

Barrierefreie Toolbox zur Begleitung digitaler Transformation

Stand: 2023



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	4
	1.1 Wozu dient die Toolbox?.....	4
	1.2 Was beinhaltet die Toolbox?	4
	1.3 Wie nutze ich die Toolbox?.....	4
2	Virtuelle Führung.....	5
	2.1 Rituale schaffen	6
	2.2 Ergebnisorientiertes Führen verankern	8
	2.3 Empowernde (befähigende) Organisationskultur gestalten	10
	2.4 Teamidentität aufbauen	12
	2.5 Vertrauen aufbauen mittels „BRAVING Trust Inventory“ von Brene Brown	14
	2.6 Implizite Führungstheorien klären	16
	2.7 Zuhören als Führungsinstrument.....	18
3	Change Management.....	20
	3.1 ADKAR-Modell	21
	3.2 Stakeholderanalyse	23
	3.3 Analyse der Veränderungsauswirkungen.....	25
	3.4 Change Story.....	27
	3.5 Analyse der Veränderungsbereitschaft.....	29
	3.6 Umgang mit Widerstand	31
	3.7 Multiplikator-Netzwerk.....	33
	3.8 Kommunikationsplan	35
4	Agile Tools.....	37
	4.1 Agiles Projektmanagement mit Scrum.....	38
	4.2 Agiles Münzspiel.....	40
	4.3 Digitales Kanban Board.....	42
	4.4 Best-Practice-Gruppe	44
	4.5 „Ich mag, ich wünsche, was wäre wenn“ (I like, I wish, I wonder)	46
	4.6 Blitz-Entscheider (Lightning-Decision-Jam).....	48
	4.7 Retro	50
	4.8 80/20-Prinzip (Pareto-Prinzip)	52
	4.9 Walk & Talk (Gehendes Meeting).....	53

4.10 World Café	54
4.11 Barcamp	56
4.12 Design Thinking	58

1 Einführung

1.1 Wozu dient die Toolbox?

Zur Begleitung von Befähigungsformaten rund um das Thema digitale Transformation. Zum Ausprobieren verschiedener Methoden aus den Bereichen virtuelle Führung, Change Management und Agilität.

1.2 Was beinhaltet die Toolbox?

Eine kompakte Sammlung von Methoden für drei zentrale Bereiche in der Begleitung digitaler Transformationen: Virtuelle Führung, Change Management und Agilität.

1.3 Wie nutze ich die Toolbox?

Sie können sich einen Überblick über die Methoden verschaffen und diese bei Bedarf einsetzen.

2 Virtuelle Führung

Dieses Kapitel enthält Methoden und Tools der virtuellen Führung:

1. Rituale schaffen
2. Ergebnisorientiertes Führen verankern
3. Empowernde Organisationskultur gestalten
4. Teamidentität aufbauen
5. Vertrauen aufbauen
6. Implizite Führungstheorien klären
7. Zuhören als Führungsinstrument

2.1 Rituale schaffen

Rituale sind regelmäßige Ereignisse mit dem gesamten Team oder einzelnen Mitarbeitenden, welche Mitarbeitendenengagement, Mitarbeitendenleistung und das Wir-Gefühl stärken.

2.1.1 Dauer und Komplexität

Rituale sind wiederkehrende Ereignisse, z.B. Meetings, die mindestens 15 Minuten dauern sollten.

Regelmäßige Rituale mit dem Team zu schaffen ist hinsichtlich der Komplexität eher einfach umzusetzen.

2.1.2 Ziel

- Einbindung, Austausch und Inklusion von Mitarbeitenden fördern
- Aufbau von Sicherheit und Vertrauen bei Mitarbeitenden durch Regelmäßigkeit, Aufmerksamkeit und Zeitaufwand seitens der Führungskraft

2.1.3 Ablauf

Bewährte Rituale von Führungskräften:

1. Wöchentlicher Jour Fixe (Weekly-Meeting)
 - Dauer: ca. 30 Minuten
 - Abstimmung zu Aufgaben, Wohlbefinden und Projektfortschritt (z.B. Was läuft gerade? Was gibt es zu zelebrieren? Was braucht ihr von mir?)
 - Optional: Einstiegsfrage zu Beginn an alle (z.B. Wie geht es euch?) und Abschluss mit Frage (z.B. Worauf freut ihr euch heute am meisten?)
2. Einzelgespräche (1:1 Meeting)
 - Dauer: ca. 30 Minuten, wiederkehrend in regelmäßigen Abständen
 - Coachen und Unterstützen von Mitarbeitenden in ihrer Arbeit, Besprechen der Leistungen und Herausforderungen (z.B. Was beschäftigt dich?)
3. Täglicher Jour Fixe (Daily Stand-Up)
 - Dauer: 15 bis 30 Minuten
 - Besprechen aktueller Aufgaben und des Projektfortschritts (z.B. Woran arbeitet ihr?)
4. Teamevents
 - Dauer: ca. 1 bis 8 Stunden

- Gemeinsame Teamaktivitäten ohne Arbeitsbezug (z.B. Essen gehen)

2.1.4 **Nutzen**

- Engagierte, motivierte Mitarbeitende, die leistungsbereiter und leistungsfähiger sind
- Aufbau von Identifikation mit dem Team
- Förderung von Vertrauen

2.1.5 **Tipps und Tricks**

- Die Führungskraft sollte den eigenen Redeanteil reduzieren und auf Fragen fokussieren
- Die Führungskraft sollte auf Ebene 2 oder 3 zuhören (siehe Zuhören als Führungsinstrument)

2.2 Ergebnisorientiertes Führen verankern

Ergebnisorientiertes Führen priorisiert Ergebnisse gegenüber Verhalten und trägt damit zu einer gesteigerten Zufriedenheit, Motivation und Leistung von Mitarbeitenden bei.

2.2.1 Dauer und Komplexität

Ergebnisorientiertes Führen ist ein fortlaufendes Führungskonzept und kann daher nicht zeitlich definiert werden.

Die Komplexität variiert je nach aktuellem Führungsstil der Führungskraft, ist jedoch als eher komplex zu bewerten.

2.2.2 Ziel

- Von Micromanagement zum empowerndem Führen durch Einführen einer Ergebnisorientierung und Befähigung der Mitarbeitenden
- Priorisieren von Ergebnissen anstatt von Verhalten (z.B. Präsenzzeiten im Büro)

2.2.3 Ablauf

1. Führungskraft vereinbart Ergebnisziele mit einzelnen Mitarbeitenden (z.B. auf täglicher, wöchentlicher oder zweiwöchentlicher Basis)
2. Überprüfen der Ziele und Aufgaben anhand von psychologischer Ermächtigung (empowerment):
 - a. Mitarbeiter:in kann die Arbeit ausüben (hat die nötige Kompetenz)
 - b. Mitarbeiter:in will (sieht die Bedeutsamkeit darin)
 - c. Mitarbeiter:in darf (verfügt über nötige Selbstbestimmung)
 - d. Mitarbeiter:in verändert (kann durch eigenes Handeln Einfluss nehmen)
3. Ableitung von Befähigungs- bzw. Entwicklungsbedarf gemessen an den Ergebniszielen und Kompetenzentwicklung durch die Führungskraft
4. Führungskraft agiert als Vorbild, Sinnstifter:in, Unterstützer:in, Befähiger:in und Strategieweiser:in und lässt Mitarbeitende an Entscheidungen teilhaben
5. Mitarbeitende werden anhand der definierten Ergebnisziele gesteuert und entwickelt

2.2.4 Nutzen

- Erhöhte Mitarbeitendenzufriedenheit, -motivation und -leistung
- Förderung der Mitarbeitendenbindung und Arbeitgeberattraktivität

- Verbesserte Steuerbarkeit der Mitarbeitenden im virtuellen Kontext
- Effizienzsteigerung
- Erzeugen von gegenseitigem Vertrauen

2.2.5 **Tipps und Tricks**

Regelmäßige feste Meetings helfen dabei, Unterstützungs- und Befähigungsbedarf zu ermitteln und zu leisten (inkl. regelmäßigem Feedback).

2.3 Empowernde (befähigende) Organisationskultur gestalten

Neben einem empowernden Führungsstil fördert eine empowernde Organisations- bzw. Teamkultur die Arbeitszufriedenheit und Produktivität von Mitarbeitenden.

2.3.1 Dauer und Komplexität

Die Kultur von Organisationen zu verändern oder weiterzuentwickeln ist ein langfristiger Prozess.

Die Komplexität variiert je nach aktueller Organisations- bzw. Teamkultur, ist jedoch als eher komplex zu bewerten.

2.3.2 Ziel

Schaffen einer Organisations- bzw. Teamkultur, in der sich Mitarbeitende empowert (befähigt) fühlen.

2.3.3 Ablauf

- Schaffen einer Organisations- bzw. Teamkultur, in der...
 1. ...Wert darauf gelegt wird, dass die Mitarbeitenden Sinn in ihrer Arbeit sehen (Bedeutsamkeit)
 2. ...Mitarbeitende ermutigt werden, ihre beruflichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln (Kompetenz)
 3. ...es wichtig ist, dass alle Mitarbeitende etwas bewirken können (Einfluss)
 4. ...Mitarbeitende unterstützt werden, wenn sie selbst entscheiden, wie sie arbeiten (Selbstbestimmung)
- Die 4 Elemente dienen Führungskräften als Kompass für die Führung und können interaktiv mit dem Team/einzelnen Mitarbeitenden erarbeitet werden
- Führungskräfte agieren als Vorbilder und leben diese Werte ihren Mitarbeitenden vor

2.3.4 Nutzen

- Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Produktivität und Leistung der Mitarbeitenden

- Förderung der Arbeitgeberbindung und Reduktion der Fluktuation
- Stressreduktion

2.3.5 **Tipps und Tricks**

New Work Maßnahmen wie z.B. flache Hierarchien, oder Scrum begünstigen eine empowernde Kultur zusätzlich.

2.4 Teamidentität aufbauen

Eine gemeinsame Teamidentität verbessert die Zusammenarbeit sowie Kommunikation und fördert die Motivation und Produktivität der Teammitglieder.

2.4.1 Dauer und Komplexität

Eine gemeinsame Teamidentität kann durch Teamworkshops aufgebaut werden, welche in der Regel drei bis sechs Stunden dauern.

Das Planen und Umsetzen von Teamworkshops, welche die Teamidentität stärken ist eher komplex.

2.4.2 Ziel

- Erzeugen einer Teamidentität und eines Wir-Gefühls
- Schaffen von Klarheit über die gemeinsame Vision und Verantwortlichkeiten des Teams

2.4.3 Ablauf

- Planen und Durchführen eines Workshops mit dem gesamten Team entlang folgender Fragen:
 - Wer wollen wir als Team sein?
 - Was ist unsere Vision?
 - Wofür arbeiten wir als Team?
 - Was sind unsere Rollen und Verantwortlichkeiten?
 - Wie wollen wir zusammenarbeiten?
 - Was haben wir gemeinsam?
- Erarbeiten der Fragen im Team mithilfe interaktiver Methoden (z.B. Brainstorming, Gruppenarbeiten, Lego Serious Play)
- Dokumentation und Visualisierung der Ergebnisse (z.B. auf einem Plakat, welches aufgehängt oder virtuell abgelegt wird)

2.4.4 Nutzen

- Erhöhte Zufriedenheit, Motivation und Produktivität des Teams
- Verbesserte Kommunikation innerhalb des Teams führt zu Effizienzsteigerungen
- Stärken der Bindung der Mitarbeitenden
- Erzeugen von gegenseitigem Vertrauen

- Vermeiden von Konflikten

2.4.5 **Tipps und Tricks**

Durchführen des Workshops in Präsenz erleichtert das Erzeugen eines Wir-Gefühls.

2.5 Vertrauen aufbauen mittels „BRAVING Trust Inventory“ von Brene Brown

Mithilfe des BRAVING Trust Inventory können die verschiedenen Elemente des Vertrauens verstanden und in der Führung berücksichtigt werden.

2.5.1 Dauer und Komplexität

Bei dieser Methode handelt es sich um ein fortlaufendes Führungskonzept und kann daher nicht zeitlich definiert werden.

Die Komplexität ist eher hoch, da psychologische Dimensionen eine Rolle spielen.

2.5.2 Ziel

- Aufarbeiten und Bewältigen von Situationen, in denen das Vertrauen innerhalb des Teams oder zu einzelnen Mitarbeitenden gebrochen wurde
- Vorbeugen von Vertrauensbrüchen durch Fokussieren auf Verhalten
- Verstehen von Vertrauen und der Relevanz in der Führung

2.5.3 Ablauf

1. Verstehen der sieben Dimensionen des „BRAVING Trust Inventory“ von Brene Brown (es folgen die Dimensionen mit jeweils einem Beispiel):
 - a. Grenzen (Boundaries): „Ich mache deutlich, was in Ordnung ist, was nicht in Ordnung ist und warum“
 - b. Verlässlichkeit (Reliability): „Ich tue was ich sage“
 - c. Verantwortlichkeit (Accountability): „Ich stehe zu meinen Fehlern“
 - d. Sicherheit (Vault): „Ich teile keine Informationen, die nicht mir gehören“
 - e. Integrität (Integrity): „Ich wähle Mut statt Komfort, das Richtige statt dem was Spaß macht, schnell oder einfach ist“
 - f. Nicht verurteilen (Nonjudgement): „Wir können darüber reden, was wir brauchen und wie wir uns fühlen, ohne zu urteilen“
 - g. Großzügigkeit (Generosity): „Wir gehen von den besten Absichten, Handlungen und Worten des anderen aus“
2. Individuelles Reflektieren der einzelnen Elemente (Wie baue ich Vertrauen auf? Wie erlange ich Vertrauen von Mitarbeitenden?)
3. Gemeinsames Besprechen der Elemente (z.B. zu Beginn der Zusammenarbeit oder im Fall eines Vertrauensbruchs/Konflikts)

2.5.4 Nutzen

- Sensibilisierung für das Thema Vertrauen
- Stärken der Bindung der Mitarbeitenden
- Verbesserte Teamatmosphäre führt zu gesteigerter Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden

2.5.5 Tipps und Tricks

- Anwenden in einer geschützten Umgebung mit ausreichend eingeplanter Zeit
- Die Führungskraft sollte auf Ebene 2 oder 3 zuhören (siehe Zuhören als Führungsinstrument)

2.6 Implizite Führungstheorien klären

Implizite Führungstheorien sind in Mitarbeitenden verankerte Überzeugungen darüber, was gute Führung ausmacht; sie haben einen direkten Einfluss auf die Effektivität der gelebten Führung.

2.6.1 Dauer und Komplexität

Bei dieser Methode handelt es sich um ein Führungskonzept, welches einmal verstanden und dann fortlaufend angewandt werden kann, es kann daher nicht zeitlich definiert werden.

Das Konzept ist eher einfach verständlich und integrierbar in das eigene Führungsverhalten.

2.6.2 Ziel

- Identifizieren und Verstehen der impliziten Vorstellungen, die Mitarbeitende von guter Führung haben
- Aufdecken versteckter Überzeugungen, die Verhalten zugrunde liegen

2.6.3 Ablauf

1. Bewusstmachen, dass jede:r Mitarbeitende implizite Vorstellungen darüber hat, wie gute Führung für ihn oder sie persönlich aussieht
2. Die Führungskraft identifiziert und versteht die eigenen impliziten Führungstheorien sowie die ihrer Mitarbeitenden (z.B. bei einem Workshop oder Einzelgespräch)

- Was bedeutet gute Führung für dich?
- Was brauchst du von mir als Führungskraft?

Es ist wichtig, die impliziten Führungstheorien der Mitarbeitenden zu kennen, um...

- a. den eigenen Führungsstil entsprechend anzupassen,
- b. Erwartungsmanagement bei Mitarbeitenden zu betreiben oder
- c. ein Erklärmodell für sich zu haben, warum eigene Führung nicht so effektiv wie erwünscht ist

2.6.4 Nutzen

- Steigerung der Führungseffektivität

- Vorbeugung von Konflikten, geringer Leistung, Stress und Förderung der Bindung der Mitarbeitenden

2.6.5 **Tipps und Tricks**

- Fragen der Mitarbeitenden nach ihren impliziten Führungstheorien in einem vertrauensvollen und geschützten Umfeld
- Die Führungskraft sollte auf Ebene 2 oder 3 zuhören (siehe Zuhören als Führungsinstrument)

2.7 Zuhören als Führungsinstrument

In virtuellen Umgebungen ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden richtig zuhören und sich voll auf das Gesagte konzentrieren anstatt bereits über eine Antwort nachzudenken.

2.7.1 Dauer und Komplexität

Bei dieser Methode handelt es sich um ein fortlaufendes Führungskonzept, welches regelmäßig bei Mitarbeitendengesprächen angewandt werden kann.

Die Anwendung des Modells ist eher komplex, da das aktive Steuern, wie man jemandem zuhört, nicht immer leicht fällt.

2.7.2 Ziel

- Kommunikation im virtuellen Zeitalter verbessern
- Mitarbeitende und ihre Anliegen in virtuellen Umgebungen besser verstehen
- Zuhören um zu verstehen, nicht um zu Antworten

2.7.3 Ablauf

1. Bewusstmachen, dass es drei Ebenen gibt, auf denen man jemandem zuhören kann:
 - a. Ebene 1: Innerer Dialog – Während mir jemand etwas erzählt, höre ich als Zuhörer auf meinen inneren Dialog und bin mit meiner Aufmerksamkeit bei mir (Was fällt mir zu dem Erzählten ein? Was könnte ich gleich darauf antworten?)
 - b. Ebene 2: Fokus – Ich als Zuhörer:in bin zu 100% auf das fokussiert, was mir erzählt wird
 - c. Ebene 3: Universelles Zuhören – Ich als Zuhörer:in höre nicht nur das, was mir erzählt wird, sondern auch wie es erzählt wird und was noch im Raum steht
2. Anwenden durch Beobachten des eigenen Zuhörens in Meetings mit Mitarbeitenden (z.B. in Einzelgesprächen oder Jour Fixes) und Hinterfragen:
 - Auf welcher Ebene höre ich meinen Mitarbeitenden gerade zu?
 - Auf welcher Ebene möchte ich meinen Mitarbeitenden zuhören?
3. Aktiv steuern, auf welchem Level zugehört wird (idealerweise wechselt ein:e Zuhörer:in zwischen Level 2 und 3)

2.7.4 Nutzen

- Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre
- Mitarbeitende fühlen sich gehört, verstanden und wertgeschätzt
- Förderung der Mitarbeitendenzufriedenheit
- Aufbau von psychologischer Sicherheit

2.7.5 Tipps und Tricks

Als Zuhörer:in verfällt man leicht in den inneren Dialog, es hilft, sich kontinuierlich zu beobachten und zu versuchen, in Ebene 2 oder 3 zu wechseln, auch nur für ein paar Minuten.

3 Change Management

Dieses Kapitel enthält Methoden und Tools des Change Managements:

1. ADKAR-Modell
2. Stakeholderanalyse
3. Analyse der Veränderungsauswirkungen
4. Change Story
5. Analyse der Veränderungsbereitschaft
6. Umgang mit Widerstand
7. Multiplikator-Netzwerk
8. Kommunikationsplan

3.1 ADKAR-Modell

Das ADKAR-Modell basiert auf der Annahme, dass ein Verständnis der Auswirkungen einer Transformation auf das Individuum die Voraussetzung dafür ist, diese Transformation zu beeinflussen.

3.1.1 Komplexität

Die Anwendung des Modells ist aufgrund seines eher theoretischen Charakters mittelkomplex bis eher komplex.

3.1.2 Ziel

- Bewusstmachen der mentalen individuellen Reise von Mitarbeitenden im Umgang mit Veränderungen
- Berücksichtigen und Verstehen der fünf Meilensteine, die Mitarbeitende im Laufe einer Transformation durchlaufen sollten im gesamten Change Management Ansatz

3.1.3 Ablauf

„ADKAR“ steht für die fünf Meilensteine, die Mitarbeitende nacheinander durchlaufen und erreichen müssen, um sich erfolgreich und nachhaltig zu verändern:

4. Bewusstsein (Awareness) für die Gründe der Veränderung; dies kann durch Kommunikation (z.B. Change Story) geschaffen werden
5. Wunsch (Desire), sich zu engagieren und an der Transformation teilzunehmen; dies kann durch Einbindung und Vermittlung der Notwendigkeit der Veränderung geschehen sowie durch einen wirksamen Umgang mit Widerstand
6. Wissen (Knowledge) über die Transformation und deren Folgen; was durch Kommunikation (z.B. mittels Multiplikatoren-Netzwerk), Trainings und Coaching hergestellt werden kann
7. Fähigkeit (Ability), die Auswirkungen der Veränderung zu tragen; dies ist das Ergebnis von Trainings und Coaching
8. Verstärkung (Reinforcement) und Beibehaltung der Transformation, um sicherzustellen, dass die Veränderung von Dauer ist; dies kann durch kulturschaffende Maßnahmen erreicht werden

3.1.4 **Nutzen**

- Einnehmen der Mitarbeitendenperspektive, um Change Management Maßnahmen an der Zielgruppe auszurichten
- Sichern der Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitenden
- Orientierungshilfe, um aufkommende Widerstände oder Hindernisse der Transformation einzuordnen und Maßnahmen abzuleiten

3.1.5 **Tipps und Tricks**

- Dieses Modell sollte frühzeitig besprochen werden, damit Erkenntnisse in den gesamten Change Management Ansatz einfließen können
- Kann auch als Messinstrument für den Fortschritt der Veränderung dienen

3.2 Stakeholderanalyse

Mit Hilfe der Stakeholderanalyse lässt sich für sämtliche relevante Personen einschätzen, welche Rolle sie im Veränderungsprozess spielen und inwiefern sie einbezogen werden sollten.

3.2.1 Komplexität

Die Anwendung der Methode ist aufgrund der klaren Struktur eher einfach einzuschätzen.

3.2.2 Ziel

- Verstehen der Bedürfnisse, Anliegen und Erwartungen der Stakeholder
- Entwickeln von Strategien im Umgang mit diesen Stakeholdern

3.2.3 Ablauf

1. Identifikation von Stakeholdern, welche für die Transformation relevant sind
2. Gruppierung der Stakeholder (z.B. nach Rolle, Hierarchiestufe, Geschäftsbereich) und Sammlung ihrer Bedürfnisse
3. Analyse (z.B. durch Interviews mit den Stakeholdern) und Beurteilung der Stakeholder-Gruppen (idealerweise in einer Matrix) hinsichtlich zwei Kriterien :
 - a. Wie hoch ist die Beeinflussung durch die Transformation?
 - b. Wie hoch ist ihr Einfluss auf die Transformation?
4. Ableitung einer Kommunikationsstrategie für die jeweiligen Stakeholder
 - a. Beeinflussung hoch, Einfluss hoch: Diese Stakeholder sollten einbezogen werden
 - b. Beeinflussung hoch, Einfluss gering: Diese Stakeholder sollten befähigt werden
 - c. Beeinflussung gering, Einfluss hoch: Diese Stakeholder sollten aktiviert werden
 - d. Beeinflussung gering, Einfluss gering: Diese Stakeholder sollten beobachtet werden, ob sich an ihrer Position etwas ändert

3.2.4 Nutzen

- Grundlage für die Priorisierung der Kommunikation
- Gezielter und effektiver Umgang mit bestimmten Stakeholdern

- Frühzeitiges Identifizieren und mögliches Einbeziehen einflussreicher Stakeholder, die der Transformation womöglich kritisch gegenüberstehen könnten

3.2.5 **Tipps und Tricks**

- Einbeziehen von Mitarbeitenden, welche die Transformation und die Organisation gut kennen und Informationen zu Stakeholdern liefern können
- Vertraulich Behandeln der Ergebnisse
- Regelmäßige Iterationen, da sich die Positionierung von Stakeholdern im Laufe der Transformation ändern kann

3.3 Analyse der Veränderungsauswirkungen

Die Analyse der Veränderungsauswirkungen ermittelt, welche Bereiche einer Organisation und welche Gruppen an Stakeholdern in welchem Ausmaß von der Transformation betroffen sind und ist eine der wichtigsten Grundlagen um eine Transformation zu begleiten.

3.3.1 Komplexität

Die Anwendung der Methode ist aufgrund des großen Umfangs sowie der Relevanz für die gesamte Transformation als komplex zu bewerten.

3.3.2 Ziel

- Verständnis schaffen für Umfang und Auswirkungen der Veränderung
- Identifizieren der zentralen Bereiche, die von der Veränderung betroffen sind
- Schaffen einer Grundlage für die zielgruppenspezifische Veränderungs- und Kommunikationsstrategie

3.3.3 Ablauf

1. Analyse der Veränderung entlang von Kategorien, wie z.B.:
 - Was genau verändert sich?
 - Wer ist von der Veränderung betroffen? (Verwendung der Ergebnisse der Stakeholderanalyse)
 - Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf diese Zielgruppe?
 - Wie hoch ist der zu erwartende Widerstand?
 - Was muss die Zielgruppe in Zukunft anderes können?
 - Was braucht die Zielgruppe an Kommunikation und Befähigung?
2. Aufbereitung erfolgt oft in einem Excel-Dokument
3. Aus der Analyse werden dann veränderungsbegleitende Maßnahmen, Kommunikation und Befähigungsbedarf abgeleitet

3.3.4 Nutzen

- Reduzieren von Risiken durch frühzeitiges Erkennen eines umfangreichen Veränderungsausmaßes und das Ableiten entsprechender Handlungen

3.3.5 Tipps und Tricks

- Zur Aufstellung der Analyse bieten sich oft Interviews an; die Auswahl der entsprechenden Interviewpartner kann aus der Stakeholder Analyse abgeleitet werden
- Ggf. können die Fokusinterviews für die Analyse der Veränderungsauswirkungen und –bereitschaft kombiniert werden

3.4 Change Story

Die Change Story dient dazu, Visionen und Ziele in klare Kernbotschaften umzuwandeln, um diese den Mitarbeitenden anschaulich vermitteln zu können.

3.4.1 Komplexität

Die Anwendung der Methode ist mittel-komplex bis eher komplex, da sie zwar auf drei klar definierten Fragen beruht, aber als Grundlage der Transformations-Kommunikation dient.

3.4.2 Ziel

- Motivation, Information und Einbindung von Stakeholdern innerhalb einer Transformation durch eine anschauliche Geschichte
- Verständliche, anschauliche und emotionale Kommunikation von Vision und Zielen der Transformation
- Schaffen einer Grundlage für die weitere Kommunikation

3.4.3 Ablauf

1. Definition der Zielgruppe für die Change Story
2. Sammeln von Inhalten, die in die Change Story einfließen könnten aus der Vision, den Zielen sowie der Analyse der Veränderungsauswirkungen
3. Beantwortung von drei zentralen Fragen:
 - a. Warum ist die Transformation notwendig und sinnvoll?
 - b. Was genau verändert sich? Was hat das mit mir zu tun?
 - c. Wie läuft die Veränderung ab? Wie kann ich beitragen?
4. Kondensierung der Kernbotschaften aller gesammelten Inhalte
5. Grafische Aufbereitung in einer inspirierenden Geschichte (z.B. in Form eines Comics, Videos, Foliensatzes, Flyers, Posters, Infografik oder Artikels)
6. Einbindung der Change Story in einen Kommunikationsplan und Auswahl relevanter Kommunikationsmittel

3.4.4 Nutzen

- Effektive Informationsvermittlung: Zuhörende erinnern sich um ein Vielfaches mehr an den Inhalt, wenn dieser als Geschichte erzählt wird

- Mitarbeitende erleben Transformation lebendiger, fühlen sich eingebunden und tragen den Wandel dadurch wahrscheinlicher mit
- Konsistente Kommunikation durch Führungsteam

3.4.5 **Tipps und Tricks**

- Regelmäßiges Feedback von relevanten Stakeholdern um sicherzustellen, dass die Geschichte bei der Zielgruppe ankommt
- Ansprechen einer emotionalen Ebene, um eine möglichst inspirierende Change Story zu erzählen
- Ansprechende visuelle Umsetzung der Change Story

3.5 Analyse der Veränderungsbereitschaft

Die Analyse der Veränderungsbereitschaft ermöglicht es, die Beschleuniger und Hindernisse der Transformation zu identifizieren.

3.5.1 Komplexität

Die Anwendung der Methode ist komplex, da eine quantitative und qualitative Datenerhebung und Datenanalyse nötig ist.

3.5.2 Ziel

- Ermitteln, inwiefern einzelne Stakeholder bereit sind, die Transformation aktiv zu unterstützen
- Quantitative und qualitative Bewertung der Veränderungsbereitschaft der Organisation

3.5.3 Ablauf

1. Identifikation relevanter Stakeholder und Klärung der Ziele der Analyse
2. Planung der Analyse, empfohlen sind zwei Analyseschritte:
 - a. Quantitative Erhebung der Veränderungsbereitschaft einer größeren Gruppe
 - b. Fokusinterviews um ein tiefgreifenderes Verständnis der quantitativen Ergebnisse zu erlangen
3. Definition von Fragen für die quantitative Studie und die Interviews (z.B. Anhand dieser Veränderungsdimensionen: Zielbild & Strategie, Führung, Qualifizierung & Kompetenzen, Prozesse & Rollen, Stakeholder Management) sowie Überführung in ein Umfragetool
4. Durchführung der Studie und anschließend der Interviews
5. Analyse und Auswertung der Ergebnisse
6. Ableitung von Chancen, Fazit und konkreten Handlungsbedarfen für die gesamte Organisation sowie für einzelne Gruppen an Stakeholdern

3.5.4 Nutzen

- Frühzeitige Identifikation potenzieller Schwierigkeiten in der Umsetzung der Transformation
- Berücksichtigung von Stakeholder-Erwartungen und –Sorgen schafft erhöhtes Vertrauen in das Projekt und effektivere Zusammenarbeit

3.5.5 Tipps und Tricks

- Zur Aufstellung der Analyse sind Interviews nötig; die Auswahl der entsprechenden Interviewpartner kann aus der Stakeholderanalyse abgeleitet werden
- Möglichst heterogene Auswahl an Interviewpartnern, um die Diversität der betroffenen Stakeholder widerzuspiegeln

3.6 Umgang mit Widerstand

Widerstand ist oft Teil von digitale Transformation und es hilft ihn früh zu erkennen, zu verstehen und darauf zu reagieren.

3.6.1 Komplexität

Der Umgang mit Widerstand ist komplex, da es eine Reihe verschiedener Formen von Widerstand sowie verschiedener Umgangsformen gibt. Zudem kann es sich um sensible, politische und emotionale Inhalte handeln.

3.6.2 Ziel

- Widerstände gegenüber der Transformation erkennen und verstehen
- Passende Maßnahmen im Umgang mit diesen Widerständen ableiten

3.6.3 Ablauf

1. Identifizieren der Widerstände (z.B. durch regelmäßige Pulse-Checks oder Interviews)
2. Verstehen ihrer Ursachen durch Zuteilung in drei Dimensionen:
 - a. Rationale Gründe: z.B. Unverständnis über die Gründe für die Veränderung und das Ziel
 - b. Politische Gründe: z.B. Territoriale Bedrohung oder Veränderung der Arbeitsrolle, Verlust von Ansehen
 - c. Emotionale Gründe: z.B. Unsicherheit bei der Umstellung, Angst vor dem Unbekannten
3. Entwickeln einer Strategie um auf Widerstände zu reagieren:
 - a. Rationale Gründe: z.B. Kommunikation von Vision und Change Story sowie Herausstellung von Vorteilen der Transformation
 - b. Politische Gründe: z.B. Verstehen der Beziehungen zwischen den Beteiligten, Netzwerke nutzen
 - c. Emotionale Gründe: z.B. Erfolgsgeschichten verbreiten, Multiplikatoren-Netzwerk nutzen
4. Implementierung der geplanten Maßnahmen

3.6.4 **Nutzen**

- Risikominimierung durch Adressierung von Widerständen, damit diese nicht die Umsetzung der Transformation gefährden
- Mitarbeitende fühlen sich in ihren Sorgen verstanden und ernst genommen

3.6.5 **Tipps und Tricks**

- Anonyme Mitarbeitendenbefragungen sind eine zuverlässige Quelle für Widerstände
- Vertraulich Behandeln der Ergebnisse
- Reaktionen auf Veränderungen sind dynamisch und nicht statisch: Menschen sind zu verschiedenen Zeiten in verschiedenen Phasen des Widerstands bzw. der Akzeptanz

3.7 Multiplikator-Netzwerk

Ein Multiplikator-Netzwerk ist ein internes Netzwerk, welches den Wandel intern auf informelle Weise in ihren Geschäftsbereichen fördert und unterstützt.

3.7.1 Komplexität

Der Aufbau eines Multiplikator-Netzwerks bedarf einer Reihe motivierter und gut vernetzter Personen, ist jedoch bereits in einem kleineren Rahmen möglich und daher als mittel-komplex bis eher komplex einzustufen.

3.7.2 Ziel

- Aufbau eines Netzwerks aus relevanten Stakeholdern, welche als informelle Ansprechpartner in ihren Bereichen fungieren und die jeweiligen Gegebenheiten sowie die Mitarbeitenden kennen
- Befassen mit allen betroffenen Stakeholdern (indirekt über das Netzwerk)

3.7.3 Ablauf

Ein Multiplikator-Netzwerk ist ein Bindeglied zwischen dem Führungsteam der Transformation und den restlichen Stakeholdern und fördert Wissen und Unterstützung, z.B. durch Austauschformate wie Informationscafés

1. Definition des Zwecks und der Ziele des Netzwerks
2. Definition von Rollen (z.B. Transformationsbeauftragte:r Bereich X), Voraussetzungen (z.B. gute Vernetzung, Transformations-Erfahrung, Betroffenheit durch die Transformation und Einfluss auf andere Stakeholdergruppen), Erwartungen (z.B. Teilnahme an Meetings) und Vorteile für Netzwerk-Mitglieder (z.B. Einfluss)
3. Definition und Durchführung des Auswahlprozesses der Mitglieder
4. Durchführung einer Auftaktveranstaltung mit dem gesamten Netzwerk mit Informationen und Hilfestellungen für die Multiplikatoren
5. Regelmäßige Treffen zum Austausch zu Erfahrungen, Rückmeldungen und Neuigkeiten

3.7.4 Nutzen

- Bewusstsein und Verständnis für die Transformation in der gesamten Organisation
- Interner bereichsübergreifender Austausch

- Vereinfachte Kommunikation

3.7.5 **Tipps und Tricks**

- Ggf. kann dem Netzwerk für die Erkennbarkeit ein Name gegeben werden
- Einbezug der Führungsetage, um potenzielle Mitglieder einzuladen
- Auswahl der Bereiche, in denen das Netzwerk eingesetzt wird auf Basis der Analyse der Veränderungs-auswirkungen
- Aktives Einbeziehen der Mitglieder, damit diese nicht nur „Berichterstatter“ sind

3.8 Kommunikationsplan

Ein Kommunikationsplan ermöglicht die strukturierte und übersichtliche Vorbereitung und Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen.

3.8.1 Komplexität

Das Erstellen eines Kommunikationsplans ist eher einfach, da es eine feste Struktur zur Orientierung gibt.

3.8.2 Ziel

- Information und Einbindung relevanter Stakeholder
- Strukturierte Planung von Kommunikationsmaßnahmen über die gesamte digitale Transformation hinweg

3.8.3 Ablauf

1. Definition, welche Stakeholder welche Informationen zu welchem Zeitpunkt benötigen unter Berücksichtigung zielgruppenspezifischer Kommunikationskanäle
2. Festlegung grundlegender Entscheidungen zur Kommunikation (z.B. ausschließlich digital kommunizieren)
3. Erarbeitung des Kommunikationsplans durch das Anlegen von Inhalten und Befüllung zu: (z.B. in Excel):
 - a. Kommunikationszweck (Weshalb?)
 - b. Kommunikationsinhalt (Was?)
 - c. Kommunikationssender:in- und Empfänger:in (Wer und an wen?)
 - d. Kommunikationskanal und -zeit (Wie und wann?)
4. Darauf aufbauende Maßnahmenplanung inkl. Zeitplan und aktuellem Stand zu konkreten Kommunikationsformaten, z.B.:
 - Veranstaltungen (Informationsveranstaltungen, virtuelle Kaffeerunde zum informellen Austausch, Informationscafé)
 - Gespräche (Erstgespräche, Jour-Fixe)
 - Informationsmaterialien (Newsletter, Flyer, Poster)

3.8.4 Nutzen

- Aufbau von Vertrauen durch rechtzeitige Kommunikation
- Schaffen von Transparenz über Kommunikation

3.8.5 Tipps und Tricks

- Berücksichtigung der Ergebnisse der Stakeholder-analyse sowie Analyse der Veränderungsauswirkungen
- Vorab-Definition aller relevanten Meilensteine des Projekts
- Berücksichtigung auch orts- und zeitunabhängiger Kommunikationskanäle für mehr Flexibilität

4 Agile Tools

Dieses Kapitel enthält agile Tools:

1. Agiles Projektmanagement mit Scrum
2. Agiles Münzspiel
3. Digitales Kanban Board
4. Best-Practice-Gruppe
5. Ich mag, ich wünsche, was wäre wenn
6. Blitz-Entscheider (Lightning-Decision-Jam)
7. Retro
8. 80/20-Prinzip
9. Walk & Talk (Gehendes Meeting)
10. World Café
11. Barcamp
12. Design Thinking

4.1 Agiles Projektmanagement mit Scrum

Agiles Projektmanagement mit Scrum ist eine Projektmanagement Methode für schnelle und produktive Zusammenarbeit, die auf regelmäßigen Iterationen und Arbeit in Sprints basiert.

4.1.1 Dauer und Komplexität

Agiles Projektmanagement organisiert sich in Sprints, welche in der Regel zwei bis vier Wochen dauern.

Die Anwendung ist eher komplex, da es sich um eine Methode handelt, die das gesamte Projektmanagement gestaltet.

4.1.2 Ziel

- Management umfangreicher und komplexer Projekte
- Transparente und effektive Projektarbeit
- Motivation und Befähigung der Teammitglieder zu hoher Leistung

4.1.3 Ablauf

Iterativer Ansatz für das Projektmanagement, bei dem Projekte in kleinere Teile („Sprints“) geteilt werden

1. Erstellung einer nach Prioritäten geordneten Aufgabenliste (Backlog)
2. Auswahl dringender Aufgaben für einen Sprint und Definition eines Zeitrahmens (2-4 Wochen pro Sprint)
3. Täglicher Austausch zum aktuellen Arbeitsstand und nächsten Schritten (Daily Stand-ups)
4. Sprint endet mit einer Evaluation der Ergebnisse (Sprint-Review) sowie der Zusammenarbeit (Retro)
5. Team wählt einen weiteren Teil des Backlogs für nächsten Sprint aus und beginnt erneut

4.1.4 Nutzen

- Schnelles Erzielen von Resultaten
- Anpassungsfähigkeit gegenüber Veränderungen
- Kontinuierliche Verbesserung durch Evaluation nach jedem Sprint

4.1.5 Tipps und Tricks

- Ausprobieren in einem kleineren Projektrahmen
- Regelmäßige Zeremonien (Daily Stand-up, Review & Retro) können informell und kurz gehalten werden

4.2 Agiles Münzspiel

Das agile Münzspiel stellt als spielerische Gruppenübung dar, wie agile Arbeitsweisen zu einer schnellen Ergebnislieferung und einem höheren Kundennutzen führen.

4.2.1 Dauer und Komplexität

Das agile Münzspiel inklusive anschließender Reflexion dauert etwa eine Stunde.

Die Anwendung ist einfach, da wenig Material benötigt wird und es klare Moderationsanweisungen gibt.

4.2.2 Ziel

- Verstehen der Vorteile des agilen Projektmanagements im Gegensatz zum Wasserfall-Projektmanagement
- Erlebarmachen der Effizienzgewinne aus der agilen Zusammenarbeit im Team

4.2.3 Ablauf

1. Aufteilung in zwei konkurrierende Gruppen:
 - a. Team 1: "Wasserfall"-Arbeitsweise
 - b. Team 2: Agile Arbeitsweise
2. Jedes Team bekommt einen Satz von 20 Münzen (jede Münze ist ein Wertbeitrag für den Kunden)
3. Ziel ist es, alle Münzen von einem Ende des Tisches zum anderen Ende zu dem oder der Moderator:in (=Kunden) zu bringen:
 - a. Team Wasserfall: Alle Münzen müssen einmal umgedreht und gestapelt werden, bevor sie an die nächste Person weitergegeben werden
 - b. Team Agil: Jede Münze kann an die nächste Person weitergegeben werden, nachdem sie einmal umgedreht wurde
4. Reflexion der Ergebnisse und Vorteile der agilen Arbeit; Kernaussage: Aufteilung des Liefergegenstandes (Münzstapel) in Teilergebnisse (Münzen) führt zu schnellerer Lieferung und höherer Kundenzufriedenheit

4.2.4 Nutzen

- Sammeln erster Kontaktpunkte und Erfahrungswerte mit Agilität
- Erlebnisorientierung
- Verhaltensänderung und Reflexion

- Aktivierende Übung (z.B. als Energizer in einem Workshop)

4.2.5 **Tipps und Tricks**

Verkörperung des Kunden durch Moderator:in und Darlegen der Kundenbedürfnisse, nach denen der Kunde zufriedener ist, wenn Ergebnisse schneller erhalten werden.

4.3 Digitales Kanban Board

Ein digitales Kanban Board ermöglicht die Aufteilung von Aufgaben in logische Schritte und schafft Transparenz über alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

4.3.1 Dauer und Komplexität

Ein Kanban Board ist ein Tool, welches fortlaufend genutzt wird um die Aufgaben und Aktivitäten im Team festzuhalten.

Die Anwendung ist mittel-komplex, da ein hohes Maß an Transparenz für Teammitglieder zunächst ungewohnt sein kann und ein Kanban Board daher achtsam eingeführt werden muss.

4.3.2 Ziel

- Einfache Aufgabenverteilung
- Transparenz über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Fortschritt

4.3.3 Ablauf

1. Aufsetzen eines digitalen Whiteboards
2. Anlegen von drei Spalten:
 - a. Links: Themenspeicher mit To Dos, die begonnen werden müssen (Backlog / To Do)
 - b. Mitte: laufende Aufgaben (Doing)
 - c. Rechts: abgeschlossene Aufgaben (Done)
3. Anlegen von allen Aufgaben im Themenspeicher
4. Verschieben der Aufgabenkarten zu der entsprechenden Spalte bei dessen Bearbeitung und Zuordnung verantwortlicher Teammitglieder
5. Kanban Board auf dem neusten Stand halten

4.3.4 Nutzen

- Vereinfachte Projektkontrolle
- Visualisierung des Projektfortschritts
- Steigerung der Motivation und Leistung durch kurze Feedbackschleifen
- Schnellere Zielerreichung

4.3.5 Tipps und Tricks

- Nutzung vorhandener digitaler Kanban Lösungen z.B. Jira
- Größeren Aufgaben können Unter-Aufgaben zugeordnet werden
- Besprechung des Kanban Boards in Daily Stand-up

4.4 Best-Practice-Gruppe

Die Best-Practice-Gruppe ist eine Runde von Experten und Expertinnen, die Inhalte und Wissen zu einem Thema austauschen und somit die interne Vernetzung fördern.

4.4.1 Dauer und Komplexität

Bei Best-Practice-Gruppen handelt es sich um wiederkehrende Meetings, die zeitlich nicht beschränkt sind.

Die Methode ist mittel-komplex, da sie einerseits wenig Steuerung bedarf, andererseits aber auf die Eigeninitiative von Mitarbeitenden baut.

4.4.2 Ziel

- Austausch und Diskussion zu bestimmten Themen
- Schaffen eines Wissenszentrums

4.4.3 Ablauf

1. Gründen und Bekanntmachen einer Best-Practice-Gruppe zum Austausch und zur Diskussion über ein bestimmtes Thema
2. Einladen interessierter Kollegen und Kolleginnen und Aufsetzen regelmäßiger Meetings
3. Auswählen eines Teammitglieds zur Leitung und Moderation der Treffen
4. Einstieg mit allgemeinen Fragen zu dem ausgewählten Thema
5. Steigerung der Detailtiefe und Beleuchtung verschiedener Bereiche des Themas mit jedem weiteren Meeting
6. Experten und Expertinnen der Gruppe tragen ihr gewonnenes Wissen mit in ihre Teams und Bereiche

4.4.4 Nutzen

- Erleichterter Wissensaustausch
- Förderung der ressortübergreifenden Vernetzung
- Aufbau eines Expertenkreises, der Mehrwert und Innovation stiften kann

4.4.5 **Tipps und Tricks**

Gestaltung der Treffen als informelle Austauschformate ohne Vorbereitungsaufwand für die Mitglieder um Teilnahmebarriere gering zu halten.

4.5 „Ich mag, ich wünsche, was wäre wenn“ (I like, I wish, I wonder)

Die „Ich mag, ich wünsche, was wäre wenn“-Methode ist eine Team-Aktivität, bei der konstruktives Feedback gegeben wird, um Verbesserungspotenziale zu ermitteln.

4.5.1 Dauer und Komplexität

Je nach Feedbackgegenstand variiert die Dauer zwischen 15 Minuten bis zu einer Stunde.

Die Anwendung der Methode ist einfach, da sie sich auf einen konkreten Feedbackgegenstand bezieht und sich an klaren Leitfragen orientiert.

4.5.2 Ziel

- Identifikation von Stärken und Schwächen des Feedbackgegenstands
- Erfassen der Resonanz der Gruppe gegenüber dem Feedbackgegenstand
- Ermitteln von Optimierungsbedarfen

4.5.3 Ablauf

Moderierte Methode, um als Team schriftliches oder mündliches Feedback zu geben (z.B. zu Workshops oder Prototypen)

1. Aufforderung der Teilnehmenden, offenes Feedback in Form von drei Aussagen zu geben (z.B. jede:r reflektiert und sammelt für sich):
 - a. Ich mag: Was hat mit gefallen?
 - b. Ich wünsche mir: Was könnte verbessert werden?
 - c. Was wäre wenn: Was frage ich mich? Was für neue Ideen habe ich?
2. Teilen der Ergebnisse in der Gruppe
3. Diskussion, wie das Feedback und die Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden können

4.5.4 Nutzen

- Konstruktiver Rahmen für Feedback durch Ich-Botschaften und Fokus auf Verbesserungsvorschläge
- Ermöglichen einer offenen Diskussion

4.5.5 Tipps und Tricks

- Regeln für das Feedback gut sichtbar für alle im Raum aufhängen
- Erarbeitete Verbesserungsvorschläge können als Maßnahmen ins Team-Kanban Board wandern

4.6 Blitz-Entscheider (Lightning-Decision-Jam)

Der Blitz-Entscheider ist eine lösungsorientierte Methode um in sehr kurzer Zeit im Team Probleme zu bestimmen und Lösungen zu entwickeln.

4.6.1 Dauer und Komplexität

Die Blitz-Entscheider Methode dauert in etwa zwei bis drei Stunden.

Die Anwendung der Methode ist eher einfach, da sie einer klaren Struktur folgt.

4.6.2 Ziel

- Schnelle Problemlösung durch strukturierten Prozess
- Gemeinsames und demokratisches Finden von Lösungen
- Identifikation der wichtigsten Themen

4.6.3 Ablauf

1. Bestimmen eines oder einer Moderator:in
2. Teilnehmende haben 7 Minuten Zeit, um alle aktuellen Herausforderungen aufzuschreiben (jeweils auf einen Post It)
3. Teilnehmende stellen diese einzeln der Gruppe vor (30 Sekunden pro Post It)
4. Priorisierung durch Verteilung von 2 Klebepunkten pro Person für die wichtigsten Herausforderungen
5. Für die Post Its mit den meisten Punkten sammelt jede:r für sich 7 Minuten lang so viele Lösungen wie möglich
6. Lösungen werden neben die Herausforderung gepinnt und wieder mit Klebepunkten priorisiert (diesmal 6 Stück pro Person)
7. Die Lösungen mit den meisten Punkten werden in eine Aufwand-Nutzen-Matrix einsortiert um die Lösung mit dem geringstem Aufwand und höchstem Nutzen zu identifizieren

4.6.4 Nutzen

- Förderung der Teamarbeit und -demokratie
- Steigerung der Mitarbeitendenbeteiligung durch Einbezug in Lösungsfindung und Berücksichtigung aller Ideen

4.6.5 Tipps und Tricks

- Bei erstmaliger Verwendung nur auf eine relevante Herausforderung konzentrieren
- Vereinbaren, dass die Ideen in ein bis zwei Wochen umgesetzt werden
- Konsequentes Einhalten der Zeitvorgaben (Timeboxing)

4.7 Retro

Die Retro ist ein Meeting zur Selbsteinschätzung und Evaluation der bisherigen Sprint-Zusammenarbeit sowie zur Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten.

4.7.1 Dauer und Komplexität

Eine Retro dauert in der Regel 30 Minuten.

Die Anwendung ist mittel-komplex da sie zwar einer klaren Struktur folgt, jedoch ein grundlegendes Verständnis agiler Projektarbeit erfordert.

4.7.2 Ziel

- Reflexion der Zusammenarbeit des letzten Sprints
- Identifikation und Planung der Umsetzung von Verbesserungspotenzialen

4.7.3 Ablauf

Eine Retro ist ein 30-minütiger Termin nach jedem Sprint (ca. alle 2-4 Wochen)

1. Selbstreflexion der einzelnen Teammitglieder zum Verlauf des letzten Sprints (hinsichtlich beteiligter Personen, Prozesse, Tools Kommunikation, Zusammenarbeit etc.) anhand von z.B.:
 - a. Leitfragen: Was ist gut gelaufen? Was könnte verbessert werden?
 - b. Strukturierter Methode, z.B. Segelboot:
 - i. Der Wind symbolisiert das, was das Team nach vorne gebracht hat
 - ii. Der Anker repräsentiert das, was das Team zurück gehalten hat
 - iii. Das Riff steht für zukünftige Risiken
 - iv. Die Sonne symbolisiert das, was schön war
2. Gruppendiskussion über die Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge sowie Identifikation derer, die im nächsten Sprint umgesetzt werden sollen
3. Planung der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen

4.7.4 Nutzen

- Verbesserte Zusammenarbeit durch Erkenntnisse bisheriger Sprints
- Schaffen von Eigenverantwortung und Selbstmanagement im Team

4.7.5 Tipps und Tricks

- Moderation durch Person mit agiler Expertise (z.B. Agiler Coach)
- Wortbeitrag der Führungskraft nach denen der Teammitglieder
- Visualisierung hilft (digital oder physisch)

4.8 80/20-Prinzip (Pareto-Prinzip)

Das 80/20-Prinzip ist eine Zeitmanagementmethode, laut der 20% des Arbeitsaufwandes zu 80% des Ergebnisses führen und die letzten 20% des Ergebnisses 80% des Aufwands erfordern.

4.8.1 Dauer und Komplexität

Die 80/20 Methode wird kontinuierlich angewandt.

Die Anwendung ist mittel-komplex da sie eine richtigen Priorisierung der Arbeit erfordert.

4.8.2 Ziel

- Steigerung der Produktivität
- Klare Priorisierung von Aufgaben nach Aufwand/Nutzen

4.8.3 Ablauf

1. Verstehen und Verinnerlichen des Prinzips im Team, dass 20% des Arbeitsaufwandes zu 80% des Ergebnisses führen und die letzten 20% des Ergebnisses 80% des Aufwands erfordern
2. Berücksichtigung bei der Priorisierung und Abarbeitung größerer Arbeitsumfänge
3. Rolle der Führungskraft: Abwägen und den Mitarbeitenden klar kommunizieren, an welchen Stellen 80% eines Ergebnisses ausreichend sind
4. Nach Erarbeitung der 80% kann entschieden werden, ob es sich lohnt, die restlichen 20% des Ergebnisses zu erarbeiten

4.8.4 Nutzen

- Erzielen von annehmbaren Ergebnissen in sehr kurzer Zeit
- Effizientes Arbeiten und Vermeidung, sich „im Detail zu verlieren“
- Bewusstes Zeitmanagement

4.8.5 Tipps und Tricks

- Betrachtung der 80% und 20% als grobe Richtwerte und nicht als exakte Werte
- Kritisches Hinterfragen, ob das 80/20 Prinzip auf die jeweilige Aufgabe anwendbar ist

4.9 Walk & Talk (Gehendes Meeting)

Ein gehendes Meeting findet während eines Spaziergangs statt und ermöglicht es dem Team, sich in einer anderen Umgebung auszutauschen und kreative Lösungen zu finden.

4.9.1 Dauer und Komplexität

Ein gehendes Meeting dauert in der Regel 30 bis 60 Minuten.

Die Anwendung ist einfach.

4.9.2 Ziel

- Kreative und aktivierende Gestaltung eines Meetings
- Integration von Abwechslung in den Arbeitsalltag

4.9.3 Ablauf

1. Identifikation eines geeigneten Meetings, welches im Laufen abgehalten werden kann
 - a. Meetings ohne Materialbedarf
 - b. Meetings mit einer überschaubaren Gruppengröße
2. Durchführung des Meetings während des Spazierens in der Natur

4.9.4 Nutzen

- Endorphine erhöhen Zufriedenheit und reduzieren Stress
- Kreativität hilft bei der Entscheidungs- und Ideenfindung
- Stärkung der Teamkultur

4.9.5 Tipps und Tricks

- Planung einer attraktiven Route für den Spaziergang
- Berücksichtigung der Wettervorhersage

4.10 World Café

Das World Café ist eine Methode, bei der die Teilnehmer in einer informellen Café-Atmosphäre ein Thema erkunden, indem sie es in kleinen Tischgruppen diskutieren.

4.10.1 Dauer und Komplexität

Ein World Café dauert in der Regel drei bis vier Stunden.

Die Anwendung ist mittel-komplex, da die Gestaltung des Formats und der Fragen für die Qualität der Ergebnisse entscheidend sind.

4.10.2 Ziel

- Schaffen eines Raums, der "gute Diskussion" unterstützt, in dem jeder über Dinge sprechen kann, die ihm wichtig sind
- Entwicklung und Weiterentwicklung von Ideen, Ansätzen und Lösungen

4.10.3 Ablauf

1. Planung und Vorbereitung anhand folgender Gestaltungsprinzipien:
 - a. Gastfreundlicher Raum
 - b. Beitrag jedes Einzelnen zählt
 - c. Teilnehmende übernehmen die Verantwortung für das Zuhören und gemeinsame Erkundung von Erkenntnissen
2. Vorbereitung mehrerer Tische, an die sich Teilnehmende setzen können (nach jeder Runde wechseln Teilnehmende den Tisch)
3. Jede Runde wird mit einer spezifischen Frage eingeleitet; Fragen können für mehrere Runden verwendet werden oder sie können aufeinander aufbauen
4. Teilnehmende diskutieren die Fragen an ihrem Tisch (20-30 Min.), bevor sie für jede neue Runde an einen anderen Tisch weitergehen
5. Tischmoderator:in bleibt zurück und fasst das vorangegangene Gespräch für die neu eingetroffenen Teilnehmer zusammen
6. Am Ende des Prozesses werden die wichtigsten Ideen in der großen Runde zusammengefasst und Möglichkeiten für Folgemaßnahmen erörtert

4.10.4 Nutzen

- Sammeln kollektiver Erkenntnisse über Erfahrungen oder Ideen zu einem bestimmten Thema

- Generierung neuer Ideen und Aufbau kollektiver Intelligenz
- Zusammenarbeit und Aufbau von Netzwerken
- Gefühl von Gemeinschaft und gegenseitigem Respekt

4.10.5 Tipps und Tricks

Achten Sie bei der Auswahl des geeigneten Raumes auf eine angenehme Atmosphäre.

4.11 Barcamp

Barcamp ist ein Format zur Moderation von Großgruppen, das die Verantwortung für Inhalte und Umsetzung an die Teilnehmer delegiert.

4.11.1 Dauer und Komplexität

Ein Barcamp dauert in der Regel zwei Tage.

Aufgrund der hohen Dauer und andererseits des freien Gestaltungsspielraums ist die Anwendung mittel-komplex.

4.11.2 Ziel

- Vernetzung und fachlicher Austausch
- Offenes Workshopformat zur Unterstützung von kreativem Austausch
- Offene Fragen klären und Informieren

4.11.3 Ablauf

Allgemein hat die Barcamp Methode (auch Unkonferenz genannt) kein vorher festgelegtes Programm, keine vom Organisator beauftragten Vorträge oder Speaker. Der Ablauf eines Barcamps wird in ersten Stunden der Veranstaltung festgelegt, wo alle späteren Sessions vorgestellt und geplant werden.

1. Begrüßung: Vorstellung des grundsätzlichen Themas der Veranstaltung und ein grober Zeitplan
2. Vorstellungsrunde: Kurze Vorstellung der Teilnehmenden
3. Sessionplanung: Jede:r Teilnehmende hat die Möglichkeit, einen Workshop, einen Vortrag, eine Diskussion etc. anzubieten; Zuweisung von Raum und Uhrzeit und Festlegung in Plan
4. Sessions: Beginn der ersten Vorträge oder Diskussionen (meistens circa 30-45 Minuten pro Session, Sessions laufen auch parallel ab)
5. Abschluss: Es wird nicht auf ein konkretes Ziel hingearbeitet, daher am Ende eine kurze Zusammenfassung, offene Feedbackrunde und weiterer Austausch der Teilnehmenden

4.11.4 Nutzen

- Hierarchiefreies Format mit Fokus auf Vernetzung Wissensaustausch fördert informelles und partizipatives Lernen
- Förderung von Kreativität und Eigenverantwortung

4.11.5 Tipps und Tricks

- Informelle Räumlichkeiten können die benötigte kollaborative und lockere Atmosphäre unterstützen
- Es gibt keine falschen Ideen, alle machen mit, es gibt Raum für jedes Thema, es gibt keine fixe Tagesordnung

4.12 Design Thinking

Design Thinking ist ein strukturiertes Verfahren, das dabei hilft, nutzerorientierte Lösungen für Produkte, Dienstleistungen oder radikale Innovationen zu finden.

4.12.1 Dauer und Komplexität

Ein gesamter Design Thinking Prozess dauert in der Regel vier Stunden, variiert aber je nach initialer Herausforderung sowie Zugang zu Nutzenden zum Testen der entwickelten Lösungen.

Aufgrund der sechs Phasen, die in kurzer Zeit durchlaufen werden, ist die Anwendung eher komplex.

4.12.2 Ziel

- Durch strukturierten und wiederholbaren Prozess mit dem Wissen interdisziplinärer Teams eine Lösung für komplexe Herausforderungen finden
- Verständnis für die Nutzerbedürfnisse zu entwickeln und bei der Lösung von realen Problemen einen Mehrwert zu schaffen

4.12.3 Ablauf

Der Design Thinking Prozess besteht aus den folgenden 6 Phasen (basierend auf HPI Academy):

1. Verstehen: Recherche und Entwicklung einer allgemeinen Definition des Problems
2. Beobachten: Verständnis für die Bedürfnisse der Nutzenden entwickeln
3. Sichtweise definieren: Konsolidierung der Ergebnisse aus Phase 1 und 2 sowie Entwicklung einer umfassenden Sichtweise auf die Zielgruppe
4. Ideen finden: Entwicklung einer Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten und anschließender Priorisierung
5. Prototypen entwickeln: Erstellung eines Prototypen zum verbesserten Verständnis der Lösung und Weiterentwicklung der Idee
6. Testen: Nutzende testen den Prototypen und können Feedback geben

4.12.4 Nutzen

- Zeigt Probleme aus einer anderen Perspektive
- Hilfe bei Ermittlung der Ursache von Problemen

- Ermöglichung von innovativem Denken und kreativen Problemlösungen
- Sicherstellung, dass Endergebnis den Zielen und Anforderungen des Nutzers entspricht

4.12.5 Tipps und Tricks

- Achten Sie auf das Zeitmanagement und eine ergebnisfokussierte Arbeitsweise
- Stellen Sie Kritik an Ideen zurück, zur Förderung der Kreativität