



## Impressum

### Titel

**Agiles Arbeiten – einfach anfangen!  
Bewährte Ansätze und Methoden**

### AutorInnen

Jochen Kirsten, Diana Lehner, Katja Leimeister und Andreas Wright

### Herausgeber

Wolfgang Alm, E-Mail: wolfgang.alm@mainproject.eu

Georg Rainer Hofmann, E-Mail: georg-rainer.hofmann@mainproject.eu

Information Management Institut, Technische Hochschule Aschaffenburg

Aschaffenburg, 26. April 2022

**ISBN: 978-3-9823413-2-3**



## TECHNISCHE HOCHSCHULE ASCHAFFENBURG INFORMATION MANAGEMENT INSTITUT

Würzburger Straße 45  
D-63743 Aschaffenburg

Diese Publikation entstand im Rahmen der ESF-Maßnahme mainproject hybrid.



Wir danken der Blue Tomato Technology GmbH für die freundliche Unterstützung!



## Vorwort

Im Februar 2021 starteten wir in der „Agilen Community Bayerischer Untermain“, eine Aktivität der ESF-Maßnahme „mainproject“, mit drei parallelen Working Out Loud (WOL) Zirkeln und begaben uns auf eine 12-wöchige Lernreise. Ich selbst war in einer der Gruppen und nahm wertvolle Impulse für mein Lernziel mit. Damals war noch nicht absehbar, dass eine der Gruppen sich verselbständigen würde und aus den Einzelzielen der Teilnehmenden ein weiteres, gemeinsames Ziel entstehen würde.

Mit der Veröffentlichung „AGILES ARBEITEN – EINFACH ANFANGEN“ können von der Lernreise von Diana Lehner, Katja Leimeister, Jochen Kirsten und Andreas Wright nun auch andere profitieren. Alle vier sind ExpertInnen ihres Faches: Von Personalentwicklung über Agiles Projektmanagement bis hin zu Marketing sind vielfältige Kompetenzen hier vereint. Mit dem Leitgedanken von WOL – Sharing is Caring – fanden die AutorInnen schnell Anknüpfungspunkte und vor allem Querschnittsthemen, die jeden im Team bei der alltäglichen Arbeit betreffen.

Das vorhandene Agile Mindset der AutorInnen wurde durch die WOL-Lernreise und den Entstehungsprozess des Papers weiter beflügelt. Mit Dailys, Refinements, Reviews, Retros und Sprint Plannings schritt das Team in einem strukturierten SCRUM-Projekt sukzessive voran.

Die hier vorliegende Ausarbeitung ist eine kompakte Darstellung, wie sich die Arbeitswelt verändert, was dies für Unternehmen bedeutet und mit welchen bewährten Ansätzen sie den Veränderungen erfolgreich begegnen können. Begriffe, die oft inflationär und ohne große Erklärung in den Raum geworfen werden, sind darin so aufbereitet, dass eine Einordnung in den eigenen beruflichen Kontext gelingt. Es werden Anregungen für den Einsatz im persönlichen Arbeitsumfeld und Tipps zum Weiterlesen und Weiterlernen gegeben. Es handelt sich also um kein Fachbuch, sondern vielmehr um eine Sammlung konkreter Handlungsempfehlungen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, die aber sehr hilfreich beim Start von agilen Aktivitäten sein kann.

In einer schnelllebigen und unsicheren VUCA-Welt, in der eine der größten Herausforderung das lebenslange Lernen des Einzelnen und der Belegschaft als Ganzes ist, gibt dieses Paper Orientierung und macht Mut, Dinge einfach mal auszuprobieren. Denn wer sich auf den Change einlässt, geht auf der einen Seite das Risiko von Fehlern ein (mit denen man gelassen umgehen sollte). Doch auf der anderen Seite stehen die unternehmerischen Chancen im Vordergrund, die aus guter Führung und gutem Innovationsmanagement entstehen. Das Credo ist also: Einfach anfangen!

Aschaffenburg, im April 2022

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Alm

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Einführung</b> .....	5
<b>Die Grundlagen agilen Arbeitens</b> .....	6
Agile Werte.....	6
Agile Prinzipien.....	7
Agiles Manifest.....	8
<b>Führung im Wandel</b> .....	9
Agile Führung .....	9
Digitale Führung .....	13
<b>Arbeitswelt im Wandel</b> .....	16
New Work .....	16
Employer Branding .....	19
<b>Agile Frameworks und Methoden</b> .....	22
Kanban .....	22
Scrum.....	25
Design Thinking .....	31
Lean Start-up .....	33
Business Model Canvas .....	35
Value Proposition Canvas .....	38
Persona-Modell .....	39
<b>Mensch und Wandel</b> .....	44
Resilienz .....	44
Psychologische Sicherheit .....	46
Mindful Leadership .....	47
<b>Agiles Arbeiten bei mainproject</b> .....	49
<b>Über die AutorInnen</b> .....	50
<b>Nachwort</b> .....	51
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	52



## Einführung

Die Forderung nach agiler Transformation ist omnipräsent. Die Notwendigkeit ist aufgrund von Krisen und disruptiven Marktveränderungen in den Unternehmensführungen angekommen. Die Studie Agile Pulse 2022 – die Agilitätsstudie von BearingPoint<sup>1</sup> – stellte fest: 28 % der Unternehmen arbeiten seit längerem agil, 44 % sind agile Starter und 28 % sind nicht agil.

Aller Anfang ist schwer. Die Praxis zeigt: Einige Versuche scheitern. Zum einen wegen der falschen methodischen Herangehensweise; zum anderen – und das ist der weitaus häufigere Fall –, weil die betroffenen Menschen nicht richtig und nicht rechtzeitig mitgenommen werden. Aber aus diesem Scheitern erwachsen auch wieder Chancen. Schließlich heißt es zurecht, dass sich aus Fehlern am besten lernen lässt. Und eines ist zu betonen: Es braucht Zeit! Ein über Generationen gewachsenes Unternehmen kann nicht über Nacht alle lieb gewonnenen Gewohnheiten ablegen. Der Sharing ist Caring Gedanke – dass geteiltes Wissen mehr wirkt als in Silos verwaltete Wissenseinheiten – muss erst bei allen ankommen. Am besten mit kleinen und größeren Erfolgen, die als Leuchtturmprojekte über die eigene Einheit hinaus Lust auf die agile Transformation machen. Meist macht sich agiles Arbeiten schnell bezahlt: Transparente Kommunikation, klare Aufgabenzuordnung und sichtbare Ergebnisse schaffen eine Kultur des Vertrauens und erhöhen Spaß und Motivation. Und wie es so oft ist: Nur wenn die Führung überzeugt ist, kann die Transformation gelingen.

Es gibt keine One-fits-all-Strategie, dazu sind die Unternehmen, die Märkte und die Menschen zu verschieden. Dennoch: Es lohnt sich, die alten Wege zu verlassen und Neues zu wagen. Gehen Sie mit uns mit? Wir zeigen Ihnen bewährte Ansätze und Methoden, so dass Sie Ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

<sup>1</sup> Bearing Point (2022)

## Die Grundlagen agilen Arbeitens

(Jochen Kirsten)

**„Nur das zu produzieren, was nötig ist, wenn es nötig ist und in der Menge, in der es nötig ist.“<sup>2</sup>**

Taiichi Ohno

Der Ansatz von Taiichi Ohno – ein charmanter Gedanke in einer Gesellschaft und Wirtschaft, die einem permanenten und raschen Wandel unterliegt. Projekte werden komplexer, Produkte komplizierter, Abhängigkeiten globaler und Ressourcen knapper.

Unternehmen müssen in der heutigen Zeit – mehr als je zuvor – auf neue Chancen reagieren. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, muss ein Unternehmen kontinuierlich in seine Struktur, Kultur, Produkte, Prozesse und – vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren.

Denn motivierte, qualifizierte und kreative MitarbeiterInnen sind diejenigen, welche die Lösungen für die Herausforderungen eines Unternehmens erarbeiten und umsetzen können. Die dazu nötige Freiheit, Vertrauen sowie das Verständnis der Eigenverantwortung für die Zielerreichung sind oftmals limitierende Faktoren – denn diesen Kompetenzen wurde in der Vergangenheit nicht die Bedeutung beigemessen, die sie heute verdient.

Seit vielen Jahren ändert sich der Fokus – weg von einem klassischen Unternehmensaufbau und den „du musst“ Vorgaben an die MitarbeiterInnen, die mit starren Hierarchien verbunden sind. Vielmehr möchte die Belegschaft im New Work Umfeld (vgl. Kapitel New Work) komplexe Probleme mit eigens entwickelten Lösungsansätzen bewältigen, Komplexität reduzieren und den neuen Standard eigenständig generieren und immer weiter verbessern. Um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten, ist es wichtig, zuerst die Basis dieser neuen agilen Arbeitswelt zu verstehen.

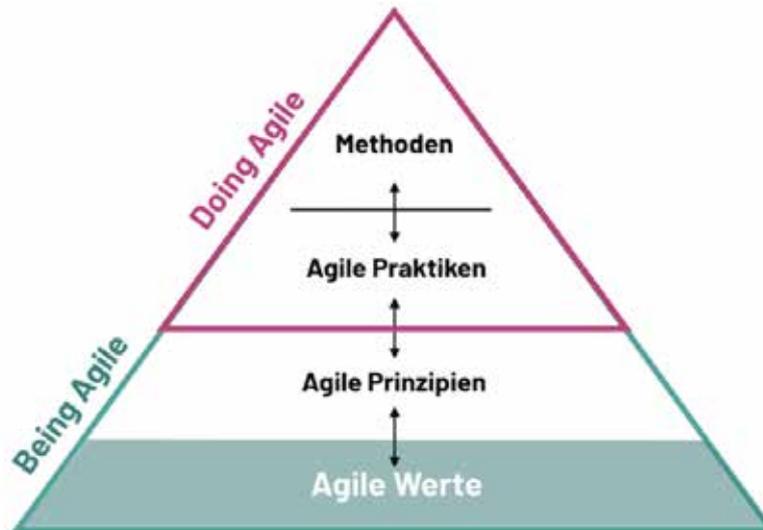
### Agile Werte

Die agilen Werte stellen die Basis der agilen Zusammenarbeit dar. Diese zu kennen, zu verstehen und zu fördern, ist essenziell. Eine finale, umfassende oder gar abschließende Aufzählung ist nicht möglich, die wichtigsten Werte möchten wir hier aufgreifen.

- **Respekt:** Gegenseitiger Respekt ist die Basis für agile Zusammenarbeit und unterstützt auf dem Weg zur gemeinsamen Zielerreichung
- **Mut:** Die Förderung von Innovationen verlangt Mut von allen Beteiligten. Wer sich traut zu experimentieren und Fehler zu machen, schafft etwas Neues
- **Offenheit:** Kommunikation mit Personen außerhalb des eigenen Teams erfordert Offenheit für einen fruchtbaren Austausch und die Gewinnung verschiedener Perspektiven
- **Engagement:** Jeder im Team strebt danach, nach bestem Wissen und Gewissen getroffene Vorhersagen zeitgerecht zu erfüllen
- **Fokus:** Durch den Fokus jedes Team-Mitglieds auf das gemeinsame Ziel, kann das Scheitern des Projektes durch Ablenkung von außen verhindert werden

---

<sup>2</sup> Shore Labs (o.D.)



Die Agile Pyramide zeigt: Die Werte sind die Basis. Darauf aufbauend ergeben sich Prinzipien, Praktiken und angewandte Methoden (Grafik:Diehl<sup>3</sup>)

## Agile Prinzipien

Auf den Werten aufbauend werden zwölf agile Prinzipien definiert. In der Praxis stehen diese in einem kontinuierlichen Prozess und Review, sowohl in Bezug auf die Prozesse, Produkte und Mitarbeiter:

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software (Produkte) zufrieden zu stellen.
2. Radikale Anforderungsänderungen sind selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software (Produkte) regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.<sup>4</sup>

Im Kern kann man festhalten, dass die agilen Werte einzelne Personen betreffen, agile Prinzipien sind verbindliche Verhaltensregeln.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> vgl. Diehl 1 (2021)

<sup>4</sup> Vgl. Kollatzki (o.D.)

<sup>5</sup> vgl. Diehl 1 (2021)

	Agile Werte	Agile Prinzipien
		
<b>Allgemeine Definition</b>	„Werte sind Standards und Vorstellungen darüber, was in einer Gemeinschaft als richtig und erstrebenswert oder als falsch gilt“	„Prinzipien (lat. Principium - Anfang, Ursprung, Grundlage) sind allgemeine Grundsätze, die sich für den Aufbau eines Verhaltenskodex eignen.“
<b>Leitfrage</b>	Was bringt jeder persönlich mit? Das heißt, Sie können von anderen und andere Teammitglieder können von Ihnen erwarten, dass Sie diese agilen Werte teilen und einbringen.	Unter welchen Regeln arbeiten wir? Das heißt, Sie können diese Regeln einfordern. Werden diese Regeln verletzt, muss dies kritisch hinterfragt werden.

Modifizierte Darstellung der Tabelle von Diehl<sup>6</sup>

## Agiles Manifest

Im speziellen Bereich der Softwareentwicklung hat sich seit 2001 das agile Manifest etabliert. Dieses definiert ein universelles, gemeinsames Rahmensystem im Entwicklungsumfeld:

1. Individuen & Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Tools
2. Funktionierende Software ist wichtiger als umfangreiche Dokumentation
3. Kooperation mit Projektbetroffenen ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
4. Reaktionen auf Änderungen sind wichtiger als Verfolgung eines festgelegten Plans

Übersetzt und weiterentwickelt könnten die oben genannten Punkte übertragen auf Unternehmen, Behörden, sonstige Einrichtungen lauten<sup>7</sup>:

1. Gelebte Werte sind wichtiger als Organisationsanweisungen
2. Vertrauen und Verantwortung sind wichtiger als Planung und Kontrolle
3. Verhaltenssteuerung ist wichtiger als Zielsteuerung
4. Augenkontakt ist wichtiger als „Mailkontakt“

**Fazit:** Um Agiles Arbeiten kommt heutzutage kaum noch ein Unternehmen herum. Dabei ist Agilität [...] die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren.<sup>8</sup> Wer sich auf den Wandel einlässt, sollte sich mit den agilen Werten und Prinzipien auseinandersetzen und überlegen, auf welche Weise diese im Unternehmen verankert werden können.

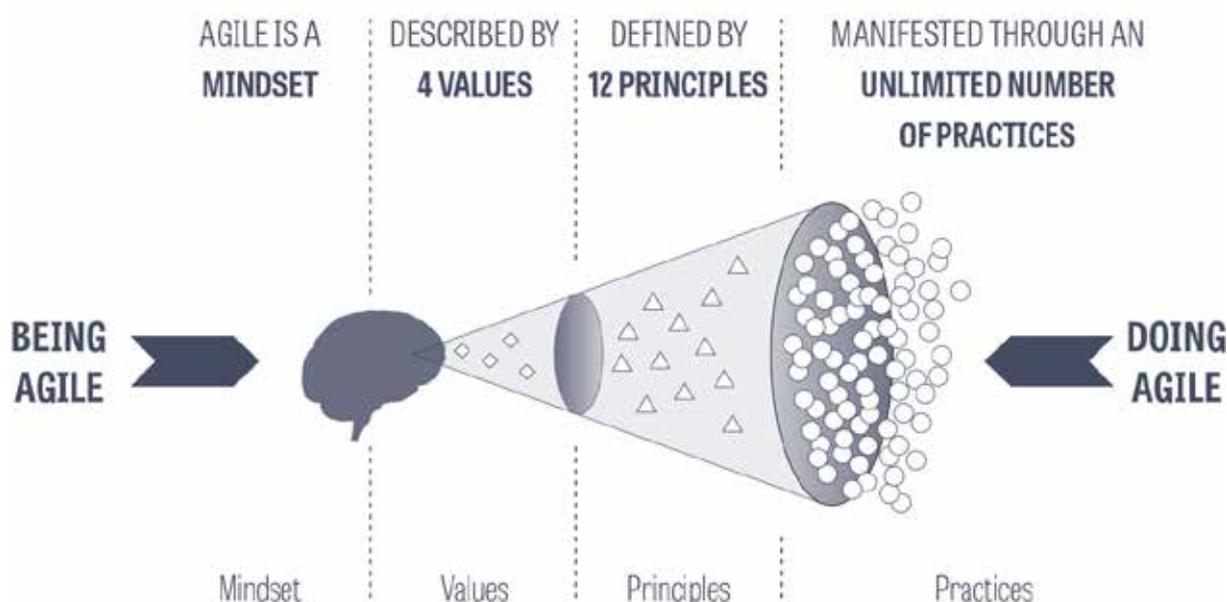
<sup>6</sup> vgl. Diehl 1 (2021)

<sup>7</sup> Mayer (2018)

<sup>8</sup> Onpulsion (o.D.)

## Führung im Wandel

(Andreas Wright)



Copyright 2020 Jonathan Smart

Das Mindset ist die zentrale Ausgangsquelle für Agiles Arbeiten. Grafik: itrevolution (2020)

Obiges Schaubild verdeutlicht nochmal anschaulich die wesentlichen Grundprinzipien des agilen Denkansatzes und dessen Umsetzung. Welche Konsequenzen ergeben sich in diesem Kontext für aktuelle Führungsansätze und Führungsaufgaben? Was ist neu? Was verändert sich? In den folgenden Teilkapiteln wird hierzu in kompakter Form ein Überblick und ein Einstieg in diese Themen gegeben.

## Agile Führung

### Unternehmerische Agilität in einer VUCA Welt

Durch Faktoren wie Globalisierung, Digitalisierung und Vernetzung werden die Zeitabstände zwischen Veränderungen oder gar Neuerungen immer kürzer. Dieser permanente, rasche Wandel wird durch die Bezeichnung VUCA (volatil, uncertain, complex, ambiguous) widergespiegelt.

Unternehmerisch gesehen besteht die Herausforderung darin, in diesem Umfeld Fähigkeiten (Prozesse, Systeme, IT-Strukturen, Führungskompetenzen u.v.m.) auszubilden, die es ermöglichen, sich neuen, veränderten Situationen schnell anpassen zu können. Diese Fähigkeit nennt sich Agilität.

Dabei bezieht sich Agilität nicht nur auf die Organisationsstruktur (agile Organisation) und Prozesse (agiles Arbeiten), sondern auch auf die Verhaltensweisen und Einstellungen der Organisationsmitglieder (agiles Mindset). Insbesondere Führungskräfte stehen im agilen Umfeld vor radikal veränderten Rahmenbedingungen: Agile Leadership (deutsch: agile Führung) erfordert ein neues Führungsverständnis und eine neue Führungshaltung.

## **Agile Leadership – Führung in einem agilen Unternehmen und Umfeld**

Wie definiert sich nun agile Führung? Das ist gar nicht so einfach ...! Derzeit gibt es keine eindeutige, allgemeingültige Definition, auf die, auf einem übergreifenden wissenschaftlichen Konsensus basierend, zurückgegriffen werden kann. Somit geht es hier eher darum, deskriptiv eine Annäherung an die Besonderheiten, Merkmale oder auch Kompetenzanforderungen der agilen Führung zu erlangen.

Das Unternehmen Google<sup>9</sup> hat beispielsweise zehn Prinzipien entwickelt, die eine gute Führung im agilen Kontext ausmachen (-> siehe Kapitel „Agile Prinzipien“)

- Sei ein guter Coach
- Übertrage Verantwortung an das Team und vermeide „Micro Management“
- Zeige Interesse am Teamerfolg und dem persönlichen Wohlergehen der Projektmitglieder
- Sei produktiv und ergebnisorientiert
- Sei ein guter Kommunikator und höre deinem Team aufmerksam zu
- Hilf deinen Angestellten bei ihrer Karriere-Entwicklung mit Performance-Feedback
- Formuliere und lebe klare Visionen und Strategien für das Team
- Eigne dir technische Schlüsselqualifikationen an, damit du das Team mit diesen unterstützen kannst
- Arbeite in deinem Unternehmen abteilungs- und teamübergreifend

## **Typische Formen, Merkmale und grundsätzliche Denkweisen agiler Führung**

Manche sehen aktuell einen Paradigmenwechsel in der Führungsphilosophie. Um dies zu verdeutlichen, werden in der Fachliteratur „alte“ Führungsformen den neuen „agilen“ Führungsformen gegenübergestellt<sup>10</sup>. Erkennbar ist eher eine graduelle Verschiebung und Fokussierung hin zu Formen der integrativ-kooperativen bzw. transformationalen Führung, die durch die VUCA Prämissen an Bedeutung gewinnen. „Alte“ Führungsformen, Führungskompetenzen und Anforderungen im Sinne von „Top Down“ und „Command and Control“ rücken zwar in den Hintergrund, müssen aber weiterhin beherrscht werden. Es geht bei der Breite der Anforderungen an die Führungskompetenz und den entsprechenden korrelierenden Methoden also nicht um ein „entweder oder“, sondern um ein „sowohl als auch“.

Als typische Merkmale agiler Führung werden angesehen<sup>11</sup>:

### ***Richtung und Rahmen geben***

Die Welt verändert sich zu schnell und die Aufgaben sind zu komplex, als dass die Führungskräfte noch die höchste Kompetenz bezüglich anstehender Aufgaben haben können. Somit definieren Führungskräfte die grobe Richtung, also die Leitplanken, innerhalb derer Mitarbeiter selbst entscheiden. Typisch:

- Die Strategie, die Ziele und Vorgehensweisen werden gemeinsam im Team diskutiert, damit alle Sichtweisen einfließen können.
- Die Führungskraft gibt bei Problemstellungen nicht jeden Lösungsschritt und die Vorgehensweise zur Lösungsfindung vor.
- Vorgegeben sind die Problemstellung und das Ziel sowie Ressourcen.
- Das Vorgehen ist iterativ, nur die nächsten Schritte werden geplant, dann holt man sich Feedback und passt gegebenenfalls die Ausrichtung und Vorgehensweise an. Anpassungen sind jederzeit möglich.
- Die Führungskraft vertraut in die Lösungskompetenzen im Team.
- Agile Führung heißt hier: Befähigen, Sie Ihre Mitarbeiter, geben Sie Ihnen Verantwortung und lassen Sie sie mitentscheiden.

---

9 vgl. Die Welt (2017)

10 Rutz (2017)

11 Grätsch und Nebel (2020)

**Entscheidungen treffen – und zwar im Team**

Neben das Vertrauen in die Lösungskompetenz des Teams, stellt sich das Vertrauen in dessen Entscheidungskompetenz. Idealerweise entscheidet das Team darüber, welche Lösungen und Wege weiterverfolgt werden. Die Führungskraft sorgt dafür, dass das Team regelmäßig die Ergebnisse reflektiert und gemeinsam entscheidet, was anzupassen ist.

Als Führungskraft besteht hier die Herausforderung, auch Lösungen und Entscheidungen mitzutragen, die nicht exakt der eigenen Vorstellung entsprechen. Eine Abweichung ist möglich, meist sogar notwendig und wird als wertvolle Lernerfahrung betrachtet. „Try and Error“, also weitergedacht übersetzt: Ausprobieren und aus Fehlern lernen, ist ein wichtiges Vorgehensprinzip. Ist die Entscheidung gar nicht tragbar, dann sollte die Führungskraft dies selbstverständlich ansprechen und im Team besprechen.

**Kommunikation im Team – organisieren und fördern**

Aufgabe der Führungskraft ist es, die Kommunikation im Team zu fördern und organisatorisch zu ermöglichen. Es muss daher auch klar geregelt sein, in welchem Rahmen und Umfang Kommunikation/Besprechungen stattfinden, wie Entscheidungen zustande kommen und wo sie dokumentiert werden. Damit einhergehend müssen die Kommunikationskompetenzen der Teammitglieder ebenfalls gefördert werden. Eine zentrale Bedeutung hat hier die Thematik des Feedbacks.

**Aktive und konstruktive Feedbackkultur**

Agile Führung bedeutet, Feedback leicht und offen geben und aufnehmen zu können. Ohne Feedback ist Agilität im Unternehmen nicht möglich.

Eine agile Führungskraft unterstützt eine Feedbackkultur, indem sie dafür sorgt, dass

- regelmäßig Feedback stattfindet (z. B. durch Teambesprechungen).
- Kritik und Bedenken frei geäußert werden können (Wichtig: Aufbau einer Vertrauenskultur!).
- sie selbst offen für Rückmeldungen ist (hier ist die Reflexionsfähigkeit der Führungskraft gefragt).
- aus dem Feedback auch Veränderungen hervorgehen (Feedback ohne Veränderungen und Optimierungen ist wertlos).
- die Feedbackteilnehmer froh sind, die Themen besprechen zu können.

Hinweis: Sowohl in Kanban, bei Scrum mit seinen Iterationen, Retrospektiven und seinem Review, als auch in Design Thinking und in sämtlichen agilen Methoden gibt es deshalb eingebaute Feedbackschleifen (-> siehe Kapitel Agile Frameworks und Methoden)

**Aktive und positive Fehlerkultur**

In vielen Unternehmen – auch auf Führungsebene – wird das „heiße-Kartoffel-Prinzip“ noch sehr aktiv gelebt. Sind Fehler oder Probleme im Tagesgeschäft entstanden, ist häufig die Suche nach dem Schuldigen bzw. Verantwortlichen erste Maxime, statt konstruktiv nach alternativen Lösungen zu suchen, sprich eine lernorientierte Umgangsweise zu pflegen. Im agilen Kontext ist es im Rahmen der gelebten Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen und der hohen Anforderung an die Kommunikations- und Feedbackkultur jedoch sehr wichtig, einen aktiven und positiven Umgang mit Fehlern zu implementieren. Ein positiver Umgang mit Fehlern bedeutet:

- Geduldig sein: Es muss nicht gleich alles funktionieren, es kann auch mal etwas schiefgehen

- Versuchen und Lernen: Wichtig ist es, dass die Führungskraft mit dem Team Lösungen ausprobiert und auswertet
- Wachsen und Entwickeln: Kompetenzen und Know-how erweitern sich durch selbst gemachte Erfahrungen. Dies erfordert Zeit und die Möglichkeit, dies auch tun zu können und zu dürfen.

### **Das agile Mindset und das Selbstverständnis der Führungskraft**

Hierin besteht eine besonders hohe Herausforderung: dem neuen bzw. veränderten Führungsverständnis der agilen Führungsphilosophie. Unter Mindset wird hierbei insbesondere die (veränderte) Denkweise, die Einstellungen und Überzeugungen sowie die daraus resultierenden (neuen) Handlungsmuster verstanden. Die Pyramide steht Kopf, hierarchische Führung dank Macht und Position wird graduell durch den Ansatz der „dienenden Führung“ (Servant Leadership) dank Vorbild ersetzt. Führungskräfte, die sich über Vorgabe und Kontrolle, starre Ziel- und Motivationssysteme, feste Prozesse und fachliche Autorität u. ä. definieren, stehen nun vor der Herausforderung, Führung neu denken bzw. erweitern zu müssen.

Der agile Leader positioniert sich nicht als Chef qua Position, sondern versteht sich als Beförderer und Entwickler, ist Coach und Mentor, ist Motivator und hilft bei Konflikten als Mediator. Sein agiles Mindset, d. h. seine Denkrichtung und Einstellungen verfügen über ein Wertesystem und Überzeugungen, die eine kooperative Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Offenheit für Neues, transparente Kommunikation und flache Hierarchien ermöglichen. Schlüsselmomente bzw. -begriffe sind hier die Themen „Vertrauen geben“ und „Freiräume schenken“.

Letztlich verfügt die agile Führungskraft über Know-how und Kompetenzen und einen Werkzeugkasten der wichtigsten agilen Methoden und Frameworks. Verwandte Themen werden in den Kapiteln (Agile Frameworks und Methoden) näher behandelt.

### **Kernkompetenzen der agilen Führungskraft**

Welche Kompetenzen muss nun eine Führungskraft, um in einem wie oben skizzierten agilen Arbeitsumfeld führen zu können, beherrschen? Was muss eine agile Führungskraft können? Hier ein paar wesentliche Kompetenzen:

- Unternehmerisches Denken
- Radikale Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Teamfähigkeit
- Fähigkeit zur Selbstführung und Selbstreflexion
- Ambiguitätstoleranz
- Flexibilität
- Change-Management-Kompetenzen
- Lösungskompetenz
- Interkulturelle Kompetenz
- Führung virtueller Teams, Führen auf Distanz
- Kenntnis agiler Arbeits- und Management-Methoden
- Hohe Kommunikationsfähigkeit
- Reflexionsfähigkeit

Jede dieser (Führungs-)Kompetenzen stellt ein eigenes Entwicklungsprogramm dar, will heißen, dass die Kompetenzen der agilen Führung auch entwickelt und gefördert werden müssen und nicht automatisch sich herausbilden. Führung im agilen Kontext muss und kann gelernt werden!

## Warum agil führen?

Stellt sich zum Ende dieses Kapitels noch final die Frage: Warum sollte ich mich als GeschäftsführerIn oder Führungskraft überhaupt mit der Thematik auseinandersetzen bzw. das Thema der agilen Führung im Unternehmen umsetzen.

### Zusammenfassend:

- Agile Führung ist die notwendige Antwort auf die VUCA-Welt
- Sie entspricht dem Bedürfnis jüngerer Generation nach Gestaltungsspielraum und einem modernen Führungsverständnis
- Mitarbeiter fordern und gewinnen Autonomie, Freiheit und Verantwortung
- Mitarbeiter sind dadurch motiviert
- Entlastung der Führungskräfte: Verteilung von Verantwortung und Aufgaben

## Digitale Führung

Digitale Führung wird hier als ergänzende Führungskompetenz zur agilen Führung verstanden, ein zusätzliches Puzzlestück im Gesamtbild der Mitarbeiterführung. Im Wesentlichen geht es um den Umgang und Einsatz von digitalen Führungsinstrumenten. Eine gesonderte Betrachtung erfolgt vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, die dieses Thema befördern und unwiederbringlich in die Führungsanforderungen des unternehmerischen Kontextes gebracht haben. Anders gesagt: Führungskräfte kommen um das Thema „Digitale Führung“ nicht herum.

### Definition: Digital Leadership<sup>12 13</sup>

Digital Leadership meint unter anderem die Fähigkeit von Führungskräften, die neuen Medien und Techniken zu nutzen, um das Unternehmen zukunftssicher zu machen und um Mitbewerbern einen Schritt voraus zu sein oder zumindest nicht von ihnen abgehängt zu werden.

Digitale Techniken und Lösungen werden genutzt, um eine onlinebasierte, effiziente Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern zu erreichen. Dies mit dem Ziel, moderne digitale Möglichkeiten für das Unternehmen als Wettbewerbsfaktor zu nutzen und eine zeitgemäße Personalführung zu betreiben. Somit bedeutet Digital Leadership die Führung im Unternehmen mit Hilfe digitaler Tools und Methoden, um damit mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu kommunizieren, Aufgaben zu verteilen und die Ergebnisse zu überwachen.

### Praxisbezug: Einführung von digitalen Führungsinstrumenten in mittelständischen Unternehmen – was ist sinnvoll – was nicht?

Diese Fragestellung treibt alle EntscheiderInnen, die sich mit dem Thema Digitalisierung und Digital Leadership auseinandersetzen, um. Um es vorwegzuschicken: Es gibt keine allgemeingültige Empfehlung, welche Instrumente, Techniken, Soft- oder Hardwarelösungen etc. unbedingt oder als Grundstock eingeführt werden sollten. Vielmehr geht es darum, in einem ersten Schritt den aktuellen Bedarf im Unternehmen – idealerweise mit der Geschäftsführung und den Führungskräften gemeinsam – überhaupt erstmal zu erheben. Hierbei können auch gleich Ressentiments, Bedenken, Einführungshindernisse und Prämissen angesprochen und geklärt werden. Sehr wichtig ist dabei, auch die aktuelle und zukünftig notwendige Qualifizierung (Wissen und Können) der Führungskräfte und AnwenderInnen zu definieren.

12 van Dick (2016)

13 Tarkowski (2018)

Wichtige Determinanten und Einflussgrößen sind die Kunden, das Arbeitsumfeld und der Betrieb selbst.

Ein planerisches, ja strategisches Vorgehen bei der Einführung von digitalen Führungskonzepten und -instrumenten ist dringend zu empfehlen. Erfolgt dies nach dem Motto „Wir brauchen da jetzt mal irgendwas Digitales“, bleibt die Anschaffung bruchstückhaft und wenig integriert in den Gesamtprozess des Unternehmens.

### **Konkret auf Digital Leadership bezogen, sollten Führungskräfte folgende Kompetenzen besitzen, um effizient arbeiten zu können<sup>14 15</sup>:**

- Offenheit gegenüber neuen digitalen Methoden und Techniken
- Den Willen, die digitale Transformation aktiv mitzubestimmen und als Vorbild zu agieren
- Flexibilität gegenüber ungewohnten Situationen und Besonderheiten
- Fachwissen zu Medien und digitalen Techniken, das den Mitarbeitern vermittelt und nutzbar gemacht wird
- Digital Leader können Menschen unterschiedlichen Alters, Berufserfahrung, Zeit im Unternehmen usw. zielgruppengerecht ansprechen und für Koordination beziehungsweise Organisation sorgen
- Geduld, Zeit und Budget, um die notwendigen Maßnahmen für die Digitalisierung zu etablieren und voranzubringen
- Empathie für die besondere Situation der Mitarbeiter

### **Fokus Medienkompetenz**

Grundvoraussetzung für digitale Führung ist ein entsprechendes Medienwissen und die Kompetenz diese Medien auch anzuwenden. Hier spielen die Aspekte „Wissen“, „Können“, „Wollen“ und nicht zuletzt „Dürfen“ respektive „Sollen“ eine bedeutende Rolle. In diesem Spannungsfeld ist die konzeptionelle Planung der Qualifizierung von Führungskräften und MitarbeiterInnen umzusetzen.

Um im digitalen Tagesgeschäft Organisationen und Projekte voranzubringen, muss die Führungskraft einen guten Überblick über die verfügbaren digitalen Möglichkeiten haben. Auch die Basis für die Einschätzung von deren Sinn, Kosten und Nutzen für MitarbeiterInnen und Unternehmen muss vorhanden sein. Welche Tools gibt es und wo finden diese einen sinnvollen Einsatz in Richtung Kunde und Mitarbeitende? Wie kann die Zusammenarbeit und Kommunikation von Belegschaft im Homeoffice und im Unternehmen sinnvoll konzipiert werden?

### **Fokus: Digitale Führung aus dem Home-Office**

Homeoffice – Arbeiten von zu Hause aus – ist spätestens seit der Corona-Pandemie nicht mehr aus dem betrieblichen Kontext, als Lösungsform des mobilen Arbeitens, wegzudenken. Es geht nicht mehr um das Führen von MitarbeiterInnen in einer Ausnahmesituation, sondern die digitale Führung hat schlichtweg beschleunigt in die Unternehmen Einzug gehalten.

Die größten Herausforderungen hierbei sind:

- Mindset der Führungskräfte und Geschäftsführung
- Organisation der Kommunikation
- Organisation der Aufgaben und Tätigkeiten
- Technische Voraussetzungen (Hardware und Software)
- Vertrauen in die MitarbeiterInnen

---

<sup>14</sup> Consultingheads (o.D.)

<sup>15</sup> Tarkowski (2018)

### **Home-Office: Mindset der Führungskräfte**

Unter Mindset versteht man die Grundeinstellung und Grundhaltung einer Person gegenüber einem Thema oder einer Situation. Entscheidend ist hierbei die Überzeugung, dass mit einem geklärten und positiven Mindset eine entsprechend erfolgreiche Einführung digitaler Themen – ob Digital Leadership, Digitale Change - Projekte o.ä. – im Unternehmen möglich sind.

Grundsätzlich können für Führungskräfte, in Ergänzung und Fortführung der oben beschriebenen Kompetenzen, für ein positives Mindset folgende Tipps gegeben werden:

- Nehmen Sie die aktuelle Situation an, wie sie ist, und agieren Sie proaktiv.
- Organisieren Sie sich: Informieren, strukturieren und priorisieren Sie auf neue digitale Weise.
- Schenken Sie Ihren MitarbeiterInnen Vertrauen und Wertschätzung.
- Haben Sie Ihr Team im Blick, suchen Sie den Kontakt, seien Sie ansprechbar.
- Kommunizieren Sie bewusst, ohne Druck und regelbasiert.

### **Organisation der Kommunikation**

Bei der Organisation der Kommunikation geht es im Wesentlichen darum, das Besprechungsmanagement bzw. die Besprechungskaskaden des Unternehmens festzulegen und digital abzubilden und zu organisieren. Wer bespricht sich mit wem, in welcher Konstellation, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Agenda. Klassischerweise sind dies Führungskräftebesprechungen, Abteilungsbesprechungen, Teambesprechungen und Einzelbesprechungen. Entweder regelmäßig wiederkehrend (Jour-Fixe) oder ad hoc, themen- und situationsbedingt.

Digitale Besprechung erfolgen nach den gleichen Prinzipien wie face-to-face Besprechungen. Es sollte in jedem Fall feste Besprechungsregeln geben und die Organisation definiert sein. Unter anderen gilt es folgende Aspekte zu klären:

- Wer übernimmt die Moderation/Leitung?
- Wie ist die Kommunikation geregelt? (Virtuelles Handheben, ausreden lassen u. ä.)
- Sollen alle Teilnehmer sichtbar sein? Video: ein? / aus?
- Wie können wir einen möglichst störungsfreien Ablauf organisieren? (Stummschaltung, keine Störungen von außen usw.)

### **Organisation der Zusammenarbeit**

Die Organisation der Kommunikation und Zusammenarbeit sind selbstverständlich eng miteinander verknüpft. Alles, was in Besprechungen erläutert, erarbeitet, beschlossen, an To-Dos abgeleitet und festgehalten wird, sollte ebenfalls digital unterstützt werden. Hier bieten sich die unterschiedlichsten Kollaborations-Tools, Digitale Lösungen/Instrumente der Zusammenarbeit an, die dann eben auch im Rahmen der digitalen Führung beherrscht und proaktiv angewendet werden müssen.

Den Unternehmen steht ein umfangreiches Angebot zur Verfügung. Eine Auflistung oder genauere Erläuterung würde den Rahmen an dieser Stelle bei Weitem sprengen. Einen ersten Überblick kann man sich auf der Website von mainproject verschaffen. (vgl. <https://www.mainproject.eu/themen/new-work/virtuelle-teams-und-konferenzen>)

## Arbeitswelt im Wandel

(Katja Leimeister)



Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind als qualitative und quantitative Größen für den Arbeitsmarkt und die Unternehmen eine große Herausforderung. Immer weniger Erwerbstätige mit einer passgenauen Qualifikation stehen im Markt zur Verfügung. Hinzu kommt der gesellschaftliche Wertewandel mit Forderungen nach Work-Life-Balance, Mit- und Selbstbestimmung sowie Entwicklungsmöglichkeiten. Gleichzeitig verändern sich die Bedürfnisse der KundInnen/KäuferInnen. Die User Experience wird immer wichtiger, entsprechend sind (agile) Produktentwicklungen unter Einbeziehung der KundInnen ein Muss. Äußere Einflüsse wie zum Beispiel durch Globalisierung, Internationalisierung und rechtliche Hemmnisse üben weiteren Druck auf die Unternehmen aus. All diese Faktoren fordern Unternehmen heraus, sich anzupassen sowie innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

### New Work

Die Arbeitswelt ist im steten Wandel. Berufsbilder früherer Generationen verschwinden, neue Berufsbilder für kommende Generationen entstehen. Der Begriff „New Work“ beschreibt den strukturellen Wandel in unserer Arbeitswelt – bedingt durch die Digitalisierung und die veränderten Anforderungen und Bedürfnisse der Generation Y.“<sup>16</sup> Die Digitalisierung, die Globalisierung aber auch veränderte Formen der Zusammenarbeit fordern unsere ganze Aufmerksamkeit und unsere Bereitschaft, uns permanent weiterzuentwickeln. Lebenslanges Lernen ist nicht nur das Gebot der Stunde, es ist Voraussetzung für die Erfolge von morgen. Lern- und Arbeitswelt verschmelzen dabei zunehmend miteinander. Dadurch ist von Mitarbeitenden aber vor allem auch der Führungskräfte ein neues Mindset gefordert, da mehr Freiräume sowohl in der Form der Zusammenarbeit als auch bei der Wahl des Arbeitsortes entstehen. Digitale Tools und Agile Methoden halten Einzug in die Organisationen. Das ist

<sup>16</sup> Haufe Akademie (o.D.)

für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen insofern wichtig, als dass Auszubildende und Nachwuchskräfte zunehmend bei der Wahl ihres Arbeitgebers darauf achten. (siehe hierzu auch Kapitel Employer Branding).

### **Exkurs: New Work und Arbeit 4.0<sup>17</sup>**

Vielfach werden die Begriffe synonym verwendet, teilweise werden sie aber auch klar voneinander getrennt verwendet. Während mit New Work eher Werte, Haltungen und Menschenbilder angesprochen werden, ist es bei Arbeit 4.0 mehr die Veränderung der Arbeitswelt durch die Digitalisierung. „New Work und Arbeiten 4.0 stellen beide Fragen danach, wie wir zukünftig arbeiten wollen, sie geben aber auch Hinweise zur Zielerreichung“.<sup>18</sup>



*Der Begriff „Arbeit 4.0“ adressiert in erster Linie die Digitale Transformation*

### **Warum verändert sich die Arbeitswelt eigentlich so rasant?**

Viele Trends kommen hier zusammen: Globalisierung, Digitalisierung, die Verfügbarkeit (oder Knappheit) von Rohstoffen, der Fachkräftemangel, gesellschaftlicher Wertewandel, das Streben nach Individualisierung u.v.m. wirken von außen auf die Unternehmen ein und führen auch zur Veränderung der Unternehmensethik. Dazu kommen Kriege und Krisen wie Fukushima, 9/11, Corona, Krieg in der Ukraine – menschengemachte und Naturkatastrophen. Die Rahmenbedingungen werden daher oft als **VUCA** bezeichnet: V = Volatility (Volatilität); U = Uncertainty (Unsicherheit); C = Complexity (Komplexität); A = Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Unternehmen müssen in der Lage sein, sich schnell, manchmal sogar sehr schnell anzupassen.

### **Strategien zur Bewältigung der VUCA Welt**

Hier gibt es unterschiedliche Ansätze. Einer greift das Akronym VUCA nochmals auf: Mit V = Vision, U = Understanding (Verstehen), C = Clarity (Klarheit) und A = Agility (Agilität) können Unternehmen reagieren<sup>19</sup>. Die Vision dient als Kompass zur Orientierung und zur Identifikation nach innen und außen. Klarheit und Einfachheit sind Voraussetzung, um den Fokus auf das Wesentliche zu setzen. Beim Verstehen geht es um die großen Zusammenhänge, um strategisch denken und planen zu können. Und bei Agilität darum, schnell und frei von Angst vor Fehlern, neue Wege auszuprobieren, um sich den neuen Gegebenheiten

<sup>17</sup> Arbeit 4.0 ist analog dem Begriff der Industrie 4.0 zu sehen, wobei sich die Nummerierung auf die Phasen der industriellen Revolutionen (und damit verbundenen Änderungen in der Arbeitswelt) bezieht.

<sup>18</sup> Vgl. Hahn (2019)

<sup>19</sup> Vgl. Layher (2018)

und Herausforderungen mit einem Trial & Error-Prozess in mehreren Schritten zu annähern. Eine andere Strategie nennt die Begriffe Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen (kurz VOPA+ Modell) als Antworten auf die VUCA-Welt.<sup>20</sup> Hier steht klar die Forderung, Inselwissen abzubauen, Pluralität und Diversität zuzulassen, Eigenverantwortung zu stärken und Mitarbeitende an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, im Raum. Entsprechend sind Führungskräfte gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine Anpassung an die VUCA-Welt ermöglichen.

### **Von New Work betroffene Bereiche**

New Work betrifft fasst alle Bereiche der Organisations- und Personalentwicklung im Unternehmen.

**Gestaltung von Arbeitsplätzen** – Arbeit findet nicht mehr ausschließlich im Unternehmen statt. Nicht erst seit Corona ist ein Trend zu dislozierten Arbeitsformen erkennbar. Das wirkt sich auf die Raumkonzepte und -bedarfe aus. Das Ein- oder Zwei-Mann- (oder Frau-)Büro hat möglicherweise ausgedient. Benötigt werden (Großraum-)Büros für wechselnde Belegung, vollausgestattete Homeoffice-Arbeitsplätze (inkl. sicherem Zugang zu allen relevanten Daten), Kreativräume für Retrospektiven, Brainstormings etc. und Möglichkeiten für Co-Working.

**Gestaltung von Arbeitszeiten** – das 9-to-5-Modell findet bei der Belegschaft zunehmend weniger Anklang. Leben und arbeiten sollen ausbalanciert werden (Stichwort Work-Life-Balance). Forderungen nach deutlich flexibleren Arbeitszeiten bis hin zu Lebensarbeitszeitmodellen und Sabbatical bestimmen die Diskussionen und erfordern ein Umdenken in den Personalabteilungen und auf Geschäftsleitungsebene.

**Gestaltung der Zusammenarbeit** – wenn Kollegen und Vorgesetzte nicht am gleichen Ort und ggf. auch nicht zur selben Zeit arbeiten, ändert sich auch die Zusammenarbeit. Die Bedeutung von digitalen und kollaborativen Tools nimmt zu, um alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand zu halten.

**Gestaltung von Entlohnungssystemen** – wenn selbstorganisiert und agil gearbeitet wird, werden häufig auch die klassischen Vergütungssysteme in Frage gestellt. Unter dem Begriff New Pay soll mehr Transparenz in das Vergütungssystem gebracht werden. Ein partizipativer Prozess beim Mitarbeitergespräch, das Mitarbeitende und Vorgesetzte zufriedenstellt, kann einen entsprechenden Rahmen bieten.

**Leadership & Mindset** – MitarbeiterInnen möchten stärker an Entscheidungen beteiligt werden und ihre Meinung und Ideen sollen gehört werden. Wenn Vorgesetzte zulassen, dass Mitarbeitende ihre Fähigkeiten und Kompetenzen für den Innovationsprozess einbringen, entsteht internes Unternehmertum – mit hoher Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten und den KollegInnen. Wissen im Unternehmen muss hierfür geteilt werden, nur so kann es sich vermehren und nicht zu Silodenken und Inselwissen verkümmern. Vorgesetzte haben daher die Aufgabe, Plattformen und Netzwerke auch über Abteilungsgrenzen hinaus zu initiieren und aufrecht zu erhalten, zu moderieren und mit Leben zu füllen. Der Mensch mit seinen Fähigkeiten ebenso wie mit seinen Unzulänglichkeiten rückt in den Mittelpunkt. Hierfür ist es erforderlich, dass die Führungspersönlichkeit den Wert von Wissensteilung erkennt und Methoden kennt und etabliert, die den Prozess unterstützen. Die Rolle des Vorgesetzten verändert sich hiermit (siehe hierzu Kapitel Führung im Wandel).

---

20 Vgl. NN Publishing (o.D.) und t3n (o.D.)

**Hierarchien und Rollenverständnis** - Auch in rein agilen Teams gibt es EntscheiderInnen. Der Product Owner und seine Stakeholder sind letztlich diejenigen, die für die Einführung von Produkten, Releases, Updates etc. geradestehen müssen und wichtige Entscheidungen treffen. Dennoch gibt es große Unterschiede zwischen liniengeführten Unternehmenseinheiten und solchen, die agil aufgestellt sind. Die Eigenverantwortlichkeit und die Anforderungen an die Selbstorganisation steigen. (siehe hierzu Kapitel Agile Führung).

### **New Work und Gesundheit**

Die Fürsorgepflicht von Unternehmen für ihr Beschäftigten erfordert im New Work Umfeld neue Beachtung. Wenn die Belegschaft nicht mehr am Unternehmensstandort zu definierten Zeiten zusammenkommt, ist die Überwachung des Arbeitszeitgesetzes nicht trivial. Gerade im Homeoffice fallen Pausenzeiten, die sonst mit KollegInnen verbracht werden, häufig aus, der Plausch in der Kaffeeküche fehlt, genauso wie das Minimum an Bewegung durch den „Weg zur Arbeit“. Laut einer Bit.com-Studie aus Dezember 2020 schätzen rund 35 % der Heimarbeiter ihre reine Arbeitszeit zuhause höher ein als im Büro. 57 % schätzen ihre Produktivität im Homeoffice höher ein als im Büro.<sup>21</sup> Dazu kommt, dass im New Work Umfeld MitarbeiterInnen mehr selbst organisiert und eigenverantwortlich arbeiten müssen. Dies fällt manchen sicher leicht, nicht vergessen darf man aber jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ggf. nach vielen Jahren enger Führung wenig Erfahrung damit haben und dies als seelische Belastung empfinden. New Work erfordert daher auch ein gutes Gespür dafür, wie es den Mitarbeitenden mit der neuen Situation geht und ob es spezieller Angebote von Arbeitgeberseite bedarf, um eine leistungsfähige und gesunde Belegschaft zu erhalten.

### **Reibungen bei der Anpassung an New Work**

Unternehmen, die seit Jahrzehnten etablierte Strukturen haben, tun sich manchmal schwer, den strukturellen Wandel, den MitarbeiterInnen, BewerberInnen und der Markt einfordern, zu bewältigen. Insbesondere familiengeführte Unternehmen, in denen der Patriarch das Sagen hat, mit festen Hierarchien und eng geführten Angestellten brauchen Hilfestellung und Zeit. Hier empfiehlt sich die Begleitung des Change-Prozesses durch einen erfahrenen Coach, der zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden zu vermitteln weiß.

Reibungen im Anpassungsprozess sind völlig normal. Denn Menschen halten gerne am Bewährten fest und haben Angst vor Neuem, von dem sie nicht wissen, was auf sie zukommt. Daher ist eine offene, ehrliche interne Kommunikation Grundvoraussetzung. Jeder Betroffene muss abgeholt und in die Veränderung von Prozessen einbezogen werden. Doch auch wenn der Anpassungsprozess oft schmerzlich ist, werden Unternehmen nicht daran vorbeikommen, wollen sie auf Dauer am Markt Bestand haben.

## **Employer Branding**

Aktuell zeichnet sich die Arbeitsmarktsituation wie folgt: Der „Kampf um Talente“ ist in vollem Gange, Fachkräfte sind in vielen Sparten rar, erfahrene MitarbeiterInnen gehen in den wohlverdienten Ruhestand, während weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten. Auch wenn die Automatisierung an vielen Stellen Handarbeit ersetzt und Arbeitsplätze wegfallen, an anderer Stelle entsteht Nachfrage nach Spezialisten mit Kompetenzen, die vor wenigen Jahren noch weitestgehend unbekannt waren. Der Umbruch in der Belegschaft erfordert daher ein professionelles Personalmanagement.

BewerberInnen sind – aufgrund der vielfältigen Angebote, die sich ihnen auftun – wähl-  
risch geworden. Die Attraktivität eines Arbeitgebers ist für sie maßgeblich, um einem Unter-

<sup>21</sup> Bitkom (2020)

nehmen die Treue zu halten oder sich für den Eintritt ebendort zu entscheiden. Aus dem Marketing kennt man den Begriff der Markentreue und dem Nutzwertversprechen eines Produkts. Auch im Personalbereich spricht man von der Treue zum Arbeitgeber. Wird die Arbeitgebermarke von innen heraus entwickelt und nach außen präsentiert, ist das aktive Employer Branding (das Schaffen einer Arbeitgebermarke). An diese Marke werden bestimmte Erwartungen geknüpft.

Im Zentrum der Betrachtung steht die Arbeitgeberattraktivität. Diese hat verschiedene Dimensionen: Die Führungs- und Kommunikationskultur, die Beteiligungsmöglichkeiten, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, finanzielle Anreize, Work-Life-Balance und die Zukunftsfähigkeit. Das Arbeitgeberradar<sup>22</sup> ermöglicht eine schnelle Einschätzung, in welchen Dimensionen ein Unternehmen bereits gut als Arbeitgeber aufgestellt ist, und wo noch Nachholbedarf besteht.

Die individuelle Aufstellung von Mitarbeiter-Benefits, die Art der Unternehmens- und Kommunikationskultur sowie das allgemeine Klima im Unternehmen machen Unternehmen einzigartig. So einzigartig wie ein Fingerabdruck und natürlich so einzigartig wie jedes Individuum. Daher ist es auch verständlich, dass nicht jede/r fachlich geeignete/r Bewerber/in zum Unternehmen passt. Somit sind Unternehmen nicht nur gefordert, ihre eigenen Leistungen als Arbeitgeber transparent zu machen, sondern auch klar zu definieren und zu kommunizieren, was ihnen bei BewerberInnen wichtig ist. Ansonsten ist die Passgenauigkeit der KandidatInnen vermutlich nicht sehr hoch. Für die gezielte Ansprache passender BewerberInnen empfiehlt es sich daher, Bewerber-Personas (siehe Kapitel Persona-Modelle) zu entwickeln.



*Die Arbeitgebermarke ist so individuell wie das Unternehmen selbst*

---

<sup>22</sup> Das Arbeitgeberradar basiert auf dem von Perwiss entwickelten Modell: Tool: Radar Arbeitgeberattraktivität (perwiss.de). Dieses wurde an der TH Aschaffenburg im Rahmen von mainproject durch Katja Leimeister weiterentwickelt und um eine weitere Dimension (Zukunftsfähigkeit) ergänzt. Das Radar kann unter (-><https://www.mainproject.eu/themen/employer-branding/tipps-employer-branding/>) heruntergeladen werden.

Für die Kommunikation nach innen und außen ist zu betonen, dass Employer Branding insbesondere authentisch und glaubwürdig sein muss. Hochglanzbroschüren, d. h. der „schöne Schein“, bewirken meist nicht viel, vielmehr sind Offenheit und Ehrlichkeit gefragt. Eine plakative Aussage, wie zum Beispiel, dass das Unternehmen nachhaltig arbeite, muss anhand konkreter Aktivitäten belegbar und nachvollziehbar sein. Und wer sich mit Diversität und Offenheit brüstet, sollte nicht insgeheim bestimmte Randgruppen diskriminieren.

Typische Schritte beim Employer Branding Projekt

**Ein Team bilden** – im Kernteam sollten KollegInnen aus dem HR-Bereich aber auch aus dem Kommunikationsbereich sein. Auch engagierte KollegInnen aus Fachbereichen, die einen steten Bedarf an Mitarbeitenden haben ebenso wie Youngster, die sich in die Zielgruppen der Azubis und Studierende hineinversetzen können, sollten willkommen sein.

**Analyse der IST-Situation** – hier gilt es drei Bereiche unter die Lupe zu nehmen:

- Das Unternehmen selbst: Mit welchen Stärken als Arbeitgeber kann das Unternehmen punkten? Welche Schwächen sind offensichtlich? (siehe oben: Arbeitgeber-radar)
- Die BewerberInnen: Welche BewerberInnen passen eigentlich zum Unternehmen? Wie und wo sollten sie angesprochen werden? (siehe oben: Bewerber-Persona)
- Der Wettbewerb: Wer steht als Arbeitgeber (nicht im Absatzmarkt) mit dem Unternehmen im Wettbewerb? Welche Stärken und Schwächen sind in deren Auftritt erkennbar?

**Strategie entwickeln** – im nächsten Schritt gilt es, das Unternehmen als Arbeitgeber strategisch zu positionieren. Hierzu ist die Entwicklung einer Employer Value Proposition notwendig (eine Art Arbeitgeberversprechen).

**Kreativkonzept** – Aufbauend auf die Employer Value Proposition ist die Formulierung eines Arbeitgeberclaims hilfreich, aber kein Muss. Im Kreativkonzept werden Bildsprache und Tonalität festgelegt, die sich an den identifizierten Bedürfnissen der Belegschaft und der Bewerber-Personas orientieren.

**Kommunikation nach innen und außen** – Die Employer Brand (Arbeitgebermarke) muss gleichsam intern verankert als auch nach außen kommuniziert werden. Hier bedient man sich des üblichen Instrumentariums der internen und externen Kommunikation, wobei hier nochmals zu betonen ist, dass Authentizität und Glaubwürdigkeit mehr Eindruck machen als Augenwischerei mit schicken Motiven und plakativen Sprüchen.

**Wirksamkeit überprüfen** – zuletzt sollten die Maßnahmen im Employer Branding einem Controlling unterzogen werden. Hierfür sollten bereits in der Planungsphase personalrelevante Kennzahlen festgelegt werden (z. B. Anzahl Bewerbungen pro Ausschreibung, Fluktuation, Krankenstand u.a.) ebenso wie zu klassischen Kommunikations-KPIs wie Reichweite in sozialen Medien, Klicks auf der Webseite etc.

**Überführung der Projektmaßnahmen in die Markenführung** – ein Employer Branding Projekt endet mit der Überführung der Maßnahmen in die strategische Arbeitgeber-Markenführung. Damit kommt man von Projektstatus weg und es wird zur (notwendigen) Daueraufgabe.

## Agile Frameworks und Methoden

(Jochen Kirsten und Katja Leimeister)



Agiles Arbeiten erfordert neben den vorher beschriebenen Werten und Prinzipien auch Methoden und Frameworks, die die Arbeitsprozesse begleiten und dokumentieren. Die beiden bekanntesten sind Kanban und Scrum, die Projekte in der operativen Phase gut strukturieren und fördern können. Für Kreativ- und Frühphasen kommen Methoden wie Design Thinking und Lean Start-up in Betracht. Geschäftsmodelle können über Business Model Canvas geplant und der Kundenfokus kann über Value Proposition Canvas gestärkt werden. Eine kleine Hilfestellung gibt zum Beispiel die Stacey-Matrix. So gilt es im Vorfeld herauszufinden, wie klar (oder unklar) das Ziel bzw. die Idee bei Projektstart ist und wie klar (oder unklar) der Weg dorthin ist. Mit einer Selbsteinschätzung kann man herausfinden, ob ein Projekt sich für agiles Arbeiten eignet und ggf. welche Methode am besten zum Projekt passt. Ein Onlinetest bei proagile<sup>23</sup> berücksichtigt neben den Anforderungen auch Fragen zum Mindset in der Organisation und gibt nach wenigen Klicks eine Empfehlung. Ob Design Thinking oder Scrum – für viele agile Methoden und Frameworks sind Persona-Modelle hilfreich, weswegen wir sie in dieses Kapitel integriert haben.

### Kanban

(Jochen Kirsten)

Kanban ist mehr als nur ein Board. Es ist ein Framework zur Prozessverbesserung, das auf jeden beliebigen bestehenden Prozess aufgesetzt werden kann, um ihn nach und nach zu optimieren. Kanban geht zurück auf die 1940iger Jahre und wurde von Taichii Ohno bei Toyota entwickelt.<sup>24</sup> Es ist eine Methode, bei der die Anzahl paralleler Arbeiten, der sogenannte Work in Progress (WiP), begrenzt, kürzere Durchlaufzeiten erreicht und Probleme – insbesondere Engpässe – schnell sichtbar gemacht werden sollen. Des Weiteren schafft Kanban Transparenz durch Visualisierung.<sup>25</sup> Kanban ist in vier einfache **Grundprinzipien** und sechs **Kernpraktiken** unterteilt.

23 Proagile (o.D.)

24 manufactus (o.D.)

25 Czechowski (2019)

## Grundprinzipien<sup>26</sup>

1. **Beginne mit dem, was du gerade tust** – Beginne bei der Einführung von Kanban mit dem, was du gerade tust. So beendet man die aktuelle Arbeit, bevor etwas Neues begonnen wird.
2. **Vereinbare, das evolutionäre Veränderung verfolgt wird** – Verbesserungen bzw. Weiterentwicklungen sind essenziell. Diese sollten in kleinen Schritten erfolgen bzw. erreicht werden.
3. **Respektiere initial bestehende Prozesse/ Rollen/ Verantwortlichkeiten** – Die Einführung von Kanban ist verhältnismäßig einfach, da es auf bestehende Rollen und Prozesse aufsetzt.
4. **Ermutige dazu, Führung auf jeder Ebene der Organisation zu zeigen** – Verbesserung funktioniert nur, wenn sich alle Ebenen der Organisation daran beteiligen.

Doch wie komplex ist die Implementierung dieser Methodik? Die Erfahrung zeigt: Es ist einfacher, als man denkt. Alles, was für den Start nötig ist, ist die Einhaltung ein paar einfacher Regeln, Zeit und den Willen zur Veränderung. Das Ergebnis: Sie steigern Ihre Produktivität nachhaltig und verschwenden durchweg weniger Projektressourcen. Konkrete Handlungsvorschläge für die Einführung von Kanban werden ebenfalls durch David Anderson vorgegeben:

## Kernpraktiken<sup>27</sup>

1. **Visualisiere den Fluss der Arbeit** – Verschiedene Prozessschritte werden gut sichtbar für alle Beteiligten visualisiert. Dafür wird ein Kanban Board verwendet. Kanban Boards fungieren hierbei als Übersicht, die den Status der aktuellen Aufgaben für das gesamte Team klar und einfach darstellt. Auf diese Weise werden die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Team nachhaltig verbessert
2. **Begrenze die Menge angefangener Arbeit** – Es existiert eine limitierte Anzahl an Aufgaben, die gleichzeitig an einer Station bearbeitet werden dürfen (WiP Limit). Daraus resultiert ein Pull-System (die Mitarbeiter wählen die Arbeit individuell aus). Kanban ermöglicht es Ihnen somit, die laufenden Aufgaben im Blick zu halten, um so maximalen Durchsatz eines Projektes von Start bis zur Fertigstellung zu steigern und sicherzustellen.
3. **Miss und steuere den Fluss** – Was man nicht misst, kann man auch nicht verwalten. Also messen Sie typische Größen wie Längen von Warteschlangen, Zykluszeit und Durchsatz, um festzustellen, wo man noch etwas verbessern kann. Dies erleichtert die Planung und steigert die Verlässlichkeit.
4. **Mach die Regeln für den Prozess explizit** – Machen Sie alle Regeln, die es gibt, explizit. (z. B. die Definition des Begriffes „fertig“, die Bedeutung der einzelnen Spalten im Kanban-Board, ...)
5. **Fördere Feedback auf allen Ebenen in der Organisation** – Jeder bringt konkrete Verbesserungsvorschläge ein, wie man die Abläufe verbessern kann. Hierzu werden explizit regelmäßige Meetings einberufen.
6. **Verwende Modelle, um Chancen für kollaborative Verbesserungen zu erkennen** – Modelle sind Vereinfachungen über den Prozess und helfen, diesen zu verstehen und damit auch zu verbessern. Denn Kanban ist bei expliziter Anwendung weit mehr als ein Kanban Board. Vielmehr trägt Kanban als Modell zur kontinuierlichen Verbesserung bei. Die Visualisierung und die Begrenzung des WiP zeigen auf, wie schnell die Tickets die verschiedenen Stationen durchlaufen und wo sich Tickets stauen. Die Stellen, vor denen

<sup>26</sup> Burrows und Wiedenroth (2015)

<sup>27</sup> Burrows und Wiedenroth (2015)

sich Tickets häufen, während an den nachfolgenden Stationen freie Kapazitäten vorhanden sind, werden als Bottlenecks bezeichnet.

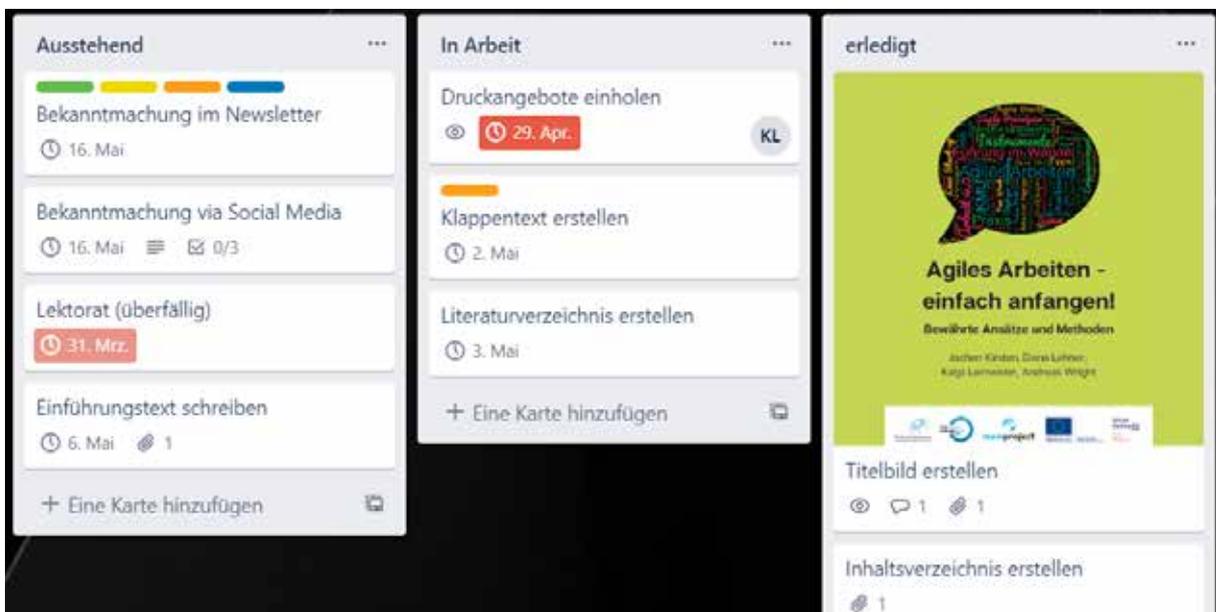
Durch Analysen des Kanban Boards können immer wieder Maßnahmen ergriffen werden, um einen möglichst gleichmäßigen Fluss zu erreichen:

- Limits für einzelne Stationen verändern
- Puffer einführen (insbesondere vor Bottlenecks)
- Anzahl der MitarbeiterInnen an den verschiedenen Stationen verändern
- technische Probleme beseitigen
- ...

Dieser **kontinuierliche Verbesserungsprozess** (japanisch: **Kaizen**) ist wesentlicher Bestandteil von Kanban. Ob reine Softwareentwicklung oder auch Bereiche wie Wartung, Systemadministration, Marketing, Vertrieb oder Produktion leben von gut durchdachten Prozessen. Grundlage dafür sind die Visualisierung und Transparenz des Status quo. Doch wie kann man das angehen? Hier eine kleine Auswahl an Möglichkeiten, sowohl im Beruflichen, als auch im Privaten.

### Demand-Management

Neue Kunden werden in einem Board als Karte in der Liste „Aktuelle Anfragen“ hinzugefügt. Wenn ein Teammitglied diese Karte bearbeitet, wird sie basierend auf ihrem Status in der Pipeline durch den Workflow bewegt. Die verschiedenen Listen zeigen dem Team auf einen Blick, ob bei einem Kunden eine Bestellung aussteht oder ein Follow-Up benötigt wird. Des Weiteren ist der aktuelle Stand pro Kunde erkennbar, oder wo sich Themen stauen. Sobald die Ware geliefert wurde, wird die Kundenkarte in die Liste „Abgeschlossen“ verschoben – hier als „Und wieder ein blitzneues Bike unterwegs“ gekennzeichnet.<sup>28</sup>



Trello ist ein Kollaborationstool, in welchem Kanban Boards und Kanban Karten digital abgebildet werden können.

### „Hola, hablo español?“ – „Just a little“

Das Erlernen einer neuen Sprache erfordert viel Zeit und Übung. Ein Sprach-Lern-Board wird Sie ermutigen, dieses Sprachkompetenz-Ziel in kleine, erreichbare Aufgaben zu unterteilen.

<sup>28</sup> Mesh (2020)

„Die Listen „To Do“, „In Bearbeitung“ und „Done“ helfen Ihnen dabei, einen Plan zu erstellen, damit Sie in die Sprache und Kultur eintauchen können. Erweiterungen für „Zu Lernen“ und „Gelernt“ sind eine effektive Möglichkeit, um aktuelle Studien und Lektionen im Auge zu behalten.“<sup>29</sup>



*Vielfältige Anwendungsmöglichkeiten von digitalen Kanban Boards durch freie Spaltenbeschriftung*

Diese Beispiele verdeutlichen, ein Einstieg in das Thema Kanban ist einfach – der Schritt vom einfachen „Kanban Board“ hin zu einem „Kaizen-Modell“ der kontinuierlichen Verbesserungen ist ein Prozess, den man sich erarbeitet. Dies geschieht automatisch, wenn man die grundlegenden Prinzipien und Werte von agiler Arbeit und Kanban beherzigt und im Arbeitsfluss ist.

## Scrum

(Jochen Kirsten)

Scrum gibt es doch nur in der IT! Falsch, denn bereits heute hat eine Vielzahl von Unternehmen die Vorzüge von Scrum auch in anderen Bereichen angewandt, z. B. Marketing, Vertrieb oder Personalwesen. Scrum eignet sich generell überall dort, wo in Teams an neuen Themen – Produkte oder Dienstleistungen – gearbeitet wird. Scrum hilft die Arbeit im Team besser zu koordinieren, die Produktentwicklung zu beschleunigen und Hypothesen frühzeitig zu validieren.

Mittels Scrum kann man komplexe Prozesse und Strukturen vereinfachen und das Produkt, sowie die Zusammenarbeit dabei stets empirisch und iterativ verbessern. Das Scrum Rahmenwerk basiert auf der empirischen Prozesskontrolle. Diese beruht auf der Annahme, dass Wissen aus Erfahrung entsteht. Und so funktioniert auch Scrum: Teams sammeln immer mehr Erfahrung und können dadurch besser werden und dementsprechend auch ihr Produkt verbessern. Die drei Säulen, auf die diese empirische Prozesskontrolle aufbaut, sind Transparenz, Überprüfung und Adaption. Das heißt also: Bestehende Prozesse werden begutachtet-  
29 Mesh (2020).

tet, Verbesserungspotenziale herausgefunden und die Prozesse werden dementsprechend angepasst und erzielen in Folge eine Optimierung.

Die Basis zu Scrum haben Jeff Sutherland und Ken Schwaber erstmals in den frühen 1990er Jahren geschaffen, in Anlehnung an einen Artikel des Harvard Business Review aus dem Jahr 1986: "The New New Product Development Game" von Takeuchi und Nonaka. Darin wurde anhand von Unternehmen wie Honda, Canon und Fuji-Xerox beschrieben, wie erstklassige und innovative Produkte in funktionsübergreifenden Teams und einem 'allesgleichzeitig-Ansatz' entwickelt werden.<sup>30</sup> Die erste Version des Scrum Guides entstand 2010, um Menschen auf der ganzen Welt dabei zu helfen, Scrum zu verstehen. Die Definition von Scrum hat sich ebenfalls immer weiterentwickelt, ohne dabei ihren Kern zu verlieren: „Scrum ist ein leichtgewichtiges Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren.“ Unter dem Link in der Fußnote kann man den Scrum Guide als PDF kostenlos herunterladen.<sup>31</sup>

### **Das Rahmenwerk**

Mit 20 Seiten ist das Rahmenwerk von Scrum rasch gelesen und gibt einen umfassenden Überblick. Der leichtgewichtige Management-Rahmen basiert auf selbstorganisierenden Teams und definiert keine spezifische Entwicklungs- oder Vorgehensmethode, dafür aber generative Regeln, um ein agiles Umfeld für die Auslieferung von Produkten zu schaffen. Scrum bildet mit kurzen Entwicklungszyklen und sequenziell priorisierten Anforderungen einen guten Startpunkt für agiles Vorgehen. Die Herausforderung besteht allerdings darin, Scrum mit seinen wenigen Regeln im Team erfolgreich anzuwenden, denn das veränderte Vorgehen stößt ohne ausreichend Erfahrung sowohl bei den Beteiligten als auch in der Organisation auf vorher ungeahnte Hindernisse bzw. Herausforderungen.

### **Das Scrum Team<sup>32</sup>**

Die Basis bildet ein selbstorganisiertes und interdisziplinäres Team, welches selbst entscheidet, wie es seine Arbeit erledigt. Darüber hinaus verfügen interdisziplinäre Teams über alle Kompetenzen, die für die Arbeit erforderlich sind, und sind deshalb unabhängig von Personen außerhalb des Scrum Teams. Dieses Team-Modell soll Flexibilität, Kreativität und Produktivität optimieren.

#### ***Product Owner***

Der Product Owner ist für die Wertmaximierung des Produkts verantwortlich und ist eine einzelne Person und kein Komitee. Er repräsentiert die Stakeholder und deren Erwartungen/Anforderungen an das Projekt bzw. das Produkt und ist verantwortlich für das Ergebnis und die Priorisierung der User Storys. Er definiert die Produktvision und verteidigt diese in der Organisation. Folglich muss die gesamte Organisation seine Entscheidungen respektieren und akzeptieren ... auch das Top-Management!

Seine Kernaufgaben innerhalb des Scrum Teams sind klare Produkthanforderungen und -funktionen zu definieren sowie diese im Product Backlog zu managen, d.h.: Product Backlog Einträge klar formulieren und sicherstellen, dass die Entwickler die Einträge verstehen, die Einträge so sortieren, dass Ziele und Missionen optimal erreicht werden, den Wert der Arbeit der Entwickler optimieren, sicherstellen, dass das Product Backlog sichtbar und transparent ist und klar zeigt, woran das Scrum Team als nächstes arbeiten wird.

---

30 Agile Academy (o.D.)

31 Schwaber und Sutherland (2020)

32 Aufgrund der Ableitung aus den Originalquellen und deren internationalen Gültigkeit bleiben wir bei den Bezeichnungen „Product Owner“, „Scrum Master“, „Entwickler“ und gendern die Rollen im Scrum Team nicht.

**Entwickler**

Die Entwickler übergeben am Ende eines jeden Sprints ein fertiges, potenziell auslieferbares Inkrement. Sie organisieren sich selbst, niemand gibt vor, wie sie aus dem Product Backlog potenziell auslieferbare Funktionalität machen. Sie sind interdisziplinär tätig, d. h. das Team hat alle erforderlichen Fähigkeiten für die Erstellung des Inkrements. Alle Entwickler haben unabhängig von ihren Fähigkeiten und Spezialgebieten den gleichen Rang – es gibt also ausnahmslos nur den Titel „Entwickler“.

**Scrum Master**

Der Scrum Master ist der Mentor der Scrum Methode, also der, der für das Verständnis und die richtige Durchführung von Scrum verantwortlich ist. Er sorgt dafür, dass organisatorische Hindernisse aus dem Weg geräumt werden und dass sowohl Product Owner, Entwickler als auch die gesamte Organisation arbeitsfähig werden. Seine wichtigsten Aufgaben sind:

- Vermitteln des richtigen Verständnisses von Agilität
- Unterstützen bei der Durchführung von Scrum Ereignissen bei Bedarf oder auf Anfrage
- Vermitteln von Techniken für die effektive Verwaltung des Product Backlogs
- Coachen der Entwickler hin zur Selbstorganisation und zur funktionsübergreifenden Teamarbeit
- Beseitigen von Hindernissen (Impediments), die das Scrum Team aufhalten
- Leiten und Coachen der Organisation bei der Einführung von Scrum
- Unterstützen von Kollegen und Stakeholdern, Scrum und empirische Produktentwicklung zu verstehen und umzusetzen
- Zusammenarbeiten mit anderen Scrum Mastern, um die Effektivität von Scrum Implementierungen innerhalb der Organisation zu verbessern

**Die Scrum Artefakte**

Unter Scrum Artefakte versteht man Komponenten, auf denen das Scrum Framework aufgebaut ist. Es gibt das Product Backlog, das Sprint Backlog und das sogenannte Inkrement. Dazu kommen inoffizielle Artefakte wie das Impediment Backlog, die Definition of Ready und die Definition of Done.

**Product Backlog**

Das Product Backlog ist eine geordnete Liste von allen Anforderungen an das Produkt. Die Anforderungen werden in der gängigen Praxis in User Storys formuliert, die idealerweise mit einem Persona-Modell (-> siehe Kapitel Persona-Modell) konkretisiert werden. Das Product Backlog stellt die einzige Quelle für Anforderungen und Änderungen am Produkt dar. Solange ein Produkt existiert, existiert auch sein Product Backlog, folglich ist es nie vollständig. Der Product Owner ist für das Product Backlog verantwortlich. Dies umfasst den Inhalt, die Verfügbarkeit und die Ordnung der User Storys. Die Wartung erfolgt zusammen mit dem Team. Oft arbeiten mehrere Scrum Teams am selben Produkt zusammen, dann befinden sich in einem gemeinsamen Product Backlog die gesamten User Storys.

**Sprint Backlog**

Das Sprint Backlog ist die Menge an User Storys aus dem Product Backlog, die für den aktuellen Sprint zugesagt wurde. Diese User Storys müssen ausreichend detailliert sein („ready“). User Storys für zukünftige Sprints können im weiteren Verlauf nachgeschärft werden. Dies erfolgt als Refinement während des Sprints. Nur die Entwickler können ihr Sprint Backlog während des Sprints ändern. Es ist somit ein hochgradig sichtbares Echtzeit-Bild der Arbeit und dient auch als Grundlage für Scrum Boards oder Reports.

### ***Inkrement***

Das Inkrement setzt sich aus den Ergebnissen des aktuellen Sprints und aller vorherigen Sprints zusammen und spiegelt die Vision des Product Owners wider. Des Weiteren stellt das Inkrement das Produkt zum Status quo dar und sollte durch den Product Owner nach mehrwert-maximierenden Kriterien für die Umsetzung priorisiert werden.

### **Inoffizielle Scrum Artefakte**

In der Praxis werden in der täglichen Arbeit mit Scrum noch weitere Artefakte gepflegt, um die Transparenz und Nachhaltigkeit zu erhöhen. Die häufigsten und auch einflussreichsten sollen hier noch mit aufgenommen werden.

### ***Impediment Backlog***

Das Impediment Backlog wird geführt vom Scrum Master und beinhaltet alle Hindernisse und Probleme, die nicht vom Team selbst gelöst werden können bzw. zu deren Behebung das Team den Scrum Master benötigt. Diese Liste kann kategorisiert und priorisiert geführt werden. Die Aufgabe des Scrum Masters ist die Behebung aller Impediments, sodass das Team effektiv weiterarbeiten kann. Das Impediment Backlog wird genauso wie das Sprint Backlog im Daily Scrum Meeting aktualisiert und der jeweilige Status kommuniziert.<sup>33</sup>

### ***Definition of Ready***<sup>34</sup>

Die Definition of Ready ist wichtiger Teil der Vereinbarungen, die ein Scrum Team zu Beginn der Arbeit erstellt. Diese ist nie final, sondern lebt durch die Erfahrungen, die man in den einzelnen Sprints sammelt. Im Rahmen des Product Backlog Refinements prüft das Scrum Team, ob die nächsten User Storys „ready“ sind. Doch was bedeutet das konkret? Eine finale Aufzählung wäre hier nicht möglich, unter anderem könnte es aber sein:

- Die User Story ist für jeden Beteiligten inhaltlich verständlich
- Die User Story ist geschätzt - sie wurde durch das Entwicklungsteam mit Aufwand bewertet
- Die User Story hat Akzeptanzkriterien (Liste von Kriterien bzw. Absicherung der Funktionalität, die durch die User Story abgedeckt werden müssen)
- Akzeptanzkriterien sind von jedem Beteiligten verstanden

### ***Definition of Done***

Um ein gemeinsames Verständnis herzustellen, vereinbaren die Mitglieder des Entwicklungsteams und der Product Owner eine sogenannte Definition of Done (kurz DoD). Alle User Storys, die fertig sind, werden ins Inkrement integriert. Die DoD zeigt, was alles zu tun ist, damit künftige Anwender die neue Funktionalität auch nutzen können. User Storys in Sprints, die die DoD nicht erfüllen, kommen zurück ins Product Backlog und der Product Owner entscheidet über die weitere Umsetzung.<sup>35</sup>

## **Die Scrum Ereignisse**

Die vorgeschriebenen Scrum Ereignisse werden verwendet, um Regelmäßigkeit herzustellen und die Notwendigkeit anderer (nicht in Scrum definierter) Meetings zu minimieren. Alle Ereignisse haben eine zeitliche Beschränkung (Time Box). Mit Ausnahme des Sprints als Container für alle anderen Ereignisse, ist jedes Scrum Ereignis eine formale Gelegenheit zur Überprüfung und Anpassung. Die Ereignisse ermöglichen an den kritischen Stellen die notwendige Transparenz. Das Weglassen eines der Ereignisse führt zu verringerter Transparenz und ist eine verpasste Gelegenheit, den Ist-Stand zu erfassen und darauf zu reagieren.

<sup>33</sup> Sauer (2011)

<sup>34</sup> Scrum Events 1, (o.D.)

<sup>35</sup> Scrum Events 2, (o.D.)

### ***Sprint Planning***

Im Sprint Planning wird (gemeinschaftlich durch das gesamte Scrum Team) die Arbeit für den kommenden Sprint geplant. Hier wird definiert, was im kommenden Sprint fertig gestellt werden kann und wie die dazu nötige Arbeit erledigt wird. Das klare Ziel des Meetings ist es, das jeder weiß, was am Ende des Sprints fertig sein muss. Am Ende

des Sprint Planning steht das „Commitment“ des Teams gegenüber dem Product Owner, dass die vereinbarten User-Stories im Sprint umgesetzt werden. Der Product Owner sollte diesen Umfang in seine Releaseplanung mit aufnehmen und die Stakeholder informieren.

### ***Daily Scrum***

Im Daily Scrum synchronisieren die Entwickler ihre Aktivitäten für den nächsten Arbeitstag. Es wird an jedem Tag zur gleichen Zeit am gleichen Ort abgehalten und dauert 15 Minuten. Der Scrum-Master sorgt dafür, dass das Daily Scrum stattfindet, er muss nicht teilnehmen, für die Durchführung sind die Entwickler selbst zuständig. Jedes Teammitglied beantwortet drei Fragen:

1. Was habe ich seit dem letzten Daily Scrum erreicht?
2. Was will ich bis zum nächsten Daily Scrum erreichen?
3. Was hindert mich daran, meine Arbeit bestmöglich zu erledigen?

Speziell die dritte Frage ist entscheidend für den Sprinterfolg. Oftmals können die Teammitglieder hier untereinander die Lösung finden. Aber auch der Scrum Master in seiner Rolle als Hindernisbeseitiger sollte hier tätig werden, falls nötig.

### ***Sprint Review***

Der Sprint Review findet an jedem Sprint-Ende statt, um das Inkrement zu überprüfen und ggf. das Product Backlog anzupassen. Es ist kein Statusreport, sondern die Vorführung des Inkrements. Des Weiteren ist es Anregung für Feedback und Basis für die Zusammenarbeit. Die Teilnehmenden sind hier das Scrum Team und optional wichtige Stakeholder, die der Product Owner einlädt. Zudem gibt der Product Owner den aktuellen Stand des Product Backlogs wieder und gibt bei Bedarf eine aktualisierte Vorhersage des Fertigstellungstermins und der Produktvision. Die Teilnehmenden erarbeiten gemeinsam, was als Nächstes zu tun ist, so dass der Sprint Review wertvollen Input für die kommenden Sprint Planings liefert.

### ***Sprint Retrospektive***

Die Sprint Retrospektive wird nach jedem Sprint durchgeführt, zwischen dem Sprint Review und dem nächsten Sprint Planning. Die Retrospektive bietet dem Team die Gelegenheit, sich selbst zu überprüfen und einen Verbesserungsplan für den kommenden Sprint zu erstellen. Das Scrum Team erarbeitet Wege zur Verbesserung der Produktqualität, aber auch der Arbeitsweise untereinander. Der Scrum Master sorgt dafür, dass alle Teilnehmenden den Zweck der Retrospektive verstehen, er nimmt als gleichberechtigtes Mitglied teil.

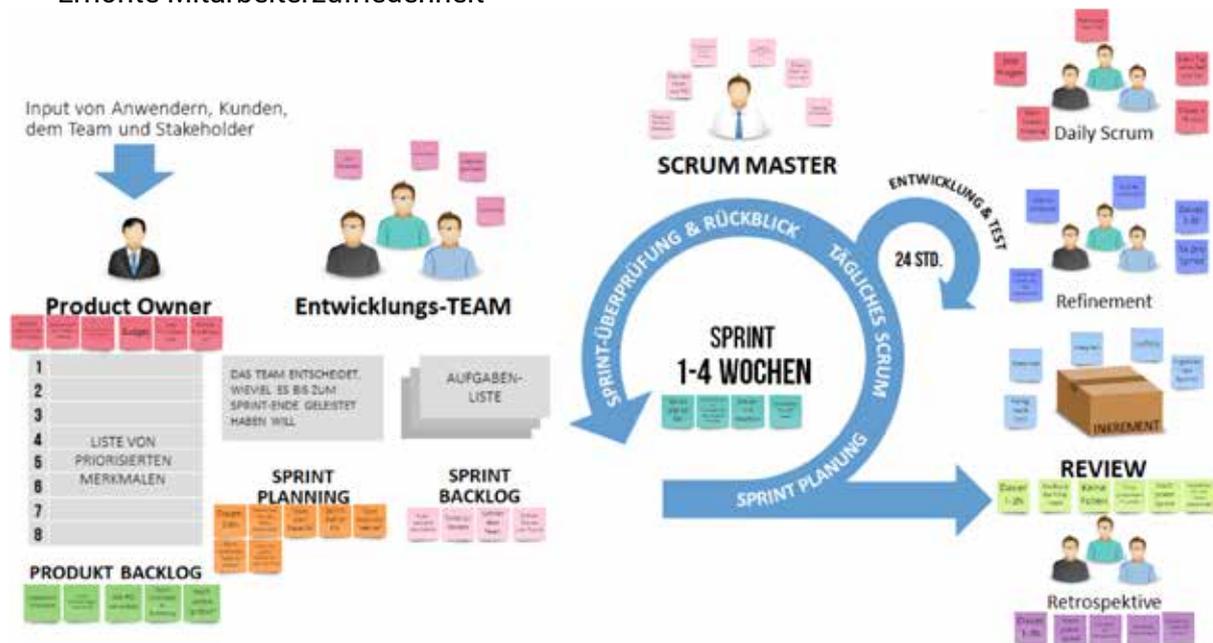
### ***Sprint Refinement***

Im Refinement werden Details zu Backlog Einträgen hinzugefügt, Schätzungen erstellt sowie die Reihenfolge der Einträge bestimmt. Das Team bestimmt, wann und wie die Verfeinerungsarbeit erfolgt, sie sollte nicht mehr als 10 % der Kapazität der Entwickler beanspruchen. Es können mehrere Refinement-Termine während des Sprints stattfinden, in welchen die Stories für die nächsten 1-3 Sprints von allen Entwicklern verfeinert und geschätzt werden. Das Sprint Planning kann sich dadurch entsprechend verkürzen.

## Die Vorteile von Scrum

Obwohl Scrum seinen Ursprung in der Softwareentwicklung verzeichnet, ist das Rahmenwerk heute lange nicht mehr auf nur eine Branche anzuwenden. Scrum erfreut sich in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen an Beliebtheit – und das weltweit. Und das ist nicht verwunderlich, denn das agile Framework verspricht zahlreiche Vorteile, um auf Veränderungen zu reagieren:

- Vermehrte Updates und Produktreleases
- Erhöhter Kundenfokus und folglich erhöhte Kundenzufriedenheit
- Besserer Umgang mit komplexen Projekten und Sachverhalten
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit<sup>36</sup>



## Scrum im Überblick

### „Scrumbut“ & „Scrumand“

Unter Scrumbut und Scrumand versteht man Abweichungen vom klassischen Scrum Framework. Es gibt verschiedene Gründe für die Anpassungen. Scrumbutts werden manchmal genutzt, um kurzfristig Probleme zu lösen. Oft resultiert dies aus Zeitdruck und eine Modifizierung hilft scheinbar, ein Problem zu beseitigen. Um Zeit zu sparen, könnten bspw. einzelne Daily Scrums entfallen, da die Sorge besteht, ein Sprint-Ziel zu verpassen. Nachhaltig ist diese Lösung allerdings nicht, da es nicht den Ursprung des Problems löst. Ein weiterer häufig genannter Grund zur Anpassung der Vorgehensweise ist das Umfeld einer Organisation: In manchen Branchen gelten besondere Nachweispflichten, in anderen ist das Arbeiten mit Lasten- und Pflichtenheften etabliert, in weiteren werden umfangreiche Vertragswerke ausgehandelt. Bei Scrumbutts werden etablierte Praktiken bewusst oder unbewusst weggelassen. Es empfiehlt sich daher, Scrumbutts vorsichtig zu entwickeln, konkrete Erfahrungen – wie bei der Verwendung von Scrum – zu sammeln und gegebenenfalls weitere Anpassungen vorzunehmen.

Die positive Abweichung dazu nennt man „Scrumand“ und lässt sich relativ häufig in Organisationen finden. Der Scrum Guide sagt bspw. nichts von User Stories, Epics oder Task-Boards, obwohl diese Elemente in der agilen Welt weit verbreitet sind. Die Verwendung dieser Aspekte verursacht zwar etwas Aufwand, aber sie gelten allgemein als sehr nützlich und werden durchweg positiv beurteilt.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Zweimüller (2021)

<sup>37</sup> t2informatik 1 (o.D.)

## Design Thinking

(Katja Leimeister)

Die Methode Design Thinking<sup>38</sup> ist eine weitere Methode, um sich in der VUCA-Welt zu behaupten. Design Thinking ist ein Konzept zur kreativen Problemlösung entwickelt von David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer von der Stanford University.<sup>39</sup> Grundannahme dabei ist, dass Innovationen in der Schnittmenge aus den drei gleichberechtigten Faktoren Mensch, Technologie und Wirtschaft entsteht. Der Design Thinking Ansatz ist am Menschen orientiert und wird mit diesem begonnen.

Design Thinking eignet sich als Methode nur dann, wenn Menschen betroffen sind! Das Problem sollte eine hohe Komplexität haben, was sich auch dadurch zeigt, dass das Problem schwer zu beschreiben ist, unterschiedliche Vorstellungen von dem Problem existieren und die Lösung unklar ist. Da dies für den Arbeitsfortschritt unerlässlich ist, sollten mehrere Personen unterschiedlicher Hierarchien und Blickwinkel bereit sein, an einer Lösung zu arbeiten. Für technische Entwicklungen ohne Interaktion mit Menschen, z. B. bei technischen Bauteilen oder Verbesserungen an Maschinen, ist Design Thinking nicht geeignet. Gut geeignet ist Design Thinking jedoch zur Entwicklung von Consumer Products, von Apps und anderen Digitalen Produkten sowie von Dienstleistungen.

### Wie funktioniert Design Thinking?

Für Design Thinking benötigt es mehrere Elemente. Diese sind

- ein variabler Raum,
- der Design Thinking Prozess
- multidisziplinäre Teams und die
- Begrenzung der Zeit.

Der Design Thinking Prozess besteht aus insgesamt sechs Phasen.<sup>40</sup> Die ersten drei Phasen bilden den sogenannten Problemraum. Hier wird zunächst der Blick geöffnet, Annahmen hinterfragt und verschiedene Sichtweisen betrachtet. Die Analysen im Problemraums enden mit einer möglichst genauen Benennung des Nutzerproblems und der Aufgabe, die es zu bewältigen gilt.

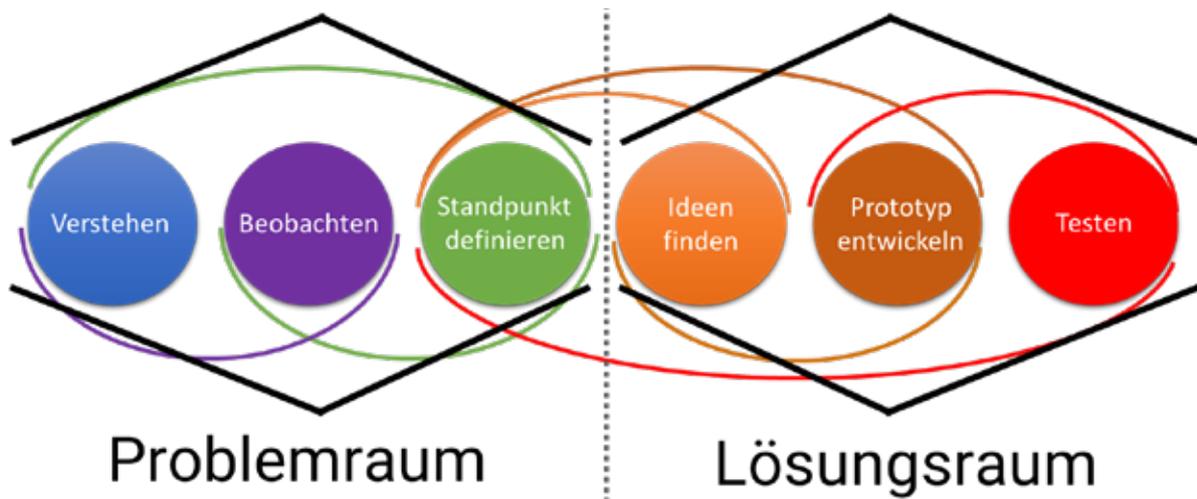
In der zweiten Hälfte des Design Thinking Prozesses (Phase 4-6) bewegt man sich im Lösungsraum. Auch hier wird zunächst der Blickwinkel geöffnet und der Kreativität freien Lauf gelassen. Im weiteren Verlauf der Phasen wird zunehmend fokussiert und schließlich eine Lösung verfeinert.

Die einzelnen Prozessschritte bauen zwar aufeinander auf, Design Thinking ist jedoch ein iterativer Prozess, was bedeutet, dass an jeder Stelle in eine frühere Phase zurückgesprungen werden kann, wenn das Projekt in eine Sackgasse gerät oder sich ursprünglich formulierte Annahmen im Projektverlauf als falsch oder unpräzise formuliert herausstellen.

<sup>38</sup> Bei der Erstellung dieses Beitrags haben wir uns am Tutorial von Design Thinking Coach Meike Schumacher orientiert, die auch einen mehrwöchigen, begleiteten Design Thinking Kurs über die Phasen hinweg anbietet.

<sup>39</sup> Lewrick et al. (2018)

<sup>40</sup> In der d.school an der Stanford University wird der Design Thinking Prozess mit 5 Phasen gelehrt. Die Phasen „Verstehen“ und „Beobachten“ werden zusammengefasst unter dem Begriff „Empathize“. Im deutschsprachigen Raum ist der 6-phaseige Prozess, der am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam gelehrt wird, gebräuchlicher.



Der Design Thinking Prozess gliedert sich in Problemraum und Lösungsraum. In jeder Phase kann bei Bedarf zurückgesprungen werden. Grafik: Tutorial von Meike Schumacher

**Phase 1:** Bei der Phase „**Verstehen**“ ist eine formulierte Problemstellung der Ausgangspunkt. Dieser wird vom Projektteam auseinandergenommen und hinterfragt. Ziel ist es, die Aufgabenstellung so präzise zu formulieren, bis alle TeilnehmerInnen das gleiche Verständnis vom „Problem“ haben. Sollten sich innerhalb des Projektteams verschiedene Auffassungen der Problemstellung zeigen, die sich nicht in die EINE Problemstellung formulieren lassen, kann die Gruppe geteilt und im Folgenden mehrgleisig gefahren werden. In dieser wichtigen Phase steckt das Team den Problemraum ab.

**Phase 2:** In der Phase „**Beobachten**“ erfolgt eine eingehende Zielgruppenanalyse. Dabei soll weniger auf Marktforschungsergebnisse zurückgegriffen werden. Vielmehr sollen sich die Teammitglieder in die Zielgruppe hineinversetzen und durch Beobachtung und Nachempfinden der Alltagssituation Empathie aufbauen. Ziel dieser Phase ist es herauszufinden, was die Zielpersonen bewegt, wo sie Probleme haben und an welchen Stellen ihnen geholfen werden sollte.

**Phase 3:** Die letzte Phase des Problemraum ist das **Definieren eines Standpunkts**. In dieser Phase werden alle Erkenntnisse aus den Beobachtungen der Teammitglieder zusammengetragen und verdichtet mit dem Ziel eine gemeinsame Sichtweise zu definieren. Die Formulierung der Sichtweise beinhaltet die Beschreibung der Zielpersonen, ihrer Bedürfnisse und der gewonnenen Einblicke.

**Phase 4:** In dieser Phase wird der Lösungsraum „betreten“. Die erste Phase ist das **Finden von Ideen**. In dieser Phase entwickelt das Team mit unterschiedlichen Kreativitätstechniken eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten, um sich im nächsten Schritt auf eine Lösungsmöglichkeit – oder eine Kombination aus mehreren Lösungen – zu fokussieren. Bei der Ideenentwicklung sollte die Machbarkeit zu Beginn noch keine Rolle spielen. Durch das freie Assoziieren entstehen im besten Fall völlig neue und innovative Ansätze. In dieser Phase werden also zunächst möglichst viele Ideen entwickelt, um sich anschließend zu fokussieren.

**Phase 5:** Die zweite Phase des Lösungsraums beschäftigt sich mit dem Entwickeln eines Prototyps. Die Phase des „**Prototyping**“ dient der Entwicklung konkreter Lösungen, die vorgeführt werden können. Im Gegensatz zur klassischen Produktentwicklung ist der Prototyp beim Design Thinking nicht als voll funktionsfähiges Produkt zu verstehen,

das anschließend in Serie produziert werden könnte. Prototypentwicklung bedeutet im Design Thinking mit verschiedenen Materialien, wie Knete, Lego, Papier oder sonstigem die Lösung so darstellen zu können, dass sie mit Erläuterungen vorgeführt werden kann. Eine weitere Variante des Prototyps ist das Rollenspiel, das zur Darstellung von Abläufen zum Einsatz kommen kann.

**Phase 6:** Die letzte Phase des Design Thinking Prozess ist die des „**Testens**“. In der Phase „Testen“ werden den Zielpersonen die erarbeiteten Prototypen so präsentiert, dass diese alle Funktionen verstehen und schließlich beurteilen können, ob die Lösungsansätze zu ihren Bedürfnissen passen und ob sie auch bereit wären, Geld für diese Lösung auszugeben. Das dabei gesammelte Feedback dient als Anregung zur Verfeinerung des Prototyps. Die Testphase kann nun so lange wiederholt werden, bis ein oder mehrere Prototypen gefunden sind, die exakt die Kundenbedürfnisse befriedigen. Zusammenfassend heißt das, dass der Prototyp von der Zielgruppe getestet und bewertet wird.

### Umsetzungstipps

Eindrucksvolle Beispiele kann man sich unter [thedarkhorse.de](http://thedarkhorse.de)<sup>41</sup> ansehen. Um die Methode kennenzulernen, bietet sich ein Kennenlern-Workshop bei einem erfahrenen Design Thinking Coach an, der später auch den kompletten Innovationsprozess begleiten kann.

### Lean Start-up

(Katja Leimeister)

Lean Startup ist eine agile Methode, die Menschen unterstützt, eine Geschäftsidee, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu gestalten und schnellstmöglich auf den Markt zu bringen. Sprich: Entwicklungszyklen können deutlich verkürzt werden. Die Methode geht auf den Silicon Valley Entrepreneur Eric Ries<sup>42</sup> zurück.

Im Lean Startup wird das Feedback der Kunden genutzt, um die Marktfähigkeit einzuschätzen und gegebenenfalls eine Umgestaltung des Produkts anzustoßen. Ein gezieltes, iteratives Testen von wichtigen Faktoren des Produkts, wie z. B. die Preisgestaltung, die Auswahl von Vertriebswegen und die Variation von Design- und Funktionsmerkmalen geben Aufschluss darüber, wie hoch die Akzeptanz des Produkts bei der Zielgruppe ist.

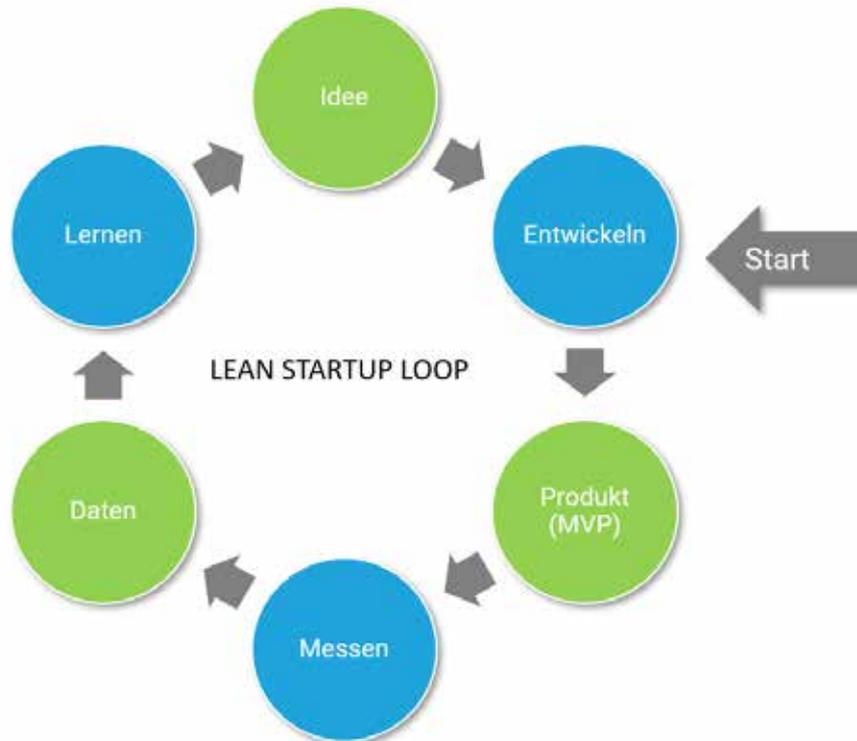
Lean Startup eignet sich vor allem für innovative Startup-Ideen, aber auch für neue Ideen innerhalb bestehender Organisationen. Mit Lean Startup kann man weiterhin Veränderung von bestehenden Produkten und Dienstleistungen testen, um diese zukunftsfähig zu machen. Auch für „Ladenhüter“ können Varianten geprüft werden, um ein grundsätzlich marktfähiges Produkt für potenzielle Käufer wieder attraktiv zu machen.

### Wie funktioniert „Lean Startup“?

Lean Startup beginnt mit der Entwicklung eines Prototyps. Zum Beispiel könnte dieser in einem Design Thinking Prozess (vgl. Kapitel Design Thinking) entstanden sein. Dieser Prototyp, bei Lean Startup auch Minimum Viable Product, kurz MVP genannt, wird in einem Kreislauf zunächst getestet. Dabei wird das Feedback von Kunden eingeholt und aus diesem Feedback werden Ideen für ein verbessertes Produkt generiert, das dann wieder in den Kreislauf kommt.

41 Frey (2020)

42 Ries (2011)



Im Lean Startup Prozess durchläuft der Prototyp die Phasen Entwickeln, Messen, Lernen, Weiterentwickeln etc. Grafik: Tutorial Lean Startup von mainproject

### **Schritt 1: Prototyp entwickeln**

Das MVP beinhaltet alle Merkmale, die das Unternehmen am Kunden testen will, um Rückschlüsse für Verbesserungen zu ziehen. Hierbei werden nicht nur äußerliche Merkmale wie Design und Funktion getestet, sondern auch, welche Vertriebskanäle und Absatzwege den Kunden am besten erreichen.

Mit dem MVP werden dabei Annahmen über die spätere Nutzung und Akzeptanz verknüpft. Diese Annahmen sind insofern wichtig und möglichst zu quantifizieren, da sie die Basis für die nun kommende Erfassung von Messdaten bei Testkunden darstellen.

### **Schritt 2: Messen/Testen**

Sobald das MVP umgesetzt wurde, führt im nächsten Schritt der Lean-Startup Methode der Weg raus auf die Straße, ins Internet, in einen Test-Laden etc. Der Prototyp wird der potenziellen Zielgruppe vorgestellt und die ersten Kundenmeinungen zu Funktionen, Handhabung, Design etc. werden eingeholt.

Durch die Variation des Produktpreises kann auch gleich die Zahlungsbereitschaft der Kunden geprüft werden. Ist man sich noch nicht über den optimalen Vertriebsweg einig, können auch hier kleine Tests durchgeführt werden. Denn bei einem Lean Startup sollte nicht nur das Produkt selbst, sondern auch alle anderen unbestätigten Hypothesen auf Seiten der Customer Journey – von der Inspiration bis hin zum After Sales Service – überprüft werden.

### **Schritt 3: Auswerten und lernen**

Nun gilt es, die Daten auszuwerten und daraus zu lernen. Welche Annahmen über das MVP werden durch die Daten bestätigt? Welche widerlegt? Welche Abweichungen werden toleriert, bis eine Annahme als widerlegt gilt? Und welche Ideen zur Modifikation des

MVP lassen sich daraus ableiten?

**Schritt 4: MVP modifizieren und in den Kreislauf geben**

Nun werden die Ideen umgesetzt und ein modifiziertes MVP in den Kreislauf eingespeist. Der Prozess wird so oft wiederholt, bis ein von der Zielgruppe akzeptiertes Produkt entstanden ist.

**FAZIT**

Lean Startup bietet ein Vorgehensmodell, um neue Produkte und Geschäftsmodelle zu testen. Die Methode ist schnell, kundenzentriert und erfolgsorientiert. Der Schlüssel für die erfolgreiche Anwendung der Lean Startup Methode ist die Definition eines MVP. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen können hiervon profitieren, da Entwicklungszeiten und -kosten reduziert werden.

Interessante Beispiele erfolgreicher Startup-Unternehmen finden Sie bei [digitaleneuordnung.de](http://digitaleneuordnung.de)<sup>43</sup> und bei [microtech.de](http://microtech.de)<sup>44</sup>.

## Business Model Canvas

(Katja Leimeister)

Das Business Model Canvas (BMC)<sup>45</sup> ist ein Werkzeug, mit dem schnell und einfach eine Geschäftsidee oder ein neues Unternehmenskonzept visualisiert werden kann. Es wird auf einer Seite – einem sogenannten Canvas (=Leinwand) – dargestellt und zeigt übersichtlich die wichtigsten Elemente eines Businessmodells.

BMC geht zurück auf den Schweizer Entrepreneur Alexander Osterwalder und ist für den Vergleich verschiedener Szenarien geeignet. Außerdem kann es als Basis für einen Businessplan verwendet werden.

Das Business Model Canvas eignet sich für...

- Start-Up-Ideen
- Neue Ideen innerhalb bestehender Organisationen
- Einführung bestehender Produkte/Dienstleistungen in neue Märkte (sektoral/regional)
- Bestehende Geschäftsmodelle, die zukunftsfähig aufgestellt werden sollen
- Boost eines „Ladenhüters“ (sofern das Produkt/die Dienstleistung als grundsätzlich marktfähig eingeschätzt wird)

Wie sieht ein Business Model Canvas aus?

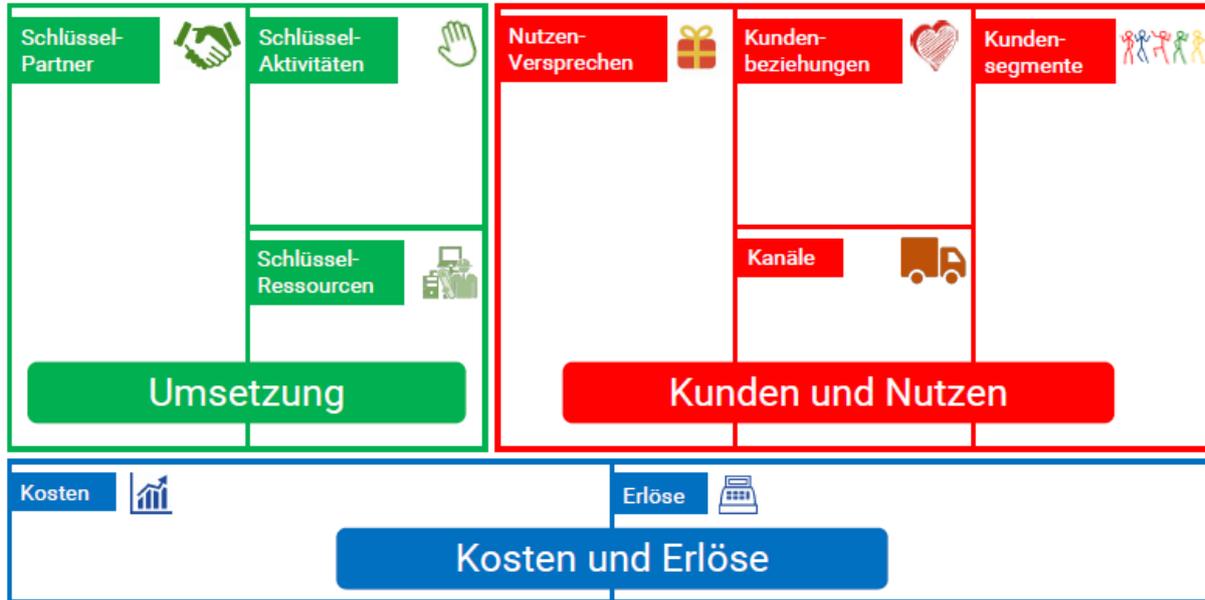
Das Business Model Canvas ist in neun Felder innerhalb von drei Bereichen segmentiert. Es wird in einem dynamischen Prozess mit Stichworten befüllt.

Es werden dabei Fragen zu den Bereichen Kunden und Nutzen, Umsetzung sowie Kosten und Erlösen gestellt. Fangen Sie dabei mit dem Bereich Kunden und Nutzen an, denn auch beim Business Model Canvas steht der Kunde im Fokus der Betrachtung. Alle anderen Bereiche werden darauf ausgerichtet.

<sup>43</sup> Diehl 2 (2021)

<sup>44</sup> Microtech (o.D.)

<sup>45</sup> Osterwalder und Pigneur (2011)



Darstellung eines Business Model Canvas in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur

Stellen Sie sich folgende Fragen:

### Bereich Kunden und Nutzen

**Kundensegmente:**

- Wem bieten wir einen Nutzen an?
- Wer sind unsere wichtigsten Zielkunden? Wie sieht die Zielpersona (siehe hierzu Kapitel Persona-Modell) aus?
- Bedienen wir einen Massenmarkt oder einen Nischenmarkt?

**Kundenbeziehungen:**

- Welche Art von Kundenbeziehungen erwarten die verschiedenen Segmente?
- Persönliche Unterstützung, Automatisierte Dienstleistung? Etc.

**Nutzenversprechen:**

- Welchen Nutzen bieten wir dem Kunden an?
- Welches Kundenproblem helfen wir zu lösen?
- Welches Produkt bzw. Leistungspaket bieten wir welchem Kundensegment an?
- Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir?
- Welche Eigenschaften muss unser Produkt hierfür aufweisen?

**Kanäle:**

- Über welche Kanäle wollen unsere Kunden erreicht werden?
- Welche Erfahrungen gibt es mit den Kanälen?
- Für welche Phasen des Kaufprozesses eignen sich welche Kanäle?

### Bereich Umsetzung

**Schlüsselpartner**

- Wer sind unsere Schlüsselpartner?
- Wer sind unsere Schlüssellieferanten?
- Welchen Beitrag sollen diese leisten? (Fertigungstiefe)
- Welche Vorteile entstehen durch die Zusammenarbeit?

### **Schlüsselressourcen**

Welche Schlüsselressourcen sind notwendig?  
(Produktionsmittel, Wissen, Personal, Standort, Infrastruktur etc.)

### **Schlüsselaktivitäten**

Mit welchen Maßnahmen planen wir die Anforderungen der Kundensegmente zu erfüllen?

## **Bereich Kosten und Erlöse**

### **Kosten**

Welches sind die wichtigsten Kosten im Geschäftsmodell?  
Welche Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten sind besonders kostenintensiv?  
Ist unser Geschäftsmodell eher kosten- oder nutzerorientiert?

### **Erlöse**

Für welchen Nutzen sind unsere Kunden bereit Geld auszugeben?  
Welche Zahlungsart bevorzugen sie?  
Welche Arten von Einnahmen lassen sich mit dem Geschäftsmodell generieren?  
Wie ist unsere Preispolitik?

In neueren Ansätzen wird auf dem Canvas oft das Geschäftsmodell noch breiter betrachtet und daher vielfach weitere Felder ergänzt, zum Beispiel:

### **Team**

Wer sollte in unserem Team sein und warum?  
Welche fachliche Qualifikation braucht das Vorhaben?  
Welche sozialen Kompetenzen sind notwendig?

### **Werte**

Welche Werte lebt das Unternehmen? Was ist uns wichtig?  
Wofür soll das Unternehmen stehen?  
Wollen wir die Werte nach außen kommunizieren?

### **Eco Social Cost**

Welche negativen Auswirkungen hat unser Tun auf die Umwelt und die Gesellschaft?  
Wer wird geschädigt?  
Welche externalisierten Kosten entstehen dadurch?

### **Eco Social Benefit**

Welche positiven Auswirkungen hat unser Tun auf die Umwelt und die Gesellschaft?  
Wer profitiert?

## **Umsetzungstipps**

Drucken Sie sich eine Vorlage des Business Modell Canvas möglichst groß (A3 und größer) aus. Diese können kostenlos auf unterschiedlichen Webseiten heruntergeladen werden. Oder nutzen Sie digitale Boards (z.B. von mural oder miro), die oft schon Templates für BMC vorhalten. Stellen Sie sich ein Team zusammen und recherchieren Sie gemeinsam die oben genannten Daten. Besprechen Sie die Ergebnisse. Nutzen Sie direkte Befragungen Ihrer Zielkunden. Bei den Kundensegmenten bietet es sich an, Personas (siehe Kapitel Persona-Modell) zu erstellen und für jede Persona ein eigenes Canvas anzulegen, da hier Vertriebskanäle, Kundennutzen entsprechend variieren und auch die Schlüsselaktivitäten andere sein können.

Eine detaillierte Vorgehensweise und viele Anregungen finden Sie in der Originalquelle von Osterwalder et. al. BMC-Beispiele für bekannte Markenunternehmen wie Paypal und Amazon finden Sie unter anderem bei <https://geschaeftsmodell-workshop.de/geschaeftsmodell/beispiele>

### **Fazit**

Die Methode Business Model Canvas unterstützt Sie, eine Geschäftsidee in allen Facetten zu durchdenken und dabei die Perspektive des Kunden einzunehmen. So entwickeln Sie erfolgreiche Geschäftsmodelle, die gut den Marktbedürfnissen entsprechen. Die Darstellung der Geschäftsidee auf dem Canvas bietet zudem die Möglichkeit, Stakeholdern strukturiert und übersichtlich auf einer Seite Ihre Idee zu präsentieren.

## **Value Proposition Canvas**

(Katja Leimeister)

„Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen“<sup>46</sup>. So lautet der Untertitel des Buches von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur.

Das Value Proposition Canvas ist die Visualisierung von Kundenprofil und Wertversprechen auf einer vorstrukturierten Leinwand (Canvas). Es geht zurück auf den Schweizer Entrepreneur Alexander Osterwalder (2014) und ist für die Entwicklung von Geschäftsmodellen für verschiedene Personas (siehe Kapitel Persona-Modell) geeignet. Beim Value Proposition Canvas werden die beiden Segmente Kunden und Wertversprechen im Business Modell Canvas (siehe Kapitel Business Modell Canvas) näher beleuchtet.

Das Value Proposition Canvas eignet sich für:

- die Konkretisierung von Start-Up-Ideen
- neue Ideen innerhalb bestehender Organisationen
- die Einführung bestehender Produkte/Dienstleistungen in neue Märkte sektoral/regional)
- bestehende Geschäftsmodelle, die zukunftsfähig aufgestellt werden sollen
- das Ankurbeln eines „Ladenhüters“ (sofern das Produkt/die Dienstleistung als grundsätzlich marktfähig eingeschätzt wird)

Das Value Proposition Canvas stellt wie jede Agile Methode den Kunden/die Kundin in den Fokus und ermittelt den Product Market Fit – sprich wie gut passt das Produkt/die Dienstleistung zu den Anforderungen des Marktes. Die Idee dahinter ist, dass Produkte und Dienstleistungen Bedürfnisse stillen müssen, die weit jenseits der eigentlichen Funktion liegen. Der Kunde/die Kundin will sich durch den Kauf/den Konsum gut, wichtig, erfolgreich und bestätigt fühlen.

Um wichtigen Kaufmotiven auf den Grund zu gehen, ist es gut, sich mit Persona-Modellen (siehe Kapitel Persona-Modell) auseinander zu setzen. Sie geben unter anderem Auskunft darüber, welche tieferliegenden Wünsche der Kunde hat und welche Herausforderungen er meistern muss.

Wenn man also weiß, wie die Kundschaft tickt, ist es noch wichtig herauszufinden, wie das eigene Produkt, die eigene Dienstleistung dazu passt. Mit dem Value Proposition Canvas kann ein solcher Abgleich einfach erfolgen und der sogenannte „Product Market Fit“ ermittelt werden. Individueller Nutzen, Probleme und Aufgaben des Kunden/der Kundin werden den Produkten und Dienstleistungen visuell und systematisch auf einem großen Blatt

46 Osterwalder et al. (2015)

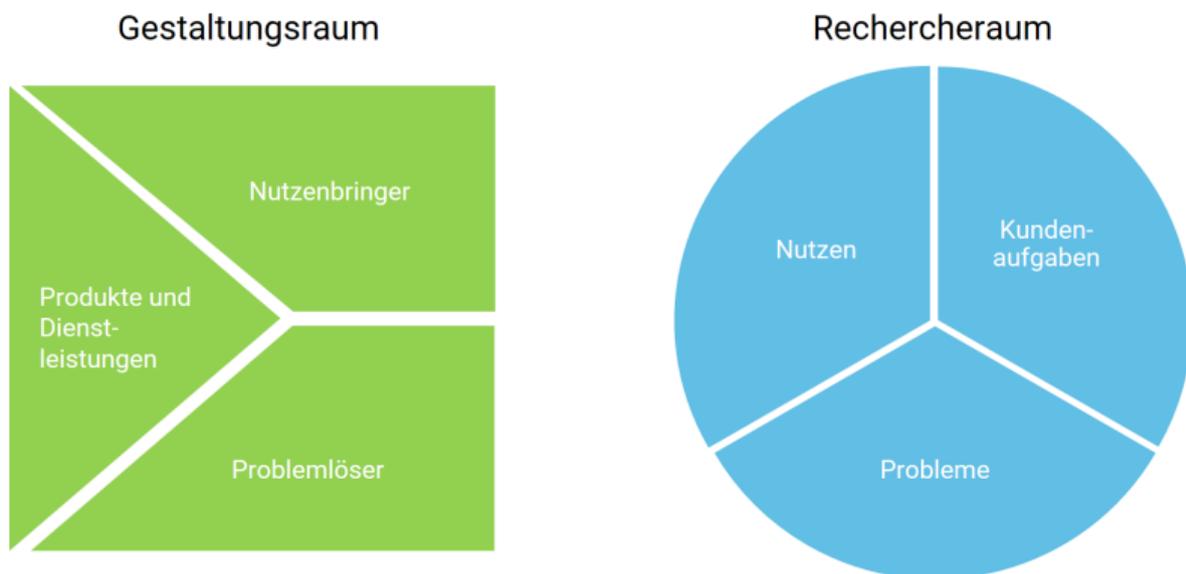
Papier (oder an einem digitalen Whiteboard) gegenübergestellt. Dabei geht man diese Felder jeweils anhand einer Persona (alternativ Zielgruppe) durch. Das Value Proposition Canvas gliedert sich in zwei Bereiche: Nennen wir sie zur besseren Abgrenzung „Rechercheraum“ und „Gestaltungsraum“.

### **Rechercheraum**

Im Rechercheraum notieren Sie vom Markt vorgegebene Informationen: So gilt es hier Kundenaufgaben, Probleme/Schmerzpunkte und Kundennutzen zu identifizieren.

### **Gestaltungsraum**

Im Gestaltungsraum listen Sie Ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen und deren Eigenschaften auf, die für die KundInnen als Problemlöser/Schmerzkiller bzw. als Nutzenstifter wirken. Dort werden also alle Produkte bzw. Dienstleistungen und ihre Merkmale notiert, die Sie aktiv gestalten können.



Das Value Proposition Canvas; Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur

## **Persona-Modell**

(Katja Leimeister)

Die Gesellschaft wird immer pluralistischer, entsprechend individuell möchten Menschen als (mögliche) KäuferInnen, MitarbeiterInnen, WählerInnen, etc. angesprochen werden. Während man früher versuchte, „zielgruppengerecht“ zu kommunizieren, halten in Marketing, HR und anderen Bereichen inzwischen vermehrt Persona-Modelle Einzug.

### **Was sind Personas?**

„Personas veranschaulichen typische Vertreter einer Zielgruppe. Sie haben Erwartungen, Werte, Wünsche und Ziele und zeigen menschliche Verhaltensweisen. Eine Persona ist die Personifizierung bzw. der Prototyp einer Zielgruppe und hilft dabei, Annahmen über Kunden zu treffen.“<sup>47</sup> Personas sind also repräsentative NutzerInnen von Produkten und Dienstleistungen. Sie werden als fiktive Personen mit Interessen, Leidenschaften, Gefühlen, Gewohnheiten, Vorlieben, Erwartungen etc. dargestellt. Ebenso werden Bedenken, typische Hürden, Ängste benannt.

<sup>47</sup> t2informatik 2 (o.D.)

### **Wo kommt der Begriff her?**

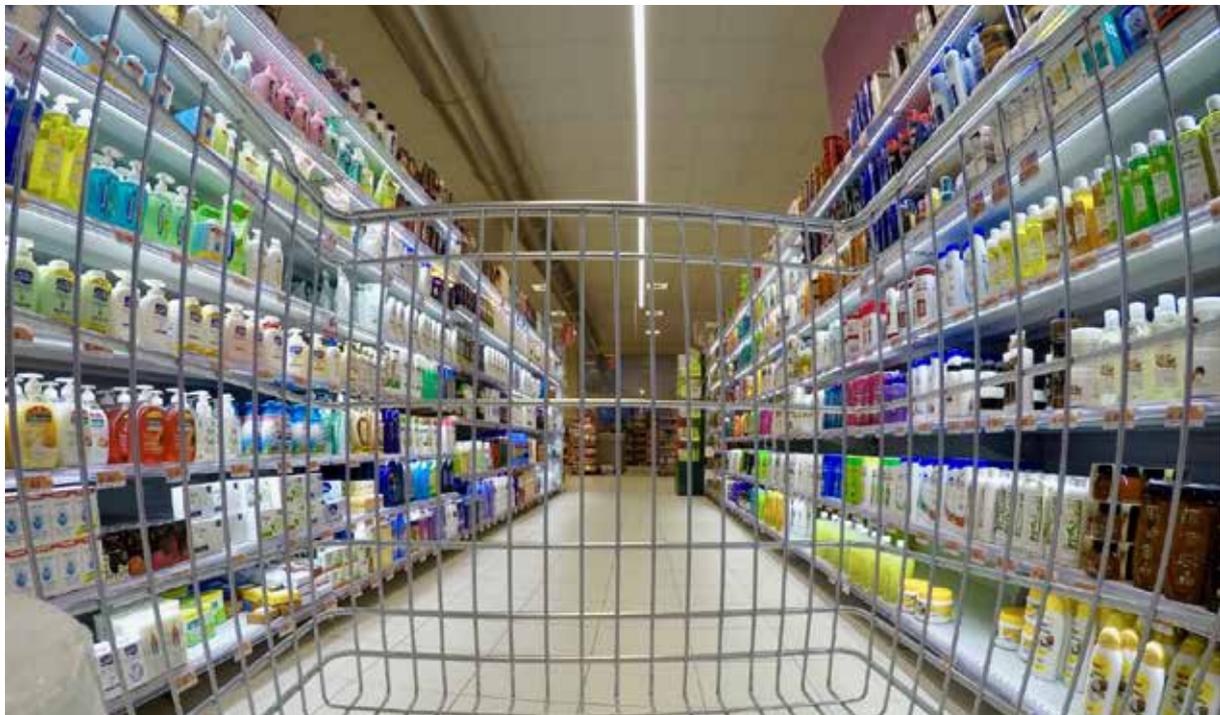
Persona bedeutet Maske (lat.). Für die heutige Verwendung als Marketinginstrument gilt Alan Cooper als Erfinder.<sup>48</sup> In den 1980igern und 1990igern wurden zunächst rudimentäre, später ausgefeiltere, ausführlichere Personas in der IT-Software-Entwicklung von ihm genutzt, um Prototypen einer Gruppe von NutzerInnen mit einem definierten Nutzerverhalten zu beschreiben.

### **Arten von Personas**

Am bekanntesten ist die Buyer Persona. Ursprünglich im B2C-Bereich genutzt, sieht man sie immer häufiger auch im B2B-Segment. Auch Human Resources hat das Persona-Modell für sich erkannt. In diesem Bereich spricht man von Bewerber-Persona oder Candidate Persona. Man kann das Modell aber auch auf andere Bereiche anwenden, z.B. eine Learning Persona für die Weiterbildung oder im politischen Umfeld Voter Personas definieren.

### **Wofür braucht „man“ Personas?**

Personas ermöglichen eine passgenaue Kommunikation zwischen Verkäufer- und Käuferseite, zwischen Arbeitgeber- und Bewerberseite, zwischen Partei und WählerInnen usw. Negativ betrachtet ermöglichen Personas die Manipulation desjenigen, der die Wahl hat (Produkt, Job, Wahlurne etc. – man denke an Cambridge Analytics). Positiv betrachtet ermöglicht es den Perspektivwechsel, sodass sich Anbieter besser in die jeweiligen NachfragerInnen hineinversetzen können und den Product Market Fit verbessern können. Vorteil von der Verwendung von Personas ist, dass Inhalte sowie Tonalität von und Kanäle für Botschaften auf die Persona klar zugeschnitten werden können und somit weniger Streuverluste entstehen. Die Identifikation der gewonnenen KundInnen oder BewerberInnen mit den Produkten oder Jobs wird stärker, die Kunden-/Mitarbertreue steigt.



*Mit der Beschreibung einer Persona wird die Perspektive einer typischen KäuferIn eingenommen*

---

48 Vgl. Lepzien und Lewerenz (2017)

Auf Personas wird auch verstärkt bei agilen Methoden zurückgegriffen. Bei Design Thinking Prozessen (-> siehe Kapitel Design Thinking) werden die gewonnenen Erkenntnisse über den Kunden in einer Persona zusammengeführt. Beim Business Model Canvas (-> siehe Kapitel Business Model Canvas) und beim Value Proposition Canvas (-> siehe Kapitel Business Model Canvas) werden Produkte und Dienstleistungen auf definierte Personas zugeschnitten. Auch bei Scrum (-> siehe Kapitel Scrum) bietet sich bei der Formulierung der User Storys an, diese auf konkrete Persona zu beziehen, die stellvertretend für die User stehen.

### Persona oder Zielgruppe?

Besser bekannt als das Persona-Modell ist das Modell der Zielgruppendefinition. Das Persona-Modell geht weit darüber hinaus, indem den Personengruppen nicht nur soziodemografische Eigenschaften zugeschrieben werden, sondern typische NutzerInnen entwickelt werden, aus deren Verhalten, Charakter und Vorlieben klare Strategien für das Marketing oder Employer Branding abgeleitet werden können, denn Marketing- und Personalverantwortliche können sich mit Persona-Modellen besser in die Motivation der KäuferInnen bzw. BewerberInnen versetzen.

Ein Vergleich zwischen Zielgruppe und Persona :

Zielgruppe	Persona
Perspektive der Verkäuferseite	Perspektive der Käufer- bzw. Nutzerseite
Marktsegmentierung in unterschiedliche Gruppen an Personen, die gewisse Eigenschaften teilen	Beschreibung eines typischen Nutzers / einer typischen Nutzerin Stereotyp
Allgemeine Merkmale wie Geschlecht, Alter, Bildung Einkommen werden definiert (oftmals mit Spannen von ... bis)	Zusätzlich Informationen über den Charakter, Verhaltensweisen und Vorlieben etc., die nicht unmittelbar mit dem Produktkauf in Zusammenhang stehen

### Besondere Bedeutung von Personas im Bereich HR

Kaum eine Entscheidung ist für einen Menschen so bedeutend wie die für einen Arbeitgeber. Während ein Fehlkauf von Konsumprodukten schnell vergessen ist, können Fehlentscheidungen hinsichtlich des Arbeitsgebers im Lebenslauf ein Leben lang nachgelesen werden. Im Gegenzug gilt für Unternehmen Ähnliches: Die Wahl des Mitarbeitenden kann für den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens mitentscheidend sein. Daher ist es von großer Bedeutung, dass Unternehmen und MitarbeiterInnen zusammenpassen. Mit Bewerber-Personas soll von vornherein das Matching zwischen BewerberInnen und Arbeitgebern verbessert werden.

### Wie wird ein Persona Modell entwickelt?

Zur Erstellung einer Persona benötigt es verschiedene Arten von Daten. Es wird grundsätzlich zwischen sichtbaren bzw. beobachtbaren Daten und Daten aus Befragungen, Einschätzungen oder Vermutungen unterschieden.

Unter die sichtbaren bzw. beobachtbaren Daten fallen zum einen harte Fakten, wie Alter oder Familienstand und zum anderen Verhalten und Affinität, wie z. B. das Kaufverhalten oder der Medienkonsum.

Unter Daten aus Befragungen/Einschätzungen/Vermutungen versteht man Daten, die durch die „Blackbox Mensch“ entstehen. Darunter fallen Meinungen, Ängste und Sorgen, die von



- Was erhoffen sich die Personas? (mehr Ansehen, mehr Freizeit, mehr Konsum/Luxus, weniger Stress, Selbstverwirklichung, sicherer Arbeitsplatz, Vereinbarkeit Familie & Beruf...)
- Was motiviert die Personas jeden Tag zur Arbeit zu kommen?

Es gibt im Internet eine Reihe von frei verfügbaren Canvas-Vorlagen mit den wichtigsten Feldern zur Persona. Schauen Sie sich diese Vorlagen an und prüfen Sie, ob sie zu Ihren Anforderungen passen. Brauchen Sie weitere Informationen – zum Beispiel bei einer Learning Persona ist die Lerntyp-Einschätzung sehr wichtig – so zögern Sie nicht, diese Informationen auf einem entsprechenden, weiteren Feld auf dem Canvas zu notieren.

Bewerber-Persona entwickeln

Name der Persona	<b>Bild</b>	Beruflicher Werdegang und sozialer Status	Unser Angebot	
Demographie				
Hobbys, Lebensstil, Einstellungen	<b>Persönlichkeit</b> 		Argumente aus Nutzersicht	
Was beeinflusst die Entscheidung?	Weitere relevante Eigenschaften			
Erwartungen, Ziele, Emotionen, Herausforderungen zum Thema Berufsleben				
Häufige Einwände				

*Beispiel-Canvas Bewerber-Persona, entwickelt von Katja Leimeister*

Für die Sammlung der Daten ist es von Vorteil, wenn Sie mehrere Personen aus Ihrem Umfeld bitten, ihre Einschätzung über KundenInnen/BewerberInnen etc. mitzuteilen und ggf. Feldtests mit potenziellen KundenInnen/BewerberInnen durchführen, um Ihre Hypothesen zu prüfen. Auch ist eine Persona nicht in Stein gemeißelt: Neue Erkenntnisse können und sollen jederzeit mit einfließen.

Der Onlinekurs „Persona-Modelle“ auf der Lernplattform<sup>50</sup> von mainproject führt Sie Schritt für Schritt durch den Entwicklungsprozess.

**Fazit:**

Persona-Modelle ermöglichen Unternehmen ohne große Streuverluste, die Vermarktung von Produkten, Dienstleistungen und das Anwerben von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Sie geben Auskunft über die Motive für den Vertragsabschluss und die damit verbundenen Erwartungen. Entsprechend können aus diesen Erkenntnissen auch Rückschlüsse auf das Produkt- und Dienstleistungsdesign bzw. das Arbeitsangebot gezogen werden.

<sup>50</sup> Die Lernplattform erreichen Sie unter <https://mainproject.elearning-home.de>

## Mensch und Wandel

(Diana Lehner)

Alle Mitarbeitenden, insbesondere die heutigen Führungskräfte sind gefordert, mit den sich ständig wandelnden Marktgegebenheiten, sich verändernden Organisationsstrukturen, den verschiedenen Mitarbeiterbedürfnissen sowie den eigenen Bedürfnissen umzugehen.

### Wer oder was muss sich verändern?

Es ist der Mensch! Egal ob in Transformationsprozessen aufgrund von z. B. Digitalisierung oder in Change-Projekten.

Und was heißt Veränderung für den Menschen? Muss und sollte er ein anderer werden und ist dies überhaupt möglich? Durch Veränderung können wir andere Teile bzw. Seiten von uns zum Leben erwecken, die bisher noch im Verborgenen geschlummert haben. Somit ist Veränderung für jeden einzelnen eine Chance! Raus aus der Komfortzone ist hier das Stichwort. Aber warum tun sich viele Menschen damit so schwer? Wieso haben viele Angst vor Veränderung? Sorge vor dem, was kommen wird, wenn sie bekannte Bahnen verlassen? Es ist oft der Verlust der Sicherheit, die nun mal bisherige Strukturen, Werte und Personen gaben. Und oft spielt auch die eigene Vergangenheit und die gemachten Erfahrungen eine prägende Rolle, ob wir uns gerne auf neues Terrain begeben oder ob wir lieber im Alten und Bekannten verharren und das Neue ablehnen oder aussitzen wollen.

Wie kann Veränderung auf sozialer und emotionaler Ebene gelingen? Wie kommen Menschen in Entwicklungsstimmung? Hier gibt es drei relevante Ansätze:

- **Resilienz** – Stärkung der persönlichen Widerstandskraft zur besseren Bewältigung von Veränderungen und im Umgang mit Krisen.
- **Psychologische Sicherheit** – sie gilt als eine der größten Erfolgsfaktoren für die Leistungsfähigkeit von Teams.
- **Mindful Leadership** – Führung ist ein dynamischer Vorgang, der eine bewusste und achtsame Wahrnehmung erfordert.

## Resilienz

„Resilienz ist die Aufrechterhaltung oder schnelle Wiederherstellung der psychischen Gesundheit während und nach Widrigkeiten“.<sup>51</sup> Ein erfolgreiches, störungsfreies, problemlos laufendes Unternehmen ist zwar wünschenswert, aber häufig ein Trugbild. Die Realität sieht anders aus. Krisen sind Teil der Wirklichkeit. Deswegen braucht es resiliente Menschen.

Die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens hängt davon ab, inwieweit Mitarbeitende und Führungskräfte in ihrer Persönlichkeit, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten gereift sind. Dies macht den Sinn von Coaching deutlich.

In einer Zeit, in der es im „Außen“ volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist, ist die Ausgestaltung eines inneren Kompasses umso wichtiger. Es ist notwendig, dass jeder Mensch und besonders eine Führungskraft in der Lage ist, das innere Gleichgewicht zu halten bzw. wiederzufinden. Ein guter eigener Stand, die Fähigkeit, sich auch unter widrigen Umständen wieder aufzurichten, Selbstfürsorge und -achtsamkeit zu betreiben, sind essenziell wichtig. Hinzu kommt, dass von Mitarbeitenden Kompetenzen wie Eigeninitiative, Eigenverantwortung, Kreativität und Selbstorganisation immer mehr gefordert werden. Ein Mensch, der aber

---

51 Kalisch (2020)

selbst unsicher ist, wird diese Kompetenzen kaum zeigen. Sein diesbezügliches Potenzial bleibt verborgen und steht dem Unternehmen nicht zur Verfügung.

Wie können Menschen also offener, mutiger, selbstbewusster und widerstandsfähiger werden? Dies hat man in der Resilienzforschung untersucht und herausgefunden, dass Resilienz trainierbar ist. In der Literatur<sup>52</sup> findet man **sieben Resilienzfaktoren**, die Menschen befähigen, schwere Krisen zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzutreten.

### **Optimismus**

- Optimismus ist der Glaube daran, dass Schwierigkeiten, Krisen und Widrigkeiten zeitlich begrenzt sind und dass darauf Einfluss genommen werden kann.
- Optimisten fokussieren positive Anteile von Begebenheiten und gewichten diese stärker. Für den einen ist das Glas halb leer. Für den, der gelernt hat, den Fokus zu verschieben, ist das Glas halb voll.

### **Akzeptanz**

- Mit der inneren Haltung, dass Krisen und Scheitern zum Leben dazu gehören und zu bewältigen sind, bleibt man handlungsfähig.
- Menschen mit tiefer Akzeptanz können gegebene Verhältnisse umfassend und realistisch betrachten. Sie erkennen, welche notwendigen Schritte unternommen werden müssen, was geändert werden kann und will. Nicht änderbare Situationen werden anerkannt.

### **Lösungsorientierung**

- Die Aufmerksamkeit wird auf das gerichtet, was funktionieren könnte und nicht auf das, was nicht funktioniert.
- In der Lösungssuche wird der Blick geweitet, außerhalb des bisherigen Rahmens gedacht und Einfälle aller Art ohne Zensur zugelassen.

### **Sich selbst regulieren**

- Voraussetzung für gute Gesundheit ist die bewusste Selbstregulierung. Um sich selbst regulieren zu können, braucht es Introspektion (also die Einsicht in das eigene Innere) und Anbindung an das eigene Gefühl. Wenn man spürt, was Körper und Seele brauchen, bleibt man selbstregulierend in Balance.
- Für einen gelingenden Selbstregulationsprozess vermittelt Coaching Einsichten, z. B. dass man nicht allen Erwartungen gerecht werden kann, sowie Wissen und Strategien, wie man permanenten Stress und Verausgabung vermeidet oder dem entgegenwirkt.

### **Selbstverantwortung übernehmen**

- Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, bedeutet, andere nicht zum Sündenbock zu machen und äußere Umstände nicht automatisch für Schwierigkeiten verantwortlich zu machen.
- Wer bewusst die Opferrolle ausschlagen kann, hält nach Optionen Ausschau und wird weiterhin wirksam sein.

### **Zukunft gestalten**

- Die Zukunft will vorbereitet, geplant und gestaltet werden. Um den Kurs im Unternehmen und im Leben halten zu können, braucht es eine regelmäßige Überprüfung, was wirklich wichtig ist.

52 Gruhl und Körbächer (2012)

- Es braucht Flexibilität und Kreativität, sich verschiedene Zukunftsszenarien vorstellen zu können. Wer im Vorfeld aktiv Handlungsalternativen überlegt, kann entspannt reagieren und ist sich bewusst, dass auch unvorhersehbare Ereignisse eintreten können.

### **Beziehungen gestalten**

- In respektvoller Beziehung zu anderen Menschen zu stehen, sei es familiär, in sozialen oder beruflichen Netzwerken, erzeugt Verbundenheit und ist eine Ressource. Deswegen sollte man schon beizeiten aktiv Kontakte akquirieren, ausbauen und pflegen. Netzwerken kommt die Bedeutung zu, Erfahrungen auszutauschen, abzugleichen und bereits vorhandene Lösungen auf eigene Prozesse zu übertragen.
- Damit man auf ein sich gegenseitig unterstützendes Netzwerk zurückgreifen kann, setzt dies voraus, Hilfe in wechselseitigem Austausch annehmen und anbieten zu können. Man spürt, wie die eigene schwierige Situation durch die aufgebauten Beziehungen mitgetragen und stabilisiert wird.

Mit der Bewältigung von Herausforderungen wächst auch die Widerstandskraft. Resilienz entwickelt sich und ist vor allem trainierbar.

## **Psychologische Sicherheit**

Psychologische Sicherheit ist ein im Rahmen der agilen Arbeit ein häufig benutztes Wort. In der „Aristoteles-Studie“ fand google heraus, dass „psychological safety“ der Erfolgsfaktor Nr. 1<sup>53</sup> für die beste Teamperformance ist.

### **„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles)**

Was versteht man unter „Psychologische Sicherheit“? Psychologische Sicherheit beschreibt die Atmosphäre im Team und geht auf das Konzept „Psychological safety“ der Harvard-Professorin Amy Edmondson zurück. Sie untersuchte, welchen Einfluss das Arbeitsklima auf die Teamleistungsfähigkeit hat und fand heraus, dass viele Teams scheitern, weil ihnen die psychologische Sicherheit fehlt.

In einer Atmosphäre des Vertrauens ist es einzelnen Teammitgliedern möglich, Meinungen zu äußern, Fragen zu stellen, Fehler zuzugeben und Neues auszuprobieren ohne Gefahr zu laufen, dass sie hierfür zur Rechenschaft gezogen werden oder ihre Kompetenz in Frage gestellt wird.

In Teams, in denen eine große psychische Sicherheit herrscht, kann man beobachten, dass viele Fragen gestellt werden. Bei den, zumeist konstruktiven, Redebeiträgen kommt jeder zu Wort und es dominieren nicht einzelne. Aber auch noch nicht fertig gedachte Ideen und Fragen sind willkommen. Teamregeln wie z. B. den anderen ausreden lassen oder Zeitvorgaben für Redebeiträge können festgelegt werden.

Teammitglieder fühlen sich als vollwertiges und geschätztes Teammitglied und trauen sich eigene Fehler anzusprechen. Für Fehler wird niemand beschämt, sondern es wird nach Lösungen gesucht. Feedback wird ausdrücklich gewünscht und ist Anlass zur Weiterentwicklung. Probleme werden proaktiv angesprochen und man unterstützt sich gegenseitig. Im Vordergrund stehen die gegenseitige Hilfsbereitschaft, eine offene Kommunikation und das gemeinsame Lernen aus Fehlern. Gerade dieses kollektive Lernen aus Fehlern birgt viel

53 Teamworks (o.D.)

Potential für Entwicklung. Aus gemachten Fehlern lernt das gesamte Team, überlegt, wie sie es das nächste Mal besser machen können bzw. wie die konkrete Umsetzung aussehen könnte.

„Psychologische Sicherheit“ ist jedoch nicht mit Teamharmonie gleichzusetzen. Im Gegenteil, wenn die Teammitglieder sich psychologisch sicher fühlen, dann sind sie auch bereit, soziale Risiken einzugehen. Das kann z. B. sein, dass alle anderen Teammitglieder einer Meinung sind und man äußert dennoch die eigene Meinung bzw. Bedenken und läuft Gefahr, den Teamfrieden zu stören oder von der Gruppe abgelehnt zu werden. Gerade dieser Mut ist wichtig, um schwerwiegende Fehler zu vermeiden. In Zeiten von Veränderung sind Menschen oftmals verunsichert, verspüren starken (Zeit-) Druck von Unternehmensleitungen, haben das Gefühl sich verändern zu müssen oder haben sogar Angst vor den Konsequenzen ihres Handelns oder Nichthandelns. Die Neigung sich in einem solchem Umfeld anzupassen, ist immens hoch. Viele passen sich an, um sich dem Druck zu entziehen und viele Chancen bleiben verborgen. Dies macht deutlich, wie qualitativ hochwertige Entscheidungen und Innovationen von der Teamatmosphäre abhängig sind. Ein Klima der offenen, vertrauensvollen Zusammenarbeit im Sinne von „Psychologische Sicherheit“ gelingt besonders gut, wenn sich die Führungskraft offen mit ihren Fehlern zeigt. Sie geht mit gutem Vorbild voran.

## Mindful Leadership

„Wenn wir irgendwo hinmöchten, oder uns in irgendeine Richtung entwickeln möchten, können wir nur von dort aus starten, wo wir gerade stehen. Wenn wir nicht wirklich wissen, wo wir stehen, kann es sein, dass wir uns nur im Kreis bewegen.“<sup>54</sup>

Ein guter eigener Stand trägt dazu bei, offen gegenüber den Mitmenschen und anderer Meinungen zu sein, besser Verantwortung zu übernehmen, den Überblick zu behalten, fokussiert zu agieren und schlussendlich sich besser den Herausforderungen zu stellen. Und ein guter Stand bezieht sich immer auf das Hier und Jetzt, auf die Gegenwart.

Wie aber kommt man zu einem solch sicheren Stand, einer inneren Stärke und das auch dann, wenn man durch Veränderungen, Stress, Schicksalsschläge ins Wanken gerät? Deutlich wird an dieser Stelle bereits, dass es sich um einen dynamischen Prozess handelt und dass dieser Vorgang sich eindeutig in der Gegenwart ereignet und nicht in der Vergangenheit und auch nicht in der Zukunft. Es geht um die Fähigkeit zur bewussten Selbststeuerung, um dann präsent im gegenwärtigen Moment sein!

Ausgelöst von innerem und/oder äußerem Stress geraten wir oft ins Ungleichgewicht. Wir reagieren und agieren unkonzentriert, nicht der Situation oder Aufgabe angemessen und merken dies manchmal auch daran, dass es sich nicht stimmig anfühlt.

Beispiele hierfür können sein, dass wir Dinge verdrängen, vor Ereignissen flüchten oder in Aktionismus verfallen. Auf der beruflichen Ebene kann es dazu führen, dass insbesondere Führungskräfte dann Druck ausüben, Fehlentscheidungen treffen, in eine Planungs- und Kennzahlengläubigkeit verfallen oder ein Mikromanagement betreiben und ihre eigentliche Führungsrolle vernachlässigen.

Durch die bewusste Wahrnehmung und den achtsamen Umgang mit belastenden Situationen lässt sich Stress reduzieren. Innere Ruhe und gelassener Umgang mit Anforderungen lassen sich durch eine gezielte Lenkung der Aufmerksamkeit beeinflussen. Selbst einfache

54 Dein Adieu (o.D.)

Übungen wie Geh- und Sitzmeditationen oder Atemübungen sind wirksam, um aus einem stressigen, sich „außer sich stehenden“ Gefühl zu kommen und sich anschließend wieder zentrierter und geerdeter zu fühlen. Achtsamkeit ist trainierbar und lässt sich gut in den Alltag einbauen. Hierzu finden sich Literaturangaben, Kursanbieter, Förderprogramme, Apps, Videos und Informationen im Internet. Auch die Krankenkassen bieten hierzu einiges an.

Eine gute Selbstführung und achtsame Grundhaltung der Führungskraft ist gesundheitsfördernd, verbessert das Arbeitsklima und dient als Vorbild für Mitarbeitende. Die innere Ausgeglichenheit führt zudem zu einer höheren Präsenz, Authentizität und Leistungsfähigkeit. Das Vertiefen von Einfühlungsvermögen, der Wechsel von Perspektiven, das Spiegeln und Transparentmachen von blinden Flecken bringen das Unternehmen voran. Deswegen sollten auch Führungskräfte ihre Soft Skills, wie zum Beispiel Selbstreflektion, schulen und als Role Model vorangehen, damit der Betrieb folgen kann. Es ist nicht zielführend, wenn eine Führungskraft in der Innenwahrnehmung das Mitdenken und das Engagement der Mitarbeitenden als Gefahr für die eigene Position im Unternehmen deutet und entsprechend abweisend reagiert.

Die achtsamkeitsbasierte Selbst- und Mitarbeiterführung lohnt sich im (Führungs-) Alltag in vielerlei Hinsicht zu integrieren. Sie ist trainierbar, dann leicht anwendbar, gesundheitsfördernd und energiefördernd. Sie hilft bei der Bewältigung von Herausforderungen, Komplexität, Arbeitsverdichtung und dem damit verbundenen Stress. Sie kann in einem gewissen Rahmen einer Erschöpfung oder einem Auspowern vorbeugen. Die Qualität der Arbeit, die Leistungsfähigkeit und die Freude an Herausforderungen steigt. In einer herausfordernden Zeit mit hohem Veränderungs-, Anpassungs-, Innovationsdruck sollte „Mindful Leadership“ nicht als banal abgetan werden, sondern essentiell in allen Leadership-Programmen berücksichtigt werden. Das Einholen von Mitarbeiterfeedback durch Evaluation und die Ermittlung von Bedarfen dient als Instrument einer erfolgreichen Unternehmensführung.

Ist der Mensch in Balance, so ist die Neugier treibende Kraft, Veränderungsprozesse einzugehen. Manche Menschen müssen zur Veränderung erst ermutigt und befähigt werden. Coaching ist hier ein zentraler Ansatz.

Da man andere nicht gegen ihren Willen entwickeln kann, braucht es außerdem eine kompetente Leitung. Sie hat die Aufgabe, Mitarbeitenden Veränderungsprozesse transparent und einsichtig zu machen, damit der gemeinsame Shift gelingt. Das bedeutet für die Führungskraft, einen guten Umgang mit sich selbst und mit den Mitarbeitenden zu pflegen sowie das Wissen darum zu erweitern, wie Veränderungsprozesse gelingen. Der Investition in die Entwicklung von Soft Skills kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Performance, Erfolg und Leistung einer Firma hängen davon ab, wie zufrieden und motiviert MitarbeiterInnen sind, wie stark oder schwach sie sind.

## Agiles Arbeiten bei mainproject

(Ein Erfahrungsbericht von Katja Leimeister)

Agiles Arbeiten lebt vom Austausch: Ein Whiteboard, an dem man seine Aufgaben anpinnen, verrücken und am Ende sogar die To-Do-Notiz zerknüllen und in den Mülleimer werfen kann, sind haptische Erlebnisse und werden von vielen Menschen als „befreiend“ empfunden. Gemeinsam mit den Kollegen das Board in Daily Standup-Meetings immer wieder zu aktualisieren, in Retrospektiven die Projekte und die Zusammenarbeit Revue passieren zu lassen, am besten in netter Atmosphäre mit „Häppchen und Sektchen“ (Erfolge müssen schließlich gefeiert werden!) schweißt das Team zusammen. Mit dem ersten Lock-Down im März 2020 wurden diese Zusammenkünfte erst mal unterbunden. Agiles Arbeiten musste also ins Netz verlegt und digital umgesetzt werden.

Wie schnell eine Umstellung auf agiles und digitales Arbeiten gehen kann, konnte ich an der TH Aschaffenburg beobachten, miterleben und mitgestalten. Nachdem der erste Lock-Down ausgerufen wurde und wir alle schnellstmöglich ins Homeoffice flüchteten, boten wir bei mainproject bereits im April 2020 alle unsere Workshops und Netzwerkveranstaltungen für KMU virtuell an. Selbstverständlich fanden auch die Teammeetings online statt. Diese sogar öfter als vorher, was den Teamgedanken eher stärkte als schwächte. Die TH versorgte uns umgehend mit den notwendigen Softwarelizenzen. Mit Hardware, insbesondere Laptops, waren wir gut ausgestattet. Gut so, denn es gab (und gibt) bei Hardware weltweit Lieferengpässe. Unsere Projektarbeit hatten wir schon 2019 ins Netz verlegt; mit meistertask – ein Kollaborationstool – bilden wir alle relevanten Vorgänge ab und verfolgen die Fortschritte.

Selbstverständlich hatten wir auch einige Lernschleifen zu bewältigen: Vorträge online, das war im Grunde überhaupt kein Problem. Referent vor den Bildschirm setzen, ZOOM-Link an die Teilnehmer verteilen und los ging's. Etwas schwieriger gestalteten sich Workshop-Formate: Wie kann ein Warm-up digital aussehen? Wie bindet man Gruppenarbeiten in den Workshop ein? Wie lange darf ein Online-Workshop maximal dauern? Desktop-Recherchen und vor allem eigene Erfahrungen lösten bald unsere Fragen. Mit ein paar kreativen Kniffen lassen sich auch Workshops gut digital abbilden. Erfreulich: Die Teilnehmerzahlen wuchsen sogar. Und kleine Pannen wurden uns stets verziehen.

Doch was ist „draußen“ passiert, bei „unseren KMUs“? Einige taten sich schwer, ihre MitarbeiterInnen ins Homeoffice zu entlassen. Was treiben die da? Sind die produktiv? Können die sich ausreichend austauschen? Wie klappt die Zusammenarbeit? Lassen die sich vom Vorgesetzten noch was sagen? Stehen die (richtigen) Kanäle für die interne Kommunikation zur Verfügung? Diese Bedenken führten zu verspäteter Entsendung ins Homeoffice (auf Druck der Regierung) und zum frühen Zurückbeordern ins Büro. Fehlendes Vertrauen in die Belegschaft und Unkenntnis, wie digitale Führung gelingen kann, ließen so manche/n MitarbeiterIn mit den Sorgen um die Resilienz des Unternehmens in der Corona-Krise allein. Andere Unternehmen waren bereits sehr gut auf die Krise vorbereitet. Ihre Teams waren bereits seit Jahren hybrid unterwegs, KollegInnen aus fernen Niederlassungen zu Konferenzen zugeschaltet, begrenzte Homeoffice-Regeln für „White Collar Mitarbeiter“ bereits Standard. Sie verwendeten ihre Energie darauf, das Wenigerwerden an persönlichen Kontakten durch kreative Ideen virtuell zu ersetzen. Die virtuelle Kaffeepause (ohne fachliches Gespräch) und das virtuelle Feierabendbier stehen hier stellvertretend für viele bewährte Ansätze. Corona zeigt ganz deutlich: Unsere Welt ist mehr „VUCA“ denn je. Unternehmen, die sich schnell anpassen können, haben Wettbewerbsvorteile. Und diese erreichen sie durch agiles und digitales Arbeiten. Auch diese Unternehmen haben einfach mal angefangen. Trauen auch Sie sich, mehr Agilität im Arbeitsalltag zuzulassen. Es ist kein Hexenwerk!

## Über die AutorInnen



Jochen Kirsten ist Mitarbeiter bei der Blue Tomato Technologies GmbH und erfahrener Projektleiter sowohl in klassischen als auch in agilen Projekten. Er begleitet Unternehmen sowohl in strategischer Entwicklung als auch im operativen Tagesgeschäft. Neben den Projektaufgaben ist er als Trainer und Agile Coach der Blue Tomato Academy tätig. Er führt Inhouse Schulungen und Online Seminare zur Vermittlung von Agilen Methoden und Agilen Vorgehensweisen durch.  
**Kontakt:** <https://www.linkedin.com/in/jochen-kirsten-505643127/>



Diana Lehner ist Personal- und Organisationsentwicklerin, selbstständig als Coach (dvct) und arbeitet hauptberuflich als Verbundmanagerin Qualifizierungsverbände beim Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft. Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Beratung und Vernetzung von Unternehmen und die Bündelung von Qualifizierungsbedarfen. Wichtig ist ihr hierbei die Förderung einer positiven Lernkultur, damit Lebenslanges Lernen mit Freude stattfinden kann.  
**Kontakt:** <https://www.linkedin.com/in/dianalehner/>



Katja Leimeister ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der ESF-Maßnahme mainproject an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Daneben ist sie Inhaberin der Innovations- und Marketingagentur approdos, wo sie für die Themen Marketing und Employer Branding brennt. Ihre Herangehensweise an Projekte kann man als pragmatisch und agil beschreiben.  
**Kontakt:** [www.linkedin.com/in/katja-leimeister](http://www.linkedin.com/in/katja-leimeister)



Andreas Wright ist selbständiger Unternehmensberater und Business Coach mit dem Fokus auf Organisations- und Personalentwicklung. Zu seinen Kunden gehören KMU aller Branchen, wobei er mit namhaften Unternehmensberatungen im Rhein-Main-Gebiet kooperiert. Sein Credo: keep it simple and do it!  
**Kontakt:** <https://www.linkedin.com/in/andreas-wright/>

## Nachwort

„Einfach anfangen“, ist oft leichter gesagt als getan. In Working Out Loud (WOL) finden wir eine Methode, mit der wir in kleinen Schritten über einen Zeitraum von 12 Wochen unserem Ziel näherkommen, in einem psychologisch sicheren Rahmen mit einer Gruppe von vier bis fünf Gleichgesinnten. So können viele Projekte „einfach“ auf den Weg gebracht werden. Für mich gibt es in meinem eigenen Lebenslangen Lernen ein Vorher und Nachher: Mit Working Out Loud hat sich vieles verändert. Es sind viele neue Menschen in mein Leben getreten, neues Lernen in der agilen Welt hat sich aufgetan, national wie international. Mein Einstieg in die „Agile Community Bayerischer Unterraum“ Anfang 2021 trug erfreulicherweise gleich Früchte. Das virtuelle Setting – das wir alle seit März 2020 leben - machte es möglich, dass wir uns von Aschaffenburg nach Wien vernetzen konnten. Schnell erwachte die Neugier der Agilisten für Working Out Loud, und wir konnten die Methode als Beschleuniger für agiles Arbeiten gleich umsetzen.

Als Working Out Loud Coach begleitete ich drei Circle der Agile Community während der unterschiedlichen Touch Points und erlebte, wie sich rasch kulturelle Veränderungen zeigten: mehr Vertrauen, Durchlässigkeit der Hierarchien, cross-funktionale Zusammenarbeit im Organisationskontext als auch das Öffnen der Karriere-Portale zwischen den unterschiedlichen Mitgliedern. Es zeigte sich, dass Working Out Loud in dieser Community absolut anschlussfähig ist.

Bei WOL geht es unter anderem darum, das eigene Mindset zu erweitern. Statt „Wissen ist Macht“ zu leben, bevorzugt „Sharing is Caring“ anzubieten. Und genau das ist der Humus des Werkes „AGILES ARBEITEN – EINFACH ANFANGEN“. So konnte etwas Neues entstehen und wachsen. Es ist Diana Lehner, Katja Leimeister, Jochen Kirsten und Andreas Wright als selbstorganisiertes Team gelungen, mögliche Konkurrenzgedanken auszuschalten, sich gemeinsam auf die Reise zu machen und dieses Wissen nun auch mit anderen zu teilen.

Eines der fünf Prinzipien von WOL ist, die eigene Arbeit sichtbar zu machen. Sich zu zeigen mit allen Kompetenzen, der eigenen Haltung, Role Model für andere zu sein. Die VUCA-Welt mit den immerwährenden Veränderungen braucht genau diese „Schnellboote“: Circle Mitglieder, die sich einfach zusammenfinden und etwas Neues gestalten, das der Markt gerade jetzt benötigt.

Für mich ist die doppelte Botschaft dieses Werkes: Einfach anfangen. Einfach machen!

Wien im April 2022

Barbara Wietasch, MAS

## Literaturverzeichnis

- [Agile Academy (o.D.)]: Agile Academy (o.D.): Die Ursprünge von Scrum. Online verfügbar unter <https://www.agile-academy.com/de/grundlagen/die-urspruenge-von-scrum/>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Bitkom (2020)]: Bitkom e.V. (08.12.2020): Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Burrows und Wiedenroth (2015)]: Burrows, Mike und Wiedenroth Wolfgang (2015): Kanban: verstehen, einführen, anwenden. Heidelberg: dpunkt
- [Consultingheads (o.D.)]: Consultingheads GmbH (o.D.): Digital Leadership: Kompetenzen, Führungsstile und Herausforderungen des Leaders 4.0. online verfügbar unter <https://www.consultingheads.com/blog/on-the-job/digital-leadership/#strategie>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Czechowski (2019)]: Czechowski, Patryk, IFM Institut für Managementberatung GmbH (06.06.2019): Kanban – Prozesse visualisieren und verbessern. Online verfügbar unter <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/kanban-prozesse-visualisieren-und-verbessern.html>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Dein Adieu (o.D.)]: Jon Kabat Zinn. Online verfügbar unter <https://www.deinadieu.ch/quote-author/jon-kabat-zinn/>, zuletzt geprüft am 31.03.2022
- [Die Welt (2017)]: Die Welt (21.08.2017): Google verrät, was gute Führungskräfte ausmacht Online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article167847505/Google-verraet-was-gute-Fuehrungskraefte-ausmacht.html> zuletzt geprüft am 21.04.2022
- [Diehl 1, (2021)]: Diehl, Andreas, AG GmbH (Juli 2021): Agile Werte – Das Herz agiler Teams und Organisationen. Online verfügbar unter <https://digitalneuordnung.de/blog/agile-werte/#offenheit>; zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Diehl 2 (2021)]: Diehl, Andreas, AG GmbH (Juli 2021): Lean Startup – Produkte und Geschäftsmodelle mit System entwickeln. Online verfügbar unter <https://digitalneuordnung.de/blog/lean-startup-methode/>, zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [Frey (2020)]: Frey, Christiane, Dark Horse Blog (17.08.2020): 3 berühmte Design Thinking Beispiele aus der Praxis. Online verfügbar unter <https://blog.thedarkhorse.de/design-thinking/3-beruehmte-design-thinking-beispiele-aus-der-praxis/>, zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [Grätsch und Nebel (2020)]: Grätsch, Susanne und Nebel, Cassandra, berliner team GbR (17.02.2020): Agile Führung – Was ist Agile Leadership? Die 10 Prinzipien. Online verfügbar unter <https://www.berlinerteam.de/magazin/agile-fuehrung-agile-leadership/>, zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [Hahn (2019)]: Hahn, Lars, LVQ Weiterbildung und Beratung GmbH (28.03.2019): New Work vs. Arbeiten 4.0. Zwei Ansätze zur Zukunft Ihrer Arbeit. Online verfügbar unter: <https://www.lvq.de/karriere-blog/artikel/jobsuche/new-work-vs-arbeiten-40-zwei-ansaezte-zur-zukunft-ihrer-arbeit.html>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Haufe Akademie (o.D.)]: Haufe Akademie GmbH & Co. KG (o.D.): New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif? Online verfügbar unter <https://www.haufe-akademie.de/new-work>; zuletzt geprüft am 15.12.2021

- [Herrmann (2016)]: Herrmann, Thorsten, Chain Relations (7.10.2016): Die fünf Buying Insights - Das bringen Ihnen Buyer Personas wirklich. Online verfügbar unter <https://www.chainrelations.de/5-buying-insights-buyer-personas/>, zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [Kalisch (2020)]: Kalisch, Raffael (2020): Der resiliente Mensch – Wie wir Krisen erleben und bewältigen. München: Piper Verlag GmbH
- [Kolletzki (o.D.)]: Kolletzki, Markus, Edutrainment Company GmbH (o.D.): Die vier Werte des Agilen Manifests. Online verfügbar unter <https://www.edutrainment-company.com/das-agile-manifest-4-werte-12-prinzipien/>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Layher (2018)]: Layher, Christoph (29.08.2018): Die Antwort auf VUCA ist VUCA. Online verfügbar unter <https://christoflayher.de/antwort-auf-vuca/>, zuletzt aufgerufen am 15.12.2021
- [Lepzien und Lewerenz (2017)]: Lepzien, Josefine und Lewerenz Michael (2017): Persona-Methode Eine Methode zur Illustrierung von Bildungsbedarfen. Online verfügbar unter <https://www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/Persona.pdf>, zuletzt aufgerufen am 15.12.2021
- [Lewrick et al. (2018)]: Lewrick, Michael; Link, Patrick und Leife, Larry (2018): „Das Design Thinking Playbook“, München: Vahlen
- [Perwiss/MA&T (o.D.)]: MA&T Organisationsentwicklung GmbH (o.D.): Tool: Radar Arbeitgeberattraktivität. Online verfügbar unter <https://www.perwiss.de/radar-arbeitgeberattraktivitaet.html>; zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [mainproject (o.D.)]: mainproject, TH Aschaffenburg (o.D.): Selbsttest Employer Branding. Online verfügbar unter <https://www.mainproject.eu/themen/employer-branding/tipps-employer-branding/>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [manufactus (o.D.)]: manufactus GmbH (o.D.): Kanban System und Pull Steuerung. Online verfügbar unter <https://www.kanban-system.com/de/kanban-system-was-ist-das/>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Mayer (2018)]: Mayer, Michael, Dilligencia (05.03.2018): Agilität – was heißt das? Lässt sich 'Agile Software-entwicklung' auf Unternehmen übertragen? Online verfügbar unter <https://www.it-finanzmagazin.de/was-ist-agilitaet-der-preis-softwareentwicklung-66918/>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Mesh (2020)]: Mesh, Janet, Trello (29.03.2020): Mehr Agilität für jedes Team durch die Kanban-Methode. Online verfügbar unter <https://blog.trello.com/de/kanban-methode>; zuletzt aufgerufen am 15.12.2021
- [Microtech (o.D.)]: Microtech GmbH (o.D.): Lean Start-up – Definition, Methode und Beispiele. Online verfügbar unter <https://www.microtech.de/blog/lean-startup>; zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [NN Publishing (o.D.)]: NN Publishing GmbH, (o.D.): Was bedeutet VOPA? Online verfügbar unter <https://newworkglossar.de/was-bedeutet-vopa/> zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Onpulson (o.D.)]: Onpulson Wirtschaftslexikon (o.D.): Definition Agilität. Online verfügbar unter <https://www.onpulson.de/lexikon/agilitaet/>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Osterwalder und Pigneur (2011)]: Osterwalder, Alexander und Pigneur, Yves (2011) Business Model Generation - Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt: Campus Verlag

- [Osterwalder et al. (2015)]: Osterwalder, Alexander et. al (2015): Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen. Die Fortsetzung des Bestsellers Business Model Generation! Frankfurt: Campus Verlag
- [Proagile (o.D.)]: Proagile (o.D.): Stacey Matrix. Online verfügbar unter <https://proagile.de/stacey-matrix/>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Ries (2011)]: Ries, Eric (2011): The Lean Start Up, 2011, London: Penguin Books Ltd
- [Rutz (2017)]: Rutz, Bernd, Haufe Lexware GmbH (03.07.2017): Agile Leadership: Was agile Führung ausmacht. Online verfügbar unter [https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrungsmodelle-agil-fuehren-lernen\\_80\\_212704.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrungsmodelle-agil-fuehren-lernen_80_212704.html), zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Sauer (2011)]: Sauer, Rudolf, SDX AG (06.04.2011): Scrum Detailbetrachtung: Scrum Artefakte. Online verfügbar unter <https://www.sdx-ag.de/2011/04/scrum-detailbetrachtung-scrum-artefakte/>, zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [Schwaber und Sutherland (2020)]: Schwaber, Ken und Sutherland, Jeff (November 2020: Scrum Guide. Online verfügbar unter <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>, zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [Scrum Events 1, (o.D.)]: Scrum-Events - HLSC GmbH (o.D.): Was ist die „Definition of Ready“ (DoR)? Online verfügbar unter <https://www.scrum-events.de/was-ist-die-definition-of-ready-dor.html>, zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [Scrum Events 2, (o.D.)]: Scrum-Events - HLSC GmbH (o.D.): Was ist die „Definition of Done“ (DoD)? Online verfügbar unter <https://www.scrum-events.de/was-ist-die-definition-of-done-dod.html>; zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [Shore Labs (o.D.)]: Shore Labs (o.D.): Die Geschichte von KANBAN. Online verfügbar unter <https://kanbantool.com/de/kanban-guide/die-kanban-geschichte>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [t2informatik 1 (o.D.)]: t2informatik GmbH (o.D.): Was ist ein Scrumbut? Online verfügbar unter <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/scrumbut/>; zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [t2informatik 2 (o.D.)]: t2informatik GmbH (o.D.): Was sind Personas? Online verfügbar unter <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/personas/>, zuletzt geprüft am 17.12.2021
- [t3n (o.D.)]: t3n digital pioneers (27.10.2016): VUCA-Modell: Ein Lernprozess für Führungskräfte. Online verfügbar unter <https://t3n.de/news/vuca-modell-758598/> zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Tarkowski (2018)]: Tarkowski, Patrick, Digitalmagazin (10.07.2018): Digital Leadership: die Digitalisierung stellt neue Ansprüche an Führungskräfte. Online verfügbar unter <https://digitalmagazin.de/digital-leadership-definition/>, zuletzt geprüft am 15.12.2021
- Teamworks (o.D.), Teamstudie Google Project Aristoteles. Online verfügbar unter <https://teamworks-gmbh.de/teamstudie-googles-projekt-aristoteles/>, zuletzt geprüft am 4.4.2022
- [van Dick (2016)]: van Dick Ralf et al., Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2016): Studie: Die Zukunft der Führung in Unternehmen. Online verfügbar unter [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/2012-2016/Digital\\_Leadership\\_Studie.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2012-2016/Digital_Leadership_Studie.pdf), zuletzt geprüft am 15.12.2021
- [Zweimüller (2021)] Zweimüller, Annika, Agile Heroes GmbH (3. August 2021): Die Scrum Methode kurz erklärt. Online verfügbar unter <https://www.agile-heroes.de/magazine/die-scrum-methode/>, zuletzt geprüft am 17.12.2021

## Weitere Publikationen im IMI-Verlag



**Titel: Agile berufliche Weiterbildung im Digitalen Wandel – Rahmenbedingungen und Anforderungen an zeitgemäße Modelle**  
**Autoren:** Hofmann, Georg Rainer, Joachim Schmitt, Meike Schumacher, Katja Leimeister, Lucia Falkenberg, Percy Scheidler  
**Verlag:** IMI Verlag, Aschaffenburg, 09/2020  
**ISBN:** 978-3-9818442-4-5

### Inhalt:

Die Arbeitswelt befindet sich in einem unaufhaltsamen Wandel – sie wird kurzlebiger, digitaler und agiler. Längst schon reicht es nicht mehr aus, sich zum Beginn des Berufslebens mit einer Ausbildung oder Studium für die weitere berufliche Tätigkeit zu qualifizieren. „Lebenslanges Lernen“ ist das Gebot der Gegenwart und Zukunft der Arbeitswelt und hierfür gilt es, passende Angebote für Betriebe und deren Beschäftigte zu gestalten.

Der vorliegende Text basiert auf den Ergebnissen des „New Work“-Symposiums im März 2020 und einem Fachgespräch im August 2020 an der TH Aschaffenburg. Neben den Ergebnissen aus diesen Veranstaltungen flossen in diese Publikation eine Vielzahl von Erkenntnissen ein, die in zahlreichen Gesprächen mit Akteuren aus dem Weiterbildungsumfeld gewonnen wurden und Impulse zur Gestaltung der Weiterbildung in der „Neuen Arbeitswelt“ geben können. Die Publikation kann kostenfrei heruntergeladen werden unter:  
<https://www.mainproject.eu/mainproject-digital/studien/>



**Titel: Wissenstransfer und Weiterbildung – Erfahrungen und Perspektiven zu digitalen und hybriden Formaten.**  
**Autoren:** Joachim Schmitt, Katja Leimeister, Meike Schumacher  
**Verlag:** IMI Verlag, Aschaffenburg, 05/2021  
**ISBN:** 978-3-9818442-7-6

### Inhalt:

Am 11. März 2021 wurde von mainproject ein virtuelles Symposium „Hybrid-digitaler Wissenstransfer in Netzwerken Hochschule-Wirtschaft – Neue Erfahrungen und Perspektiven der Weiterbildung“ ausgerichtet. Diese Dokumentation fasst die gehaltenen Vorträge sowie die wesentlichen Ergebnisse aus den Workshops des Symposiums zusammen.

Referenten aus Aschaffenburg, Bayreuth und Würzburg stellten Praxis-Beispiele für den Wissenstransfer in Netzwerken von Hochschule und Wirtschaft vor. In kleineren Workshop-Gruppen wurde die Theorie dann in die Praxis umgesetzt: Ausgehend von unterschiedlichen Milieus, Lerntypen und dem Umgang mit digitalen Medien wurde mit den Teilnehmern konkrete „Lern“-Personas - in Anlehnung an die Konzepte der Buyer Persona erstellt. Für die einzelnen Personas wurden typgerechte Wissenstransfer- und Weiterbildungsangebote erarbeitet und mit den vorhandenen Konzepten aus den Praxisbeispielen abgeglichen. Es ging also um die Frage, wie sich unterschiedliche Zielgruppen für hybrides Lernen begeistern lassen. Die Publikation kann kostenfrei heruntergeladen werden unter:  
<https://www.mainproject.eu/mainproject-digital/studien/>

## **Information Management Institut (IMI)**

Technische Hochschule Aschaffenburg  
Würzburger Straße 45  
63743 Aschaffenburg

[www.imi.bayern](http://www.imi.bayern)  
[www.mainproject.eu](http://www.mainproject.eu)

ISBN: 978-3-9823413-2-3