



Toolbox zur Begleitung digitaler Transformation

Stand: 2023

Start



Herzlich Willkommen zur Toolbox zur Begleitung digitaler Transformation



Zurück zum Start

Wozu?

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

Was?

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

Wie?

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



Aufbau der Toolbox



Kapitel 1 | Virtuelle Führung



Kapitel 2 | Change Management



Kapitel 3 | Agile Tools





Zurück zur Übersicht



Rituale schaffen



Ergebnisorientiertes Führen verankern



Empowernde Organisationskultur gestalten



Teamidentität aufbauen



Vertrauen aufbauen



Implizite Führungstheorien klären



Zuhören als Führungsinstrument



Zurück zur
Kapitelübersicht

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

Rituale schaffen



Dauer

Wiederkehrend, min. 15
Minuten pro Meeting



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

- Die Führungskraft sollte den eigenen Redeanteil reduzieren und auf Fragen fokussieren
- Die Führungskraft sollte auf Ebene 2 oder 3 zuhören (siehe „Zuhören in digitalen Umgebungen“)



Ziel

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



Nutzen

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



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)





Ergebnisorientiertes Führen priorisiert Ergebnisse gegenüber Verhalten und trägt damit zu einer gesteigerten Mitarbeitendenzufriedenheit, -motivation und –leistung bei

Ergebnisorientiertes Führen verankern



Dauer

Fortlaufendes Führungskonzept



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



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)



Nutzen

- Erhöhte **Mitarbeitendenzufriedenheit, -motivation und –leistung**
- Förderung der **Mitarbeitendenbindung und Arbeitgeberattraktivität**
- Verbesserte **Steuerbarkeit** der Mitarbeitenden im virtuellen Kontext
- **Effizienzsteigerung**
- Erzeugen von gegenseitigem **Vertrauen**



Ablauf

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





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

Empowernde (befähigende) Organisationskultur gestalten



Dauer

Fortlaufendes Führungskonzept



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



Ziel

- Schaffen einer Organisations- bzw. Teamkultur, in der sich Mitarbeitende **empowert fühlen**



Nutzen

- Steigerung der **Arbeitszufriedenheit, Produktivität und Leistung** der Mitarbeitenden
- Förderung der **Arbeitgeberbindung** und Reduktion der Fluktuation
- **Stressreduktion**



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/individuellen Mitarbeitenden erarbeitet werden
- Führungskräfte agieren als **Vorbilder** und leben diese Werte ihren Mitarbeitenden vor





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

Teamidentität aufbauen



Dauer

Ca. 3 bis 6 Stunden



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



Ziel

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



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**



Ablauf

- Planen und Durchführen eines Workshops mit dem gesamten Team entlang folgender Fragen:
 1. **Wer wollen wir als Team sein?**
 2. **Was ist unsere Vision?**
 3. **Wofür arbeiten wir als Team?**
 4. **Was sind unsere Rollen und Verantwortlichkeiten?**
 5. **Wie wollen wir zusammenarbeiten?**
 6. **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)





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

Vertrauen aufbauen - BRAVING Trust Inventory von Brene Brown



Dauer

Fortlaufendes Führungskonzept



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

- Anwenden in einer geschützten Umgebung mit ausreichend eingeplanter Zeit
- Die Führungskraft sollte auf Ebene 2 oder 3 zuhören (siehe „Zuhören in digitalen Umgebungen“)



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



Nutzen

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



Ablauf

B	Grenzen (Boundaries)	Ich mache deutlich, was in Ordnung ist und was nicht und warum
R	Verlässlichkeit (Reliability)	Ich tue, was ich sage
A	Verantwortlichkeit (Accountability)	Ich stehe zu meinen Fehlern
V	Sicherheit (Vault)	Ich teile keine Informationen, die nicht mir gehören
I	Integrität (Integrity)	Ich wähle Mut statt Komfort, das Richtige statt dem was Spaß macht, schnell oder einfach ist
N	Nicht verurteilen (Nonjudgment)	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

- **Individuelles Reflektieren** der einzelnen Elemente (Wie baue ich Vertrauen auf? Wie erlange ich Vertrauen von Mitarbeitenden?)
- **Gemeinsames Besprechen** der Elemente (z.B. zu Beginn der Zusammenarbeit oder im Fall eines Vertrauensbruchs/Konflikts)





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

Implizite Führungstheorien klären



Dauer

Fortlaufendes Führungskonzept



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & 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 in digitalen Umgebungen“)



Ziel

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



Nutzen

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



Ablauf

- Bewusstmachen, **dass jede:r Mitarbeitende implizite Vorstellungen darüber hat, wie gute Führung für ihn oder sie persönlich aussieht**
- 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





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

Zuhören als Führungsinstrument



Dauer

Fortlaufendes Führungskonzept



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & 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



Ziel

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



Nutzen

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



Ablauf

- Bewusstmachen, dass es drei Ebenen gibt, auf denen man jemandem zuhören kann:
 - **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?)
 - **Ebene 2: Fokus** – Ich als Zuhörer:in bin zu 100% auf das fokussiert, was mir erzählt wird
 - **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
- 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?**
- **Aktiv steuern**, auf welchem Level zugehört wird (idealerweise wechselt ein:e Zuhörer:in zwischen Level 2 und 3)



Kapitel 2: Change Management



ADKAR-Modell



Stakeholderanalyse



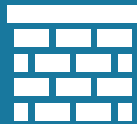
Analyse der
Veränderungsauswirkungen



Change Story



Analyse der
Veränderungsbereitschaft



Umgang mit Widerstand



Multiplikator-Netzwerk



Kommunikationsplan



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

ADKAR-Modell

Komplexität



Tipps & 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

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

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

Ablauf

- „ADKAR“ steht für die fünf **Meilensteine, die Mitarbeitende nacheinander durchlaufen** und erreichen müssen, um sich erfolgreich und **nachhaltig zu verändern**:
 - **Bewusstsein** (Awareness) für die Gründe der Veränderung
→ Durch Kommunikation (z.B. Change Story)
 - **Wunsch** (Desire), sich zu engagieren und an der Transformation teilzunehmen
→ Durch Einbindung und Vermittlung der Notwendigkeit der Veränderung, bzw. auch Umgang mit Widerstand
 - **Wissen** (Knowledge) über die Transformation und deren Folgen
→ Durch Kommunikation (z.B. Multiplikatoren-Netzwerk), Trainings und Coaching
 - **Fähigkeit** (Ability), die Auswirkungen der Veränderung zu tragen
→ Ergebnis von Trainings und Coaching
 - **Verstärkung** (Reinforcement) und Beibehaltung der Transformation, um sicherzustellen, dass die Veränderung von Dauer ist
→ Ergebnis von kulturschaffenden Maßnahmen





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

Stakeholder Analyse

Komplexität



Tipps & Tricks

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

Ziel

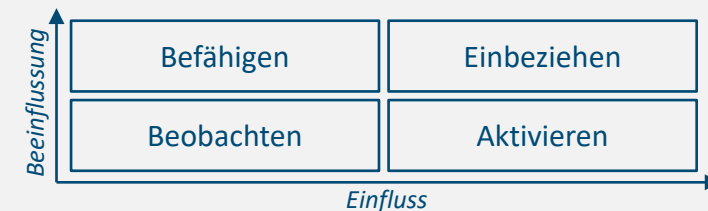
- **Verstehen** der Bedürfnisse, Anliegen und Erwartungen der Stakeholder:innen
- **Entwickeln von Strategien** im Umgang mit diesen Stakeholder:innen

Nutzen

- Grundlage für die **Priorisierung der Kommunikation**
- Gezielter und **effektiver Umgang** mit bestimmten Stakeholder:innen
- Frühzeitiges Identifizieren und **mögliches Einbeziehen einflussreicher Stakeholder:innen**, die der Transformation womöglich kritisch gegenüberstehen könnten

Ablauf

- **Identifikation** von Stakeholder:innen, welche für die Transformation relevant sind
- **Gruppierung** der Stakeholder:innen (z.B. nach Rolle, Hierarchiestufe, Geschäftsbereich) und Sammlung ihrer Bedürfnisse
- Analyse (z.B. durch Interviews mit den Stakeholder:innen) und Beurteilung der Stakeholder:innen-Gruppen (idealerweise in einer Matrix) hinsichtlich zwei Kriterien :
 - Wie hoch ist die **Beeinflussung durch die Transformation?**
 - Wie hoch ist ihr **Einfluss auf die Transformation?**
- Ableitung einer **Kommunikationsstrategie** für die jeweiligen Stakeholder:innen





Die Analyse der Veränderungsauswirkungen ermittelt, welche Bereiche einer Organisation und welche Gruppen an Stakeholder:innen in welchem Ausmaß von der Transformation betroffen sind

Analyse der Veränderungsauswirkungen

Komplexität



Tipps & 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

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**

Nutzen

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

Ablauf

- 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?**
- Eine der **wichtigsten Grundlagen** um eine Transformation zu begleiten
- Aufbereitung erfolgt oft in einem Excel-Dokument
- Aus der Analyse werden dann **veränderungsbegleitende Maßnahmen, Kommunikation und Befähigungsbedarf** abgeleitet





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

Change Story

Komplexität



Tipps & Tricks

- Regelmäßiges Feedback von relevanten Stakeholder:innen 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

Ziel

- **Motivation, Information und Einbindung** von Stakeholder:innen 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

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

Ablauf

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





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

Analyse der Veränderungsbereitschaft

Komplexität



Tipps & 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:innen widerzuspiegeln

Ziel

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

Nutzen

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

Ablauf

- Identifikation relevanter Stakeholder:innen und Klärung der Ziele der Analyse
- Planung der Analyse, empfohlen sind zwei Analyseschritte:
 1. **Quantitative Erhebung** der Veränderungsbereitschaft einer größeren Gruppe
 2. **Fokusinterviews** um ein tiefgreifenderes Verständnis der quantitativen Ergebnisse zu erlangen
- 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
- Durchführung der Studie und anschließend der Interviews
- Analyse und Auswertung der Ergebnisse
- Ableitung von Chancen, Fazit und **konkreten Handlungsbedarfen** für die gesamte Organisation sowie für einzelne Gruppen an Stakeholder:innen





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

Umgang mit Widerstand

Komplexität



Tipps & 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

Ziel

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

Nutzen

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

Ablauf

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





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

Multiplikator-Netzwerk

Komplexität



Tipps & 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 Veränderungsauswirkungen
- Aktives Einbeziehen der Mitglieder, damit diese nicht nur „Berichterstatter“ sind

Ziel

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

Nutzen

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

Ablauf

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

- Definition des Zwecks und der **Ziele des Netzwerks**
- 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)
- Definition und Durchführung des Auswahlprozesses der Mitglieder
- Durchführung einer Auftaktveranstaltung mit dem gesamten Netzwerk mit Informationen und Hilfestellungen für die Multiplikatoren
- **Regelmäßige Treffen zum Austausch** zu Erfahrungen, Rückmeldungen und Neuigkeiten





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

Kommunikationsplan

Komplexität



Tipps & Tricks

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

Ziel

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

Nutzen

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

Ablauf

- Definition, **welche Stakeholder:innen welche Informationen zu welchem Zeitpunkt benötigen** unter Berücksichtigung zielgruppenspezifischer Kommunikationskanäle
- Festlegung grundlegender Entscheidungen zur Kommunikation (z.B. ausschließlich digital kommunizieren)
- Erarbeitung des Kommunikationsplans durch das Anlegen von Inhalten und Befüllung zu: (z.B. in Excel):
 - **Kommunikationszweck** (Weshalb?)
 - **Kommunikationsinhalt** (Was?)
 - **Kommunikationssender:in- und Empfänger:in** (Wer und an wen?)
 - **Kommunikationskanal und -zeit** (Wie und wann?)
- 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)



Kapitel 3: Agile Tools



 Agiles Projektmanagement mit Scrum		 Agiles Münzspiel	 Digitales Kanban Bord
 Best Practice Gruppe	 Ich mag, ich wünsche, was wäre wenn	 Blitz-Entscheider (Lightning-Decision-Jam)	
 Retro	 80/20-Prinzip	 Walk & Talk (Gehendes Meeting)	
 World Café	 Barcamp	 Design Thinking	



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

Agiles Projektmanagement mit Scrum



Dauer

Je nach Projektdauer; Sprints dauern ca. 2-4 Wochen



Komplexität



Tipps & Tricks

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



Ziel

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



Nutzen

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



Ablauf

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

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





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

Agiles Münzspiel



Dauer

1 Stunde



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



Ziel

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



Nutzen

- Sammeln erster Kontaktpunkte und Erfahrungswerte mit Agilität
- **Erlebnisorientierung**
- **Verhaltensänderung** und **Reflexion**
- **Aktivierende Übung** (z.B. als Energizer in einem Workshop)



Ablauf

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





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

Digitales Kanban Board



Dauer

Fortlaufend



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



Ziel

- Einfache Aufgabenverteilung
- **Transparenz** über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Fortschritt



Nutzen

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



Ablauf

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





Die Best-Practice-Gruppe ist eine Runde von Expert:innen, die Inhalte und Wissen zu einem Thema austauschen und somit die interne Vernetzung fördern

Best Practice Gruppe



Dauer

Fortlaufend



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

- Gestaltung der Treffen als informelle Austauschformate ohne Vorbereitungsanforderung für die Mitglieder um Teilnahmebarriere gering zu halten



Ziel

- **Austausch und Diskussion** zu bestimmten Themen
- Schaffen eines **Wissenszentrums**



Nutzen

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



Ablauf

- **Gründen und Bekanntmachen** einer Best-Practice-Gruppe zum Austausch und zur Diskussion über ein bestimmtes Thema
- Einladen interessierter Kolleg:innen und Aufsetzen **regelmäßiger Meetings**
- Auswählen eines Teammitglieds zur **Leitung und Moderation** der Treffen
- Einstieg mit **allgemeinen Fragen** zu dem ausgewählten Thema
- **Steigerung der Detailtiefe und Beleuchtung verschiedener Bereiche** des Themas mit jedem weiteren Meeting
- Expert:innen der Gruppe **tragen ihr gewonnenes Wissen mit in ihre Teams** und Bereiche





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

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



Dauer

1 Stunde



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



Ziel

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



Nutzen

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



Ablauf

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

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





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

Blitz-Entscheider (Lightning-Decision-Jam)



Dauer

2-3 Stunden



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & 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)



Ziel

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



Nutzen

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



Ablauf

- Bestimmen eines oder einer **Moderator:in**
- Teilnehmende haben 7 Minuten Zeit, um alle aktuellen **Herausforderungen** aufzuschreiben (jeweils auf einen Post It)
- Teilnehmende stellen diese einzeln der Gruppe vor (30 Sekunden pro Post It)
- **Priorisierung** durch Verteilung von 2 Klebepunkten pro Person für die **wichtigsten Herausforderungen**
- Für die Post Its mit den meisten Punkten sammelt jede:r für sich 7 Minuten lang so viele **Lösungen** wie möglich
- **Lösungen** werden neben die Herausforderung gepinnt und wieder mit Klebepunkten priorisiert (diesmal 6 Stück pro Person)
- 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**





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

Retro



Dauer

30 Minuten



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



Ziel

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



Nutzen

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



Ablauf

- 30-minütiger Termin nach jedem Sprint (ca. alle 2-4 Wochen)
- **Selbstreflektion** der einzelnen Teammitglieder zum Verlauf des letzten Sprints (hinsichtlich beteiligter Personen, Prozesse, Tools Kommunikation, Zusammenarbeit etc.) anhand von z.B.:
 - **Leitfragen:** Was ist gut gelaufen? Was könnte verbessert werden?
 - **Strukturierter Methode**, z.B. Segelboot:
 - Wind → das hat uns nach vorne gebracht
 - Anker → das hat uns zurückgehalten
 - Riff → zukünftige Risiken
 - Sonne → das war schön
- **Gruppendiskussion** über die Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge sowie Identifikation derer, die im nächsten Sprint umgesetzt werden sollen
- **Planung** der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen





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

80/20-Prinzip (Pareto-Prinzip)



Dauer

Fortlaufend



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & 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



Ziel

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



Nutzen

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



Ablauf

- **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
- **Berücksichtigung bei der Priorisierung** und Abarbeitung größerer Arbeitsumfänge
- **Rolle der Führungskraft:** Abwägen und den Mitarbeitenden klar kommunizieren, **an welchen Stellen 80% eines Ergebnisses ausreichend sind**
- Nach Erarbeitung der 80% kann entschieden werden, ob es sich lohnt, die restlichen 20% des Ergebnisses zu erarbeiten





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

Walk & Talk (Gehendes Meeting)



Dauer

30-60 Minuten



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



Ziel

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



Nutzen

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



Ablauf

- Identifikation eines **geeigneten Meetings, welches im Laufen abgehalten werden kann**
 - ohne Materialbedarf
 - überschaubare Gruppengröße
- Durchführung des Meetings während des Spazierens in der Natur





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

World Café



Dauer

3-4 Stunden



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



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



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**



Ablauf

- **Gestaltungsprinzipien:**
 - Gastfreundlicher Raum
 - Beitrag jedes Einzelnen zählt
 - Teilnehmer übernehmen die Verantwortung für das Zuhören und gemeinsame Erkundung von Erkenntnissen
- **Jede Runde** wird mit einer **spezifischen Frage** eingeleitet; Fragen können für mehrere Runden verwendet werden oder sie können aufeinander aufbauen
- **Teilnehmer diskutieren** die Fragen an **ihrem Tisch** (20-30 Min.), bevor sie für jede neue Runde an einen **anderen Tisch weitergehen**
- **Tischmoderator** bleibt zurück und fasst das **vorangegangene Gespräch** für die neu eingetroffenen Teilnehmer zusammen
- Am **Ende des Prozesses** werden die **wichtigsten Ideen** in der großen Runde zusammengefasst und **Möglichkeiten für Folgemaßnahmen** erörtert





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

Barcamp



Dauer

2 Tage



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & 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



Ziel

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



Nutzen

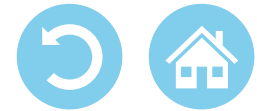
- **Hierarchiefreies Format** mit Fokus auf Vernetzung
Wissensaustausch fördert **informelles** und **partizipatives Lernen**
- Förderung von **Kreativität** und **Eigenverantwortung**



Ablauf

- Allgemein hat die Barcamp Methode (auch Unkonferenz genannt) **kein vorher festgelegtes Programm, keine vom Organisator beauftragten Vorträge oder Speaker**
- **Ablauf eines Barcamps** wird in ersten **Stunden der Veranstaltung** festgelegt, wo alle späteren Sessions vorgestellt geplant werden
- **Begrüßung:** Vorstellung des grundsätzlichen Themas der Veranstaltung und ein grober Zeitplan
- **Vorstellungsrunde:** Kurze Vorstellung der Teilnehmer
- **Sessionplanung:** Jeder Teilnehmer hat Möglichkeit einen Workshop, einen Vortrag, eine Diskussion etc. anzubieten; Zuweisung von Raum und Uhrzeit und Festlegung in Plan
- **Sessions:** Beginn der ersten Vorträge oder Diskussionen (meistens circa 30-45 Minuten pro Session, Sessions laufen auch parallel ab)
- **Abschluss:** Es wird nicht auf ein konkretes Ziel hingearbeitet, daher am Ende eine kurze Zusammenfassung, offene Feedbackrunde und weiterer Austausch der Teilnehmer





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

Design Thinking



Dauer

4 Stunden



Komplexität



Einfach

Komplex



Tipps & Tricks

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



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



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



Ablauf

- Der **Design Thinking Prozess** besteht aus den folgenden **6 Phasen** (basierend auf HPI Academy):
 - **Phase 1 – Verstehen:** Recherche und Entwicklung einer allgemeinen Definition des Problems
 - **Phase 2 – Beobachten:** Verständnis für die Bedürfnisse der Nutzer entwickeln
 - **Phase 3 – Sichtweise definieren:** Konsolidierung der Ergebnisse aus Phase 1 & 2 und Entwicklung einer umfassenden Sichtweise auf die Zielgruppe
 - **Phase 4 – Ideen finden:** Entwicklung einer Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten und anschließender Priorisierung
 - **Phase 5 – Prototypen entwickeln:** Erstellung eines Prototypen zum verbesserten Verständnis der Lösung und Weiterentwicklung der Idee
 - **Phase 6 – Testen:** Nutzer testen den Prototypen und können Feedback geben

