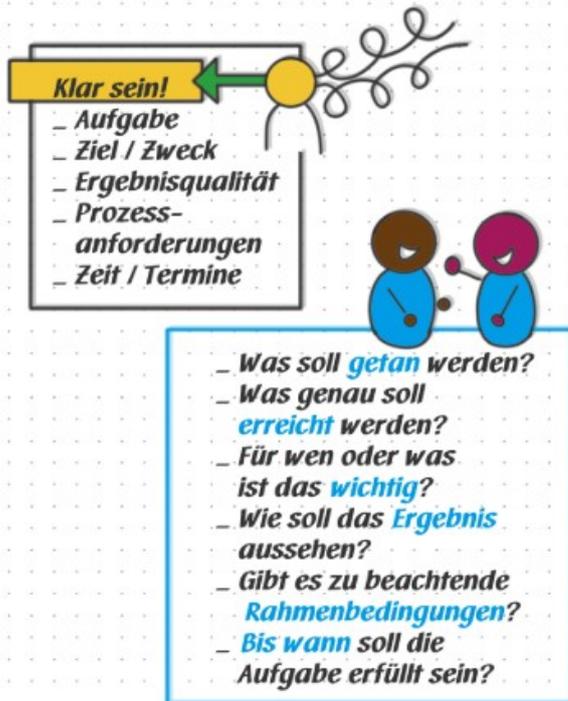


### TIPPS + TRICKS ZUM ÖFFNEN VON MÖGLICHKEITSRÄUMEN

- Oberste Direktive beachten.
- Sekundärberatung explizieren.
- Nicht werten (lassen).
- Nicht kommentieren (lassen).
- Sich neugierig zeigen.
- Sich überraschen lassen (wollen).



7



## DELEGIEREN

- ◆ „Hast Du alle Informationen + Ressourcen, die Du brauchst?“
- ◆ „Wann besprechen wir den ersten Zwischenstand?“
- ◆ „Hast Du noch Fragen zur Aufgabe oder zum Ziel(-raum)?“

### TIPPS + TRICKS FÜRS DELEGIEREN

- ◆ Reifegrade in Bezug auf notwendige Handlungskompetenz beachten.
- ◆ Kontrollpunkte gemäß Reifegrad vereinbaren.
- ◆ Delegationsgrad auspokern.
- ◆ Rebriefing einfordern.



8

## LERNZYKLEN DURCHLAUFEN

- Entwicklung seit dem letzten Gespräch
- Zielerreichung
- Kompetenzen
- Teamfunktion
- Mögliche nächste Entwicklungsschritte
- Vereinbarungen

Reifegrade  
Status  
Wünsche

- Teammitglieder  
- Feedback untereinander  
- Aktives Zuhören  
- Fokus auf einladende Person

## ENTWICKLUNGSGESPRÄCHE FÜHREN

- ☼ Regelmäßige, verlässliche + ehrliche Begleitung der Entwicklung der Organisationsmitglieder
- ☼ Gesprächshäufigkeit an Entwicklungstempo anpassen

## REALISTISCHE MASSNAHMEN VEREINBAREN

- ☼ Persönliche Entwicklung mit Organisationszielen abgleichen
- ☼ Verändern (≠ Verbessern)



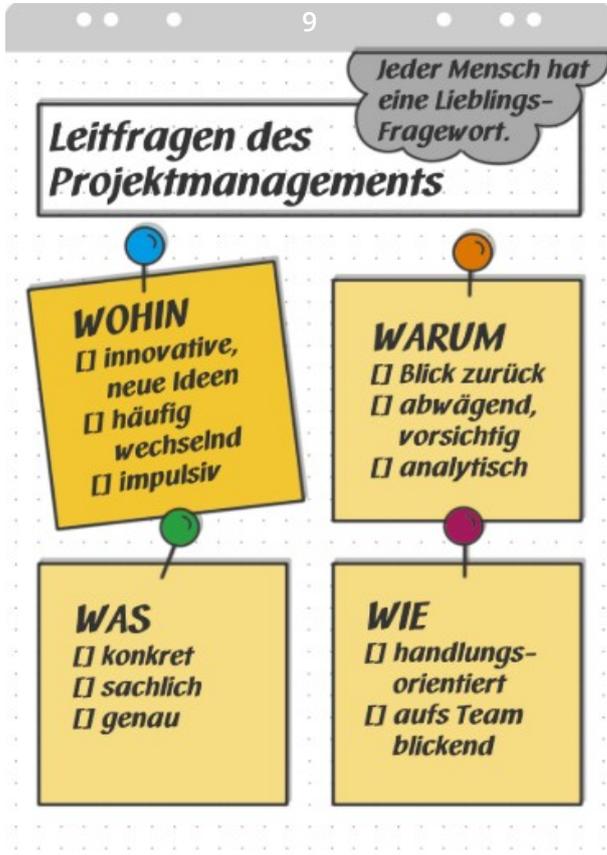
Alarm!

## RITUALISIERTE LERNZYKLEN

- ☼ Einladung durch Organisationsmitglied mit Entwicklungswunsch.
- ☼ Einigung auf Agenda / Ablauf.

## GESPRÄCH

- ☼ Protokoll / Fixierung der Vereinbarungen durch Gesprächsteilnehmer\*innen
- ☼ Sofern notwendig (inhaltlich / im System): Abstimmung / Information disziplinarische Führungskraft



## FÜHRUNGSLEITFRAGEN

- Persönliche Disposition klären
- Erfolgreiche Führung beantwortet „Warum“, „Was“ + „Wie“ gleichverteilt.
- Innovative Organisationen beantworten auch „Wohin“

### TIPPS + TRICKS

- Führungsteams auf Vollständigkeit prüfen
- Selbstorganisierte Teams auf Vollständigkeit prüfen (für operative Ebene, gegebenenfalls auch für strategische Ebene)



10

4

**Kategorien**  
- Neue Geschäftsidee  
- Erweiterung  
- Instandhaltung  
- Betriebseffizienz

**1. Product Owner\*in gibt Überblick über zu bewertende Aufgaben.**

*Alle Aufgaben sind einer der vier Kategorien zugeordnet.*

**2. Stakeholder\*innen stellen Fragen.**

*Sie gehen dabei nicht zu sehr ins Detail.*

**3. Stakeholder\*innen bestimmen für eine gut verstandene Aufgabe einen Wert aus [100], [200], [300], [500], [800], [1200], [2000] oder [4000].**

**4. Alle wählen verdeckt eine Karte.**

**5. Einstimmigkeit ✓, sonst Wiederholung ab 2.**



## GESCHÄFTSWERTE BESTIMMEN

- x Relativer Geschäftswert
- x Unterstützt Beteiligte, komplexen Geschäftswert für Inkremente zu fassen
- x Priorisiert + sortiert Menge der Anforderungen

### TIPPS + TRICKS

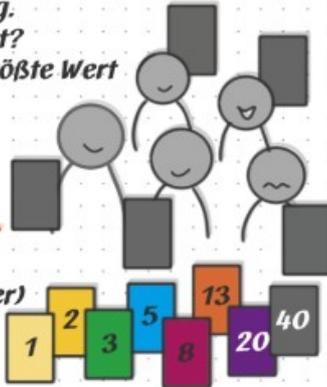
- x Regelmäßiges Treffen.
- x Zeitlich begrenzt.
- x Klarer Ablauf.



**Produktvision  
True North**

*In der Rolle \$ABC  
mache ich \$DEH,  
um \$GEH zu erreichen.*

1. Teilnehmer\*in stellt Aufgabe vor. Fragen sind erwünscht.
2. Alle Teilnehmer\*innen wählen verdeckt eine Karte aus + zeigen diese gleichzeitig.
3. Einigung erreicht?
4. Der kleinste + größte Wert erläutern ihre Bewertung. Weiter mit 2.



**Geschäftswertpoker  
(Business Value Poker)  
wird mit den Werten  
gespielt.**

## GESCHÄFTSWERTE AUSPOKERN

- ★ Relativen Geschäftswert unkompliziert finden.
- ★ Beteiligte: Product Owner\*innen, Stakeholder\*innen
- ★ Interdisziplinäre Priorisierung aller anstehenden Aufgaben .
- ★ Alle Beteiligten pokern mit + bringen ihre Sicht auf das Inkrement / Produkt mit ein.
- ★ Priorisiert + sortiert Menge der Anforderungen.

### TIPPS + TRICKS

- ★ Regelmäßig treffen + Lernzyklus leben.
- ★ Nicht Features, sondern Inkremente beschreiben + erstellen
- ★ Zu Beginn „Standardaufgabe“ identifizieren („übliche + gute Idee“) + mit dem Wert „5“ normieren. Alle anderen Werte ergeben sich relativ: „Ist der Geschäftswert größer oder kleiner als diese Idee?“
- ★ Einigungsregeln ausprobieren + finden: Einstimmigkeit, Mehrheit, bei nur einer Abweichung gilt der kleinere Wert als angenommen.



12

*"Delivering value is the real requirement"*

*And what does the business get from that?*

*Kette von Geschäftswerten*

*Geschäftsvorfall 3*

*Geschäftsvorfall 2*

*Geschäftsvorfall 1*

## UNCOVERING AGILE BUSINESS VALUE

- ❁ Die Beteiligten gehen die „Value Of Chain“ entlang + fragen Geschäftsvorfall für Geschäftsvorfall immer die gleiche Frage: „And what does the business get from that?“
- ❁ So können die Beteiligten schnell Kund\*innennutzen + „Waste“ erkennen. Nach Erhebung der einzelnen Kettenmitglieder werden diese weiter qualifiziert + quantifiziert.
- ❁ Anschließend nutzen die Beteiligten diese Visualisierung, um weitere Ziele zu vereinbaren („Erhöhung des Werts XYZ um ABC%“).

### TIPPS + TRICKS

- ❁ Nicht in Marketingsprech verfallen, Nutzen klar benennen.
- ❁ Über Verneinung Geschäftswert freilegen („Wenn diese Station nicht wäre, wie wäre dann das Produkt?“)
- ❁ Unterschiedliche Positionen als solche aufnehmen + kennzeichnen, hypothetisch arbeiten.
- ❁ Quantifizierte + qualifizierte Ziele können in Sprintmottos in Scrum genutzt werden.



*"Focused on amplifying  
desired patterns  
of behaviour"*  
Esther Derby

## TEAM MANIFEST

*Wie arbeiten wir?  
Wer macht was?  
Wie entscheiden wir?*

*Bedürfnisse besprechen  
Wirkungen bewusst machen  
Verhalten aushandeln*

Entwicklungsteam  
Stakeholder  
Projektbeteiligte

## TEAM WORKING AGREEMENTS

- Team Working Agreement = Teammanifest.
- Das Teammanifest wird von allen Beteiligten verfasst.

### GRÜNDE FÜR TEAM WORKING AGREEMENTS

- Gemeinsame Verantwortung benennen + wahrnehmen.
- Bewusst Prozessqualität steigern.
- Aufgaben, Verantwortungen + Entscheidungsprinzipien klären

### TIPPS + TRICKS

- Anzahl der Vereinbarungen klein halten.
- Prinzipien an Stelle von Regeln formulieren.
- Regelmäßig (in Retrospektiven) überprüfen + anpassen.
  - Stimmen die Aussagen?
  - Welche Prinzipien sind förderlich für uns?
  - Welche Formulieren hindern uns eher am Erreichen unseres Teamziels?
- Im Arbeitsalltag nutzen: Förderliches + Widersprüchliches benennen.
- Sich gegenseitig auf Teammanifest-Verletzungen hinweisen.



## AKTIVES ZUHÖREN

- Carl Rogers
- Werkzeug der klient\*innenzentrierten Psychotherapie.
- Fördert das gegenseitige Vertrauen + einen würdigen Umgang zwischen dem\*der Sprecher\*in und dem\*der Zuhörer\*in.

### VORGEHEN

- Paraphrasieren / Zusammenfassen des Gehörten in eigenen Worten.
- Nicht-geäußerte Gefühle für Sprecher\*in formulieren.
- Konzentration auf das Gegenüber + dessen\*deren Aussagen.
- Bedürfnisse, Wünsche, Gefühle des\*der Sprecher\*in verstehen.

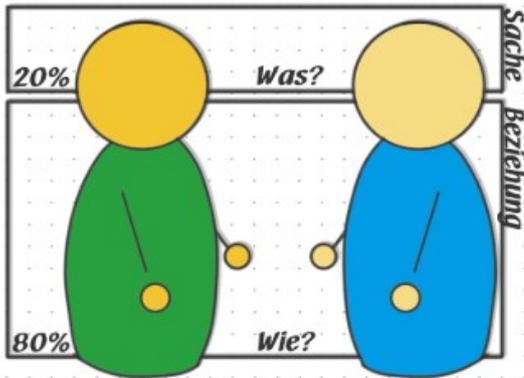
### TIPPS + TRICKS

- Blickkontakt halten.
- Zugewandte + offene Körperhaltung zeigen.
- Zuhörergeräusche machen.
- Bestätigungen.
- Visuelles Feedback (Mimik, Gestik) geben.
- Sich konzentriert + aufmerksam zeigen.
- Nicht unterbrechen.
- Keine eigene Meinung / eigenen Standpunkt einbringen.



*Das Gefühl auf der Beziehungsebene bestimmt, was auf der Sachebene ankommt.*

*Nichts sagen ist nicht nicht kommunizieren.*



## KOMMUNIKATION (2 EBENEN) NACH WATZLAWICK

- ✿ Paul Watzlawick, 1967
- ✿ Modell beschreibt Wirkung + Störungen von Kommunikation.
- ✿ Neben der „digitalen“ Kommunikation (also Worten) gibt es innerhalb der Kommunikation auch analoge Informationen wie Gestik + Mimik.
- ✿ Menschen agieren in Kommunikationssituationen auf Augenhöhe (symmetrisch). Die Gemeinsamkeiten der beteiligten Personen sind entscheidend.
- ✿ In einer komplementären Kommunikation stehen die Unterschiede der beteiligten Personen im Vordergrund.

### FÜNF AXIOME

- ✿ Man kann nicht nicht kommunizieren.
- ✿ Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
- ✿ Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner\*innen bedingt.
- ✿ Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.
- ✿ Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.

### ABLEITUNGEN

- ✿ Eine Nicht-Aussage oder ein Nicht-Verhalten „sprechen“ auch.
- ✿ Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt + daher eine Metakommunikation ist.
- ✿ Kommunikation ist immer Ursache + Wirkung. Kommunikation durchläuft einen „ewigen“ Kreislauf.



## FEEDBACK IM DREIKLANG

Mittels „Feedback im Dreiklang“ versuchen Feedbackgeber\*innen, ihr Feedback annehmbar zu formulieren. Feedbacknehmer\*innen befolgen das Prinzip „Feedback ist eine Einbahnstraße“. Sie versuchen mittels aktivem Zuhören alle drei Punkte des Feedbacks zu erfassen.

### ÜBER FEEDBACK

- ✿ Feedback = Angebot zur Entwicklung + Empathie
- ✿ Feedback = Lerngeschenk
- ✿ Feedback ≠ Anweisung
- ✿ Feedback ≠ Führungsimpuls

### VORGEHEN

- ✿ Feedback unmittelbar + aufgeräumt geben.
- ✿ Fragen, ob Empfänger\*in aufnahmebereit + -willig ist
- ✿ Rahmenbedingungen klären: angemessener Ort + passende Zeit

### TIPPS + TRICKS

- ✿ Keine Sandwichlügen!
- ✿ Feedback nicht sammeln, sondern direkt + auf konkreten Umstand reagieren.
- ✿ Kein Feedback über Dritte geben (lassen).
- ✿ Lob als Lob, Kritik als Kritik, Anweisungen als Anweisungen, Feedback als Feedback benennen.





## HBDI-PROFILE + KOMMUNIKATION

Das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) dient zur Messung + Beschreibung von Denkpräferenzmustern. Die Denkpräferenzen bestimmen die Wahrnehmung (=Filter für die Umgebung), die Lösungsstrategien + die Kommunikation als Solches.

- ✿ Kenne Deine Denkpräferenzen!
- ✿ Formuliere entsprechend der Denkpräferenzen Deines Gegenübers.
- ✿ Antizipiere dazu den Quadranten Deines Gegenübers.

### KOMMUNIKATION ZWISCHEN GLEICHEN QUADRANTEN

- ✿ Freier Fluss, gleiche Wellenlänge.
- ✿ Gegebenenfalls konkurrierend, entstirnig.

### KOMMUNIKATION ZWISCHEN KOMPATIBLEN QUADRANTEN

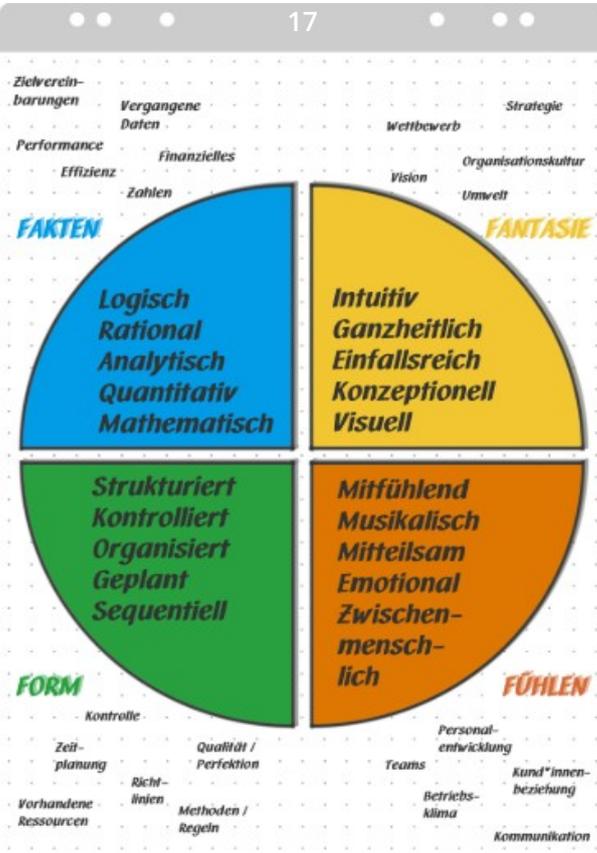
- ✿ Unterstützend, verstärkend.
- ✿ Gesprächspartner\*innen können zusammen etwas übersehen.

### KOMMUNIKATION ZWISCHEN KONTRASTIERENDEN QUADRANTEN

- ✿ Aufbauend, ergänzend, synergetisch.
- ✿ Kann zu Schwierigkeiten führen.

### KOMMUNIKATION ZWISCHEN GEGENSÄTZLICHEN QUADRANTEN

- ✿ Komplementär
- ✿ Kann zur Konfrontation führen, Missverständnisse sind wahrscheinlich.





## KALTE KONFLIKTE

- ✿ Kalte Konflikte sind teuer!
- ✿ Was gewinnt das System, wenn der Konflikt belassen wird?
- ✿ Kalte Konflikte können strukturverändernd wirken.

### VORGEHEN ZUM BEARBEITEN VON KALTEN KONFLIKTEN

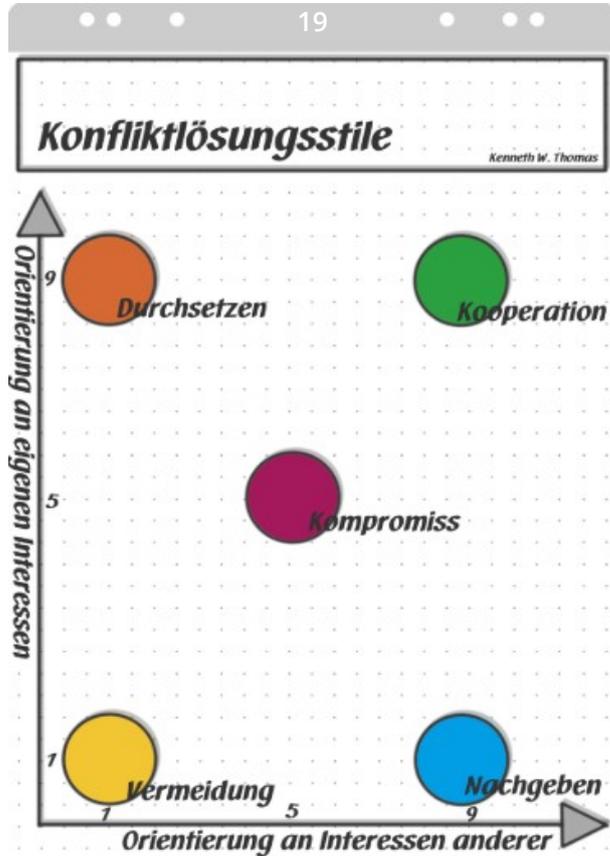
- Führung ist gefordert!
- In Einzelgesprächen Gesprächsbereitschaft herstellen.
- Konflikt sichtbar machen.
- Moderiertes Konfliktgespräch.
- Win-Win-Ergebnisse anstreben
  - Kleine Schritte machen.
  - Lösungsorientierte Gesprächsführung.

### TIPPS + TRICKS

- Sich nicht zu verändern, ist eine Entscheidung für den Ist-Zustand. Welche Vor- + Nachteile liegen darin, den kalten Konflikt so zu belassen? Und welche lägen darin, den kalten Konflikt zu bearbeiten?
- Kalten Konflikt + dessen Wirkung aufs System wertungsfrei benennen.



19



## KONFLIKTDIAGNOSE IN SECHS SCHRITTEN

- Wo genau spielt sich der Konflikt ab?
  - Konfliktsystem zeichnen
  - Beziehungssysteme visualisieren
  - Konfliktlinien erkennen
  - Innerer oder sozialer Konflikt?
- Worum geht es genau?
  - Beurteilungskonflikt
  - Zielkonflikt
  - Wertekonflikt
  - Beziehungskonflikt
  - Verteilungskonflikt (Zeit, Ressourcen, Aufmerksamkeit)
- Wer will was?
  - Beteiligte Personen
  - Rollen
  - Interessen
  - Motive
- Eskalationsstufe klären
  - Dem\*der Auftraggeber\*in + Beteiligten Einschätzung spiegeln
  - Rückendeckung „Machteingriff“ klären
- Heiß oder kalt?
  - Erscheinungsform des Konflikts klären
  - Allgemeine Verhaltenstendenz
  - Konfliktrichtung
  - Motivation der Konfliktparteien
  - Interaktion der Konfliktparteien
- Konfliktlösungsstile der Beteiligten verstehen
  - In Matrix mit Werten von 1-9 abtragen

### TIPPS + TRICKS

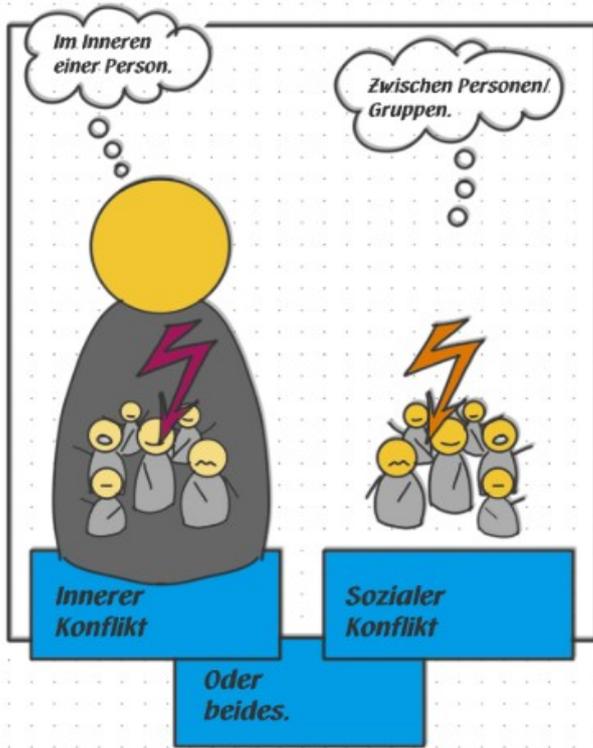
- Konflikt nicht bewerten
- Konflikt wirklich verstehen

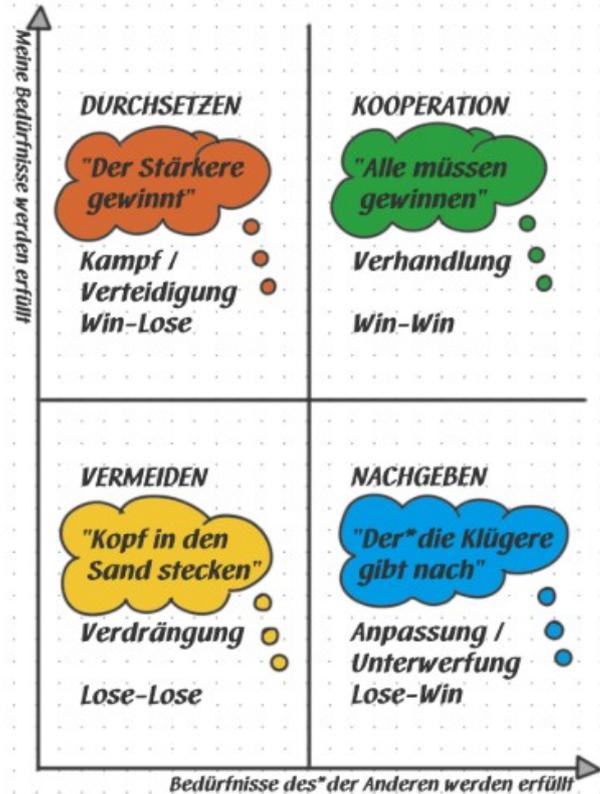
QUELLEN / VERWEISE [018 Kalte Konflikte] [019 Konfliktdiagnose in sechs Schritten] [020 Konflikte] [021 Konfliktstile]



## KONFLIKTE

- ✗ Ein Konflikt ist ein unauflösbarer Spannungszustand zwischen unterschiedliche
- ✗ Wahrnehmungen,
- ✗ Interessen, Wünschen, Bedürfnissen,
- ✗ Einstellungen, Werten, Haltungen und/oder
- ✗ Handlungsweisen.
- ✗ Dies führt zur Unvereinbarkeit von Denken, Fühlen und Handeln der beteiligten Personen.
- ✗ Mindestens eine\*r der Beteiligten ist im Handeln beeinträchtigt.
- ✗ Mindestens eine\*r der Beteiligten nimmt den Konflikt subjektiv als Konflikt wahr.





## KONFLIKTSTILE

- ♥ Konfliktstile lenkt den Blick von den einzelnen geäußerten / gezeigten Positionen auf die Interessen der Beteiligten.
- ♥ Jede\*r hat eine persönliche Disposition zu einem der genannten Konfliktstile.

### KONFLIKTE ZU BEARBEITEN ZAHLT SICH AUS.

- ♥ Win-Win ist das Ziel.
- ♥ „Verlierer\*innen“ von Konflikten könnten nach Rache / auf Revanche sinnen.
- ♥ Kalte Konflikte sind teuer.
- ♥ Heiße Konflikte kosten mindestens Energie + Fokus.

### TIPPS + TRICKS

- ♥ Platz für Bedürfnisse, Widerstände, Emotionen + Befürchtungen schaffen!
- ♥ Fairness wahren.
- ♥ Perspektivwechsel in Konfliktbearbeitung einarbeiten.
- ♥ Sichtweisen wirklich verstehen wollen (also mit Kopf, Herz + Bauch).
- ♥ Empathie (=Nachfühlen) ist der Schlüssel.



## KOMMUNIKATION IN VERTEILTEN TEAMS

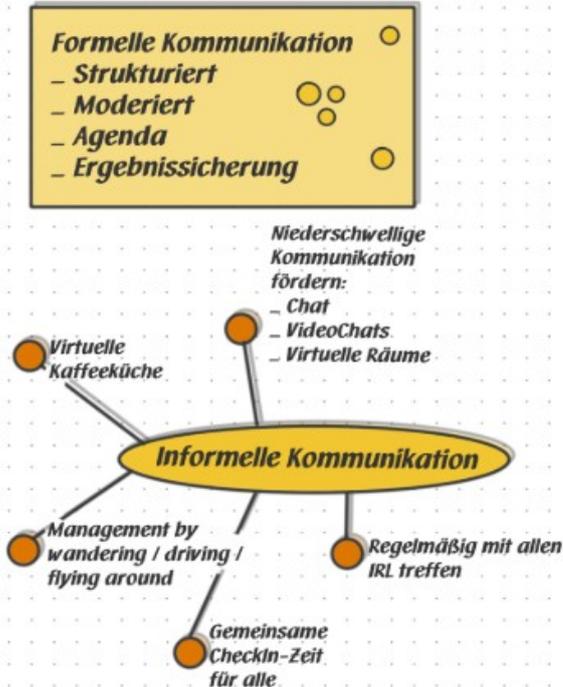
Verteilte Teams haben einen Blick darauf, dass sie sowohl informell als auch formell miteinander kommunizieren. Projekte verlaufen häufig dann erfolgreich, wenn neben der formellen Kommunikationsebene Informelles ausgetauscht werden kann. Bauchgefühle + intuitive Einschätzungen werden in vielen Umgebungen leichter in informellen Formaten thematisiert.

### INFORMELLE KOMMUNIKATION

- Menschen zeigen sich anders / ganzheitlich(er).
- Menschen äußern (eher) Bauchgefühle + intuitive Bewertungen.
- Menschen zeigen sich mit (persönlichen, beruflichen) Vorlieben, Stärken, Highlights, Schwächen, Tiefen, Belastungen.
- Stärken + Schwächen, Vorlieben + Abneigungen werden besser besprechbar.

### TIPPS + TRICKS

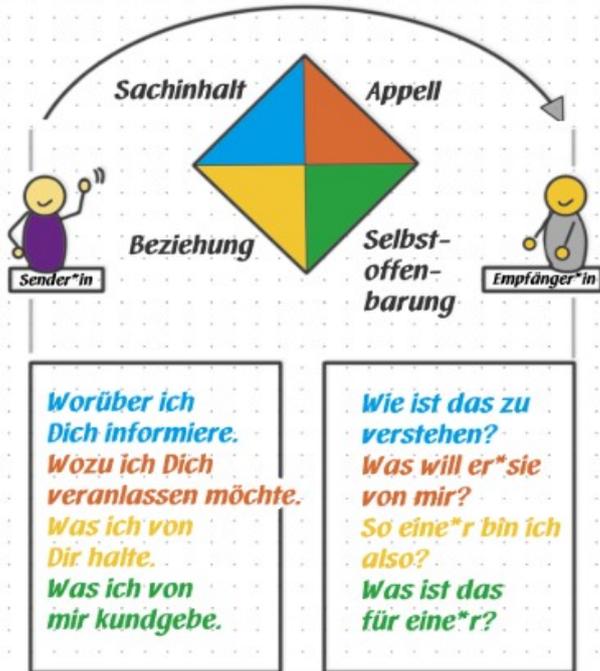
- Ansprechbarkeit signalisieren (während Daily, durch „grüne Lampen“)
- Mit informellen Phasen in Meetings starten
- Kommunikationsregeln vereinbaren, sich gegenseitig auf Kurs halten
  - Kein Feedback über Dritte.
  - Keine Gespräche in Mails oder Tickets.
  - Technik passend zum Inhalt (Telefon, Video, Bildschirmübertragung).
- Teamrituale leben
  - Daily passend zur Teamverteilung im Chat, per Video, Ergebnismail an alle am Arbeitstage
  - Teamrituale auf Probe einführen, überprüfen, ob sie der verteilten Teambildung dienen
- Teamziele, Mission + Constraints thematisieren, in den Alltag holen





23

## Vier Seiten einer Nachricht



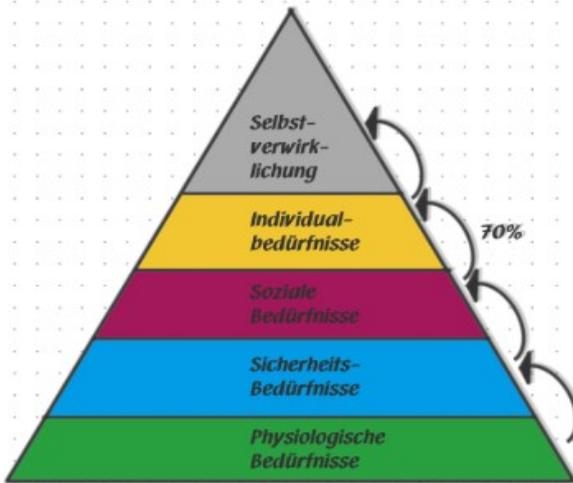
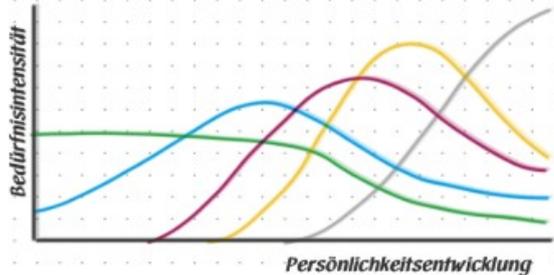
## VIER-SEITEN-MODELL NACH SCHULZ VON THUN

- ♥ Modell der Kommunikationspsychologie
- ♥ Friedemann Schulz von Thun, 1981

### GRUNDIDEEN

- ♥ Der\*die Sender\*in sendet seine\*ihre Nachricht mit vier „Schnäbeln“.
- ♥ Diese Nachricht wird vom\*von der Empfänger\*in mit vier „Ohren“ gehört.
- ♥ Kommunikationsstörungen entstehen, wenn Sender\*in und Empfänger\*in die vier Ebenen (Sachinhalt, Appell, Beziehung + Selbstoffenbarung) unterschiedlich deuten und/oder gewichten. So entstehen Mißverständnisse, auf denen Konflikte wachsen können.
- ♥ Viele Sender\*innen + Empfänger\*innen sind auf der Beziehungsebene besonders sensitiv.
- ♥ „Wir hören auf der Beziehungsebene besonders gut.“  
Tipps + Tricks
- ♥ Vier Seiten einer Nachricht explizieren, nicht-intendierte Inhalte explizit „ausschließen“, „gewollte“ Ebene betonen.
- ♥ Beim aktiven Zuhören bewusst alle vier Ebenen überprüfen.
- ♥ Nachrichten auf Kongruenz prüfen: Sind alle vier Ebenen sowie Körpersprache + Verhalten stimmig zueinander?

QUELLEN / VERWEISE [014 Aktives Zuhören] [015 Kommunikation (2 Ebenen) nach Watzlawick] [Miteinander Reden I, Friedemann Schulz von Thun Rowohlt] [022 Kommunikation in verteilten Teams]



## BEDÜRFNISHIERARCHIE NACH MASLOW

### FÜNF BEDÜRFNISLAGEN

Die Bedürfnishierarchie (1943) erstmalig formuliert + vereinfacht menschliche Bedürfnisse + Motivationen – und gibt diesen eine hierarchische Struktur:

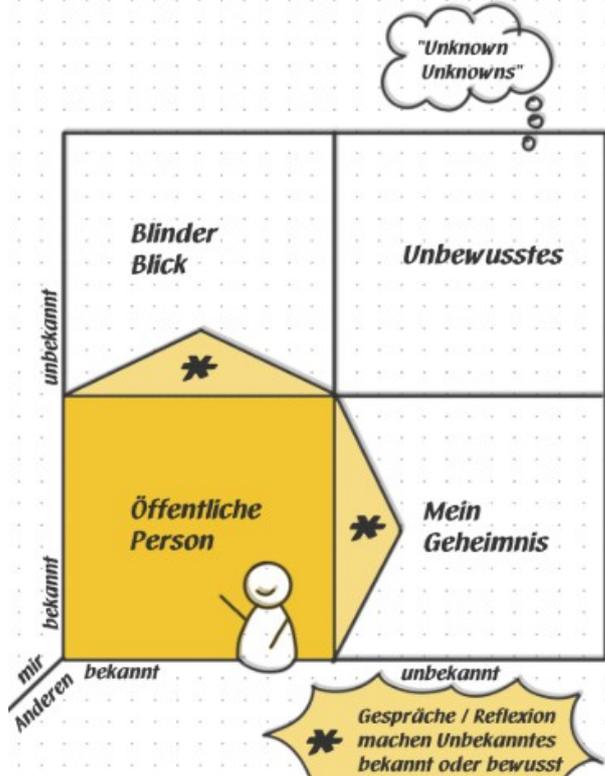
- ★ 1. **Existenz:** Atmung, Wasser, Nahrung, Schlaf, Sex, „Wohnung“
- ★ 2. **Sicherheit:** Körperliche + seelische Sicherheit, materielle Grundsicherung, soziales Umfeld, Gesundheit
- ★ 3. **Soziales:** Gruppenzugehörigkeit / Zugehörigkeitsgefühl: Familie, Freund\*innen, Austausch + Kommunikation
- ★ 4. **Individuelles:** Vertrauen, Wertschätzung, Selbstbestätigung, Erfolg, Unabhängigkeit
- ★ 5. **Selbstverwirklichung:** Entfaltung von Talent, Potenzial + Kreativität

### PARALLELE BEDÜRFNISLAGEN UNTERSCHIEDLICHER INTENSITÄT

Maslow hat die Bedürfnishierarchie im zeitlichen Verlauf mit zeitlichen Überlappungen beschrieben: es zeigen sich parallele Bedürfnislagen unterschiedlicher Bedürfnisintensität. Für viele Menschen genügt ein Befriedigungsgrad von 70% aus, um das nächsthöhere Bedürfnis in den Vordergrund treten zu lassen. Individuelle Erfahrungen + Erwartungen bestimmen den Befriedigungsgrad. Die Darstellung als „Bedürfnispyramide“ (seit 1970ern) suggeriert zeitlich voneinander abgegrenzte Bedürfnisse.

### ERWEITERTE PYRAMIDE AB 1970

Abraham Maslow hat die Pyramide das Bedürfnis „Selbstverwirklichung“ weiter aufgefächert, so dass acht Ebenen entstehen: (1) Physiologische, (2) Sicherheits-, (3) Soziale (Anschluss), (4) Individual-, (5) Kognitive, (6) Ästhetische Bedürfnisse, (7) Selbstverwirklichung sowie (8) Transzendenz.



## JOHARI-FENSTER

✗ Joseph Luft, Harry Ingham, 1955

### TIPPS + TRICKS

- ✗ Durch Feedback, Gespräche + Reflexion können wir den Bereich der „Known Unknowns“ + „Unknown Knowns“ verkleinern.
- ✗ Zum Erfahren + Erkennen dieser Bereiche braucht es Vertraulichkeit, Vertrauen + Empathie.
- ✗ Menschen entwickeln in Kreisen – meist komplex verursacht – Ängste vor dem Unbekannten.
- ✗ Muster von Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen.
- ✗ Selbst- und Fremdwahrnehmung sind unterschiedlich.



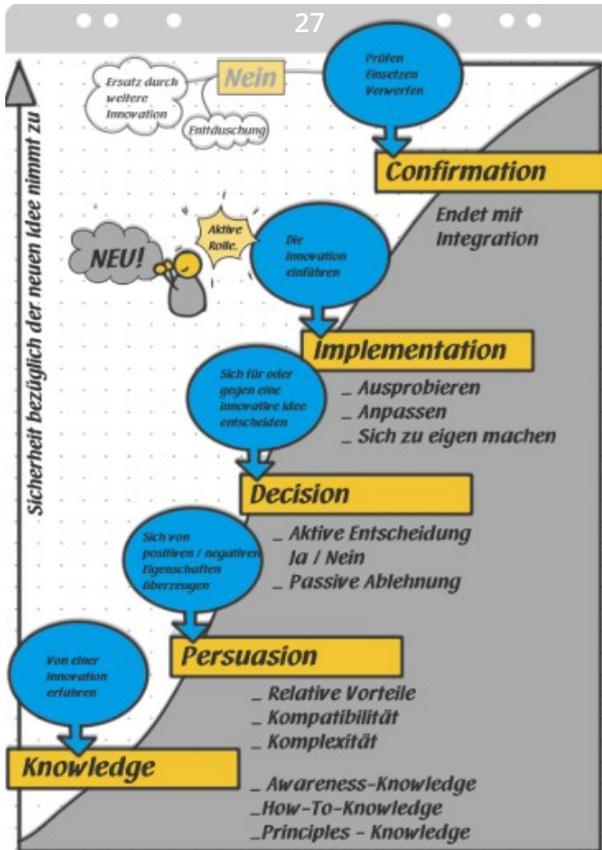
## ENTSCHEIDUNGEN (ZITATE)

- \* Eine Entscheidung ist besser als keine Entscheidung.
- \* Im Komplexen + Chaotischen ist eine schnelle Entscheidung besser als eine lange analysierte Entscheidung.
- \* Sich nicht zu entscheiden, ist eine Entscheidung für den Ist-Zustand.
- \* **Spice-Girls-Frage:** „Tell me, what you want – what you really, really want.“
- \* Welche (bisher nicht genannten) Gründe sprechen dafür,
  - \* sich nicht
  - \* sich dafür
  - \* sich dagegen zu entscheiden?



## INNOVATIONSANNAHME IN PHASEN NACH ROGERS

- \* Everett Rogers, 1962
- \* Innovationen = Bestehende Werte, Verhalten und/oder Technik / Verfahrensweisen in einem neuen Kontext.
- \* Innovationsannahme
  - \* Verläuft für Individuen + für Gruppen gleich und in Phasen.
  - \* Ist ein sozialer Prozess.
- \* Fünf Faktoren bestimmen über die Durchsetzung von Innovationen.
  - \* Werden in allen Phasen „verhandelt“
  - \* Subjektiver Vorteil einer Innovation (Prestigegewinn, Status, fachlicher Vorteil)
  - \* Kompatibilität mit einem vorhandenen Wertesystem
  - \* Komplexität, eher die beim Erstkontakt gefühlte Einfachheit
  - \* Probierbarkeit
  - \* Sichtbarkeit der Innovation
- \* Viele Entscheidungen für Innovationen werden revidiert. So kann sich ein Individuum für eine Innovation entscheiden („Decision“), um diese Entscheidung auf Grund der gemachten Erfahrungen in „Implementation“ zu revidieren.
- \* Wenn der durch die Innovation entstehende Vorteil relativ gering ist, wird die Innovationsannahme langsam – mit einer hohen Abbruchquote – verlaufen.
- \* Das Tempo der Innovation wird auch durch den Umfang der notwendigen Anpassungen (in „Implementation“) bestimmt. Sind Werte, Verhalten + Techniken anzupassen, verläuft die Innovationsannahme im Vergleich langsamer.



QUELLEN / VERWEISE [094 Minimum Viable Product (MVP)] [038 User Centered Design (UCD)] [027 Innovationsannahme in Phasen nach Rogers] [028 Innovationsannahme in Gruppen nach Rogers]



## Innovationsannahme in fünf Gruppen

### Innovators

Treiben Innovation voran.  
Mutig, neugierig.  
Wichtig für Innovation.

### Early Majority

Innovationsgewinn >  
Änderungskosten  
Bedacht, vorsichtig.  
Vor dem Schnitt.

### Early Adopters

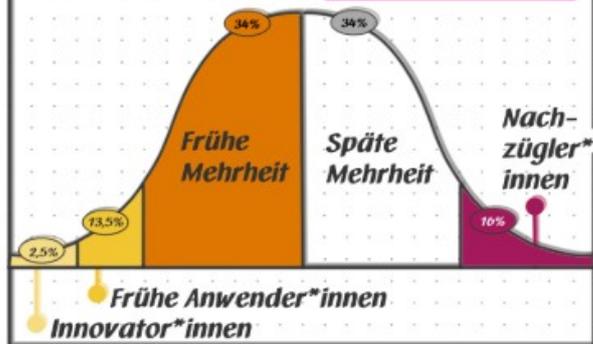
Angesehen. Probieren  
Neues vorsichtig  
aus. Finden Idee gut.

### Late Majority

Skeptisch. Passen sich  
der Mehrheit an.

### Laggards

Traditionell. Kritisch.



## INNOVATIONSANNAHME IN GRUPPEN NACH ROGERS

- ▲ Everett Rogers, 1962
- ▲ Innovation = Schaffung, Einführung + Anwendung neuer Ideen, welche einen signifikanten Mehrwert, Fortschritt oder einen positiven Wandel erzeugen
- ▲ Fortschritt = Reduktion von Widersprüchen innerhalb des Systems
- ▲ Innovationen können Werte, Verhaltensweisen + Techniken umfassen.
- ▲ Je mehr Bereiche eine Innovation umfasst, desto langsamer verläuft die Annahme in der gesamten Gruppe.

## FAKTOREN FÜR EINE SCHNELLE INNOVATIONSANNAHME

- ▲ Innovative Idee ist gut / leicht anschlussfähig an bestehende Werte, Verhaltensweisen + Techniken.
- ▲ Innovative Idee birgt wenige große Risiken in sich.
- ▲ Vorteile sind überzeugend, also gut benennbar.
- ▲ Innovative Idee ist einfach erklärbar + verständlich.
- ▲ Innovative Idee steht für sich alleine, ist wenig vergleichbar mit Alternativen („Unique Selling Proposition“)

## TIPPS + TRICKS

- ▲ Menschen glauben ihren „Peers“ (gleichrangigen Menschen mit einem ähnlichen soziokulturellen Hintergrund) eher als anderen Menschen.
- ▲ Setze auf Freiwilligkeit, Einladen + Kommunikation zwischen Peers.
- ▲ Überzeuge nicht die Masse von neuen Ideen - überzeuge Innovator\*innen + frühe Anwender\*innen!
- ▲ Freiwillige für erste Organisationsveränderungen suchen!
- ▲ Über Veränderungen sprechen.
- ▲ Peer-Kommunikation über Teams oder Bereiche hinweg fördern.

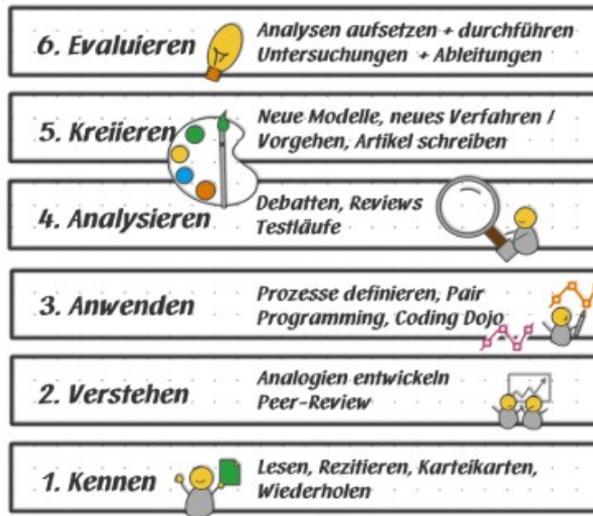


## LERNTAXONOMIE NACH BLOOM

- ▶ Benjamin Bloom, 1956

### TIPPS + TRICKS

- ▶ Passend zur Lernzielstufe Lern-/Lehrereinheiten kreieren
- ▶ Team-/Lernprozesse passend zur Lernzielstufe initiieren
- ▶ Im Wissenstransfer Grob- + Feinlernziele im Sinne der Lernzielstufen als Handlungen formulieren
- ▶ Handlungskompetenzen in Lernzielstufe in Entwicklungsgesprächen formulieren
- ▶ Lernzielstufen vor Entwicklungs-/Trainingsprogramm in der jeweiligen Handlungskompetenz ausformulieren



QUELLEN / VERWEISE [Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich, Benjamin Bloom, Beltz] [075 Lernen im Team] [159 Team Skill Matrix]



## MOTIVATION NACH HÜTHER

- ♥ Gerald Hüther, 2008
- ♥ Neurobiologe
- ♥ Populärwissenschaftlich

„Das menschliche Gehirn ist für kreatives Problemlösen optimiert, nicht zum Abarbeiten von Routinen.“

### TIPPS + TRICKS

- ♥ Als Führungskraft Motivationsbedingungen prüfen:
  - ♥ Stimmen die Bedingungen für den\*die Einzelne\*n?
  - ♥ Sinn, Kohärenz + Wirksamkeit ins Gespräch bringen
- ♥ Als Teammitglied: Blick auf innere Treiber + Motivationsfaktoren haben
- ♥ Für gute Selbstorganisation im Team Richtung + Leitplanken mit Blick auf Motivationsfaktoren sorgen

Gestaltungsfreiraum

Freude am Können



## MOTIVATION NACH PINK

- Daniel Pink, 2009
- Populärwissenschaftlich

Ist der Boden bereitet, auf dem Motivation wachsen kann?  
„Karotten funktionieren nicht.“



Evolution / Entwicklung

1. Maslowsche Bedürfnispyramide
2. Externe Motivation (Druck + „Karotte“)
3. Intrinsische Motivation



### ABLEITUNGEN

- Finanzielle Anreize führen nur bei mechanischer Arbeit / Routineaufgaben zu einer Leistungssteigerung.
- „Zuckerbrot + Peitsche“ funktionieren in selbstorganisierten Teams nicht.
- „Einfach anfangen“ + im Laufe herausbekommen, was funktioniert + was nicht, ist effizienter als eine lange Analyse- + Planungsphase vor Beginn einer Tätigkeit.



## INNERE TREIBER (TA) NACH BERNE

- ▲ Eric Berne, 1950er
- ▲ Psychiater
- ▲ Transaktionsanalyse

### WIRKMÄCHTIGE, INNERE STIMMEN

- ▲ Innere Treiber bestimmen das Denken, Fühlen + Verhalten von Menschen.
- ▲ Innere Treiber sind innere Steuerungsmuster. Diese entstammen häufig der Kindheit (+ ergaben mindestens zu diesem Zeitpunkt Sinn).

Jeder innere Treiber hat einen positiven Kern. Dennoch können innere Treiber Hinderungsgründe im Alltag sein. Menschen können den inneren Treibern „Befreiungssätze“ entgegenstellen, welche diese (zumindest zeitweilig) aufheben können.

### TIPPS + TRICKS

- ▲ Sich der eigenen Treiber bewusst sein.
- ▲ Teams im verletzlichen können sich der Treiber anderer Teammitglieder bewusst sein. Entsprechend kann das Team dann Stärken Einzelner bedienen + Schwächen Einzelner bewusst umgehen.

Bedürfnis	Antreiber	Kern
Alleine zurecht kommen, keine Schwäche zeigen	Sei stark! 	Einfluss Stärke Unabhängigkeit
Vollkommenes leisten	Sei perfekt! 	Korrektheit Genauigkeit Fehlerlosigkeit
Von allen gemocht + gewertschätzt werden	Mach' es allen recht! 	Freundlichkeit Liebenswürdigkeit Mitgefühl
Schnell am Ziel sein	Beei' Dich! 	Schnelligkeit Zeit + Chancen nutzen
Beständig Aufgaben verfolgen, nie aufgeben	Streng Dich an! 	Durchhalte-, Beharrungsvermögen, Ausdauer



**Jeder Mensch hat die Fähigkeit, zu denken + Probleme zu lösen.**

1

**Jeder Mensch ist in Ordnung -- in all seinen Schattierungen + in seiner Ganzheit.**

2

### Vier Grundgedanken der TA

**Jeder Mensch ist in der Lage, Verantwortung für sein Leben + dessen Gestaltung zu übernehmen.**

3

**Jeder Mensch ist fähig, sein Lebenskonzept schöpferisch, zuträglich + konstruktiv zu gestalten.**

4

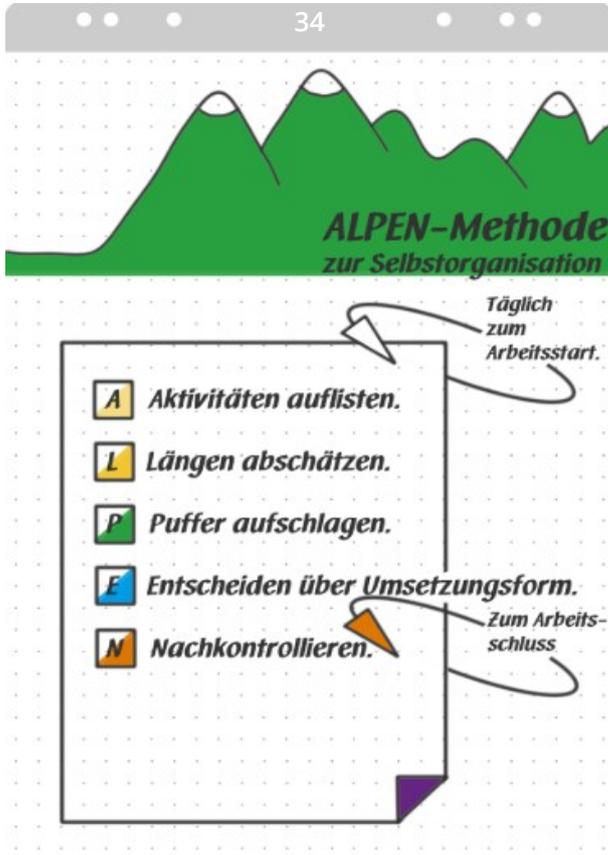
## TRANSAKTIONSANALYSE (TA) NACH BERNE

- Eric Berne, 1964
- Psychiater

### GRUNDIDEEN

- Kommunikationsabläufe = Transaktionen
- Erlebte Wirklichkeit wird durch Beobachtung verstanden, beeinflusst + veränderbar
- Theorie der Persönlichkeit
- Beschreibung kommunikativer Abläufe in unterschiedlichen Kontexten („Spiele der Erwachsenen“)
- Vereinigt tiefenpsychologische + systemische Sichtweise

Jeder Mensch verfügt dazu über die Fähigkeit der bewussten Wahrnehmung und Steuerung seiner mentalen, emotionalen und sensorischen Vorgänge und der sich daraus ergebenden Handlungen und/oder sozialen Interaktionen.



## ALPEN-METHODE ZUR SELBSTORGANISATION

- Strukturiert + priorisiert Aktivitäten täglich.
  - Nicht genauer als notwendig planen.
  - Als tägliche Routine durchführen.
- A** Aktivitäten (= Aufgaben, Tagesgeschäft, Termine) auflisten.  
Offene Aufgaben der Vortage (falls vorhanden) ebenfalls auflisten.
- L** Länge für Bearbeitung schätzen.  
Zeiten realistisch einschätzen (mitracken für nachfolgende Schätzungen).  
Zeiten können als Timebox genutzt werden.
- P** Puffer für Unvorhergesehenes planen.
- 60/40-Regel für Projekte: 60% Geplantes, 40% Puffer
  - SlackTime: 20%
- E** Entscheiden, welche Aufgaben für heute + anders anstehen  
(hier: mittels Eisenhower-Matrix:)
- Welche wann heute?
  - Welche umplanen?
  - Welche delegieren?
  - Welche streichen? („Vergessen“, „in den Abfalleimer“)
- N** Am Ende des Arbeitstags
- Prüfen, ob Planung funktioniert hat.
  - Welche Schätzungen stimmten, welche nicht?
  - Learnings für kommende ALPEN-Planungen



## ZEIT- + SELBSTMANAGEMENT

- \* Sich selbst entwickeln
- \* Eigene Stärken stärken, Schwächen abbauen oder umgehen
- \* Erfolgreich eigene Ziele erreichen

### TIPPS + TRICKS

- \* Erweitere bewusst Deine Komfortzone.
- \* Expliziere Handlungsoptionen. Entscheide bewusst.
- \* Mache Zeit- und Selbstmanagement zu Deinem Lernfeld.

**Zielen zum Erfolg**

- \* Erfolge genießen
- \* Erfolge vorstellen, Leitbilder formulieren
- \* SMARTe Ziele definieren

**Erfassen + Analysieren**

- \* Zeitdiebe
- \* Pareto-Prinzip
- \* Eisenhower-Matrix
- \* Slack-Time
- \* Aktion "Leerer Schreibtisch"

**Individuell planen**

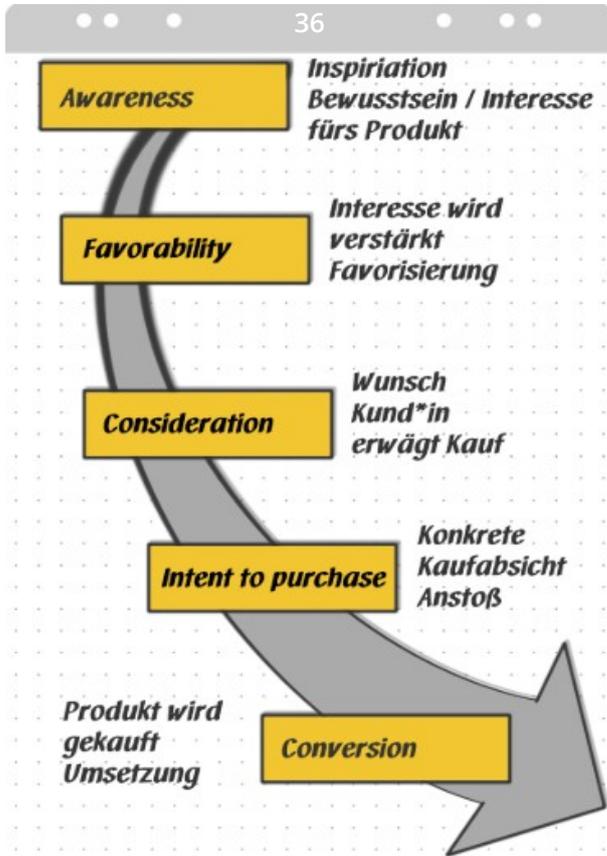
- \* Schriftlich planen ("Aktivität")
- \* ALPEN
- \* Personal Kanban
- \* Geplantes terminieren
- \* Zeitblocker setzen

**Täglich nutzen + kontrollieren**

- \* Erledigtes wegstreichen
- \* Planungen abstimmen



36



## CUSTOMER JOURNEY

Customer Journey ist ein Begriff aus dem Marketing + beschreibt die „Touch-points“ eines Produkts / Services mit den potenziellen Kund\*innen / Nutzer\*innen im „Kaufzyklus“. Informationen im Laufe des Prozesses erhalten die Kund\*innen / Nutzer\*innen

- ♦ direkt über Website, Website + deren jeweilige Nutzung sowie
- ♦ indirekt über Gespräche, Meinungen, Beiträge in sozialen Medien, Bewertungsportale.

Dabei vermitteln sich Fakten, Gefühle + Gedanken. Customer Journeys stellen die Wünsche + Bedarfe der Kund\*innen / Nutzer\*innen in den Fokus.

Was braucht der\*die Kund\*in?  
Was suchen er\*sie?



Die ersten Customer Journeys wurden über das AIDA-Modell erklärt:

[A] Attention                      [I] Interest                      [D] Desire                      [A] Action.

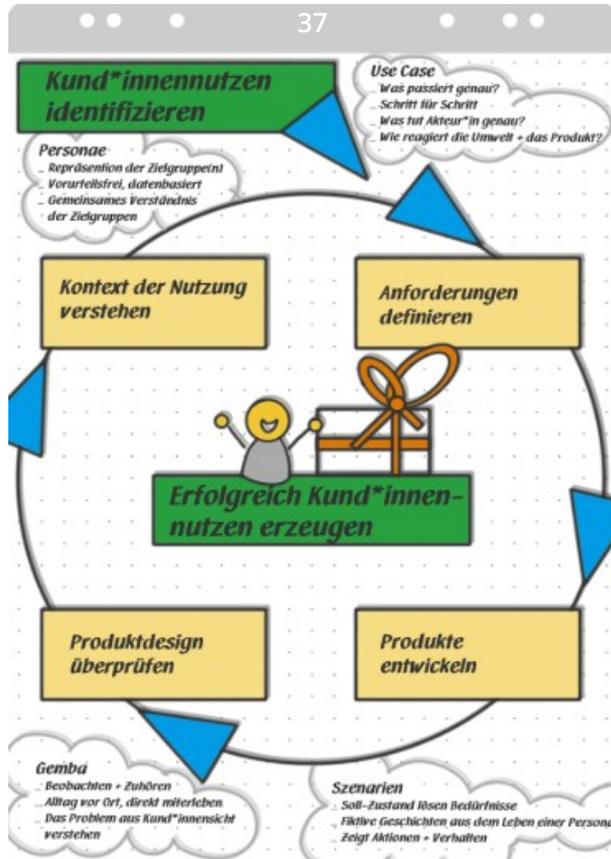
Heute beschreiben Customer Journeys die drei Phasen

- ♦ Vorkaufphase
- ♦ Transaktionsphase
- ♦ Nachkaufphase

Mit geeignetem Tracking können Customer Journeys den Moment der Kaufentscheidung nachvollziehbar machen.



37



## SCRUM

- x Ken Schwaber, Jeff Sutherland, 1993
- x Projektmethode im Komplexen / Chaotischen
- x Liefert regelmäßig lauffähige Inkremente (mit jedem Sprint)

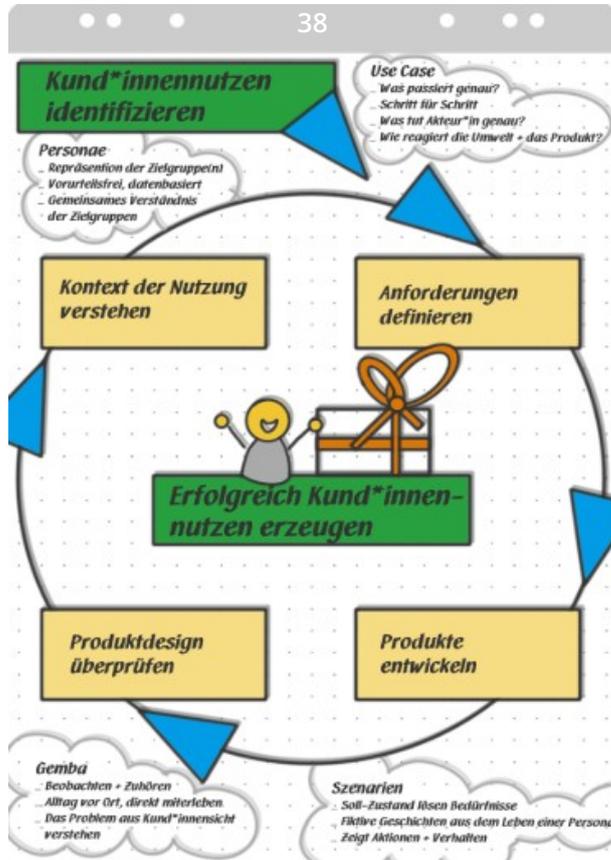
## TIPPS + TRICKS

- x UserStories nutzen
- x Priorisierungsform im Team finden; Aufwandspoker
- x Priorisierungsform für Inkremente finden; Business Value Poker
- x Entwickler\*innenteam in Selbstorganisation begleiten
- x Entscheidungsformen im Team klären

QUELLEN / VERWEISE [scrum.org/resources/scrum-guide] [040 ZOPP (Zielorientierte Projektplanung)] [123 Kanban] [092 User Storys] [039 Flexibilität ./. Steifheit (XP)] [093 XP (Extreme Programming)]



38



## USER CENTERED DESIGN (UCD)

- Nimmt Kundenwünsche + -bedürfnisse im Fokus
- Fördert Empathie mit den Kund\*innen / Nutzer\*innen
- Fördert zielgruppengerechte Produktentwicklung

## TIPPS + TRICKS

- Personae vorurteilsfrei, möglichst datenbasiert erstellen
- Personae, Szenarien + entstehende Produkt Backlog für alle Beteiligten sichtbar machen; Kund\*innennutzen immer im Blick haben: in Räumen als Poster aufhängen; in Ticketsystem aufnehmen; im virtuellen Teamraum an zeigen
- Storytelling während Szenarienerstellung nutzen, mit Tracking- + Nutzer\*innendaten verifizieren
- Bewusst PDCA nutzen – sowohl für die Erstellung der Produktdefinition mittels UCD als auch UCD /. Produktveröffentlichungen + Wirkung im Markt

QUELLEN / VERWEISE [usability.gov/what-and-why/user-centered-design.html] [204 Design Sprint]



39

*Je flexibler  
das System ist,  
desto geringer sind  
die Wartungskosten.*

*XP*

### ▲ Merkmale für Steifheit ▲

- ▲ **Viele ungenutzte oder überflüssige Merkmale**
- ▲ **Schlechte, schwer verständliche oder zu umfangreiche Dokumentation**
- ▲ **Schwer verständlicher oder unflexibler Entwurf**
- ▲ **Schwerfälliges Gesamtsystem**

*Wie flexibel / steif  
sind unsere Prozesse?*



## FLEXIBILITÄT ./. STEIFHEIT (XP)

- ▲ Axiom des XP (Extreme Programming)
- ▲ Übertragung in andere Organisationsbereiche sinnvoll

### MECHANISMEN ZUR FLEXIBILISIERUNG (SOFTWARE-ENTWICKLUNG)

- ▲ TDD (Test driven development, testgetriebene Entwicklung)
- ▲ Ständiges Refactoring
  - ▲ Fehlerbeseitigung
  - ▲ Fördert verständlichen Entwurf
  - ▲ Gute Dokumentation
- ▲ Kontinuierliche Integration
- ▲ User Stories zur Umsetzung

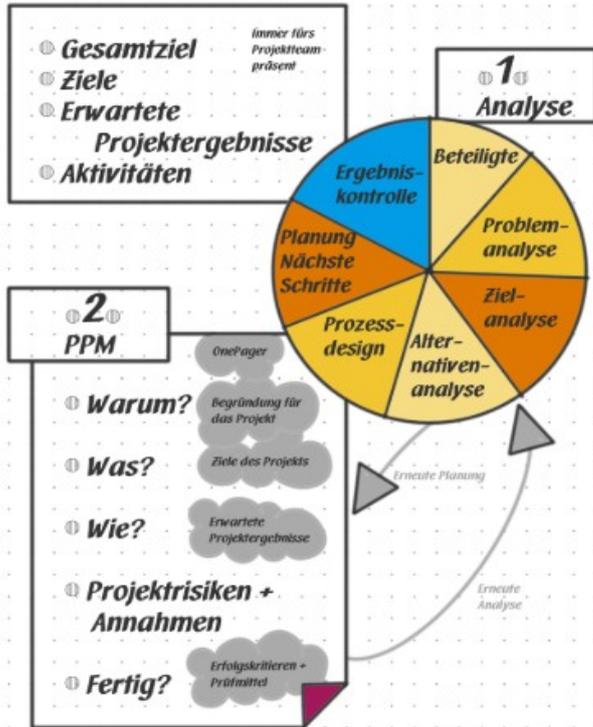
Tipps + Tricks für alle Teams + Organisationen

- ▲ Lernzyklen über operative, strategische + normative Fragestellungen leben
- ▲ Ständige (kleine) Anpassungen des Systems
- ▲ 3 Mu (Verschwendung [Muda], Überlastung [Muri] + Abweichung [Mura]) vermeiden
- ▲ „Wegwerfen“ von Artefakten, Prozessschritten feiern
- ▲ Wenn neue Prozessschritte integriert werden, sind andere entfernen (Gesamtkomplexität nicht erhöhen).



## ZOPP (ZIELORIENTIERTE PROJEKTPLANUNG)

- ▶ Auch bekannt als GOPP (goal oriented project planning).
- ▶ Projekte haben vier hierarchische Ebenen
  - ▶ Diese stehen in Wechselbeziehung zueinander.
  - ▶ Gesamtziel (Begründung), Ziele, erwartete Projektergebnisse + Aktivitäten
  - ▶ Interne Indikatoren + externe Faktoren beeinflussen diese, daher müssen diese in der Analysephase (1) identifiziert werden.
- ▶ Projektleiter\*in sorgt für Check + Anpassung der Projektplanungsmatrix (PPM)
  - ▶ anlassgetrieben bei Problemen
  - ▶ mit dem gesamten Team
- ▶ Projektleiter\*innen beobachten ständig den Projektverlauf
  - ▶ Erneute Analyse + Re-Planung bei Störungen
  - ▶ Ergänzung / Anpassung der PPM





*Thema setzen ▶ für Vertrauensvolle Zusammenarbeit werben ▶ Für gute Atmosphäre sorgen ▶ Rahmen + Regeln vereinbaren*

**VORPHASE**

*Teilnehmer\*innen äußern*

**1. BESCHWERDE / KRITIK**

▶ Unmut ▶ Kritik ▶ (Negative) Erfahrungen  
▶ Skizzieren Ist- Zustand ▶ Bestandsaufnahme ▶ Priorisieren + bewerten Themen

*"Es wäre perfekt / schön, wenn..." ▶ Freier Gedankenlauf ohne "Ja, aber..." ▶ Soll-Bild ▶ Positiver Zielraum*

**2. PHANTASIE / UTOPIE**

*Beschreibung umsetzbarer Teile ▶ Realistisches Bild ▶ Zielplanung ▶ Anpassung der Utopie*

**3. VERWIRKLICHUNG / PRAXIS**

*Zusammenfassung*

**ABSCHLUSS / NACHBEREITUNG**

▶ Ziel, Vorgehensweise + Verlauf durch Moderator\*in ▶ Vereinbarung nächste Schritte ▶ Feedback durch Teilnehmer\*innen

## ZUKUNFTSWERKSTATT

- Rüdiger Lutz, Robert Jungk, Norbert R. Müller, 1981 (noch ohne Vorphase)
- Zeitlicher Rahmen entsprechend der Themenstellung + Gruppengröße von einigen Stunden über mehrere Tage

### WAS IHR BRAUCHT

- Ver- + Zutrauen in die Beteiligten
- 8 – 25 Teilnehmer\*innen
- Großer Versammlungsraum, Rückzugsmöglichkeiten für Bearbeitungsgruppen

### ÜBER DIE MODERATION

- Alle Phasen werden moderiert + visualisiert.
- Vorphase + Abschluss mit starkem Moderationsanteil.
- Phase (3) gegebenenfalls mit externen Expert\*innen. (Achtung: haben vielleicht eine „eigene Agenda“)



**Was habe ich gestern  
getan?**

**Was werde ich  
heute tun?**

**Was hindert mich  
an meiner Arbeit?**

- **(Projekt-)Status**
- **Koordination aller**
- **Micro Planning**
- **Risikoerkennung**
- **Wissenstransfer**
- **Kooperation**

## DAILY SCRUM

- Häufig auch „Daily StandUp“ oder „StandUp“ genannt
- Kommunikationsmittel, um Status zu teilen, Kooperation zu ermöglichen + Risiken zu erkennen

## MÖGLICHE SPRECHREGELN

- Maximale Sprechzeit: 15 Minuten; Timeboxing: 15 Minuten / Anzahl Teilnehmer\*innen
- „Puschel“ gibt Sprecherlaubnis. Wechsel auf Handzeichen.
- Sprecher\*inrolle wird durch vorherige\*n Sprecher\*in weitergegeben.
- Daily Scrum im Stehen durchführen.
- „Grobplanungen“ + „Detaildiskussionen“ aus dem Daily Scrum verbindlich herausmoderieren („ABC + DEF klären GEH, wenn das Daily Scrum vorbei ist.)

## TIPPS + TRICKS

- Aufgeworfene Fragen visualisieren + ans Team (nach Daily Scrum) delegieren
- Daily Scrum moderieren.
- Jede\*r meldet sich, wenn er\*sie findet, dass zu viele Details diskutiert werden.
- Detaildiskussionen mit Festlegung der Zielsetzung + der Beteiligten aus dem Daily Scrum auslagern.



43

	Name	Del.-grad
Aufgabe 01	Astrid	3
Aufgabe 02	Berta	0

### 1. Verkünden

Tell | Ich weise Dich an.

### 2. Verkaufen

Sell | Ich entscheide, aber ich versuche,  
Dich zu überzeugen.

### 3. Konsultieren

Consult | Ich hole mir Meinungen ein  
+ entscheide dann.

### 4. Vereinbaren

Agree | Wir treffen die  
Entscheidung gemeinsam.

### 5. Beraten

Advise | Ich gebe Dir einen Rat,  
aber ich lasse Dich entscheiden.

### 6. Erkundigen

Inquire | Ich informiere mich, nachdem Du  
Dich entschieden hast.

### 7. Delegieren

Delegate | Ich delegiere vollständig.  
Ich muss nicht informiert werden.

## DELEGATIONSPOKER

- Jurgen Appelo, 2010

### ABLAUF

- Aufgabe beschreiben
- Teilnehmer\*innen ziehen verdeckt eine Karte + zeigen diese gleichzeitig.
- Teilnehmer\*innen handeln ihre Sicht aus.
- Einigen.
- Dokumentieren.

### TIPPS + TRICKS

- Verschiedene Regeln zur inhaltlichen Aushandlung + Einigungsregeln bewusst ausprobieren.
- Delegationsgrade in Entwicklungsgesprächen nutzen, um mögliche nächste Entwicklungsschritte abzuleiten
- Bei fehlerhaften Prozessen / Vorgängen nachträglich ermitteln, von welchem Delegationsgrad die Beteiligten ausgegangen sind / welcher Delegationsgrad faktisch „gelebt“ wurde
- Delegationsgrade veröffentlichen (zum Beispiel über ein „Delegation Board“)
- Dokumentation wird von Delegationsnehmer\*innen übernommen – als Teil des Rebriefings.



Über eine Story hat das Team **2x** gesprochen, bevor die Story final geschätzt wird.

- Ziel / Kund\*innenutzen verstehen
- Beschreibung ausbauen, streichen, ergänzen
- Akzeptanzkriterien aushandeln
- Mögliche Umsetzungsarten diskutieren
- Bei Bedarf: Bearbeitungsform (Pair, Mob, Tandem) festlegen
- Bei Bedarf: Bezug zum Sprintmotto herstellen

## ANFORDERUNGEN AGIL SCHÄTZEN

### GROOMING (AUCH: REFINEMENT)

- Ordnen, löschen, hinzufügen, schätzen, zusammenfügen, schätzen, zusammenfassen, Release planen
- Mit allen Teammitgliedern
- Unregelmäßig oder im Sprintzyklus

Card ■ Conversation ■ Confirmation

### PRE-PLANNING (AUCH: ESTIMATION)

- Ziel / Kund\*innennutzen verstehen, Beschreibung klären, schätzen
- Mit allen Teammitgliedern
- Regelmäßig
- Badewannenschätzung, T-Shirt-Größen, Aufwandspoker, Magic Estimation

### PLANNING

- Ziel klären, Beschreibung finalisieren, Aufgaben (Tasks) ableiten, Komplexität schätzen
- Mit allen Teammitgliedern
- Regelmäßig im Sprint

### TIPPS + TRICKS

- Radical Grooming: Backlog komplett löschen, von vorne beginnen
- Tickets im Product Backlog nach Zeitraum X (zum Beispiel: 2 Monate) automatisch löschen
- Inkremente, nicht Features erstellen



45

Wie können wir das  
Projekt am  
Besten gegen die  
Wand fahren?



## KOPFSTAND

- ▶ „Pessimieren“
- ▶ Über Extreme erschließt sich den Teilnehmer\*innen eine neue Sicht, insbesondere für „gute“, „Gutes im Schlechten“ oder „80%“-Aspekte.
- ▶ Teilnehmer\*innen fällt es häufig schwer, einen gute, offene, positive Zielformulierung zu finden. Kopfstand liefert ein Bild über das negative Extrem.

## VORGEHEN

- ▶ Alle Teilnehmer\*innen erhalten einen Stift + versammeln sich vor einem FlipChart / einer Pinnwand mit der negativ formulierten Leitfrage. Diese fragt nach der **schlechtesten Umsetzung** des betrachtenden Vorgehens / Projekts / Gegenstands.
- ▶ Jede\*r schreibt nach Startsignal, seine\*ihre Ideen dazu auf das FlipChart. Eine lockere Unterhaltung über die Frage ist erwünscht. Dies eröffnet häufig den Raum in neue Möglichkeiten + deutlicher (Über-)Steigerungen.
- ▶ Wenn das FlipChart / die Pinnwand vollgeschrieben ist, endet die erste Runde.
- ▶ Die Teilnehmer\*innen rollen gemeinsam aus.
- ▶ Der\*die Moderator\*in stellt die Frage: „Wenn das die negative Form ist, wie wäre davon die genaue **Umkehrung**?“ und notiert die Antworten des Plenums auf Moderationskarten + klebt diese über die jeweiligen Argumente.

## TIPPS + TRICKS

- ▶ Blick auf die Extreme vereinfacht realistischen Ist- / Soll-Abgleich.
- ▶ Form der Beteiligung so wählen, dass alle gut gehört werden können.



## IM PAIR ARBEITEN

In der Software-Entwicklung sorgt Pair-Programming für eine exzellente Produktqualität + gleichzeitigem Wissenstransfer im Team. Im Pair arbeiten lässt sich für alle komplexe + chaotische Aufgaben.

### ART DES PARINGS FESTLEGEN

- x Wer?
  - x (Reduzierte) Pairingmatrix
  - x Tickets bestimmter Priorität
- x Wann?
  - x Feste Zeiten
  - x Pairing-Zeiträume
- x Wechsel
  - x „Nach dem Ticket“
  - x Nach „Bedarf“
- x Pausen
  - x Nach Bedarf
  - x Nach Ende der Aufgabe
- x Ausgewiesene Aufgaben
- x „Pair Master“
- x Kopplung an bestimmte Aufgaben
- x Nach 15 / 30 / 60 Minuten
- x Weckerklingeln

### ANZEICHEN FÜR MISSERFOLGE

- x Navigator\*in diktiert Vorgehen
- x Nicht engagierte\*r Navigator\*in
- x Schweigen („Watch the master“)
- x Störungen werden zugelassen



- Erhöhung „truck number“
- Wenige Unterbrechungen
- 15% weniger Fehler
- 20% kleinere, dafür
- Erfolgreichere Programme



## PLANNING

### 1. Sprintmotto / -ziel verstehen

### 2. Story verstehen

- \_ Story vorstellen
- \_ Inhaltliche Fragen stellen
- > Sinn erfassen
- > Akzeptanzkriterien klar kriegen

### 3. Einordnen

- \_ Business Value
- \_ bei Bedarf: mögliche Tasks erörtern
- \_ Komplexität auspokern

### 4. Gesamtschau

- \_ Storys im Überblick
- \_ Summe bilden
- > Commitment

## PLANNING

- Ziel: nächsten Sprint planen
- Sinn + Komplexität der anstehenden Inkremente erfassen
- Sinnvolle Auslastung fürs Team generieren

### TIPPS + TRICKS

- Inkremente, nicht Features bauen
- UserStories (Aufgaben) passend zum Sprintmotto / -ziel auswählen
  - Geschäftswert formulieren + begründen
  - Komplexitäten bepokern, keine Zeiten!
  - Komplexität durch Team auspokern
- Detailaufgaben (Tasks) ableiten
  - Tasks sind immer klein zu formulieren (maximal 1 Arbeitstag)
  - Absprachen dokumentieren
- Debatten + Detailfragen in Akzeptanzkriterien überführen
- Summe der Komplexitäten ist Erfahrungswert im Team.
  - Ziel: 20% unverplante Zeit.
  - Geplante Abwesenheiten in Summe berücksichtigen.
- Zuordnungen auf UserStories / Tasks nicht während Planning vornehmen.
- Zusammenarbeitsformen für UserStories festlegen:  
XYZ im Pair, DEF als Tandem, GEH als Mob



## CARD ♥ CONVERSATION ♥ CONFIRMATION

♥ Ron Jeffries, 2001

♥ [ronjeffries.com/xprog/articles/expcardconversationconfirmation/](http://ronjeffries.com/xprog/articles/expcardconversationconfirmation/)

### 1. CARD

♥ Handgeschrieben, kurz, mit Ziel

♥ Bemerkungen (erste Akzeptanzkriterien) auf der Rückseite

### 2. CONVERSATION

♥ Austausch über Ziel + Handlungsoptionen

♥ Direktes + häufiges Gespräch suchen (während der Iteration, im Grooming, Pre-Planning, Planning)

### 3. CONFIRMATION

♥ Mündliche Einigung

♥ Bei Bedarf: Schriftliche Dokumentation auf der Karte (kurz!), in Tests oder durch Ergänzung der Akzeptanzkriterien

### TIPPS + TRICKS

♥ Wenn Storys zu komplex sind, nicht die gesamte Story ablehnen

♥ Zusammen Kern (passend zum Sprintmotto!) suchen, verkleinern.

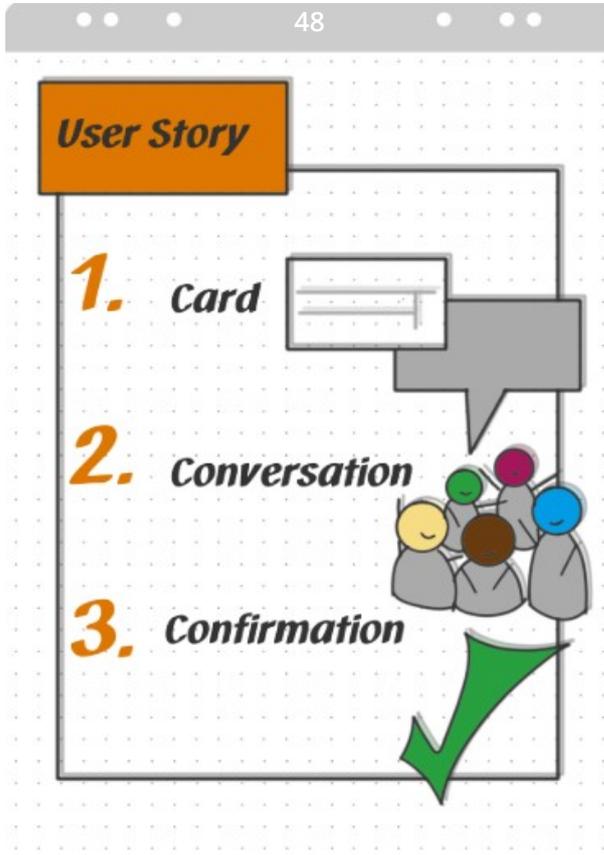
♥ Als Denkübung „15% Solution“ finden, dann Story neu formulieren.

### TIPPS + TRICKS FÜR VERTEILTE SETTINGS

♥ Keine Verlagerung der Klärung (Conversation, Confirmation) in schriftliche Abhandlungen

♥ Direkten Austausch (Videotelefonat) über Storys suchen

♥ Prägnante Darstellung / Überblick für UserStorys finden





49

## STORY CARD \* ELEMENTE

- \* User Story ≠ Story Card
- \* Card – Conversation – Confirmation

### USER STORY

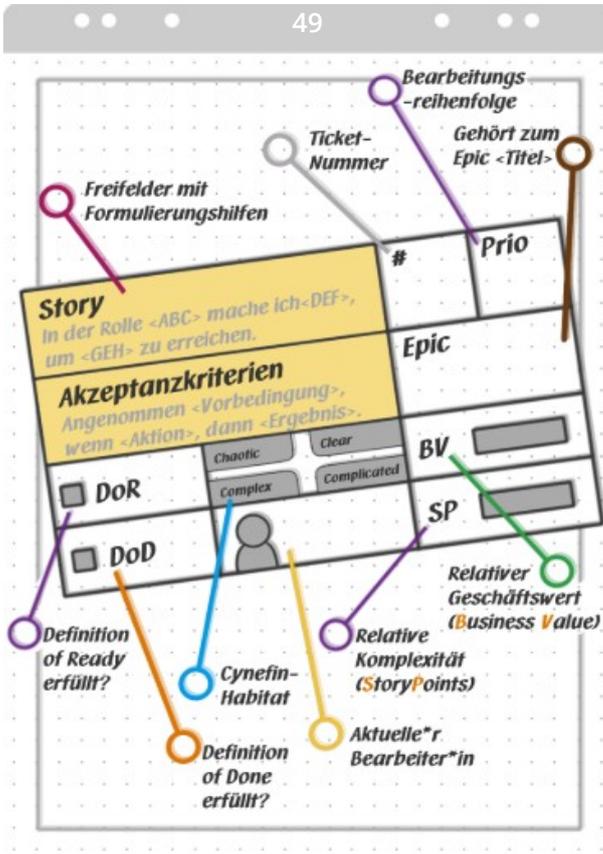
In der Rolle <ABC> mache ich <DEF>, um <GEH> zu erreichen.

### AKZEPTANZKRITERIEN

Angenommen <Vorbedingung> mache ich <Aktion>, dann <Ergebnis>.

### TIPPS + TRICKS

- \* Je weniger Felder, desto besser.
- \* Mit wenigen Felder anfangen; Schritt für Schritt lernen, welche Story Card-Elemente das Team unterstützen, die jeweiligen Sprintziele gut zu erreichen.
- \* „Diene nicht der Methode, die Methode soll Dir dienen.“
- \* Nicht überformalisieren: das Gespräch zählt.
- \* DoR (Definition of Ready), DoD (Definition of Done) ständig im Blick haben
  - \* im Projektraum aufhängen
  - \* im virtuellem Teamraum zeigen
  - \* im Ticketsystem ständig anzeigen



QUELLEN / VERWEISE [048 Card ♥ Conversation ♥ Confirmation] [judithandresen.com/downloads] [145 Epics] [147 INVEST für UserStories] [092 User Stories]



## MARKE, VISION + MISSION

- ▲ Für Services, Produkte + deren Teams oder Organisationen anwendbar

### ▲ Markenkern

- ▲ „We exist to...“
- ▲ Warum gibt es Euch?
- ▲ Was ist das Besondere an Euch?

### ▲ Vision

- ▲ Wohin geht die Reise?
- ▲ Was werdet/wollt Ihr erreichen?

### ▲ Mission

- ▲ Was leistet Ihr, um die Vision einzulösen?
- ▲ Welchem Auftrag folgt Ihr?
- ▲ Was ist Eure Aufgabe in Eurer Organisation?

### ▲ Werte

- ▲ Worauf basiert Euer Tun?
- ▲ Wrauf verzichtet Ihr auch hohem Druck nicht?
- ▲ Werte sind.

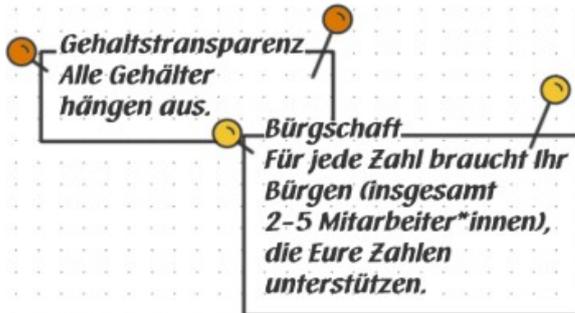
### ▲ Kompetenzen

- ▲ Welche Fähigkeiten unterstützen Euch?
- ▲ Welche Fähigkeiten sind für Euch wichtig?
- ▲ Welche Fähigkeiten möchtet Ihr weitergeben + manifestieren?
- ▲ Kompetenzen sind erlernbar.





1. **Welches Gehalt brauche ich?**
2. **Was verdiene ich auf dem freien Markt?**
3. **Was verdienen meine Kolleg\*innen?**
4. **Was kann die Organisation sich leisten?**



## GEHÄLTER AUSHANDELN (ELBDUDLER)

- ▲ Elbdudler, Hamburg
- ▲ Digitalagentur: Kreation, Programmierung, Analyse
- ▲ Mit 35 Mitarbeiter\*innen nachträglich eingeführt
- ▲ 1/3 der Gehälter gestiegen
- ▲ Monatssumme: 100 TEUR → 117 TEUR, 6,6% Steigerung



***We want a good compensation plan so that everyone knows we pay people fairly for the value they create for the organization.***

***A good plan enables us to attract and keep the right people (and maybe get rid of the wrong ones too).***

***A compensation strategy can help us navigate the organization through an uncertain environment, in good and in bad times.***

***Money influences motivation therefore a good compensation plan helps we don't inadvertently destroy people's joy + productivity.***

***With a good plan, we are able to reinforce a culture of trust, instead of feeding a dysfunctional one full of distrust.***

## FAIRE GEHÄLTER NACH APPELO

- Jurgen Appelo, 2014
- #WorkOut
- Transparenz über Gehälter + Formel herstellen, Ist-Zustand / Soll-Zustand nachstellen.
- Lernen, welche Faktoren im jeweiligen Kontext hilfreich sind, welche nicht.
- Die vorgelegte Formel wird iteriert, bis der ein fairer Ausgangszustand erreicht wird.

$$S = (C * T * L + A + P + W + E) * G + O + M + N + K$$

S Gehaltssumme

C Jobtitel / Rolle

T Zusätzliche Verantwortungen

L Job-Level (Trainee, Junior, Intermedidate, Senior)

### OPTIONALE VARIABLEN

(Welche Kultur möchtest Du mit Deiner Gehaltsstruktur fördern?)

A Alter

P Anzahl an Jahren in der Organisation

W Vorherige Anzahl an Jahren der Berufserfahrung

E Ausbildungsdauer in Jahren

### INTEGRATION WEITERER „WÄHRUNGEN“

G Geograpischer Ausgleich

O Aktienoptionen

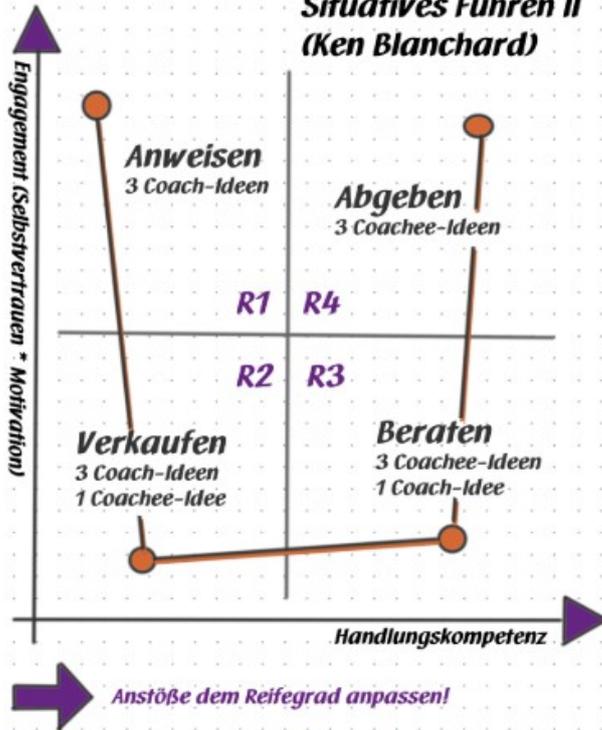
M Merit Money System (→ Jurgen Appelo)

N Bonussystem für Sichtbarkeit (Preise, Veröffentlichungen)

K Kloutsystem (Beziehungen auf sozialen Netzwerken)



## Reifegradmodell Situatives Führen II (Ken Blanchard)

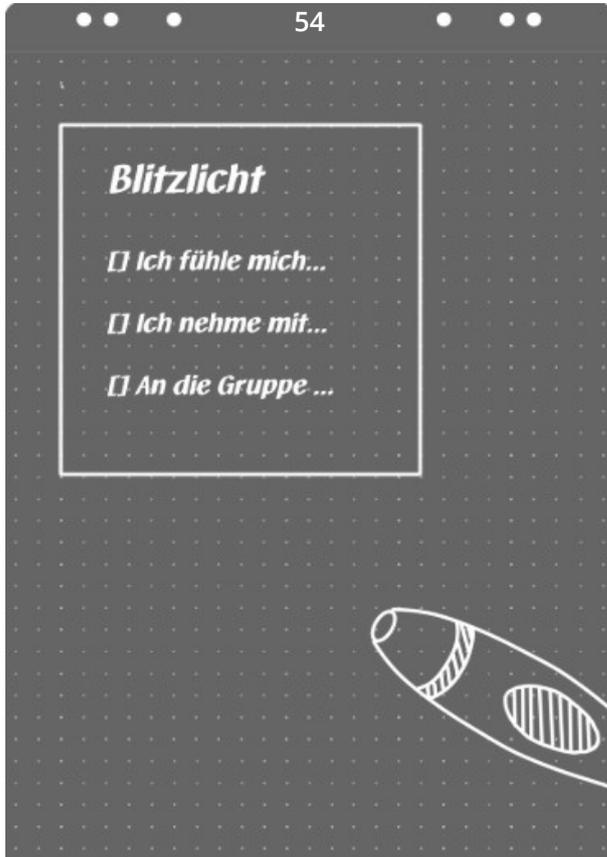


## SITUATIVES FÜHREN

- ▶ Ken Blanchard, 1977
- ▶ Populärwissenschaftlich
- ▶ Beschreibend, nicht direkt validierbar
- ▶ „Fähig + willig“

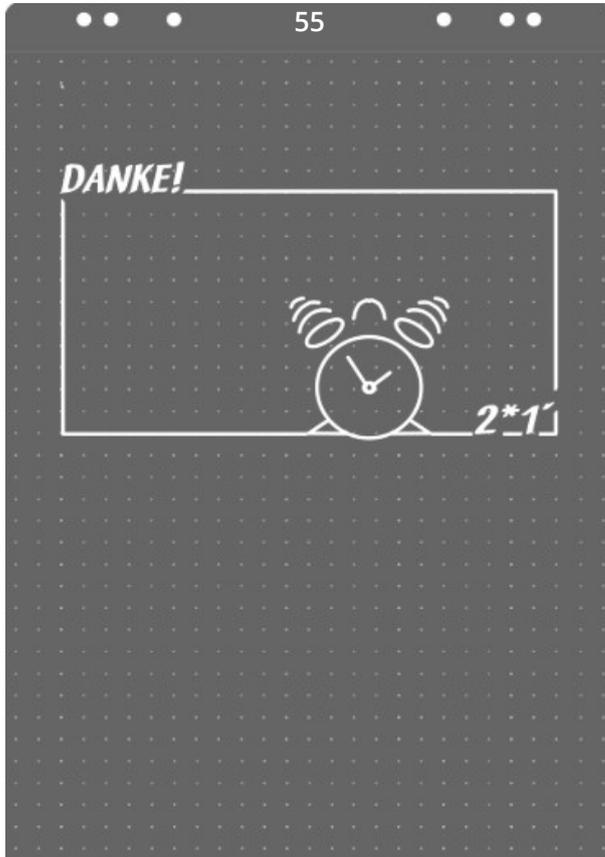
## BEACHTEN

- ▶ Fremd-, Eigenwahrnehmung differiert häufig
- ▶ Eigene Führungsdisposition kennen
- ▶ Keine generelle Aussage über Kolleg\*innen / Mitarbeiter\*innen, Modell steht immer im Bezug zu einer bestimmten Handlungskompetenz



## BLITZLICHT

- ◆ Alle Teilnehmer\*innen beantworten nacheinander die drei Fragen auf dem FlipChart.
- ◆ Der\*/diejenige mit dem „Blitzlicht“ hat alleiniges Rederecht.
- ◆ Alles Gesagte bleibt unkommentiert.  
Bei Verletzung dieser Regel muss der\*/die Moderatorin einschreiten.

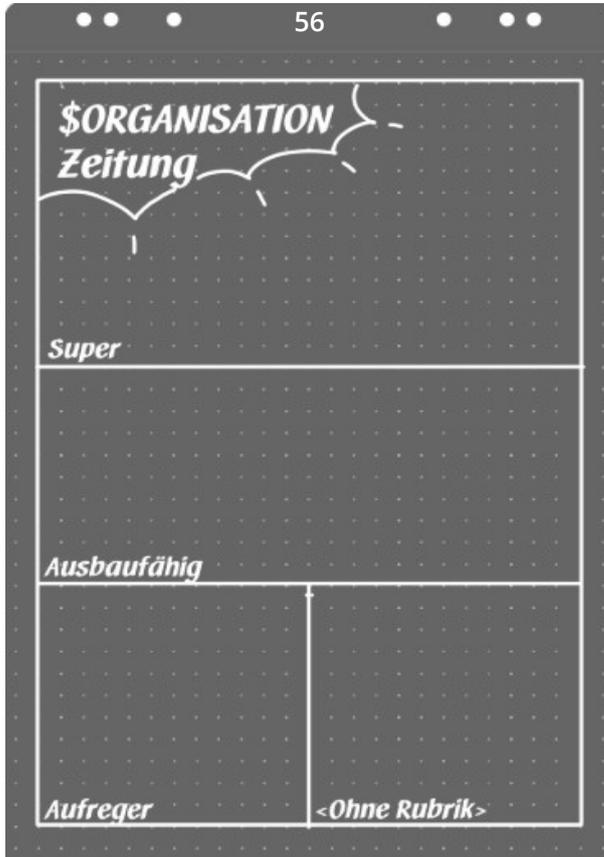


## DANKE „IN ZWEI MINUTEN“ NACH APPELO

- Der\*die Moderator\*in bittet darum, dass sich möglichst diverse Pärchen bilden.
- Nach einem Signal des\*der Moderator\*in übernimmt der\*die Erste das Wort im Pärchen. Er\*sie erklärt,
  - was er\*sie an der anderen Person schätzt,
  - sagt Danke für Dankenswertes und
  - was er\*sie bemerkenswert an der anderen Person findet.„Ja, aber...“ ist „verboten“.
- Nach einer Minute wechselt auf Signal des\*der Moderator\*in die Sprecher\*inrolle.
- Dann wechseln die Pärchen.
  - Drei Pärchen nach Wahl.
  - Mutation durch gesamte Gruppe.
  - Zugeloste Pärchen.
- Ausrollen / Reflexion in der Gruppe.



56



## ORGANISATIONSZEITUNG

- ▲ Bestandsaufnahme für Projekte, Teams oder Organisationen
- ▲ Gather Data in Retrospektiven
- ▲ Projekt-Supervision

### VORGEHEN

- ▲ Kleingruppen (mit maximal fünf Teilnehmer\*innen) füllen jeweils das Titelblatt ihrer Organisationszeitung aus. Sie erhalten hierfür das vorgezeichnete Raster des entsprechenden Titelblatts + viele Farbstifte. Sie finden Überschriften für die jeweiligen Rubriken (eine Rubrik ist noch durch die Kleingruppe zu benennen) + schreiben den ersten Absatz des jeweiligen Artikels.
- ▲ Die Kleingruppen stellen sich die Ergebnisse vor.
- ▲ Gemeinsamkeiten werden für eine weitere Bearbeitung auf ein weiteres FlipChart (bei Bedarf mit neuem Text / neuer Überschrift) auf einem weiteren FlipChart zusammen. Stehen unterschiedliche Themen auf den Kleingruppenergebnissen, werden diese entweder *\*alle\** oder gar nicht für eine weitere Bearbeitung übernommen.

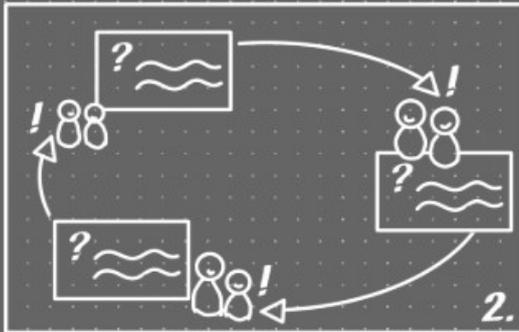


57

## Fragen in einer Runde



1.



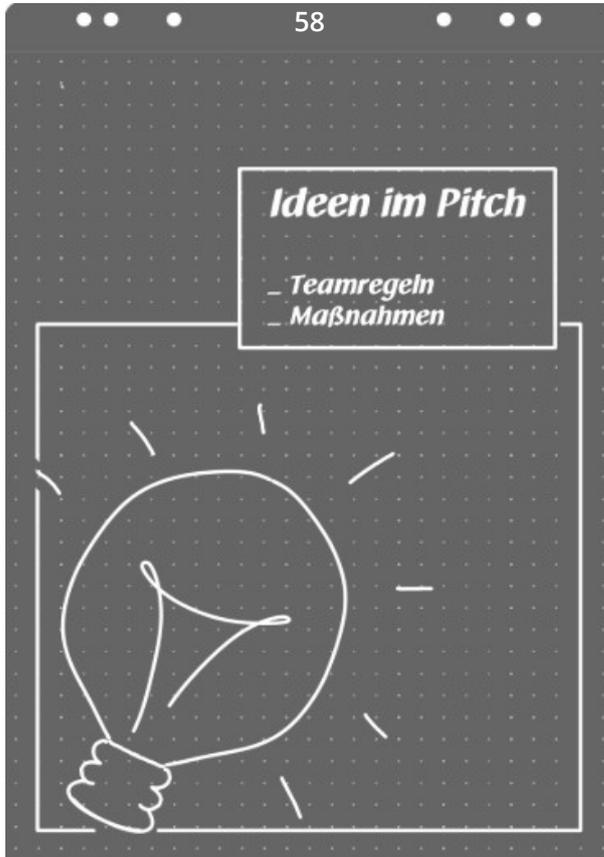
2.

## FRAGEN IN EINER RUNDE

- Zur Zusammenfassung offener / zu vertiefender Fragen bei Workshops / Trainings
- Bei kontroversen Themen
- Zum Abschluss
- Zum Aufzeigen von Themenvielfalt + Klärungsoptionen in der Gruppe

## VORGEHEN

- Teilnehmer\*innen erhalten in Pärchen die Aufgabe eine Frage auf eine Moderationskarte aufzuschreiben, die zu diesem Zeitpunkt der Veranstaltung noch offen ist.
- Im Plenum trägt ein Pärchen eine Frage vor.
- Der\*die Moderator\*in legt vorab eine der Antwortoptionen fest.
  - Ein Pärchen meldet sich, gibt eine Antwort + stellt die nächste Frage.
  - Neben den Teilnehmer\*innen gibt auch der\*die Trainer\*in eine Antwort.
  - Ein Pärchen gibt eine Antwort. Wenn die Fragenden mit der Antwort zu frieden sind, geht es weiter mit einer Frage. Wenn die Fragenden nicht zufrieden sind, wird die Frage weitergegeben.
- Das Verfahren endet, wenn alle Fragen gestellt sind. Das beginnende Pärchen gibt die letzte Antwort.

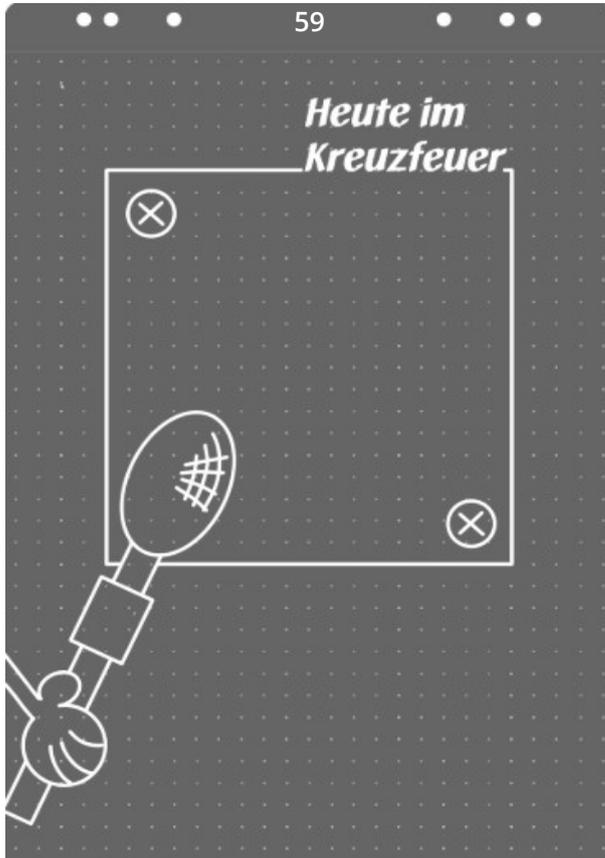


## IDEEN IM PITCH

- ★ „Decide What to Do“ in Retrospektiven
- ★ Maßnahmenplanung
- ★ Planning
- ★ 45 Minuten Länge bei zwei gewählten Optionen

## VORGEHEN

- ★ In Kleingruppen (fünf Personen) erarbeiten die Teilnehmer\*innen konkrete
  - ★ Teamregeln (Was passiert, wenn welche Bedingung eintritt?)
  - ★ Maßnahmenpakete (Wer, was, bis wann?)zur Lösung der arbeiteten Aufgaben. Die Bearbeitung wird zeitlich begrenzt (15 Minuten).
- ★ Die Kleingruppen stellen jeweils ihre Lösung vor. Sie begründen jeweils ihre Lösungsansätze. Insgesamt dauert die Vorstellung 15 Minuten.
- ★ Alle Teilnehmer\*innen erhalten einen Klebepunkt + wählen die (eine!) beste Option aus.
- ★ Damit ist eine Option ausgewählt. Der Pitch ist beendet.
- ★ Wenn die Teilnehmer\*innen weitere Optionen beschließen möchten, haben die Kleingruppen für fünf Minuten die Möglichkeit, ihre Optionen nachzuschärfen oder umzuformulieren.
- ★ Nach einer kurzen Vorstellungsrunde wird von den Teilnehmer\*innen die zweite Option im Mehrheitsbeschluss ausgewählt.



## HEUTE IM KREUZFEUER

- ▲ „Generate Insights“ in Retrospektiven
- ▲ Bearbeitung von Themen
- ▲ Dauer: 2' X Teilnehmer\*innenzahl

### VORGEHEN

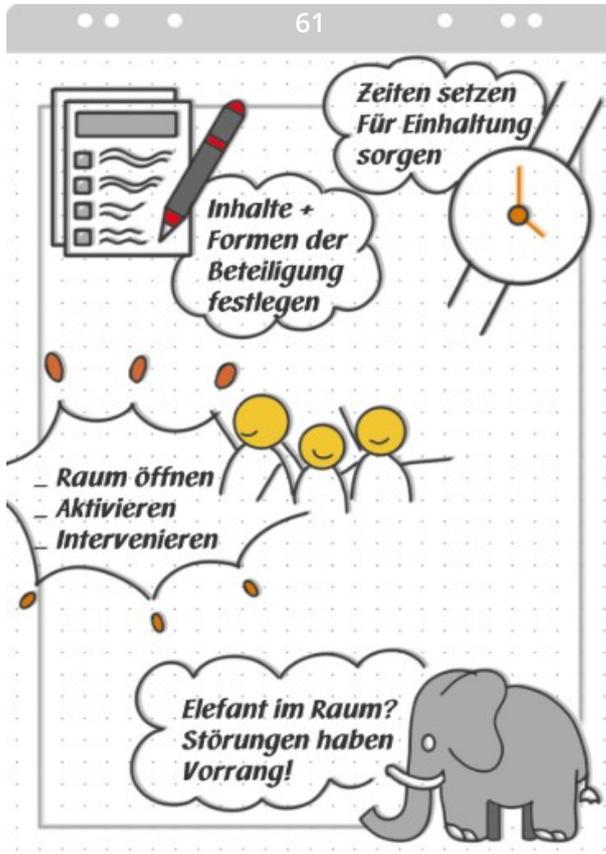
- ▲ Aus dem vorherigen Moderationsbaustein ist **ein Thema** hervorgegangen. Dieses wird auf dem FlipChart notiert.
- ▲ Der\*die Moderator\*in erklärt einen Gegenstand zum **Mikro** + reicht dieses „Mikro“ an den\*die erste\*n Teilnehmer\*in.
- ▲ Die Person führt ein **Interview** mit der neben ihr rechts sitzenden Person zum Thema. Er\*sie fragt
  - ▲ Hintergründen,
  - ▲ Details und
  - ▲ ...
- ▲ Nach zwei Minuten endet das Interview mit einem Klingeln. Der\*die Interviewer\*in reicht das Mikro an den\*die Interviewte\*n weiter. Diese Person interviewt nun die nächste, rechts neben dem\*der Interviewer\*in sitzende Person.
- ▲ Die Runde endet, nachdem auch der\*die erste Interviewer\*in interviewt wurde.
- ▲ Gemeinsam rollen die Teilnehmer\*innen aus mit der Frage: „Welche Erkenntnisse habt Ihr aus den Interviews gewonnen?“



## MEETINGPHASEN IM DETAIL

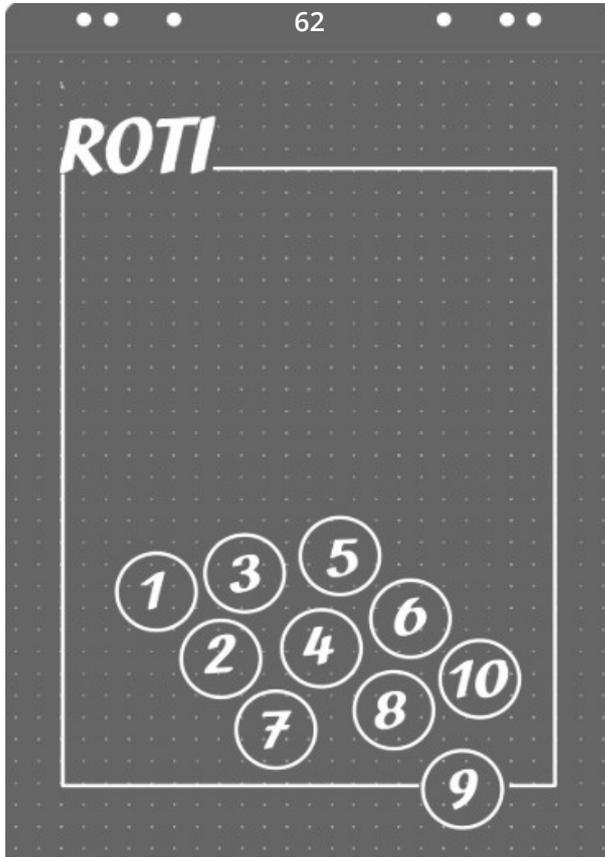
1. Ankommen
  - Begrüßung, Vorstellung, Stimmung
  - Emotional ankommen, miteinander vertraut werden, Stimmung erfassen, gute Atmosphäre herstellen
2. Orientierung
  - Ziel, Agenda, Besetzung, Form der Beteiligung, Struktur, Zeit, Organisation, Ergebnissicherung, Pausenzeiten festlegen
  - Sicherheit über Ziel + Ablauf geben
3. Bearbeitung
  - Informationen vermitteln, Probleme identifizieren + analysieren, Ideen sammeln, Handlungsoptionen entwickeln + priorisieren, Entscheidungen treffen
  - Hilfsmittel, Materialien zur optimalen Bearbeitung bereitstellen
  - Visualisieren nach Bedarf
4. Zusammenfassung
  - Entscheidungen (bei Bedarf: mit Verlauf) festhalten, bewerten, Maßnahmen vereinbaren
  - Konkrete Vereinbarungen treffen (Wer, was, bis wann); Teilnehmer\*innen selbst formulieren lassen
  - Bei Bedarf: Folgetermine vereinbaren
  - Protokoll anfertigen oder Vereinbarung über Protokoll treffen
5. Abschluss
  - Sich für Leistung + Beteiligung bedanken
  - Feedback zu Verlauf, Methoden, Atmosphäre geben
  - Sich verabschieden, gut auseinandergehen





## MEETINGS MODERIEREN

- ♥ „You can run the process. You can contribute to content. Pick one.“  
(Chris Mc Goff)
- ♥ Fünf Meetingphasen vorbereiten:
  - ♥ Ankommen
  - ♥ Orientierung
  - ♥ Bearbeitung
  - ♥ Zusammenfassung
  - ♥ Abschluss
- ♥ Ziel + Ablauf mit Teilnehmer\*innen klären
  - ♥ Agenda mit Formen der Beteiligung vorstellen
  - ♥ Einverständnis der Teilnehmer\*innen einholen
  - ♥ Agenda anpassen oder Abbruch des Meetings
- ♥ „Störungen haben Vorrang“
  - ♥ Klärung / Umgang auf Beziehungsebene geht einer Sachlösung voraus.
  - ♥ Störungen benennen, aktiven Umgang mit Störungen finden + Vorgehen erläutern, bei Bedarf: Agenda anpassen.
- ♥ In der Bewegung sind Menschen aktiver im Hirn.
  - ♥ „Walk'nTalk“ einplanen.
  - ♥ Aktivierungen vorsehen.
- ♥ Aufmerksamkeitsspanne eines Erwachsenen im Schnitt: 42 Minuten
  - ♥ Pausen planen + machen
  - ♥ Für Bewegung in den Pausen sorgen



## ROTI – RETURN ON TIME INVESTED

- ROTI = Return on Time Invested
- Abschluss, Feedback
- „Closing the Retrospective“ in Retrospektiven

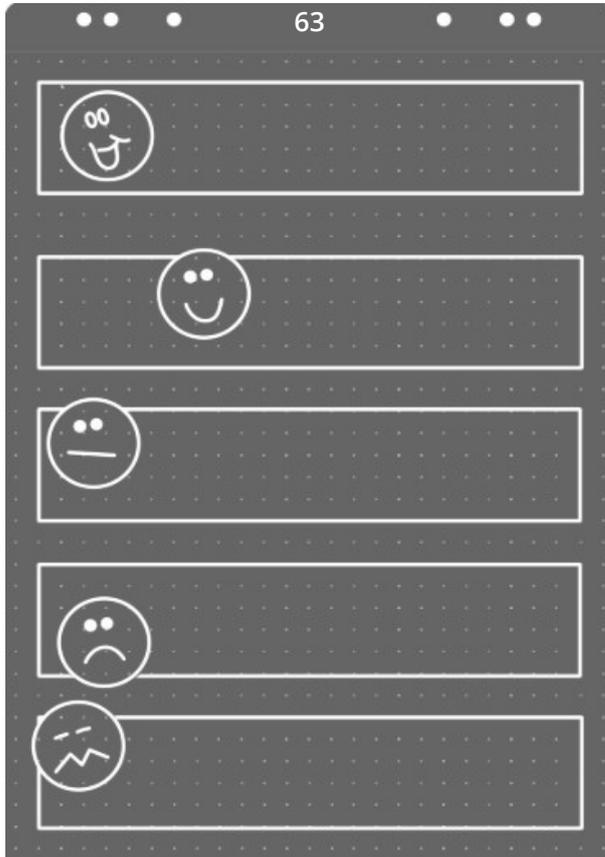
„A useful goal helps answer the question,  
what will achieve value for the time invested.  
(Esther Derby / Diana Larsen)

### VORGEHEN

- Moderator\*in fragt Teilnehmer\*innen nach der Rendite für die investierte Zeit auf einer Skala von
  - Null („Verschwendete Zeit“) bis
  - Zehn („Sehr hohe Rendite“ = Ergebnis / Verlauf ist deutlich mehr Wert als die genutzte Zeit)
- Zur Gesamtbeurteilung bildet der\*die Moderator\*in den Durchschnittswert aller gewählten Werte.

### TIPPS + TRICKS

- ROTI regelmäßig erheben, Verlauf beobachten, Lernzyklen der Moderation darauf anwenden
- Bei bestimmten über-/unterschrittenen Werten weitere Feedbackrunden einlegen:
  - „Was hätte es gebraucht, damit Du einen Punkt mehr gegeben hättest?“
  - „Was war aus Deiner Sicht heute besser / anders als beim letzten Mal?“



## FEEDBACK MIT ROTI

- ★ Einfache + schnelle Bewertung eines Meetings
- ★ Gute Grundlage für ausführliches Feedback

### BEWERTUNGEN

-  Sehr nützliches Meeting. Wertvolles Meeting.  
Deutlich höherer Ertrag als investierte Zeit.
-  Überdurchschnittlich.  
In Summe (mindestens) gutes Ergebnis.
-  Zeit-Ergebnisverhältnis ausgewogen.  
Nutzen = investierte Zeit.
-  Trotz des Ergebnisses Zeitverlust.
-  Wertlos.  
Absolute Zeitverschwendung.

### ABLAUF

- ★ Moderator\*in stellt das Konzept „ROTI“ + die Bedeutung der fünf Icons vor.
- ★ Teilnehmer\*innen kleben in einer halbanonymen Einpunktabfrage ihre Bewertung auf das vorbereitete FlipChart.
- ★ Anschließend kommentieren Teilnehmer\*innen
  - ★ Gesamtbild oder
  - ★ die eigene Bewertung + Verhältnis zum Gesamtbild.
- ★ Moderator\*in nimmt Kommentare auf + notiert diese öffentlich.
- ★ Moderator\*in bittet alle Teilnehmer\*innen um je einen Veränderungsvorschlag für ein kommendes Meeting.



**TABU**

*Welche Tabus  
habt Ihr im Team?  
Was spricht Ihr  
nie aus?*

## TABU!

In Team können sich Tabus einschleichen. Bestimmte Fehler, Vorgehensweisen werden nicht thematisiert. Andere Vorgehensweisen werden nicht hinterfragt. Dabei sind sich häufige einzelne Teammitglieder über Tabus im Klaren. Tabu! Bringt diese in Teilen in die Sprachfähigkeit + kann so einen Weg in einen Tabuabbau /-bruch weisen.

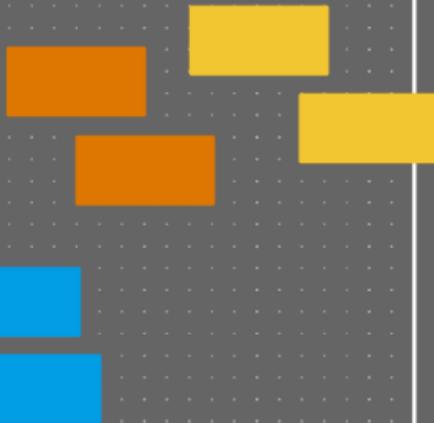
## ABLAUF

- ▲ Der\*die Moderator\*in bereitet linierte Arbeitsbögen vor. Es sind genauso viele Linien auf dem Arbeitspaper erhalten wie Teammitglieder in der Veranstaltung sein werden.
- ▲ Der\*die Moderator\*in motiviert das Thema „Tabus in Teams“ + gibt die Arbeitsbögen aus. Die gesamte Übung erfolgt in Schweigen.
- ▲ Alle Teammitglieder beantworten in der ersten Zeile die Frage.
- ▲ Auf ein Signal hin reichen alle Teammitglieder die Arbeitsbögen nach links weiter.
- ▲ Wieder beantworten alle die Frage.
- ▲ Das Spiel endet bei n Teilnehmer\*innen nach der n-ten Antwort.
- ▲ Nachdem die n-te Person den Arbeitsbogen ausgeteilt hat, nimmt der\*die Moderator\*in die Arbeitsbögen mit den Worten „Darüber spricht Ihr ja nicht“ + vernichtet die Arbeitsbögen sichtbar („Verbrennen“, „Shreddern“, „in kleine Stücke zerreißen“).
- ▲ Nach einer kurzen Pause ohne Moderation gibt der\*die Moderator\*in dem Team die Möglichkeit, über die Übung, die erfahrenen Inhalte + die Wirkung der Übung zu
- ▲ reflektieren.



65

## # Zwei Hashtags zum \$THEMA



### ZWEI HASHTAGS ZUM \$THEMA

Die Methode „Zwei Hashtags zum Sprint“ fokussiert die Teilnehmer\*innen zu einer markanten, sprechenden Beurteilung des betrachteten Themas. Das Thema wird auf dem zugehörigen FlipChart markant benannt.

- ♥ Ankommen, Abschluss in Meetings
- ♥ „Set the Stage“, „Closing the Retrospective“, „Gather Data“ in Retrospektiven
- ♥ Wenig geeignet in akuten Projektkrisen

### VORGEHEN

- ♥ Alle Teilnehmer\*innen erhalten je zwei Moderationskarten.
- ♥ Alle Teilnehmer\*innen werden gebeten, die Eindrücke zum betrachteten Thema in zwei Hashtags zu formulieren.
- ♥ Der\*die Moderator\*in hängt alle Moderationskarten auf.
- ♥ Die Teilnehmer\*innen werden gebeten, das Gesamtbild zu kommentieren.



66

## Zwischenzeugnis für \$TEAM

- Kommunikation*
- Betragen*
- Projektziel*
- Optimierungspotenzial*

## ZWISCHENZEUGNIS

Beim Erreichen von Zwischenergebnissen, -etappen oder Teilprojektzielen lohnt sich der Blick auf den bisher gegangenen Weg, um vielleicht „über Strecke“ größere (Fehl-)Entwicklungen zu entdecken.

- ✗ „Set the Stage“, „Gather Data“ in Retrospektiven
- ✗ Projekt-/Prozess-Supervision
- ✗ Bearbeitung in Meetings

### VORGEHEN

- ✗ Das Zwischenzeugnis wird dem Projektteam in unterschiedlichen Fächern ausgestellt:
  - ✗ Kommunikation
  - ✗ Betragen
  - ✗ Projektziel
  - ✗ Optimierungspotenzial
- ✗ Kleingruppen von maximal vier Teilnehmer\*innen erteilen der gesamten Gruppe ein Berichtszeugnis als „Zwischenzeugnis“ über den bisherigen Verlauf. Der entsprechende Text wird auf vorgefertigten FlipCharts eingetragen.
- ✗ Nach fünfzehn Minuten erläutern sich die Kleingruppen ihre Zeugnisse.
- ✗ Der\*die Moderator\*in fragt abschließend, ob + was
  - ✗ die Zeugnisse gemeinsam haben,
  - ✗ worin sie unterschiedlich sind +
  - ✗ welche Einschätzung das Team zu den Gemeinsamkeiten + Unterschieden hat.

Mit diesen Erkenntnissen geht die Gruppe in die weitere Bearbeitung.



## AGILE VERTRÄGE MIT DIENSTLEISTER\*INNEN

### EINLÖSEN DES AGILEN MANIFESTS IN DER TÄGLICHEN ARBEIT

Individuals and interactions	over	processes and tools
Working software	over	comprehensive documentation
Customer collaboration	over	contract negotiation
Responding to change	over	following a plan

- ▲ Tägliches, gemeinschaftliches Lernen in einer vertraglich definierten Arbeitsform
- ▲ Regelmäßige, tägliche Austauschformate finden
- ▲ Metriken gemeinsam verabschieden + leben: StoryPoints, Zeit

### LEITFRAGEN

- ▲ Sind die Anforderungen „klar/kompliziert“ oder „komplex/chaotisch“?
- ▲ Ist die oberste Direktive in der täglichen Arbeit einlösbar?
- ▲ Welches Vertrauensverhältnis besteht zwischen Beauftragter\*innen + Dienstleister\*innen?
- ▲ Ist der Satz „Das habe ich falsch entschieden“ sagbar + entsteht daraus gemeinsames Lernen?
- ▲ Was ist wichtiger: Budget- oder Umsetzungssicherheit?
- ▲ Gibt es weitere Stakeholder\*innen auf Beauftragter\*innenseite? Wie sind diese in den Prozess eingebunden?
- ▲ Wie vereinbaren sich die Vertragsparteien auf Gewährleistung?
- ▲ Benötigen die Beteiligten eine gemeinsame „Probezeit“?
- ▲ Wenn sich über Retrospektiven Beteiligungsformen ändern, ist dann eine Vertragsanpassung notwendig?

#### 1. GETEILTES RISIKO

- a) Zeitschätzung für Epics **AN**
- b) **AG**
- c) Mehraufwände 50/50 teilen

Auf gleiche Metrik achten: Zeit J. StoryPoints

Beide Seiten wollen Schätzung nicht überschreiten

#### 2. NACH AUFWAND + EXIT

- a) Abrechnung nach Aufwand
- b) Sprintabnahme => Zahlung
- c) Nach **2** Nicht-Abnahmen Kündigungsrecht (beidseitig)

Wenige Aufwände "im Overhead"

Sprint-Regel

#### 3. NACH AUFWAND

- a) Schätzung **AN**
- b) Abrechnung nach Aufwand
- c) Jederzeitiges Kündigungsrecht **AG**

Konzentration auf Umsetzungsergebnisse

#### 4. NACH AUFWAND + PUFFER

- a) Schätzung + Abstimmung Storys (im Planning)
- b) Abrechnung nach Aufwand
- c) DoD / DoR verletzt => kostenfreie Nacharbeit **AN**
- d) Fehlende Akzeptanzkriterien, neue Story **AG**
- e) Unklare Storys: 50/50

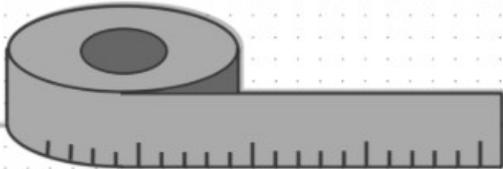
Story-Ebene



68

***When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure.***

***Wenn eine Kennzahl zum Ziel gemacht wird, ist sie keine sinnvolle Kennzahl mehr.***



## GOODHART´S LAW

- ★ Charles Goodhart, 1975
- ★ Bankier + Ökonom
- ★ Ökonomische Idee der „rationalen Erwartungen“

## WEITERE FORMULIERUNGEN

- ★ „Any observed statistical regularity will tend to collapse once pressure is placed upon it for control purposes.“  
[Charles Goodhart]
- ★ „As soon as the government attempts to regulate any particular set of financial assets, these assets, these become unreliable as indicators of economic trends.“  
[Charles Goodhart]
- ★ „All metrics of scientific evaluation are bound to be abused. Goodhart's law [...] states that when a feature of the economy is picked as an indicator of the economy, then it inexorably ceases to function as that indicator because people start to game it.“  
[Mario Biagioli]



## PROJEKTOPOLOGIE NACH DEAL + KENNEDY

- Terrence Deal, Allan Kennedy, 1982
- Beschreibendes, populärwissenschaftliches Modell
- Kulturtypologie für Teams + Organisationen

### FRAGESTELLUNGEN FÜR DAS MODELL

- Wie entscheiden wir, wie sollten wir entscheiden?
- Wie handeln wir, wie möchten wir handeln?

### PROZESSKULTUR / BÜROKRATIE

- Geringes Risiko.
- Bewertung der Arbeit schwer möglich.
- Wenig Lernmomente.
- Kaum Fehler.
- Keine Erfolgskontrollen.
- Befolgen von Vorschriftenen.

### ANALYTISCHE PROJEKT-KULTUR

- Hohes Risiko.
- Organisationen mit hohem
- Strenges Befolgen von Vorschriftenen.
- Fehlschlag würde viele gefährden. Risikoprofil.

### BROT + SPIELE

- Geringes Risiko.
- Ausdauer + Arbeitseinsatz = Erfolg
- Feiern des Teams in Ritualen.
- Schnelles Feedback.
- Teamarbeit = Erfolgsfaktor.

### ALLES ODER NICHTS

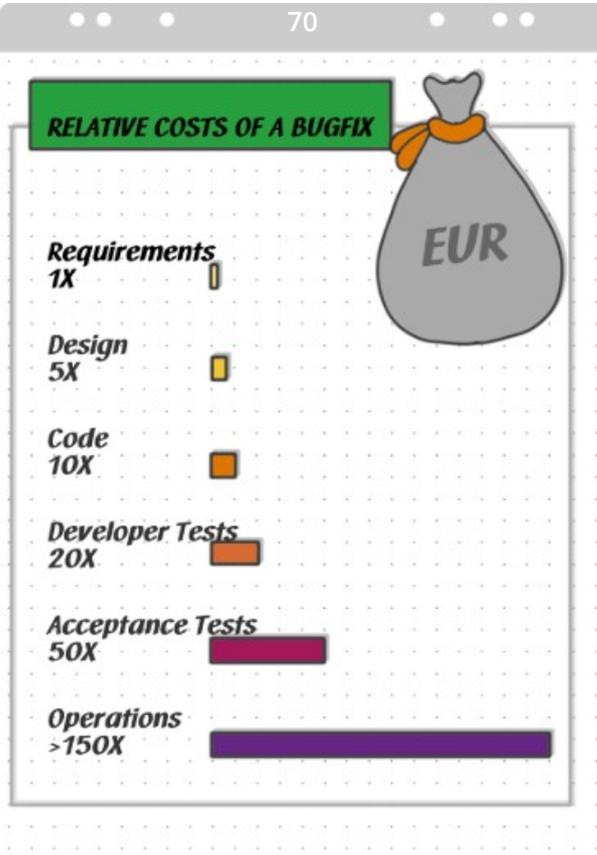
- Individualisten = Erfolgsfaktor.
- Schnelle Erfolge durch Alleingänge.
- Schnelle Marktreaktionen.



70

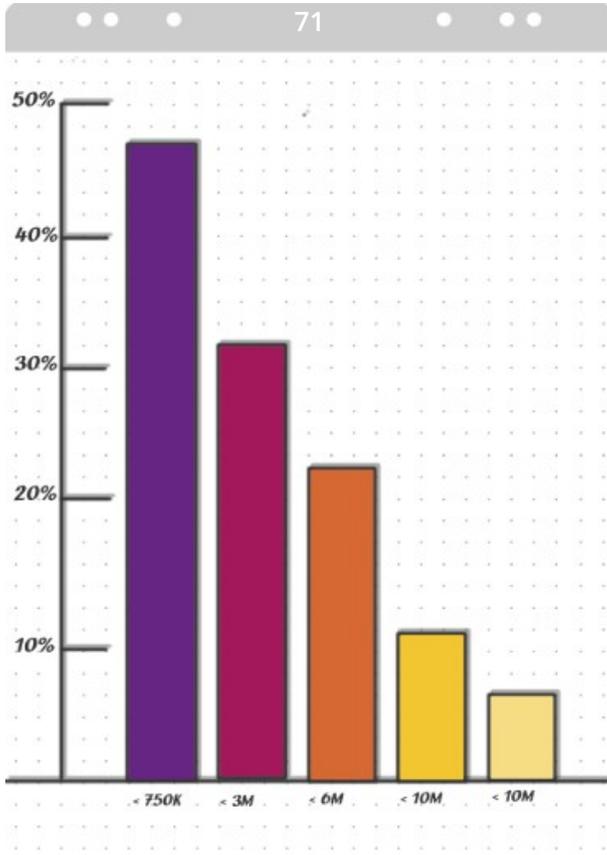
## RELATIVE KOSTEN DER FEHLERBEHEBUNG

- ▶ Barry Boehm, Ricardo Valerdi, Eric Honour, 04/2008



„Je später ein Fehler identifiziert wird,  
desto teurer ist dessen Behebung.“

- ▶ 161 untersuchte Projekte
- ▶ Mit Pair Programming finden die Beteiligten früh Fehler im / am System.



## PROJEKTERFOLG + -GRÖSSE

- Standish Group Chaos Report, 2016 – 2020
- 13.000 untersuchte IT-Projekte

### PROJEKTERFOLG

- 34% erfolgreich
- 51% verändert („challenged“)  
Weder in „time“, „quality“ oder „budget“; Projektziele reduziert:  
weniger Funktionen, weniger Features als geplant.
- 15% komplett abgebrochen

### ERFOLGSFAKTOREN

- User Involvement
- Executive Management Support
- Experienced Projekt Manager

QUELLEN / VERWEISE [standishgroup.com/news/45] [046 Im Pair arbeiten] [101 Projektvorgehen: klassisch + agil]



## ENTSCHEIDUNGSFORMEN IM TEAM

Selbstorganisierte Teams wissen um ihre Entscheidungs- + Abstimmungsformen. Diese können unterschiedlich – je nach Thema - sein. Es ist eine Führungsaufgabe (im Sinne von „in diesem Team führen wir uns gegenseitig“), für diese Klarheit zu sorgen.

- **Konsens:** Langer Entscheidungsdauer. Viel Austausch notwendig.
- **Konsent:** Entscheidung gilt, wenn niemand ein begründetes Veto hat. Gut bei komplexen / chaotischen Vorgängen. Veto zu äußern, braucht Mut.
- **Konsultative Entscheidung:** Jemand entwickelt Entscheidungsentwurf. Gruppe berät konstruktiv (überarbeitet Vorschlag), jemand entscheidet (mit Anpassungen) + begründet. Fördert „Disagree + commit“.
- **Mehrheitsabstimmung:** Entscheidung nach Mehrheit, Variante: mit Veto-recht für Führungskräfte. Kann zu Widerständen führen, wenn Minderheit nicht gut gehört wurde.
- **Verkündung:** Eine Person entscheidet. Führt in die Veränderungskurve. Schnelle Entscheidungsform.
- **Widerstand:** Option mit geringstem Widerstand wird gewählt. Bringt Bauchgefühle in die Sprachfähigkeit.

## ABSTIMMUNGSFORMEN

Geheime Abstimmung, Fingerzählung (0-5 Finger / Teilnehmer\*in), halbanonyme Einpunktfrage oder Mehrpunktfrage, offene Abstimmung, Stellvertreter\*inneneinigung

## DISAGREE + COMMIT

Alle tragen Beschluss trotz anderer eigener Meinungen mit. Die Argumente sind allen bekannt. „Gehört + verstanden werden befriedigt.“



## KOMFORT-, LERN- + PANIKZONE

### KOMFORTZONE

- x Kohärentes Verhalten, gelernte Routinen,
- x Konzentration auf Kernkompetenzen macht Komfortzone „kleiner“
- x Selten genutzte Kompetenzen rutschen an den Rand (+ irgendwann „raus“)

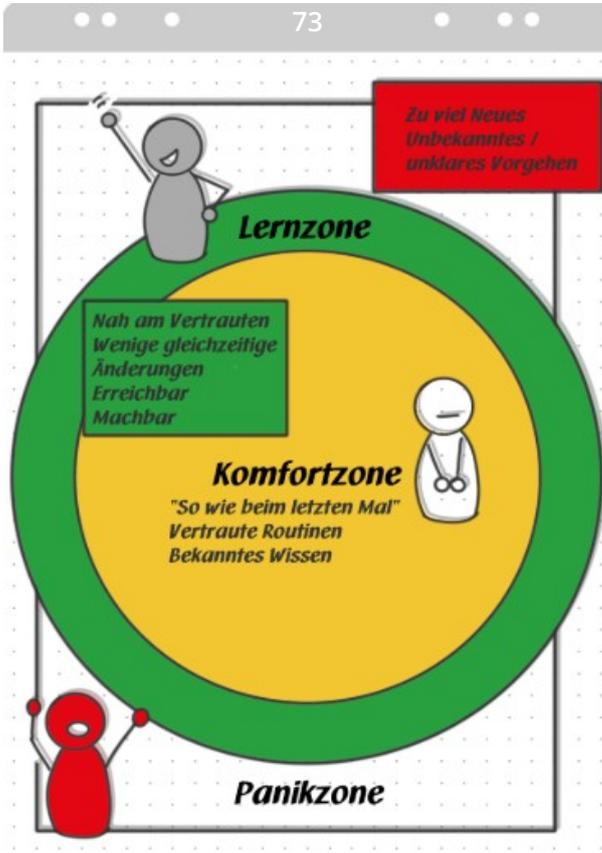
### PANIKZONE

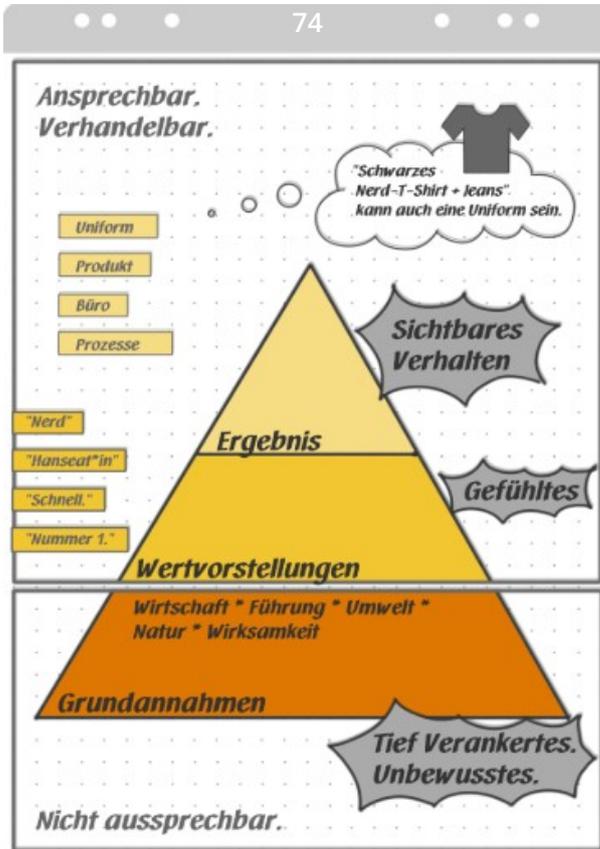
- x Überfordernd, „zu groß“, ungewohnt
- x Körperliches, geistiges Unwohlsein  
→ schnell zurück in die Komfortzone (alleine, ohne Team)

„One can only make progress by choosing activities in the learning zone.“  
Seth Standler

### TIPPS + TRICKS

- x Ist das Team in der Lernzone?
- x Was müssen wir tun, damit wir zusammen lernen können?





## ORGANISATIONSKULTUREBENENMODELL NACH SCHEIN

- \* Edgar Schein, 1985

### THESEN

- \* Kultur entsteht aus der persönlichen Geschichte eines Teams.
- \* Grundannahmen führen zu bestimmten Verhaltensweisen.
- \* Summe des Verhaltens aller Organisationsmitglieder = Organisationskultur
- \* Ebenen beeinflussen sich reziprok → Organisationskultur ist dynamisch
- \* Gruppe vermittelt an neue Organisationsmitglieder die „richtigen“ Methoden, das „passende“ Verhalten + die „korrekte“ Wahrnehmung
- \* Jede\*r (neue) Mitarbeiter\*in bringt weitere Grundannahmen mit + verändert so die Organisationskultur.

### TIPPS + TRICKS

- \* Sich der Ergebnisse + der Wertvorstellungen einer Organisation bewusst werden + diese aussprechen.
  - \* Abgleich: Ist-Zustand ./ Wunschzustand
  - \* „Das tut man hier so“ sammeln + besprechen
- \* Ergebnisse sind einfacher zu besprechen als Wertvorstellungen. Damit starten.
- \* Aus sichtbarem Verhalten mögliche Wertvorstellungen ableiten + in die Sprachfähigkeit bringen.
- \* „Was leitet uns zu den Ergebnissen?“



## LERNEN IM TEAM

Lernformate passend zur Lernentwicklungstufe einsetzen. Die nachfolgende Liste ist nicht ausschließlich zu verstehen, sondern setzt Schwerpunkte.

### KENNEN

- Lesen
- Karteikarten nutzen
- Fragend-entwickelnd
- Lesestunden
- Rezitieren
- Frontalunterricht
- Referate
- Sprintweise
- Vorträge
- Training
- Entwicklungspat\*in
- In Pärchen lernen

### VERSTEHEN

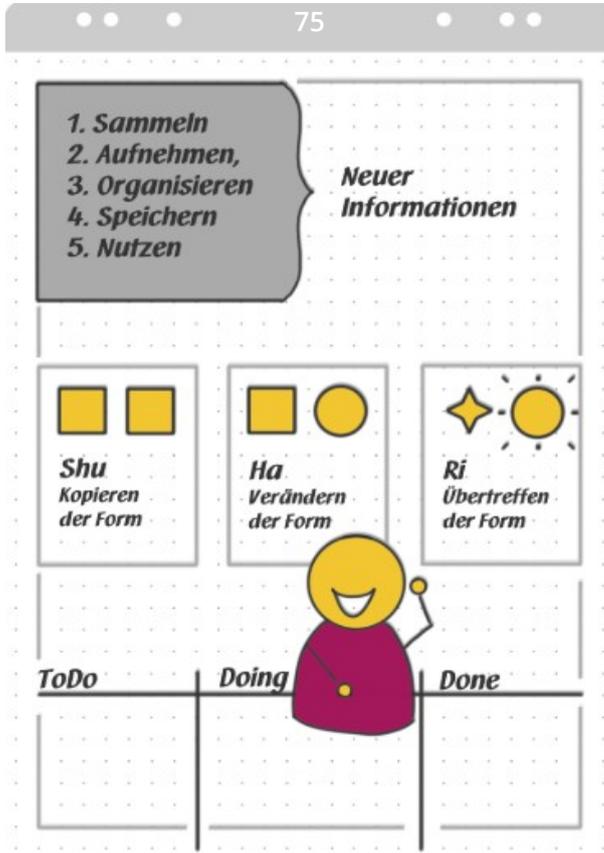
- Analogien entwickeln
- „Karteikarten“ nutzen
- Dokumentieren
- Peer Reviews
- Teamarbeit
- Übungsaufgaben
- Stationen lernen

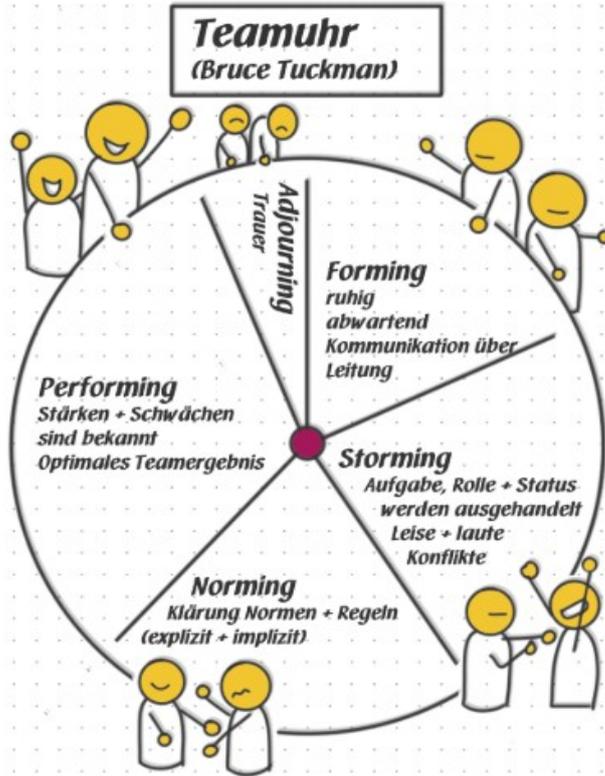
### ANWENDEN

- Karteikarten erstellen
- Team Teaching
- Simulationen
- Pair Programming
- Co-Teaching
- Probearbeiten
- Prozesse definieren
- Problem Based Learning
- Mob Programming

### ANALYSIEREN

- Debatten
- Reflecting Teams
- Reviews
- Systemaufstellungen
- Testläufe
- Retrospektiven





## TEAMPHASEN NACH TUCKMAN

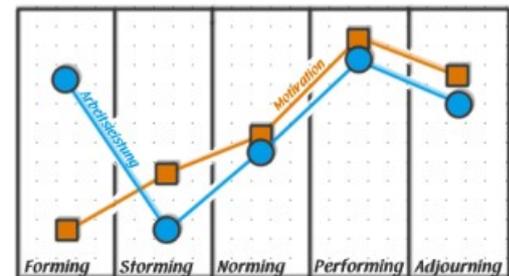
- ★ Bruce Tuckman, 1965 (vier Phasen), Erweiterung um „Adjourning“ 1977

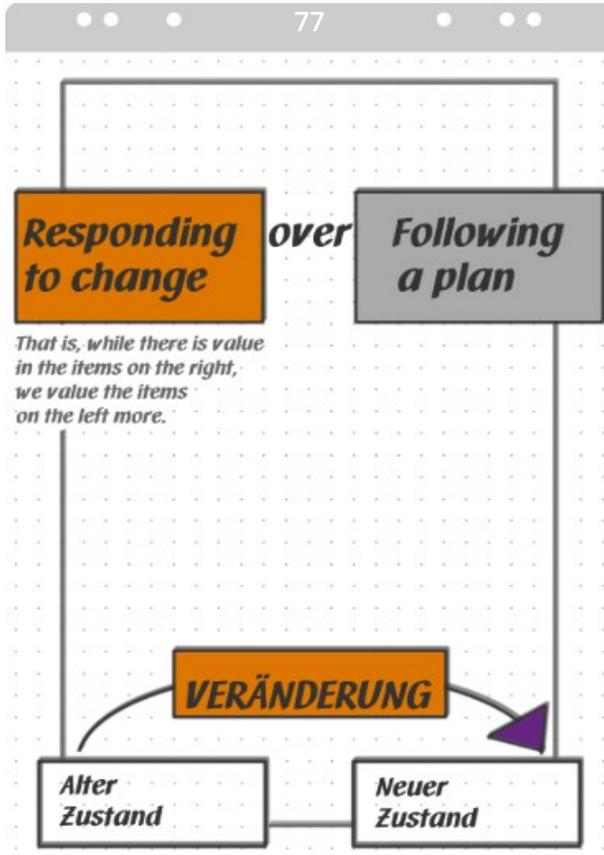
### AUSSAGEN

- ★ Teamentwicklung verläuft in Phasen.
- ★ Es ist eine Führungsleistung, das Team durch die Phasen hindurch zu entwickeln.
- ★ Das Teamergebnis verdoppelt sich vom Storming zum Performing.
- ★ Mit jeder äußeren Veränderung (Zielsetzung, Teamzusammensetzung) ändert sich die Teamdynamik.

### INTERVENTIONEN

- ★ Team KickOff, Retrospektiven
- ★ Alle Teammitglieder bestimmen Teamphase, Erkenntnis, Einigung + Maßnahmen.
- ★ Gemeinsame Zuordnung von Problemen, Herausforderungen + Fehlern zur Teamphase; Gegenmaßnahmen in Würdigung der aktuellen Teamphase beschließen





## VERÄNDERUNGEN (ZITATE)

- ♦ „It's not the strongest species that survive, nor the most intelligent, but the most responsive to change.“  
(Charles Darwin)
- ♦ „Mache aus Deinem Unternehmen durch unermüdliche Reflexion (Hansei) + kontinuierliche Verbesserung (Kaizen) zu einer wahrhaft lernenden Organisation.“  
(14. Toyota-Prinzip)
- ♦ „Du kannst jemanden ändern, wenn Du ihn akzeptierst.“  
(Laotse)
- ♦ „Winzige Veränderungen machen das wahre Leben aus.“  
(Tolstoi)
- ♦ „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern + die anderen Windmühlen.“  
(aus China)
- ♦ „Ändere Deine Gedanken, und Du veränderst die Welt.“  
(aus Indien)
- ♦ „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt.“  
(Mahatma Gandhi)
- ♦ „Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“  
(Henry Ford)



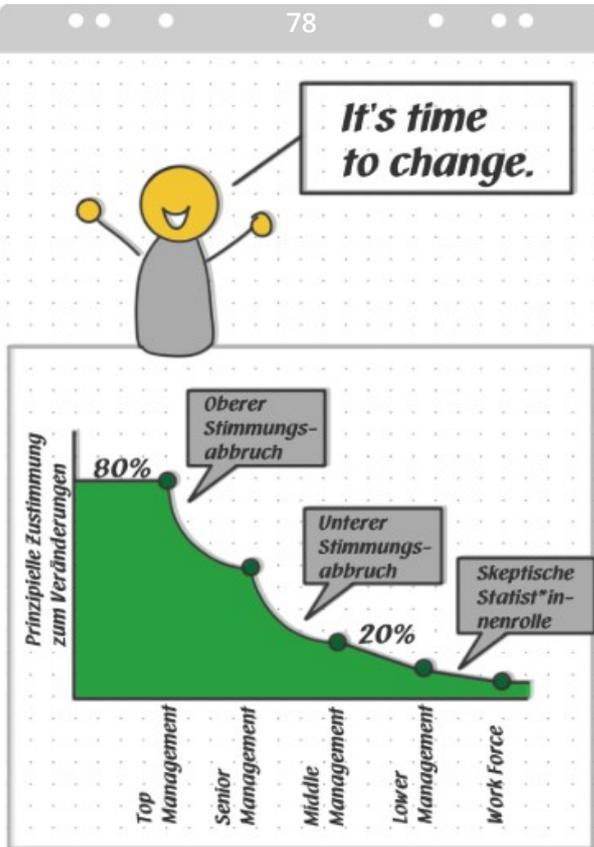
## DOPPELKLIPPEN-PHÄNOMEN

- 116 Fragebögen Deutschland, Österreich, Schweiz
- Befragte Unternehmen: in Deutschland Großunternehmen, in der Schweiz + in Österreich größere, mittelständische Unternehmen.
- Doppelklippe ist Hauptbarriere bei Veränderungsprozessen.

80% der CEOs sehen „Changeability“ als wichtige Kompetenz eines Unternehmens.

### SICH ERGEBENDE FRAGESTELLUNGEN

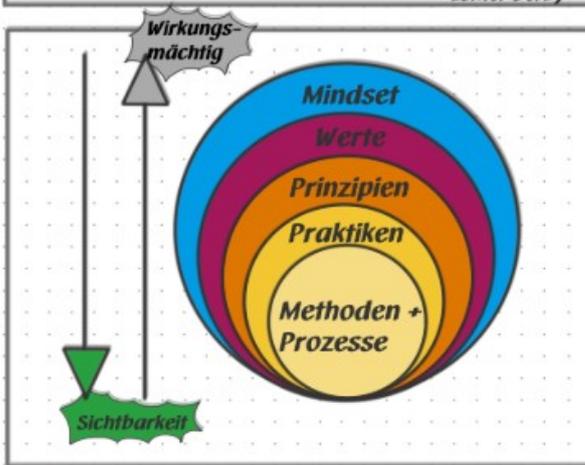
- Wie ist das Bild in meiner Organisation?
- Warum ist das wohl so?
- Was schließen wir daraus?
- Welche Maßnahmen leiten wir ab?
  - Veränderung als Solches
  - Kommunikationsverhalten
  - Transparenz im Prozess
  - Beteiligung im Prozess





**Strive for congruence.  
Honor the past, present and people.  
Assess what is.  
Attend to networks.  
Experiment.  
Guide and allow for variation.  
Use your self.**

*Esther Derby*



## AGILITÄT AUF UNTERSCHIEDLICHEN EBENEN

Agiles Arbeiten + agiles Mindset zeigen Agilität auf unterschiedlichen Ebenen. Dabei sind Methoden + Prozesse sowie Praktiken leicht einzuführen (über „Command + Control“ anzusagen), während das Umsetzen + Leben von agilen Prinzipien + agilen Werten einen strukturellen + kulturellen Wandel voraussetzt. Ein agiles Mindset lebt in einer lernenden Organisation.

### „AGILE ZWIEBEL“ IN BEISPIELEN

- ▶ Methoden(-bausteine) + Prozesse  
„Wir nutzen ein Ticketsystem.“  
„Wir machen ein Daily.“
- ▶ Praktiken  
„Wir arbeiten nach Scrum als Projektmethode.“  
„Wir nutzen Design Thinking, um Epics beschreiben zu können.“
- ▶ Prinzipien  
„Wir nutzen täglich Feedback als Kommunikationsform.“  
„Innerhalb von 24 Stunden nach einem schweren Incident führen wir eine Post-Mortem-Analyse durch.“
- ▶ Werte  
„Wir arbeiten als selbstorganisiertes Team.“  
„Wir führen uns gegenseitig.“
- ▶ Mindset  
„Wir sind eine lernende Organisation.“  
„Wir lösen das agile Manifest täglich ein.“



## KILLER- PHRASEN

- **Ohne (sachliche) Argumente.**
- **Verallgemeinernd.**
- **Allwissend.**
  
- **Stellt Kompetenz des Gegenübers in Frage.**
- **Persönlicher Angriff.**
- **Bedient Klischees.**
  
- **Bewertet + ordnet "abschließend" ein.**
- **Nimmt Ergebnis vorweg.**
- **Pauschaliert.**
- **Generalisiert.**
  
- **Macht mundtot.**
- **Würgt Diskussion ab.**

## UMGANG MIT KILLERPHRASEN

### „DAZU HABE ICH KEINE ZEIT!“

- ♥ „Wann wirst Du dafür Zeit haben?“ ♥ „Welche Prio hat das Thema für Dich?“
- ♥ „Was bräuchte es, damit dieses Thema für Dich Prio bekommt?“

### „DAS IST UNMÖGLICH!“

- ♥ „Welcher Teil des neuen Vorgehens wird nicht funktionieren?“ ♥ „Was genau ist möglich, was nicht, wie funktioniert eine Anpassung?“

### „SO ETWAS KÖNNEN WIR HIER NICHT MACHEN. DAS WIRD NICHT FUNKTIONIEREN.“

- ♥ „Was hast Du bisher probiert?“ ♥ „Was genau können wir hier nicht machen?“ ♥ „Was müssten wir tun, damit es funktionieren kann?“

### „SO EINE VERÄNDERUNG MUSS MAN BESSER PLANEN.“

- ♥ „Was ändert ein Plan an dem Ausprobieren?“ ♥ „Kleine Schritte nehmen Risiko aus Veränderungen. Welchen Teil könntest Du annehmen?“

### „DAS MAG IN DER IT FUNKTIONIEREN. BEI UNS NICHT.“

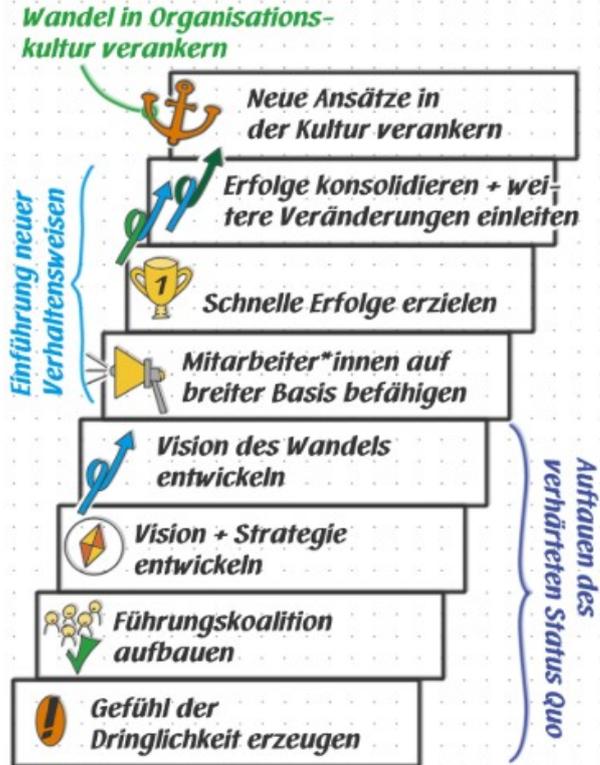
- ♥ „Die IT hat ihren Weg durch Ausprobieren gefunden. Was könnten wir hier ausprobieren?“ ♥ „Welche Vorgehensweisen sind aktuell gut? Welche würdest Du ändern wollen?“

„Verstehen bringt alle weiter.“ „Killerphrasen in Fragen umwandeln.“ „Im Gespräch bleiben.“



## CHANGE: ACHT PHASEN NACH KOTTER

- ▲ John P. Kotter, 1996
- ▲ Neben dem „ersten Betriebssystem“ (= Hierarchie) ein „zweites Betriebssystem“
  - ▲ Freiwillige
  - ▲ aus allen Bereichen
  - (teilen Glauben an Veränderungssystem)
- initiiieren, um
  - ▲ kreative Initiativen
  - ▲ Gefahren + Chancen im Markt
- zu erkennen, damit
  - ▲ Veränderungen schnell gehen.



QUELLEN / VERWEISE [Leading Change, John P. Kotter] [082 Veränderungsebenen nach Dilt] [085 Agile Transition]



## VERÄNDERUNGSEBENEN NACH DILT

- Robert Dilt, 1980er; mehrfache Anpassungen
- NLP-Modell (Neurolinguistische Programmierung)

### VERÄNDERUNG VON OBEN NACH UNTEN

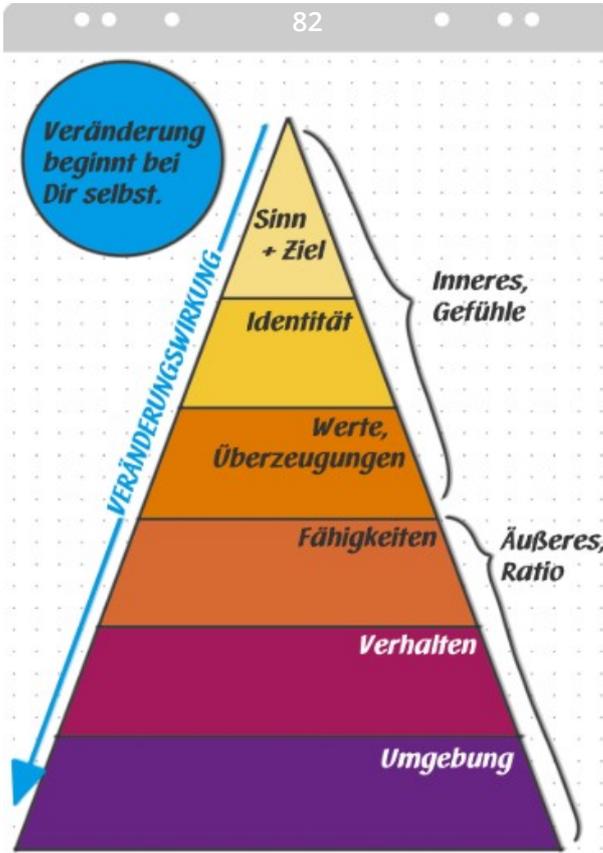
- Veränderung einer Ebene durch Intervention auf entsprechender oder höherer Ebene (die Ebenen beeinflussen sich wechselseitig)
- Veränderungsarbeit ist für jede Ebene unterschiedlich

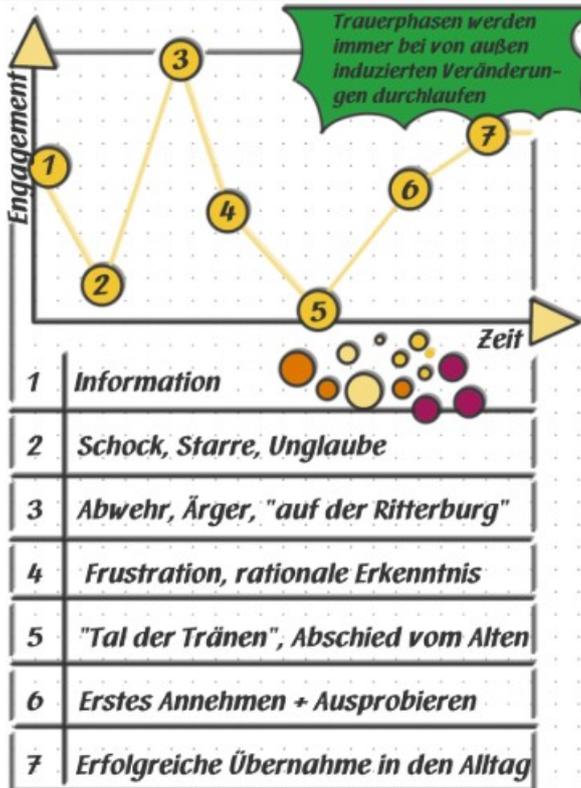
### VERÄNDERUNGSEBENEN IM DETAIL

- **Umgebung:** Raum-Zeit-Kontext; passende Fragen „wer?“, „wann?“, „wo?“ + „mit wem?“; Interaktionen sind immer kontextabhängig.
- **Verhalten:** Beobachtbares Verhalten; passende Fragen: „Wie verhalten sich die Beteiligten?“, „Was ist (nicht) beobachtbar?“
- **Fähigkeiten:** ablesbar am Verhalten; erschließbar über Fragen: „Was kannst Du leisten?“, „Welche Fähigkeiten sind im Team da?“
- **Werte, Überzeugungen:** nicht direkt beobachtbar; am Verhalten (unter Druck) ablesbar: „Was ist Euch wichtig?“, „Auf was verzichtet Ihr nicht?“
- **Identität** einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation; Selbstbild. Erfragbar über: „Wer bist Du?“, „Wie möchtest Du sein?“ + in Differenz zum Fremdbild: „Wie sehen Euch andere?“
- **Ziel + Sinn:** (Individuum, Gruppe, Organisation): Warum ist Dir das wichtig?“, „Was leitet Euch?“, „Was ist der Zweck Eurer Organisation?“

### TIPPS + TRICKS

- Auf welcher Ebene sollte eine Veränderung beginnen?
- Auf welcher Ebene wird Kritik / Abwehr geäußert?
- Sind die Veränderungsmaßnahmen stimmig angesetzt?





## VERÄNDERUNGSKURVE NACH KÜBLER-ROSS

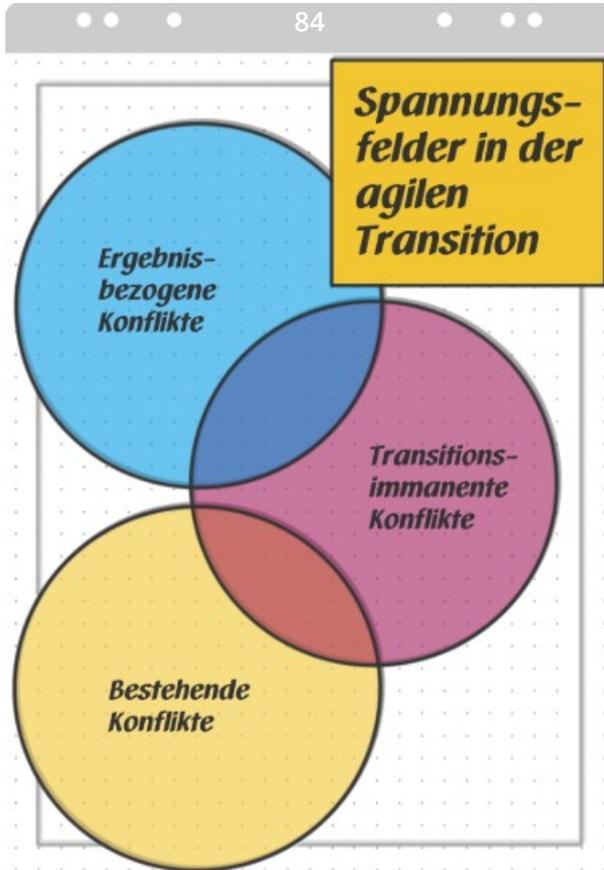
- x Elisabeth Kübler-Ross, 1969
- x Populärwissenschaftlich
- x Wird heute häufig auf Veränderungsprozesse in Organisationen übertragen

Werden in einer mehrstufigen Hierarchie die einzelnen Ebenen nacheinander informiert, sind die Ebenen „entkoppelt“ + durchlaufen die Phasen getrennt voneinander.

- x Wechselwirkungen sind wahrscheinlich!

### ANGEPASSTE KOMMUNIKATION IN ALLEN PHASEN

- x **Information (1):** möglichst umfassende Information aller Interessent\*innengruppen + Beteiligten
- x **Schock (2):** Zeit für Verarbeitung geben, Betroffene ernst nehmen, nicht abwiegeln!
- x **Abwehr (3):** Ärger + Aggression „aushalten“, zu den Fakten stehen, gegebenenfalls Grenzen des Ausdrucks aufzeigen
- x **Rationale Erkenntnis (4):** Trauer wahr- + ernstnehmen, Gefühle stehen lassen, klare Anweisungen in Bezug auf die aktuellen Aufgaben (Aufmunterungsversuche sind selten hilfreich)
- x **Emotionales Erkennen (5):** Trauer respektieren
- x **Lernen (6):** Hilfe bei Lösungsfindung anbieten, aufkommende Neugierde unterstützen
- x **Adaption (7):** Erfolg(e) feiern, Reflexion des Vorgangs



## AGILE TRANSITION: SPANNUNGSFELDER + KONFLIKTE

### BESTEHENDE KONFLIKTE

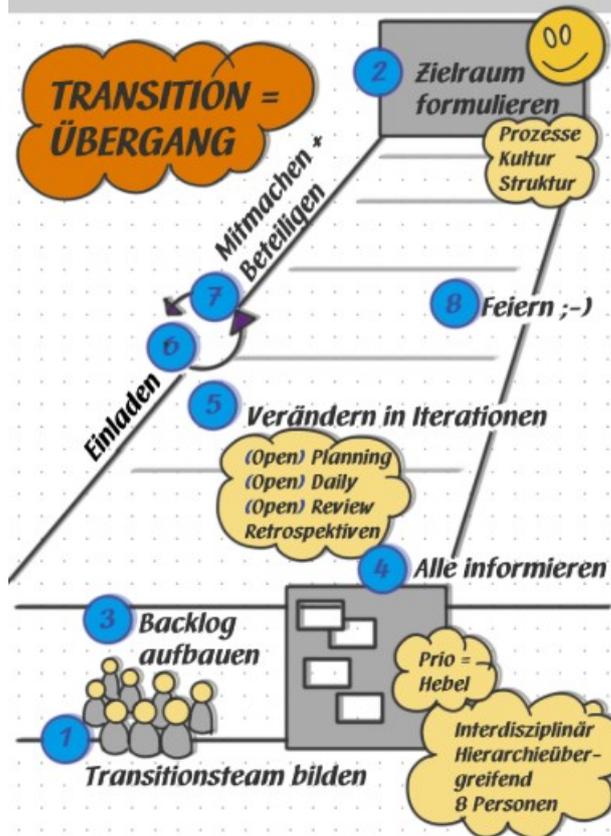
- Werden während bei der Transition sichtbar.
- Können sich verschärfen.
- Alte + neue, heiße + kalte Konflikte.

### TRANSITIONSIMMANENTE KONFLIKTE

- Zeitdruck
- Paradigmenwechsel durchlaufen
- Komplexität ↔ Vereinfachung
- Fürsorge ↔ Eigenverantwortung
- Entscheidung / Mitwirkung
- Neue Bewertungssysteme etablieren
- Bewahren ↔ Verändern
- Rolle ./.. Erwartungen ./.. Prozess

### ERGEBNISBEZOGENE KONFLIKTE

- Neue Organisation
- „Gewinner\*innen“
- „Verlierer\*innen“



## AGILE TRANSITION

### MIT FREIWILLIGEN STARTEN

- ♥ Hebel für Organisation über Experimente finden
- ♥ Freiwillige (= Innovator\*innen, frühe Anwender\*innen) suchen
- ♥ Erfahrungen teilen, Erfolge feiern

### ZIELRAUM DER AGILEN TRANSITION DEFINIEREN

- ♥ handlungsleitend, richtungweisend, attraktiv
- ♥ in Handlungen beschreiben
- ♥ 3 - 5 Sätze

### EPICS DER AGILEN TRANSITION PRIORISIEREN

- ♥ Hebel für Organisation bestimmen
- ♥ Regelmäßig „groomen“
- ♥ Epics + UserStories in Handlungen formulieren

### ÖFFENTLICHKEIT HERSTELLEN, UM FRÜHE MEHRHEIT ZU GEWINNEN

- ♥ Öffentliche Reviews, öffentliche Plannings
- ♥ Sounding Boards
- ♥ Daily Scrums „im Flur“ abhalten
- ♥ Wandzeitung der agilen Transition öffentlich lesbar halten

### ENDE VON EPICS BESPRECHEN + FEIERN

- ♥ „Good is enough“, „Fertig werden ist eine Entscheidung“
- ♥ Symbol finden + Austausch zwischen Transitionsteam, beteiligten + nicht-beteiligten Organisationsmitgliedern fördern



## ORGANISATIONSMISSION + -VISION

Organisationsvision + -mission vermitteln Sinn + Wesenskern einer Organisation.

### ORGANISATIONSVISION

Eine Organisationsvision beschreibt einen Zustand in der Zukunft. Dieser kann in Bezug zur Organisation + deren Angebote stehen.

### ORGANISATIONSMISSION

Die Organisationsmission beschreibt den Auftrag an die Organisation, um die Vision einzulösen.

### TIPPS + TRICKS

- \* Kurze, merkbare Formulierung (= zehn Worte) anstreben.
- \* Handlungsleitende + inspirierende Formulierung finden.
- \* Formuliert einen inhaltlichen Auftrag an die Organisation.
- \* Enthält keine wirtschaftlichen Argumente („Marktführer\*in in).
- \* Nachfolgende Strategie liefert wirtschaftliche Übersetzung.

### PRÜFFRAGEN

- \* „Hätte uns diese Organisationsmission /-vision in der letzten Organisationskrise geholfen?“
- \* „Inspiriert uns diese Formulierung zu neuen Ideen + einer Vorwärtsbewegung?“
- \* „Würde mein\*e Nachbar\*in diese Organisationsmission /-vision verstehen?“





## BUSINESS MODEL GENERATION

★ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur; 2010

★ Für situierte Organisationen + Produkte

✦ Für neue Produkte + StartUps häufig weniger gut geeignet

Ein bestehendes Geschäftsmodell wird mit neun zentralen Fragensets analysiert. Diese stehen in Wechselwirkungen zueinander. Die Wechselwirkungen werden über die Verortung im Canvas aufgezeigt. Zentrale Figur des Geschäftsmodells ist das Leistungsversprechen.

### TIPPS + TRICKS

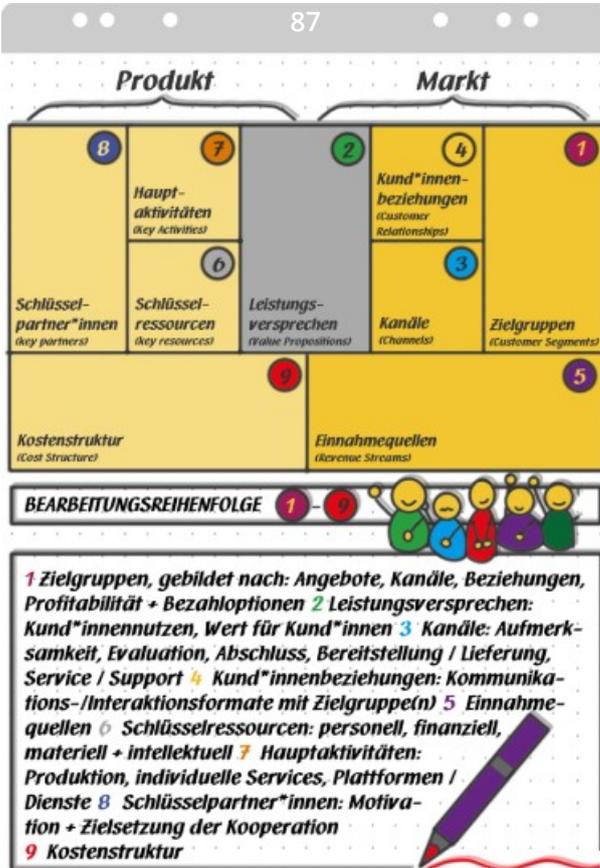
★ Großes Poster in Din A0 bearbeiten

★ Mit Postlits + farbigen Stiften arbeiten

★ Vorherige Aussagen mit neuen Erkenntnissen überprüfen

★ Zum Schluss StoryTelling benutzen, um das Produkt zu erklären

★ Bei der Aufnahme der Zielgruppe(n) darauf achten, vorurteilsfrei zu arbeiten

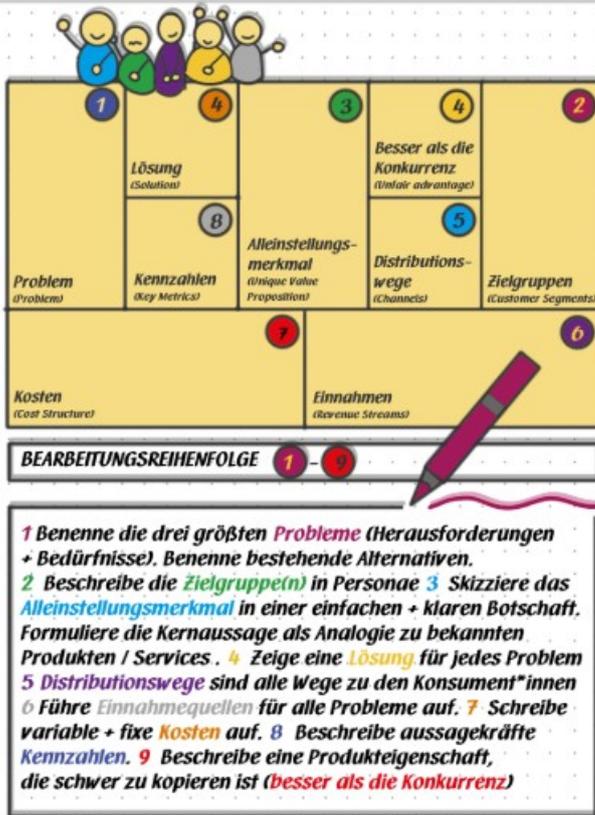


QUELLEN / VERWEISE [Business Model Generation; Alexander Osterwalder, Yves Pigneur] [088 Lean Canvas] [strategyzer.com/canvas/business-model-canvas]



## LEAN CANVAS

- ◆ Ash Maurya, 2013
- ◆ Weiterentwicklung „Business Model Generation“
- ◆ Gut für Produktideen + StartUps (wachsende Organisationen) geeignet
- ◆ Kann zur Beschreibung eines
  - ◆ Unternehmens,
  - ◆ Produkts oder
  - ◆ Featuresgenutzt werden.





# MARKENPERSÖNLICHKEIT

1. Zum Soll-Ist-Abgleich
2. Erweiterung zu Marke als Person

1. **Aufrichtigkeit**  
*Down-to-Earth, ehrlich, gesund, heifer*
2. **Aufregung**  
*verwegen, energisch, fantasiereich, aktuell*
3. **Kompetenz**  
*zuverlässig, intelligent, erfolgreich*
4. **Klugheit**  
*upper class, bezaubernd (auch: Kultiviertheit)*
5. **Unempfindlichkeit**  
*outdoorsy, haltbar (auch: Robustheit)*

BIG 5

Als Beschreibung von "außen"

Fünf Kernkompetenzen

Marke

## MARKENPERSÖNLICHKEIT NACH AAKER

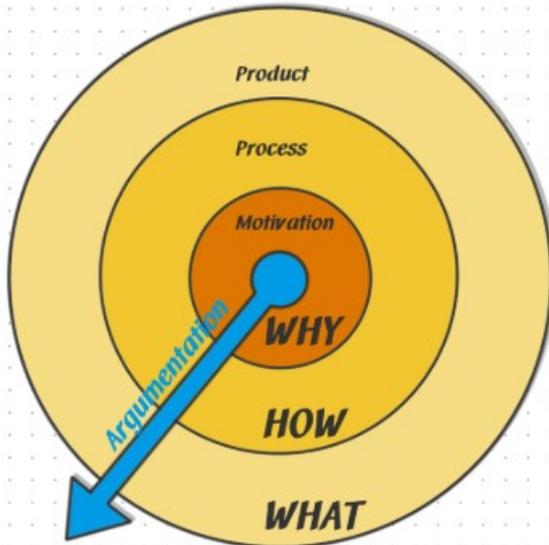
- Jennifer Aaker, 1997
- Instrument des Markenmanagements
- Länderspezifische Markenpersönlichkeit
- insgesamt 42 Persönlichkeitsmerkmale
- Fünf Kernkompetenzen = Grundlage der Markenidentität.
- Macht Überprüfung von Bildern, Symbolen, Beschreibungen möglich

## VERGLEICH „BIG 5“ MARKE - MENSCH

Marke	Mensch
Aufrichtigkeit	Verträglichkeit
Aufregung	Extraversion
Kompetenz	Gewissenhaftigkeit
Klugheit	Offenheit
Unempfindlichkeit	Neurotizismus

## MARKENIDENTITÄT

- Marke als Produkt: Produktmerkmale, Qualität, Wert, Nutzungsformen, Verbreitung
- Marke als Organisation: Vertrauen in die Marke, Zukunftsorientierung, Nachhaltigkeit
- Marke als Person: Beziehungen zwischen Kund\*innen und Marke, Persönlichkeitsmerkmale
- Marke als Symbol: Markensymbole, visuelle, auditive Elemente, Markengeschichte



## GOLDEN CIRCLE NACH SINEK

- ▶ Simon Sinek, Ted Talk, 2009
- ▶ Führungsmodell, dienende Leitung
- ▶ „Profit is not a reason. It's a result.“
- ▶ „People don't buy what you do. People buy why you did it.“

„Leaders hold a position of power or authority. Those who lead inspire us.“  
(Simon Sinek)

### WHY

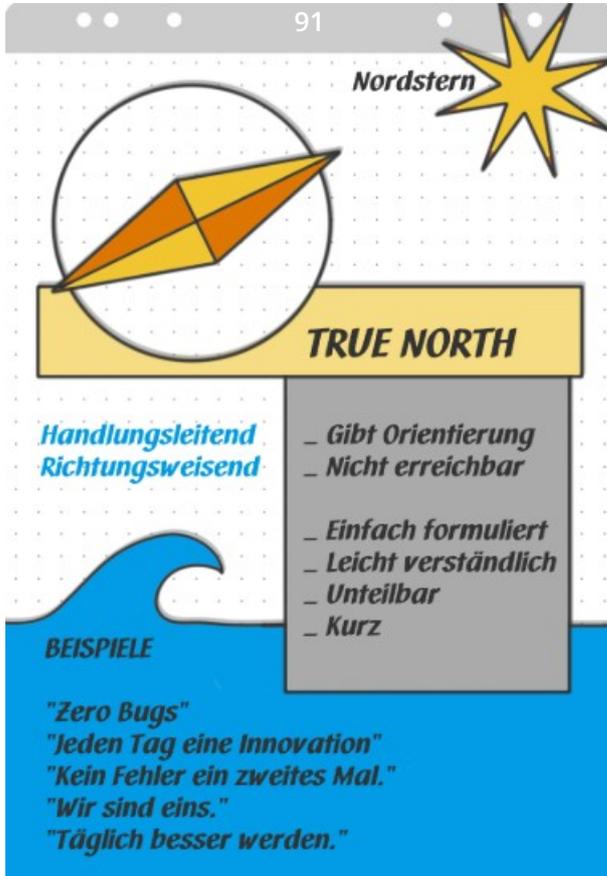
- ▶ „Was ist Euer Antrieb?“
- ▶ „Warum macht Ihr das, was Ihr macht?“
- ▶ „Was möchtet Ihr erreichen, was treibt Euch an?“
- ▶ Beantwortung schafft Vertrauen + sorgt für Loyalität.

### HOW

- ▶ „Wie arbeitet Ihr zusammen?“
- ▶ „Wie funktioniert Euer Prozess?“
- ▶ „Wie könnt Ihr gut liefern?“
- ▶ Mit der Antwort Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten.

### WHAT

- ▶ „Was macht Ihr genau?“
- ▶ „Welche Produkte liefert Ihr?“
- ▶ Antwort sichert auf rationaler Ebene Produktentscheidung ab.



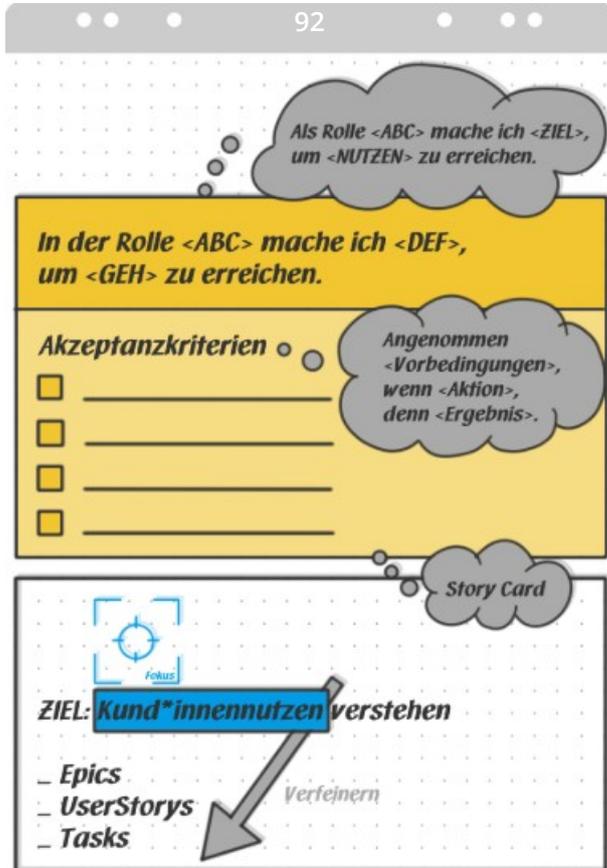
## TRUE NORTH

- ▶ True North ist handlungsleitend + richtungsweisend für alle Organisationsmitglieder.
- ▶ Wird nicht in weitere Ziele (für Abteilung, Bereich oder Team) heruntergebrochen.
- ▶ Jede\*r in der Organisation prüft seine\*ihre Entscheidungen im Sinne des True North: „Wirkt meine Entscheidung in Richtung des True North?“

## TIPPS + TRICKS

- ▶ Operativ Rituale verankern, um Entscheidungen ./ True North zu prüfen
- ▶ Strategisch regelmäßig Anwendung der Rituale + Wirkung der Rituale prüfen, bei Bedarf anpassen / ändern
- ▶ Normativ Wirkung des True North prüfen, bei Bedarf anpassen / ändern
- ▶ Beim Finden mit Krisen / schweren Entscheidungen der Vergangenheit prüfen
- ▶ Ausprobieren, welche Entscheidungen mit der Formulierung des True North möglich werden

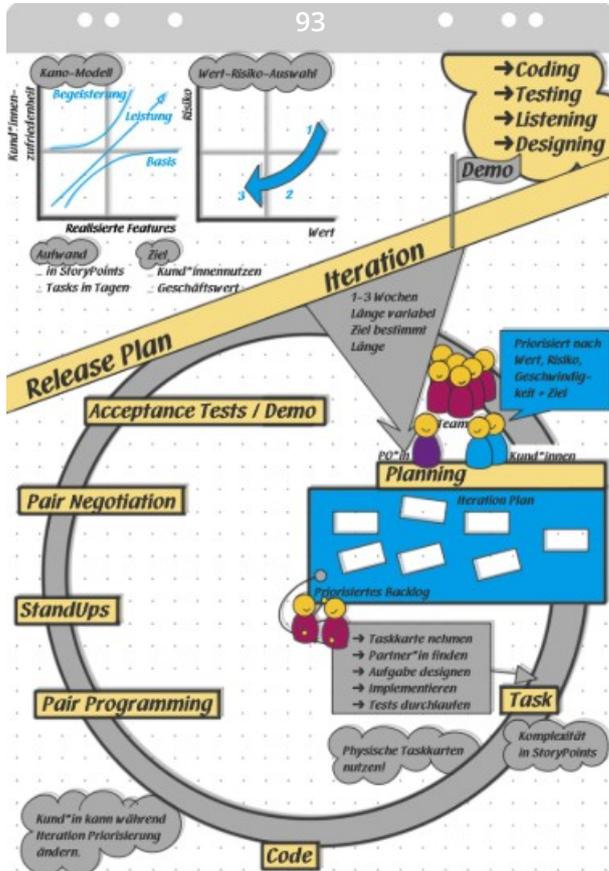
QUELLEN / VERWEISE [085 Agile Transition] [097 True North finden] [201 Ziele + Zielräume]



## USER STORIES

- ▲ Formulierungskriterien finden (zum Beispiel INVEST)
- ▲ Fachliches Ziel in den Vordergrund stellen
- ▲ Epics nach relativem Geschäftswert im Backlog sortieren
- ▲ UserStories als Inkremente (nicht als Features!) aus dem Epic herauslösen
- ▲ Mit relativer Komplexität + relativem Geschäftswert priorisieren
- ▲ Card – Conversation – Confirmation

Alle UserStories mit der Frage überprüfen:  
„Um was zu erreichen?“



QUELLEN / VERWEISE [037 Scrum] [123 Kanban] [039 Flexibilität / J. Steifheit (XP)]

## XP (EXTREME PROGRAMMING)

- Kent Beck, 1990er
- Teamarbeit, Offenheit und stete Kommunikation zwischen allen Beteiligten
- Iteratives Aufdecken der Anforderungen + iterative Umsetzung des Kund\*innennutzens

### FÜNF WERTE

Kommunikation, Einfachheit, Rückmeldung, Mut + Respekt

### VIERZEHN PRAKTIKEN + TRADITIONELLE PRAKTIKEN

- Menschlichkeit, Wirtschaftlichkeit, beidseitiger Vorteil, Selbstgleichheit, Verbesserungen, Vielfältigkeit, Reflexion, Lauf, Gelegenheiten wahrnehmen, Redundanzen vermeiden, Fehlschläge hinnehmen, Qualität, kleine Schritte + akzeptierte Verantwortung.
- Pair Programming, kollektives Eigentum, permanente Integration, testgetriebene Entwicklung, Kund\*inneneinbeziehung, Refactoring, keine Überstunden, Iterationen, Metapher, Coding Standards, einfaches Design, Planning Game.

### EVOLUTIONÄRE PRAKTIKEN

**Hauptpraktiken:** Räumlich zusammen sitzen, informativer Arbeitsplatz, Team, Pair Programming, energiegeliche Arbeit, entspannte Arbeit, Storys, wöchentlicher Zyklus, quartalsweiser Zyklus, 10-Minuten-Build, kontinuierliche Integration, Test-First-Programmierung + inkrementelles Design.

**Begleitpraktiken:** Kund\*inneneinbeziehung, inkrementelles Deployment, Teamkonstanz, schrumpfende Teams, ursachliche Analysen, geteilter Code, Coden + Testen, zentrale Codebasis, tägliches Deployment, verhandelbarer, vertraglicher Funktionsumfang + Zahlen-pro-Nutzung.



## MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP)

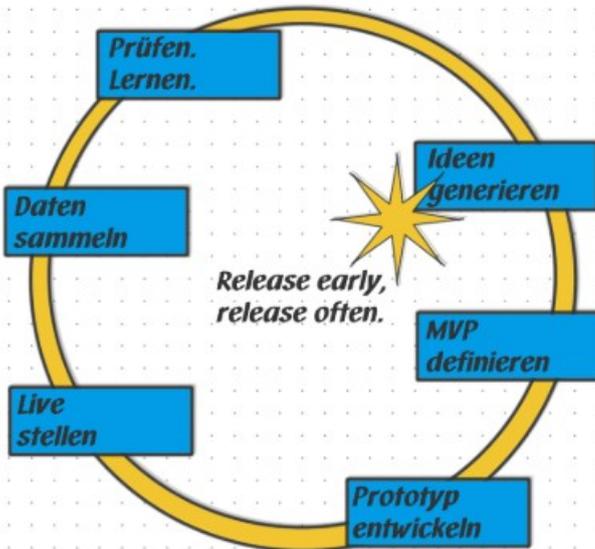
- ♥ Produktentwicklungsstrategie
- ♥ in Beta-Gruppe (mit „Innovator\*innen, frühen Anwender\*innen“) Produkthypothesen überprüfen
- ♥ „Minimum“ → Feature-Umfang hängt vom Organisations-/Produktkontext ab
- ♥ Paradigmenwechsel in der Produktentwicklung
  - ♥ Keine lange Vorab-Planung / Analysephase
  - ♥ Keine Marktforschung vorab
  - ♥ Produktidee mit Enthusiast\*innen testen

You are selling the vision + delivering the minimum feature set to visionaries, not everyone.  
(Steve Blank)

- ♥ Alternative Benennungen:
  - ♥ Minimum Marketable Product
  - ♥ Minimum Deployable Feature
  - ♥ Minimum Feature Set

### TIPPS + TRICKS

- ♥ Produkthypothese mit minimalem Einsatz prüfen
- ♥ Lerngeschwindigkeit erhöhen
- ♥ Minimiere Entwicklungszeit
- ♥ So früh wie möglich mit Konsument\*innen / Nutzer\*innen arbeiten
- ♥ Als Basis für Weiterentwicklung nutzen





## CODING-, TEAM- + FEATURE-DOJO

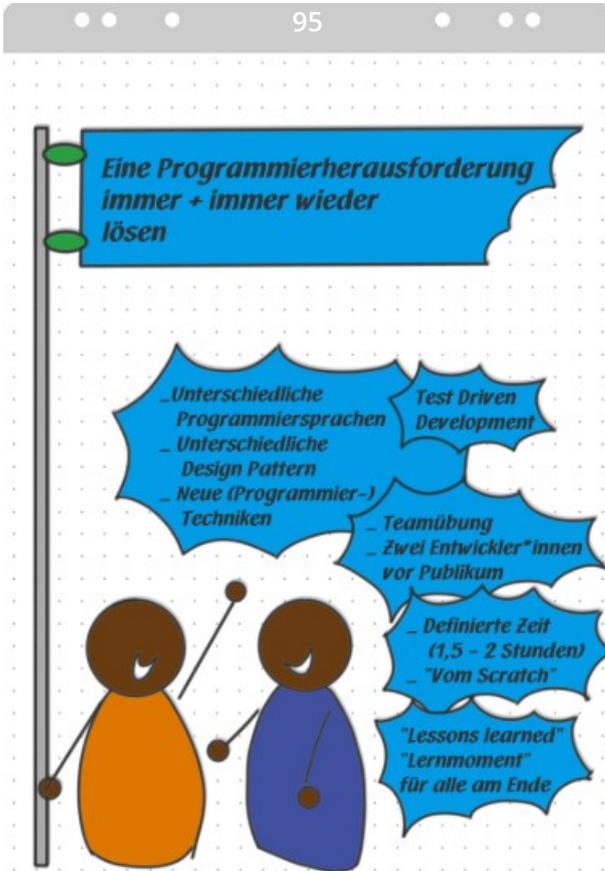
### FEATURE-/TEAM-DOJO

- ✗ Zum Training des Prozesses innerhalb eines Teams
- ✗ Zur Teamentwicklung
- ✗ Zum Überwinden von interdisziplinären Lernhürden
- ✗ Zum Training von MVPs

- ✗ Definierte Länge: 24 oder 48 Stunden
- ✗ Moderiert

### FEATURE-/TEAM-DOJO

- ✗ Ziel festlegen
- ✗ Minimum Viable Product ableiten
- ✗ Vorgehensweise im Team initial festlegen, inklusive Festlegung von ritualisierten Lernmomenten (zum Beispiel: Retrospektiven)
- ✗ Durchlaufen der Teamrituale + Arbeit am Minimum Viable Product
- ✗ Planning, Aufgabenverteilung
- ✗ Bearbeitung in unterschiedlichen Formen (Einzelarbeit, Tandems, Trios, Mob)
- ✗ Lernmomente
- ✗ Fertig werden
- ✗ Feiern!



QUELLEN / VERWEISE [[codingdojo.org](http://codingdojo.org)] [094 Minimum Viable Product (MVP)] [182 Lernhürden überwinden]

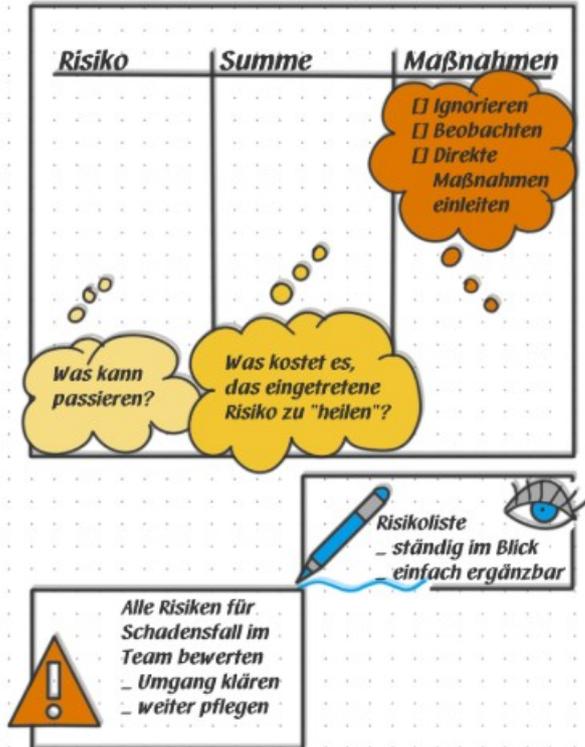


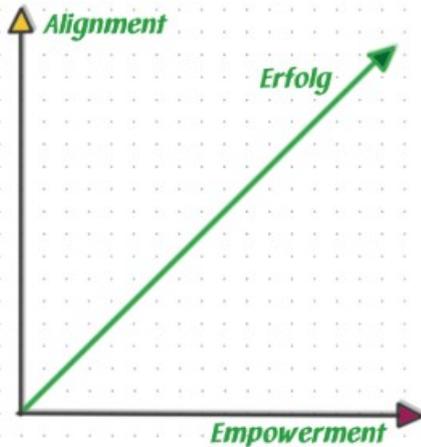
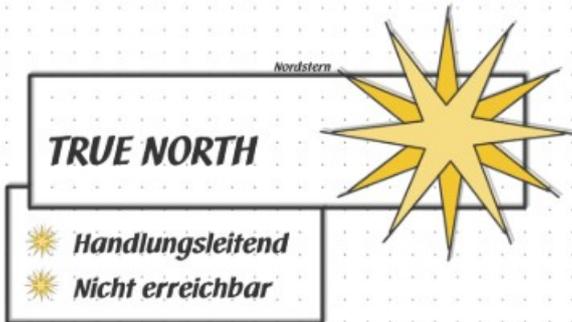
## PROJEKTRISIKEN ERKENNEN

Bewusstsein für mögliche Risiken + Störungen im Projekt schaffen  
Gemeinschaftlich in die Verantwortung gehen

### TIPPS + TRICKS

- \* Aus der der Angst in die Sorge kommen
- \* In Teamevents für offene, leichte, vielleicht humorvolle Stimmung sorgen
- \* Pessimieren + Risiken erfassen
  - \* Teamevent: „Was kann alles schiefgehen?“
  - \* Teamevent: „Wie geht es maximal schief?“
- \* Aus Erfahrung lernen
  - \* Teamevent: „Was waren die Haken im letzten Projekt?“
  - \* Impedimentsliste des letzten Projekts durchgehen, Ableitungen fürs aktuelle Projekt treffen
  - \* Teamevent: „Alte Impediments auf Aktualität prüfen“ (Welche Impediments können auch hier eintreten?)





## TRUE NORTH FINDEN

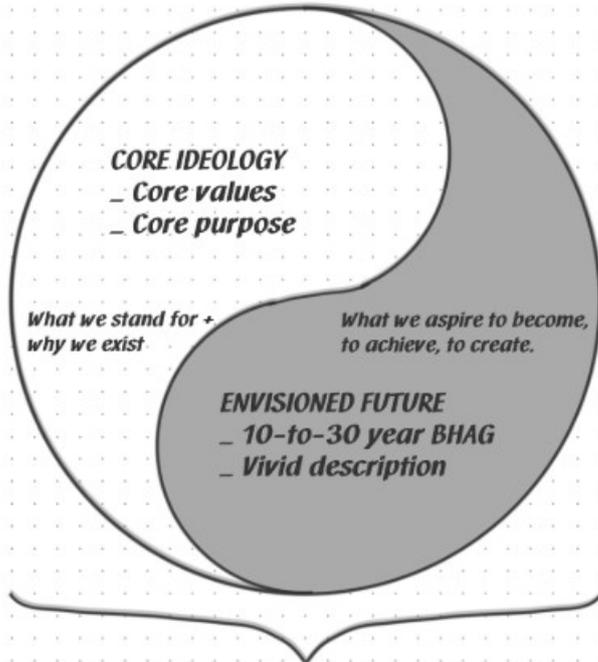
- Handlungsleitend, nicht erreichbar
- Mehr wie ein Ziel, weniger wie eine Vision

## VORGEHEN

- Mutige, kleine Gruppe aufstellen (lassen)
- In Etappen arbeiten
- Strategischen Diamanten nutzen
- Früh Zwischenergebnisse mit Anderen verproben

## PRÜFFRAGEN FÜRS TRUE NORTH

- „Auf was möchtet Ihr auch bei hohem Druck nicht verzichten?“
- „Geht das noch kürzer in der Formulierung?“
- „Hilft diese Formulierung für mein Projekt / meine Organisation?“
- „Ist nun klar, wie ich in dem Fall handeln müsste?“
  - Für Alltagsvorfälle (Liste anfertigen) prüfen
  - Für kritische Vorfälle (Liste anfertigen) prüfen



## ARTICULATING A VISION

## VISION FRAMEWORK

- ★ Jim Collins, Jerry Porras, 1996

### VISION

- ★ „The organization’s reason for being“
- ★ 3 – 5 core values
- ★ Guiding Principles
- ★ Requires no external justification

„Truly great companies understand the difference between what should never change + what should be open for change.“

### CORE IDEOLOGY

- ★ Core values + core purpose
- ★ Provides the glue that holds an organization together through time

### ENVISIONED FUTURE

- ★ 10-to-30 year BHAG + vivid description
- ★ Is somewhat paradoxical: it conveys concreteness – it involves a time yet unrealized
- ★ BHAG = „big, hairy + audacious goals“ („bee-hag“), clear + compelling goal, tangible, energizing, highly focused
- ★ vivid description = „vibrant, engaging + specific description of what it will be like to achieve the BHAG“



## VERÄNDERUNGEN (FRAGEN)

### MENSCHEN

- ◆ Wer ist alles an Bord (in Bezug auf die Veränderung)?
- ◆ Was wissen wir?
- ◆ Wie handeln wir?
- ◆ Wie erkennen wir?
- ◆ Was ist am aktuellen Zustand gut, was ist am aktuellen Zustand schlecht?
- ◆ Wer hat Lust auf eine Veränderung?

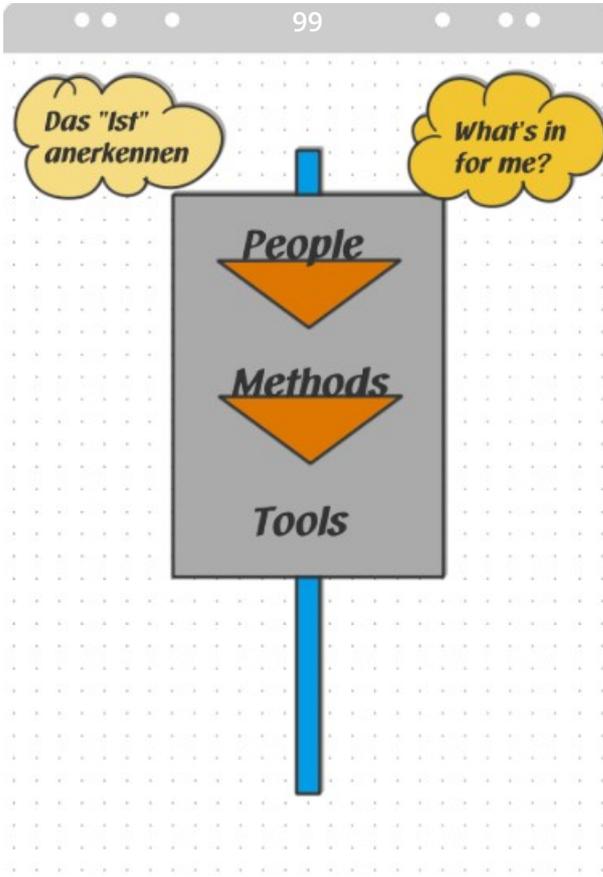
### METHODEN

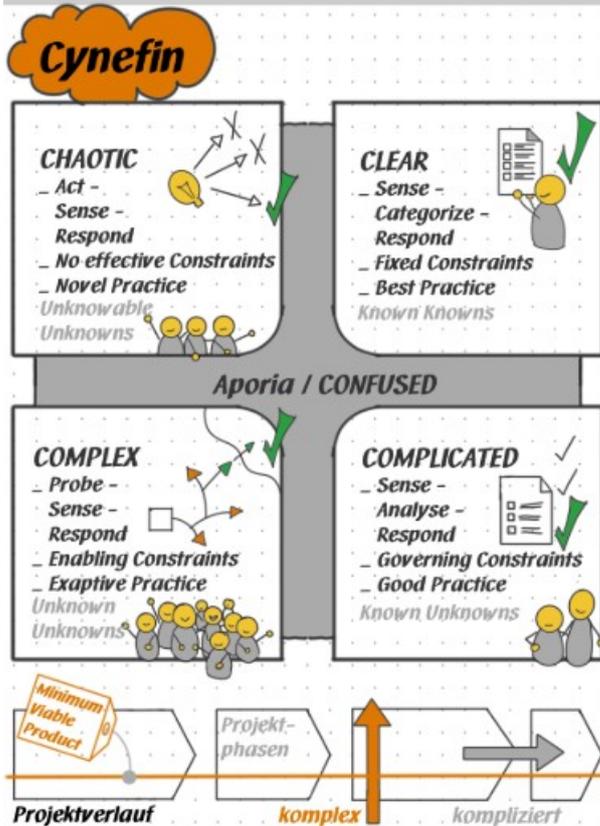
- ◆ Welche Methoden nutzen wir?
- ◆ Welche Methoden kennen wir?
- ◆ Welche Methoden brauchen wir?
- ◆ Wie vermitteln wir neue Methoden(-bausteine) + bringen diese ins Laufen?

„Funktioniert“ ist wichtiger als das „Lehrbuch“.

### WERKZEUGE

- ◆ Welche Tools nutzen wir?
- ◆ Welche Tools kennen wir?
- ◆ Welche Tools brauchen wir?
- ◆ Wie führen wir Tools ein + bringen diese sinn- + dauerhaft (nutzbringend) in den Einsatz?



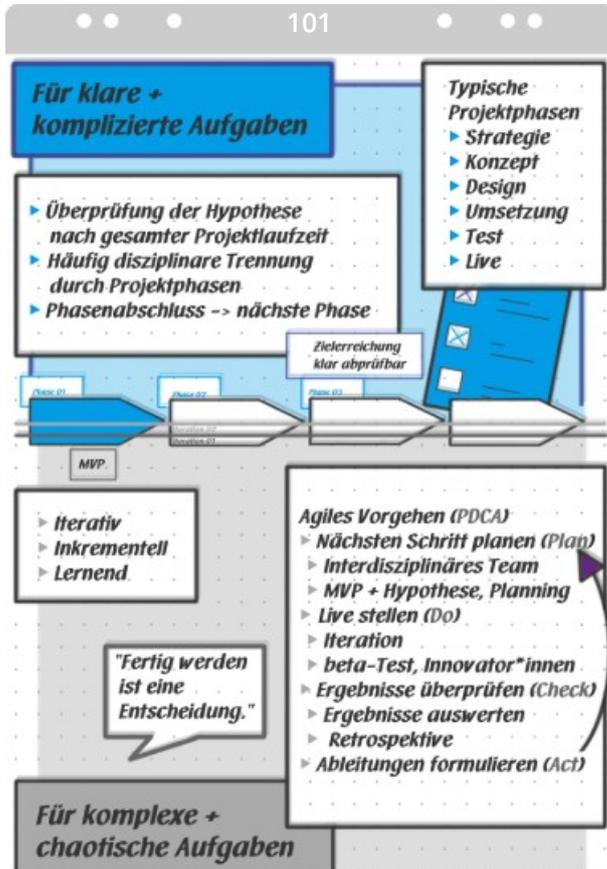


## CYNEFIN-FRAMEWORK

- Dave Snowden, 1999, mehrfach umformuliert
- Fünf Habitate: clear / klar, complicated / kompliziert, complex / komplex, chaotic / chaotisch, confused / durcheinander

Projekte funktionieren,  
wenn Aufgabe, Kontext + Methode stimmig sind.

- Paradigmenwechsel von links nach rechts + umgekehrt
- Rechte Seite „order“, analysier- + planbar; Ziele
- Linke Seite mehrdeutig, uneindeutig, Zielräume



## PROJEKTVORGEHEN: KLASSISCH + AGIL

- ▶ Entsprechend „People ▶ Methods ▶ Tools“ dafür sorgen, dass die Beteiligten das neue Projektvorgehen gut einüben können
- ▶ Simulationen + Spiele nutzen, um die Methodenbausteine zu trainieren

Kontext, Aufgabenstellung + Methoden sind stimmig zueinander aufzusetzen.

- ▶ „Ist-Zustand“ anerkennen, existierende, gute Lösungen weiter nutzen
- ▶ Unsicherheit beim Umstieg in agile Vorgehensweisen wird häufig über Killerphrasen kaschiert
  - ▶ „Wir haben doch bisher alles fertig bekommen.“
  - ▶ „Was würdest Du gerne besser machen in Bezug auf die bisherigen Projekte?“
  - ▶ „Was lief an den Projekten nicht so gut?“
  - ▶ „Wie zufrieden warst Du / war der\*die Kund\*in mit der ausgelieferten Lösung?“
  - ▶ „Unsere Kund\*innen werden keine halben Sachen akzeptieren.“
  - ▶ „Was wäre eine akzeptable Lösung?“
  - ▶ „Ist `spät liefern´ nicht so etwas wie `halbe Sachen´?“
  - ▶ „Was ist für Dich der höhere Wert: Spät komplett ausliefern oder früh die Hypothese testen?“
  - ▶ „Das CI / die User Experience darf nicht gebrochen werden.“
  - ▶ „Wie viel wäre okay?“
  - ▶ „Mit welcher Gruppe können wir das Verfahren im Prinzip testen?“
  - ▶ „Wen könnten wir mit einem neuen Verfahren begeistern?“

QUELLEN / VERWEISE [080 Umgang mit Killerphrasen] [094 Minimum Viable Product (MVP)] [100 Cynefin-Framework] [099 Veränderungen (Fragen)]



## Agile Coaches sind laterale Führungskräfte.



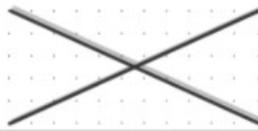
### Disziplinarische Führung

### Laterale Führung

**Fünf Schlüsselaufgaben**  
Für Ziele sorgen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren,  
Menschen entwickeln + fördern

**Führungsmethoden**  
Feedback geben, nehmen, Delegieren,  
Moderieren von Konflikten + Gesprächen

**Arbeitsrechtliche  
Aufgaben**  
Weisungsbefugnis  
Einstellung / Kündigung  
Gehaltsverhandlungen



**Ergibt sich  
aus Rolle / Position**

**Ergibt sich aus Aufgabe  
(Selbstorganisation,  
Handlungskompetenz)**

## FÜHRUNG

- ▶ Klassische Führung integriert
  - ▶ fachliche
  - ▶ prozessurale
  - ▶ disziplinarische Aufgaben
- ▶ Führung in agilen Systemen trennt diese Aufgaben häufig auf
  - ▶ Scrum Master, Board Master (prozessural)
  - ▶ Product Owner (fachlich)
  - ▶ People Lead (disziplinarisch)

Führungskräfte in agilen Systemen begleiten Individuen, Teams + Organisationen ins Lernen.

### FRAGEN DER PROZESSURALEN FÜHRUNG (WIE?)

- ▶ Wer entscheidet? ▶ Wie läuft unser Feedback? ▶ Wie organisieren wir uns?
- ▶ Wie ist unser Prozesslauf? ▶ Welche Methoden(-bausteine) nutzen wir? ▶ Wie optimieren wir unsere Zusammenarbeit? ▶ Wann lernen wir

### FRAGEN DER FACHLICHEN FÜHRUNG (WAS?)

- ▶ Was bauen wir? ▶ Wie sammeln wir Daten/ Feedback? ▶ Wie managen wir die Stakeholder\*innen? ▶ Wer entscheidet? ▶ Wie lernen wir fachlich?
- ▶ Wer entscheidet?

### FRAGEN DER DISZIPLINARISCHEN FÜHRUNG (MITEINANDER)

- ▶ Wie entwickeln wir uns weiter? ▶ Wie läuft persönliche Entwicklung?
- ▶ Wie läuft berufliche Entwicklung? ▶ Wie passt sich das Gehalt an?
- ▶ Wo sind Grenzen? ▶ Weisungsbefugnis



## VERÄNDERUNGEN MIT SCARF NACH ROCK

- David Rock, 2008
- Populärwissenschaftlich
- Neurobiologische Erkenntnisse
  
- Gefahr? Limbisches System „entscheidet“ zwischen Belohnung oder Stress
- Menschen sind motiviert, wenn in Summe mehr Glücks- als Stresshormone geschüttet werden.

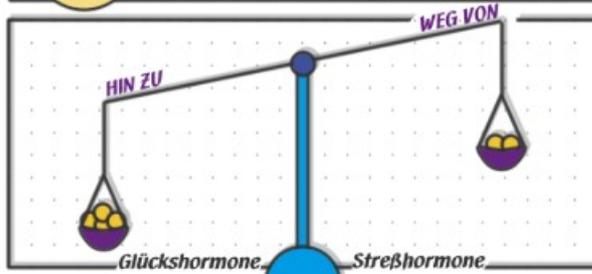
**S** *Status - Platz der Person in einer Gruppe - Statusverletzung ist wie körperlicher Schmerz*

**C** *Certainty - Sicherheit - Erwartungsunsicherheit = Stressor (Neu-Berechnung von Chancen + Risiken)*

**A** *Autonomy - Autonomie - Umgang wird einfacher, wenn wir Faktoren frei beeinflussen können ("mein Spielfeld")*

**R** *Relatedness - Verbundenheit Angst vor Isolation - Festhalten an Beziehungen - Langsamer Aufbau*

**F** *Fairness Ähnliche Gefühle bei fehlender Fairness wie bei Ekel*



Belohnung	Stress
Oxytocin	Cortisol
Dopamin	Noradalin
Serotonin	
Glückshormone	Stresshormone
Beflügeln	Steigern Muskeltonus
Motivation	Flucht
Bewegung	Angstbereitschaft
„Hin zu“	„Weg“
Flucht	Angriffe
Entzug	Hinwendung
	Vermeidung

QUELLEN / VERWEISE [Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long, David Rock] [085 Agile Transition] [099 Veränderungen (Fragen)]

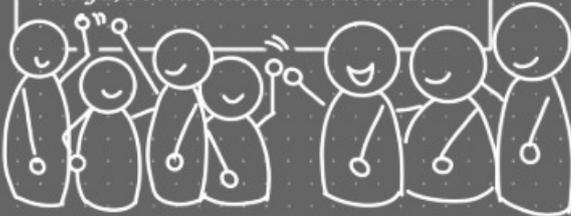


## AGILE MANIFESTO

*We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:*

*Individuals and interactions  
over processes and tools  
Working software  
over comprehensive documentation  
Customer collaboration  
over contract negotiation  
Responding to change  
over following a plan*

*That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.*

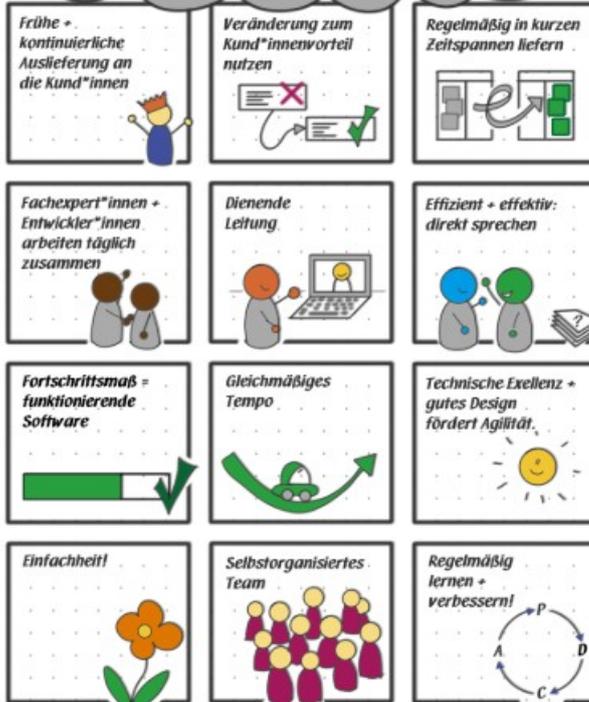


## AGILES MANIFEST

- ▲ Kent Beck + 16 weitere Unterzeichner, 2001
- ▲ Direkte reden, mündlich + persönlich verhandeln, Anforderungen direkt vorstellen, direkt mit den Nutzer\*innen / Endkund\*innen Anforderungen erarbeiten.
- ▲ Lauffähige / releasefähige Software im Fokus des Handelns, Inkremente ausarbeiten, unterstützende Entwicklungspraktiken nutzen.
- ▲ Projektumfang nach + nach entwickeln, iterativ + inkrementell arbeiten.
- ▲ Direkten Kontakt zwischen Kund\*innen + Entwickler\*innen herstellen.
- ▲ „Es läuft!“ ist wichtiger als ein großer, nicht realisierter Plan.



## Prinzipien hinter dem agilen Manifest



QUELLEN / VERWEISE [104 Agiles Manifest] [[agilemanifesto.org/principles.html](http://agilemanifesto.org/principles.html)]

## PRINZIPIEN HINTER DEM AGILEN MANIFEST

We follow these principles:

- 01 Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
- 02 Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
- 03 Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
- 04 Business people and developers must work together daily throughout the project.
- 05 Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
- 06 The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.
- 07 Working software is the primary measure of progress.
- 08 Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
- 09 Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
- 10 Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.
- 11 The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
- 12 At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.



## AGILE ERFOLGSFAKTOREN

### ERFOLGSFAKTOREN DER AGILEN TRANSITION

- ♥ Innovator\*innen + frühe Anwender\*innen probieren aus + begeistern andere Organisationsmitglieder.
- ♥ Die Beteiligten würdigen bisher Erreichtes + bekannte Vorgehensweisen.

### ECHTE MVPS ERLEBEN

- ♥ „Kleiner geht immer.“
- ♥ „There is no Iteration Zero.“

### TRANSITIONSTEAM ARBEITET MIT RICHTUNG + LEITPLANKEN.

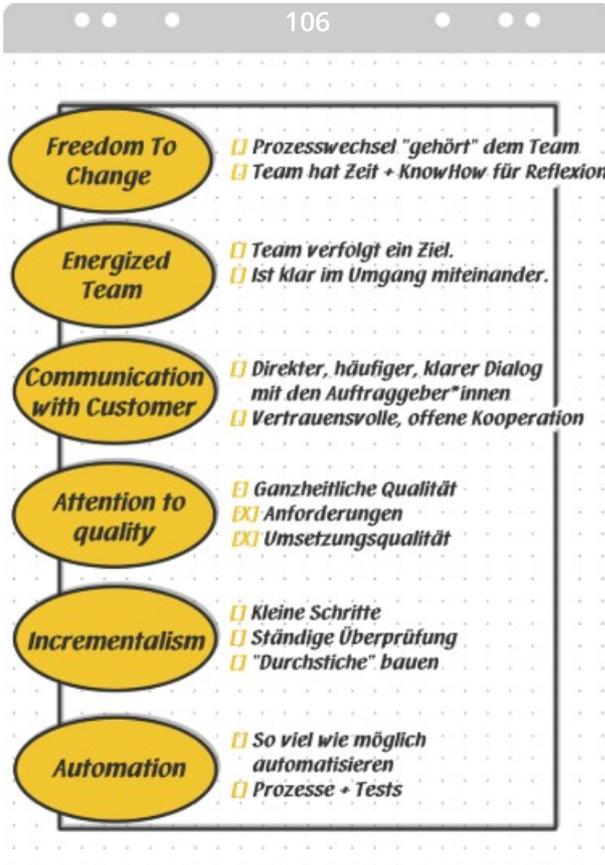
- ♥ Transitionsteam agiert erfolgreich im gesetzten Spielraum.
- ♥ „Absicherungsvorbehalt“ fördert aktive agile Transition durch Mitmachen.
- ♥ Transitionsteam verfeinert Zielraum nach + nach.

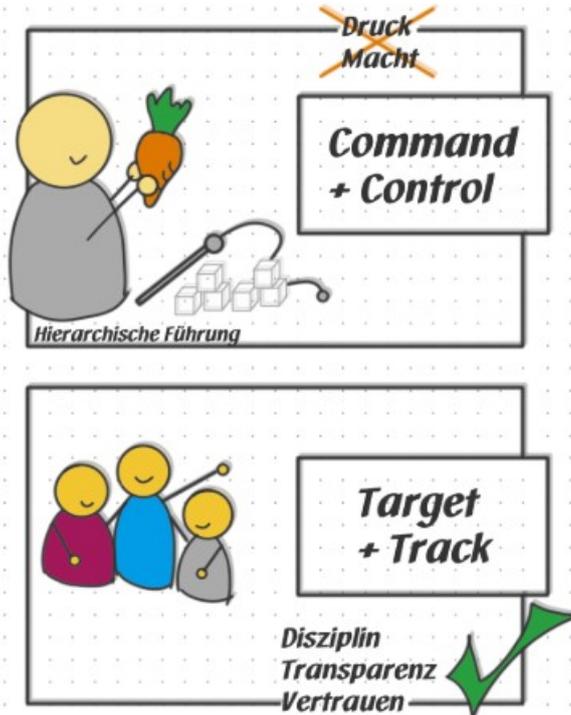
### NEUE ERFAHRUNGEN MACHEN.

- ♥ Transitionsteam ermöglicht allen Interessierten, neue Erfahrung zu machen.
- ♥ „Veränderungen erdenkt man nicht, Veränderungen erlebt man.“
- ♥ Ins Machen kommen.

### IN DIE VERÄNDERUNG EINLADEN.

- ♥ Sounding Boards oder öffentliche Reviews.
- ♥ Peers berichten über ihre Erfahrungen + laden in nächste Schritte ein.



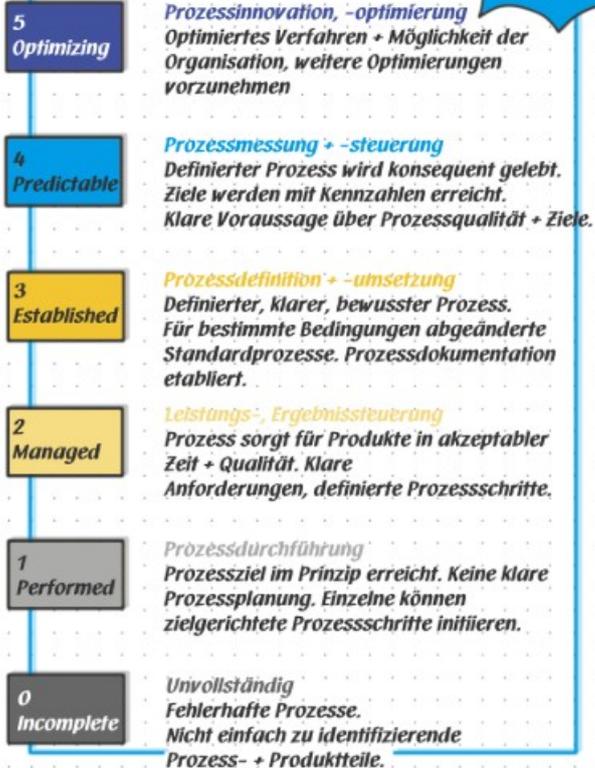


## FÜHRUNGSMODELLE

	Command + Control	Target + Track
Definition	Hierarchische Führung	Kooperative + laterale Führung
-	Zuckerbrot + Peitsche Zeitdruck Lieferdruck Führen über Angst	Beliebigkeit Ziellosigkeit Kuschelkultur Verdeckte Konflikte
+	Klare Erwartungshaltung Erfolgreiches Führen über Ziele Funktionsmeister*in lehrt Wissen	Hohes Alignment Richtung + Leitplanken sind klar Lernen im Team möglich

### TIPPS + TRICKS

- ✘ Dienende Leitung fürs System denken: „Was muss ich tun, damit die Teams zur Höchstleistung kommen?“
- ✘ Abholen + Mitnehmen der Beteiligten
- ✘ Handlungsräume aufzeigen
- ✘ In die Selbstorganisation führen

**SPICE****SPICE**

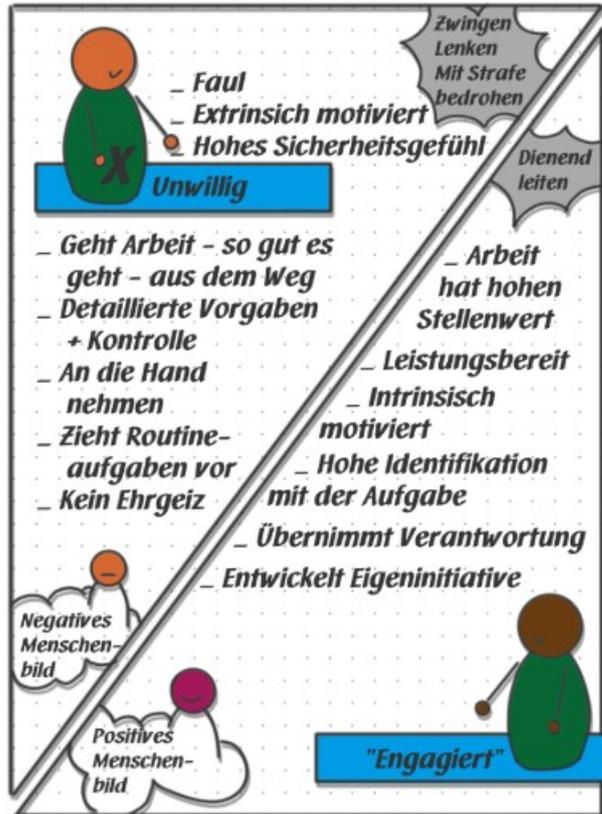
▲ Standardized process improvement for construction enterprises

**PROZESSE + DATEN**

- 01 Wenig stabile Prozesse. Ad-hoc-Datenanalyse (wenn möglich).
- 02 Dokumentierte, stabile Planung. Einzelne nutzen gezielt Daten.
- 03 Klare Managementprozesse in der gesamten Organisation.+ gezielte Datensammlung + -analyse.
- 04 Stabile, verstandene Prozesse. Standardisierte Datenerhebung.
- 05 Kontinuierliche Verbesserung, auf Datenbasis Entscheidungen.

**MENSCHEN + TEAMS**

- 01 „Fire Fighting“, „Held\*innen“
- 02 Ausgebildete, einzelne Mitarbeiter\*innen
- 03 Schulungskonzepte zur Stabilisierung + Ausbau
- 04 Funktionierende Teams
- 05 Starkes Commitment aller



QUELLEN / VERWEISE [107 Führungsmodelle] [143 Führungsaufgaben nach Bungay]

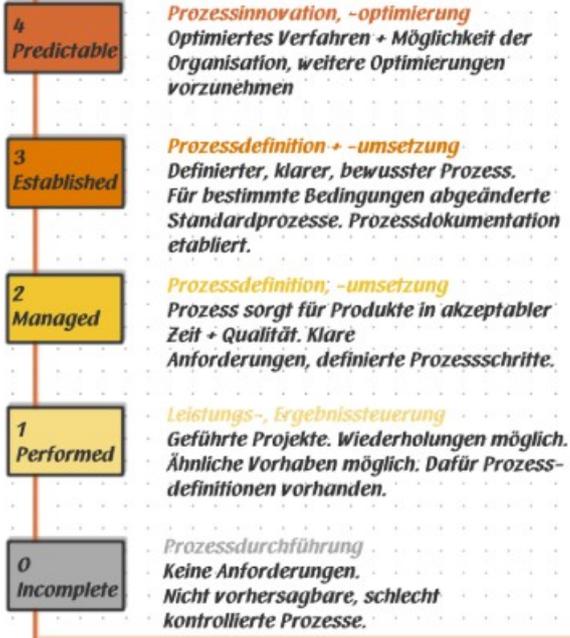
## THEORIE X/Y

- \* Douglas McGregor, 1960
- \* „The Humanside of Enterprise“
- \* Grundlage der hierarchischen Betriebsführung
- \* McGregor bevorzugte Bild Y
- \* Manager\*innen, die an Bild X glauben, führen eher autoritär.
- \* Beide Menschenbilder wirken als „self fulfilling prophecy“.

„Treat them as adults.“



## CMMI



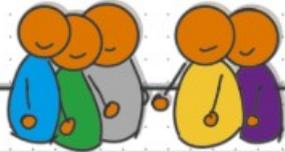
## CMMI (CAPABILITY MATURITY MODEL INTEGRATION)

- CMMI 1.0 1991, CMMI 3.1 2010
- Zur Identifikation von Verbesserungszielen
- Sind Praktiken „unter Kontrolle“ oder bedürfen sie der Verbesserung?
- CMMI-Modell erläutert „was“ (grundsätzliche Praktiken), aber nicht das „wie“ (konkrete Schritte)
- CMMI-Appraisals 10/2009

CMMI-Appraisals 10/2009			
Initial	1	80	3,4%
Managed	2	726	31%
Defined	3	1306	57%
Managed	4	51	2,2%
Optimizing	5	184	7,4%



## Kollegiale Fallberatung



1. Themen-/Rollenfindung
2. Situationsschilderung
3. Anliegen + Beratungsziel
4. Methodenwahl + Diskussion
5. Lösungssuche
6. Abschluss + Feedback

Ablaufzeiten } festlegen



## KOLLEGIALE FALLBERATUNG

### 1. THEMEN-/ROLLENFINDUNG (05 MINUTEN)

- ★ Moderator\*innenwahl
- ★ Moderator\*in sucht „Anliegen“ + Anliegengeber\*in
- ★ Alle Anderen werden zu kollegialen Fallberater\*innen

### 2. SITUATIONSSCHILDERUNG (10 MINUTEN)

- ★ Anliegengeber\*in erläutert Situation.
- ★ Moderator\*in unterstützt durch klärende + fokussierende Fragen.
- ★ Moderator\*in visualisiert
- ★ System, Schlüsselsituation und/oder
- ★ innere Situation des\*der Anliegengeber\*in.

### 3. ANLIEGEN + BERATUNGSZIEL (05 MINUTEN)

- ★ Anliegengeber\*in formuliert nach Aufforderung durch Moderator\*in Anliegen + Erwartungen an das Ergebnis
- ★ Was ist das Ergebnis?
- ★ Wie kann die Gruppe helfen?

### 4. METHODENWAHL + DISKUSSION (15 MINUTEN)

- ★ Gruppe entscheidet sich für Methode
- ★ Konkretisiert bei Bedarf Anliegenfrage
- ★ Diskutiert Lösung (ohne Beteiligung) der\*des Anliegengeber\*in

### 5. LÖSUNGSSUCHE (10 MINUTEN)

- ★ Die Fallberater\*innen „beraten“ den\*die Anliegengeber\*in (oder tragen andersartig Ergebnis vor)

### 6. ABSCHLUSS + FEEDBACK (10 MINUTEN)

- ★ Zusammenfassung des Ergebnis durch Moderator\*in
- ★ Stellungnahme des\*der Anliegengeber\*in
- ★ Danke an die Beteiligten durch Anliegengeber\*in
- ★ Feedback an Moderator\*in
- ★ Erneuter Start bei 01 in der gleichen Gruppe



**ZIELE KLÄREN**  
 – Wirkung für Organisation / für Team  
 -> **Wissenstransfer**  
 -> **Impuls**  
 -> **Innovation**  
 -> **Inspiration**  
 – **Beteiligte (Zielgruppe)**  
 – **Dauer**

**Konferenz**

Zeit	Track 01	Track 02	Track 03
30'	Keynote		
45'	Vortrag 01-1	Vortrag 02-1	Vortrag 03-1
10'			
45'	Vortrag 01-2	Vortrag 02-2	Vortrag 03-2
15'	Abschluss		

Sprecher\*in + Thema + Bearbeitungsform  
#vorab bestimmen

**Barcamp**

Zeit	Track 01	Track 02	Track 03
30'	Eröffnung, Wahl Sprecher*in + Themen		
10'			
45'	Slot 01-1	Slot 02-1	Slot 03-1
10'			
45'	Slot 01-2	Slot 02-2	Slot 03-2
15'	Abschluss		

Sprecher\*in + Thema + Bearbeitungsform  
wählen

**Unkonferenz**

Zeit	Track 01	Track 02	Track 03
00'	Eröffnung, Themenwahl, -führer*in		
15'			
30'	Slot 01-1	Slot 02-1	Slot 03-1
20'			
30'	Slot 01-2	Slot 02-2	Slot 03-2
30'	Abschluss		

Thema wählen  
Sprecher\*in + Bearbeitungsform bestimmen

## (INTERNE) KONFERENZFORMATE

Inhalt	Konferenz	Barcamp	Unkonferenz
Inhalte + Impulse	Gezielt setzen	Offene Themen / Themenbereich vorgeben	Offene Themen / Themenbereich vorgeben
Expert*innen	Externe Expertise nutzen	Keynote möglich, interne Expertise ansprechen	Keynote möglich, interne Expertise aufbauen / erkennen
Vergabe	Tracks + Vorträge an Bereiche / Teams / Projekte vergeben	Sprecher*innen melden sich, stellen mögliche Themen vor, Abstimmung entscheidet über Sprecher*innen	Interessierte stellen mögliche Themen vor; Abstimmung entscheidet über Inhalte, Moderation sucht Sessionhost (über diese*n entscheidet sich das Format)
Ansprache von Sprecher*innen	Call for Paper / gezielte Ansprache	Freiwillige + gezielte Ansprache möglich	Freiwillige + Einladung möglich
Roter Faden / Lernwege	Über LineUp / unterschiedliche Tracks steuerbar	Über Slots steuerbar	Nicht steuerbar
Reaktion auf Inhalte	Programm schwer änderbar	Mehrfache Wahlen / Check-points möglich	Mehrfache Wahlen + Lernmomente für alle zwingen

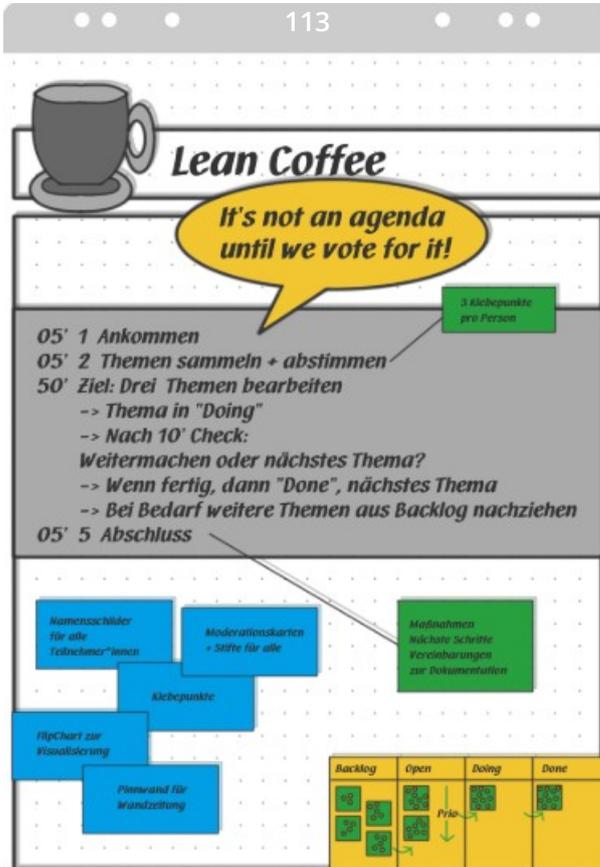


113

## LEAN COFFEE

→ Jim Benson, Jeremy Lightsmith, 2009 (Lean Coffee™)

- Agendaloses, strukturiertes Meeting
  - Einladung unter Generalthema möglich
  - Zeitlich fixiert
  - Auf Augenhöhe
  - Themenfindung + Priorisierung durch Teilnehmer\*innengruppe
- Für Meetings mit offenem Publikum
- User Groups
  - (Interne) Konferenzformate
  - Communitys of Practice

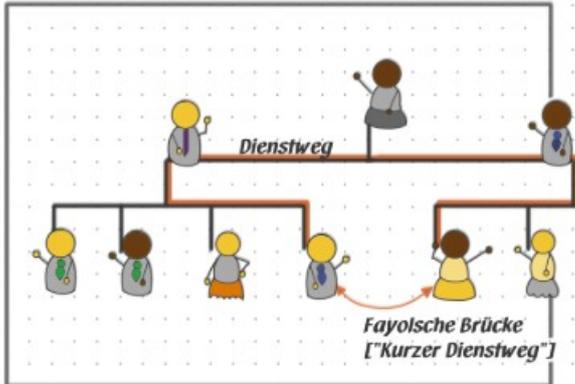


QUELLEN / VERWEISE [112 (Interne) Konferenzformate] [leancoffee.org] [Lean Coffee™, Modus Cooperandi]



## Fünf Funktionen des Managements

- **Vorschau + Planung**
- **Organisation**
- **Leitung**
- **Koordination**
- **Kontrolle**

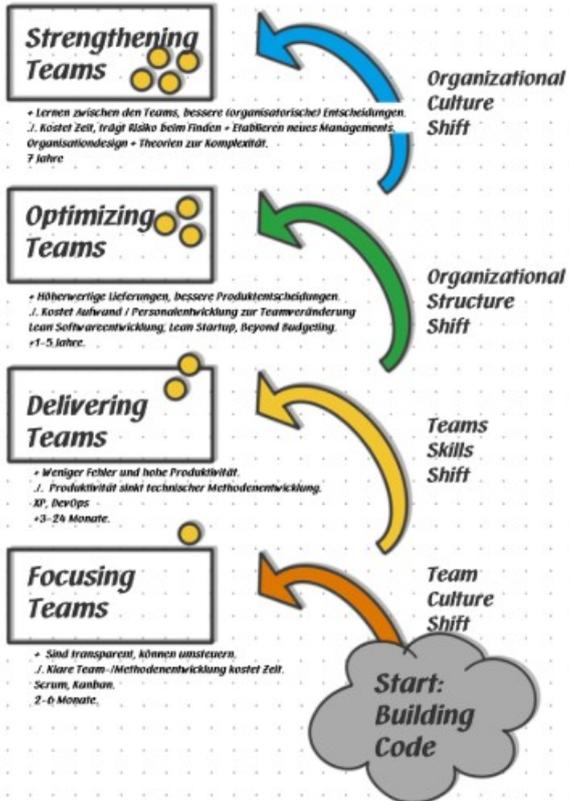


## MANAGEMENT NACH FAYOL

- ♥ Henri Fayol (1841 – 1925)
- ♥ Begründete Management- + Verwaltungslehre
- ♥ Prägte klassisch-hierarchische Denkschule

### 14 PRINZIPIEN DES MANAGEMENTS

- 01 Arbeitsteilung (Produktivitätssteigerung durch Spezialisierung)
- 02 Autorität (faire + transparente Entscheidungen)
- 03 Disziplin (Führen als Vorbild)
- 04 Einheit des Befehls (Klare + eindeutige Zuständigkeiten)
- 05 Einheit der Richtung (gleichartige Aufgaben → gleiches Ziel)
- 06 Unterordnung der individuellen Interessen (Unternehmensziele haben Vorrang)
- 07 Vergütung (→ wichtiger Motivator)
- 08 Richtiges Maß für (De-)Zentralisierung finden
- 09 Skalarkette (keine überdehnte Hierarchiekette, verantwortet Einheit der Richtung)
- 10 (Materielle + soziale) Ordnung
- 11 Eigenkapital („Kombination aus Gerechtigkeit + Freundlichkeit“ erhöht es)
- 12 Stabilität des Führungskaders (→ Sicherheit der Angestellten = Motivation)
- 13 Initiative erlauben + wecken
- 14 Esprit des Corps (Moral der Angestellten fördern)



## AGILE FLUENCY

- \* Diana Larsen, James Shore, 2012; Weiterentwicklung 2018 (Agile Fluency<sup>TM</sup>)
- \* Agiles Reifegradmodell in vier Entwicklungsstadien
  - \* „Focusing Teams“ produzieren Geschäftswert.
  - \* „Delivering Teams“ generieren Produkte / Services im Markt.
  - \* „Optimizing Teams“ führen ihren Markt an.
  - \* „Strengthening Teams“ führen

„The appropriate zone for your teams depends on your organization.“  
 „Fluency is more a matter of habits than skills.“  
 (Diana Larsen, Martin Fowler)

### FOCUSING TEAMS

- \* Agile Methoden im Einsatz (dabei keine agilen Entwicklungspraktiken)
- \* Vorteile durch Transparenz + Teamarbeit
- \* Gut geeignet für digitale Agenturen, Software ohne langfristige Pflege

### DELIVERING TEAMS

- \* Wenige Fehler, hohe Produktivität, schnelle Beantwortung von Geschäftsanfragen
- \* Gut geeignet für Software-Projekte mit einer Nutzungszeit von wenigen Monaten

### OPTIMIZING TEAMS

- \* Innovative Geschäftsfähigkeit
- \* Leicht in kleinen Organisationen erreichbar

### STRENGTHENING TEAMS

- \* Innovieren Managementtheorie und -praxis
- \* Hohe Innovationsfähigkeit
- \* Für kleine + mittelgroße Organisationen gut erreichbar



116

**1. Gründe Deine Management-  
entscheidungen auf eine  
langfristige Philosophie.**

Formuliert  
Beitrag an die Wirtschaft  
Beitrag am Gemeinwohl der Mitarbeiter\*innen  
Wachstum.

**2. Der richtige Prozess  
wird die richtigen  
Ergebnisse erzeugen.**

**3. Schaffe Werte, in  
dem Du Menschen  
(People) entwickelst.**

**4. Kontinuierliche Problem-  
lösung fördert  
Organisationsentwicklung.**

4P

Wissenschaftliche  
Denkweise

## TOYOTA-WEG

- x „Continuous improvement“ + „Respect for people“, 2001
- x Explizierung des Management-Vorgehens des Branchen-Primus, 2006

### 4 LEITLINIEN + 14 PRINZIPIEN

- 01 Gründe Deine Managemententscheidungen auf eine langfristige Philosophie.
- 02 Sorge für kontinuierlich fließende Prozesse.
- 03 Verwende Pull-Systeme, um Überproduktion zu vermeiden.
- 04 Sorge für eine ausgeglichene Produktionsauslastung.
- 05 Schaffe eine Kultur, die Qualität ermöglicht.
- 06 Standardisierte Arbeitsschritte sind die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung.
- 07 Nutze visuelle Kontrollen, damit keine Probleme verborgen bleiben.
- 08 Setze nur zuverlässige, gründlich getestete Technologien ein, die den Menschen + den Prozessen dienen.
- 09 Entwickle Führungskräfte, die 01. alle Arbeitsabläufe kennen + verstehen + 02. die die Unternehmensphilosophie vorlegen + anderen vermitteln.
- 10 Entwickle herausragende Mitarbeiter\*innen + Teams, der der Unternehmensphilosophie folgen.
- 11 Respektiere Dein ausgedehntes Netz an Geschäftspartner\*innen + Zulieferer\*innen, in dem Du sie förderst + dabei unterstützt, besser zu werden.
- 12 Make Dir selbst ein Bild von der Situation „an der Quelle“.
- 13 Treffe Deine Entscheidungen mit Bedacht + im Konsensprinzip.
- 14 Make aus Deinem Unternehmen durch ständige Reflexion (Hansei) + kontinuierliche Verbesserung (Kaizen) eine lernende Organisation.

Phi-



**Organizations which design systems  
[...] are constrained to produce  
systems which are copies  
of the communication structure  
of these organizations.**

### **Mars Climate Orbiters**

- ◆ Lockheed arbeitet in "Inches",
- ◆ NASA in "Metern",
- ◆ Totales Systemversagen

### **Microsoft Vista-Entwicklung**

- ◆ Hauseigene Untersuchung
- ◆ Prognostizierte korrekt Fehlerquote + Komplexität der Software auf Basis der Teambzusammensetzung

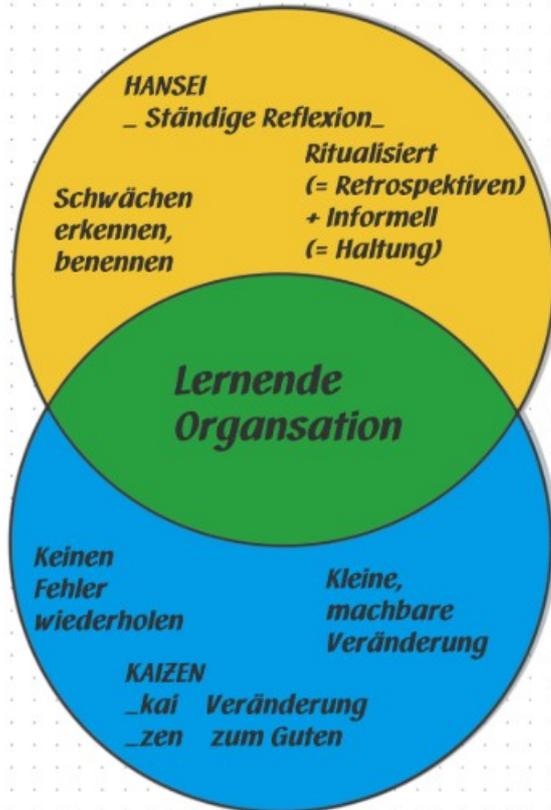
## CONWAY'S LAW

- ◆ Melvin Edward Conway, 1968
- ◆ Informatiker
- ◆ Zunächst populärwissenschaftlich als Beobachtung formuliert, inzwischen starke Indikation für Korrektheit durch Studien (zum Beispiel durch Harvard Business School)
- ◆ Vorschlag zur Lösung durch Conway: „Clean Slate Approach“ („Grüne Wiese“-Ansatz)

Beim Systementwurf denken die Beteiligten entlang der vorhandenen Kommunikationsstrukturen.

## „GRÜNE WIESE-ANSATZ“

- ◆ Definiere das Unternehmensleitbild.
- ◆ Lerne die Geschäftsprozesse.
- ◆ Adaptiere die Geschäftsprozesse, damit sie zum Unternehmensleitbild passen.
- ◆ Strukturiere die IT-Organisation so, dass sie die angepassten Geschäftsprozesse unterstützt.



## LERNENDE ORGANISATION

- lernend = anpassungsfähig, auf innere + äußere Reize reagierend

„Mache aus Deinem Unternehmen durch unermüdliche Reflexion (hansei) + kontinuierliche Verbesserung (kaizen) zu einer wahrhaft lernenden Organisation.“ (14. Management-Prinzip im Toyota-Weg)

### LERNENDE ORGANISATION NACH PETER SENGE

- „Organizations learn only through individuals who learn“
- Definiert fünf Disziplinen zur Ausbildung einer lernenden Organisation

Personal Mastery	Individuelle Selbstverbesserung
Mental Model	Mentale Modelle
Shared Vision	Gemeinsame Vision
Team Learning	Gemeinsames Lernen
System Thinking	Denken in Systemen

### FAKTOREN, DIE AUSBILDUNG LERNENDER ORGANISATION BEGÜNSTIGEN

- Klare Vision / Mission, kooperative Zielsetzungsprozesse, Kund\*innennutzen im Fokus
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, Vertrauen + echte Teams
- Lernen im Team, Prozessorientierung, inhaltliche, klare Ausrichtung
- Dienende Leitung (Unterstützung von Eigeninitiative + Verantwortungsübernahme durch Teams)
- Fähigkeit zur (Selbst-)Beobachtung und Prognose
- Gute Informations- und Kommunikationssysteme



**Nicht die sprunghafte  
Verbesserung weist  
zur Innovation.**

**Schrittweise erfolgende  
Perfektionierung des  
bewährten Produkts  
führt zum Erfolg.**

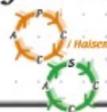
**Zentrale Grundlagen des Kaizen**

TOTAL  
QUALITY  
CONTROL

- **Prozessorientierung**
- **Kund\*innenorientierung**
- **Qualitätsorientierung**
- **Kritikorientierung**
- **Standardisierung**

Ergebnis—  
Fokus: Prozess

intern /  
extern



## KAIZEN

- ▶ Wandel zum Besseren
- ▶ Stetig inkrementelle Verbesserung
- ▶ Nicht direkt messbar.
- ▶ Haltung!
- ▶ Westliche Interpretation reduziert häufig auf „reine“ Qualitätsoptimierung.

Genkin-Butso  
„Geh' zur Quelle!“  
(5 Whys)

## ÜBERPRÜFE DIE SIEBEN WICHTIGSTEN FAKTOREN MITTELS GENKIN-BUTSO (7M)

- ▶ Mensch
- ▶ Maschine / Material
- ▶ Geld (Money)
- ▶ Methode
- ▶ Mitwelt (Milieu)
- ▶ Management
- ▶ Messbarkeit

## QUELLEN / VERWEISE

[116 Toyota-Weg] [118 Lernende Organisation] [166 Wertstromanalyse]



120

*Was sagen wir?*

1. Wer fragt?

2. Deine Erklärung /  
Information / Entscheidung

3. Gruppe simuliert  
Frage

4. Deine Antwort



5. Feedback

## SPRACHREGELUNG ÜBEN

- ▲ Die Treiber\*innen von Veränderungen werden häufig von Kolleg\*innen gefragt, was sie genau treibt, welche nächste Schritte anstehen
- ▲ Treiber\*innen erarbeiten voraussichtliche Frage des\*der Gegenüber, zum Beispiel: „Ihr habt doch gestern getroffen, wie ist denn der Stand der Dinge?“ Alternativ geben die Treiber\*innen für jedes Gegenüber eine Einstiegsfrage an.
- ▲ Treiber\*innen stellen den Anderen möglichen Gesprächspartner\*in in kurzen Worten vor.
- ▲ Treiber\*innen geben Erklärung ab.
- ▲ Restliche Treiber\*innen simulieren eine Replik auf diese Erklärung.
- ▲ Treiber\*innen reagieren auf diese Replik.
- ▲ Gruppe erörtert Aktion + Reaktion der Beteiligten + überlegt sich mögliche Veränderungen + Alternativen.

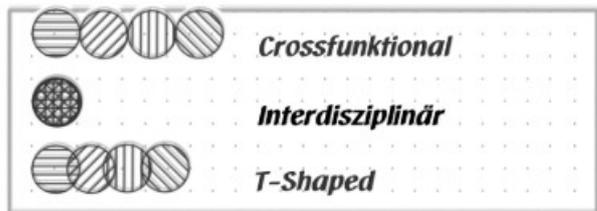
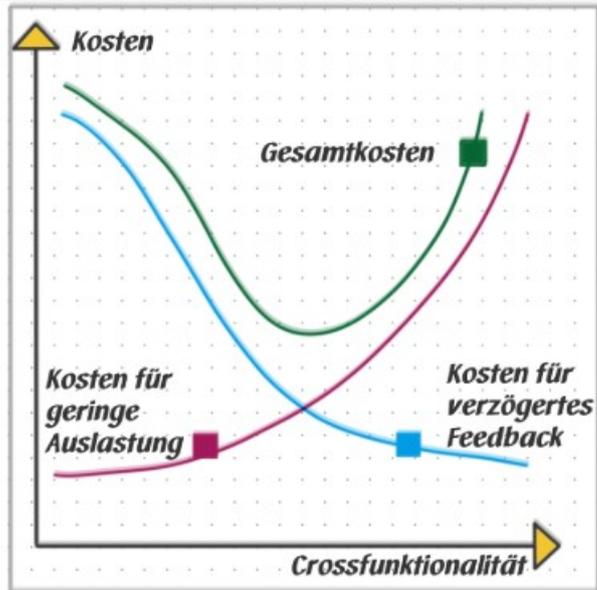
## NEMAWASHI

- ▲ Vorbereiten auf wichtige Veränderungen in Organisationen
- ▲ Vorbesprechen der geplanten Schritte
- ▲ Einholen von Feedback, Gegenmeinungen + Verbesserungsvorschlägen
- ▲ Wirkt unterstützend in beide Richtungen
- ▲ Unterstützt die Konsensbildung in der Organisation
- ▲ Ermöglicht „Disagree + commit“

QUELLEN / VERWEISE [085 Agile Transition] [072 Entscheidungsformen im Team] [202 Disagree + Commit]



121



## CROSSFUNKTIONAL, INTERDISZIPLINÄR, T-SHAPED

- ▶ Teamziele (Purpose, Mission) für Team klären
- ▶ Crossfunktionalität fördert Innovation
- ▶ Mono-funktionale (mono-disziplinäre) Teams können sehr effizient sein

Effizienz  $\neq$  Innovation

### CROSSFUNKTIONALE BESETZUNG

- ▶ „Es sind die im Team, die wird zur Lösung der Aufgaben benötigen“
- ▶ Zielerreichung hat oberste Prio.

### INTERDISZIPLINÄRE BESETZUNG

- ▶ Fächerübergreifende Arbeitsweise
- ▶ Mehrere Disziplinen gleichzeitig + umfassend beherrschen

### T-SHAPED BESETZUNG

- ▶ Kollaboration über eigene (Kern-)Disziplin hinaus
- ▶ Geteilte Kompetenzen



## TEAM NACH ANDRESEN

- Judith Andresen, 2017 („Echtes Team“)
- Populärwissenschaftlich

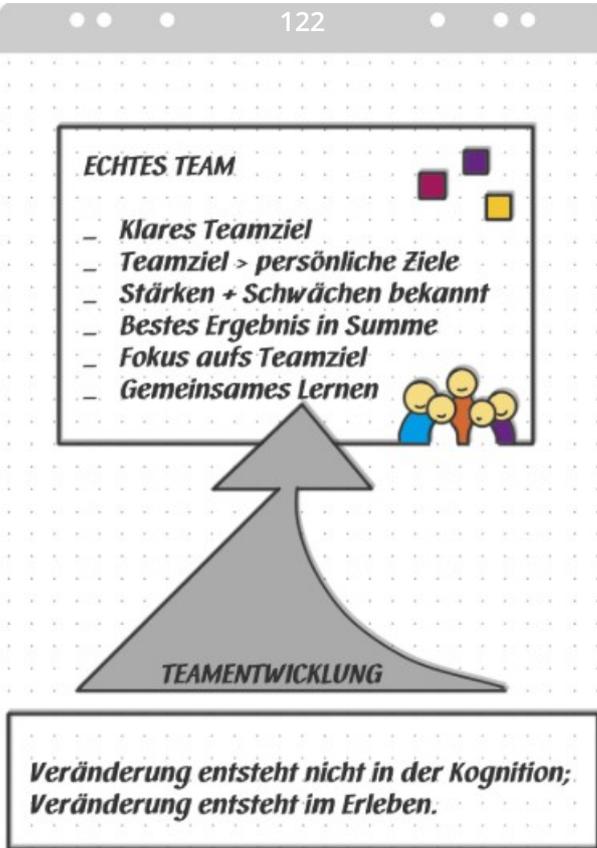
„Ein Team entsteht nicht durch Ausrufen einer Organisationseinheit.“

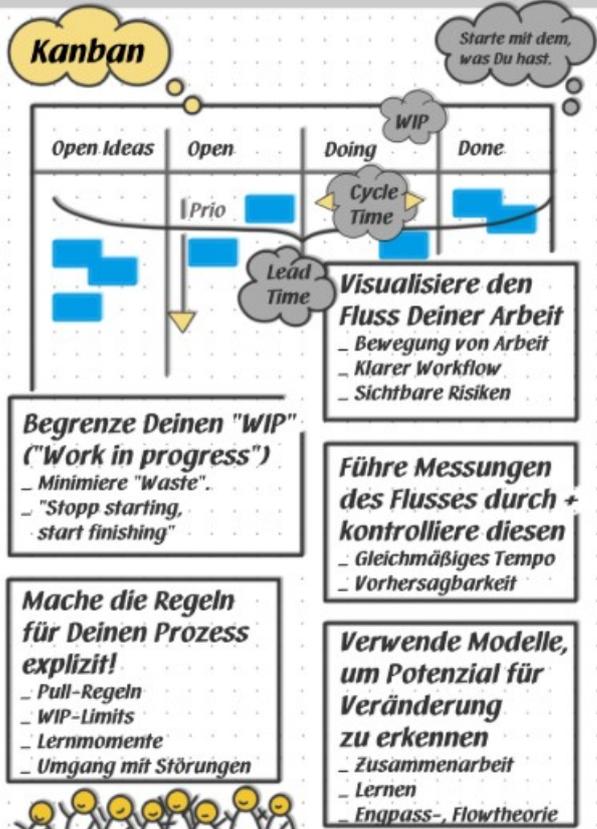
## AGILE TEAMENTWICKLUNG

- Auftrag des Teams (Teammission) oder Projektziel(-raum) klären
- Leitplanken nach + nach aufdecken + transparent halten
- Prozesse formulieren, initiieren + verbessern
- Agile Zusammenarbeitsformen (Pair, Mob) verproben
- Regelmäßige Retrospektiven durchführen
- Informellen Austausch fördern
- Agile Methoden(-bausteine) erproben + etablieren
- Aufs agile Manifest hinarbeiten

## TIPPS+TRICKS

- Ideale Teamgröße: 7 Personen
- In Remotesettings auch informell onboarden
- In die Selbstorganisation führen
- „In der Selbstorganisation führen sich die Teammitglieder gegenseitig.“
- Mission, Richtung + Leitplanken täglich im Gespräch haben
- Teamziel: „Was sollen wir erreichen?“  
Teammission: „Was sollen wir tun, um das Teamziel zu erreichen?“
- Retrospektiven / Lernmomente „extern“ moderieren lassen



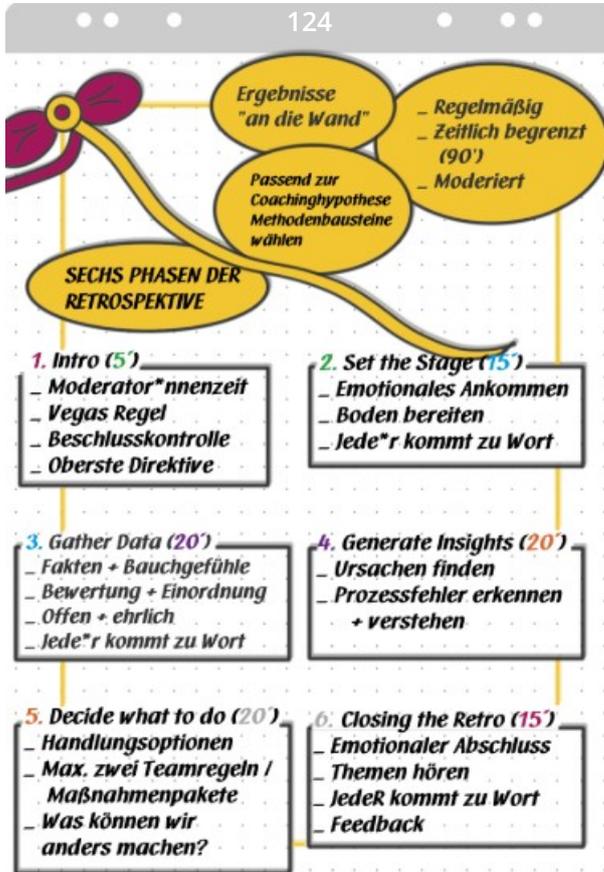


## KANBAN

- ♥ modelliert Arbeitsfluss (Produktionsprozesssteuerung)
- ♥ Pull-System (Teammitglied nimmt die höchstpriorisierte Aufgabe, die er\*sie bewältigen kann)
- ♥ Steuert Wertschöpfungskette kostenoptimal
- ♥ Metriken
  - ♥ Cumulative Flow Diagram
  - ♥ Durchsatz (Aufgaben / Zeiteinheit)
  - ♥ Fehlerrate

### TIPPS + TRICKS

- ♥ Aufgaben in ähnlicher Größe schneiden.
- ♥ Work-In-Progress für Doing: guter Start bei n Teammitgliedern:  $2 * n = WIP$
- ♥ Retrospektiven
  - ♥ anlassbezogen / bei Verletzung von Regeln: „Stopp the line“
  - ♥ regelmäßig



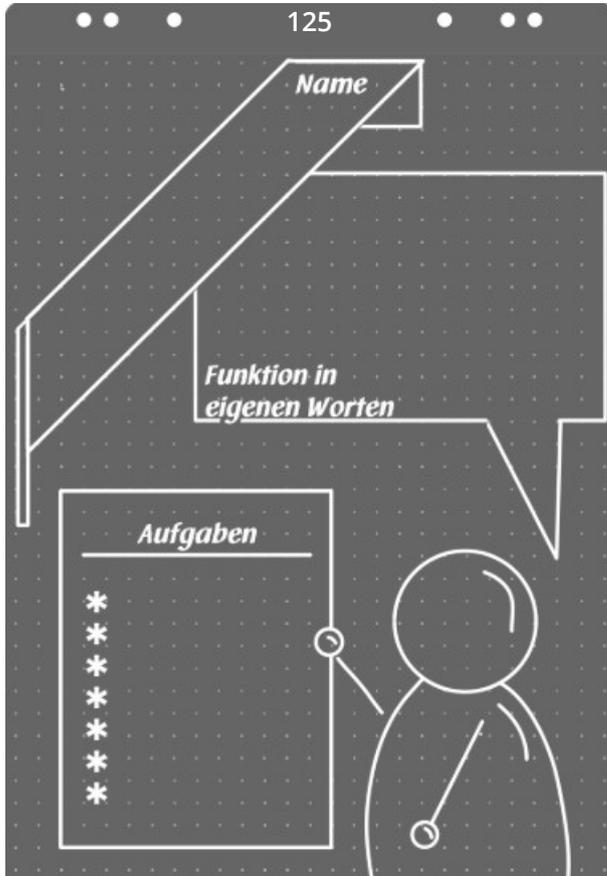
## RETROSPEKTIVEN

- ✗ Kernfrage: Wie arbeiten wir zusammen?
- ✗ Moderiert
- ✗ Visualisiert
- ✗ Jedem\*jeder eine Stimme geben

At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.  
(12. Prinzip hinter dem agilen Manifest)

### TIPPS + TRICKS

- ✗ „Selbstkundgabe wird mit Selbstkundgabe beantwortet“
- ✗ Während des Intro / Gather Data erheben alle mindestens einmal das Wort.
- ✗ Bearbeitungsformen entsprechend der Teamdynamik / Teamfunktionen wählen
- ✗ Methodenbausteine passend zur Coachinghypothese auswählen.
- ✗ Team in Generate Insights / Decide What to Do Arbeitshypothesen zu Maßnahmen entwickeln lassen, macht die Überprüfung in folgender Retrospektive einfacher:  
„Wir machen ABC, um zu überprüfen, ob Aussage DEF gilt.“



## VORSTELLUNGSRUNDE

- \* Vorbereitung: Antwortboxen + Fragestellungen auf Din A5-Bögen / remote vorbereiten.
- \* Alle Teilnehmer\*innen füllen ihre Bögen aus.
- \* Nacheinander stellen sich alle vor
  - \* Name
  - \* Funktion in eigenen Worten („Nicht der Rollentitel“)
  - \* Typische Aufgaben und erläutern ihre Ausführungen.

QUELLEN / VERWEISE [gamestorming.com, verfeinert von: Dr. Anja Mentrup]



126

## BELFAST-METHODE

- Regelmäßiges Ritual zum Abschluss einer „Periode“
- Lernmoment für das gesamte Team
- Feedbackmöglichkeit + Lerngeschenke
- Gewaltfreie Kommunikation
- Extrem hilfreich in den Teamphasen Forming + Storming sowie bei Konflikten (heiß, kalt) im Team

### MODERATION DES BELFAST-MEETINGS

Die Moderation unterbindet

- Du-Aussagen,
- Vorwürfe,
- lange, sich wiederholende Monologe +
- Unterbrechungen.

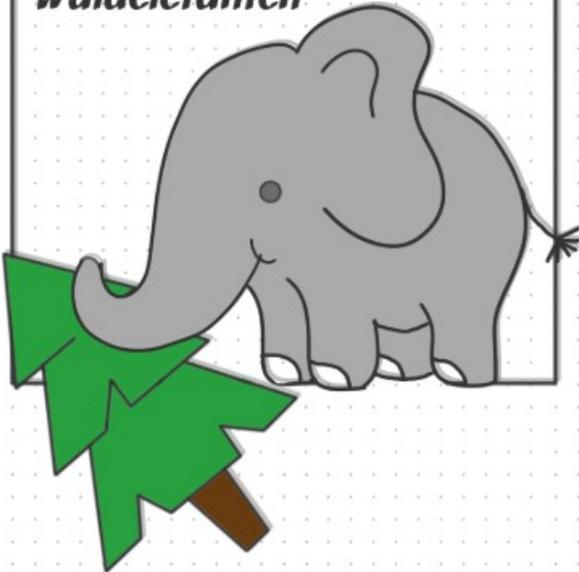
QUELLEN / VERWEISE [Idee: Dr. Johannes Mainusch] [016 Feedback im Dreiklang] [020 Konflikte] [018 Kalte Konflikte] [076 Teamphasen nach Tuckman] [015 Kommunikation (2 Ebenen) nach Watzlawick]



127

## **Minimum Viable Product**

### **Waldelefanten**



## **MINIMUM VIABLE PRODUCT FINDEN**

- ◆ Über Fabel Bild für Minimum Viable Produkte schaffen
- ◆ Bild ins reale Leben übertragen
- ★ Wenn die perfekte Lösung für meinen Wald ein riesengroßer Waldelefant mit rotem Kopfschmuck ist, der fünf Tannen gleichzeitig ziehen kann, dann kann ich versuchen,
  - ★ den Waldelefanten komplett, aber klassisch, zu beauftragen oder
  - ★ einen Babyelefanten trainieren, der bereits eine Fichte ziehen kann.(Bei der Beauftragung des Waldelefanten in „Features“ besteht die Gefahr, dass die einzeln gebauten Körperteile nicht zusammen passen).

„Wie sieht Euer Babyelefant aus?“

„Was kann Euer Babyelefant bereits leisten?“

QUELLEN / VERWEISE [094 Minimum Viable Product (MVP)] [judithandresen.com/2015/10/23/minimum-viable-product-eine-metapher-mit-elefanten/] [101 Projektvorgehen: klassisch + agil]



***"Regardless of what we discover, we understand + truly believe that everyone did the best job they could, given what they knew, their skills + abilities, the resources available, and the situation at hand."***  
(Norman Kerth)

***Jedes Handeln ergibt Sinn.***

***Wir gehen davon aus, dass alle Beteiligten nach bestem Wissen, Gewissen + Kenntnisstand gehandelt haben.***

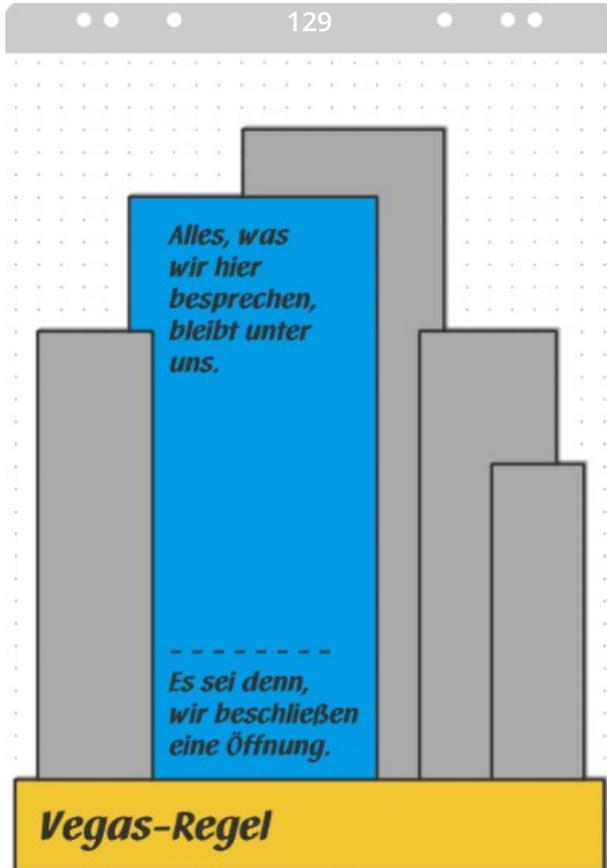
## OBERSTE DIREKTIVE NACH KERTH

### TIPPS + TRICKS

- ◆ Oberste Direkte im Wortlaut zu Beginn jeder Retrospektive / Post-Mortem-Analyse thematisieren
- ◆ Bei Vorwürfen:
  - ◆ nicht annehmen
  - ◆ aktiv nach Wissen + Kenntnisständen der Beteiligten suchen
- ◆ In Konfliktsituationen an oberste Direktive erinnern
- ◆ „Unabhängig davon, was wir entdecken werden, verstehen und glauben wir aufrichtig, dass in der gegebenen Situation, mit dem verfügbaren Wissen und Ressourcen und unseren individuellen Fähigkeiten, jeder sein Bestes getan hat.“

„Was können wir in einer ähnlichen Situation anders machen?“

- ◆ Nicht nach der perfekten Lösung suchen, sondern einfach ein alternatives Vorgehen ausprobieren + überprüfen



## VEGAS-REGEL

- Gilt für jede Retrospektive / Post-Mortem-Analyse
- Sorgt für Vertraulichkeit, macht verletzlichem Vertrauen möglich
- Öffnung wird von der Gruppe beschlossen
  - Inhalte
  - Ergebnisse
  - Impulse / Wünsche
  - Sprachregelungen

1. „Das Problem ist größer als das Team.“
2. Für + wider einer Öffnung in Szenarien diskutieren
3. Mögliche Auswirkungen aussprechen
4. Öffnungsform + Vorgehen vereinbaren



- Fördert Teambildung
- Macht Erkenntnisse („Insights“ in Retrospektiven) möglich
- Schafft Raum



- Fördert „Othering“ („wir gegen die“)
- Macht Jammern möglich



## GEWALTFREIE KOMMUNIKATION NACH ROSENBERG

- ▶ Marshall Rosenberg, 2005

### GRUNDVORAUSETZUNGEN GELINGENDER KOMMUNIKATION

- ▶ Empathie
- ▶ Ehrlichkeit
- ▶ Haltung: „Wir unterstützen gerne andere Menschen.“

### KONFLIKTE ENTSTEHEN AUS

- ▶ statischer Sprache  
[Mischung / Zuschreibung von Beobachtung + Kausalität]  
→ Prozesse beschreiben
- ▶ objektive Beobachtung + subjektive Bewertung  
[Beurteilung verletzt; wird als absolut wahrgenommen]  
→ Trennen von Beobachtung + Beurteilung
- ▶ Kritik an Stelle von Wünschen  
[Ruft Gegenangriff hervor]  
→ Wünsche äußern

### ALTERNATIVE BEZEICHNUNGEN

- ▶ Non-Violent Communication (NVC)
- ▶ Giraffenkommunikation



131

## SOUNDING BOARD

- ▲ Fördert Akzeptanz des Prozesses
- ▲ Erleichtere Annahme von Change-Prozessen
- ▲ „Resonanzgruppe“ aus Freiwilligen

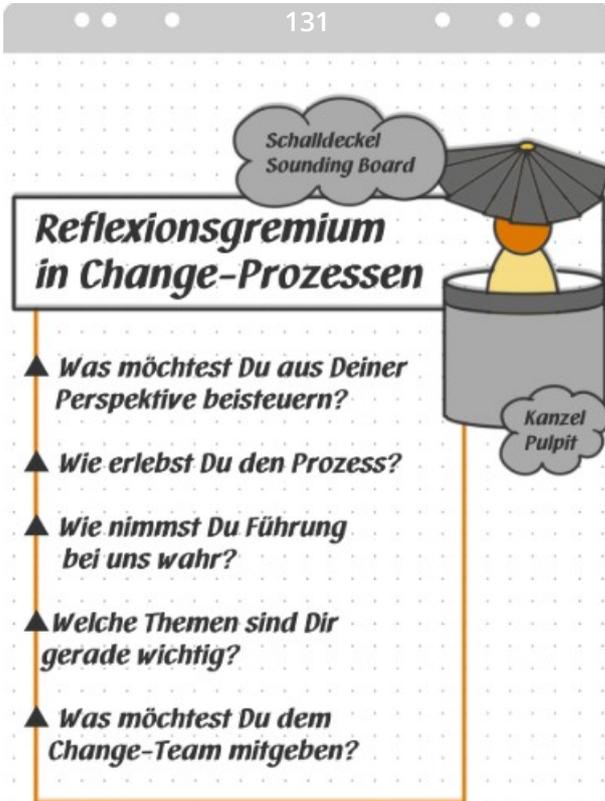
### LIEFERT:

- ▲ (Früh-)Warnungen
- ▲ Feedback
- ▲ Resonanz

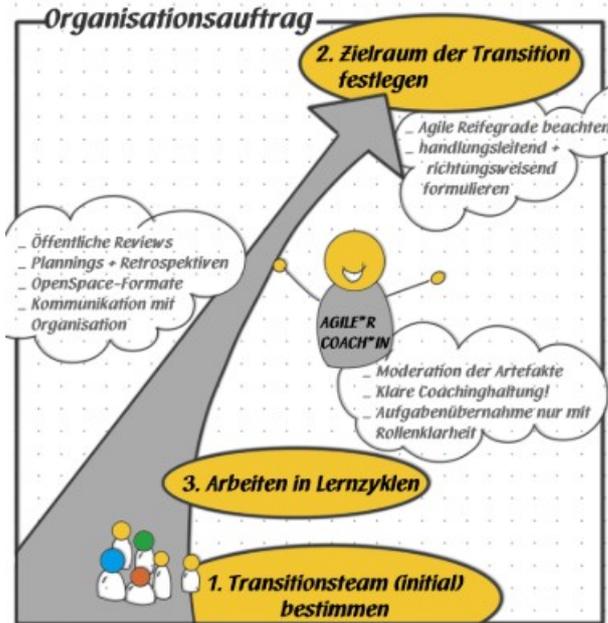
### VORGEHEN

- ▲ Tagt regelmäßig.
- ▲ Ist moderiert.
- ▲ Teilnehmer\*innen: Leitung, Linie, Mitarbeiter\*innen, Arbeitnehmer\*innenvertretung.
- ▲ Hierarchieübergreifend, Bereichsübergreifend.
- ▲ Divers.

- ▲ Reflektiert Change-Prozess (Meta!)
- ▲ Zeigt Wirkung in der Organisation
- ▲ Berät bei Entscheidungen
- ▲ Zeigt Handlungsoptionen auf
- ▲ Wirkt als Multiplikator in der Organisation



QUELLEN / VERWEISE [085 Agile Transition] [081 Change: Acht Phasen nach Kotter] [132 Artefakte der agilen Transition]



## ARTEFAKTE DER AGILEN TRANSITION

### KOMMUNIKATION WÄHREND DER AGILEN TRANSITION

- Alle einladen. → Reflexionsfläche bieten. → Gesprächsraum öffnen.
- Lernmomente. → Wirkung überprüfen. → Für Öffentlichkeit sorgen.

### AUFTAKT / KICKOFF

- Ziel(räum) festlegen. → Transitionsteam bilden. → Vorgehen klären.
- Beteiligung klären. → Zeitliche Idee entwickeln.

### (OPEN) PLANNING

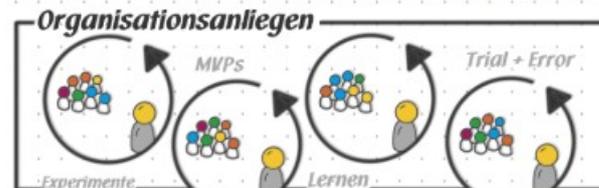
- Transitionsteam plant + pokert öffentlich
- Moderiert, alle Anwesenden dürfen Vorgänge **kommentieren**
- Alle können Reihenfolge des Prozesses verstehen.

### DAILY STANDUP

- Transitionsteam macht Transitionsboard öffentlich, trifft sich öffentlich zum Standup.
- Andere Organisationsmitglieder dürfen zuhören.
- Sorgt für Transparenz + Akzeptanz.

### OPEN REVIEW

- Transitionsteam macht Transitionsboard öffentlich, trifft sich öffentlich zum Standup.
- Fördert Akzeptanz + Verständnis.
- Keine festen Kommentator\*innen (ähnlich wie Sounding Board)
- Team geht alle Stories durch, stimmt über „done“, „nicht erledigt“ ab, begründet nicht-fertige Storys; Anwesende kommentieren als Stakeholder\*innen der agilen Transition; Kommentare werden visualisiert



QUELLEN / VERWEISE [085 Agile Transition] [131 Sounding Board] [146 Grooming / Backlog Refinement] [151 Review] [153 Wandzeitung] [201 Ziele + Zielräume]



**KISS**  
*Keep it simple stupid!*

- **Gemeinsames Verständnis**
- **Einigkeit**
- **Klarheit + Eindeutigkeit**



## LEICHT VERSTÄNDLICH FORMULIEREN

→ Gilt sowohl für das gesprochene als auch das geschriebene Wort

### KURZE SÄTZE

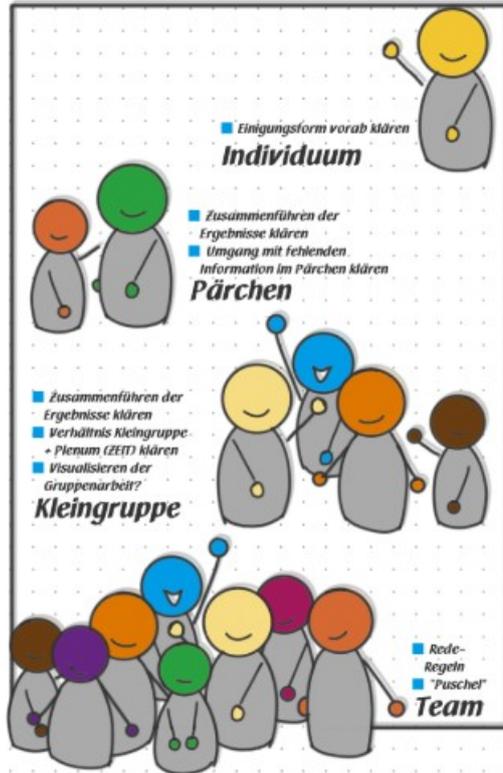
- Maximal elf Worte
- Nebensätze zu Hauptsätzen
- Füllwörter streichen
- Adjektive nur, wenn sie etwas verdeutlichen  
Insbesondere: machen zwei Adjektive etwas deutlicher?  
Wenn nicht: mindestens eines streichen.

### AKTIV FORMULIEREN.

- Akteur\*innen benennen.
- „man“, „jemand“ vermeiden.
- Auf nominale Ausdrücke verzichten.

### KLARE STRUKTUREN

- Abkürzungen ausschreiben.
- Fremd- + Modewörter vermeiden.



## FORMEN DER BETEILIGUNG

### EINZELARBEIT

- Jede Stimme wird gehört.
- Meinungsvielfalt.
- Einigungsverfahren kann lange dauern.
- Höchste Lösungsvarität.

Neigungsgruppen: Manifestieren bestehende Teamfunktionen + -rollen  
Gruppenzusammensetzung entscheidet über das Ergebnis mit.

### PÄRCHEN

- Austausch + Inspiration.
- Konsolidierte Meinung.
- Detaildiskussion in hohem Vertrauen.
- Hohe Lösungsvarität.

### KLEINGRUPPE

- Nimmt Detaildiskussionen vorweg.
- Kompromisse aushandelbar.
- Durch Trennung von Meinungsführer\*innen alternative Lösungen sichtbar.
- Austausch + Inspiration.

### TEAM / PLENUM

- Diskussion + Einigung in einem Vorgang.
- Teamdynamik am Wirken.
- Großes Detailwissen bei allen.
- Einheitliches Bild bei allen.

### STELLVERTRETER\*INNENLÖSUNG (VOR PLENUM)

- Einheitliches Bild im Plenum.
- Kürzere Diskussionzeit.
- Klare, öffentliche Diskussion.

### 1-2-4-ALL

- 1' alleine, 2' in Pärchen, 4' in Kleingruppen, 5' im Team
- Moderiert, öffentliche Zeitansagen
- Fragestellung visualisieren
- Fragestellungen kann sich ändern



135

Fokus fürs Team schaffen

## WIP klein halten

- ▶ Weniger Kontextwechsel
- ▶ Fördert Teamlösungen
- ▶ Fördert Wissensaustausch

20% Kontextwechsel

Kontextwechsel erhöhen Leadtime.

Weniger Zeitmonster

## WIP KLEIN HALTEN

### KONTEXTWECHSEL

- ▶ Kosten Zeit + Leistungsvermögen
- ▶ Unterbrechung durch Telefon führt zu 15' Wiederanlaufzeit.
- ▶ Je komplexer die Aufgabe ist, desto länger beträgt die Wiederanlaufzeit. (Umgekehrt: je kleiner die Tasks sind, desto leichter fällt das Wechseln.)

### PROGRAMMIERTECHNIKEN

- ▶ Test Driven Development fokussiert auf eine Aufgabe.
- ▶ Pair Programming setzt ebenfalls Fokus auf eine Aufgabe.

### TIPPS + TRICKS

- ▶ WIP pro Person + fürs Team auswerten
- ▶ Nach + nach WIP reduzieren
- ▶ Im Pair arbeiten, im Mob arbeiten
- ▶ Fokuszeiten fürs gesamte Team ausprobieren
- ▶ Fokussierungstechniken mit Person + im Team ausprobieren

QUELLEN / VERWEISE [046 Im Pair arbeiten] [123 Kanban] [nytimes.com/2007/03/25/business/25multi.html] [Quality Software Management, Gerald Weinberg]



**„Handle stets so,  
dass die Anzahl  
der Wahlmöglichkeiten  
größer wird!“**

*(Heinz von Foerster)*

**– Fragen nach Wirklichkeits-  
und Möglichkeitskonstruktionen**

**– Fragen nach Ausnahmen  
von Problemen**

**– Fragen nach Ressourcen**

**– Hypothetische Fragen**

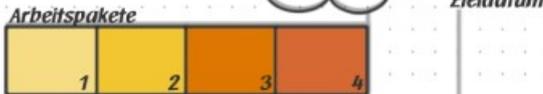
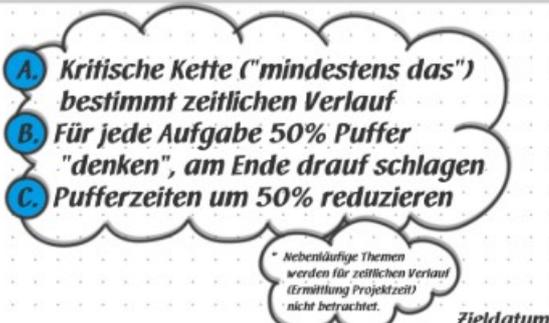
**– Wunderfragen**

## MÖGLICHKEITSRÄUME ÖFFNEN

- „Wenn es gut wäre, wie wäre es dann?“
- „Wenn Du eine Zeitmaschine hättest + könntest mit dem Wissen von heute zurückfliegen, was würdest Du tun?“
- „Was hindert Euch, dass zu erreichen? Was kannst Du Anderes tun?“
- „Es gibt eine agile Methode [hier sekundärberaten!] \$ABC.“
  - „Wie fühlt sich das für Euch an?“
  - „Was braucht es, damit Ihr das ausprobiert?“
  - „Ihr solltet das jetzt ausprobieren.“
- „Ihr habt Schwierigkeiten, Euch zu einigen. Was würdet Ihr Euch von einer Zauberfee wünschen, damit Euch die Einigung gelingt?“
- „Wie würd\*e Dein\*e gute\*r Freund\*in diese Situation beschreiben?“
- „Welcher Rat würdest Du von Deinem\*Deiner Arbeitskolleg\*in geben?“
- „Wann gelingt Euch ein ähnliches Vorhaben?“
- „Auf welche Ressourcen könnt Ihr immer zählen?“
- „Für die nächsten fünf Minuten ist Jammern + „Ja, aber...“ verboten. Was ist an der gegebenen Situation gut?“
  - „Wie könntet Ihr diese Momente ausbauen?“
  - „Welche Erkenntnis ist hier gerade neu? Was macht Ihr daraus?“

### TIPPS + TRICKS

- Als Moderator\*in nicht werten + nicht einordnen, sondern werten + einordnen lassen.
- Jede Stimme hören.
- Alle Beteiligten wertschätzen.



## CCPM (CRITICAL CHAIN PROJECT MANAGEMENT)

- ♥ Eliyahu M. Goldratts
- ♥ Schädliches Multitasking vermeiden
- ♥ Mit Schätzungen „korrekt“ umgehen

### STRATEGISCH PRIORISIEREN

- ♥ Parallele Projekte auf sinnvolles Maß reduzieren.
- ♥ Arbeitspakete nur freigeben, wenn Ressourcen frei (beziehungsweise klar priorisiert) sind (= schädliches Multitasking vermeiden)
- ♥ Planung mit real verfügbaren Ressourcen
- ♥ Längster Pfad (in Bezug auf Ressourcenverbrauch) = kritische Kette

### MASSVOLL, ZIELFÜHREND PUFFERN

- ♥ Unvermeidliche Streuungen akzeptieren.
- ♥ Puffer sinnvoll für das Projekt nutzen.

### CCPM BEACHTET

- ♥ Parkinsonsches Gesetz  
Jeder Puffer wird genutzt werden.
- ♥ Student\*nnensyndrom  
Alles wird so spät wie möglich begonnen.
- ♥ Murphys Gesetz  
Es wird immer etwas schief gehen.

## CRITICAL CHAIN PROJECT MANAGEMENT

QUELLEN / VERWEISE [wikipedia.org/wiki/Critical-Chain-Projektmanagement] [123 Kanban] [037 Scrum] [093 XP (Extreme Programming)] [Critical Chain, Eliyahu Goldratt] [138 Parkinsonsche Gesetze] [135 WIP klein halten]



***Works expands so as to fill the time available for its completion.***

Gesetz

Originale Formulierung

***The amount of time that one has to perform a task is the amount of time it will take to complete the task.***

***If you wait until the last minute, it only takes a minute to do.***

Korollar

***Work contracts to fit in the time we give it.***

## PARKINSONSCHE GESETZE

- ✗ Cyril Northcote Parkinson, 1955
- ✗ Ironisierende Darstellung zur Verwaltungs- + Wirtschaftslehre
- ✗ Populärwissenschaftlich
- ✗ Bekanntestes Gesetz zum Nutzen von Ressourcen + Puffern.

The demand upon a resource tends to expand to match the supply of the resource.

## PARKINSONSCHE GESETZE

- ✗ Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht.
- ✗ Jede\*r Angestellte wünscht, die Zahl seiner\*ihrer Untergebenen, nicht jedoch die Zahl seiner\*ihrer Rival\*innen zu vergrößern.
- ✗ Angestellte schaffen sich gegenseitig Arbeit.



## KONFLIKTESKALATION NACH GLASL

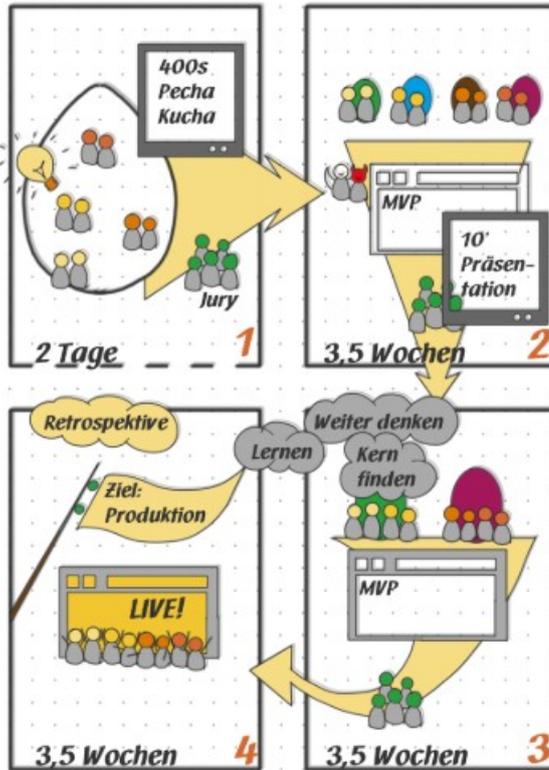
- \* Friedrich Glasl, 1980
- \* 3 Ebenen („Win-Win“, „Win-Lose“, „Lose-Lose“) mit 9 Konfliktstufen
- \* Analyse der Konfliktstufe
  - \* Interventionsform ableiten
  - \* Angemessenen Umgang finden
- \* Weltbild-/Wertfreies Erkennen der Konfliktstufe

## KONFLIKTLÖSUNGSSTRATEGIEN

- 1-3 Selbsthilfe
- 2-3 Moderation
- 3-5 Externe (professionelle) Prozessbegleitung
- 4-6 Externe (sozio-therapeutische) Prozessbegleitung
- 5-7 Mediation
- 6-8 Schiedsgerichtsverfahren
- 7-9 Machteingriff

## WEITERE KONFLIKTSTRATEGIEN NACH GLASL

- \* Verhandlungsstrategie (Lösung durch Kommunikation)
- \* Delegationsstrategie (Entscheidung durch Dritte)
- \* Abwanderungsstrategie (Abbruch der Kommunikation)
- \* Eskalationsstrategie (Verhärtung über drei Ebenen)



## EGG PLANT-PROZESS

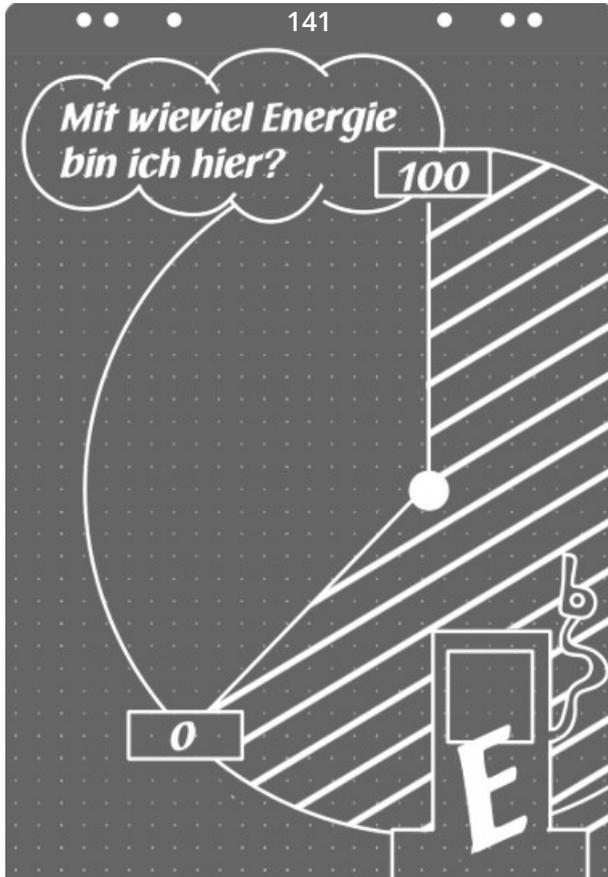
- ♥ Johannes Mainusch, 2015
- ♥ Fördert evolutionäre Innovation aus den Entwicklungsteams heraus
- ♥ Fördert crossfunktionale Zusammenarbeit
- ♥ Fest budgetierbar
- ♥ Liefern = Versprechen → Ansporn + Motivation
- ♥ Alle Entscheidungen sind öffentlich, nachvollziehbar.

### RAHMENDATEN

- ♥ Acht Entwickler\*innen
- ♥ 12 Wochen
- ♥ Jury aus drei Personen (im Original: fünf)

### ABLAUF

- ♥ Pärchen bereiten ihre Idee als 400s-Pecha-Kucha auf (2 Tage). Jury entscheidet für 4x2 Teams + begründet öffentlich.
- ♥ 4 Teams erstellen (lauffähiges) MVP + stellen in einer zehnmütigen Präsentation der Jury vor. Betreuung im Prozess durch „Engel“ + „Teufel“. Jury entscheidet für zwei Sieger.
- ♥ „Verlierer\*innen“- ergänzen „Sieger\*innen-Teams“. Zwei Teams á vier Personen arbeiten weiter. Jury entscheidet über Sieger\*innen.
- ♥ Das Team aus acht Personen finalisiert die Idee. Diese geht (als Prototyp) live.



QUELLEN / VERWEISE [061 Meetings moderieren]

## MIT WIE VIEL ENERGIE BIN ICH HIER?

- ★ Alle Teilnehmer\*innen erhalten einen Klebepunkt.
- ★ Alle kleben ihren Energiestand auf die vorbereitete FlipChart.
- ★ Optional (Sprecher\*in erhält einen „Puschel“, Sprechstein):
  - ★ Alle kommentieren ihren Energiepunkt.
  - ★ Alle kommentieren nacheinander das Gesamtbild.



**Only the constraint needs slack. The rest of the team organizes their work around the constraints' schedule.**

### Planung



**Sprint nicht vollständig ausplanen.**



**Jeden Freitag "Slack Day".**



**Pro Iteration 2 Tage Slack.**



**20% Slack.**

mit Slack  
(Spielraum)

Straffe Planung  
jede Störung verhindert Erfolg

## SLACK

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

### TIPPS + TRICKS

- ◆ Guter Ausgangspunkt für Slack-Vereinbarungen innerhalb von Teams: 20% Slack, 80% Arbeit
- ◆ Konstante, ruhige Geschwindigkeit finden
- ◆ Zug um Zug Teamregeln für Umgang mit
  - ◆ geplanten + ungeplanten Abwesenheiten,
  - ◆ Fehler-, Serviceklassen,
  - ◆ Refactoringfinden.
- ◆ Gamification ausprobieren, neue Meßtechniken finden
- ◆ Ist-Stand wertungs- und schuldfrei feststellen

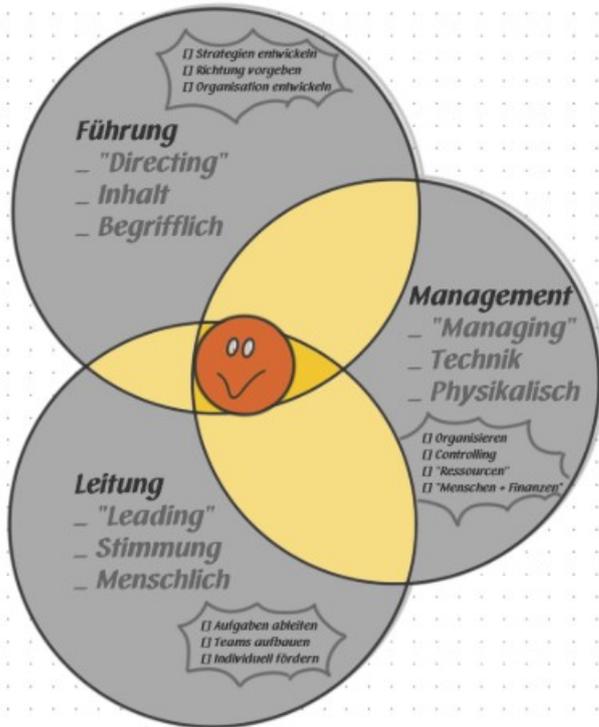


## FÜHRUNGSAUFGABEN NACH BUNGAY

- \* Stephen Bungay, 2011
- \* Erkläre Deine Absicht (das „Was“ + das „Warum“)  
„Wie“ klärt Delegationsnehmer\*in für sich.
- \* Funktioniert nur, wenn Beteiligte kompetent für die Aufgabe sind + Werte teilen.
- \* Strategie = Rahmen für Entscheidungsfindung in der Organisation
  - \* „Was“ + „Warum“ werden geklärt.
  - \* „Tell me, what do you want? What you really, really want?“  
(Spice Girls-Frage)

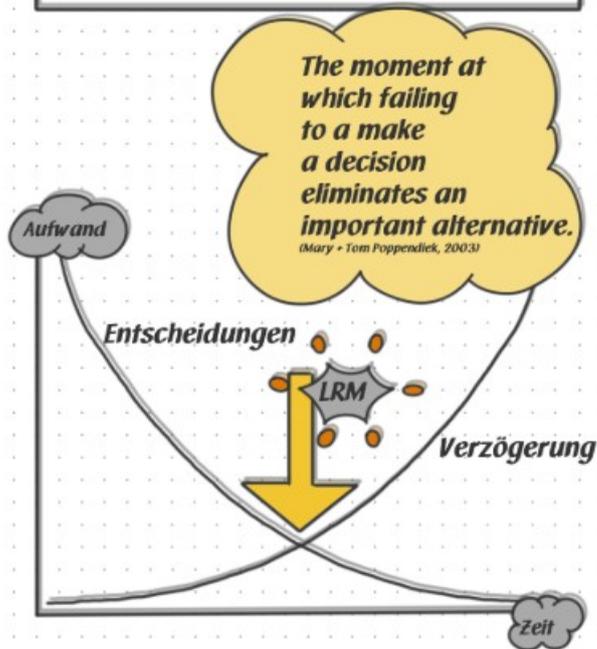
„People only change  
when they are ready, willing and able.  
Leaders address all three: head, heart and hand.“  
(Stephen Bungay)

- \* Ready „Ich verstehe, was ich zu tun habe + warum.“
- \* Willing „Ich möchte meinen Beitrag leisten.“
- \* Able „Ich habe die Fähigkeiten + Mittel, dies zu tun.“





## Last Responsible Moment (LRM)



## LAST RESPONSIBLE MOMENT (LRM)

- \* Mary + Tom Poppendiek, 2003
- \* Entscheidungen spät, aber nicht zu spät treffen
- \* Analyse- / Planungskosten sowie Risikoabwägungen minimieren
- \* Unsicherheiten in Vorgehen einkalkulieren

The last responsible moment (LRM) is the strategy of delaying a decision until the moment when the cost of not making the decision is greater than the cost of making it.  
(Joseph Ingeno)

### ZU BEANTWORTENDE FRAGEN

- \* Was müssen wir entscheiden?
- \* Was müssen wir standardisieren?
- \* Was ist nur Glaube?

### BEWUSST NACH „LAST RESPONSIBLE MOMENT“ SUCHEN

- \* Welche Entscheidungen sind zu treffen?
- \* Woran ist der „last responsible moment“ erkennbar?
- \* Wann wird der „last responsible moment“ zeitlich sein?



## EPICS

- An Epic is a significant solution development initiative.  
© Scaled Agile, Inc.

Epics sind grobe, große UserStories, welche in den passenden Iterationen in UserStories verfeinert werden. Manche Teams unterteilen UserStories während der Entwicklung weiter in Tasks.

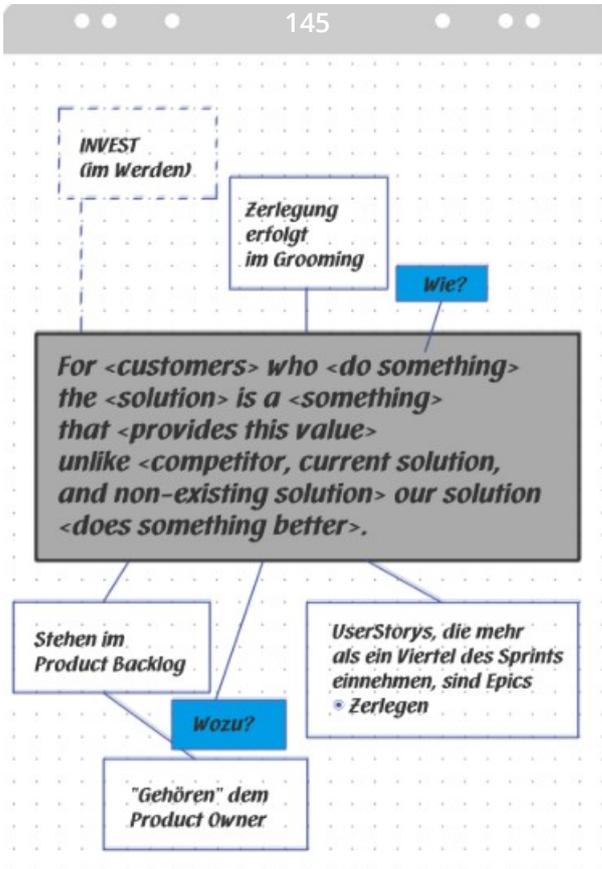
- Epics → UserStories → Tasks

### MÖGLICHE ZERLEGUNGEN

- Nutzergruppen
- Erfolgskriterien (Unterschiedliche (Teil-)Ziele, Geschäftswert inkrementell erreichen)
- Schnelle, einfache Lösungen aus komplexem Ansatz herauslösen
- Marktsegment (beta-Gruppe, Länder, Länderteile, Anspruchsgruppen)
- Teilautomatisierung (Kleinere Lösung setzt auf bestehende Mechanismen auf)
- Vereinfachte Lösung zur Risikominimierung

### TIPPS + TRICKS

- „Vereinfachen“ + „Löschen“ gamifizieren
- „Radical Grooming“: alles löschen, dann MVP / Walking Skeleton identifizieren und nur dieses in Backlog aufnehmen





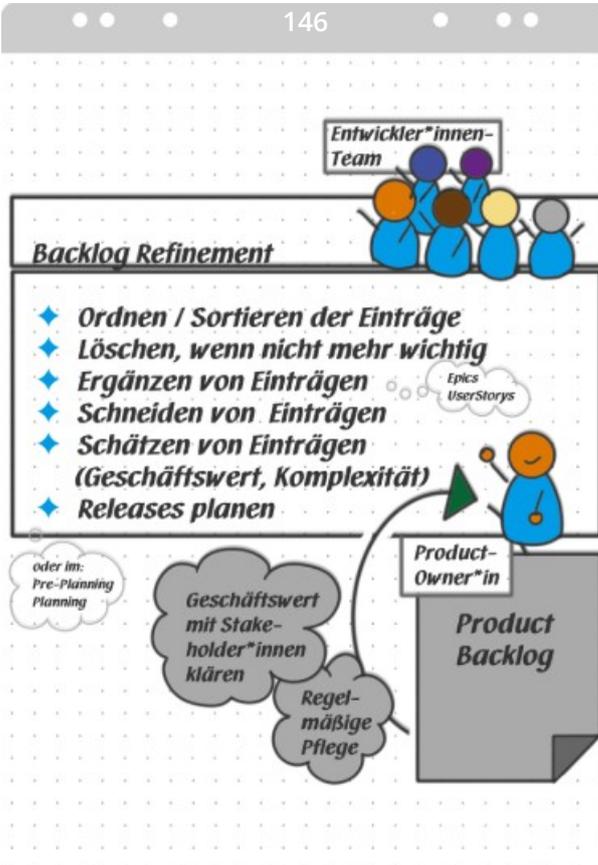
## GROOMING / BACKLOG REFINEMENT

- ◆ Je nach Backlog- + Teamgröße; Dauer: 1 – 4 Stunden

Methodenbaustein „Grooming“ in Maßen einsetzen. Ständige + vollständige Sichtung des Backlogs kann demotivierend wirken.  
„Die Arbeit wird nie weniger werden.“

### ABLAUF EINES TEAM-GROOMINGS

- ◆ Vorbereitung
  - ◆ Alle UserStories + Epics ausdrucken
  - ◆ In einem Raum nach Epics sortiert auslegen
  - ◆ Stifte + StoryCards (leer) auslegen
- ◆ Durchführung
  - ◆ Team sucht sich ein Epic aus + diskutiert Veränderungen. Team expliziert dabei Regeln + Begründungen. Arbeitsergebnisse werden handschriftlich fixiert.
  - ◆ Team bildet mehrere, möglichst „bunte“ (das heißt crossfunktionale) Teilgruppen. Jede Gruppe bearbeitet ein Epic (+ die zugehörigen User Stories).
  - ◆ Teilgruppen stellen Arbeitsergebnisse im Plenum vor. Korrekturen zum Beispiel mit Widerstandsabfrage.
- ◆ Nachbereitung
  - ◆ Product Owner\*in fixiert alle Vereinbarungen.





## INVEST FÜR USERSTORYS

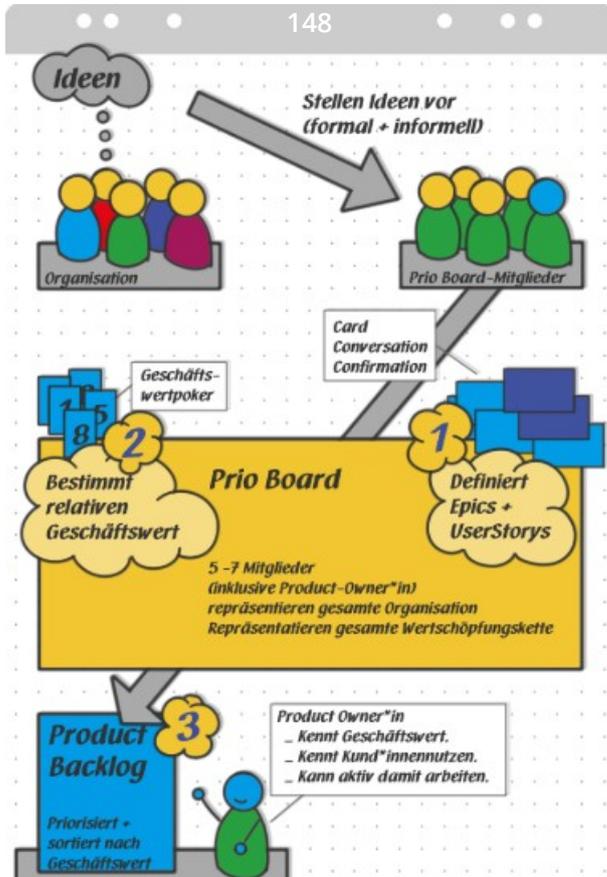
- Bill Wake, 2003

### VORGEHEN

- UserStories nach INVEST formulieren
- Resultierende Aufgaben (Tasks) SMART formulieren

### TIPPS + TRICKS

- UserStories werden so geschnitten, dass „volle“ Funktionalität gegeben ist
- UserStories in Inkrementen schneiden („tut“, „erzeugt Kund\*innennutzen“, „hat Wert“)
- UserStories nach Komplexität schätzen; dabei Augenmaß für möglichen Zeitlauf entwickeln



## PRIO BOARD

- ▶ Ganzheitliche Erfassung von Anforderungen für die Organisation.
- ▶ Fördert ganzheitliche Produktentwicklung.
- ▶ Prio Board tagt regelmäßig.

## OPEN PRIO BOARD

- ▶ Prio Board tagt öffentlich
- ▶ Alle Interessent\*innen lernen, wie Entscheidungen zu Stande kommen.
- ▶ Gäste können kommentieren, aber nicht mitentscheiden.
- ▶ Macht „Disagree + commit“ möglich.

## TIPPS + TRICKS

- ▶ Gut geeignet für evolutionäre Entwicklung eines Produktes / Services.
- ▶ Revolutionäre Innovation mit WIP = 1 gesondert einsteuern.
- ▶ Für Slack sorgen.

QUELLEN / VERWEISE [047 Planning] [011 Geschäftswerte auspokern] [048 Card ♥ Conversation ♥ Confirmation] [149 Product Owner\*in] [150 Story Map (Walking Skeleton)]



- ▲ **Steuert Produktentwicklung**
- ▲ **Trägt Verantwortung fürs Produkt**  
(+ damit auch: Product Backlog)
- ▲ **Sortiert Epics + UserStories**
- ▲ **Sorgt für Transparenz**
  - ▲ Kund\*innennutzen
  - ▲ Produktvision
  - ▲ Inhalte des Backlogs
  - ▲ Sortierung der Inhalte
  - ▲ Schnitt der Inhalte
- ▲ **Ist auskunftsfähig über Inhalte**
- ▲ **Managt Stakeholder\*innen**



- ▲ **Gleichmäßiges Entwicklungstempo gewährleisten**
- ▲ **Produktvision einlösen**

**Product Owner\*in**

**Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber\*innen, Entwickler\*innen + Benutzer\*innen sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.**

(Achttes Prinzip hinter dem agilen Manifest)

## PRODUCT OWNER\*IN

### AUFGABEN DES PRODUKTMANAGEMENTS

- ▲ Koordination / Überwachung eines Produkts / Services
- ▲ Über alle Produktlebenszyklen hinweg.
- ▲ Aufgaben des Produktmanagements
  - ▲ Analyse
  - ▲ Konzeption (→ Verhandeln von Prioritäten, Umfang + Planung)
  - ▲ Koordination und Umsetzung (→ Releases managen)
  - ▲ Kontrolle und Optimierung (→ Organisieren von Reviews)
- ▲ Mit welchen Ritualen / Prozessen stelle ich diese klassischen Anforderungen sicher?

„Der\*die Product Owner\*in ist eine Person, kein Komitee.“  
(Scrum Guide)

### EBENEN DES PRODUKTMANAGEMENTS

- ▲ Product Architecture
- ▲ Product Management
- ▲ Projekt Management
- ▲ Market Research

### TIPPS + TRICKS

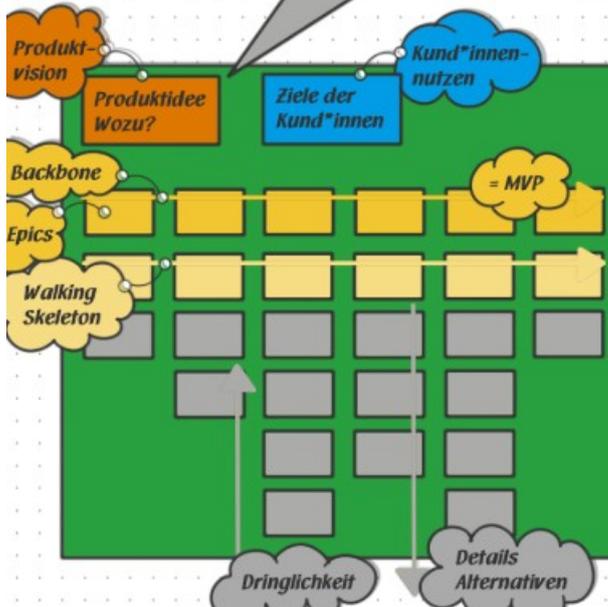
Product Owner\*in

- ▲ Führt Product Backlog öffentlich.
- ▲ Sucht informellen + formalen Austausch über das Produkt.
- ▲ Koordiniert Stakeholder\*innenaustausch.
- ▲ Sorgt für nachvollziehbare, bei Bedarf gemeinschaftliche Festlegung des relativen Geschäftswerts.



150

*A story map is a simple way to tell a story + break it down into parts.*



## STORY MAP (WALKING SKELETON)

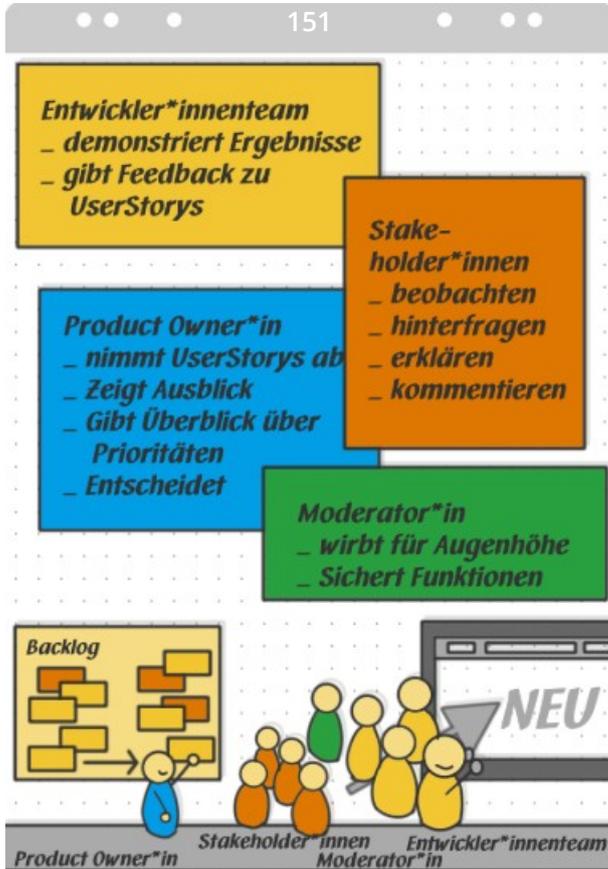
- Gary Levitt, 2005; Jeff Patton, 2015
- Epics → Tasks → UserStories
- Epics
  - = „big activities“
  - Stehen entlang der Wertschöpfungskette im Backbone.
- Tasks
  - Tasks aktiv formulieren
  - Immer mit Zielsetzung für Kund\*innen.
  - Tasks werden in UserStories überführt.

In Backlogs mit vielen UserStories verlieren Teams häufig die Übersicht. Story Mapping gibt Orientierung, um schnell ein lauffähiges Produkt live zu stellen + dieses mit hohem Kund\*innennutzen iterativ zu erweitern.

### TIPPS + TRICKS

- Regelmäßig Reihenfolge des „Backbone“ prüfen („Stimmt die Geschichte?“)
- Sortierung der UserStories regelmäßig kontrollieren („Was hat größten Nutzen für die Kund\*innen?“)
- Gespräch steht im Vordergrund (Card \* Conversation \* Confirmation)
- Regelmäßig mit Produktteam Story Map „durchgehen“, besprechen + verfeinern
- Produktvision am Lauf des „Walking Skeletons“ erklären

QUELLEN / VERWEISE [047 Planning] [146 Grooming / Backlog Refinement] [slideshare.net/jeffpatton/user-story-mapping-discovery-the-whole-story] [048 Card ♥ Conversation ♥ Confirmation]

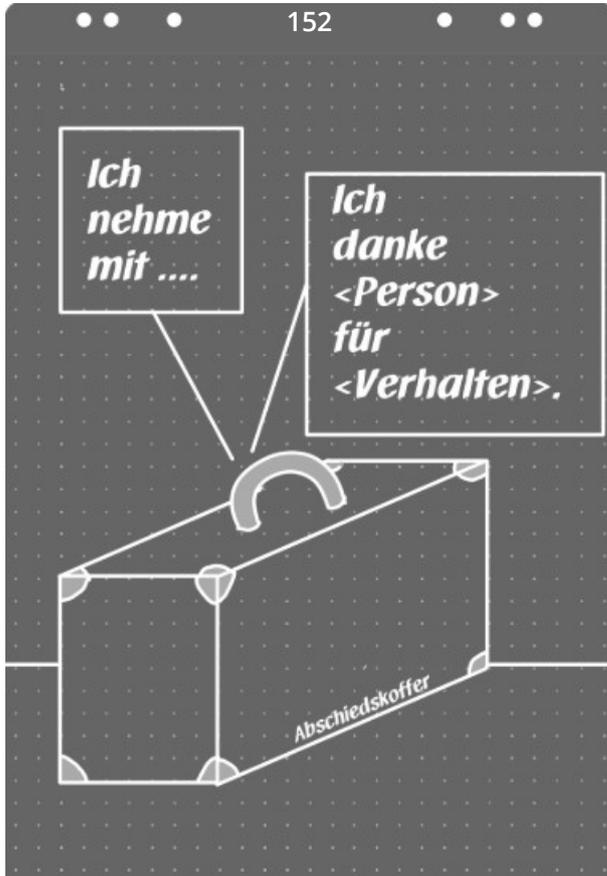


## REVIEW

- Regelmäßig, feste Länge (90' Minuten)  
[Scrum-Guide: 1 -4 Stunden]
- Ergebnisse für alle visualisieren (Wandzeitung, Ticketsystem)

Ein Review ist kein Statusmeeting des klassischen Projektmanagements. Ein Review dient der Synchronisation von Product Owner\*in, Stakeholder\*innen + dem Entwickler\*innenteam. Neben der Abnahme der UserStories wird die abgelaufene Iteration in Produktziel eingeordnet.

QUELLEN / VERWEISE [150 Story Map (Walking Skeleton)] [037 Scrum] [147 INVEST für UserStories] [131 Sounding Board]



## ABSCHIEDSKOFFER

- ♥ Ziel ist es, einen Koffer für die Teilnehmer\*innen zu füllen, welches für die nächste Iteration Gutes für die Teilnehmer\*innen bereithält.
- ♥ In diesem Sinne ist die zweite Frage zu beantworten.
- ♥ Alle Teilnehmer\*innen beantworten nacheinander die beiden Fragen.
- ♥ Alle Antworten bleiben unkommentiert. Dafür sorgt der\*die Moderator\*in.

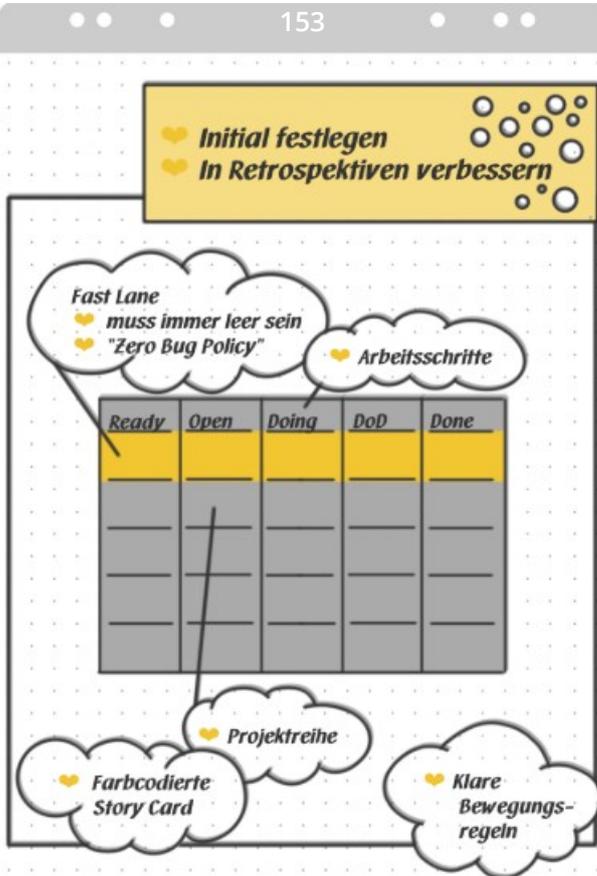


## WANDZEITUNG

- ♥ Kanban-Board
- ♥ Ziele
  - ♥ Arbeitsfluss transparent machen
  - ♥ Engpässe erkennen
  - ♥ Expliziter Arbeitsfluss
- ♥ Standort fürs Daily StandUp
- ♥ Status ablesbar
- ♥ Metriken einführen + zur Kontrolle / Steuerung des Arbeitsflusses nutzen
  - ♥ Lead Time
  - ♥ Cycle Time
- ♥ Ziele
  - ♥ Arbeitsfluss transparent machen
  - ♥ Engpässe erkennen
  - ♥ Expliziter Arbeitsfluss

Fast Lane: Wenn ein Task erscheint, muss das Team diesen sofort bearbeiten.

Masern-Regel: Wenn eine Karte sich in einer bestimmten Zeiteinheit (1 Tag, vier Stunden) nicht bewegt, bekommt die Karte einen Punkt.





## ZIEL Fehlerfreie, funktionale Software Störungsfreier Betrieb

Mit welchem Mix aus Fehlervermeidung + (schneller) Fehlerbearbeitung können wir gut, schnell + sicher liefern?

**Fehler:**  
\* etwas, was falsch ist, vom Richtigen abweicht; Unrichtigkeit  
\* irrtümliche Entscheidung, Maßnahme; Fehlgriff

(Quelle: Andresen)

**Wir können nur aus Fehlern lernen, wenn wir die Fehler als Solche anerkennen.**

## ZERO BUG POLICY

- \* Fehler passieren.
- \* Fehler sind unvermeidbar.
- \* Jeder Fehler ist ein Lernmoment.

Schuldfrage + Fehlerursache entkoppeln.  
Fehler sind immer ein **Lerngeschenk**.

## STRATEGIE ZUM ERREICHEN DER „ZERO BUG POLICY“

- \* Wiederholung von Fehlern vermeiden
- \* Fehler als Lernmoment nutzen
- \* Fehler schnell fixen, dann Fehler dauerhaft umgehen

## 24-STUNDEN BIS ZUR POST-MORTEM-ANALYSE

Innerhalb von 24 Stunden nach einem definierten Ereignis („Blocker“, „Incident“, „Fehler XYZ“) findet mit einer Post-Mortem-Analyse mit allen Beteiligten an dem Ereignis statt. Alle Beteiligten nutzen die Post-Mortem-Analyse als Lernmoment.

## RULE OF THREE

Wenn ein Fehler dreimal ähnlich auftritt, braucht das Team eine grundlegend andere Lösung.

## MÖGLICHE METHODEN(-BAUSTEINE) ZUM ERREICHEN VON „ZERO BUGS“

Definition of Ready \* Definition of Done \* Pair Programming \* Refactoring \* Slack \* Retrospektiven \* Post-Mortem-Analysen \* Automatisierte Tests \* Test Driven Development \* Coding Standards \* Stopp the Line! \* Team Working Agreements \* Bearbeitungsregel: Jeder Fehler wird sofort behoben. \* „Bug Lane“ auf der Wandzeitung (als Fast Lane) \*



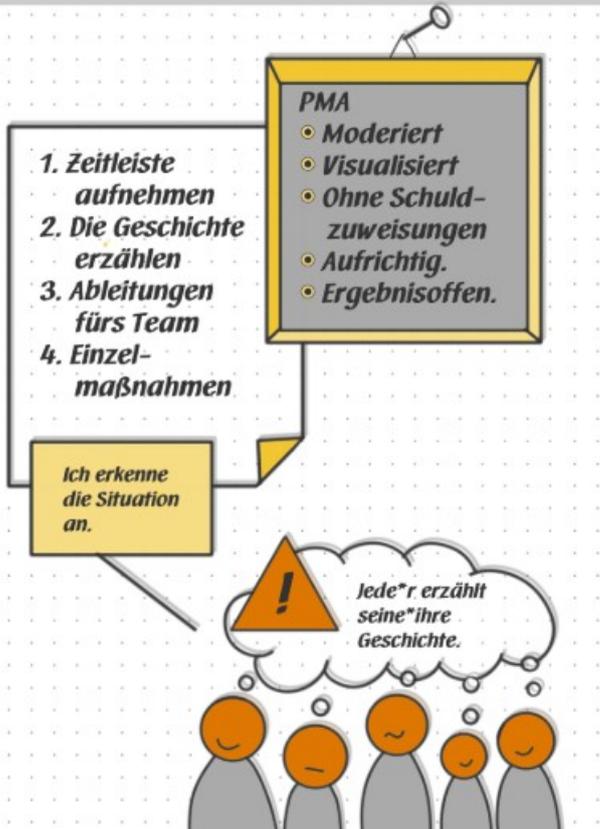
155

## POST-MORTEM-ANALYSE

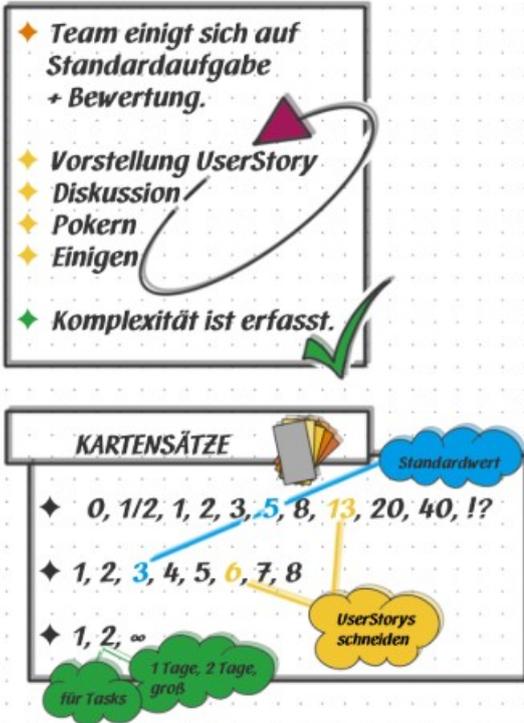
Innerhalb von 24 Stunden nach Auftreten des definierten Ereignisses (Fehler, Incident, Blocker) treffen sich alle Beteiligten zur Post-Mortem-Analyse.

### ABLAUF

- Eine\*e Moderator\*in lädt zur Post-Mortem-Analyse ein. Er\*sie sorgt dafür, dass die Beteiligten ruhig + ohne Schuldzuweisungen den Fehler verstehen + ihre Ableitungen daraus ziehen.
- Jede\*r bringt seine\*ihre Ereignisliste mit. Diese ist möglichst konkret: „Datum, Uhrzeit, Ereignis“.
- Die Teilnehmer\*innen tragen zeitlichen Verlauf zusammen + tragen diesen auf einer Zeitleiste ab.
  - Was habe ich getan?
  - Welche Ergebnisse habe ich beobachtet?
  - Welche Erwartungen hatte ich?
  - Welche Annahmen hatte ich?
  - Wie stellt sich der zeitliche Verlauf für mich dar?
- Die Beteiligten erzählen sich gegenseitig die Geschichte, was genau passiert ist. Die Beteiligten verstehen den Fehler – sowohl ursächlich als auch im Beziehungsgeflecht. Die Geschichte kann humorvoll aufgeladen werden, sofern dies die Fehlerannahme erleichtert.
  - Was ist genau passiert?
  - Wie ist der Fehler passiert?
  - Warum ist der Fehler passiert?
- Die Beteiligten beantworten die Fragen:
  - Was machen wir anders?
  - Was werde ich anders machen?



QUELLEN / VERWEISE [048 Card ♥ Conversation ♥ Confirmation] {156 Aufwandspoker} [147 INVEST für UserStorys]



## AUFWANDSPOKER

### POKERREGELN

- ◆ Aufgabe: Person stellt Aufgabe vor
- ◆ Zeitliche Begrenzung.
- ◆ Alle zeigen eine Karte.
- ◆ Alle stellen Verständnisfragen.
- ◆ Alle wählen verdeckt eine Karte.
- ◆ Das Team einigt sich.

Relative Komplexität von Aufgaben erfassen.

### DISKUSSIONSREGELN

Bei Uneinigkeit diskutiert das gesamte Team. Jede\*r begründet seine\*ihre Entscheidung.

- ◆ Der „größte“ + der „kleinste“ Wert erklären ihre Wahl.
- ◆ Der „größte“ + der „kleinste“ Wert erklären ihre Wahl + kommentieren die andere Äußerung.
- ◆ Exemplarisch antworten drei Teammitglieder die Frage: „Was hat mich dazu veranlasst, diese Aufgabe so einzuordnen?“
- ◆ Exemplarisch begründen zwei Teammitglieder die Relation zur Standardaufgabe + zur letzten Bewertung.

### EINIGUNGSREGELN

- ◆ Alle zeigen den gleichen Wert.
- ◆ Alle zeigen den gleichen Wert außer eine Person. Karte hat nur einen Abstand zum Wert der anderen. Es gilt der
  - ◆ höhere
  - ◆ niedrige Wert.
- ◆ Nach dreimal Pokern gilt der
  - ◆ aufgerundete oder der
  - ◆ abgerundete Durchschnittswert.



## SCHÄTZVERFAHREN

### MAGIC ESTIMATION

- Alle UserStories werden gleichmäßig an alle Teilnehmer\*innen verteilt.
- Standardaufgabe wird durch die Teilnehmer\*innen mit Wert definiert.
- Alle legen ihre UserStories ab + erläutern ihre Zuordnung.
- Nacheinander kann jede\*r eine Story umlegen. Er\*sie begründet jeweils die andere Zuordnung.
- Nach einer den Teilnehmer\*innen nicht bekannten Zeit (zum Beispiel neun Minuten) klingelt ein Wecker. Die zu diesem Zeitpunkt gültigen Zuordnungen sind die „magischen“ Schätzungen.

### BADEWANNEN-VERFAHREN

- Drei Aufgaben werden im Team besprochen + bewertet.
- Die Gruppe findet sich in Teilgruppen + gleicher Anzahl von UserStories.
- Die Teilgruppen weisen die UserStories Werte zu hängen diese zur Orientierung (für alle) auf.
- Wenn Teilgruppen sich nicht einig sind, tragen sie ihre UserStories + ihre aktuellen Vorschläge ins Plenum.
- Dieses geht alle nicht zugeordneten UserStories durch + ergänzt um die noch nicht zugeordneten UserStories.

### TIPPS + TRICKS

- „Sammeltopf“ für zu schneidende UserStories aufstellen, Schneidevorschlag auf der Rückseite der Karte notieren
- Beispielaufgaben aufstellen: „ist diese Aufgabe kleiner oder größer?“
- Nicht über Zeiten sprechen. Auf die Komplexität + Relation der Aufgaben konzentrieren.

157

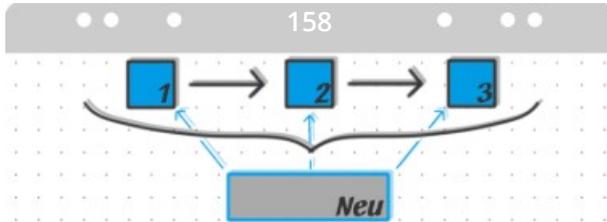
**EPICS**  
■ Schätzung in T-Shirt-Größen  
■ S, M, L + XL

2	3	5	8	13

**USER STORIES**  
■ Aufwandspoker  
■ Magic Estimation  
■ Badewannen-Verfahren

**RELATIVE KOMPLEXITÄT**  
■ Diese Aufgabe ist ähnlich, weniger komplex oder komplexer als diese Aufgabe da.  
■ Abstrakte Schätzung

QUELLEN / VERWEISE [011 Geschäftswerte auspokern] [072 Entscheidungsformen im Team] [094 Minimum Viable Product (MVP)] [157 Schätzverfahren]



***Code can be copied once, but when the same code is used three times, it should be extracted into a new procedure.***

***(Martin Fowler)***

## RULE OF THREE

Die „Rule of Three“ ist nicht nur für Software-Refactoring, sondern auch während Organisationsveränderungen /-entwicklung nützlich.

### Rule of Three für Organisationen

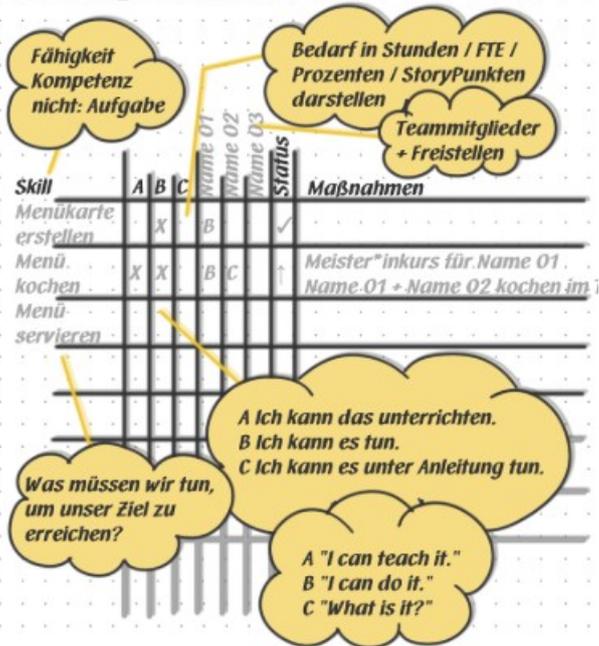
Wenn sich ein Phänomen in einer Organisation zum dritten Mal wiederholt, ist es sinnvoll, eine Veränderung der zu Grunde liegenden Prozesse herbeizuführen.

Die Anwendung der „Rule of Three“ sorgt für eine gleichmäßige Umsetzung von Aufgaben im Team:

- ▶ Aktionismus vermeiden
- ▶ Klarheit über Phänomene erzeugen
- ▶ Nicht alles / immer / sofort ändern
- ▶ Ruhe während der agilen Transition erzeugen
- ▶ Prioritäten setzen
- ▶ Prozesssicherheit erzeugen
- ▶ Themen entdecken
- ▶ Wichtiges identifizieren



## Team Skill Matrix



## TEAM SKILL MATRIX

- ▲ Jurgen Apello, 2014 („Team Competency Matrix“)
- ▲ Team Competency Matrix (Farbcodierung)

A		I can teach it.	Expert
B		I can do it.	Practitioner
C		What is it?	Novice

### TIPPS + TRICKS

- ▲ Kompetenzen (=Stärken) im Team klären, Lernwege im Team definieren
- ▲ Aufstellen für ein Projekt
- ▲ Ermitteln der TeamSkills im Team (nicht „top down“ planen, sondern als Methode der Selbstorganisation nutzen)
- ▲ Abarbeiten von Maßnahmen
  - ▲ Individuelle Entwicklung ermöglichen
  - ▲ Zur Einarbeitung / beim Personalaufbau nutzen
  - ▲ Lernen im Team fördern

### INSTRUCTION

„Each Team Competency Matrix focuses on a single project. Define the competency requirements for your team to have in order to reach these goals. Try categorizing them like this:

- ▲ Topics + Subject Matter
- ▲ Tools + Technologies
- ▲ Processes + Practices
- ▲ Soft Skills

For each piece of the project decide on competency level needs.

Then create a list answering: Which areas does the team need to have competence in order to reach its goals? Categorize them Green, Yellow, Red [...]. How many are there of each?“



## FÜHREN MIT AUFTRAG (REBRIEFING) NACH BUNGAY

- Stephen Bungay, 2010
- Handlungsspielraum von Organisationen wird durch komplexe Umwelt + Anforderungen bestimmt.

### DREI LÜCKEN IM EXEKUTIEREN VON STRATEGIEN

- Zusammenspiel von individuellen Interessen, Emotionen, Belastung führt zu drei Lücken im Exekutieren von Strategien:
- Wissenslücke (knowledge gap): Unterschied zwischen dem, was wir tatsächlich wissen + dem, was wir gerne wissen würden.
- Abstimmungslücke (alignment gap): Unterschied, zwischen dem, was wir intendieren + dem, was Menschen tun.
- Wirkungslücke (effects gap): Unterschied zwischen dem, was wir erwarten + dem, was wir tatsächlich erreichen.

### LEITIDEEN

- Erfolgreiche Führungskräfte schließen diese Lücken zwischen Plänen, Handlungen + Ergebnissen.
- Eindeutige Ausrichtung geben
- Klar kommunizieren
- Vorgehen flexibel anpassen

Rather than a plan, a strategy is a framework for decision making. It is an original choice about direction, which enables subsequent choices about action.  
(Stephen Bungay)



## WAS IHR WISST...

- ♥ Die Gruppenmitglieder haben noch nicht miteinander gesprochen.
- ♥ Der\*die Moderator\*in begrüßt die Runde.
- ♥ Die Teilnehmer\*innen folgen den Anweisungen.
  - ♥ Teilt Euch in Dreiergruppen ein.
  - ♥ Verteilt Euch gleich auf die Räume.
  - ♥ Jeweils zwei Personen beschreiben die dritte Person für fünf Minuten.
    - Der\*die Beschriebene schweigt.
  - ♥ Nehmt dies als Geschenk.
  - ♥ Kommt nach fünfzehn Minuten zurück.
- ♥ Keine offizielle „Auflösung“.
- ♥ Offen Fremdbild erleben.
- ♥ Pausen geben, so dass die Teilnehmer\*innen bei Bedarf für eine Auflösung sorgen können.



QUELLEN / VERWEISE [Inspiration: Anja Hoppe]



- ✗ **Subjektiv.**
- ✗ **Qualitativ.**
- ✗ **Ziele für Organisationen.**
- ✗ **Ziele für Personen.**
- ✗ **Was möchtest Du erreichen?**



- ✗ **Konkret.**
- ✗ **Spezifisch.**
- ✗ **Messbar.**
- ✗ **Woran liest Du ab, dass das Ziel erreicht ist?**
- ✗ **Woran bemerkst Du das?**

## OBJECTIVES + KEY RESULTS (OKR)

- ✗ John Doerr, Intel → Google, 1999

### JAHRES- + QUARTALS-OKRS

- ✗ Jährliches OKR („umbrella idea“), nicht in Stein gemeißelt
- ✗ Quartals-OKRs ändern sich nach Festlegung nicht

### KASKADIERENDE OKRS

- ✗ OKRs auf unterschiedlichen Ebenen
  - ✗ Organisation
  - ✗ Management
  - ✗ Team
  - ✗ Mitarbeiter\*in

### ZIELERREICHUNGSKRITERIEN

- ✗ Erreichbare Punkte: 0 – 10
- ✗ Googles Ziel: 6-7 Punkte / Quartal
- ✗ Mit Zielerreichungsmeeeting werden neue OKRs vereinbart.



## Servant Leadership

**Was kann ich tun,  
damit das Team  
erfolgreich arbeitet?**



## Haltung

- \* Augenhöhe
- \* Offener Wechsel zwischen  
Direktion + Kooperation
- \* Führungs-ABC  
Anweisen \* Beraten \* Coachen

## DIENENDE LEITUNG

- \* „Der Herrscher ist der oberste Diener des Staates.“  
(Friedrich der Große)

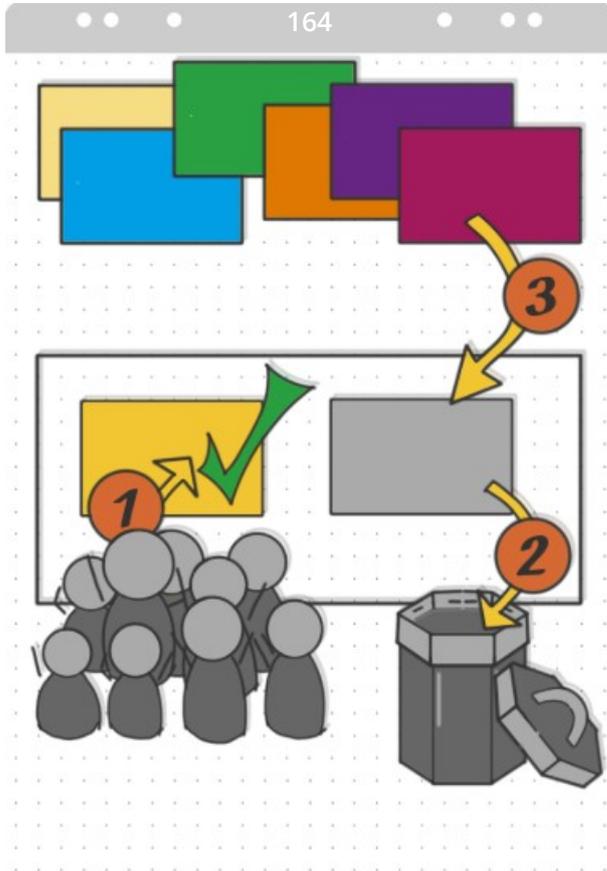
## SERVANT LEADERSHIP

- \* Listening
- \* Awareness
- \* Foresight
- \* Commitment to the Growth of People
- \* Empathy
- \* Persuasion
- \* Stewardship
- \* Healing
- \* Conceptualization
- \* Building Community

- \* „The most valuable ‚currency‘ of any organization ist the initiative + creativity of its members.“  
(Edward Deming)

## TIPPS + TRICKS

- \* Nicht zur „Scrum Mutti“ / zum „Papa Schlumpf werden
- \* Delegieren, Moderieren (von Gesprächen + Konflikten) sowie Feedback als Führungsmethoden nutzen



## ENTSCHEIDEN IM PITCH

- Zur Definition einer Prio #1
- Schnelle Verfahren zum Finden einer relativen Priorität für Geschäftswerte und/oder relative Komplexität

## VORGEHEN

- Zwei UserStories werden an der Wand nebeneinander aufgehängt.
- Beide UserStories werden vorgestellt.
- Die Gruppe wählt eine UserStory aus. Die „Verlierer“-UserStory wird entfernt.
- Aus dem Backlog wird eine weitere UserStory gezogen. Das Verfahren beginnt erneut.

## VOR- + NACHTEILE

- + Schnelle Entscheidungsfindung
- + Relative Einschätzung zwischen zwei UserStories fällt allen Beteiligten leicht.
- Wenig Diskussion im Gesamtüberblick



## LEAN CHANGE MANAGEMENT CYCLE

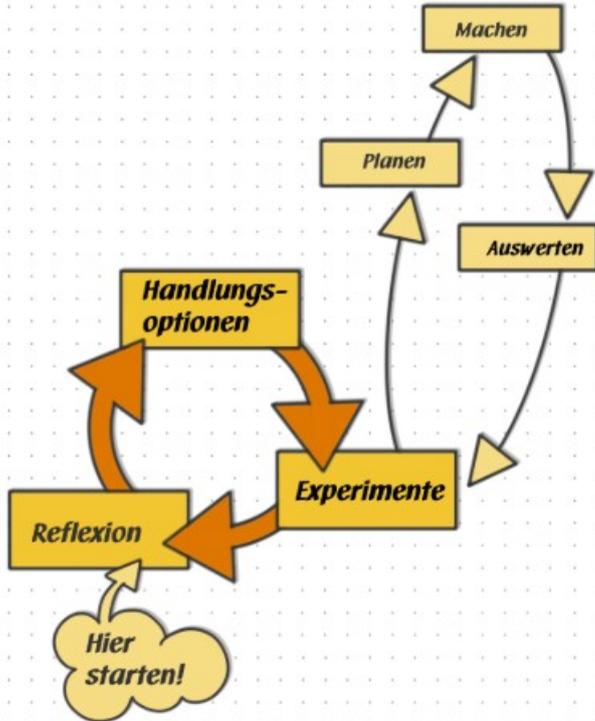
- ★ Jason Little, 2015
- ★ Iterativ, inkrementelle Veränderung von Organisationen
- ★ Aus Experimenten lernen – sowohl im „Erfolgs-“ als auch im „Mißerfolgsfall“.
- ★ Organisation lernt ritualisiert, Neues auszuprobieren.
- ★ WIP = 1 für Lean Change Management Cycle

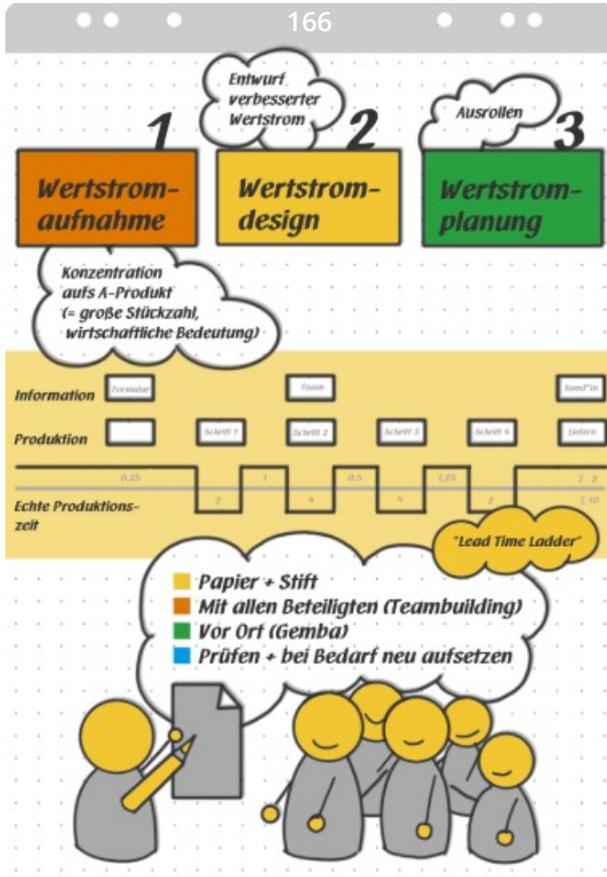
## LEAN CHANGE MANAGEMENT STYLE

- ★ Reflexion („Insights“): Ist-Zustand erkennen + verstehen; Hypothesen formulieren
- ★ Handlungsoptionen („Options“): aus Hypothesen möglichst viele Handlungsoptionen ableiten, diese gruppieren + bewerten; erste Validierungen herbeiführen
- ★ Experimente („experiments“): Veränderung einführen (auf Realisierbarkeit prüfen), Verprobung im „Sub-Cycle“; Ergebnisse werden in „Insights“ ausgewertet

## SUB-CYCLE „EXPERIMENTS“

- ★ Planen („Prepare“): Change in möglichst viele kleine Teile zerlegen; Zielzustand mit Hypothese (in festen Metriken) definieren
- ★ Machen („Introduce“): Change in Teilen umsetzen
- ★ Auswerten („Review“): Hypothesen mittels Ergebnissen + Metriken überprüfen, nächste Schritte ableiten





## WERTSTROMANALYSE

- Aus Toyota Produktionssystem
- Eliminieren von (Zeit-)Verschwendung („Muda“)
- Reduktion von Wartezeiten
- Identifikation von nicht-wertschöpfenden Prozessschritten

- Analyse von Material- und Informationsflüssen
- „Trägt dieser Schritt zur Wertschöpfung bei?“

## VORGEHEN

- Ist-Aufnahme Informationsfluss
- Ist-Aufnahme Produktionsfluss
- Prozessschritte + Wartezeiten aufnehmen
- Nicht idealisieren: „in echt“ + „vor Ort“ („gemba“) mit „Papier + Stiften“ aufnehmen
- Visualisieren der Prozessschritte (mit Detaildaten: Prozess- + Rüstzeiten, Anzahl Mitarbeitende, Losgröße/Behältergröße, Bestände, Anzahl Produktvarianten, Arbeitszeiten/Schichtmodelle)
- (Standardisierte / vereinbarte) Symbole nutzen
- Durchlaufzeiten (lead time), Wertschöpfungszeiten (cycle time) ermitteln

QUELLEN / VERWEISE [123 Kanban] [119 Kaizen] [200 Lean Development]

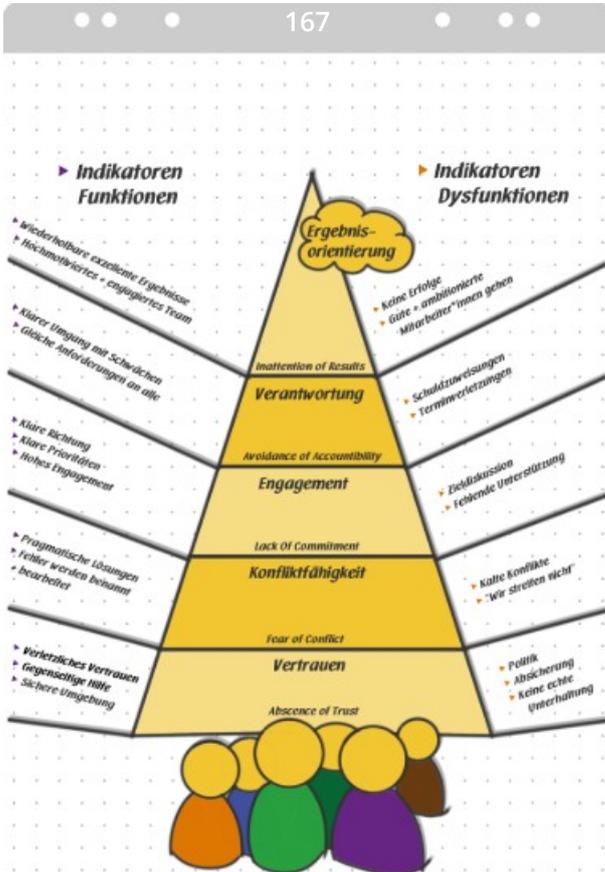


## TEAMFUNKTIONEN NACH LENCIONI

- ▶ Patrick Lencioni, 2002
- ▶ Populärwissenschaftlich („Fabel“)
- ▶ Die Teamfunktionen bauen aufeinander auf.

### BEISPIELHAFTHE MASSNAHMEN, UM EINE EBENE ZU ERREICHEN

- ▶ Vertrauen
  - ▶ Persönliches Kennenlernen
  - ▶ Personal Maps (Appelo)
- ▶ Konfliktfähigkeit
  - ▶ Konflikte moderieren / mediatieren
  - ▶ Offen sein
- ▶ Engagement
  - ▶ Klare zeitliche Ziele
  - ▶ Teamumgang mit geplanten + ungeplanten Abwesenheit planen
  - ▶ Meteteringergebnisse in klare Aktivitäten überführen
- ▶ Verantwortungsübernahme
  - ▶ Öffentlich Ziele visualisieren
  - ▶ True North erarbeiten + täglich in Entscheidungen challengen
- ▶ Ergebnisorientierung
  - ▶ Öffentlich Ergebnisse zeigen + feiern
  - ▶ Mißerfolge in Lernmomente überführen

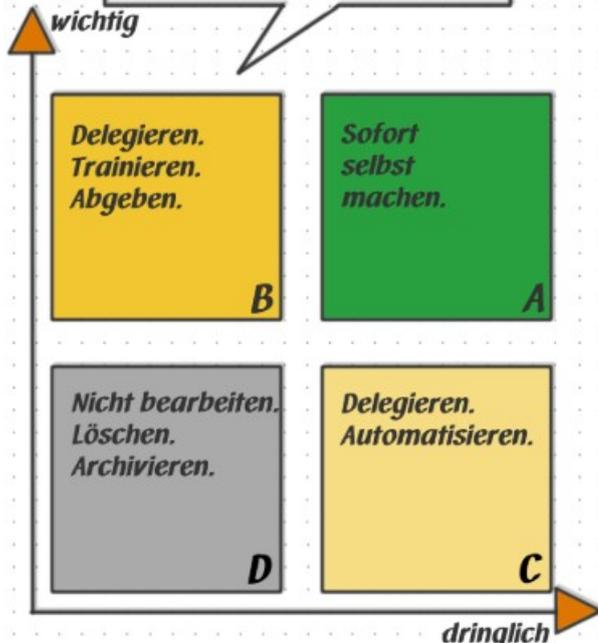


QUELLEN / VERWEISE [The five Dysfunctions of A Team; Patrick Lencioni] [122 Team nach Andresen]



168

*I have two kinds of problems,  
the urgent and the important.  
The urgent are not important,  
and the important are never urgent."  
(Dwight D. Eisenhower)*



## EISENHOWER-MATRIX

- ♥ Einfache Priorisierung.
- ♥ Unterstützt tägliche Selbstorganisation.
- ♥ Kann auch zur Priorisierung von UserStories genutzt werden.

Wie wichtig ist die Aufgabe?  
Wie dringlich ist die Aufgabe?

### VORTEILE DER EISENHOWER-MATRIX

- ♥ Einfach zu verstehen; Zuordnung in vier Kategorien häufig leicht zugänglich.
- ♥ Zeitfresser leicht zu erkennen („nicht wichtig, nicht dringlich“)
- ♥ Schneller Überblick durch Visualisierung.

### TIPPS + TRICKS

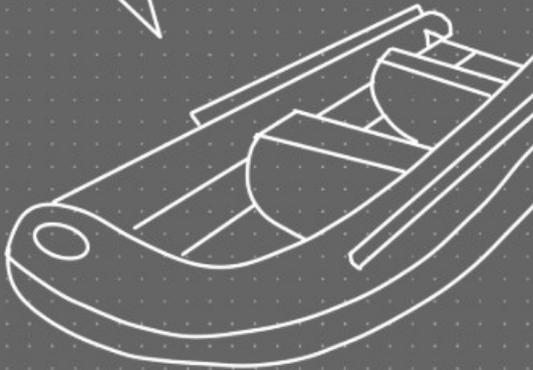
- ♥ Ritualisiert Eisenhowermatrix durchgehen (täglich).
- ♥ Konkrete Termine an ToDos „hängen“, um Dringlichkeit zu verdeutlichen.
- ♥ Sprachregelung für „dringlich“ + „wichtig“ im Team entwickeln.
- ♥ 80% Slack beachten – 20% des Tages nicht verplanen.
- ♥ Aufgaben, die „übrig bleiben“ oder durch nicht-vollständige Bearbeitung entstehen, als neue ToDos / UserStories (mit neuem Titel) in die nächste Priorisierung aufnehmen

QUELLEN / VERWEISE [034 ALPEN-Methode zur Selbstorganisation] [035 Zeit- + Selbstmanagement] [007 Delegieren]



169

**Rettet  
Euch!**



## RETTUNGSBOOT

- x Material: dickere Maler-/Abdeckplane
- x Größe: 0,33 m<sup>2</sup> / Teilnehmer\*in

Ihr seid in schwerer See auf ein Rettungsboot gestiegen. Leider ist das Boot falsch herum. Ihr müsst nun das Boot herumdrehen – das Wasser um Euch ist Hai-verseucht. Daher müsst Ihr beim Umdrehen immer alle auf dem Boot bleiben

### ABLAUF

- x Durchführung des Spiels
- x Reflexion in der Gruppe

QUELLEN / VERWEISE [076 Teamphasen nach Tuckman] [167 Teamfunktionen nach Lencioni] [122 Team nach Andresen]



**Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung + Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Expert\*innen in Organisationen.**

(Quelle: DBVC)

### WIRKFAKTOREN

– **Ressourcenaktivierung**

Spiegeln + Erkennen von Fertig- / Fähigkeiten

– **Problemaktualisierung**

Situation erneut erleben / nachspüren

– **Unterstützung bei Problembewältigung**

Handlungsoptionen erarbeiten  
Handlungsvariationen aufzeigen

– **Motivationale Klärung**

Spiegeln der Innenwelt  
Erkennen innerer Motive

– **Bindung**

Vertrauen  
Verletzlichkeit  
Verantwortung

## COACHING

### HALTUNG

- ▲ Empathisch zu allen Beteiligten (Nachfühlen, nicht mitleiden, einführend)
- ▲ Distanziert zur Sache (ohne Wertung des Systems oder potenzieller Lösungen, bewusst über Regeln, Normen + Werte des Coachee-Systems, emotional unberührt)
- ▲ Dissoziiert zum System (außerhalb des Systems, ohne eigene Agenda)

Agile Coaches begleiten Teams, Organisationen + Individuen in ihrer Veränderung im Sinne des agilen Manifests.

(Judith Andresen)

### TIPPS + TRICKS

- ▲ Geduld entwickeln + halten, Selbststeuerung + Freiwilligkeit achten.
- ▲ 80% der Zeit ist Auftragsklärung. Nicht am Anliegen coachen, sondern den Auftrag suchen.
- ▲ Offen arbeiten.
- ▲ Eigene Normen, Werte + Regeln in Bezug auf das Coachinganliegen (den -auftrag) reflektieren.

### GRENZEN DES COACHINGS

„Für die Entscheidung, ob ein\*e Klient\*in eher ein Coaching oder eine Psychotherapie benötigt, eignet sich das Kriterium [der Tiefe], weil man in der Praxis gut explorieren kann, ob ein bestimmtes Problem mit Persönlichkeitseigenschaften des\*der Klient\*in, mit den Strukturen und Verhältnissen im Umfeld und in der Organisation, in der er sich bewegt, oder mit der aktuellen Situation zusammenhängt.“ (Bernhard Grimmer)



## FÜHRUNGSFORMEN NACH HACKMAN

- Richard Hackman, 2005
- Phasen der Teamentwicklung
- Raus aus „Command + Control“, hin zu „target + track“
- Interventionen während einer Iteration

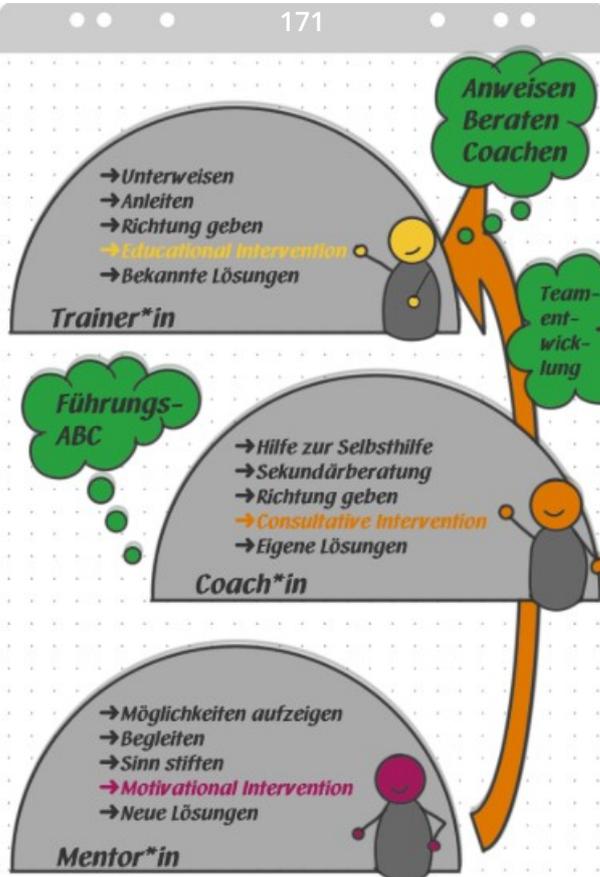
Each of the three coaching functions has the greatest constructive effect at specific times in the team task cycle. Specifically,

- motivational coaching** is most helpful when provided at the beginning of a performance period,
  - consultative coaching** is most helpful when provided at the midpoint of a performance period, and
  - educational coaching** is most helpful when provided after performance activities have been completed.
- (Richard Hackman)

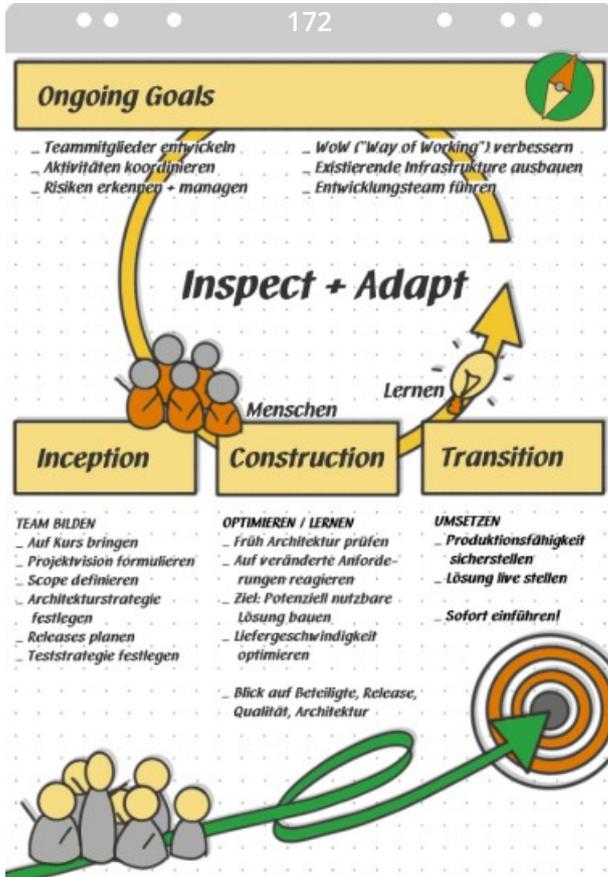
Mentor\*in

Coach\*in

Trainer\*in



QUELLEN / VERWEISE [researchgate.net/publication/253963423\_A\_Theory\_of\_Team\_Coaching] [170 Coaching] [177 Training] [193 Autoritätsmatrix nach Hackman]



## DISCIPLINED AGILE DELIVERY (DAD)

♥ Scott Ambler + Mark Lines, 2019   ♥ Skalierbar, iterativ, inkrementell

Disciplined agile delivery (DAD) identifies that People, and the way they interact with each other, are the primary determinant of success for a solution delivery team.

- ♥ Disciplined Agile Delivery betrachtet komplettes Projekt: Idee / Strategie / Konzept / Umsetzung / Live / Maintenance
- ♥ Enthält Elemente agiler Software-Entwicklungspraktiken sowie Scrum, agiler Modelle, Kaizen, Kanban.
- ♥ Strategie ergibt sich aus dem Projektziel, gemessen in bewusst gewählter Währung wie Geschäftswert, Risikominimierung, Termintreue.
- ♥ Fünf (erweiterbare) Projektrollen: Stakeholder\*in, Product Owner\*in, Teammitglied, Teamleitung, Architekturverantwortliche

### MINDSET

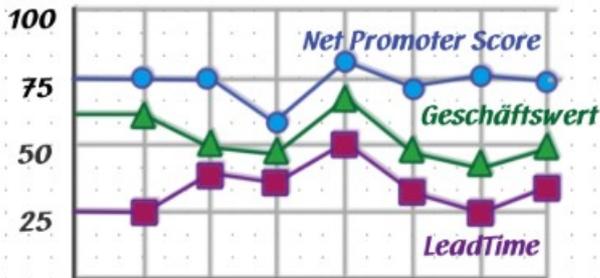
- ♥ Consumable Solutions. Fokus des DAD sind verkaufbare + über alle Nutzer\*innengruppen nutzbare Produkte + Services.
- ♥ Incremental value delivery. DAD arbeitet mit einer stückweisen Lieferung von Wert durch MBI („minimum business increments“)
- ♥ Shift left. Tests + Validierungssystem („verification + validation, V+V“) werden so früh wie möglich in die Produktion eingeschlossen.
- ♥ Shift right. Strategien + Pläne werden im laufenden Prozess geprüft + angepasst.
- ♥ Prove it with code. Frühes + vollständige Nutzung von Architektur + Design.
- ♥ Automate, automate, automate. Möglichst alles automatisieren, insbesondere Tests + Deployment.

QUELLEN / VERWEISE [101 Projektvorgehen: klassisch + agil] [119 Kaizen] [037 Scrum] [123 Kanban] [204 Design Sprint] [Choose your WoW, Mark Lines + Scott Ambler]



1. Sind wir auf Zielkurs?
2. Wie läuft unsere Zusammenarbeit?
3. Wie schnell sind wir?

- Regelmäßig Metriken erfassen
- Bewerten
- Learnings formulieren
- Maßnahmen ableiten



## METRIKEN DER AGILEN TRANSITION

- x Aus Zielen / Zielräumen Metriken ableiten
- x Regelmäßig erfassen + veröffentlichen
- x Ziel: Commitment + Bewusstsein für die Veränderung

### GESCHÄFTSWERT (BUSINESS VALUE), BV

- x Identifikator für Geschäftswert ermitteln: Umsatz, Kund\*innentage, Geschäftswert der umgesetzten UserStories
- x Summe pro Iteration bilden

### NET PROMOTER SCORE (NPS)

- x „Mit welcher Wahrscheinlichkeit wirst Du \$Organisation als Arbeitgeber\*in empfehlen?“
- x Abfrage von 0 – 10 für alle Teilnehmer\*innen
- x 0 – 6                   unzufrieden   (%-Anteil ermitteln)
- x 7 – 8                   indifferent (werden nicht betrachtet)
- x 9 – 10                 zufrieden   (%-Anteil ermitteln)
- x  $NPS = \% \text{ zufrieden} - \% \text{ unzufrieden}$

### LEAD TIME (LT)

- x Durchlaufzeit der Epics auf dem Teamboard messen („on stage since“ bis „live“)
- x Summe pro Iteration bilden
- x Ergebnis für einfachere Darstellung „umpolen“ ( $0 \rightarrow 100, 100 \rightarrow 0$ )



174

Wie wahrscheinlich ist es, dass Du das Unternehmen einem Freund \* einer Freundin weiterempfehlen wirst?

<input type="checkbox"/> 00	<input type="checkbox"/> 06
<input type="checkbox"/> 01	<input type="checkbox"/> 07
<input type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 08
<input type="checkbox"/> 03	<input type="checkbox"/> 09
<input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 10
<input type="checkbox"/> 05	



## NET PROMOTER SCORE (NPS)

- \* Frederick Reichheld, 2003

„The ultimate question“

- \* Net Promoter Score (NPS) korreliert in 30 Branchen mit Unternehmenswachstum.

### ERMITTLUNG NPS

- \* „Mit welcher Wahrscheinlichkeit wirst Du \$Organisation als Arbeitgeber\*in empfehlen?“
- \* Abfrage von 0 – 10 für alle Teilnehmer\*innen
- \* 0 – 6                    unzufrieden    (%-Anteil ermitteln)
- \* 7 – 8                    indifferent (werden nicht betrachtet)
- \* 9 – 10                  zufrieden    (%-Anteil ermitteln)
- \* NPS = % zufrieden - % unzufrieden

### TIPPS + TRICKS

- \* Fokusgruppen bilden, Begründungen für aktuellen Wert + Verlauf finden
- \* Regelmäßig überprüfen, Verlauf beobachten, Hypothesen formulieren, Experimente ableiten
- \* Einfache Abfrageform finden (zum Beispiel: physisch am Ausgang, digital beim Ausloggen)

QUELLEN / VERWEISE [The Number one you need to grow, Frederick Reichheld] [173 Metriken der agilen Transition]



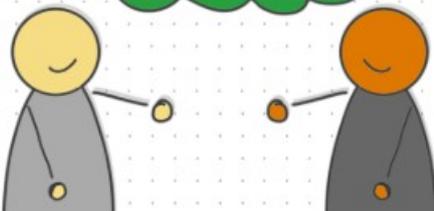
175

→ ./.  
**Aussage** *Statement*

→ ja/nein  
**Anfrage** *Request*

→ Delegieren  
**Ansage** *Command*

Sei eindeutig  
in der Form  
der Beteiligung!



## REQUEST - COMMAND

- Chris McGoff, 2012

„Say >no< to protect your >yes<.“

- Aussage fordert eine klare Reaktion der Zuhörer\*innen.
- Anfrage fordert eine klare Positionierung, nicht „vielleicht“, „mal sehen“.  
„Nein“ ist eine in der Organisation gültige Antwort.
- Ansage fordert klare Delegation einer Tätigkeit, nachdem der\*die Zuhörer\*in die Ansage akzeptiert hat.

### TIPPS + TRICKS

- Form der Beteiligung benennen: „Dies ist eine Ansage / Aussage / Anfrage.“
- Klare, einfache Sätze bilden.

QUELLEN / VERWEISE [The Primes, Chris McGoff] [043 Delegationspoker] [007 Delegieren] [015 Kommunikation (2 Ebenen) nach Watzlawick] [133 Leicht verständlich formulieren]



## KONSENS-, KONSENT-, MEHRHEITSPRINZIP

- ★ Agilität ≠ Basisdemokratie

### TIPPS + TRICKS

- ★ Entscheidungsform für Entscheidungen / Entscheidungsklassen bewusst wählen
  - ★ Länge der Diskussion bestimmen
  - ★ Erwarteten Änderungswiderstand „einpreisen“
  - ★ Alle beteiligen.
- ★ Gesehen werden (Argumente, Gegenargumente) macht „Disagree + Commit“ möglich.
- ★ Konsens fördert intensive Debatte.  
Konsent klärt Gegenargumente.  
Mehrheitsentscheid fördert schnelle Entscheidung.

**Konsens**  
Keine offene Ablehnung  
Kein Änderungswiderstand

**Entscheidung ohne Gegenstimme**  
Einverständnis aller  
Einzelne Stimme hat viel Gewicht.



**Konsent**  
Kürzere Klärungszeit.

Wenig Änderungswiderstand.

**Entscheidung, wenn kein Veto**  
Schwerwiegende, negative, eindeutige (Gegen-) Argumente  
Jede Stimme hat Gewicht..



**Mehrheit**  
Wenig Austausch notwendig.

Kurze Klärungszeit.

**Abstimmungs-majorität.**  
Häufig deutlicher Änderungswiderstand.



QUELLEN / VERWEISE [072 Entscheidungsformen im Team] [134 Formen der Beteiligung]

**TRAINING**

*Geplantes Programm  
zur Kompetenz-  
steigerung*

**Ziele klären**

**Vorgehen erläutern**

**Vormachen**

**Nachmachen**

**Wiederholen**

**Vertiefen**

**– Lernzyklen aufsetzen**

**– Kontrollpunkte vereinbaren**

**Lernzielkontrolle  
Feedback  
Reflexion**

**TRAINING****HALTUNG ALS TRAINER\*IN**

- ♦ Geduldig
- ♦ Aufrichtig
- ♦ Klar
- ♦ Einladend
- ♦ Zuversichtlich

**SELBSTLERNEN**

- ♦ Selbständige Lernerfolgskontrolle
- ♦ Erfolg schafft Motivation!

**TIPPS + TRICKS**

- ♦ Ziele: Warum, Was + Wie erläutern
- ♦ Ziele in eigenen Worten durch Lernende wiederholen lassen
- ♦ 7 Wiederholungen, 7 Kanäle
- ♦ Shu-Ha-Ri folgen



*In selbstorganisierten Teams führen sich die Teammitglieder gegenseitig.*



- 1. Führungsaufgabe annehmen**
- 2. Gesprächsbereitschaft herstellen**
- 3. 1-3 Moderation  
4-6 Mediation  
7-9 Machteingriff**
- 4. Kontrollpunkte vereinbaren**
- 5. Bei Bedarf:  
Lernzyklus etablieren**

## KONFLIKTE BEWÄLTIGEN

Nicht jeder Konflikt ist lösbar. Teil einer Konfliktbewältigung kann es sein, in einer Organisation einen Konflikt einen Umgang definiert zu haben.

### KONFLIKTE MODERIEREN („WIN - WIN“)

- Konfliktgegenstand benennen
- Bedürfnisse klären
- Lösungen finden
  - Lösungsorientierte Fragen stellen
  - Kleine Schritte zur Lösung vereinbaren + gehen

### KONFLIKTE MEDIATIEREN („WIN - LOSE“)

- Ziel klären
- Situation darlegen lassen, durch Gegenüber in eigenen Worten wiederholen lassen, bis Einverständnis herrscht
- Bedürfnisse / Emotionen (er-)klären lassen, möglichst antizipieren lassen
- Lösung finden

### MACHTEINGRIFF DURCHFÜHREN

- Situation darstellen
- Beteiligte wiederholen Gesagtes (als Versuch)
- Machteinscheidung treffen
- Entscheidung begründen



**Supervision ist die Arbeit am Anliegen der\*des Supervisand\*in in Bezug auf seine\*ihre Fähig- + Fertigkeiten als \$ROLLE.**

(Andresen)

### BERATUNG + REFLEXION

- ▶ Agile Coaches ./. Team
- ▶ Rollen
- ▶ Beziehungsdynamik
- ▶ Zusammenarbeit
- ▶ Fachliches
  - ▶ Team-/Organisationsentwicklung
  - ▶ Agile Methoden
  - ▶ Strukturen + Führung
- ▶ Klient\*innen



Beispiel:  
agile\*r  
Coach\*innen  
im Team

## SUPERVISION

### AUFGABE SUPERVISOR\*IN

- ▶ Auftrag mit (formalen) Auftraggeber\*in definieren
- ▶ Inhaltlicher Auftrag mit Supervisand\*innen klären
- ▶ Moderation
- ▶ Bei Bedarf: Einordnung + Beratung
- ▶ Haltung: Empathisch gegenüber allen Beteiligten, distanziert zur Sache, dissoziiert zum System

### AUFGABE SUPERVISAND\*INNEN

- ▶ Teilnahme
- ▶ Arbeit an Fertig- + Fähigkeiten
- ▶ Reflexion
- ▶ Haltung: Offen, ehrlich, authentisch

### GRUPPENSUPERVISION

- ▶ Fallauswahl
- ▶ Austausch, Beratung, Lernen, Spiegeln, Ergänzen, Erfahrungen
- ▶ Handlungsoptionen
- ▶ Abschluss



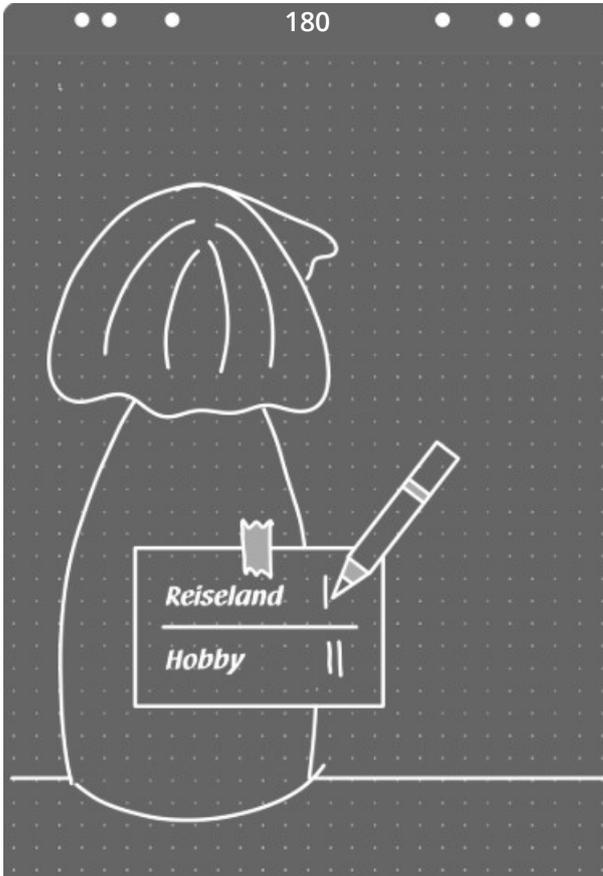
## LÜGE AUF DEM RÜCKEN

### ABLAUF

- ▲ Spielleiter\*in fordert alle Mitspieler\*innen auf, auf einem Pappschild ihr jeweiliges Lieblings-Reiseland + eines ihrer Hobbys aufzuschreiben. Eines der beiden Begriffe wird durch die Teilnehmer\*innen als (plausible!) Lüge formuliert.
- ▶ Pro Teilnehmer\*in: Pappschild, Klebestreifen, Stift
- ▶ Alle Teilnehmer\*innen kleben sich ihr Pappschild auf den Rücken.
- ▶ Alle Teilnehmer\*innen gehen durch die Reihen + machen jeweils einen Strich bei der vermuteten Lüge.
- ▶ Es folgt eine Auswertung im Plenum: „Was verblüfft Dich?“

### TIPPS + TRICKS

- ▶ Kennenlernspiel oder Spiel zum Vertiefen von Beziehungen
- ▶ Einfach zu realisieren.



QUELLEN / VERWEISE [161 Was Ihr wisst...]



## AGILE REIFEGRADE NACH ANDRESEN

Die Reifegrade SWBLM, AR-D + AR-C sind eine Betrachtung auf Teamebene. AR-C + AR-D sind Organisationsfragen. Die agilen Reifegrade beobachten die Fähigkeit zum Lernen auf unterschiedlichen Ebenen.

### SWBLM

Ein Team im agilen Reifegrad löst alle Themen „so wie beim letzten Mal“. Die Teammitglieder wissen nicht, wie sie regelhaft beziehungsweise anlassbezogen Lernmomente herbeiführen können. Die genutzten Prozesse unterliegen keinen Lernzyklen.

### AR-D

Ein Team im agilen Reifegrad D folgt einer klaren Teammission, arbeitet an Regeln und Werten. Das Team ist lernfähig. Die Teammitglieder erfüllen die Teamaufgaben gemeinsam. Die Teammitglieder können sich gegenseitig Wissen vermitteln.

### AR-C

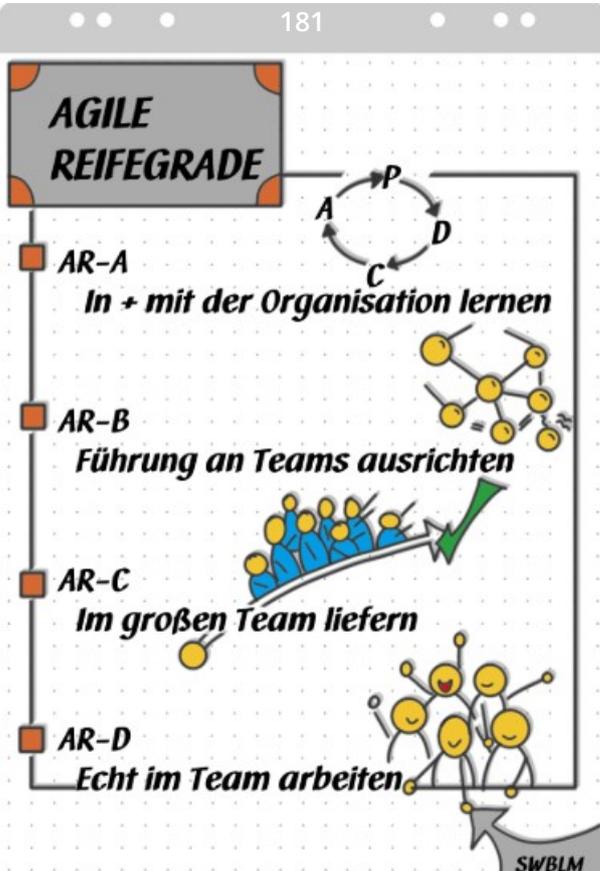
Die gesamte Wertschöpfungskette eines Produkts / Projekts liefert im Sinne des agilen Manifests als Team schnell und testend.

### AR-B

In komplexen und chaotischen Systemen richtet sich die disziplinarische, prozessuale und fachliche Führung an fixen / fluiden Teams aus und macht als dienende Leitung Höchstleistung der Teams möglich.

### AR-A

Die Organisation lernt auf allen Ebenen und kann Erkenntnisse + Kompetenzen zielgerichtet und schnell transferieren.



QUELLEN / VERWEISE [100 Cynefin-Framework] [115 Agile Fluency] [110 CMMI (Capability Maturity Model Integration)]



## LERNHÜRDEN ÜBERWINDEN

Zwischen einer Lernerfahrung + dem Willen einer Veränderung können Lernhürden liegen. Diese können

\* in den Personen selbst, \* im Lerngegenstand selbst oder in \* in der Umgebung angelegt sein.

### TIPPS + TRICKS, UM LERNHÜRDEN IN PERSONEN ZU ERKENNEN + ZU ÜBERWINDEN

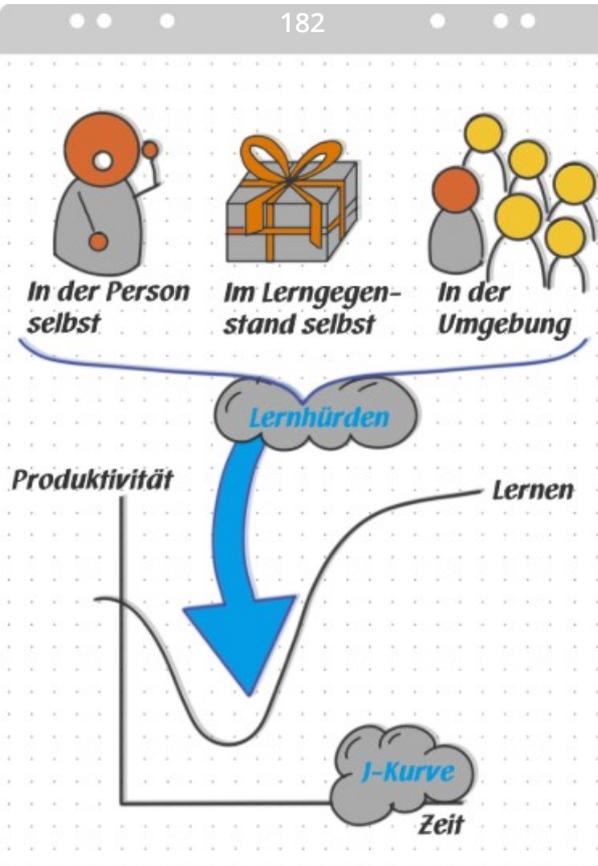
\* Innere Erlaubnis zum Lernen vorhanden? \* Selbstwirksamkeitserwartung vorhanden? \* Kleine Schritte definieren, Selbstkontrolle ermöglichen. \* Belohnung für Lernerfolg ausloben, bei Bedarf: Anstrengung, nicht Lernerfolg belohnen. \* Bisherige Rückschläge ressourcenorientiert betrachten: „Win or Learn“.

### TIPPS + TRICKS, UM LERNHÜRDEN IM LERNGEGENSTAND SELBST ZU ÜBERWINDEN

\* Muster + übliche Verhaltensweisen (Pfadabhängigkeiten), die gegen einen Paradigmenwechsel stehen, erkennen \* Neue Erfahrungen erdenkt man nicht, neue Erfahrungen macht man. \* Einladen ins Ausprobieren. \* Kleiner machen, möglich machen.

### TIPPS + TRICKS, UM DURCH DIE UMGEBUNG INDUZIERTER LERNHÜRDEN ZU ÜBERWINDEN

\* Richtung + Leitplanken ausgeben.  
\* Führung zeigt Vorbild.  
\* Vormachen, einladen, begleiten.  
\* Paradigmenwechsel deutlich benennen, sich anders verhalten.



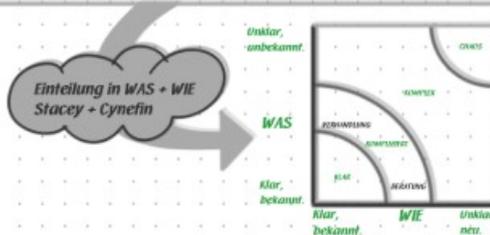
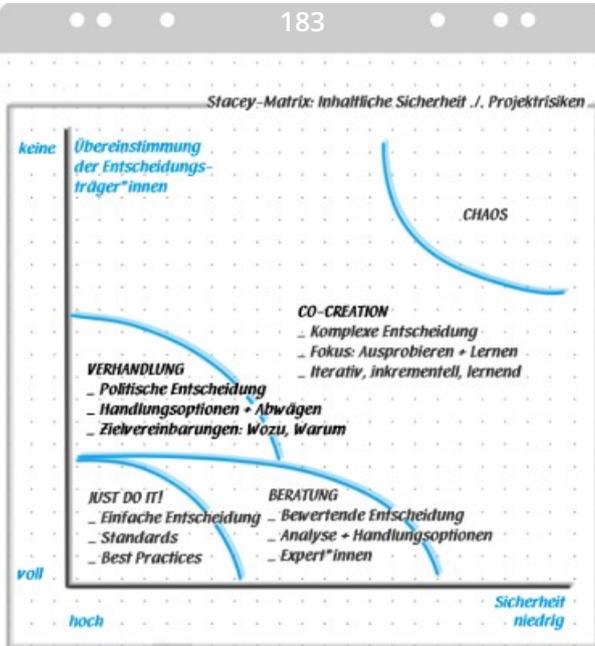


## STACEY-MATRIX

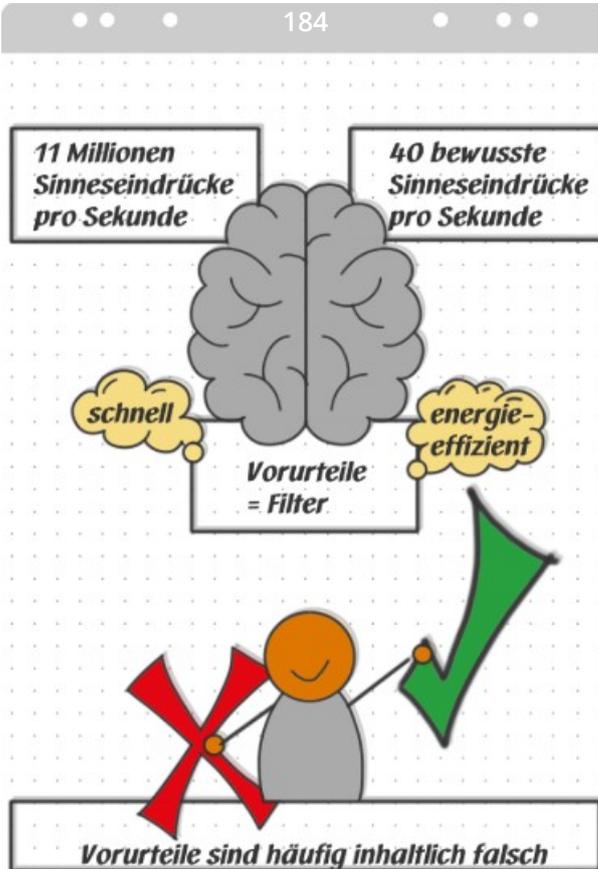
- ♥ Ralph Douglas Stacey
- ♥ Entscheidungsframework in Kategorien „Übereinstimmung der Entscheidungsträger\*innen“ ./ „Sicherheit“

## KOMBINATION STACEY-MATRIX + CYNEFIN

- ♥ **Klar**  
Klare Ursache-Wirkungsbeziehungen  
Standards, Best Practices
- ♥ **Kompliziert**  
Lineare Ursache-Wirkungsbeziehungen  
Verhandeln: Politische Entscheidungsfindung + Kontrolle  
Beraten: Wertende + beurteilende Entscheidungsfindung
- ♥ **Komplex**  
Unklare Ursache-Wirkungsbeziehungen  
Iterativ-inkrementell-lernendes Vorgehen
- ♥ **Chaos**  
Keine Ursache-Wirkungsbeziehungen: Neuanfang + Flucht  
Ausprobieren + Lernen



QUELLEN / VERWEISE [100 Cynefin-Framework] [101 Projektvorgehen: klassisch + agil]



QUELLEN / VERWEISE [anti-bias.eu/wissen/biases-von-a-z]

## VORURTEILE (BIAS)

- ✗ „unconscious bias“ = „unbewusste Voreingenommenheit“
- ✗ Vorurteile sorgen für Orientierung + sorgen für schnelle Handlungen
- ✗ Steuern unbewusst unsere Gedanken (damit unsere Handlungen)
- ✗ Zwei Systeme im Gehirn
  - ✗ Unbewusst, automatisch, nicht direkt steuerbar, zur schnellen Orientierung, greift auf Vorurteile als Filter zurück
  - ✗ Kontrollierbar, arbeitet langsamer
- ✗ Werden im Alter von vier bis fünf Jahren als Kategorien angelegt.

## HÄUFIGE VORURTEILE (BIASES) IM ORGANISATIONSUMFELD

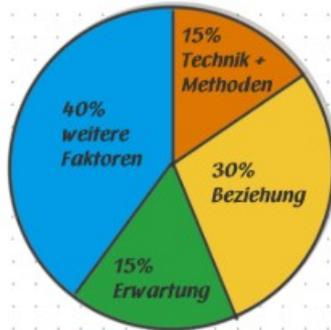
- Ähnlichkeit („affinity bias“): Bevorzugen von Menschen mit geteilten Eigenschaften
- ✗ **Alter** („ageism“): Stereotypisierung / Diskriminierung auf Basis des Alters
    - ✗ Anker: Überbetonung früher Informationen (= Anker) bei Entscheidungsfindung
  - ✗ **Attraktivität** („beauty bias“): Bevorzugung auf Grund äußerlicher Merkmale
  - ✗ **Autorität** („authority bias“): Anpassung an Meinung des\*der Vorgesetzten
  - ✗ **Bestätigungsfehler** („confirmation bias“): Neigung, Informationen zu suchen + zu verwenden, die die eigenen Ansichten + Erwartungen bestätigen
  - ✗ **Geschlecht** („gender bias“): Bevorzugung eines bestimmten Geschlechts
  - ✗ **Gruppendenken** („conformity bias“): Meinung / Verhalten an das der Gruppe anpassen, auch wenn es nicht der eigenen Meinung entspricht
  - ✗ **Halo**: Übertragung eines positiven Merkmals / Erfahrung auf Gesamtheit
  - ✗ **Horns**: Übertragung einer negativen Eigenschaft / Erfahrung auf Gesamtheit
  - ✗ **Kontraste**: Schnelle Bewertung / Einordnung über einen Vergleich
  - ✗ **Name**: Zuschreibung bestimmter Eigenschaften über den Namen
  - ✗ **Selbstüberschätzung** („overconfidence“): Überbetonung eigener Fähigkeiten
  - ✗ **Status quo**: Positive Bewertung des Ist-Zustands



**Beratung eine freiwillige, meist kurzfristige, oft nur situative soziale Interaktion bei nicht-pathologischen Problemfällen.**

nach Eberhard Böhm

### **Einfluss-/Wirkfaktoren zur BERATUNG**

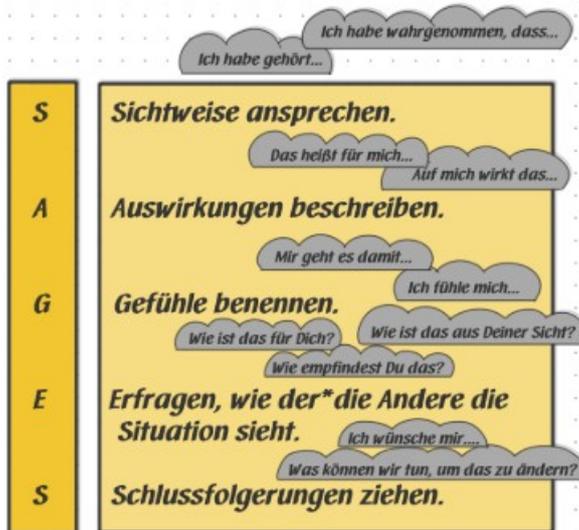


## **BERATUNG**

- ✗ Rat geben, sich beraten
- ✗ Expert\*in benennt nach Analyse des Ist-Zustands mögliche mögliche + optimale Lösungen / Vorgehensweisen.
- ✗ Er\*sie benennt auch Wege, wie diese Lösungen / Vorgehensweisen erreicht werden können + erarbeitet für die Klient\*innen bei Bedarf den Ausführungsplan.

### **BERATUNGSGRUNDSÄTZE IN DER ORGANISATIONSBERATUNG**

- ✗ Unabhängigkeit (von Lieferant\*innen, Marktteilnehmer\*innen)
- ✗ Objektivität: möglichst klare Sicht auf alle Chancen + Risiken
- ✗ Kompetenz: Fachkompetenz für Beratungsgegenstand
- ✗ Vertraulichkeit: keine Weitergabe an Dritte



## SAG ES!

- \* Quelle unklar, häufig genutzt
- \* Unterstützt, schwierige + konfliktreiche Themen zu besprechen

## TIPPS + TRICKS

- \* Sich Zeit nehmen für SAG ES.
- \* Versuchen, Gehörtes nicht als Angriff zu hören, vier Seiten antizipieren, Botschaft jenseits der Beziehungsebene hören wollen.
- \* Zuhören + über das Gehörte nachdenken zeitlich trennen: „Ich brauche einen Moment, mich zu sammeln, bitte warte auf meine Antwort.“
- \* Empathisch mitfühlen, versuchen, Standpunkt des Gegenübers nicht nur zu verstehen, sondern nachzufühlen: „Wie stellt sich die Welt des Gegenüber dar?“

**ANGST**

**Primärgefühl, Körperfunktion  
Bedrohung der körperlichen  
Unversehrtheit,  
Selbstachtung oder -bild**

**Gedankliche Vorwegnahme  
einer subjektiven Not  
Bedürfnis in Gefahr  
Beeinflusst Fühlen,  
Denken + Handeln**

**SORGE**

## ANGST + SORGE

### ANGST

Körperlich, instinktiv, im gesamten Körper.

Allgemein, groß, diffus.

Gedanken + Bilder.

Nicht fassbares Szenario.

Reaktion: Verstecken, Flucht, Angriff / Kooperation

Macht ohnmächtig.

Nicht kontrollierbar.

Beharrlich. Kann „Thema“ ändern.

Lähmt. Verhindert Alltag.

### SORGE

Kopflastig, Gedanken.

Spezifisch, konkret.

Lässt sich klar bestimmen.

Realistische Befürchtungen.

Reaktion: Rationale Analyse der Ist-Situation, Chancen, Risiken + Lösungen.

Optionen + Risiken analysierbar.

Kontrollierbar.

Vorübergehend.

Macht Funktionieren möglich.

### TIPPS + TRICKS

- „Angst ist kein guter Ratgeber.“
- Aus der Angst in die Sorge kommen.
- „Ist diese Entscheidung angstgetrieben oder ist sie eine Antwort auf eine Sorge?“

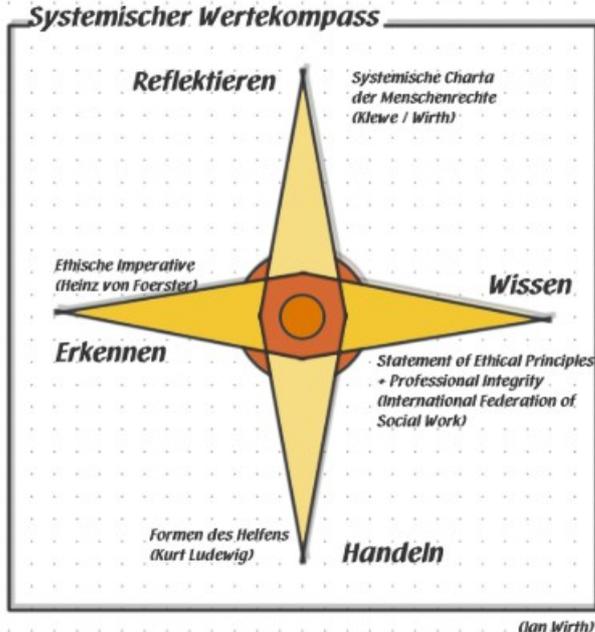


## WERTE

- ★ Organisationswerte sind Leitprinzipien, die das Verhalten + die Entscheidungen (und so indirekt die Organisationskultur) prägen.
- ★ Bedeutung / Nutzen, die eine Organisation einem Konzept, einer Eigenschaft oder einem Prinzip zuschreibt.
- ★ „Werte sind“.
- ★ Liefern Rahmen für Zusammenarbeit, Kommunikation + Zielerreichung.

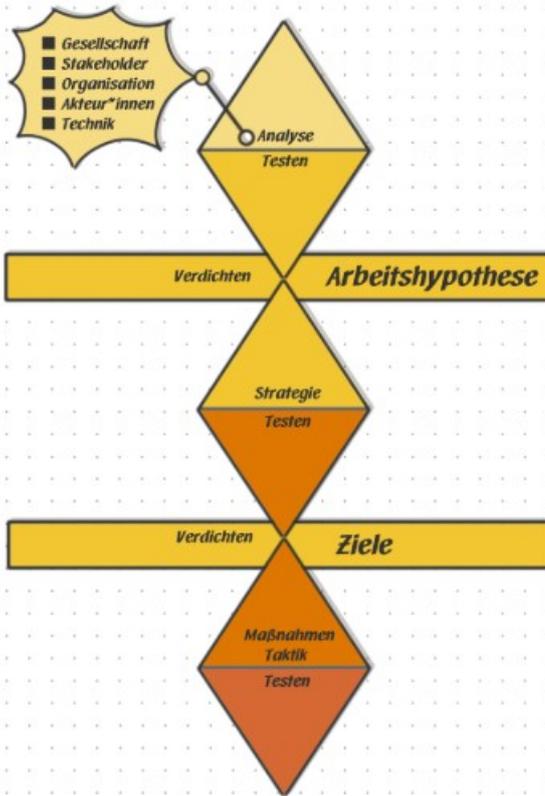
### TIPPS + TRICKS

- ★ „Etwas hat einen Wert“ + „Etwas ist ein Wert“ sprachlich nicht mischen.
- ★ Unternehmenswerte nicht nur über ein Nomen, sondern über Aussagen formulieren.
- ★ Typische Unternehmenswerte wie Qualität, Nachhaltigkeit, Innovation, Kundenfreundlichkeit, Zuverlässigkeit, Integrität oder Offenheit sind zu allgemein formuliert, welche zu wenig handlungsleitend wirken.
- ★ „Weniger ist mehr.“
- ★ Unternehmenswerte entdecken:
  - ★ Welchen Leitprinzipien folgen wir gerade?
  - ★ Finden wir diese gut?
  - ★ Wie sollten sie alternativ lauten?
  - ★ Was müssen wir tun, damit wir andere Werte ablesen können?









## STRATEGISCHER DIAMANT

### ERSTER DIAMANT: ANALYSE

- Gesellschaft: Werte, Trends, Lebensstile, Verhaltensformen, Einschätzung, Mottos
- Stakeholder: Relevante Kommunikations-, Projektpartner\*innen erfassen + verstehen
- Organisation: Werte, Normen + Regeln, Vision + Mission; bestehende Aussagen, Verhaltensweisen + Positionierung (Ist-Zustand)
- Akteur\*innen: Beteiligte identifizieren, Value Stream verstehen
- Technik: Bestehende Möglichkeiten + Restriktionen erfassen

### ZWEITER DIAMANT: STRATEGIE

- Marke, Produkt, Services im Kern erfassen; Ziele ableiten + formulieren
- Feedback von Expert\*innen + Stakeholder\*innen einholen + einarbeiten
- Strategie + Ziele formulieren

### DRITTER DIAMANT: MASSNAHMEN + TAKTIK

- Maßnahmen + Vorgehensweisen aus Strategie ableiten
- Handlungsoptionen im Detail betrachten, Entscheidungskriterien aus Strategie ableiten
- Überprüfungskriterien für Maßnahmen + Taktik entwickeln
- Lernzyklen aufsetzen

### TIPPS + TRICKS

- „Raum öffnen + schließen“: methodisch unterstützen, Denkbarrieren deutlich machen, bewusst umgehen
- „Fertig werden ist eine Entscheidung“
- Ziele + Maßnahmen deutlich trennen



### Führungsaufgaben nach Fredmund Malik

1. Für Ziele sorgen
2. Organisieren
3. Entscheiden
4. Kontrollieren
5. Menschen entwickeln + fördern



**Command + Control**



### Führungsaufgaben nach Judith Andresen

1. Für Richtung + Leitplanken sorgen
2. In Selbstorganisation führen
3. Für Entscheidungen sorgen
4. Für Kontrolle sorgen
5. Menschen entwickeln + fördern

**Target + Track**



## FÜHRUNGSAUFGABEN NACH MALIK / ANDRESEN

- ▶ Ziele, Richtung + Leitplanken  
Beschreibbare Ziele + messbare Zielerreichung formulieren.  
Handlungsleitende Richtung + klare Leitplanken für Handlungen formulieren.
- ▶ Organisation + Selbstorganisation  
Kund\*innen / Kund\*innennutzen zum Fokus aller Handlungen machen.  
Handlungsfähigkeit möglich machen.
- ▶ Entscheiden + delegieren.  
Informationen + Entscheidungen voneinander trennen. Klar, nachvollziehbar entscheiden. Delegationsgegenstand + Art der Beteiligungsform sauber klären.
- ▶ Kontrollieren, für Kontrolle sorgen  
Kontrolle ist eine Form der Entlastung. Konsequenz Kontrollpunkte definieren. KPIs mit Handlungsanweisungen hinterlegen. Lernzyklen aufsetzen.
- ▶ Menschen entwickeln + fördern.  
Individuelle Mitarbeiter\*innenförderung. Lernzyklen aufsetzen + leben.

Effective Managers do first things first and second things... not at all.  
(Peter Drucker)



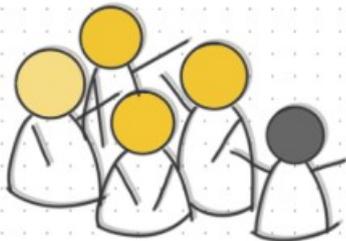
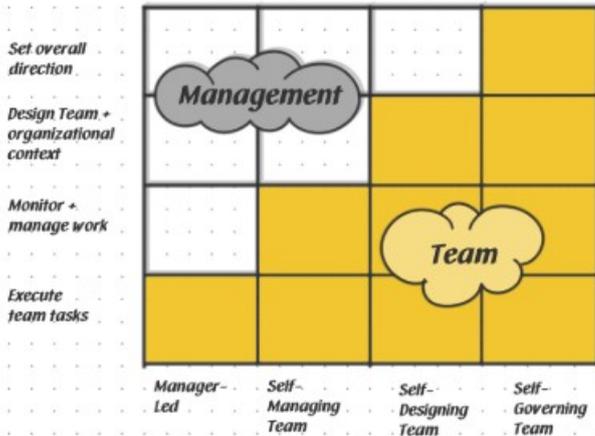
## AUTORITÄTSMATRIX NACH HACKMAN

▲ Richard Hackman

- ▲ Manager\*innengeführte Teams (Manager-led Teams)
  - ▲ Operative Tätigkeiten im Team
  - ▲ Ziele, Arbeitskontext, Prozess, Kontrollmechanismen, Bewertung
  - ▲ Klassische Organisationsstruktur („Stab-Linie“)
- ▲ Sich selbst führende Teams (Self-managing Teams)
  - ▲ Operative Tätigkeiten + Überwachung (Fortschritt, Erledigung) im Team
  - ▲ Während der agilen Transition
- ▲ Sich selbst gestaltende Teams (Self-designing Teams)
  - ▲ Arbeitskontext, Prozess, Kontrollmechanismen, Teile der Bewertung liegen in der Selbstorganisation des Teams
  - ▲ Schließt Personalarbeit (Entlassungen, Einstellungen) ein.
- ▲ Autonome Teams (Self-governing Teams)
  - ▲ Ziele, Arbeitskontext, Prozess, Kontrollmechanismen, Bewertung liegen in der Selbstorganisation

### TIPPS + TRICKS

- ▲ Das agile Manifest spricht von selbstorganisierten Teams + verweist lediglich auf Projektkontexte.
- ▲ Selbststeuerung ≠ Selbstorganisation
- ▲ Klarheit über unterschiedliche Führungsaufgaben herstellen; in Autoritätsmatrix verorten, transparent machen
- ▲ Entwicklungsziele zwischen Führung + Team aushandeln.
- ▲ „Im Operativen führt das Team sich selbst“: Leitlinien fürs Team formulieren + einfordern



QUELLEN / VERWEISE [Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Richard Hackman] [102 Führung] [143 Führungsaufgaben nach Bungay] [122 Team nach Andresen] [207 Managementformen nach St. Gallen]



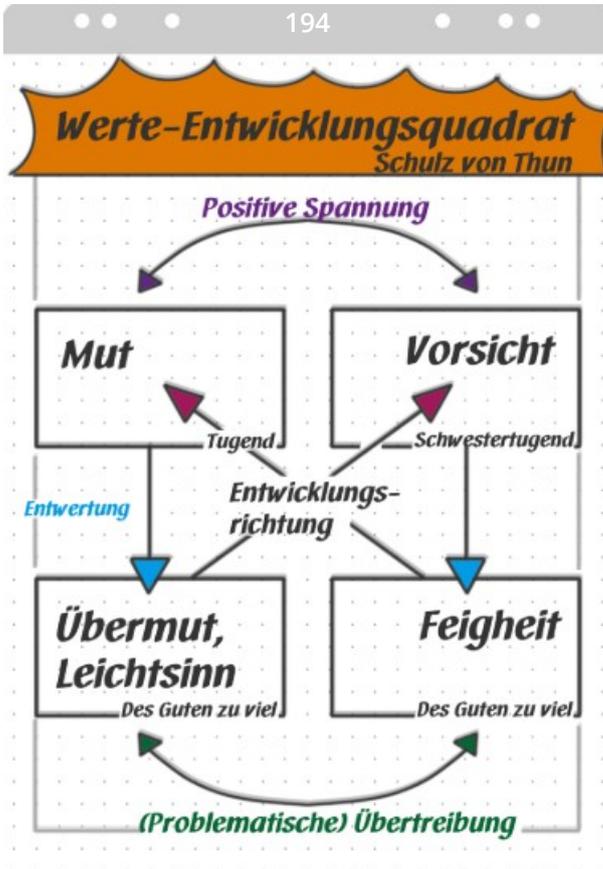
## WERTE-ENTWICKLUNGSQUADRAT

→ Paul Helwig, 1967; Friedemann Schulz von Thun, 1989

Jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jede menschliche Qualität) kann nur dann seine volle konstruktive Wirkung entfalten, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwestertugend“ befindet. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwerteten Übertreibung.

### TIPPS + TRICKS

- Nach gut balancierten Werten suchen
- Schwestertugenden mit „positiver Spannung“ prüfen
- Zum Darstellen + Erkennen von Konflikte, polarisierten Situationen nutzen
- Entwicklungsrichtung betonen
- Ungeliebte Anteile erfahren als Schwestertugend können Aufwertung / Anerkennung erfahren





## FÜHRUNGSTECHNIKEN / MANAGEMENT BY

### ♥ Decision Rules

Regeln + Prinzipien für Entscheidungen + Aufgaben sind transparent.

### ♥ Delegation

Delegation von Aufgaben + konkreten Zielerreichungskriterien, in höheren Delegationsstufen auch von Zielen.

### ♥ Exception

Führungskräfte delegieren vollständig, benennen „rote Linien“ + greifen nur beim Übertreten dieser ein

### ♥ Motivation

Erarbeitung + Veröffentlichung eines Sinns (Ziels, Purpose) sowie Formulierung von Leitplanken ermöglichen Selbstorganisation.

### ♥ Objectives

Führungskräfte + Geführte erarbeiten Ziele + Zielerreichungskriterien, Durchführung liegt bei Geführten.

### ♥ Participation

Beteiligung der Geführten an Zielen, Delegationsgrad + Entscheidungen. Stärkt Identifikation der Beteiligten.

### ♥ Project

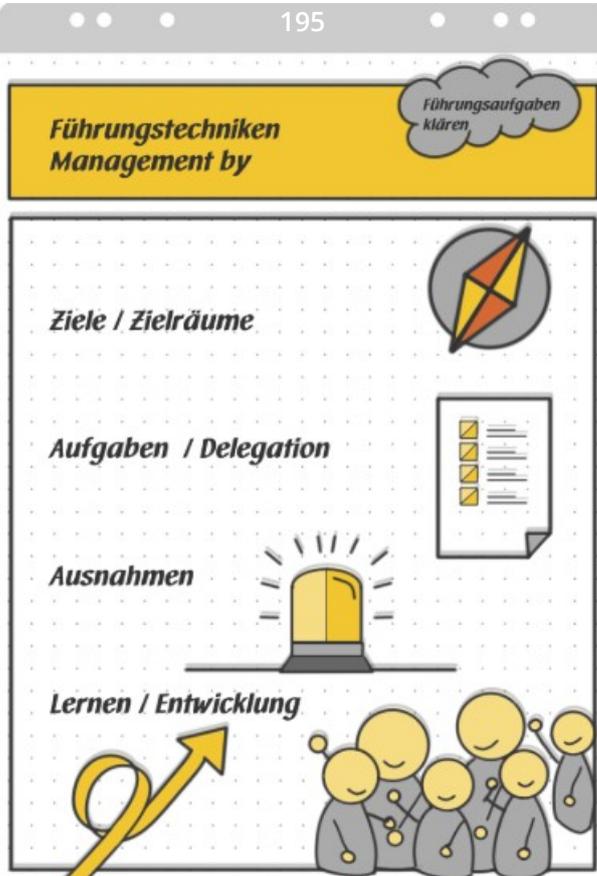
Projektziele, Rahmenbedingungen, Organisationsform + Delegationsgrad werden an die Geführten vermittelt / mit diesen erarbeitet.

### ♥ Results

Ziele, Zielerreichungskriterien werden den Geführten vorgegeben. Kontrollmechanismen werden vereinbart. Umsetzung liegt bei Geführten.

### ♥ Systems

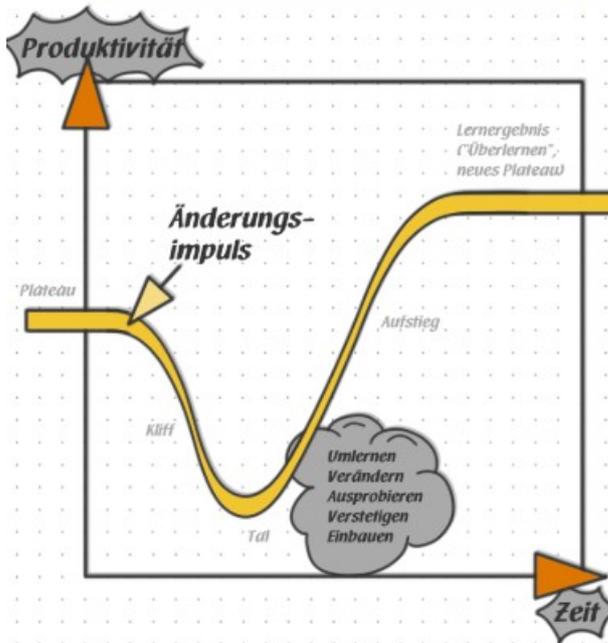
„Manage the System, not the People“, Transparente Führungssätze sind in Regeln, Prinzipien + gelebten Methoden verankert.



QUELLEN / VERWEISE [102 Führung] [143 Führungsaufgaben nach Bungay] [122 Team nach Andresen] [043 Delegationspoker] [007 Delegieren] [072 Entscheidungsformen im Team



**Lernen = Stabile Veränderung  
von Verhalten, Denken + Fühlen**



## J-KURVE

- ✗ Populärwissenschaftlich

### TIPPS + TRICKS: J-KURVE IN ORGANISATIONEN DURCHLAUFEN

- ✗ Alle werden die J-Kurve durchlaufen. Mache Dir klar, wie es sich für die angefühlt hat, die einzelnen Stufen zu durchlaufen.
- ✗ Stelle sicher, dass alle das Tal kommen sehen.
- ✗ Die J-Kurve zu verstehen, bringt den Beteiligten ein Gefühl von Zugehörigkeit + Sinnhaftigkeit.
- ✗ Alle Gruppen werden die J-Kurve in unterschiedlichem Tempo durchlaufen. Einige Führungskräfte werden sehr schnell im Aufstieg sein, während etliche Gruppen sich noch im Plateau oder im Kliff befinden.
- ✗ Es ist Deine Aufgabe zu verstehen, wo die einzelnen Gruppen sich befinden. Gruppen auf dem Plateau oder im Kliff benötigen eine intensive Begleitung. Gruppen im Aufstieg oder im Lernergebnis können andere Gruppen „hinter“ sich begleiten + stützen.
- ✗ Dies kann nur gelingen, wenn Du wirklich zuhörst: Lasse Dich nicht mit einem „Alles ist gut“ abspeisen.



## REINVENTING ORGANISATIONS NACH LALOUX

\* Frederic Laloux, 2015

### IMPULSIVE WELTSICHT (ROT)

\* Macht = Entscheidungsgewalt \* Loyalität = Angst \* Arbeitsteilung

### TRADITIONELLE KONFORMISTISCHE WELTSICHT (BERNSTEIN)

\* Organisation mit Stab-Linie, festem Organigramm + Regelset für alle Mitglieder \* (Gott) Gegebene Umweltbedingungen als Basis  
\* Regelbruch = Ausschluss aus der Gruppe

### MODERNE, LEISTUNGSORIENTIERTE WELTSICHT (ORANGE)

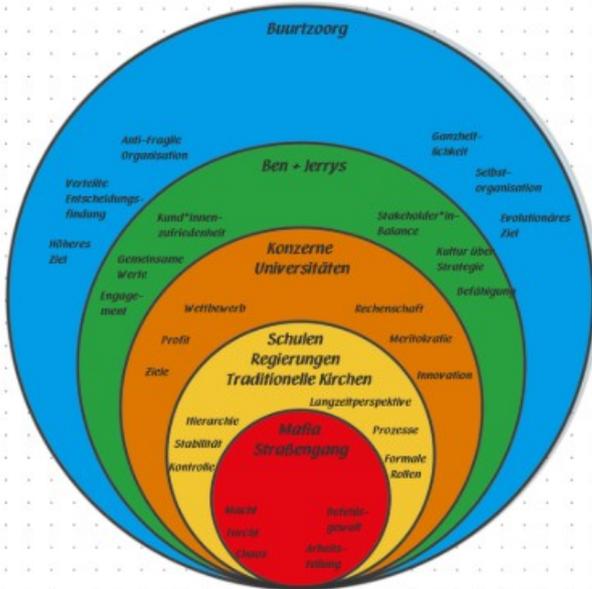
\* Veränderbares + manipulierbares Geschehen (anders als in „bernstein“)  
\* Basis der industriellen / wissenschaftlichen Revolution \* Unternehmen = Maschine, scientific management \* Ständige Innovation + Bewegung („Hoher, schneller, weiter“), Leistungsorientierung

### POSTMODERNE PLURALISTISCHE WELTSICHT (GRÜN)

\* Unternehmen = Familie; jede\*r hat eine Stimme \* Empowerment  
\* Werteorientierte Kultur, Integration unterschiedlicher Interessensgruppen  
\* Gemeinnützige + soziale Unternehmen

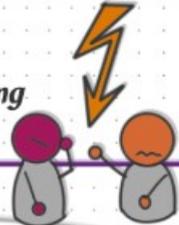
### INTEGRALE, EVOLUTIONÄRE WELTSICHT (PETROL)

\* Neue Entwicklung, noch nicht vollständig beurteil-, einordnenbar  
\* Individuelle + kollektive Entfaltung als Triebfaktor  
\* Selbstführung, fluide Systeme, Nutzung kollektiver Intelligenz  
\* Mitarbeiter\*innen in ihrer Ganzheit tragen den Unternehmenserfolg



**KONFLIKT**

- Beziehungsebene
- Wechselseitige Zielbehinderung
- Abhängigkeiten



*Was brauchen die Beteiligten,  
um den Konflikt bearbeiten zu können?*

**KONFLIKTMODERATION**

1. Ankommen
2. Verhaltensregeln für dieses Treffen
3. Zielsetzung für Treffen
3. Ist-Zustand, Verständnis + Forderung
4. Priorisierung der Forderungen
5. Verständnis + Handlungsoptionen
6. Vereinbarungen
7. Kontroll-/Folgetermin

**KONFLIKTMODERATION**

- x Konflikte in die Sprachfähigkeit bringen
  - x zwischen den Beteiligten
  - x durch andere Teammitglieder
  - x durch die Führungskraft
- x Nicht jeder Konflikt ist lösbar. Für jeden Konflikt sollten die Beteiligten einen transparenten, bewussten Umfang finden.
- x „Was kann ich tun, damit die Beteiligten zur Höchstleistung kommen?“
  - x Konflikte moderieren
  - x Beteiligte ermöglichen, den Konflikt selbständig zu bearbeiten



**In jedem performanten Team findet Ihr neun Teamrollen.**

**Kommunikation**

- \* **Wegbereiter\*in**
- \* **Teamarbeiter\*in**
- \* **Koordinator\*in**

- Aufgaben, Stärken + Schwächen*
- \* *Besprechen*
  - \* *Ausbauen*
  - \* *Besser werden*



**Wissen**

- \* **Neuerer\*in**
- \* **Beobachter\*in**
- \* **Spezialist\*in**

**Handlung**

- \* **Umsetzer\*in**
- \* **Perfektionist\*in**
- \* **Macher\*in**

**TEAMROLLEN NACH BELBIN**

- \* Meredith Belbin, 1981
- \* Teamrollen identifizieren, gezielt im Team erarbeiten + ausbauen

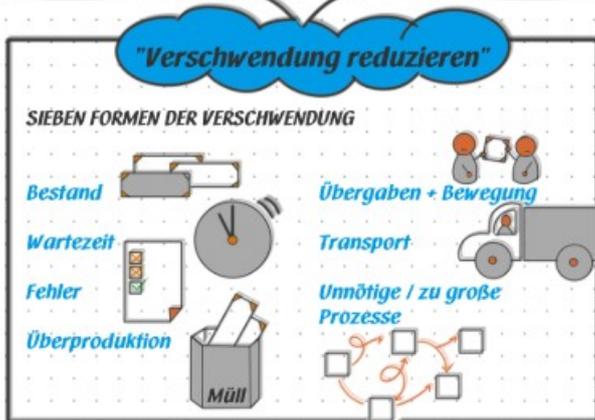
TEAMROLLE	AUFGABEN	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<b>Wegbereiter*in</b> (Resource Investigator)	Findet Wege + Ideen fürs Team	Offen, motiviert, lösungsorientiert, kontaktfreudig	Zu optimistisch, mag keine Maintenance, sprunghaft
<b>Teambearbeiter*in</b> (Teamworker)	Sorgt für gute Zusammenarbeit Sorgt für gutes Arbeitsklima	Einfühlsam, diplomatisch, kooperativ, gute*r Zuhörer*in	Unsicher / verzagt in Krisensituationen Vermeidet Konflikte / Konfrontationen
<b>Koordinator*in</b> (Co-Ordinator)	Fokussiert aufs Teamziel Delegiert Aufgaben	Selbstsicher, gute*r Netzwerker*in, zielorientiert	Womöglich manipulativ, übergibt zu viele Aufgaben an andere
<b>Neuerer*in</b> (Plant)	Löst Aufgaben pragmatisch + unkonventionell	Kreativ, voller Ideen, findet neue Lösungen	Unpräzise, überhastet
<b>Beobachter*in</b> (Monitor - Evaluator)	Entscheidet unabhängig + logisch	Objektiv, strategisch, analytisch, überblickend	Einengend, sehr kritisch
<b>Spezialist*in</b> (Specialist)	Bringt Fachwissen ein	Engagiert, vermittelt sein Wissen + Können	Tunnelblick, sehr technischer Blick
<b>Umsetzer*in</b> (Implementer)	Erarbeitet effiziente + logische Strategien	Zuverlässig, pragmatisch, effizient, klar	Unflexibel, adaptiert schwer neue Methoden
<b>Perfektionist*in</b> (Completer Finisher)	Optimiert Arbeitsergebnisse	Detailorientiert, gewissenhaft, verbessert Arbeit aller anderen	Kontrolliert (zu?) viel, delegiert ungerne, sorgenvoll
<b>Macher*in</b> (Shaper)	Treibt Team an, sorgt für Konzentration + Motivation aller	Motiviert, sucht Herausforderungen, mitreißend	Lässt sich leicht provozieren, kann andere verletzen

QUELLEN / VERWEISE [076 Teamphasen nach Tuckman] [167 Teamfunktionen nach Lencioni] [122 Team nach Andresen]



## LEAN DEVELOPMENT

- Wert:** Kläre präzise den Wert Deines Produkts.
- Wertstrom:** Erkenne Deinen echten Wertstrom.
- Flow:** Erzeuge einen Wertstromfluss ohne Umwege + Verzögerungen
- Pull:** Takt wird durch Kund\*innen erzeugt.
- Perfektion:** Verbessere alles kontinuierlich.



## LEAN DEVELOPMENT

- Folge fünf Leitprinzipien: Wert, Wertstrom, Flow, Pull + Perfektion
- Erkenne + stelle Verschwendung ab. Suche gezielt in den sieben Formen der Verschwendung.
- Toyota 3M-Modell: Muda, Mura, Muri in Lean Development nutzbar

Die richtigen Dinge machen.  
Die Dinge richtig machen.

### MUDA

- „Verschwendung“ (in Strukturen, Prozessen, Tools) erkennen + abstellen
- 30% der Produktionsmittel sind in Verschwendung gebunden.

### MURA

- „Unausgeglichenheit“ der Produktion erkennen + abstellen
- Agiles Manifest, 8. Prinzip: „Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.“

### MURI

- „Überbeanspruchung“ / „Überlastung“ der Mitarbeitenden + Produktionsmittel erkennen + abstellen



<u>Zielraum</u>	<u>Ziel</u>
<i>Bild der Zukunft</i>	<i>Zustand in der Zukunft</i>
<i>Handlungsleitend</i> <i>Richtungsweisend</i> <i>Attraktiv</i>	<i>Konkret.</i> <i>Messbar.</i>
<i>3-5 Sätze</i> <i>In Handlungen</i> <i>beschreiben.</i>	<i>In Zielkriterien erfassen.</i>
<i>"Fertig werden</i> <i>ist eine Entscheidung"</i>	<i>"Zum Abhaken"</i>



*Einfach formulieren.*  
*Kurze Sätze.*  
*Wenige Sätze.*  
*Sprachwelt der Beteiligten nutzen.*  
*Verständnis über genutzte Worte herstellen*

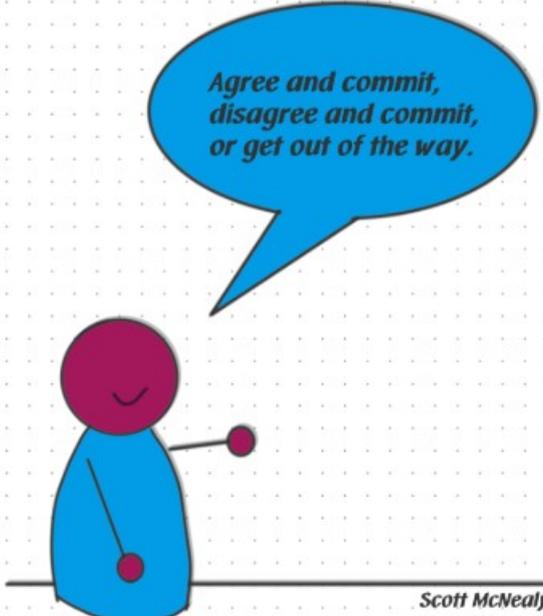
## ZIELE + ZIELRÄUME

### ZIELRÄUME

- Für komplexe + chaotische Herausforderungen.
- Zielräume entwickeln sich in der Veränderung.
- Formulierung: Handlungsleitend, richtungsweisend, attraktiv.
- Prüfen
  - „Welche Maßnahmen / Entscheidungen leiten sich daraus ab?“
  - „Macht es Spaß, für diesen Zielraum zu arbeiten?“
  - Tägliche Entscheidungen sind leicht treffbar.“

### ZIELE

- Für klare + komplizierte Herausforderungen.
- Ziele sind planbar.
- Qualität der Zielformulierung mit einem Zielkriterium messen:
  - **SMART**: spezifisch (specific), messbar (measurable), annehmbar (achievable), realistisch (realistic), terminiert (time bound)
  - **ENDPUNKT**: erreichbar, nachweis- und wahrnehmbar, detailliert und konkret, positiv, umwelttauglich, nützlich, korrekt (sprachlich), toll (motivierend und sinnvoll)
  - **PURE**: positively Stated (positiv formuliert), understood (verstanden), realistic (realistisch), ethical (ethisch)
  - **CLEAR**: challenging (herausfordernd), legal (rechtmäßig), exciting (aufregend), agreed (einverstanden), recorded (festgehalten)
  - **M+M**: messbar und machbar?
  - **OKRs**: Objectives (fachliche Ziele) + Key Results (messbare, zentrale Ergebnisse)
  - **AROMA**: Aussagefähigkeit, Realistisch, Objektiv, Messbar, Annehmbar



*Agree and commit,  
disagree and commit,  
or get out of the way.*

*Scott McNealy*

## DISAGREE + COMMIT

- ✗ Scott McNealy, 1983 / 1991
- ✗ Andrew Grove, Intel.
- ✗ Amazon: „Have Backbone; Disagree and Commit“, 2016

## TIPPS + TRICKS

- ✗ Feedbackfähigkeiten trainieren.
- ✗ Regelmäßig Gegenstimmen + Kritik abfragen + herausfordern.
- ✗ Gegenargumente + Kritik wirklich verstehen wollen.
- ✗ Elemente der Konfliktmediation nutzen, um andere Meinung nachzuvollziehen.
- ✗ Verstehen = Kopf + Bauch.
- ✗ Wir können nur mitgehen, wenn wir uns verstanden + gesehen fühlen + gleichzeitig die Argumente des\*der Entscheider\*innen (beziehungsweise der Mehrheit) verstehen.



203

## PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

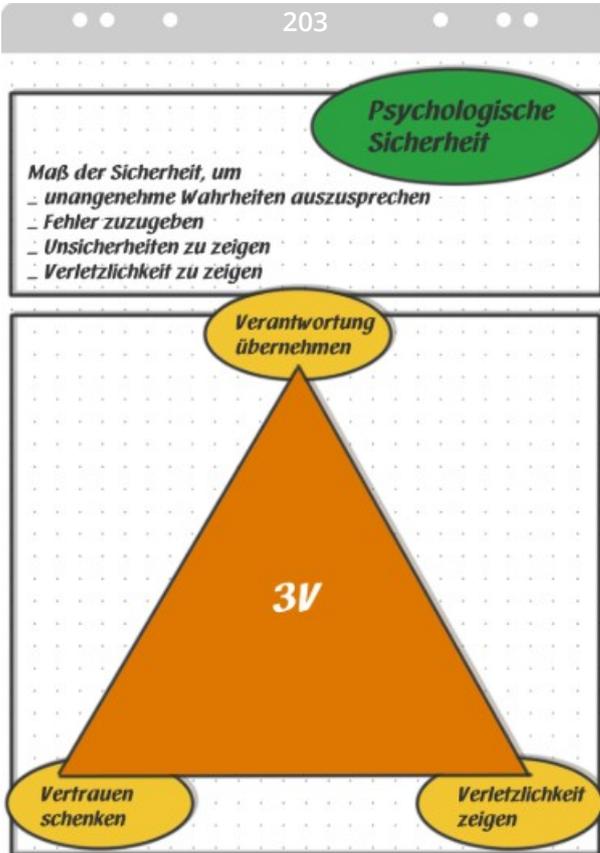
### MERKMALE PERFEKTER TEAMS (GOOGLE, 2016)

Wichtigster Faktor für das Erleben eines perfekten Teams ist die psychologische Sicherheit der Teammitglieder neben Verlässlichkeit, Struktur + Klarheit, Bedeutung + Wirksamkeit:

- ★ Psychologische Sicherheit: „Ich kann Fehler machen, ohne dass mir Schuld dafür zugesprochen.“
- ★ Verlässlichkeit: „Meine Teamkolleg\*innen tun das, was sie zusagen.“
- ★ Struktur + Klarheit: „Wir entscheiden auf diese Art.“, „Wenn wir im Konflikt stehen, machen wir ABC.“
- ★ Bedeutung: „Die Arbeit, die ich für das Team mache, hat Bedeutung.“
- ★ Wirksamkeit: „Ich verstehe + kenne den Beitrag unseres Teams zur den Zielen der Organisation.“

### 3V: VERANTWORTUNG, VERLETZLICHKEIT + VERTRAUEN

- ★ Verantwortung übernehmen
  - = Eigeninitiative in Kompetenz, Absicht, Autonomie, Sinn
  - ≠ Verpflichtung
- ★ Verletzlichkeit zeigen
  - = Scham + Angst überwinden
  - = „Ich bin genug.“
  - = „Ich bin okay, auch wenn ich Fehler mache.“
- ★ Vertrauen schenken
  - = Schritt für Schritt Vertrauen anbieten + aufbauen



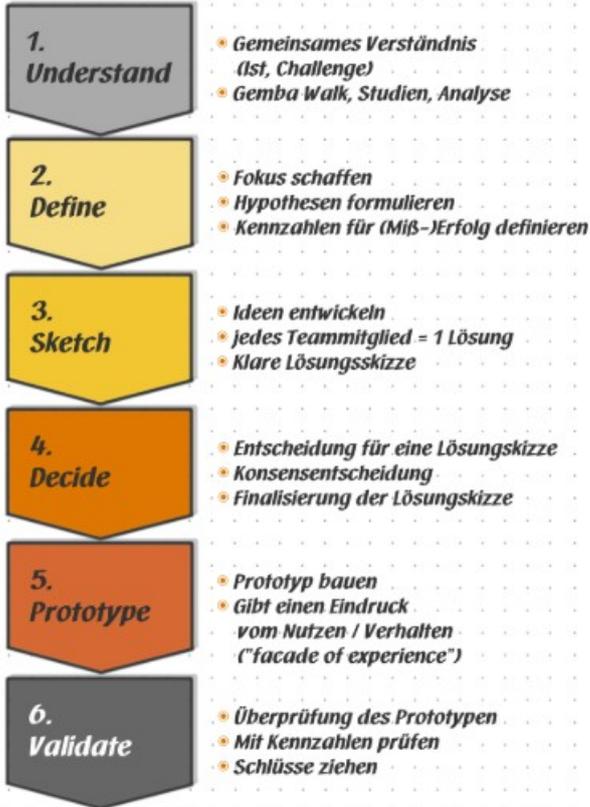
QUELLEN / VERWEISE [122 Team nach Andresen] [167 Teamfunktionen nach Lencioni] [075 Lernen im Team] [016 Feedback im Dreiklang]



204

## DESIGN SPRINT

- Verwandte Methode zum Design Thinking, als „Google Design Sprint“ (Jake Knapp, 2010) veröffentlicht
- 5 Tage Entwicklungsdauer, basierend auf einer Challenge; andere Zeitläufe möglich + sinnvoll (abhängig von der Challenge)
- „Nach dem Design Sprint ist vor dem Design Sprint“: Nacharbeiten + Ableiten einer neuen / erweiterten Challenge für den nächsten Zyklus
- **Challenge** (Beispiele): „Define the future vision for my product 5 years out“, „Explore opportunities to better meet the needs of children and technology“, „Improve the onboarding for new users of my mobile app“, „Increase engagement for high volume users of my app“
- Sprint Team:
  - Arbeiten vollständig während des gesamten Design Sprints zusammen
  - Crossfunktional / T-shaped aufbauen + zusammen arbeiten
  - Typischerweise: UX-Designer\*in, User Researcher\*in, Produktmanager\*in, Marketingmanager\*in, Contentstrateg\*in, Software-Entwickler\*in + alle Disziplinen, die für die Challenge notwendig sind
  - Sicherstellen, dass das Sprint Team die Challenge gut verstanden hat + motiviert annimmt / einlösen möchte
- Prototyp
  - Dient zur Validierung der Hypothese(n).
  - Papierprototyp, MockUp



QUELLEN / VERWEISE [140 Egg Plant-Prozess] [191 Strategischer Diamant] [designsprintkit.withgoogle.com] [200 Lean Development]



## CHANGE, TRANSITION + TRANSFORMATION

### CHANGE

- ★ Einmaliges, zeitliches begrenztes, durch Ziele definiertes Veränderungs-vorhaben, kurzfristig
- ★ Gezielte Veränderung / Anpassung einer Organisation, um Effizienz, Leistungsfähigkeit oder Wettbewerbsfähigkeit zu steigern
- ★ Klare Ziele
- ★ Auftraggeber\*in: Top-Management

### AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

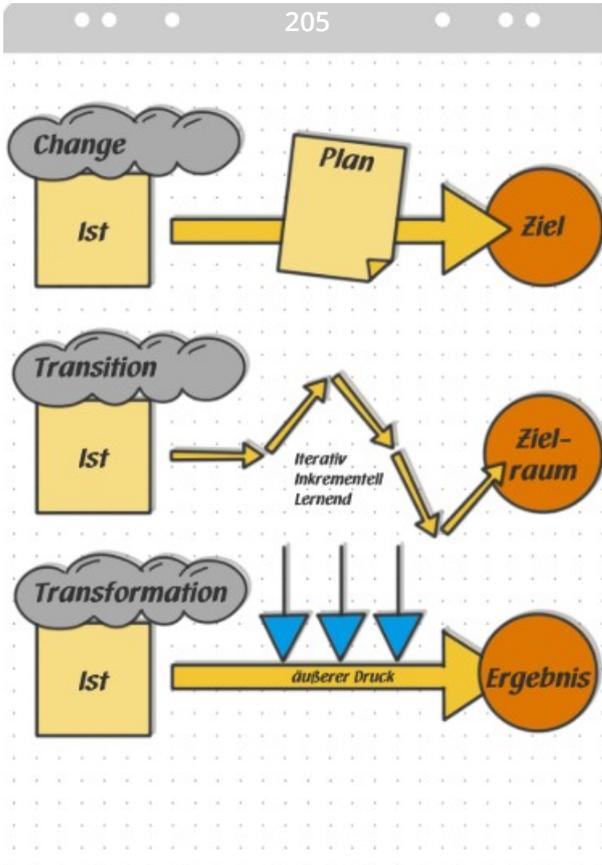
- ★ Strategisches Lernen
- ★ Zielraum
- ★ Hierarchieübergreifendes, interdisziplinäres, diverses Transitionsteam

### TRANSFORMATION

- ★ Tiefgreifender + umfassender Wandel der Organisation (Organisationsziele, Kultur, Strukturen)
- ★ Durch (äußere) Umweltfaktoren /-einflüsse induziert, abrupt oder langfristig
- ★ Reaktion der Organisation auf äußere Faktoren
- ★ Ergebnis der Transformation ergibt sich („passiv“)

### TRANSITION

- ★ Tiefgreifender + umfassender Wandel der Organisation (Organisationsziele, Kultur, Strukturen)
- ★ Durch (äußere) Umweltfaktoren /-einflüsse induziert, mittelfristig
- ★ Übersetzung der äußeren Umweltfaktoren in Zielraum
- ★ Iterativ, inkrementell, lernende Vorgehensweise
- ★ Aktive Formulierung + Anstreben des Zielraums





## BIG ROOM PLANNING

- ★ Agiles Portfoliomanagement
- ★ Ähnlich als PI-Planning in SAFe beschrieben

## ZIELE

- ★ Transparenz + Einverständnis über Zwischenschritte / Etappenziele über alle Beteiligten (Stakeholder\*innen, Führung, Teammitglieder)
- ★ Erkennen + Lösen von Ressourcenkonflikten
- ★ Managen von Abhängigkeiten

## RAHMEN

- ★ Dauer: 4 Stunden – 2 Tage (je nach Anzahl der Teilnehmer\*innen)
- ★ Anzahl: mindestens 20 Teilnehmer\*innen
- ★ Teilnehmer\*innen: Teammitglieder, Führungskräfte, Stakeholder\*innen + Moderation

## TIPPS + TRICKS

- ★ Zeitlicher Rahmen, Umfang, Gestaltungstiefe in Fachlichkeit + Prozessen so wie Mitwirkungsformen vorab klären
- ★ Teams bereiten UserStories so weit wie möglich vor.
- ★ Bei Bedarf zwischen Phase 3 + 4 Evaluierungsrunden mit Stakeholder\*innen + ProduktOwner\*innen (fachlich) + technischen Leitungskräften (technisch) auf strategischer Ebene (Architektur) einziehen
- ★ Mit stabilen Teams arbeiten (nicht Teamentwicklung + Planung „verwirbeln“)
- ★ Big Room Planning mit Moderator\*innen / durch Moderationsteam leiten lassen

QUELLEN / VERWEISE [037 Scrum]



## MANAGEMENTFORMEN NACH ST. GALLEN

- ◆ Hans Ulrich, 1972
- ◆ Systemische Deutung von Management

### NORMATIVES MANAGEMENT

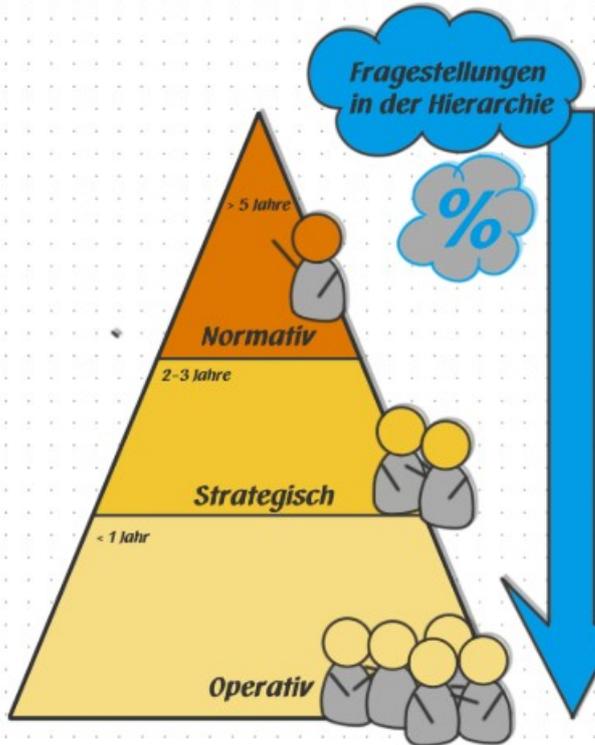
- ◆ Organisationsziele, -vision, Handlungsprinzipien, Normen
- ◆ Ethische Legitimation der Organisation
- ◆ Grundsätze der Organisationspolitik, Leitsätze, Leitlinien, Organisationsstandards

### STRATEGISCHES MANAGEMENT

- ◆ Aus Vorgaben des normativen Managements verfeinerte Leitsätze
- ◆ Geschäftsplanung / Zielsetzungen in einer 2-3-Jahresfrist
- ◆ Grundkonfiguration der Organisation
- ◆ Richtung + Leitplanken für die Teams

### OPERATIVES MANAGEMENT

- ◆ Umsetzung der Vorgaben des strategischen Managements
- ◆ Tätigkeiten in der Selbstorganisation
- ◆ Detaillierte + konkrete Jahrespläne + -ziele



QUELLEN / VERWEISE [114 Management nach Fayol] [143 Führungsaufgaben nach Bungay]



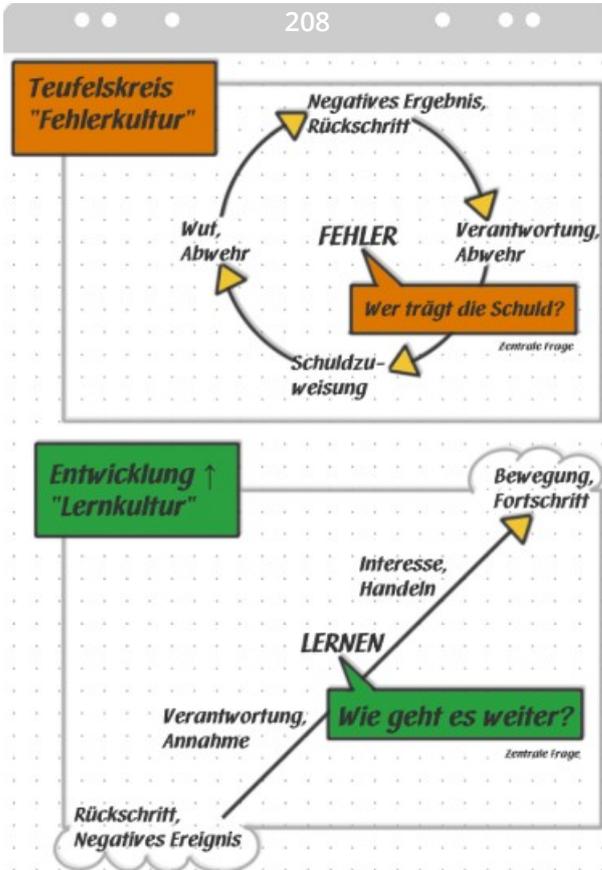
## FEHLERKULTUR ./. LERNKULTUR

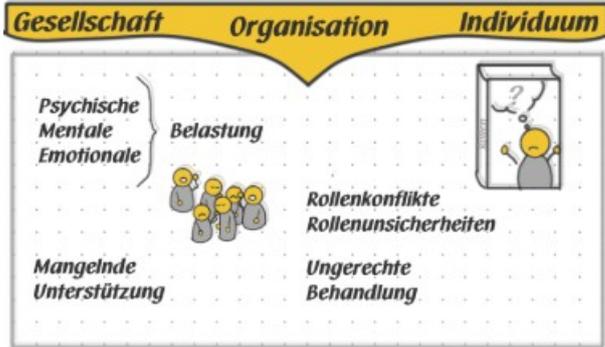
- ★ Kultur zeigt sich im Handeln.
- ★ Es gibt keine „grüne Wiese“. Jede Organisation hat einen Umgang mit Fehlern beziehungsweise mit dem Lernen. Jede Organisation hat also eine Fehler- + eine Lernkultur.

**Fehlerkultur** beschreibt die (fördernden + hemmenden) Wertvorstellungen, Vorgehensweisen, expliziten wie impliziten Normen + Regeln einer Organisation in Bezug auf Fehler, Fehlerrisiken und den Umgang mit Fehlentscheidungen. **Lernkultur** beschreibt die (fördernden + hemmenden) Wertvorstellungen, Vorgehensweisen, expliziten wie impliziten Normen + Regeln einer Organisation in Bezug auf das Lernen, das Erkennen von Lerngegenständen, die Routine des Wissenserwerbs, des -aufbaus + des Scheiterns.

### TIPPS + TRICKS

- ★ Kultur „entdecken“ + ändern
  - ★ Wie handeln wir in welchen Fällen?
  - ★ Was können wir gut? Was möchten wir ändern?
  - ★ Was müssten wir dann tun? Wie sieht das konkret aus?
- ★ Vorbild sein
  - ★ Fehler benennen.
  - ★ Lernmomente aufzeigen.
  - ★ Erkenntnisse feiern.
- ★ Wir können nur aus Fehlern lernen, wenn wir diese als Solche anerkennen. Mit dem Team üben, Fehler ohne Beschönigung + Rechtfertigung zu benennen.
- ★ Post-Mortem-Analysen (blameless!) zur Routine bei Fehlern machen.





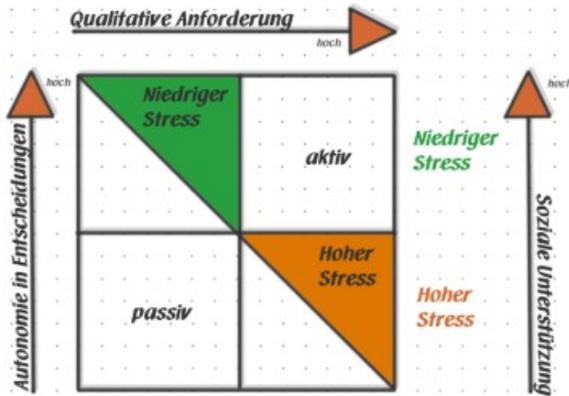
## SYSTEMISCHE ÜBERLASTUNG

### SYSTEMISCHE ÜBERLASTUNG DURCH BELASTUNG + STRESS

- Karl Weick, 2007
- Organisationen erzeugen Belastung + Stress.
- Erzeugt systemischen Überlastung.
- Systemische Überlastung
  - Vermindert Leistungsfähigkeit.
  - Reduziert Wohlbefinden.
  - Wirkt krankheitsfördernd.
- Verantwortung der Organisation: Erkennen + Minimieren von Belastungen
- Hebel: Arbeitsplatzänderungen, Stressbewältigung, Unterstützung in der Konfliktbewältigung, Förderung einer gesunden Organisationskultur
- Ziel: Produktive + gesunde Zusammenarbeit in der Organisation ohne übermäßigen Stress

### SOZIALER RÜCKHALT, ARBEITSLAST + AUTONOMIE = STRESSLEVEL

- Robert Karasek, 1979
- Anforderungs-Kontroll-Modell
- Kontrolle + Einfluss der Organisationsmitglieder bestimmen Arbeitssituation + Stresslevel.
- Hoher sozialer Rückhalt reduziert Auftreten stressinduzierter Krankheiten.
- **Anforderungen:** Zeit, Arbeitseinsatz, Ergebnisqualität, Budget, Projektziel.
- **Einfluss / Entscheidungsautonomie:** Lernmöglichkeiten, Weiterentwicklung von Fähigkeiten, selbständiges Entscheiden + Handeln.
- **Sozialer Rückhalt:** Emotionaler Rückhalt (Empathie, Zuneigung, Vertrauen), Anerkennung (Bestätigung, Feedback), Informationsaustausch (Rat, geteiltes Wissen, + konkrete Unterstützung / Hilfe).





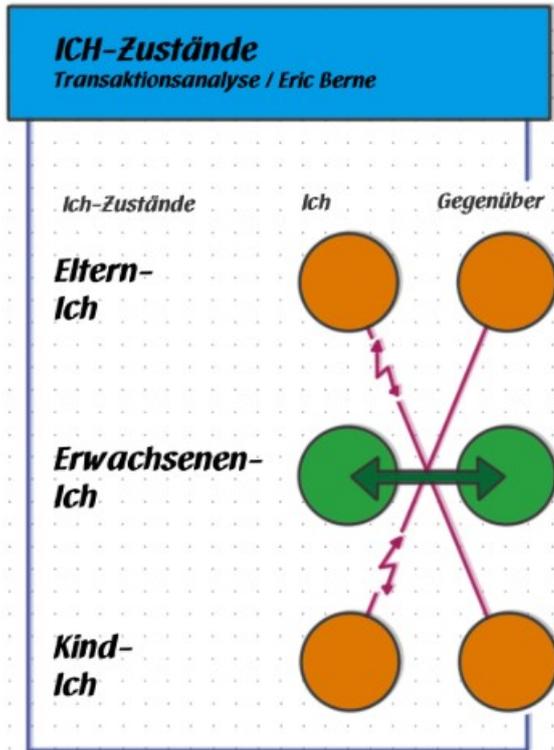
QUELLEN / VERWEISE [Grundformen der Angst, Fritz Riemann] [015 Kommunikation (2 Ebenen) nach Watzlawick] [020 Konflikte]

## RIEMANN-THOMANN-MODELL

- ▶ Fritz Riemann, 1961; Hans-Thomann, 1988
- ▶ Typische Verhaltensweisen und Handlungen eines Individuums aus der Perspektive der vier Grundstrebungen Nähe/Distanz (Ort) + Dauer/Wechsel (Zeit)
- ▶ Maßgebend für aktuelles Empfinden + Verhalten
- ▶ Alle Grundstrebungen sind gleichwertig.
- ▶ Es gibt keine „gute“ oder „schlechte“ Grundstrebung.
- ▶ Niemand hat nur eine Grundstrebung; Menschen haben Schwerpunkte + weisen ein Gemisch von Grundstrebungen auf.
- ▶ Konflikt-Klärungs-Helfer, Konflikt-Reaktions- und Konflikt-Eskalations-Modell

## VIER GRUNDRICHTUNGEN IN RAUM + ZEIT

- ▶ **Raum**
  - ▶ **Distanz:** Gefühle + Nähe nur, wenn hohes Maß an Freiheit + Rückzugsmöglichkeiten vorhanden sind. Möglichst keine fremde. Wirken bindungsängstlich.
  - ▶ **Nähe:** kontaktfähig, teambereit, ausgleichend, akzeptierend + verständnisvoll. Neigen zu Abhängigkeit (sind ungern alleine). Häufig aggressionsgehemmt.
- ▶ **Zeit**
  - ▶ **Dauer:** Verlässlich, systematisch, gründlich, ordentlich. Besitzen Organisationstalent + sind prinzipientreu. Können unflexibel / pedantisch wirken.
  - ▶ **Wechsel:** Neugierig; wünschen, suchen, lernen und leben gerne. Kreativ, einfallreich, spontan + unterhaltsam. Sie können auch unzuverlässig, chaotisch, theatralisch, egozentrisch, geschwätzig + unsystematisch sein.



## ICH-ZUSTÄNDE (STRUKTURMODELL, TA)

- Eric Berne, 1964
- Psychiater

### STRUKTUR-MODELL DER ICH-ZUSTÄNDE

- Jeder Mensch kann die drei Ich-Zustände einnehmen.
- Ein Ich-Zustand ist ein in sich geschlossenes System von Denken, Fühlen + Verhalten sowie Wahrnehmen.
  - **Eltern-Ich:** Autoritätsperson, beurteilend, einordnend, vorausschauend. Hat eine kritische + fürsorgliche Seite.
  - **Erwachsenen-Ich:** Fair, ausgleichend, logisch, angemessen, empathisch, auf Augenhöhe.
  - **Kind-Ich:** Emotional, ich-bezogen, im Moment. Hat angepasste, rebellische + freie Anteile.

### ANSPRACHE + REAKTION

- Komplementär-*asymmetrisch*: Eltern-Ich fordert Kind-Ich (+ umgekehrt). Kommunikation mißlingt häufig.
- Komplementär-*asymmetrisch*: Ansprache + Reaktion im gleichen Ich-Zustand (Eltern – Eltern-, Erwachsenen-Erwachsenen-, Kind-Kind-Ich): gelingt.
- *Ungleich / gekreuzt*: Reaktion erfolgt im anderen Ich-Zustand als erwartet. Häufig der Ausgangspunkt für Konflikte.

### TIPPS + TRICKS

- Klassische Hierarchien fördern gekreuzte Kommunikation („die da oben“, „ist wie im Kindergarten“)
- In welchem Ich-Zustand hörst Du gerade? In welchem Ich-Zustand sprichst Du gerade? Und wie könnte die Reaktion Deines Gegenübers aussehen?