



WORKBOOK

Agiles ABC

VORWORT

Professionelle Unterstützung auf dem Weg in eine agile Arbeitswelt

Egal ob Sie zufällig auf dieses Workbook gestoßen sind, gezielt nach Informationen rund um die agile Transformation suchen oder als Geschäftsführer oder Inhaber eines Unternehmens auch als Führungskraft in einer zunehmend agilen Umgebung arbeiten: Ich bin sicher, dass das vorliegende Workbook „ABC agile Transformation“ für Sie eine aufschlussreiche und inspirierende Lektüre ist.

Die Idee dazu ist aus einer Reihe auf meinem Instagram Kanals [@drsabinehahn](https://www.instagram.com/drsabinehahn) entstanden. Hier stelle ich jede Woche einen Begriff aus der agilen Arbeitswelt vor, um meinen Followern mit agilen Begriffen einen Mehrwert zu bieten. Dieses Workbook kann jedoch lediglich ein möglicher Startpunkt auf Ihrer eigenen agilen Entwicklungsreise sein. Denn vom theoretischen Wissen zur tatsächlichen praktischen Umsetzung zu gelangen ist bekanntlich die größte Herausforderung.

Bei weiteren Schritten unterstütze ich Sie als Agile Coach sehr gern. Dabei bin ich Beraterin, Coach, Trainerin, Moderatorin, und Facilitator in Rollenunion – und wende je nach individuellem Bedarf darüber hinaus viele weitere Kompetenzen an.

Einzigste Voraussetzung für diese Zusammenarbeit: Sie wollen wirklich in die Auseinandersetzung mit agilen Themen gehen und diese nicht nur zur Außendarstellung nutzen.

Da die agilen Werten wie Fokus, Mut, Respekt, Kommunikation und Commitment Grundlage meines Denkens und Arbeitens sind, bin ich für „Placebo-Projekte“ nicht die passende Ansprechpartnerin.

Die Begriffe in diesem ABC wurden von mir persönlich ausgewählt. Dabei habe ich die aus meiner Sicht relevanten und populären Begriffe der agilen Arbeitswelt besprochen. Es werden vermutlich auch einige Aspekte vernachlässigt, zu kurz kommen oder fehlen. Dennoch halte ich persönlich das agile ABC für eine gelungene Begriff-Sammlung und hoffe, dass es Ihnen auch bei der eigenen Auseinandersetzung mit Agilität zu helfen vermag.

Herzliche Grüße,



Sabine Hahn, Agile Coach

Über mich

Dr. Sabine Hahn | Agile Coach



Mein größter Antrieb: der Faktor Mensch

Die besten Produkte werden zu Ladenhütern, die innovativsten Geschäftsideen verstauben zu Konzeptpapieren, die gefragtesten Dienstleistungen machen keinen Schnitt – wenn die dahinterstehenden Menschen nicht in ihrem Element sind.

Ich bin überzeugt davon, dass hinter dieser etwas überspitzten Aussage ein wahrer und wichtiger Kern steckt: Je wohler sich Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen, je eigenverantwortlicher und authentischer sie handeln können, desto erfolgreicher werden sie sein. Ihnen dabei zu helfen ist meine stärkste Motivation.

Im Laufe meiner fast 20 Jahre internationalen Berufserfahrung im Bereich Vertrieb, Marketing, Management und Beratung hat mich durchgängig ein Aspekt am meisten beschäftigt: die Auswirkungen des zwischenmenschlichen Miteinanders.

Das Umfeld, in dem ich beruflich aufgewachsen bin und selbst jahrelang als Führungskraft tätig war – die Mobile Games Branche – hat sich durch großen Pioniergeist ausgezeichnet und viel Raum für Entwicklung geboten. Das kam sowohl meinem eigenen Erfolg als auch dem der Unternehmen zugute, für die ich gearbeitet habe. Zudem habe ich in diesen Jahren agiles Arbeiten und Mindset kennen- und lieben gelernt.

Mein A und O: Herausforderungen

Nachdem ich 6 Jahre lang Sales & Managing Director bei Electronic Arts war, hat mich 2013 der Ehrgeiz gepackt, mit all meinen Überzeugungen und Erfahrungen noch einmal etwas ganz anderes zu machen.

Ich begann meine Promotion in Medienwissenschaften und fand großen Gefallen daran, selbst wieder etwas zu lernen. Parallel machte ich mich als Beraterin und Coach selbstständig und stellte schnell fest: Hier kann ich alles vereinen, was mir wichtig ist, wovon ich überzeugt bin – vor allem aber kann ich damit ganz konkret anderen helfen. Deshalb kann ich mir keinen erfüllenderen Job vorstellen als diesen.

Meine agilen Werte: Offenheit, Respekt und Mut

Verstecken kann sich jeder, sich zeigen will gelernt sein. Von oben herab diktieren macht einsam, respektvolles Miteinander auf Augenhöhe birgt Chancen auf echte Identifikation. Ängstliches Zögern führt zu Stillstand, Mut ist eine der wichtigsten Investitionen in die Zukunft.

Ich stehe für genau dieses Umdenken.

Meine Werte sind zugleich die Grundlagen der Agilität: Offenheit, Respekt und Mut. Dazu kommt die Bereitschaft, aufrichtig zu kommunizieren, Feedback zu geben und sich auf das Wesentliche zu fokussieren.

A wie Agile Coach

Für mich persönlich ist der Agile Coach die sprichwörtlich eierlegende Wollmilchsau.

Der Job vereint unterschiedliche Rollen bzw. auch vielfältige Aufgaben und ist insofern sehr facettenreich. Konkret ist der Agile Coach Berater, Coach, Facilitator, Leader, Projektmanager bzw. Scrum Master und Transformationsgestalter in einem.

Neben methodischen Kenntnissen und jeder Menge Erfahrung braucht es m.E. vor allem das entsprechende Mindset eine Mischung aus einer tiefen Verbundenheit zu agilen Werten und Prinzipien sowie Wissen im Bereich agiler Veränderungsprozesse.

Die Vielfalt seiner Aufgaben setzt nicht nur umfassendes Wissen im Bereich agiler Methoden, Prinzipien und Werte voraus, sondern auch Professionalität und Empathie mit verschiedenen Zielgruppen und Stakeholdern sowie Erfahrung in Beratung- und Coaching-Projekten.

Der agile Coach steht für erfolgreiche agile Transformation. Dabei kann er angestellt sein oder als Externer unterschiedliche Projekte bzw. Unternehmen begleiten.

B wie Backlog

Backlog bedeutet wörtlich übersetzt "Arbeitsrückstand" bzw. "Auftragsbestand" und im agilen Arbeiten ist der Begriff „Backlog“ ein zentraler Begriff.

Ein Backlog ist eine Liste, in der Elemente (engl. Items) gesammelt werden, beispielsweise der „Product Backlog“ mit allen anstehenden Arbeiten oder der „Impediment Backlog“ mit den Hindernissen. Der Backlog ist also eine dynamische Liste der durchzuführenden Arbeitsaufträge.

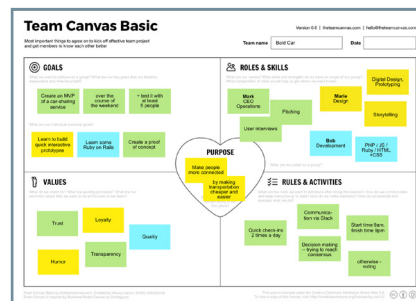
Ein Backlog gewährleistet, dass zum vereinbarten Termin ein funktionsfähiges Produkt steht, indem Sie Elemente priorisieren und sukzessive in Sprints abarbeiten.

Scrum kennt 2 Backlogs: den Product Backlog und den Sprint Backlog. Der „Product Backlog“ enthält alle Anforderungen an das Produkt – und die Qualität des Product Backlogs ist für die erfolgreiche Abwicklung eines Projekts ausschlaggebend.

Der „Sprint Backlog“ gibt den aktuellen Stand auf einen Blick wieder: Er ist eine Sammlung aller Product Backlog Items, die das Scrum Team für den jeweiligen Sprint ausgewählt hat. Der Sprint Backlog wird benutzt, um zu visualisieren, welche Fortschritte das Team im Verlauf des Sprints erzielt.

C wie Canvas

“Canvas” ist zunächst die englische Bezeichnung für Leinwand oder Segeltuch. Im Kontext agiler Transformation bezeichnet der Begriff jedoch die vereinfachte und strukturierte Visualisierung komplexer Zusammenhänge.



Dabei werden alle zu einem Thema relevanten Aspekte in Spalten auf einer Fläche abgebildet und dann inhaltlich gefüllt. Thematische Beispiele sind: Business Model Canvas, Project Canvas, Team Canvas, Leader Canvas u.v.m.

Das Business Model Canvas zum Beispiel ist eine Methode, die Sie bei der Entwicklung und Überarbeitung innovativer und komplexer Geschäftsmodelle unterstützt. Die ursprüngliche Idee stammt von dem Schweizer Unternehmer, Dozent und Autor Alexander Osterwalder. Inzwischen gibt es eine Reihe verschiedener Varianten des Canvas.

Als Agile Coach liebe ich die Arbeit mit unterschiedlichen Canvas: je nach Bedarf des Kunden biete ich sie im Workshopformat an. Zu meinem Repertoire gehören vor allem das Business Model Canvas, Team Canvas und Project Canvas.

In Präsenz-Workshops drucke ich Poster und arbeite dann mit vielen, kleinen Post-It's. In virtuellen Workshops wird auf einem digitalen Whiteboard gearbeitet.

D wie Design Thinking

Design Thinking steht für bedingungslose „Customer Centricity“ – der Nutzer bzw. Anwender steht mit seinen Bedürfnissen und Problemen fortwährend im Mittelpunkt des Entwicklungsprozesses.

Design Thinking ist zugleich Methode und Denkansatz. Es kombiniert Herangehensweisen aus dem Design und der Ethnografie (empirische Forschung).. Die zentralen Elemente für eine erfolgreiche Anwendung des Ansatzes sind multidisziplinäre Teams, der sechsstufige Design Thinking-Prozess sowie das Schaffen flexibler Räume (Denk- bzw. Handlungsräume). Die sechs Phasen sind: Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideen finden, Prototypen definieren und Testen (Feedback):

Das Design Thinking Team betrachtet, entwickelt und testet immer wieder neu, bis sich ein für den potentiellen Anwender optimiertes Ergebnis herauskristallisiert. Das Produkt, das entsteht, soll die Kundenbedürfnisse befriedigen, wirtschaftlich wie auch technisch umsetzbar sein. Es geht also um Innovation, die eine Schnittmenge aus Attraktivität, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit ist.

Design Thinking ermöglicht es, traditionelle und veraltete Denk-, Lern- und Arbeitsmodelle zu überwinden und komplexe Probleme kreativ zu lösen. Es schafft in Organisationen die Kultur, die benötigt wird, um die agile Transformation zu meistern.

E wie Elevator Pitch

Earned Value Management (EVM) ist eine Projekt-Management-Technik, die die technische Leistung, die Kosten und den Zeitplan eines Projekts anhand der geplanten Ziele misst. Das Ergebnis ist ein einfacher Satz von Metriken, der Frühwarnungen bei Leistungsproblemen liefert und zeitnahe und angemessene Anpassungen ermöglicht.

Obwohl EVM als Ansatz angesehen werden kann, der hauptsächlich für sogenannte „Wasserfallprojekte“ (also Projekte mit linearem Verlauf) verwendet wird, kann es auch sinnvoll auf Agile- und Scrum-Ansätze in der Softwareentwicklung angewendet werden, insbesondere bei großen Systemen.

Ein „agile EVM“ ähnelt weitgehend dem EVM im Wasserfall-Modell, basiert aber nicht auf detaillierten Projektplänen, sondern benötigt als Grundlage lediglich:

- Ein Backlog mit Aufwandsschätzungen für jedes Feature
- Eine Releaseplanung, die die Features für das nächste Release und die Iterationen („Sprints“) zur Release-Entwicklung umfasst
- Eine Budget-Angabe für das Release.

Mit einem guten EVM kann man folgende Fragen beantworten:

- Wann bekomme ich das Ergebnis / Produkt?
- Was bekomme ich eigentlich für mein Geld?
- Ist das Projekt noch „on track“?

F wie Feedback Loop

Feedback Loops sind in allen Bereichen unseres Lebens zu finden und steuern unsere technischen, biologischen und sozialen Systeme.

Der Begriff setzt sich aus zwei englischen Wörtern zusammen: Feedback bedeutet Rückmeldung oder Resonanz und Loop und steht für Schleife. Ein Feedback Loop ist eine Rückkopplungsschleife und beschreibt die kontinuierliche Rückmeldung des Kunden und die Reaktion des Unternehmens darauf. Es ist ein fortlaufender Prozess, der die Wechselbeziehung zwischen Kunden und Unternehmen beschreibt.

Feedback Loops sind somit eine wirkungsvolle Methode, nach Verbesserungen Ausschau zu halten und dabei die Wünsche des Kunden zu berücksichtigen.

Der Feedback Loop ist eines der Kernstücke der agilen Produktentwicklung, da wiederholt das Feedback der Kunden eingeholt wird. Denn „Customer Centricity“ wird im agilen Denken und Arbeiten nicht nur groß geschrieben, sondern auch umgesetzt.

Als Agile Coach ist mir wichtig, dass auch meine eigenen Projekte bzw. Prozesse stark auf dem Feedback meiner Kunden basieren, sei es in der Beratung von Unternehmen, im Coaching von Einzelpersonen oder in Entwicklungsprozessen mit Teams.

G wie Golden Circle

Mit drei einfachen Fragen hat der Autor und Philosoph Simon Sineks in seinem „Golden Circle“-Konzept ein einfaches Denkmuster etabliert, das unter anderem Führungskräften in der agilen Führung und bei der Transformation hilft, verständlicher und motivierender zu kommunizieren.

Sinek stellte fest, dass es ein Muster gibt: Alle großen und inspirierenden Unternehmen, Organisationen und Persönlichkeiten denken, handeln und kommunizieren nach dem gleichen Prinzip. Sie kommunizieren in folgender Logik mit Ihren Kunden:

WHY: Warum tun wir, was wir tun?

HOW: Wie tun wir es?

WHAT: Was genau tun wir?

Mit seinem Modell „The Golden Circle“ erklärt Sinek, warum es manche Persönlichkeiten im Gegensatz zu anderen schaffen, Menschen zu inspirieren. Es liegt daran, dass diese Persönlichkeiten ihr WHY kennen. Das eigene WHY klar benennen zu können, bevor das HOW und WHAT erläutert werden, ist also entscheidend – in der Kommunikation nach außen, aber auch innen.

Laut Sinek bildet das „Warum“ die Grundlage für den Erfolg einer Unternehmung – und weniger das „Wie“ oder „Was“. Als Agile Coach unterstütze ich gern bei der Erarbeitung Ihres Golden Circle!

H wie Hybride Methoden

Im Projektmanagement wird zwischen klassischen und agilen Methoden unterschieden. In unterschiedlichen Szenarien kann es aber vorteilhaft sein, beide Ansätze zu kombinieren. Dies wird dann hybrides Projektmanagement genannt. Hybride Methoden bzw. hybrides Projektmanagement nutzen also das Beste aus zwei Welten.

Klassische Projekt-Management-Methoden arbeiten linear: Alle Phasen des Projektes werden nacheinander bearbeitet. Das Projektteam schließt erst eine Projektphase erfolgreich ab und geht dann zur nächsten Phase. Das klassische Bild ist hier der Wasserfall.

Agile Projekt-Methoden arbeiten anders – hier wird iterativ gearbeitet, d. h. in Kreisen (bzw. Sprints). Das Kundenfeedback wird eingeholt und für die nächste Phase genutzt, um ein optimales Ergebnis zu erhalten. Das Team arbeitet selbstorganisiert und kann flexibel auf Veränderungen reagieren.

Die Kombination ist immer vorteilhaft, wenn:

- in einem Unternehmen agil und klassisch gearbeitet wird;
- die Vorteile beider Welten genutzt werden sollen, z. B. durch die Nutzung von Sprints in einem klassischen Projekt;
- agile Methoden getestet werden sollen;
- komplexe Projektstrukturen existieren.

wie Iterationen

Iterationen bezeichnen die Wiederholungen gleicher Handlungen, um einem Problem bzw. der Lösung näherzukommen. Wiederholungen sind ein wichtiger Bestandteil des agilen Arbeitens. Iterationen ermöglichen es, kontinuierlich aus dem eigenen Tun, dem Prozess und den eventuellen Fehlern zu lernen. Im Agilen wird hier von KVP (=kontinuierlichem Verbesserungsprozess) gesprochen.

Im agilen Arbeiten sind Iterationen sehr häufig zum Beispiel in der Produktentwicklung anzutreffen. So ist die iterative Entwicklung in der IT-Branche ein Verfahren, um ein Softwareprodukt durch die Wiederholung von Entwicklungszyklen zu optimieren.

Das agile Framework Scrum enthält iterative Elemente, damit Erkenntnisse, Kundenfeedback und auch Fehler genutzt werden können, um Produkte oder Prozesse zu verbessern. So werden diese in kleinen, inkrementellen Schritten und in direkter Verbindung mit den (Kunden-)Bedürfnisse angepasst.

Scrum setzt auf interdisziplinäre Teams (bestehend aus ca. 6-9 Personen - Product Owner, Scrum Master und das sogenannte „Development Team“), Arbeiten in „Sprints“ (meist 1-4 Wochen) und zwischen den Sprints stattfindenden Sprint-Reviews (Prüfen der erledigten Aufgaben) sowie Sprint-Retros (Reflexion der Team-Zusammenarbeit). Am Ende eines jeden Sprints ist ein „Inkrement“ entstanden, ein potentiell releasbares Produkt, das dem Kunden präsentiert werden kann.



J wie Jobs to be done

Jobs-to-be-done (JTBD) gehört zu den wichtigsten, kundenzentrierten Werkzeugen und Innovationsmethoden. Die JTBD-Theorie stellt die Kundenbedürfnisse sowie die direkten und indirekten Ziele, die ein Produkt erfüllen soll, in den Vordergrund.

Die Pioniere des JTBD-Frameworks sind der amerikanische Innovationsberater Anthony W. Ulwick und der Harvard-Professor Clayton M. Christensen.

„Customers don't just buy products, they hire them to do a job“ – mit diesem Zitat begründete Clayton M. Christensen die JTBD-Theorie. Frei übersetzt bedeutet es, dass Kunden nicht nur Produkte kaufen, sondern eine Lösung für ein Problem haben wollen (=Job).

Das Wichtigste und die Besonderheiten von JTBD in aller Kürze:

- Kunden kaufen ein Produkt bzw. eine (Dienst-)Leistung, um eine Aufgabe (=Job) zu erledigen.
- Bedürfnisse der Kunden sind emotionaler, funktionaler und sozialer Art.
- Um den Erfolg oder Misserfolg eines Produktes zu verstehen, ist es zwingend erforderlich, all diese Dimensionen zu betrachten.
- Die Erkenntnisse aus JTBD werden in verschiedenen Bereichen, vom Produktmarketing bis zum strategischen Management, verwendet.

K wie Kanban

Der Begriff ist im Sprachgebrauch nicht eindeutig. Im Japanischen bedeutet das Wort „Signalkarte“. Oft wird der Begriff umgangssprachlich mit dem Kanban-Board, der Kanban-Methode oder Kanban-System gleichgesetzt.

Kanban kommt ursprünglich aus der Automobilindustrie und wird dort immer noch zur stetigen Verbesserung von Produktionsabläufen benutzt. Die Prozessoptimierungsmethode, die ursprünglich seit Ende der 40er Jahre bei Toyota genutzt wurde, basiert auf dem Pull-System, das die Produktion auf die Kundennachfrage ausrichtet. Mittlerweile ist „Kanban“ aber auch als ein agiles Tool für die Planung von Projekt-Teams sowie zum Selbstmanagement bekannt.

Ein Kanban-Board dient der Visualisierung von Aufgaben sowie dem Aufzeigen von Fortschritten, Problem und Hürden. Das Board ist in Spalten (To Do, Doing, Pending, Done) organisiert und in jeder Spalte werden einzelne Karten (Tasks) festgehalten. Die einzelnen Task-Karten können mit Kommentaren, Zuständigkeiten, Anhängen etc. versehen werden. So wird Projektfortschritt transparent und für alle auf dem Board jederzeit zugänglich.

Kanban-Bords, egal ob digital oder physisch (etwa auf einem Whiteboard im Büro), sind für die Zusammenarbeit in Teams oder an Projekten kaum noch wegzudenken. Sie geben eine sehr hohe Transparenz im Hinblick auf den Status von einzelnen Tasks, Verantwortlichkeiten, aber auch möglichen Problemen und Blockaden in der (Projekt-)Zusammenarbeit.

L wie Lean Start Up

Die agile Methode des Lean Startups ist eine Weiterentwicklung des Lean Managements und beschreibt eine Art, wie man ein Start-Up gründen oder ein neues Produkt zeitnah und ohne lange Gründungsphase und Produktentwicklungszeit entwickeln und auf den Markt bringen kann. Lean Startup ist aber auch wunderbar für die Validierung von Geschäftsmodellen durch Start-Ups oder von Produktideen durch Unternehmen oder Selbstständigen geeignet.

Die Methode ist sehr kundenorientiert und wurde von Eric Ries Buch „The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses“ aus dem Jahr 2008 geprägt.

Prinzipiell geht es darum, schnell auf den Markt zu kommen. Zuerst werden Annahmen über den Markt und die potenziellen Kunden gesammelt. Diese Annahmen werden überprüft, indem (potenzielle) Kunden interviewt oder beobachtet werden. Das kann beispielsweise durch Experimente geschehen, in denen ein sogenanntes > „Minimum Viable Product“ (MVP, wörtlich ein „minimal existenzfähiges Produkt“) getestet wird. Dieses Produkt kann ein Prototyp sein, der schnell gebaut wird.

Im nächsten Schritt zieht man die Beobachtungen und das Kundenfeedback heran, um daraus zu lernen und das Produkt zu verbessern – um anschließend erneut zu testen und daraus zu lernen. Diesen Zyklus nennt man auch den Build-Measure-Learn-Zyklus.

M wie Minimal Viable Product

Das Minimum Viable Product (MVP) ist aus dem Buch „The Lean Startup“ von Eric Ries bekannt. Ries beschreibt es als „eine Version eines neuen Produkts, die es einem Team erlaubt, die maximale Menge validierter Informationen über Kunden mit minimalem Aufwand zu sammeln“.

Im Grund ist das MVP eine Art Prototyp oder Beta-Produkt, das minimale Ressourcen verbraucht. Der Funktionsumfang ist nur so groß, wie es für den Test nötig ist („minimal“). Auf der anderen Seite muss das Produkt „brauchbar“ sein. Das bedeutet, es soll das Interesse des späteren Kunden wecken und schon einen Teil des Kundenproblems lösen können.

Der Prozess des MVPs besteht aus den Phasen Build, Measure, Learn – also aus dem Entwickeln eines Prototypen, dem Testen des Prototyps an ausgewählten Kunden und dem Lernen aus den Ergebnissen der Testphase. Der Prozess entspricht im Wesentlichen dem PDCA-Zyklus („plan, do, check, act“) nach Deming, wobei der erste Schritt des Planens entfällt bzw. in die drei anderen Schritte integriert ist.

Die Vorteile des MVP sind:

- Klarheit, ob es einen Markt für ein Produkt, ein Feature oder eine neue Geschäftsidee gibt
- schnelles Reagieren auf Veränderungen, z.B. im Markt
- Überprüfung eigener Annahmen, z.B. was ist das Kundenbedürfnis?
- schnellere Produktverbesserung durch stetiges Kundenfeedback.

N wie New Work

Ursprünglich kommt das Konzept von New Work aus den 70er Jahren. Der Sozialphilosoph Prof. Dr. Frithjof Bergmann beschäftigte sich mit der Frage der Freiheit des Menschen. Dabei schien den Menschen nichts unfreier zu machen als die Arbeit. Insofern ging er davon aus, dass das bisherige Arbeitssystem am Ende ist oder aber zumindest grundlegend überdacht werden sollte.

New Work ist zunächst ein Sammelbegriff für zukunftsweisende und sinnstiftende Arbeit.

Die Grundwerte von New Work sind: Freiheit, Selbständigkeit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Zentrale Aspekte sind: Partizipation, Verantwortung, Selbstverwirklichung, werteorientiertes Handeln, Flexibilität und vor allem Sinnerleben (Purpose).

Mittlerweile wird der Begriff New Work für eine Vielzahl von neuen Arbeitsmodellen und Unternehmensstrukturen benutzt. So kann man etwa neue Arbeitsumgebungen und -bedingungen, wie Open Spaces und die 4 Tage-Woche, zu New Work zählen.

In Deutschland gibt es mittlerweile zahlreiche New Work Unternehmen und Unternehmer, wobei vermutlich das wohl bekannteste „Rolemodel“ Lasse Rheingans mit seiner 5-Stunden-Arbeitsrevolution ist. Das Unternehmen Rheingans beweist bereits seit Jahren, dass Wertschöpfung nicht an Anwesenheit (im Unternehmen) gebunden ist und in 5 Stunden pro Tag vergleichbare Ergebnisse erzielt werden können.





wie Open Spaces

Open Spaces sind eine neue und vielleicht etwas ungewohnte Art, Workshops oder Konferenzen abzuhalten. Open Spaces, auch Open Spaces Technology genannt, ist eine Methode, mit der Großgruppenmoderationen von 20 - 2000 Teilnehmern sowie Kongresse und Konferenzen gestaltet werden können.

Bei Open Space Workshops bestimmen die Teilnehmer selbst die Themen und sind für die Ergebnisse des Workshops verantwortlich. Open Spaces sind wunderbar dazu geeignet, in einer großen Gruppe komplexe Fragestellungen und Probleme zu behandeln.

Die Methode Open Space basiert auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Teilnehmer. Trotz allem gibt es eine Moderation, die für verlässliche Rahmenbedingungen sorgt.

Eine Open Space Veranstaltung besteht aus folgenden Einzelschritten:

- 1.** Einführung: Wer ist da? Wie ist der Ablauf? Wie lauten die Regeln? Wie ist die Infrastruktur?
- 2.** Anliegen-Sammlung: Wer hat welche Anliegen? Zu welcher Uhrzeit soll das Thema als Session besprochen werden?
- 3.** Marktplatz: Wer möchte an welcher Session teilnehmen? Sollen Sessions zusammengelegt oder verschoben werden?
- 4.** Gruppenarbeitsphasen: Die eigentliche inhaltliche Arbeitshase, in der ein Moderator bestimmt wird und die Themen behandelt werden.
- 5.** Sharing: Das ist die Möglichkeit, um die Ergebnisse der anderen Session einzusehen und evtl. durch eigene Gedanken zu ergänzen.
- 6.** Maßnahmenplanung: Wer möchte sich treffen, um an dem Thema weiterzuarbeiten? Kontaktdaten werden ausgetauscht und Zeiten werden vereinbart.
- 7.** Abschluss: Wer noch etwas zum heutigen Tag sagen möchte, hat jetzt die Gelegenheit dazu. Der Open Space ist erst vorbei, wenn niemand mehr etwas zu sagen hat.
- 8.** Dokumentation: In der Dokumentation sind alle (Teil-)Ergebnisse der Konferenz enthalten.

P wie Persona

Die Persona ist ein fiktiver Wunschkunde, mit dessen Hilfe man sich seiner Zielgruppe annähert, um passgenaue Dienstleistungen oder Produkte für diesen zu entwickeln.

Personas veranschaulichen typische Vertreter einer Zielgruppe. Sie haben Erwartungen, Werte, Wünsche und Ziele und zeigen menschliche Verhaltensweisen. Eine Persona ist die Personifizierung oder der Prototyp einer Zielgruppe und hilft dabei, Annahmen über Kunden zu treffen.

Die Persona ist also eine Beschreibung eines fiktiven Wunschkunden, die unter anderem folgende Informationen so detailliert wie möglich enthalten sollte: Wie sieht die Persona aus? Wie heißt die Persona? Wie alt ist sie? Als was arbeitet sie und wieviel Geld verdient sie? Wie ist der Familienstand? Wie ist der Bildungsgrad? Welche Probleme (im Hinblick auf ein Thema oder Produkt) hat die Persona? Auf welchen Kommunikationskanälen ist die Persona zu erreichen? Diese und viele andere Fragen mehr gilt es zu beantworten.

Der Begriff Persona wurde unter anderem von Alan Cooper geprägt und ist mittlerweile fest in agilen Produktentwicklungsmethoden verankert. Im Design-Thinking-Prozess dient sie dabei als Grundlage für die Entwicklung neuer Ideen. So wird im ersten Schritt im Design Thinking mit einem fiktiven Wunschkunden gearbeitet, der eine Customer Journey durchlaufen soll.

Q wie Queue

Im agilen Arbeiten ist Planung alles. Deshalb ist die Queue ein wichtiger Bestandteil der Kanban-Logik. Hier werden alle offenen und zu erledigenden Tasks gesammelt, bevor sie für die weitere Bearbeitung geplant werden.

Die einzelnen Tasks kommen vom Product Backlog in die sogenannte "Input-Queue" und werden dann, zumindest in der Theorie, mit der gleichen Priorisierung abgearbeitet. Natürlich gibt es in der Praxis aber immer wieder To-dos, Features oder Bugs, die sofort behoben werden müssen.

Auch gibt es eine „Queue“ auf einem Task-Board (ohne Kanban-Logik), aus dem dann sukzessive neue Tasks für die Bearbeitung gezogen werden.



R wie Retrospektive

Retrospektiv bedeutet wortwörtlich „rückblickend“ – und genau so sollten Retrospektiven auch aufgebaut sein. Sie sollen auf einen bestimmten Zeitraum zurückschauen und ihr Ziel ist es, zu analysieren, was in diesem Zeitraum gut und was schlecht gelaufen ist.

Im Team hat eine Retrospektive (auch „Retro“ genannt) die folgenden Funktionen

- die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Mitarbeiter im Team zu verbessern
- kritische Punkte anzusprechen und Gegenmaßnahmen zu planen
- aus den vergangenen Wochen oder Monaten zu lernen

Hierfür ist eine neutrale und erfahrene Moderation der Team-Retrospektive eine ebenso wichtige Voraussetzung wie die Offenheit der einzelnen Team-Mitglieder und eine generelle Lernbereitschaft. Andererseits ergibt sich die Offenheit im Team auch durch regelmäßige Retros.

Es gibt unterschiedliche Varianten der Retrospektive, die dem Team-Meeting eine Struktur geben. Dabei folgen alle Varianten der Logik: Was war gut (und sollte so bleiben)? Was war weniger gut (und sollte aufhören)? Womit sollten wir anfangen?

Retrospektiven können aber auch für die persönliche Zielsetzung beispielsweise der Jahresziele genutzt werden.

S wie Sprints

Aus dem agilen Projektmanagement, genauer aus dem agilen Framework Scrum, kommen die sogenannten Sprints. Das sind kurze Zeitabschnitte, die typischerweise ein bis vier Wochen (oder länger) dauern, die man für ein Teilprojekt nutzt. Die Sprints werden auch als Schleifen aufgesetzt und geplant. Das Team konzentriert sich dann immer nur auf den nächsten Sprint statt auf das ganze Projekt.

So werden Projekte in kleine, machbare Abschnitte unterteilt und geplant. Der relevanteste Vorteil ist, dass das Projekt-Team sehr flexibel und zeitnah auf Veränderungen (etwa in den Anforderungen) reagieren kann.

Am Ende eines jeden Sprints steht ein sogenanntes „Inkrement“, also eine Art potenziell vorzeigbares Produkt /Ergebnis, das auch dem Kunden präsentiert werden kann. So ist der Fokus eines jeden Sprints die iterative Entwicklung und Erweiterung eines Projektes bzw. Produktes.

Die Sprints werden vom Team geplant. Aus dem Product Backlog werden konkrete Aufgaben, also To-dos, genommen und für die nächste Runde (Sprint) geplant. Das Team entscheidet darüber, wie viele Tasks ausgewählt werden.

Nach jedem Sprint erfolgt eine Rückschau (Sprint Review), in der die erledigten und die offenen Tasks analysiert werden. Durch Disziplin und ausreichend Zeit für Sprint Planning und Sprint Reviews lernen agile Teams auch, ihre eigene Arbeit realistisch einzuteilen.

T wie Time Boxing

Im Grunde ist das Time Boxing nichts anderes als eine Kombination aus einer gut geführten To-do-Liste, Prioritätensetzung, der Minimierung von Zeiträubern und der Methode der kleinen Schritte.

Das Time Boxing hat im agilen Arbeiten, besonders in Projekten, die nach Scrum geführt werden, einen festen Platz. So werden Dailys, Retrospektiven oder andere Meetings genau geplant: mit einer exakten Agenda und einem festen Zeitschema. Wenn die Zeit für das Besprechen einzelnen Punkte nicht reicht, werden die Agenda-Punkte priorisiert und, wenn nötig, Themen in das nächste Meeting verschoben.

Aber auch die tägliche Arbeit in agilen Projekten ist sehr gut mit Time Boxing kombinierbar. Die Pomodoro-Technik arbeitet beispielsweise mit 25-Minuten-Arbeitsblöcken, in denen kleinere Aufgaben perfekt erledigt werden können.

Konsequentes Time-Boxing ermöglicht also fokussiertes und produktives Arbeiten, ob allein oder in einer Gruppe. Dabei ist Disziplin – also das Einhalten der gesetzten Zeit – unabdingbar.

Time-Boxing zwingt zur Effizienz, Priorisierung und Fokussierung und ist insofern eine Methode, die agilen Werte im operativen Miteinander wirksam zu machen.





V wie VUCA

Das Akronym VUCA (im Deutschen VUKA) setzt sich ursprünglich aus den englischen Wörtern Volatility (Volatilität, Flüchtigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität, Mehrdeutigkeit) zusammen. Die **VUKA** Welt meint im engeren Sinne eine Geschäftswelt, in der Unternehmen selbst bei Erfolg einer unsicheren und unvorhersehbaren Zukunft entgegenblicken.

Der Begriff ist in den 90er-Jahren im Militärumfeld entstanden: Denn nach dem Ende des Kalten Krieges war die Situation unsicher – es gab nicht mehr nur „den einen Feind“. Die Art und Weise Krieg zu führen, änderte sich, und es herrschte Unsicherheit darüber, was wohl als nächstes passieren würde. Aus diesem Grund steht dieser Begriff noch heute für ähnliche Rahmenbedingungen.

Eine Strategie für Unternehmen und Organisationen in der VUCA-Welt leitet sich ebenfalls von dem Akronym ab:

- *vision* (Vision)
- *understanding* (Verstehen)
- *clarity* (Klarheit) und
- *agility* (Agilität).

Die VUKA-Welt als Kontext der Führung im digitalen Zeitalter verlangt Führungskräften einiges ab. Als Antwort darauf ist ein weiteres Akronym entwickelt worden, das in einem schlüssigen Modell die Anforderungen an die Führung gut zusammenfasst: VOPA+. Es steht für Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen (das „+“). Führung muss demnach vernetzter, offener, partizipativer, agiler und vertrauensvoller werden.

Wie Working Out Loud

Als Working Out Loud (WOL) wird eine Mentalität der Zusammenarbeit und auch eine darauf aufbauende Selbstlern-Methode bezeichnet.

Working out Loud (WOL) wurde erstmals 2010 von Bryce Williams in einem Blogartikel erwähnt. Er beschrieb WOL als seinen Ansatz, um Wissen zu teilen, Netzwerke zu stärken und seine selbst gesteckten Ziele besser zu erreichen. Die Kernidee fasste Bryce wie folgt zusammen: Working Out Loud = Observable Work + Narrating Your Work. Also die eigene Arbeit sichtbar machen und darüber sprechen.

John Stepper nahm diesen Ansatz auf und entwickelte ihn weiter. 2015 veröffentlichte er das Buch „Working Out Loud: For a better career and life“, in dem er die Methode beschrieb.

Das Prinzip basiert auf selbstbestimmtem Lernen und dem Aufbau eines Netzwerkes. Eine Working Out Loud Gruppe besteht aus 4-5 Personen, die sich über 12 Wochen lang jede Woche für eine Stunde treffen, um die vorgeschriebenen Coaching-Aufgaben der WOL-Methode zu bearbeiten.

Jedes Mitglied eines Circles setzt sich ein eigenes Lernziel, das entweder aus dem privaten oder beruflichen Bereich kommen kann.

Speziell für Unternehmen ist es vorteilhaft Working Out Loud Gruppen zu etablieren, da die Methode neben dem Netzwerkaufbau u. a. auch bei der Zielerreichung, dem Onboarding und der Förderung des agilen Arbeitens genutzt werden kann.

X wie XP- Extreme Programming

Extreme Programming (XP) ist die wohl radikalste agile Methode. Sie wird, wie der Name schon sagt, in der Softwareentwicklung genutzt. Sie konzentriert sich vor allem auf den Kundennutzen und maximale Kommunikation mit dem Kunden.

XP zeichnet sich aus durch:

- absolute Kundenorientierung und Einbeziehung der Kunden in das Projekt
- iterative Prozesse und kurze Entwicklungszyklen
- Akzeptanz von Fehlern
- konkrete Rollen im Team: Kunden, Coaches, Entwickler und Manager

XP geht davon aus, dass den Kunden nicht alle Anforderungen, die das Produkt erfüllen soll, von Anfang an klar sind. Dadurch und durch die Tatsache, dass einige Erkenntnisse erst während des Entwicklungsprozesses kommen, kann der Aufwand zu Beginn nicht konkret eingeschätzt werden. Deshalb stehen wiederholt (iterativ) folgende Schritte an: Risikoanalyse, Nutzenanalyse, die Fertigung einer ersten Version (Prototyp) und ein Akzeptanztest.

X

Diese folgenden fünf Werte werden bei XP implementiert:

- Respekt: Wertschätzung und guter Umgang im Team
- Mut: zu Fehlern oder Problemen stehen
- Feedback: direkte Kommunikation über die Qualität des Produkts, vor allem mit dem Kunden, wird hochgeschätzt
- Kommunikation: alle Beteiligten sind jederzeit im Gespräch
- Einfachheit: es wird nach der einfachsten Lösung gestrebt.



Y wie Generation

Die Generation Y oder Millennials bezeichnet die Generation, die im Zeitraum zwischen den frühen 1980er und den späten 1990er Jahren geboren wurde. Sie ist sehr technikaffin und unterscheidet sich auch in Hinsicht auf agile Arbeiten und New Work von anderen Generationen:

- sie arbeitet besonders gern in virtuellen Teams
- sie mag keine Hierarchien
- eine sinnhafte Arbeit ist ihr wichtig
- sie will eigenverantwortlich an Projekten arbeiten und sich selbst verwirklichen.

Es heißt, dass die Generation Y perfekt auf das agile Arbeiten vorbereitet ist. Sie arbeitet selbstverständlich mit modernen Arbeitsmitteln und -methoden wie agilen Tools. Sie ist extrem teamfähig und fordert im agilen Umfeld Vorgesetzte, die eher Mentoren oder Coaches sind.

Menschen der Generation Y wollen für ihr Arbeitsumfeld individuelle Lösungen finden und viel mitbestimmen. Vor allem ihr Bedürfnis nach flachen Hierarchien und Selbstorganisation passt perfekt zur agilen Arbeitswelt.

Zum 31. Dezember 2020 bildete die Generation X die bevölkerungsstärkste Altersgruppe in Deutschland mit einer Anzahl von rund 16,6 Millionen Menschen. Die zweitgrößte, Generation Y, umfasste zum Erhebungszeitpunkt rund 15,8 Millionen Menschen.

Z wie Ziele, agile

Agile Ziele sind wie alle agilen Methoden inkrementell (also aufeinander aufbauend) und oft auch iterativ (sich wiederholend). Das heißt konkret, dass nur kleine Ziele formuliert werden und, wenn nötig, angepasst oder neu formuliert werden. Da jeder kurzfristige Ziele schneller erreicht (oder schneller scheitert), können in kurzer Zeit neue Erkenntnisse gesammelt und in weiteren Schritten eingesetzt werden.

So wachsen die Ziele erst während des Prozesses. Im Unternehmen hängen sie stark vom Kundenfeedback ab. Agile Ziele zeichnen sich vor allem durch schnelle Anpassungsfähigkeit und totale Kundenzentrierung aus.

Eines der bekanntesten agilen Frameworks für Zielformulierung ist "Objectives and Key Results" (OKR). Hierbei werden die einzelnen Aufgaben der Mitarbeiter mit der Strategie, den Plänen, und der Vision des Unternehmens verknüpft. Die Ziele sollen objektiv messbar sein. Sie werden einmal im Quartal formuliert. In OKR gibt es qualitative Objectives ("Was möchte ich erreichen?") und quantitative Key Results, die in Zahlen ausgedrückt werden ("Wie komme ich dahin und wie kann ich den Erfolg messen?").

OKR hat viele Vorteile. Zunächst lässt sich eine Unternehmensstrategie klar und transparent auf einzelne Abteilungen und Divisionen übertragen. Je nach Transparenz kann jeder also sehen, wer woran arbeitet und inwiefern dies auf die Strategie einzahlt.

Zudem werden Unternehmen durch OKR auch agiler, da die Ziele meist in Quartals-Zyklen formuliert und evaluiert werden, sich also die Reaktionsgeschwindigkeit in Bezug auf Änderungen im Markt deutlich steigert. Zudem wird auch die Selbstführung der Mitarbeiter und Teams gefördert.



[Weiter zum Selbstcheck →](#)

Kurzer Check der Agilität

Zum Selbsttesten

Zunächst einmal die gute Nachricht: wenn Sie es bis hierher mit diesem Workbook geschafft haben, sind Ihnen zumindest die gängigen agilen Begriffe vertraut. Die weniger gute Nachricht: mit diesem Wissen allein agilisieren Sie noch nicht Ihre persönliche Entwicklung oder Ihr Team oder gar Ihr Unternehmen – je nachdem, welche Motivation Sie für die Lektüre hatten.

Insofern steht am Ende dieses Workbooks die eigene Reflexion und diese möchte ich mit ein paar Leitfragen unterstützen. Dabei können Sie sich gern Ihre Antworten hier aufschreiben.

Welche Begriffe des ABC fanden Sie für sich persönlich besonders relevant und warum?

Welche Methoden, Tipps, Empfehlungen wollen Sie konkret umsetzen oder ausprobieren? Womit möchten Sie sich noch weiter beschäftigen?

Warum überlegen Sie agile Arbeitsweisen in Ihrer Organisation einzuführen?

Welchen Mehrwert würden agile Arbeitsweisen (Methoden und Tools) Ihnen bzw. auch dem Team und oder dem Unternehmen bieten?

Mit welchen Herausforderungen oder Hindernissen sollten Sie bei der Einführung agiler Arbeitsweisen im eigenen Kontext rechnen? Wie können Sie diesen begegnen?

Wie können Sie agile Methoden, Praktiken und Prozesse für sich selbst nutzen, um einen individuellen Mehrwert zu haben? Welcher Mehrwert wäre das konkret?

Wie konkret können Sie an einem „agilen Mindset“ arbeiten? Was konkret könnten Sie tun? Wann fangen Sie damit an?

Professionelle Unterstützung

auf dem Weg in eine agile Arbeitswelt

Warum ist Agilität für den Unternehmenserfolg unverzichtbar?

Welche Rolle spiele ich dabei eigentlich – und wie spiele ich sie?

Wie stelle ich sicher, dass hybride Zusammenarbeit nicht aus dem Ruder läuft?

Und muss ich jetzt jeden duzen?

Auf dem Weg zur digitalen Transformation kommen viele Fragen auf, die individuelle und passgenaue Antworten benötigen. Als Agile Coach unterstütze ich Sie dabei, sie zu finden. Und begleite Sie dabei, die für Sie stimmigen Schritte zu gehen. Ganz gleich, ob Sie als Unternehmen, Einzelunternehmer oder Führungskraft in Richtung agile Transformation und New Work unterwegs sind: Mit über 15 Jahren Erfahrung/Background in agilen Branchen widme ich mich Ihren individuellen Herausforderungen mit viel Leidenschaft, Freude und Authentizität.

Sie profitieren je nach Bedarf von unterschiedlichen Herangehensweisen und Methoden: Dazu zählen Organisationsberatung, Führungskräfte-Training, individuelles Coaching, agile Methoden, Lego Serious Play und viele weitere.

CONSULTING

Möchten Sie Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation weiterentwickeln und benötigen fachliche Expertise?

Dann ist meine fundierte Beratung das Richtige für Sie! Ich analysiere leidenschaftlich gerne – und spreche anschließend gezielte Handlungsempfehlungen aus.

[Mehr Infos →](#)

TRAINING

Sie möchten Ihren Führungskräften hochwertige Qualifikationen für eine agile Arbeitswelt bieten?

Buchen Sie wirksame und professionelle Trainings, die ich nach Ihrem individuellen Bedarf konzipiere! Mein Fokus ist die Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter.

[Mehr Infos →](#)

COACHING

Sie haben ein individuelles Anliegen und wünschen sich dafür eine 1:1-Sparingspartnerin oder Prozessbegleiterin?

In meinen individuellen Coachings setze ich darauf, dass Sie praxisnahe Lösungen finden. Als Coach agiere ich mit Empathie, Erfahrung und methodisch fundiert.

[Mehr Infos →](#)

WORKSHOPS

Ihr Team soll nachhaltige Ergebnisse zu einem speziellen Thema entwickeln und benötigt dafür eine erfahrene und einfühlsame Moderatorin?

Ich stehe für die Planung, Vorbereitung und Durchführung von hochwertigen Workshops zur Verfügung. Mit Erfahrung, Authentizität und Freude an der Arbeit mit Menschen.

[Mehr Infos →](#)



Impressum

Homepage:

www.sabine-hahn.com

Design:

Anna Jaissle

Redaktion:

Sabine Hahn, Nora Kraft, Katrin Wczasek

Mood Fotografien:

Anna Jaissle

Portrait Fotografien:

Jörg Minrath

Verantwortlich:

Dr. Sabine Hahn, Zülpicher Strasse 317, 50937 Köln