

Menschen Studieren






Change Management
Dr. Beate Hilbert

  **AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>>**
OFFENE HOCHSCHULEN

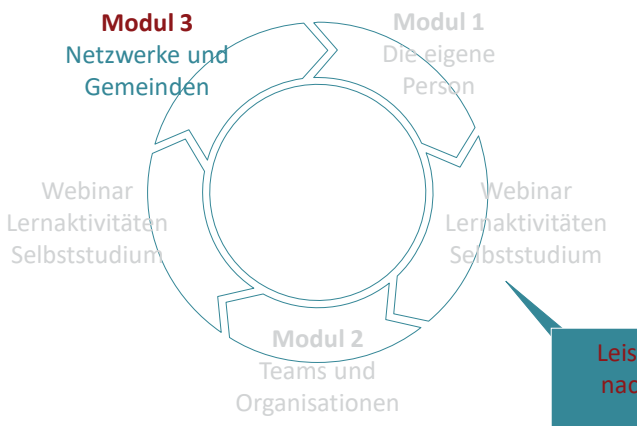
Evangelische Hochschule Dresden
University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing

0

Menschen Studieren



Agenda: gesamt



Modul 3
Netzwerke und Gemeinden

Modul 1
Die eigene Person

Modul 2
Teams und Organisationen

Webinar
Lernaktivitäten
Selbststudium

Webinar
Lernaktivitäten
Selbststudium

**Leistungs-
nachweis**

1

Agenda: 12.12.2019



2

Vorstellung: Teilprojekte-Planung

Aufgaben-Pakete	Formales Ziel	Beteiligung - Wer? - Form? - Inhalt?	Experimente	Bezüge - Beziehungen zu anderen Teilprojekten?	Zeitaufwand

Speed-Dating

Bitte motivieren Sie uns Beteiligte (Mitarbeiter*innen, Teilnehmer*innen) für Ihr Projekt. Sie haben dafür 5 min Zeit.

3

Agile Unternehmen

Frederic Laloux

<https://www.youtube.com/watch?v=TsBjVKJzsKY>

Laloux, Frederic

4

Agile Unternehmen

auf verschiedenen Ebenen verstehen:

1. Agilität als Philosophie
2. Agilität als Haltung
3. Agilität als Ansatz zur Unternehmenssteuerung
4. Agilität als Ansatz der Personalführung mit dem Fokus auf Förderung von selbst organisierten Teams
5. Agilität als Prozessframework

Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten

5

Agile Unternehmen

„New Work“: Begriff geht zurück auf Frithjof Bergmann

Arbeit ist, die eigene Kreativität und Persönlichkeit zu entfalten – und sich damit auch aus der Lohnarbeit zu befreien.

Werte sind Selbstständigkeit, Freiheit und Gemeinschaft.

New Work bedeutet, dass die oben genannten Werte in der Arbeit und für jeden Menschen und Mitarbeiter freigesetzt werden.

Das passt gut zum agilen Verständnis einer offenen und transparenten Kommunikationskultur.

Vortrag: Frédéric Laloux - New Work - Beyond the Hype

<https://www.youtube.com/watch?v=UatscqESZx0>

Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. S.24

6

Agile Unternehmen

„Agilität die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation, Veränderungen in der Umwelt wahrzunehmen, sich schnell und flexibel auf diese Veränderungen einzustellen, Chancen, Potenziale und auch Risiken zu erkennen und eigene Handlungen immer wieder daran auszurichten. Dabei ist ein wesentlicher Aspekt, ständig aus den eigenen Erfahrungen zu lernen und zukunftsorientiert zu handeln.“

Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. S.25

7

Agile Unternehmen

Grundannahmen:

- Die Digitalisierung fordert von uns Beweglichkeit.
- Beweglichkeit bedeutet, dass jeder Verantwortung übernehmen muss.
- Kleine Einheiten sind beweglicher als große.
- Ohne rangordnende Hierarchien können Menschen und Teams innovativer sein.

Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. S.32

8

Agile Unternehmen

Im Unterschied zu traditionellen Organisationsstrukturen

- keine klaren, einheitlichen bzw. eindeutigen und damit leicht zugänglichen Strukturen
- zwischen einer Vielzahl von Akteuren (Personen, Gruppen, Organisationen) bestehen Verbindungen
- Streben erfolgreiches gemeinsames Handeln an zur Erreichung eines vereinbarten Zieles
- Form (Anzahl, Dichte und Intensität) kann extrem unterschiedlich sein

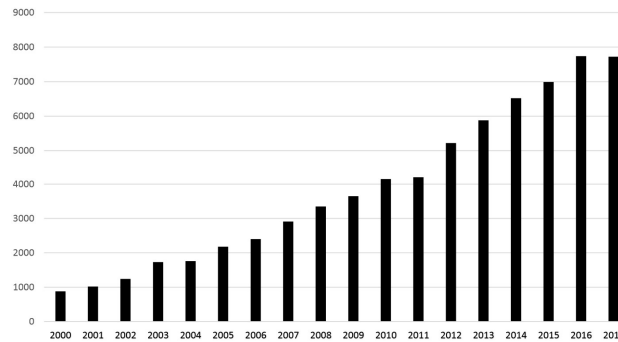
Agil = betriebsam, beweglich, energiegeladen, geschäftig, geschickt, gewandt, lebhaft, quecksilbrig, rege, rührig, temperamentvoll, unruhig, vital, wendig, gehoben, regsam

E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

9

Agile Unternehmen: Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

... weil agile Organisation ein Trend ist?
Anzahl von Veröffentlichungen zu „agile Organisation“



Prof. Dr. Wolfgang Wasel Dekan Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege Hochschule Ravensburg Weingarten , 2018

10

Agile Unternehmen Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

... weil „agile Organisation“ erfolgreich ist.
Wachstumsindikatoren von Buurtzorg

	Jan 2007	Dez 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fachkräfte und Hilfskräfte	4 ¹	100 ³	1000 ⁴	2000 ⁶	3300 ⁵	4000 ⁹	6000 ⁷	7200 ^{4,12}	8500 ¹³	>9000 ⁵	9500 ³
Klienten		300 ³			4000 ¹		4500 ¹⁵	5500 ^{3,3}		>7000 ¹⁰	
Pflegeteams	1 ¹	12 ¹			330 ¹	380 ⁹	530 ⁷	698 ¹²	800 ¹³		800 ¹²
Back office Mitarbeiter					20 ¹	20 ¹⁰		39.44	35 ¹³	40 ⁵	45 ¹²
Coaches								FTE ²			
								12 ⁷	12.72		15 ¹²
Umsatz in Mio.								FTE ¹			
Umsatzrendite in %											
Gewinn											
Marktanteil											

Quelle: eigene Darstellung nach Kaloudis (2018)

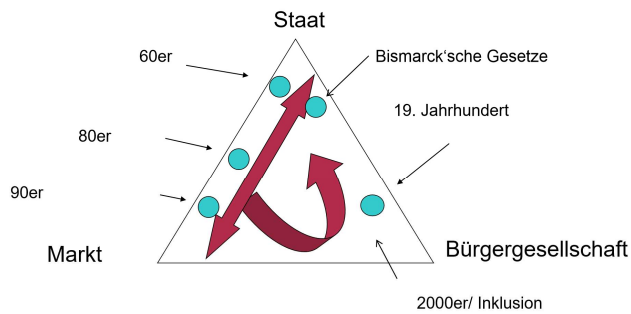
Prof. Dr. Wolfgang Wasel Dekan Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege Hochschule Ravensburg Weingarten , 2018

11

Agile Unternehmen Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

... weil sie Antworten auf aktuelle Herausforderungen für die Sozialwirtschaft liefert.

Chronologie des intermediären Dreiecks



Quelle: aus Wasel & Haas (2017)

Prof. Dr. Wolfgang Wasel Dekan Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege Hochschule Ravensburg Weingarten , 2018

12

Agile Unternehmen Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

... weil agile Organisationen eine Antwortoption auf veränderte Governancestrukturen sind. (Governancestrukturen und organisationale Anforderungen)

Wesenselemente von Organisationen	Governancestrukturen		
	Staat	Markt	Dritter Sektor
Selbstverständnis	Dienstleister des Staates Abhängiges Unternehmen	Dienstleister des Kunden Autarkes Unternehmen	Professioneller Netzwerker Kein Unternehmen
Strategie	Allokation am Recht	Allokation am Kunden	Allokation an der Lebenswelt
Struktur	Hierarchisch Soziale Institution	Marktorientiert Soziale Unternehmen	Partizipation Soziale Netzwerke
Werthaltungen	Expertenmacht	Marktmacht	Menschen als Experten in eigener Sache
Rollen	Direktoren Verwaltungsgeprägt	Vorstand, Geschäftsführer Kaufmännische Prägung	Moderatoren
Steuerung	Leitungs- und Fachkonferenzen	Controlling	Beteiligungskonferenzen
Finanzen	Vollfinanziertes Angebot	Marktfinanzierte Leistungen	nicht-, brüchig, gemischtfinanzierte Angebote

Quelle: aus Wasel & Haas (2012)

Prof. Dr. Wolfgang Wasel Dekan Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege Hochschule Ravensburg Weingarten , 2018

13

Agile Unternehmen Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

... weil auch die Sozialwirtschaft sich in einer VUCA Welt bewegt.
(Megatrends)

- Hybridität
- Digitalisierung
- Ökonomisierung
- Dynamik der Rechtsvorgaben

Volatil, Unsicher,
Komplex,
Ambivalent (VUCA)

→ Hybride/agile
Unternehmen,
→ agile Führung

Agile Unternehmen Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

... weil die Qualität höher ist. Pflegequalitätsindikatoren

Indikatoren	Begleitende Effekte	Quelle
Anteil der erbrachten Leistung gegenüber der angeordneten (verschriebenen)	40% (70% vergleichbare andere Pflegedienste)	Ernst & Young (2009) zitiert nach Gray et al. (2015)
Durchschnittliche erbrachte Leistung/Jahr und Klient	108h (168h vergleichbare andere Pflegedienste)	KPMG (2015) zitiert nach Gray et al. (2015)
	50% geringerer Pflegeaufwand	KPMG (2012); de Blok (2013); de Blok & Kimball (2013)
Länge der Pflege	Nur halb so lange wie bei vergleichbaren Diensten durch verbesserten Pflegezustand	Ernst & Young (2009) zitiert nach Monsen & de Blok (2013), Laloux (2014)
	50% brauchen Buntzorg nur 3 Monate im Schnitt verweilen Buntzorg Klienten 5,5 Monate in Pflege vs. 7,5 Monate bei anderen Pflegediensten	KPMG (2012) KPMG (2012) zitiert nach Alders (2015)
ungeplante Interventionen	Reduziert	KPMG (2012)
Notenweisungen	1/3 seltener als bei anderen Pflegediensten	Ernst Young (2009) zitiert nach Monsen & de Blok (2013a) und Laloux (2014, s. 66, S. 288)
Dauer der Klinikaufenthalte	Kürzer	Ernst Young (2009) zitiert nach Laloux (2014, s. 66, S. 288)
Einweisungen in stationäre Pflegeeinrichtungen	Seltener	Ernst & Young (2009) zitiert nach Alders (2015)

Quelle: eigene Darstellung nach Kaloudis (2018)

Agile Unternehmen Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

...weil sie (zum Teil) wirtschaftlicher ist. Kostenvergleich Buurtzorg vs. andere Pflegedienste

	Buurtzorg	andere Pflegedienste in den Niederlanden
durchschnittlicher Pflegeaufwand pro Jahr und Klient	108h	168h
durchschnittliche Pflegekosten pro Jahr und Klient (ohne follow up Kosten)	6428 €	7995 €
Durchschnittliche follow up Kosten in medizinischer Pflege (nur Pflege)	2029 €	2510 €
Durchschnittliche medizinische follow up Kosten (nur Physiotherapie und Klinikaufenthalte)	7787 €	5187 €
Gesamtkosten (adjusted case mix)	15 357 €	15 856 €

Prof. Dr. Wolfgang Wasel Dekan Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege Hochschule Ravensburg Weingarten, 2018

16

Agile Unternehmen Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

... weil sie einen Antwort auf die Personalprobleme gibt. Indikatoren zur Mitarbeiterzufriedenheit

Indikatoren	Buurtzorg	Quelle
Mitarbeiterwechsel	10% vs 15% bei vergleichbaren Diensten	Gray et al. (2015) und Alders (2015) zitiert nach Ernst & Young (2009)
eingestellte Fachkräfte pro Monat	250	Laloux (2014, S. 127)
Anzahl neuer Mitarbeiter/Jahr	150	De Blok persönliche Kommunikation mit Gray et al. (2015)
Fachkräftewechsel nominal	>1000	Alders (2015, S. 58)
Bewerbungen	25	Laloux (2014, S. 127)
Abwesenheitsquote	400	Laloux (2014, S. 287)
	<2%	European Commission (2014)
	3-4% vs 7% vergleichbare Dienste	De Blok (2013)
	2,5% vs. 6,3% vergleichbare Dienste	Alders (2015) zitiert Buurtzorg

Prof. Dr. Wolfgang Wasel Dekan Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege Hochschule Ravensburg Weingarten, 2018

17

Agile Unternehmen Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

... weil sie einen Antwort auf die Personalprobleme gibt. Indikatoren zur Mitarbeiterzufriedenheit

Indikatoren	Buurtzorg	Quelle
Mitarbeiterwechsel	10% vs 15% bei vergleichbaren Diensten	Gray et al. (2015) und Alders (2015) zitiert nach Ernst & Young (2009)
eingestellte Fachkräfte pro Monat	250	Laloux (2014, S. 127)
	150	De Blok persönliche Kommunikation mit Gray et al. (2015)
Anzahl neuer Mitarbeiter/Jahr	>1000	Alders (2015, S. 58)
Fachkräftewechsel nominal	25	Laloux (2014, S. 127)
Bewerbungen	400	Laloux (2014, S. 287)
Abwesenheitsquote	<2%	European Commission (2014)
	3-4% vs 7% vergleichbare Dienste	De Blok (2013)
	2,5% vs. 6,3% vergleichbare Dienste	Alders (2015) zitiert Buurtzorg

Prof. Dr. Wolfgang Wasel Dekan Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege Hochschule Ravensburg Weingarten , 2018

18

Agile Unternehmen Warum die Sozialwirtschaft „agile“ Führung braucht?

Auch die Sozialwirtschaft unterliegt dem Trend der agilen Unternehmen

- Die konfessionelle Sozialwirtschaft befindet sich in einer Vor- oder Übergangsstufe zu agilen Unternehmen und führen diese häufig emergent ein
- Agile Unternehmen sind betriebswirtschaftlich erfolgreich
- Agile Unternehmen erzielen (nur zum Teil) volkswirtschaftliche Vorteile
- Agile Unternehmen sind für Mitarbeiter attraktiv
- Agile Unternehmen scheinen eine bessere Qualität zu erzeugen
- Es bedarf einer Begriffsklärung und Zusammenschau zu den Konzepten „Agilität“
- Ebenso wäre aus sozialwirtschaftlicher Sicht fundierte Forschung zum Thema notwendig

Prof. Dr. Wolfgang Wasel Dekan Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege Hochschule Ravensburg Weingarten , 2018

19

Agile Unternehmen

Frédéric Laloux über hierarchiefreies Arbeiten

<https://www.youtube.com/watch?v=JsxEIxbBZ-4>

Laloux, Frederic

20

Agile Unternehmen: good practice Beispiele aus der Pflege

Buurtzorg: ambulantes Pflegesystem, das der Holländer Jos de Blok entwickelt und 2007 gestartet hat.

- In den Niederlanden arbeiten mittlerweile rund 1.000 Pflgeteams nach seinen Ideen, verteilt über ganz Holland, zentral organisiert von einer Trägergesellschaft in Almelo, bei der alle Pflegekräfte angestellt sind.
- Auch in Deutschland haben sich einige Teams de Bloks Ansatz verschrieben. Johannes Technau, Geschäftsführer von Buurtzorg Deutschland im nordrhein-westfälischen Münster

Interview: Jens Kohrs; Quelle: pflegen-online 20191031

21

Agile Unternehmen: good practice Beispiele aus der Pflege

Buurtzorg: ambulantes Pflegesystem, das der Holländer Jos de Blok entwickelt und 2007 gestartet hat.

- In den Niederlanden arbeiten mittlerweile rund 1.000 Pflgeteams nach seinen Ideen, verteilt über ganz Holland, zentral organisiert von einer Trägergesellschaft in Almelo, bei der alle Pflegekräfte angestellt sind.
- Auch in Deutschland haben sich einige Teams de Bloks Ansatz verschrieben. Johannes Technau, Geschäftsführer von Buurtzorg Deutschland
- Nordrhein-Westfalen: Emsdetten, Münster, Hörstel, Lotte, 2 Teams im Aufbau, in Leipzig ist ein Team im Aufbau, gute Gespräche in Bayern

Interview: Jens Kohrs; Quelle: pflegen-online 20191031

22

Agile Unternehmen: good practice Beispiele aus der Pflege

Buurtzorg: ambulantes Pflegesystem

- Es wird in dezentralen Teams ohne Leitungsfunktionen gearbeitet.
- Es gibt keine Pflegedienstleitung und auch keinen Team-Chef.
- Die Pflegenden haben auch keine Laufzettel, wo sie wann wie zu pflegen haben. Sie tragen alle Prozesse mit und arbeiten nicht verrichtungsbezogen.
- Dafür haben sie genug Zeit, um zusammen mit den Patienten und deren Angehörigen festzulegen, was getan wird. Gemeinsam ermitteln sie den persönlichen Bedarf und schauen, wie sich das am besten organisieren lässt.
- **Ziel ist mehr Selbstständigkeit für den Patienten** – und das heißt eben, dass Grundpflege nicht per se das ist, was jeder braucht.

Interview: Jens Kohrs; Quelle: pflegen-online 20191031

23

Agile Unternehmen: good practice Beispiele aus der Pflege

Buurtzorg: ambulantes Pflegesystem

- Neben der pflegerischen Kompetenz geht es bei uns zum Beispiel auch darum, mit dem sozialen Umfeld der Patienten und dem gesamten Netzwerk aus Nachbarn, Ärzten, Apotheke, Physiotherapeuten und vielen anderen zu kommunizieren und sie gezielt einzubinden.
- Teams, die aus maximal zehn bis zwölf Pflegekräften bestehen, sind deutlich freier und selbstwirksamer. Wenn etwas entschieden wird, muss das jeder verstehen und es mittragen.

Interview: Jens Kohrs; Quelle: pflegen-online 20191031

24

Agile Unternehmen: good practice Beispiele aus der Pflege

Pflege auf Augenhöhe ...weil es möglich ist.

Inspiriert von der Arbeitsweise der ambulanten Pflege in der Nachbarschaft, wie sie in den Niederlanden und an anderen Orten praktiziert wird, und von anderen Unternehmen, die mit flachen Hierarchien und viel Selbstbeteiligung arbeiten.

<http://www.pflege-auf-augenhoehe.de/standorte/>

25

Agile Unternehmen: good practice Beispiele aus der Pflege



„In der sysTelios Klinik leben wir den Organisationsentwicklungsprozess als kontinuierliche gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unsere weitgehend hierarchiefreie Selbstorganisation ermöglicht bedarfsgerechte flexible Prozesse mit einem Höchstmaß an Partizipation und Legitimation – ganz im Dienste unserer Ziele.“

<https://www.systemios.de/klinik/in-videos/>

26

Klassisches, agiles, hybrides Projektmanagement

Der Projektmanagement-Zyklus



E. Quilling et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden

27

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Aus der Softwareentwicklung:

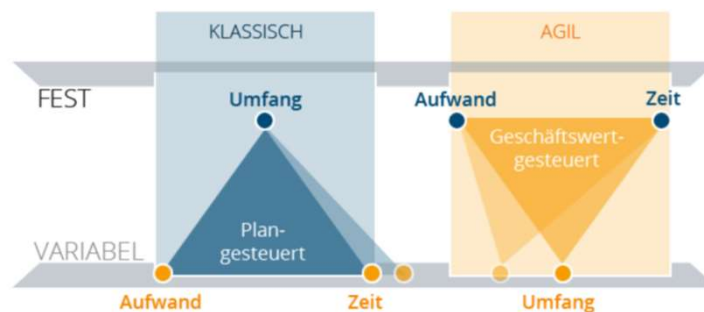
- Seit den 90er Jahren
- leichtgewichtiger und flexibler werden

- Werte und Prinzipien festgelegt, mit denen sich Software effizienter entwickeln lassen sollte
- nannten diese Art der Entwicklung agil

Daraus hat sich im Laufe der Jahre die Bezeichnung **agiles Projektmanagement** entwickelt, denn nicht nur Software Projekte lassen sich agil planen und steuern.

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich



Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Agiles Projektmanagement hinterfragt Rollen, Prozesse und Projektpläne aus der klassischen Vorgehensweise

Es legt Wert darauf, Stakeholder während des gesamten Projekts intensiv einzubeziehen und ihnen regelmäßig Ergebnisse zu liefern.

Es heißt Änderung willkommen, weil sich nur so die besten Resultate liefern lassen. Vor allem Anforderungen, die diese ständige Entwicklung und Veränderung widerspiegeln, spielen hier eine wesentliche Rolle.

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Das Agile Manifest (2001)

- Menschen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation (Nützliches Projektergebnis ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation)
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als die Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Festhalten an einem Plan

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Die agilen Prinzipien

- Höchste Priorität ist die Zufriedenstellung des Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung der Ergebnisse
- Veränderungen werden selbst spät in der Entwicklung zum Wettbewerbsvorteil des Kunden genutzt
- Funktionierende Zwischenergebnisse werden in regelmäßigen, kurzen Zeitspannen geliefert (wenige Wochen oder Monate)
- Fachexperten und Entwickler kommunizieren täglich während des Projektes
- Projektmitarbeiter erhalten ein angemessenes Arbeitsumfeld und genügend Unterstützung, um motiviert ihre Aufgaben zu erfüllen

microTOOL GmbH, 2017

32

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Die agilen Prinzipien

- Informationen werden nach Möglichkeit im Gespräch von Angesicht zu Angesicht übermittelt
- wichtigstes Fortschrittsmaß: Funktionsfähigkeit des Produktes
- Arbeitstempo wird gleichmäßig von Auftraggebern, Projektmitarbeitern und Anwendern für eine nachhaltige Entwicklung eingehalten
- Ständiger Fokus auf Qualität/ Ergebnis erhöhen die Agilität
- Einfachheit ist essenziell
- Teams organisieren sich selbst (dadurch entstehen die besten Systemarchitekturen, Anforderungen und Designs)
- Teams reflektieren in regelmäßigen Abständen über das eigene Verhalten, um effizienter zu werden

microTOOL GmbH, 2017

33

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Die agilen Prinzipien

- Informationen werden nach Möglichkeit im Gespräch von Angesicht zu Angesicht übermittelt
- wichtigstes Fortschrittsmaß: Funktionsfähigkeit des Produktes
- Arbeitstempo wird gleichmäßig von Auftraggebern, Projektmitarbeitern und Anwendern für eine nachhaltige Entwicklung eingehalten
- Ständiger Fokus auf Qualität/ Ergebnis erhöhen die Agilität
- Einfachheit ist essenziell
- Teams organisieren sich selbst (dadurch entstehen die besten Systemarchitekturen, Anforderungen und Designs)
- Teams reflektieren in regelmäßigen Abständen über das eigene Verhalten, um effizienter zu werden

microTOOL GmbH, 2017

34

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Klassisches Projektmanagement	Agiles Projektmanagement
Umfang ist fest, Zeit und Aufwand sind variabel	Zeit und Aufwand sind fest, Umfang ist variabel
Linearer Prozess (Wasserfall-Modell): Entwicklung von Phase zu Phase	Iterativer Prozess: Durchlauf aller Phasen in einer Iteration
Prozess ist fest	Prozess wird fortlaufend verbessert
Einfluss von Stakeholdern sinkt im Verlauf des Projekts	Einfluss der Stakeholder ist konstant im Projekt
Anforderungen werden nur am Anfang erfasst (z.B. in einem Lastenheft)	Anforderungen werden kontinuierlich erfasst (z.B. durch Backlogs)

microTOOL GmbH, 2017

35

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Klassisches Projektmanagement	Agiles Projektmanagement
Ergebnisse werden am Projektende geliefert und bewertet	Ergebnisse werden im Projektverlauf regelmäßig geliefert und bewertet
Projektmanager managt und verantwortet das gesamte Projekt	Team managt sich selbst und übernimmt zusammen die Verantwortung
Kommunikation in langen Meetings und durch Dokumente	Kommunikation in kurzen, täglichen Meeting und wenig Dokumentation

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Scrum ein Begriff aus dem Rugby, der übersetzt Gedränge bedeutet.

- Japaner Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi führten den Begriff ursprünglich ein
- Erfolg eines Projektes sei vor allem abhängig vom Team und der Taktik, die es einsetze: Es arbeite effizienter, wenn es einem Ziel folge und sich selbst organisieren könne, um es zu erreichen.

Scrum baut auf drei Rollen, die eine oder mehrere Personen in einem Projekt einnehmen: Entwicklungsteam, Scrum Master und Product Owner.

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Entwicklungsteam: Alle Teammitglieder übernehmen nach Bedarf Funktionen des Analysten, System-Architekten, Testers und weitere

Scrum Master (Agile Coach): stellt sicher, dass alle den Scrum-Prozess korrekt anwenden und die Rollen einhalten. moderiert die Scrum-Meetings und schützt das Team vor unberechtigten Eingriffen während der Entwicklung

Product Owner: kümmert sich um Anforderungen an das Projekt, kommuniziert mit Stakeholdern und sammelt Anforderungen in dem Product Backlog, priorisiert die Anforderungen, fügt neue hinzu oder verwirft wieder

Stakeholder: Kunden, Mitarbeiter, Manager, juristische Personen und Institutionen, die am Gelingen des Projekts interessiert sind.

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Das Backlog (*gesammelte Anforderungen*) im Scrum

Product Owner sammelt Anforderungen an das Produkt, die das Entwicklungsteam umsetzen muss.

Produkt = ein zu erzielendes Ergebnis

Product Owner ermittelt die Anforderungen basierend auf dem Feedback der Stakeholder und priorisiert sie nach Geschäftswert.

Ergebnis: Liste, in der die Anforderungen nach ihren Prioritäten sortiert sind (niemals fix, sondern ändert sich stetig)

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Scrum-Projekt gliedert sich in Sprints und Releases.

Sprint entspricht einem Entwicklungszyklus von einer bis vier Wochen (genaue Länge legt das Team fest, ein Sprint sollte immer gleich lang sein)

Mehrere Sprints ergeben ein **Release**, in dem eine funktionsfähige Produktversion freigegeben wird.

Wenn das erste Product Backlog steht, setzen sich das Team und der Product Owner in einem Sprint Planning zusammen. Hier entscheiden sie, welches Ziel für den nächsten Sprint geplant ist und welche Anforderungen sie dafür umsetzen müssen.

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Scrum-Projekt gliedert sich in Sprints und Releases.

Am Ende des Sprints trifft sich Team in einem **Sprint Review** (max. eine Stunde)

- Entwickler besprechen Ergebnisse und prüfen, ob sie das angestrebte Ziel erreicht haben.
- Stakeholder beteiligen sich am Treffen und geben aktiv Feedback.

Der Product Owner überarbeitet das Product Backlog und plant zusammen mit dem Team das Ziel und die Anforderungen für den nächsten Sprint

Abschluss des Sprints führt Team unter Moderation des Scrum Masters eine **Sprint Retrospektive** durch (soll mind. einen Verbesserungsvorschlag bzgl. des Prozesses hervorbringen)

Agiles Projektmanagement und SCRUM kompakt

Daily Scrums

- Scrum lebt von einer lebendigen Kommunikation
- zu Beginn jedes Arbeitstages max. 15 Minuten
- berichten die Beteiligten, was sie am letzten Tag erreicht haben, was sie zum nächsten Daily Scrum erreichen möchten und welche Hindernisse ihnen dabei möglicherweise im Weg stehen.
- bei Problemen helfen sich die Teammitglieder gegenseitig
- Treffen findet meistens stehend statt.
- Wichtig ist, dass sich Teammitglieder wirklich einander berichten und keinem Vorgesetzten Bericht erstatten

microTOOL GmbH, 2017

42

Impressum

Erprobung Zertifikatskurs *Changemanagement*

Autor_innen: Dr. Beate Hilbert, www.sob-hilbert.de

PRAWIMA – PRAxisWissenschaftsMAster

Projekt im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Evangelischen Hochschule Dresden

Das diesem Material zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21049 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Datum: 12. Dezember 2019

43

Quellennachweis

- DGFP-PRAXISPAPIERE Best Practices 01/2016. AGILE UNTERNEHMEN – AGILES PERSONAL- MANAGEMENT. Frankfurt
- Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2017): Das geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München
- Laloux, Frederic (2016): Reineventing Organizations. München
- Robertson, Brian J. (2016): Holocracy. Ein revolutionäres Management-System für eine Volatile Welt.
- Quilling, E. et al. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit, Wiesbaden