ICB4 in einer agilen Welt

IPMA Version 2.3

ÖSTERREICHISCHE FASSUNG

Beschreibung der individuellen Kompetenzen
für das Arbeiten in agilen Organisationen
gemäss IPMA® ICB4

pma®
PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA
member of IPMA®

www.pma.at

Editorial

Titel: Austria Individual Agile Competence Reference Guide (Austria ICB4agile), IPMA Version 2.3
Herausgeber: PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA Türkenstraße 25/21 1090 Wien
Redaktionsteam: DI Arkad Kuhnle, Agnes Kuczynska, Mag.a Brigitte Schaden, Alexander Vollnhofer, MSc
Ausgabe: Austria ICB4agile, 08. Jänner 2020
Dieses Dokument ist die deutschsprachige Fassung des «IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World» für Österreich und wurde mit Erlaubnis der IPMA® (International Project Management Association) von der Schweizerischen Gesellschaft für Projektmanagement (spm) übersetzt. Darauf aufbauend entstand die österreichische Fassung. Wir danken für die Zusammenarbeit.
Das Originaldokument in englischer Fassung steht auf der Website www.ipma.world zum Download. Urheber ist die IPMA (International Project Management Association) mit juristischem Sitz in Zürich.
© 2020, PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA Türkenstraße 25/21 1090 Wien
Layout in Österreich durch REDESIGN/Rob Drapela
Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Verleger unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
IPMA, IPMA ICB, IPMA OCB, IPMA PMC, IPMA PPMC, IPMA Delta, IPMA Project Excellence Baseline und IPMA Project Excellence Award sind eingetragene Marken, die in den meisten Ländern gesetzlich geschützt sind.

Editorial der internationalen Ausgabe

Owner and author of this document:
Legal Address: International Project Management Association (IPMA)
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Postfach 318,
Fraumünsterstrasse 17, CH-8024 Zurich, Switzerland
Operational Address: International Project Management Association (IPMA), P.O. Box 7905,
NL-1008 AC Amsterdam, The Netherlands

Copyright: ©2018 International Project Management Association (IPMA®)
All rights reserved (including those of translation into other languages). No part of this document may be reproduced in any form by photo print, microfilm, or any other means nor transmitted or translated into a machine language without written permission.
IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World Version 2.3
ISBN (pdf): 978-94-92338-22-8 ISBN (print): 978-94-92338-20-4

Editorial team (in alphabetical order):
Dr. Sandra Bartsch-Beuerlein (Germany)
Dr. Joel Carboni (United States)
Peter Coesmans (The Netherlands)
Gill Hancock (United Kingdom)
John Hermarij (The Netherlands) – the leading editor
Tayyab Jamil (United Kingdom)
Kaaja Jouko (Finland)
Tuomo Koskenvaara (Finland)
Hrvoje Meštrović (Croatia)
Peter Milsom (Canada)
Sandra Mišić (Croatia)
Dietmar Prudix (Germany)
Carlos Reis (Portugal)
Hansjürg Rhyner (Switzerland)
Olof Rosengren (Sweden)
Teemu Toivonen (Finland)

Vorwort

Der Erfolg der Projekte ist seit Jahrzehnten ein Hauptthema im Projektmanagement. Die Kriterien für den Erfolg werden immer wieder diskutiert und sind in der Fachliteratur prominent vertreten. Gemäss der ersten offiziellen Fassung der IPMA Competence Baseline aus dem Jahr 1999 soll ein Projekt z.B. die geforderte Funktionalität liefern, die Anforderungen des Kunden erfüllen, für die Auftragnehmer gewinnbringend sein, alle Stakeholder-Interessen zufriedenstellen und die vorgegebenen Projektziele erreichen.
Die Ziele wurden bewusst als individuell und dynamisch definiert: Die Erfolgskriterien müssen für jedes Projekt kundenbezogen ermittelt, bewertet und analysiert werden.
Was wird vom Projektmanagement erwartet? Gemäß der aktuellen Vision der IPMA: Promoting competence throughout society to enable a world in which all projects succeed! Beim Konzept für die Organisational Competence Baseline definierte die IPMA dafür Kompetenzbeiträge von drei Seiten:

- **Am Projektmanagement beteiligte Personen**
- **Projektleitungsteam**
- **Am Projekt beteiligte Organisationen**

Dazu kommen die Bedingungen aus dem Projektkontext. Die für das Projektmanagement eingesetzten Methoden und Werkzeuge müssen für jedes Projekt situationsbezogen festgelegt werden.
Als Projektmanagementvereinigung definiert die pma die Inhalte des Projektmanagements und stellt Beispiele für erfolgreiche Theorien und Praktiken vor. Weiter bietet die pma Zertifizierung von Personen an, um die Erfüllung der Kompetenzkriterien unabhängig zu bewerten. Schließlich kann damit die Mög-lichkeit geschaffen werden, hervorragende Beispiele von Projektmanagement anzuerkennen.

Als Grundlage dafür dienen die Standards (Download via pma Homepage https://www.pma.at/de)

- **Individual Competence Baseline Version 4.0 (ICB4)**
- **pm baseline 3.1 (Deutsch)**
- **OCB Organisational Competence Baseline**

Um den Bedürfnissen einer sich rasch verändernden Welt gerecht zu werden, braucht es Fachleute, die in vielen neuen Bereichen kompetent sind, um schnell auf technologische Innovationen, veränderte soziale Beziehungen, neue Arbeitsteilungen und neue Arbeitsansätze reagieren zu können.
Eine Antwort auf diese Herausforderungen ist lean-agiles Arbeiten. Dieser Ansatz ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsorganisation von Teams und nutzt einen iterativen Entwicklungsprozess, schnelle Feedbackschleifen, sowie disziplinierte Managementprozesse zur Überprüfung und Anpassung. Mit diesem Ansatz können Organisationen unterscheiden, was wertvoll ist, und was nicht relevant ist.
Der vorliegende Leitfaden, ICB4 in einer agilen Welt, beschreibt, wie die Kompetenzen der ICB4 in einer agilen Welt interpretiert werden können. Damit wird auch die hybride Arbeitsweise, eine Kombination von klassischen und agilen Ansätzen, erleichtert.

Wie bei der ICB4 gibt es hier drei Kompetenzbereiche: Kontext (perspective), Persönliche und Soziale (people) und Technische (practice). Jeder Kompetenzbereich umfasst eine Reihe von Kompetenzen, insgesamt sind es 29. Jede Kompetenz beschreibt Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Beherrschung der Kompetenz erforderlich sind. Kompetenzindikatoren (Key Competence Indicators, KCIs) sind die Indikatoren für eine erfolgreiche agile Führung.
Zu jedem Kompetenzindikator gibt es Messgrößen, die detaillierte Kriterien beschreiben. Diejenigen, die für agile Leader unerlässlich sind, sind markiert mit (A).
pma dankt dem Projektteam der IPMA (mit John Hermarij als Leading Editor und 16 Teammitgliedern), dem pma Redaktionsteam (DI Arkad Kuhnle, Agnes Kuczynska, Mag.a Brigitte Schaden, Alexander Vollnhofer, MSc) für ihre Arbeit bei der Entwicklung des Reference Guide der IPMA und des vorliegenden Austria ICB4agile Reference Guide. Zusätzlichen Dank gebührt der Swiss Project Management Association (spm), die die deutsche Übersetzung als Basis für die österreichische Version zur Verfügung stellte.

Mag.a Brigitte Schaden
Präsidentin Projekt Management Austria (pma)

Inhalt

1 Einführung **6**
Eine sich verändernde Welt braucht eine neue Art von Führung 6

2 Zweck und Zielpublikum **6**
Sowohl lean als auch agil arbeiten 6
Die Notwendigkeit agiler Leader 7

3 Reference Guide **7**
Wie man eine gute Führung zeigt 7
4 Kompetenzen für Personen, die in agilen Organisationen arbeiten **8**
4.1 Kontext Kompetenzelemente («Perspective») **8**
4.1.1 Strategie (1.01) 8
4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02) 10
4.1.3 Compliance, Standards und Regelwerke (1.03) 12
4.1.4 Macht und Interessen (1.04) 14
4.1.5 Kultur und Werte (1.05) 15
4.2 Persönliche und Soziale Kompetenzelemente («People») **16**
4.2.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement (2.01) 16
4.2.2 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (2.02) 18
4.2.3 Persönliche Kommunikation (2.03) 20
4.2.4 Beziehungen und Engagement (2.04) 21
4.2.5 Führung (2.05) 23
4.2.6 Teamarbeit (2.06) 25
4.2.7 Konflikte und Krisen (2.07) 27
4.2.8 Vielseitigkeit (2.08) 28
4.2.9 Verhandlungen (2.09) 30
4.2.10 Ergebnisorientierung (2.10) 31
4.3 Technische Kompetenzelemente («Practice») **33**
4.3.1 Design (3.01) 33
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02) 35
4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03) 36
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04) 38
4.3.5 Organisation, Information und Dokumentation (3.05) 39
4.3.6 Qualität (3.06) 41
4.3.7 Kosten und Finanzierung (3.07) 42
4.3.8 Ressourcen (3.08) 44
4.3.9 Beschaffung (3.09) 46
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10) 47
4.3.11 Chancen und Risiken (3.11) 49
4.3.12 Stakeholder (3.12) 50
4.3.13 Change und Transformation (3.13) 52
4.3.14 Selektion und Balance (3.14) 53

Anhang A Übersicht Kompetenzen **57**
Anhang B Übersicht Kompetenzindikatoren **59**

Kapitel 1

1 Einführung

Eine sich verändernde Welt braucht eine neue Art von Führung

Um den Bedürfnissen der sich rasch verändernden Welt gerecht zu werden, ist eine neue Art von Führungskräften erforderlich. Es braucht Fachleute, die in vielen neuen Bereichen kompetent sind, um schnell auf technologische Innovationen, veränderte soziale Beziehungen, neue Arbeitsteilungen und neue Arbeitsansätze reagieren zu können.

Die Herausforderungen, vor denen die Menschheit steht, sind komplexer als die, die frühere Generationen zu bewältigen hatten. Anpassung an den Klimawandel, grosse Konflikte, Ungleichheit, Armut, Nahrungsmittelund Wasserknappheit sind nur einige Beispiele, die unsere Arbeitsweise beeinflussen.

Um in Zeiten von Brüchen und schnellen Veränderungen erfolgreich zu sein, müssen Organisationen den Wandel schneller denn je bewerten, reagieren und sich darauf einstellen. Es besteht die Perspektive, dass die bewährte Anwendung dessen, was wir in der Projektmanagement-Welt als “Best Practices” betrachten, durch agile Ansätze für den Umgang mit Veränderungen ergänzt wird. Agilität ist jedoch nicht das Ziel an sich, sondern vielmehr ein Mittel zum Zweck. Bei der Agilität geht es darum, sich auf das zu konzentrieren, was für den Kunden wertvoll ist, und zwar mit einem iterativen Ansatz zur Planung und Steuerung von Projektprozessen.

Die Komplexität und Unsicherheit, mit der die Welt konfrontiert ist, erfordert auch eine andere Form der Kontrolle. Auf allen Ebenen innerhalb der Organisation wird nun mehr Verantwortung übernommen. Die Entscheidungsträger werden die Verantwortung zunehmend den Fachleuten anvertrauen. Ein Wandel vom reinen Management hin zu Führungsebenen, die vertikal und horizontal über alle Ebenen der Organisation eingebettet sind, kann beobachtet werden.

Kapitel 2

2 Zweck und Zielpublikum

Sowohl lean als auch agil arbeiten

Eine Antwort für diese Herausforderungen ist lean-agiles Arbeiten. Dieser Ansatz ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsorganisation von Teams und nutzt einen iterativen Entwicklungsprozess, schnelle Feedbackschleifen, sowie disziplinierte Managementprozesse zur Überprüfung und Anpassung. Mit diesem Ansatz lernen Organisationen zu unterscheiden, was wertvoll und was nicht relevant ist.

Es gibt bereits eine Reihe von Organisationen, die den ersten, manchmal mutigen Schritt zu einem lean-agilen Übergang gemacht haben, um sich besser an ihren sich verändernden Kontext anzupassen. Organisationen, die Erfahrung mit agilem Vorgehen haben, wissen, dass es mehr braucht, als nur Menschen zu einem Trainingskurs zu schicken, um einen bestimmten Wissensbereich zu erlernen. Sie haben erkannt, dass agiles Arbeiten einfacher zu verstehen ist als es zu implementieren und zu nutzen.

Um die Vorteile des agilen Vorgehens zu implementieren und zu maximieren, braucht es Menschen, die in einem gemeinsamen Lernprozess vorangehen können, der andere Mitarbeitende innerhalb der Organisation dazu inspiriert, eine agile Denkweise anzunehmen. Eine agile Denkweise lässt sich am besten als di Harmonisierung der folgenden Attribute beschreiben: Respekt, Zusammenarbeit, Nutzung von Verbesserungsund Lernzyklen, Stolz auf Eigenverantwortung, Fokus auf Wertschöpfung und die Fähigkeit, sich an schnelle Veränderungen anzupassen.

Die Notwendigkeit agiler Leader

Im letzten Abschnitt ist definiert, was die agile Denkweise bedeutet. Vor diesem Hintergrund besteht ein grosser Bedarf an kompetenten agilen Leadern. Dies erfordert nicht unbedingt eine neue formale Rolle. Jemand kann ein Release-Train-Engineer, Tribe Lead, Agile Coach, Scrum Master, Product Owner oder Agile Product Manager sein, aber jemand ist nur dann ein wahrer agiler Leader, wenn er in der Lage ist, andere zu inspirieren und die agile Denkweise in die Praxis umzusetzen. Dies ermöglicht es der Organisation, wertvolle Ergebnisse sowohl für ihre Kunden als auch für ihre Stakeholder zu liefern. Der agile Leader kann daher einen grossen Einfluss auf die Agilität und Reaktionsfähigkeit der Organisation auf Veränderungen haben.

Führungskräfte, die Wirkung erzielen, indem sie die Lücke zwischen Anspruch und Realität schließen, sind echte agile Leader. Die Rolle eines agilen Leaders ist eher ein Phänomen als eine definierte Stellenbeschreibung

.

Kapitel 3

3 Reference Guide

Wie man eine gute Führung zeigt

Die Individual Competence Baseline der IPMA® (**Austria.ICB4** für Österreich) beschreibt Kompetenzen (nicht Rollen), die von Personen benötigt werden, die im Bereich Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement tätig sind. Der vorliegende Leitfaden, **ICB4 in einer agilen Welt**, beschreibt, wie die Kompetenzen der ICB4 in einer agilen Welt **interpretiert** werden können.

Es gibt drei Kompetenzbereiche: Kontext (perspective), Persönliche und Soziale (people) und Technische (practice). Jeder Kompetenzbereich umfasst eine Reihe von Kompetenzen, insgesamt sind es 29.

Jede Kompetenz beschreibt Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Beherrschung der Kompetenz erforderlich sind. Kompetenzindikatoren (Key Competence Indicators, KCIs) sind die Indikatoren für eine erfolgreiche agile Führung. Zu jedem Kompetenzindikator gibt es Messgrössen, die detaillierte Kriterien beschreiben. Diejenigen, die für agile Leader unerlässlich sind, sind markiert mit **(A)**.

Kapitel 4

4 Kompetenzen für Personen, die in agilen Organisationen arbeiten

4.1 Kontext Kompetenzelemente («Perspective»)

4.1.1 Strategie (1.01)

Beschreibung

Führungskräfte innerhalb agiler Organisationen nehmen den schnellen Wandel an, der sich auf die Art und Weise auswirkt, wie sie ihre Strategie entwickeln und umsetzen, um die Vision der Organisation zu erreichen. Mittels agiler Strategie kann die Organisation Chancen nutzen und schnell auf Bedrohungen reagieren. Agile Leader müssen verstehen, dass sich die Strategie entwickelt und nicht in Stein gemeisselt ist. Diejenigen, die die Strategie gestalten und anpassen, tun dies als Teil eines Lernprozesses, der ein Instrument ist, um der Arbeit der Organisation zusätzliche Bedeutung zu verleihen.

Wissen

- Akzeptabler Verlust
- Agiles Performance Management
- Geschäftsmodell Canvas
- Grundwerte
- Ökonomische Sichtweise
- Hindernisse
- Leichtgewichtige Geschäftsfälle (Lightweight business case)
- Mission
- Strategie
- SWOT
- Vision

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Kontextbewusstsein
- Entrepreneurship
- Mission und Vision
- Reflexion betreffend die Ziele der Organisation
- Strategisches Denken

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.1.1.1 Agile Teams mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen

- Spiegelt die Mission und die Vision der Organisation wider
- Interagiert mit dem internen und externen Kontext der Organisation, um die agile Arbeit mit Mission, Vision und Strategie in Einklang zu bringen (A)
- Ermöglicht, dass die Ziele und der Nutzen der agilen Arbeit mit der Mission, der Vision und der Strategie übereinstimmen (A)
- Entwickelt und implementiert Massnahmen, um die strategische Ausrichtung der agilen Teams transparent zu machen (A)
- Überprüft, ob die agile Arbeit einen Nutzen für die Organisation und einen Mehrwert für ihre Kunden bringt (A)

4.1.1.2 Chancen identifizieren und ausschöpfen, die die Strategie der Organisation beeinflussen

- Kennt und versteht den Strategieentwicklungsprozess
- Identifiziert neue Chancen und Risiken, die die Strategie verändern könnten (A)
- Nutzt die Erkenntnisse aus der Community, um die Organisationsstrategie zu bereichern (A)
- Beeinflusst den Strategieentwicklungsprozess und die Strategie mittels Verbesserungsvorschläge

4.1.1.3 Rechtfertigung für die Veränderung entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die dazu geführt haben, weiterhin bestehen

- Reflektiert und definiert die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe der Veränderung
- Identifiziert die Ziele, die für das agile Arbeiten erforderlich sind, um den geplanten Nutzen zu generieren
- Validiert und „verkauft“ die Gründe gegenüber den Kapitalgebern und Eigentümern der agilen Arbeit
- Beurteilt die Begründung aus strategischer und ganzheitlicher Perspektive neu und validiert diese
- Definiert und managt die Voraussetzungen, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen **(A)**
- Ermöglicht schnelle Lieferungen, um zu überprüfen, ob die agile Arbeit einen Kundennutzen generiert **(A)**
- Legt fest, ob es notwendig ist, die agile Arbeit aufgrund von Redundanz oder veralteter strategischer Bedeutung einzustellen

4.1.1.4 Kritische Erfolgsfaktoren bestimmen, beurteilen und überprüfen

- Leitet ab und/oder entwickelt eine Reihe von kritischen Erfolgsfaktoren (KEFs) für die strategischen Ziele
- Nutzt formale KEFs für die strategische Angleichung, identifiziert aber auch deren informellen Kontext
- Bindet Teammitglieder ein, um die Organisationsstrategie bei der Entwicklung von KEFs zu bereichern (A)
- Macht KEFs für die strategische Ausrichtung der agilen Arbeit transparent (A)
- Verwendet die KEFs für das Management der Stakeholder
- Verwendet die KEFs für die Entwicklung von Anreizen und Anerkennungen sowie einer motivierenden Kultur
- Beurteilt die Realisierung im langfristigen strategischen Kontext neu

4.1.1.5 Key Performance Indicators (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen

- Entwickelt Informationssysteme, einschließlich Kanäle und Formate, für jeden kritischen Erfolgsfaktor (A)
- Entscheidet über den Einsatz von wertbasierter KPI-Entwicklung (A)
- Verwendet Informationssysteme für die Erfüllung der strategischen Ziele (A)
- Nutzt Informationssysteme, um die Stakeholder zu beeinflussen (A)
- Verwendet Informationssysteme für die Entwicklung von Entwicklungsplänen (A)
- Verwendet Informationssysteme zur Entwicklung eines Anreizund Anerkennungssystems (A)
- Beurteilt die Ergebnisse neu, indem er KPIs einsetzt und das Management der Nutzenrealisierung stärkt (A)

4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02)

Beschreibung

Eine zunehmend komplexe und unsichere Welt stellt die Organisationen vor grosse Herausforderungen. Auf der einen Seite müssen sie die Verschwendung so weit wie möglich reduzieren (Lean-Philosophie) und auf der anderen Seite agil sein. Letzteres ist nur möglich, wenn auch die Individuen innerhalb von Organisationen vielseitig sind.

Es gibt neue Arbeitsweisen, bei denen die Entscheidungsfindung so nah wie möglich an den an der Ausführung beteiligten Personen und so spät wie möglich, wenn dies gerechtfertigt ist, stattfindet. Der Fokus der Steuerung ist auf die Schaffung von Kundennutzen durch einen iterativen Ansatz ausgerichtet, anstatt auf der Entwicklung eines traditionellen Plans und dessen anschließender Realisierung. Beim agilen Ansatz wird in kurzen Zyklen zugunsten eines linearen Ansatzes gearbeitet, und es wird in jedem Zyklus kontinuierlich auf die Entwicklung von Resultaten und deren Qualität geachtet.

Obwohl es Ansätze gibt, die eine Orientierungshilfe für neue agile Arbeitsweisen bieten, haben Organisationen oft ihre eigene Interpretation dessen, was dies in ihrem Kontext bedeutet. Agiles Arbeiten wird am besten als eine Philosophie mit Frameworks angesehen, die diesen neuen Ansatz unterstützen. Anstatt agil von oben nach unten zu implementieren, sollten Menschen daher agil werden, was ein grund-legendes Umdenken erfordert. Dies gilt für alle Arten von Projektansätzen, ob iterativ, linear oder eine Kombination aus beidem.

Die Art und Weise, wie sich Organisationen selbst strukturieren, hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Viele moderne Organisationen verteilen nicht mehr die Macht von oben nach unten. Sie bevorzugen eine flache Organisation, die frei von einer formalen Hierarchie ist und Autorität und Autonomie so mit den Rollen verknüpft, dass ein erhebliches Mass an Selbstlernen und Anpassung besteht. Eine der Herausforderungen an dieses Organisationsmodell besteht darin, dass es für Menschen aus verschiedenen Bereichen der Organisation oder verschiedenen Gruppen schwierig sein kann, Ideen auszutauschen und miteinander zu arbeiten. Ein agiler Leader muss in der Lage sein, effektiv zwischen verschiedenen Strukturen bzw. Gruppen und Prozessen zu arbeiten.

Wissen

- Agile Frameworks
- Agiles Manifest und Prinzipien
- AgilePM[1]
- Agnostic Agile
- Aufgabentrennung
- Entwicklungsstadien einer Organisation

[1] **AgilePM ist ein geschützter Name des Agile Business Consortium Ltd.**

- Handlungsvollmacht
- Kreisstruktur (Agile Planning Circles)
- Lean-Konzepte und -Prinzipien
- Lean Start-up
- Modern Agile
- Selbststeuernde Konzepte
- Stammestum (Tribalismus)
- Systemansatz bzw. Denken in Systemen
- Wertefluss

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Agile Denkweise
- Design Thinking
- Lean-Gesinnung
- Unterstützende Führung (Servant Leadership)
- Verständnis für Entscheidungsfindung
- Verständnis von Werteflüssen
- Vision zur Reduktion der Verschwendung

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.1.2.1 Prinzipien der agilen Arbeit und deren Einführung kennen

- Anerkennt agile Prinzipien und deren Anwendung **(A)**
- Erklärt die Merkmale verschiedener agiler Frameworks und erkennt sie in der Praxis **(A)**
- Erklärt und praktiziert die agile Arbeitsweise **(A)**
- Nimmt agile Konzepte wahr und vermittelt sie innerhalb der Organisation **(A)**
- Erklärt und identifiziert den aktuellen Grad der Agilität in einer Organisation **(A)**

4.1.2.2 Prinzipien des Programmmanagements im agilen Kontext*) und deren Einführung kennen

- Erklärt die Eigenschaften des verwendeten Frameworks für die Skalierung **(A)**
- Erklärt das Konzept der agilen Skalierung **(A)**

4.1.2.3 Prinzipien des agilen Portfoliomanagements*) und deren Einführung kennen

- Erklärt die Merkmale eines Portfolios im agilen Kontext, kritische Erfolgsfaktoren (KEFs) und Key Performance Indicators (KPIs) (A)
- Kennt das Konzept des Managements eines Portfolios im agilen Kontext (Organisationsstrukturen und -prozesse) (A)
- Baut ein Portfoliosystem im agilen Kontext auf, um sicherzustellen, dass die Beauftragung den Kapazitäten der Organisation entspricht (A)

4.1.2.4 Agile Arbeit mit den Supportfunktionen in Einklang bringen

- Kennt die Menschen, Prozesse und Dienstleistungen der unterstützenden Funktionen
- Schließt die Lücke zwischen der Stammorganisation und den agilen Teams (A)
- Baut Beziehungen zu den unterstützenden Funktionen auf und pflegt sie

4.1.2.5 Agile Arbeit mit den Entscheidungsund Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen

- Identifiziert die Standardund Sonderregeln der Organisation für alle Fälle, die in der eigenen Zuständigkeit und Verantwortung liegen

***) pma Anmerkung: Die Begriffe Programm und Portfolio werden über die ICB 4.1 definiert.**

- Stimmt die Kommunikation in den agilen Teams mit den Bedürfnissen der Stammorganisation ab **(A)**
- Wendet die Art der Qualitätssicherung der Organisation bei der Einrichtung eines Berichtssystems für die Stammorganisation an

4.1.2.6 Agile Arbeit mit den Prozessen und Funktionen des HR in Einklang bringen

- Nutzt HR für die Rekrutierung von Personal mit den erforderlichen Kompetenzen
- Geht bewusst mit der Abgrenzung zwischen der agilen Organisation und dem HR um
- Baut gute Beziehungen zum HR auf und pflegt sie **(A)**
- Nutzt die Prozesse des HR um Schulung und individuelle Entwicklung zu ermöglichen

4.1.2.7 Agile Arbeit mit den Finanzund Controlling-Prozessen in Einklang bringen

- Kennt die Prozesse der Finanzund Controlling Funktionen
- Setzt verpflichtende und/oder optionale Instrumente der Finanzen und des Controllings situationsgerecht ein
- Überwacht und kontrolliert, ob Regeln, Richtlinien und andere Finanzdienste effektiv und effizient zum Nutzen der agilen Arbeit eingesetzt werden **(A)**
- Kommuniziert und berichtet Finanzstatus und Trends klar und objektiv

4.1.2.8 Prinzipien des klassischen Managements und der agilen Arbeit verbinden

- Versteht die Prinzipien des klassischen bzw. traditionellen Managements **(A)**
- Drückt agile Werte und Prinzipien respektvoll und flexibel aus **(A)**
- Versteht typische Szenarien und kann erklären, wann klassisches Management eingesetzt werden sollte und wann ein agiler Ansatz effizienter ist **(A)**

4.1.3 Compliance, Standards und Regelwerke (1.03)

Beschreibung

Das Reduzieren von Verschwendung und das Schaffen von Mehrwert sind Ziele, die über die Grenzen des Teams und der Organisation hinausgehen sollten. Agile Leader sind sich des grösseren Zusammenhangs bewusst, in dem sie arbeiten. Die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und die Einhaltung verbindlicher Anforderungen ist ein Muss, ebenso wie die Notwendigkeit, den Zweck ihrer Arbeit im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung und die damit verbundenen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft zu berücksichtigen.
Agile Leader sollten eine Kultur in ihren Teams fördern, in der sich die Mitglieder darüber einig sind, wie sie zusammenarbeiten werden, um sich an Standards, Vorschriften und Nachhaltigkeitszielen auszurichten.

Wissen

- Datenschutzbestimmungen
- Angebot, Einvernehmen, Konsens
- Gesetze betreffend die Arbeitsbedingungen
- Natur Kapital
- Normen
- Ökonomisches Kapital
- Regelwerke
- Soziale Verantwortung der Organisation
- Soziales Kapital
- Standards
- Vereinbarungen

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Anpassen von Frameworks, Standards und Normen
- Benchmarking
- Kommunikation von Frameworks, Standards und Normen
- Kritisches Denken
- Vorbildfunktion

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.1.3.1 Die für die agile Arbeit gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten

- Anerkennt den rechtlichen Kontext und seine Anwendungen
- Filtert die relevanten Vorschriften und nutzt sie
- Identifiziert rechtliche Risiken in Bezug auf die agile Arbeit und konsultiert bei Bedarf die Experten
- Anerkennt Aufsichtsund Regulierungsbehörden als Stakeholder und managt diese entsprechend
- Stimmt die Beschaffungswege mit den Vorschriften/Vorgaben ab

4.1.3.2 Alle für die agile Arbeit relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten

- Identifiziert die relevanten SGU-Vorschriften für das agile Arbeiten
- Definiert den SGU-Kontext für die agile Arbeit
- Identifiziert Risiken, die sich aus der Umsetzung von SGU-Massnahmen für die agile Arbeit ergeben
- Schafft eine sichere und gesunde Umgebung für die agilen Teammitglieder
- Wendet SGU für die Nachhaltigkeit der agilen Arbeit an

4.1.3.3 Alle für die agile Arbeit relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten

- Kennt die entsprechenden Verhaltensregeln
- Kennt die Berufsvorschriften der jeweiligen Branche
- Identifiziert ethische Grundsätze und handelt dementsprechend
- Identifiziert und wendet auch handelsübliches, nicht kodiertes Recht an
- Stimmt die Beschaffungspraktiken mit den geschäftlichen Verhaltenskodizes ab
- Verhindert präventiv Verstösse gegen die Verhaltensregeln, insbesondere durch die agilen Teammitglieder

4.1.3.4 Für die agile Arbeit relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten

- Identifiziert die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen der agilen Arbeit
- Definiert und kommuniziert die Nachhaltigkeitsziele für die agile Arbeit und ihre Ergebnisse
- Stimmt die Ziele mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Organisation ab
- Bringt die Anforderungen von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft (Menschen, Planet, Profit) mit agiler Arbeitsweise und Produkten in Übereinstimmung
- Fördert die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

4.1.3.5 Für die agile Arbeit relevante professionelle Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln

- Identifiziert und verwendet die relevanten professionellen Standards für das agile Arbeiten
- Identifiziert die Besonderheiten eines Frameworks und steuert die Risiken, die sich aus der Anwendung eines Ansatzes auf die agile Arbeit ergeben
- Identifiziert und nutzt Best Practices für die Organisation eines agilen Teams
- Entwickelt und implementiert massgeschneiderte Standards für das Management agiler Teammitglieder

4.1.3.6 Agilität der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern

- Identifiziert und beurteilt die relevanten Defizite an organisatorischer Kompetenz für agiles Arbeiten
- Identifiziert und setzt relevante Benchmarks für die Defizitbereiche
- Identifiziert die Benchmarking-Basis und Best Practices
- Vergleicht den aktuellen Stand mit der Best Practice
- Identifiziert Massnahmen für die erforderlichen Verbesserungen
- Implementiert die identifizierten Massnahmen und beurteilt den erzielten Nutzen
- Verbreitet das erworbene Know-how in der gesamten Organisation

4.1.4 Macht und Interessen (1.04)

Beschreibung

Einfluss ohne Zwang ist das Rückgrat der agilen Führung. Wenn die eigene Macht ausgeübt werden muss, sollte sie mit grosser Sorgfalt den an den Aktivitäten der Organisation interessierten Parteien dienen. Dieses Ideal wird vielleicht nicht von allen in Machtpositionen geteilt. Ein agiler Leader bietet einflussreiche und inspirierende Führung und lässt sich nicht von den Zielen abbringen. Daher erkennt und versteht der Einzelne informelle persönliche Interessen und Gruppeninteressen sowie die daraus resultierende Politik und die entsprechende Nutzung von Macht.
Der agile Leader begegnet den Charakteristiken jedes Einzelnen mit Respekt und entwickelt auf diese Weise die notwendige Sensibilität, wodurch die beteiligten Parteien auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Sie bringt Menschen zusammen, indem sie ihren Einfluss verstehen und ihre Interessen beachten, um ein Gleichgewicht zu finden.

Wissen

- Autorität
- Beeinflussung
- Formale vs. informale Macht
- Laterale Führung
- Machtquellen
- PESTLE-Methode
- Politik

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Diplomatie
- Einfluss statt Macht nutzen
- Interessen der Stakeholder aufdecken
- Psychologische Prozesse beobachten und analysieren
- Sensibilität
- Teamfokus
- Werte entdecken

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.1.4.1 Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf die agile Arbeit beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen der agilen Arbeit verwenden

- Erkennt und beurteilt die persönlichen Ambitionen und Interessen relevanter Einzelpersonen oder Personengruppen
- Erkennt und beurteilt die Unterschiede zwischen persönlichen und organisationalen Interessen und Zielen

4.1.4.2 Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf die agile Arbeit beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen der agilen Arbeit verwenden

- Erkennt den informellen Einfluss, die Macht und deren Wirkungsbereich bestimmter Personen in verschiedenen Situationen an und kann sie abschätzen
- Kann Gruppenzugehörigkeiten und Beziehungen in Bezug auf die agile Arbeit unterscheiden

4.1.4.3 Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen der agilen Arbeit einsetzen

- Identifiziert und erkennt die Unterschiede zwischen Verhaltensweise und Persönlichkeit
- Identifiziert und erkennt die Unterschiede zwischen kulturellen Aspekten und der Persönlichkeit

4.1.5 Kultur und Werte (1.05)

Beschreibung

Kultur kann definiert werden als die Überzeugungen, Annahmen, Werte und Interaktionsformen, die dem einzigartigen sozialen und psychologischen Charakter einer Organisation zugrunde liegen. Ungeschriebene Regeln beeinflussen das Verhalten und die Einstellungen von Individuen und Gruppen. Kultur kann indirekt oder beobachtbar Grundwerte einer Organisation bewahren. Die Organisationskultur spiegelt oft die nationale(n) Kultur(en) wider, was die Komplexität weiter erhöht. Veränderungen herbeizuführen, auch wenn sie eindeutig Wert schaffen, kann eine Herausforderung für agile Leader sein. Der agile Leader ist dafür verantwortlich, dass eine agile Kultur in die bestehende Organisationskultur integriert wird. Verschiedene agile Rahmenbedingungen beziehen sich auf Werte wie Engagement, Mut, Konzentration, Offenheit und Respekt. Die zugrunde liegenden, oft unbewussten Grundannahmen innerhalb einer Organisation unterstützen diese Werte zunächst nicht immer.

Wissen

- Dimensionen der nationalen Kultur
- Dimensionen der Organisationskultur
- Dominante Kultur
- Empirische Arbeit
- Kultur

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Brückenschlag zwischen verschiedenen Kulturen
- Kulturelles Bewusstsein
- Respekt gegenüber anderen Kulturen und Werten
- Wertebewusstsein

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.1.5.1 Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf die agile Arbeit beurteilen

- Kennt und berücksichtigt die kulturellen Werte, Normen und Anforderungen einer Gesellschaft
- Identifiziert die Grundwerte der Organisation, in der die Teams tätig sind, und erkennt, wie diese einen Einfluss auf das agile Arbeiten haben können **(A)**
- Arbeitet nach gesellschaftlichen, kulturellen Anforderungen und Werten, ohne persönliche und/oder agile Werte zu gefährden **(A)**

4.1.5.2 Organisationskultur zur besseren Abstimmung mit agilen Werten fördern

- Bietet gegebenenfalls agile Alternativen zu bestehenden Praktiken an **(A)**
- Kennt die Werte und die Mission der Organisation und wendet sie an
- Hilft, die Organisation gegebenenfalls zu einer agileren Arbeitsweise zu führen **(A)**
- Kennt die Qualitätsrichtlinien der Organisation, wendet sie an und übersetzt das dahinterstehende Denken in agile Praktiken **(A)**
- Anerkennt die Auswirkungen formaler Normen, Anforderungen, Organisationswerte sowie Mission und Qualitätsrichtlinien auf das agile Arbeiten
- Handelt nachhaltig durch die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung der Organisation

4.1.5.3 Informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das agile Arbeiten beurteilen

- Anerkennt, analysiert und respektiert die informelle Kultur und die Werte der Organisation(en). Coacht die Stammorganisation in der Anwendung agiler Werte **(A)**
- Identifiziert die Auswirkungen der informellen Kultur und der Werte der Organisation auf das agile Arbeiten, in Übereinstimmung mit den informellen Werten der Organisation und Normen
- Wird aktiv, wenn die (in)formelle Kultur der Organisation nicht mit der agilen Kultur und den agilen Werten in Einklang steht **(A)**

4.2 Persönliche und Soziale Kompetenzelemente («People»)

4.2.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement (2.01)

Beschreibung

Die Fähigkeit eines Individuums, sich selbst zu reflektieren und zu managen, ist der grundlegende Aspekt, auf dem Agilität aufgebaut ist. Der agile Leader sollte eine Wachstumsdenkweise haben, die in der Überzeugung besteht, dass er sich durch Engagement kontinuierlich weiterentwickeln und diese Lernhaltung innerhalb der Organisation fördern muss. Agile Leader sollten über ihre eigenen Leistungen und Fähigkeiten nachdenken und die persönliche Motivation haben, sich anzupassen und sich weiterzuentwickeln. Diese Selbstreflexion berücksichtigt die Interaktionen des agilen Leaders mit anderen und wie sich ihr eigenes Verhalten entwickeln kann, um positive Veränderungen in ihren Resultaten und Arbeitsbeziehungen zu bewirken.

Die Zeit zu finden und die Disziplin zu haben, um zu reflektieren, sich anzupassen und sich weiterzuentwickeln, erfordert Selbstmanagement. Der agile Leader muss seine eigene Arbeitslast bewältigen, sich nach innen auf sich selbst konzentrieren und gleichzeitig sicherstellen, dass die Teammitglieder Arbeitsbedingungen haben, die sie fördert und ermutigt, dasselbe zu tun. Dieses positive und aufbauende Klima ist eine wichtige Quelle für die Befriedigung am Arbeitsplatz und erleichtert den Umgang mit Stress.

Wissen

- Entspannungstechniken
- Lernziele
- Persönliches Kanban
- Persönlichkeitsmerkmale
- Priorisierungstechniken
- Selbstmanagementtechniken
- Stressund Burn-out-Management
- Wachstumsmentalität
- Zeitmanagement

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Arbeitstempo
- Begrenzt die Menge der laufenden persönlichen Arbeit
- Bewusstsein für Situationen, die zu eigenen Ablenkungen führen
- Emotionale Intelligenz
- Fördert Selbstmanagement
- Lernbereitschaft
- Selbstreflexion und Selbstanalyse
- Setzt sinnvolle, authentische und herausfordernde Ziele

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.1.1 Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren

- Reflektiert die eigenen Werte und identifiziert gemeinsame Werte mit dem Team und der agilen Arbeit **(A)**
- Berücksichtigt die eigenen Werte und Ideale, um Entscheidungen zu treffen
- Kommuniziert die eigenen Prinzipien und persönlichen Bedürfnisse
- Legt die eigenen Erfahrungen offen und ist bereit sie zu diskutieren
- Relativiert die eigene Erfahrung im jeweils relevanten Kontext
- Nutzt die eigene Erfahrung, um Hypothesen über Menschen und Situationen aufzustellen **(A)**

4.2.1.2 Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen

- Identifiziert den Wert der eigenen Stärken, Grenzen und Schwächen sowie Talente in Bezug auf das Team und die agile Arbeit. Legt sowohl Stärken als auch Schwächen offen **(A)**
- Setzt die eigenen Stärken, Talente und Leidenschaften wirksam ein
- Macht die Vorzüge der Weiterentwicklung deutlich **(A)**
- Bewahrt die Gelassenheit in Stresssituationen
- Akzeptiert Rückschläge als Chancen zu lernen **(A)**

4.2.1.3 Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren

- Zeigt, dass die eigenen Motive bekannt sind
- Setzt persönliche und berufliche Ziele und Prioritäten
- Wählt Aktivitäten aus, die sowohl zu den persönlichen als auch zu den Teamzielen beitragen **(A)**
- Benennt eigene Ablenkungen und bespricht sie mit dem Team **(A)**
- Reflektiert sich selber regelmässig, um den Fokus auf die Ziele aufrecht zu erhalten
- Liefert persönliche Verpflichtungen rechtzeitig, stellt frühzeitig Herausforderungen fest und bittet um Hilfe vom Team
- Konzentriert sich auf seine Aufgaben trotz zahlreicher Ablenkungen oder Unterbrechungen. Ziel ist es, Ablenkungen oder Unterbrechungen zusammen mit dem Team in Zukunft zu vermeiden **(A)**
- Bespricht ungewisse Situationen mit dem Team und dem Product Owner, trifft geeignete Entscheidungen auf der Grundlage der Diskussionen

4.2.1.4 Eigene Arbeit abhängig von der Situation, den eigenen Ressourcen und der Gesamtsituation des Teams organisieren

- Plant und erfasst die eigene Arbeitszeit
- Priorisiert konkurrierende Anforderungen auf der Grundlage von vereinbarten gemeinsamen Prioritäten des Teams **(A)**
- Sagt nein, wenn es angebracht ist
- Nutzt persönliche Ressourcen, um den Wert für den Kunden zu maximieren **(A)**
- Passt die sprachliche Ausdrucksweise der Situation an
- Entwickelt gemeinsam mit dem Team situationsgerechte Taktiken

4.2.1.5 Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen

- Nutzt Fehler oder schlechte Ergebnisse als Impuls für Lernaktivitäten. Legt Fehler offen, um anderen beim Lernen zu helfen
- Nutzt Rückmeldungen als Chance für die persönliche Entwicklung
- Sucht Ratschläge und bietet Beratung an
- Misst den Teamerfolg und ermittelt persönliche Wachstumschancen **(A)**
- Konzentriert sich auf die kontinuierliche Verbesserung der Teamarbeit und der Kapazitäten

4.2.2 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (2.02)

Beschreibung

Die beruflichen Werte eines agilen Leaders entspringen der agilen Denkweise. Die Motive, Verhaltensweisen und Handlungen einer Führungskraft sollten die Prinzipien der Agilität widerspiegeln. Das bedeutet, dass die Teammitglieder verstanden und akzeptiert werden (wer sie sind und welche Werte sie einbringen). Die Rolle des agilen Leaders besteht dann darin, dem Team die Ressourcen zur Verfügung zu stellen und die Bedingungen zu schaffen, die es ihm ermöglichen, seine Arbeit wirklich zu erledigen.
Der agile Leader muss sicherstellen, dass sein eigenes Verhalten und Handeln konsistent bleiben, so dass er als glaubwürdig und vertrauenswürdig wahrgenommen wird. Auf diese Weise mit gutem Beispiel voranzugehen, zeigt Integrität und kann andere dazu inspirieren, die gleichen Werte beizutragen und positive Verhaltensweisen innerhalb der Organisation zu übernehmen. Agile Leader stellen sicher, dass das gemeinsame Interesse Vorrang vor individuellen Interessen hat.

Wissen

- Agile Prinzipien
- Ethik
- Moralische Normen
- Nachhaltigkeitsprinzipien
- Persönliche Werte
- Soziale Gleichheit
- Universell gültige Rechte
- Verhaltenskodex

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Belastbarkeit unter Druck
- Ethik
- Individuelle Agilität
- Respekt
- Transparenz
- Tun, was du predigst
- Vorbild für die Agilität

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.2.1 Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden

- Kennt und reflektiert die eigenen Werte
- Nutzt eigene Werte und Ideale, um Entscheidungen zu treffen
- Kommuniziert die eigenen Prinzipien

4.2.2.2 Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern

- Thematisiert Nachhaltigkeitsaspekte bei Lösungen proaktiv
- Berücksichtigt und bezieht langfristige Ergebnisse in die Lösung mit ein

4.2.2.3 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Hndlungen übernehmen

- Übernimmt die volle Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen
- Übernimmt sowohl für positive als auch für negative Ergebnisse die Verantwortung
- Trifft Entscheidungen und hält sich an Vereinbarungen mit anderen
- Arbeitet an persönlichen Defiziten, die dem Erfolg im Weg stehen

4.2.2.4 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren

- Zeigt Übereinstimmung von Worten und Taten
- Verwendet ähnliche Ansätze zur Lösung ähnlicher Probleme
- Passt das persönliche Verhalten dem Kontext der Situation an

4.2.2.5 Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen

- Erledigt Arbeitsaufträge gründlich und sorgfältig
- Erwirbt sich Vertrauen durch das Abliefern von vollständiger und sorgfältiger Arbeit

4.2.3 Persönliche Kommunikation (2.03)

Beschreibung

Eine hauptsächliche Arbeitsweise von agil ist das Mitgestalten. Die persönliche Kommunikation ist der effizienteste und effektivste Weg, um Informationen mit und unter den Teammitgliedern auszutauschen. Ein Gespräch zu führen ist die wichtigste Form der Kommunikation im agilen Arbeiten. Dies ist nicht einfach, wenn die Teams über mehrere Standorte verteilt sind.
Der agile Leader repräsentiert nicht immer notwendigerweise eine Gruppe, sondern sollte die Schaffung und Aufrechterhaltung eines sozialen Netzwerks unterstützen, in dem sich Menschen treffen und miteinander reden. Eine Schlüsselverantwortung eines agilen Leaders besteht darin, sicherzustellen, dass die Beteiligten im Gespräch aktiv präsent sind und dass Fehlkommunikation begrenzt ist.
Agile Leader zeigen ein offenes und konfliktfreies Forum für die Interaktion mit sich selbst und im Team beispielhaft auf. Dazu gehört auch die Verpflichtung, konstruktive Rückmeldungen zu geben und selbst offen für Rückmeldungen zu sein.

Wissen

- Aktives Zuhören
- Elevator Pitch
- Feedback
- Gespräch
- Information
- Kommunikation (ohne Druck)
- Körpersprache
- Präsentationstechniken

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Authentizität
- Empathie
- Kommunikationsfähigkeiten
- Körpersprache
- Nicht steuerndes Feedback
- Prägnanz

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.3.1 Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen

- Verfeinert Informationen, betont den Kundennutzen, logisch von Adressaten und Situation abhängig
- Verwendet eine leicht verständliche Sprache
- Nutzt öffentliche Reden und Präsentationen
- Führt Coaching und Schulungen durch
- Moderiert und leitet Besprechungen
- Nutzt Visualisierung, Körpersprache und Intonation, um Botschaften zu unterstützen und zu betonen

4.2.3.2 Offene Kommunikation ermöglichen und fördern

- Schafft eine offene und respektvolle Atmosphäre
- Hört aktiv und geduldig zu, bestätigt was gehört wurde, wiederholt das Gehörte in eigenen Worten und stellt sicher, dass es richtig verstanden wird
- Unterbricht nicht und fängt nicht zu sprechen an während andere reden
- Ist offen und zeigt ernsthaftes Interesse an neuen Ideen

- Bestätigt, dass die Botschaft/Information verstanden wurde oder bittet, wenn nötig, um Klärung, Beispiele und/oder Details
- Schafft einen sicheren Kontext für das Team, in dem es Meinungen und Gefühle ausdrücken kann
- Schafft jeweils eine offene Situation, in der jeder Beteiligte Anregungen und Verbesserungsvorschläge einfach machen kann

4.2.3.3 Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen

- Wählt je nach Zielgruppe die geeigneten Kommunikationsarten und -kanäle aus
- Kommuniziert über die ausgewählten Kanäle entsprechend der gewählten Art
- Unterstützt die Kommunikation und sorgt dafür, dass sie etwas bewirkt

4.2.3.4 Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren

- Nutzt moderne Kommunikationstechnologien wie beispielsweise Webinare, Telefonkonferenzen, Chats oder Cloud Computing
- Definiert und pflegt klare Kommunikationsprozesse und -verfahren
- Fördert den Zusammenhalt und die Teambildung

4.2.3.5 Humor und Perspektivenwechsel angemessen anwenden

- Kann bei der Kommunikation nach Bedarf die Perspektive ändern
- Verringert die Spannung durch den Einsatz von Humor, wenn passend

4.2.4 Beziehungen und Engagement (2.04)

Beschreibung

Agile Organisationen bestehen aus sozialen Netzwerken mit selbstgesteuerten Teams, die von ihren Führungskräften betreut werden. Die Zusammensetzung dieser Netzwerke kann dynamisch sein, aber die Einzelpersonen werden klare Vereinbarungen darüber haben, wie sie zusammenarbeiten. Agile Leader sollten Teilen des Netzwerks als Unterstützer eine Orientierung geben und nicht durch Top-Down-Anweisungen. Unterstützende Führungskräfte fördern “helfende” Beziehungen, in denen die agilen Leader anderen helfen, zu verstehen und zu beurteilen, was um sie herum geschieht, damit sie fundierte Entscheidungen für sich selbst treffen können. Dies wiederum erhöht den Wert des Netzwerks und das gesamte Sozialkapital der agilen Organisation.
Durch die Konzentration auf die Beseitigung von Hindernissen und die Förderung des Fortschritts ermöglicht der agile Leader dem Team, seine Arbeit autonom zu organisieren, was eine effektive Möglichkeit ist, Menschen zu motivieren. Wenn Menschen Autonomie haben, Ziele in ihrer Arbeit verfolgen und ermutigt werden, ihre Fähigkeiten zu beherrschen, sind sie eher bereit, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Die Erschließung dieses Potenzials ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für agile Führung. Die Aspekte Unterstützung und Governance der agilen Führung müssen im Gleichgewicht sein.
Jedermann in einer agilen Organisation sollte zur richtigen Zeit über die richtigen Informationen verfügen, um evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen. Eine offene Haltung gegenüber Menschen bedeutet, dass Informationen innerhalb einer Organisation frei fliessen können und dass die Beziehungen stärker werden. Offenheit bedeutet, Transparenz zu schaffen und Fragen zu stellen, während man sich das Urteil vorbehält. Dies trägt auch dazu bei, Vertrauen aufzubauen, da Einzelpersonen es in diesem Kontext vermeiden, dass ihr Ego ihr Verhältnis zu anderen dominiert. Das Verständnis der Überzeugungen und Ängste einer anderen Person kann dazu beitragen, die Zusammenarbeit und Einigung zu erleichtern. Durch das Verständnis für andere und durch eine offene Haltung schafft der agile Leader Klarheit über die zu erreichenden Ziele, Ergebnisse und Fortschritte in der Organisation.

Wissen

- Beziehung
- Empathie
- Kompetenz
- Meisterschaft
- Motiv
- Motivation
- Offenheit
- Prozessberatung
- Schwache/starke Bindungen
- Selbstbestimmungstheorie
- Soziales Netzwerk
- Sozialkapital
- Treiber
- Vertrauen
- Vertraulichkeit
- Zweck

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Einsatz von Sozialkapital
- Entwicklung einer hilfreichen Beziehung
- Feedback geben und erhalten
- Kommunikationsmethoden
- Respekt gegenüber anderen
- Wissensaustausch

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.4.1 Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen

- Sucht aktiv nach Möglichkeiten und Situationen, um neue Kontakte zu knüpfen
- Zeigt Interesse daran, neue Menschen kennenzulernen
- Ist in der Lage, professionelle Beziehungen aufzubauen
- Ist präsent, verfügbar und dialogbereit
- Bleibt aktiv in Kontakt, etabliert eine Routine für persönliche Gespräche **(A)**
- Fördert eine Kultur der Transparenz **(A)**

4.2.4.2 Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen

- Nimmt an sozialen Netzwerken teil und leistet eigene Beiträge
- Schafft und moderiert soziale Netzwerke
- Organisiert Veranstaltungen zum Networking
- Unterstützt Networking

4.2.4.3 Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen

- Hört aktiv zu
- Gibt anderen das Gefühl, gehört zu werden
- Stellt Fragen zur Klärung
- Bezieht sich auf die Probleme anderer und bietet Hilfe an
- Macht sich mit den Werten und Standards anderer vertraut
- Reagiert auf Kommunikation innerhalb einer angemessenen Zeit

4.2.4.4 Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden ihre Meinungen und Bedenken zu äussern

- Verlässt sich auf mündliche Zusagen
- Vertraut dem Team bei der Organisation der Arbeit **(A)**
- Erwartet, dass andere nach gemeinsamen Werten und Vereinbarungen handeln
- Frägt andere nach ihren Ideen, Wünschen und Anliegen
- Erkennt und respektiert die Unterschiede zwischen den Menschen
- Begrüsst die Bedeutung der beruflichen und persönlichen Vielfalt

4.2.4.5 Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen

Wirkt positiv

- Kommuniziert Vision, Ziele und Ergebnisse klar und eindeutig
- Lädt zur Diskussion und Kritik an der Vision, den Zielen und den Ergebnissen ein
- Fordert die Menschen heraus, sich an der Planung und Entscheidungsfindung zu beteiligen **(A)**
- Fordert die Menschen heraus, sich für bestimmte Aufgaben zu engagieren **(A)**
- Nimmt individuelle Beiträge ernst
- Sorgt für ein gemeinsames Commitment aller, um den Erfolg sicher zu stellen

4.2.4.6 Im Netzwerk vorhandenes Sozialkapital nutzen und zu seiner Vergrösserung beitragen

- Spiegelt das Sozialkapital der Netzwerke wider **(A)**
- Initiiert Aktivitäten, die das Sozialkapital des Netzwerks erhöhen **(A)**
- Ermutigt die Teammitglieder, den persönlichen Wert für das Netzwerk zu erhöhen **(A)**
- Nutzt die Stärke der persönlichen Beziehungen, um Hindernisse zu beseitigen **(A)**

4.2.5 Führung (2.05)

Beschreibung

Agile gedeiht in einem Kontext, in dem Gleichheit, Autonomie und Selbstbestimmung im Mittelpunkt stehen. Führung in einem solchen Umfeld bedeutet, Richtung zu geben, Menschen zu motivieren und Fortschritte zu ermöglichen, damit die gewünschten Ziele der Organisation erreicht werden.
Die Führungskompetenz wird als Charakteristikum und nicht als Führungsaufgabe beschrieben.
Viele Menschen können Führung zeigen, aber nur manche davon sind im Management in einer hierarchischen Position in Team oder Organisation. Ein agiler Leader repräsentiert und bietet Dienste an für diejenigen, die er führt, wobei die Interessen des Teams oder der Organisation im Mittelpunkt der Massnahmen stehen, die er durchführt. Ein agiler Leader tut dies, indem er mit gutem Beispiel vorangeht und anderen hilft, sich selbst zu entwickeln, Beziehungen aufzubauen und ihre Arbeit voranzutreiben; dazu gehört auch, Hindernisse proaktiv zu beseitigen, damit das Team den gewünschten Wert liefern kann.
Der Grad der Selbstbestimmung, den ein Team beibehält, hängt von seinen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten ab, welche der agile Leader verstehen muss. Ein Indikator für eine gute Führung ist das Niveau und die Bedeutung, die der Förderung der sozialen Integration beigemessen wird, sowie das Bewusstsein des agilen Leaders für die individuellen Fähigkeiten und Gruppenfähigkeiten des Teams und den gemeinsamen Zweck der Teammitglieder.

Wissen

- Agiles Coaching
- Coaching
- Delegierungsebenen (situative Führung)
- Dienende Führung (servant leadership)
- Einflussoder Beteiligungskreis
- Empowerment
- Management

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Agiles Vorbild
- Coaching-Techniken
- Diskussionsfähigkeiten
- Fähigkeit, eine Reihe von Werten auszudrücken
- Persönliche Demut und professioneller Wille
- Teamgeist schaffen
- Weisheit

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.5.1 Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen

- Schlägt Massnahmen vor und ergreift sie, um Hindernisse zu beseitigen
- Bietet unaufgefordert Hilfe oder Ratschläge an
- Denkt und handelt zukunftsorientiert, d.h. einen Schritt voraus
- Gleicht Initiative und Risiko aus

4.2.5.2 Verantwortung übernehmen und Engagement zeigen

- Lebt Verantwortung und Engagement in Verhalten, Ausdrucksweise und Haltung vor
- Spricht positiv über die agile Arbeit **(A)**
- Zieht andere mit und erzeugt Enthusiasmus für die agile Arbeit **(A)**
- Stellt Massnahmen auf, die mit dem Kundennutzen verbunden sind
- Sucht nach Möglichkeiten, die agilen Arbeitsprozesse zu verbessern **(A)**
- Fördert das Lernen **(A)**

4.2.5.3 Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern

- Bietet Beratung für Personen und Teams an **(A)**
- Bietet den Teammitgliedern Coaching und Mentoring an, um ihre Kompetenzen weiter zu entwickeln
- Stellt eine Vision und Werte auf und führt gemäss diesen Prinzipien
- Stimmt die individuellen Ziele mit den gemeinsamen Zielen ab und beschreibt, wie diese erreicht werden können **(A)**

4.2.5.4 Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen

- Setzt unterschiedliche Arten von Einfluss und Macht ein
- Nutzt Einfluss und/oder Macht rechtzeitig
- Wird von den Stakeholdern als dienende Führungskraft wahrgenommen **(A)**

4.2.5.5 Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen

- Begrüsst Unsicherheit (A)
- Fördert die gegenseitige Entscheidungsfindung (A)

- Trifft trotz Unsicherheit Entscheidungen rechtzeitig (A)
- Erklärt die Gründe für Entscheidungen
- Beeinflusst Entscheidungen von Stakeholdern durch das Anbieten von Analysen und Interpretationen
- Kommuniziert die Entscheidung und Absicht klar und deutlich
- Überprüft und ändert Entscheidungen nach neuen Erkenntnissen
- Reflektiert vergangene Situationen, um Entscheidungsprozesse zu verbessern

4.2.6 Teamarbeit (2.06)

Beschreibung

Eine agile Organisation konzentriert sich auf die Zusammenarbeit zwischen Einzelpersonen, Teams und Kunden. Die Teammitglieder (als Kollektiv) sollten über alle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen, um den Zweck des Teams zu erreichen. Die Teams sind meistens interdisziplinär und/oder funktionsübergreifend. Sie sollen nicht zu gross sein und selbständig arbeiten können, um agil zu bleiben und die Reaktionsfähigkeit zu erhöhen.
Die Teammitglieder sollten sich gegenseitig anspornen, Wissen austauschen und sich gegebenenfalls gegenseitig coachen. Dadurch werden sie weitgehend flexibel und damit breiter einsetzbar. Wenn innerhalb eines Teams eine integrative Kultur gelebt wird, kann dies zu einer optimalen Zusammenarbeit und höherem Erfolg führen.
Selbststeuernde Teams spielen eine entscheidende Rolle in einer agilen Organisation. Jedes Team hat seinen eigenen Zweck, und die Prioritäten jedes Teams liegen darin, ständig Mehrwert für die Organisation und für ihre Kunden zu schaffen. Dies zeigt sich in Vertrauen, Konfliktmanagement, Engagement, Verantwortlichkeit und gemeinsamen Zielen. Ohne Vorgabe einer Hierarchie hat das Team einen gemeinsamen Zweck und passt die Zusammenarbeit kontinuierlich an.
Der agile Leader stellt eine für die Teamarbeit förderliche Umgebung bereit und sorgt dafür, dass die richtigen Zeremonien (Ereignisse wie Termine, Meetings) zur richtigen Zeit durchgeführt werden.
In diesen Zeremonien seien es Stand-Ups, Workshops oder umfangreiche Interventionen, nimmt der agile Leader während der Moderation eine neutrale Position ein. Dies hindert den agilen Leader jedoch nicht daran, das Team anzuspornen, sich kontinuierlich zu verbessern.
Agile Leader sollten einzelne Mitglieder ermutigen, die vereinbarten Verantwortlichkeiten einzuhalten und ihre eigenen persönlichen Interessen nicht über gemeinsame Ziele zu stellen.

Wissen

- Action Learning
- Agile Team
- Annahmen über die gegenseitige Zusammenarbeit
- Arbeitskonferenzen
- Daily Scrum
- Diversity
- Dysfunktionen eines Teams
- Frustrationen in der Teamarbeit
- Gemeinsames Ziel
- Interventionstechniken
- Large Scale Intervention
- Open Space
- Zweck
- Selbstauswahl (Self-selection)

- Teambildungsphasen (Gruppenentwicklungsphasen)
- The Circle Way
- Virtuelle Teams
- Workshop

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Aufbau und Pflege von Beziehungen
- Ausrichten mehrerer Teams
- Förderung einer Feedback-Kultur
- Kompetenzentwicklung
- Moderationsfähigkeiten
- Neutralität
- Teambeurteilung
- Teamcoaching
- Teammoderator
- Trainingsentwicklung

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.6.1 Zusammenstellung und Entwicklung des Teams unterstützen

- Ermöglicht dem Team, an der Auswahl neuer Teammitglieder teilzunehmen **(A)**
- Klärt die Ergebnisse und schafft eine gemeinsame Vision **(A)**
- Hilft dem Team, seinen Zweck zu verstehen **(A)**
- Ermöglicht dem Team, Normen und Regeln zu entwickeln **(A)**
- Motiviert Einzelpersonen und schafft ein Teamverständnis

4.2.6.2 Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern

- Schafft Gelegenheiten für Diskussionen unter den Teammitgliedern **(A)**
- Fragt nach Meinungen, Vorschlägen und Bedenken von Teammitgliedern, um den Erfolg zu verbessern
- Teilt Erfolge mit dem Team/den Teams
- Fördert die Zusammenarbeit mit Menschen innerhalb und ausserhalb des Teams
- Ergreift geeignete Massnahmen, falls die Zusammenarbeit im Team gefährdet ist
- Unterstützt die Zusammenarbeit mit geeigneten Werkzeugen

4.2.6.3 Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen

- Fördert kontinuierliches Lernen und Wissensaustausch
- Setzt Techniken zur Mitwirkung an der Weiterentwicklung ein, wie beispielsweise Training on-the-job
- Bietet Möglichkeiten für Seminare und Workshops an (on- und off-the-job)
- Plant und fördert Lessons learned-Veranstaltungen
- Stellt den Teammitgliedern Zeit und Gelegenheit zur Selbstentwicklung zur Verfügung

4.2.6.4 Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken

Spornt das Team an, alle Aufgaben zu verteilen **(A)**

- Befähigt Menschen und Teams durch Übertragen von Verantwortung
- Erläutert die Erfolgskriterien und Erwartungen
- Fördert die Transparenz über die Leistung **(A)**

- Regt das Team zum Geben von ehrlichem und offenem Feedback an **(A)**

4.2.6.5 Fehler erkennen und das kontinuierliche Lernen aus Fehlern zu ermöglichen

- Nutzt die Auswirkung von Fehlern als Chance zum Lernen **(A)**
- Ist sich bewusst, dass Fehler passieren und akzeptiert, dass Menschen Fehler machen
- Geht mit Fehlern und deren Verursachern konstruktiv um
- Analysiert und diskutiert Fehler, um Verbesserungspotenziale in den Prozessen zu ermitteln
- Hilft den Teammitgliedern, aus ihren Fehlern zu lernen

4.2.7 Konflikte und Krisen (2.07)

Beschreibung

Konflikte treten unvermeidlich in und zwischen den Teammitgliedern sowie in der Zusammenarbeit mit anderen Teams und Stakeholdern auf. Der agile Leader anerkennt die Unvermeidlichkeit von Konflikten und sieht dies als eine Gelegenheit zum Lernen und als ein Mittel zur Stärkung der kurzund langfristigen Beziehungen.
Um Konflikte in konstruktives Verhalten zu verwandeln, sollte der agile Leader Bedingungen schaffen, mit denen Konflikte zum Nutzen des Teams genutzt werden können. Dazu gehört auch, sich im Vorfeld darüber zu einigen, wie Meinungsverschiedenheiten vom Team behandelt werden. Agile Prinzipien, wenn sie täglich praktiziert werden, können zu einer Quelle von Konflikten werden. Der agile Leader sollte daher Grundregeln aufstellen, aber den Teammitgliedern die Möglichkeit geben, darüber anregende Gespräche zu führen und eine gemeinsame Basis zu finden. Dabei entwickelt das agile Team eigene Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung und -lösung.

Wissen

- Deeskalation
- Konfliktstile
- Konfliktstufen
- Kreativitätstechniken
- Krise
- Krisenmanagement
- Proaktives Konfliktmanagement
- Schlichtung
- Wert von Konflikten in der Teambildung

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Diplomatische Fähigkeiten
- Konfliktcoaching
- Konfliktintervention
- Krisenmanagement
- Moderationsfähigkeiten
- Proaktiv
- Ruhe/Gelassenheit
- Stilflexibilität
- Stressresistenz
- Überbrückung von Widersprüchen

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.7.1 Konflikte und Krisen antizipieren und wenn möglich verhindern

- Stellt mögliche Anliegen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit des Teams
- Identifiziert und analysiert potenzielle Stresssituationen und teilt Meinungen mit dem Team **(A)**
- Ermöglicht die Lösung von Konflikten in einer Retrospektive ohne Beschuldigungen **(A)**
- Diskutiert und plant konfliktsensitive Themen offen und sofort mit dem Team **(A)**
- Schult Menschen in effektiver Kommunikation und betont gemeinsame Normen und Teampraktiken **(A)**
- Vereinbart mit dem Team Massnahmen zum Abbau von Stress **(A)**
- Reflektiert Stresssituationen in einem Team **(A)**

4.2.7.2 Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und mit dem Team angemessene Reaktionen auswählen

- Identifiziert Konflikte frühzeitig zum Nutzen des Teams **(A)**
- Analysiert die Ursachen eines Konflikts oder einer Krise gemeinsam mit dem Team und ohne Schuldzuweisung **(A)**
- Analysiert zusammen mit dem Team die möglichen Auswirkungen eines Konflikts oder einer Krise **(A)**
- Stellt verschiedene Konfliktoder Krisenansätze zur Auswahl

4.2.7.3 Konflikte und Krisen und/oder deren Auswirkungen mit dem Team lösen bzw. in ihnen vermitteln

- Spricht Probleme offen an
- Schafft eine Atmosphäre des konstruktiven Dialogs **(A)**
- Wählt und verwendet mit dem Team die richtige Methode zur Lösung des Konflikts oder der Krise
- Greift nur dann auf disziplinarische oder juristische Massnahmen zurück, wenn die Konfliktlösung mit dem Team scheitert **(A)**

4.2.7.4 Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergeben, um die zukünftige Arbeit zu verbessern

- Nutzt frühere Erfahrungen als Teil der Team-Retrospektiven zur Vorbereitung auf Konflikte und/oder Krisen **(A)**
- Motiviert das Team, die eigene Rolle im Konflikt anzuerkennen und von ihr zu lernen sowie mögliche systemische Bedingungen hinter dem Konflikt zu identifizieren **(A)**
- Nutzt Konflikte, um die Teamkultur und -praktiken zu verbessern **(A)**
- Stärkt den Zusammenhalt und die Solidarität des Teams für potenzielle, zukünftige Konflikte und Krisen

4.2.8 Vielseitigkeit (2.08)

Beschreibung

Ressourcenreichtum in agiler Arbeit ist die Fähigkeit, mit den verfügbaren Werkzeugen und Ressourcen Ergebnisse zu liefern und betont kreatives Denken, um eine Situation optimal zu nutzen. Der agile Leader hält am Grundsatz des Einfallsreichtums fest, so dass Einzelpersonen und Teams nach den Lösungen oder Ressourcen suchen, die sie benötigen, ohne in erster Linie Hilfe von anderen, wie beispielsweise dem Senior Management, zu erwarten.

Der agile Leader stimuliert und fördert die Kreativität in Teams. Dies wird durch die Schaffung eines Kontexts erreicht, in der Menschen experimentieren und Ideen austauschen können, ohne dass andere negativ urteilen. Diese Situation ermöglicht es auch Personen mit unterschiedlichen Ansichten, beste-

hende Muster zu durchbrechen, unterschiedliche Perspektiven hervorzuheben und Gruppenblindheit zu verhindern.

Wissen

- Brainstorming-Techniken
- Design Thinking
- Einvernehmen
- Entscheidungsfindung
- Laterales Denken (Querdenken)
- Lösungsorientierte Sprache
- Stimmungsbarometer
- Multikriterielle Analyse
- Problemlösung
- Rechte und linke Spalte
- Root Cause Analyse (Fehler-Ursache-Analyse)
- Silent Language
- Sounding Board
- SWOT (Team level)
- Thinking Hats (Denkhüte)
- Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten/Ishikawa)

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Lösung von Problemen
- Verschiedene Perspektiven
- Out-of-the-Box-Denken

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.8.1 Einen offenen und kreativen Kontext schaffen und unterstützen

- Ermutigt die Menschen, ihr Wissen zu teilen und ihre Meinungen in einem sicheren Kontext einzubringen
- Fördert und unterstützt Kreativität in dafür geeigneten Situationen
- Nutzt und fördert originelle und einfallsreiche Wege zur Überwindung von Hindernissen
- Holt Meinungen und Vorschläge von Anderen ein und zeigt den Willen, ihre Ideen zu berücksichtigen und/oder zu übernehmen
- Berücksichtigt die Ansichten von Anderen

4.2.8.2 Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren

- Nutzt und fördert konzeptionelles Denken, wenn es angebracht ist
- Ist sich bewusst, dass Probleme oft mehrere Ursachen haben und dass Lösungen oft mehrere Auswirkungen haben
- Wendet systemisches Denken an

4.2.8.3 Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren

- Wendet unterschiedliche Analysetechniken an
- Analysiert Probleme, um Ursachen und mögliche Lösungen zu finden
- Analysiert komplexe Daten und extrahiert daraus relevante Informationen
- Erstellt übersichtliche Berichte und Präsentation von Folgerungen, Zusammenfassungen und Trends

4.2.8.4 Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden

- Verwendet bei Bedarf Kreativitätstechniken
- Wendet divergierende und konvergierende Techniken an
- Bezieht unterschiedliche Sichtweisen und Kompetenzen mit ein
- Identifiziert Abhängigkeiten

4.2.8.5 Ganzheitliche Sicht auf die Situation und den Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern

- Zeigt ganzheitliches Denken und kann das Gesamtbild erklären
- Verwendet mehrere Perspektiven, um die aktuelle Situation zu analysieren und zu bearbeiten
- Fördert die Entscheidungsfindung im Einvernehmen **(A)**
-

4.2.9 Verhandlungen (2.09)

Beschreibung

Beim agilen Arbeiten verhandeln Menschen über verschiedene Themen und Einzelpersonen sowie Teams müssen sich auf Lösungen einigen, zu denen es unterschiedliche Meinungen gibt. Die Rolle des agilen Leaders sollte es sein, die Verhandlungen in einer kooperativen Weise zu unterstützen, so dass für alle Beteiligten ein Mehrwert geschaffen wird. Eine selbststeuernde Organisation fordert vom agilen Leader Verhandlungsgeschick, das auf jede einzelne Herausforderung zugeschnitten ist.
Der agile Leader benötigt wirksame Verhandlungskompetenzen, um sich auf das Verständnis der Perspektiven der Menschen zu konzentrieren und sie anzusprechen, um die beabsichtigten Ergebnisse zu erzielen. Die Bemühungen, die Standpunkte verschiedener Parteien zu erforschen, haben den doppelten Nutzen, das Verständnis für die Probleme aufzubauen und gleichzeitig die Beziehungen zu den Menschen zu stärken.

Wissen

- Argumentationsanalyse (uses of argument)
- Gemeinsame Vorteile
- Konfliktstile
- Mediation
- Win-Win-Strategie

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Aufbau und Pflege von Vertrauen und positiven Arbeitsbeziehungen
- Gesprächstechniken
- Meinungsvielfalt
- Verhandlungsgeschick

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.9.1 Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren

- Kennt und reflektiert die eigenen Interessen, Bedürfnisse und Einschränkungen
- Sammelt und dokumentiert relevante harte und weiche Informationen über Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen aller Beteiligten Bevorzugt die Zusammenarbeit gegenüber harten Vertragsverhandlungen **(A)**

- Analysiert und dokumentiert verfügbare Informationen, um eigene Prioritäten und wahrscheinliche Prioritäten anderer Parteien zu identifizieren

4.2.9.2 Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen

- Identifiziert gemeinsame Vorteile auf der Grundlage der Analyse der Interessen, Bedürfnisse und Prioritäten aller Parteien **(A)**
- Schlägt die richtige Option zur richtigen Zeit und auf die richtige Weise vor

4.2.9.3 Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist

- Identifiziert mögliche Verhandlungsstrategien, um den gewünschten Kundennutzen zu erreichen **(A)**
- Identifiziert sekundäre Strategien und alternative Optionen, um Was-wäre-wenn-Szenarien anzugehen
- Entscheidet sich für eine Verhandlungsstrategie und kann erklären, warum sie gewählt wurde
- Analysiert und wählt Verhandlungstechniken und -taktiken aus, um die gewünschte Verhandlungsstrategie zu unterstützen
- Identifiziert die wichtigsten Parteien, die an den Verhandlungen teilnehmen sollen, und formuliert deren Mandat klar und deutlich

4.2.9.4 Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen

- Verhandelt mit Techniken und Taktiken, die den Umständen angemessen sind, um den gewünschten Kundennutzen zu erreichen **(A)**
- Verhandelt, um eine nachhaltige Einigung zu erzielen
- Zeigt Geduld und den Willen, eine nachhaltige Einigung zu erzielen
- Setzt die beste Alternativoption um, wenn ein nachhaltiges Ergebnis nicht möglich ist (BATNA)
- Dokumentiert die Ergebnisse der Verhandlungen

4.2.9.5 Zusätzliche Verkaufsund Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen

- Sucht nach Möglichkeiten, den vereinbarten Kundennutzen früher, besser und/oder günstiger zu liefern **(A)**
- Wägt Alternativen zur aktuellen Situation und den Vereinbarungen ab
- Berücksichtigt den Einfluss von Alternativen auf die aktuellen Beziehungen

4.2.10 Ergebnisorientierung (2.10)

Beschreibung

Ein ergebnisorientierter Ansatz ist in einer agilen Organisation erkennbar, wenn er im Einsatz zyklisch für kurze Zeiträume arbeitet (iterativ) und kontinuierlich Ergebnisse liefern soll. Der situative Kontext und die Branche, in der die Organisation tätig ist, beeinflussen den Umfang der Ergebnisse. Agile Arbeiten können von diesem Ansatz profitieren, indem sie darauf abzielen, so früh und so oft wie möglich Ergebnisse zu liefern.

Das agile Arbeiten sollte den Menschen maximale Unterstützung bieten, um ihre Arbeit zu verrichten und Ergebnisse zu erzielen. Ein agiler Leader ermutigt den Einzelnen, flexibel in seinen Arbeitsabläufen zu sein und ein höheres Erfolgsniveau anzustreben. Er schafft ein Mittel zur kontinuierlichen Verbesserung, das zur Erreichung von Spitzenleistungen im Team beiträgt. Agile Leader verstehen den Zweck und das Potenzial der Organisation, tragen zur Bildung effektiver neuer Teams und zur Steigerung der

Effektivität bestehender Teams bei. Sie bauen auch ein Netzwerk von Geschäftsbeziehungen auf, die ihre Organisation unterstützen.

Wissen

- Ausführung
- Effektivität
- Effizienz
- Empirisches Arbeiten
- Gemba Kaizen
- Kata
- Plan-Do-Check-Act
- Produktivität
- Standardise-Do-Check-Act
- Sieben statistische Instrumente (Seven Statistical instruments)

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Kombination von Vogelperspektive und Aufmerksamkeit für wesentliche Details
- Effizienz
- Effektivität und Produktivität
- Unterstützung mehrerer Teams
- Identifizierung und Beurteilung alternativer Optionen
- Sensitivität für organisatorische Do's und Don'ts

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.2.10.1 Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Kundennutzen und die Ziele der Organisation evaluieren

- Betrachtet die Ziele und vereinbarten Ergebnisse der agilen Arbeit als federführend für alle Aktionen **(A)**
- Formuliert eigene Ziele basierend auf dem Kundennutzen **(A)**
- Leitet die Strategie aus den Zielen, der Risikominderung und dem Kundennutzen ab **(A)**
- Beurteilt alle Entscheidungen und Handlungen nach ihrem Einfluss auf den Kundenwert **(A)**

4.2.10.2 Bedürfnisse und Mittel aufeinander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren

- Beurteilt und priorisiert die unterschiedlichen Bedürfnisse
- Erklärt, warum bestimmte Aktionen höher priorisiert werden
- Nutzt die Ergebnisorientierung als Mittel, um "nein" zu sagen und zu erklären warum

4.2.10.3 Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und aufrechterhalten

- Schirmt das agile Team vor äusseren Störungen ab **(A)**
- Schafft gesunde, sichere und stabile Arbeitsbedingungen **(A)**
- Bietet sichere und übersichtliche Arbeitsbedingungen für die Teammitglieder **(A)**
- Stellt die notwendigen Ressourcen und Infrastrukturen zur Verfügung

4.2.10.4 Agile Arbeit und ihre Ergebnisse fördern und "verkaufen"

Verteidigt und fördert den Kundennutzen und die Ziele **(A)**

- Sucht nach Möglichkeiten und Orten, um den Kundennutzen und die Ziele zu fördern **(A)**
- Lädt andere ein, sich an der Vermarktung des Kundennutzens und der Kundenziele zu beteiligen **(A)**

4.2.10.5 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

- Differenziert die Konzepte von Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Plant und gewährleistet die geplante Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Setzt wertvolle Dinge um **(A)**
- Konzentriert sich auf kontinuierliche Verbesserungen und zeigt diese auf
- Denkt in Lösungen, nicht in Problemen
- Überwindet Widerstände
- Erkennt Einschränkungen, um wertvolle Ergebnisse zu erzielen, und behebt diese **(A)**

4.3 Technische Kompetenzelemente («Practice»)

4.3.1 Design (3.01)

Beschreibung

Der Ansatz, der erforderlich ist, um ein beabsichtigtes Ergebnis zu erzielen, ist abhängig von der Situation. Die Prinzipien dieses Ansatzes sollten auf die agilen Kompetenzen des Bereichs "Kontext" und die Technologie, mit der die Lösung entwickelt wird, abgestimmt werden. Ausgangspunkte sind das Verständnis dessen, was bereits vorhanden ist und dessen, was darauf aufgebaut werden muss. Die Teams müssen diese ersten Entscheidungen so früh wie möglich treffen.
Die Arbeit in einem global wettbewerbsorientierten Kontext bringt Komplexität und Unsicherheit mit sich. Jede Situation kann einen einzigartigen Ansatz erfordern. Verschiedene agile Ansätze werden als "Frameworks" bezeichnet. Ein Ansatz soll ab der Ausganglage schrittweise weiterentwickelt werden.
Ein agiler Leader betrachtet die Erfahrungen aus früheren Situationen und wählt dann aus bestehenden Frameworks aus. Er ist sich aber immer bewusst, dass diese Entscheidung auf Annahmen basiert und sich ändern kann.
Agile Leader testen Hypothesen oder Annahmen durch Experimente und praktische Beobachtungen. Eine Hypothese muss so formuliert sein, dass es möglich ist, sie zu testen, um sie abzulehnen oder zu validieren. Basierend auf den Ergebnissen der Experimente kann der Hypothesenansatz modifiziert oder manchmal radikal verändert werden.

Wissen

- Architektur
- Empirisches Arbeiten
- Erfahrungen bzw. gelernte Lektionen
- Experimentieren
- Gegebenheit
- Hypothese
- Komplexität (Modelle)
- Kompliziertheit
- Kriterien
- Lerninhalte
- Technologische Lösungen

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Einbezug von Lessons learned
- Empirisches Arbeiten
- Erfolgsfaktoren und -kriterien
- Kontextbewusstsein
- Umgang mit Komplexität

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.1.1 Gemeinsames Verständnis der Erfolgskriterien ermöglichen und sicherstellen, dass diese in der Vision dokumentiert sind

- Erkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Einflussfaktoren
- Anerkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Erfolgskriterien und stellt sicher, dass sie sich in der Vision widerspiegeln
- Anerkennt und nutzt relevante Erfolgsfaktoren
- Nimmt eine regelmässige Neubeurteilung der Erfolgskriterien mit den wichtigsten Stakeholdern vor **(A)**
- Nimmt eine regelmässige Neubeurteilung der Erfolgsfaktoren mit dem Team bzw. den Teams vor **(A)**

4.3.1.2 Lessons learned aus der eigenen agilen Arbeit sowie diejenigen anderer Teams und relevanter Communities überprüfen, anwenden und austauschen

- Anerkennt und sammelt die Erfahrungen aller Teammitglieder aus früheren Tätigkeiten **(A)**
- Sucht aktiv ausserhalb des Teams nach relevanten Erfahrungen und Erkenntnissen **(A)**
- Bezieht relevante Erfahrungen ein, die durch den PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) gewonnen wurden **(A)**
- Testet Hypothesen oder Annahmen durch Experimente und praktische Beobachtungen, um die agile Arbeitsweise zu verbessern **(A)**
- Sucht Ideen für Experimente aus Forschung, Benchmarking und anderen Quellen **(A)**
- Identifiziert und teilt die gewonnenen Erkenntnisse mit den Teams, der Organisation und anderen relevanten Communities **(A)**

4.3.1.3 Komplexität und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsweise des Teams bestimmen

- Identifiziert den Grad der Komplexität der Arbeit durch die Anwendung geeigneter Methoden
- Erkennt komplexitätssteigernde Aspekte, die die Arbeitsweise des Teams beeinflussen
- Identifiziert und definiert die Auswirkungen bestimmter Ansätze, Einschränkungen oder Ergebnisse auf die Komplexität **(A)**
- Identifiziert und beurteilt die Auswirkungen bestimmter externer und interner Parameter auf die Komplexität
- Beurteilt und wendet komplexitätsreduzierende Massnahmen durch Teamplanung, Backlog-Verfeinerung und Retrospektiven an

4.3.1.4 Agile Arbeitsweise im Dialog mit den Teams wählen und prüfen

- Beurteilt verschiedene mögliche Arbeitsweisen **(A)**
- Unterstützt die Wahl der Arbeitsweise, welche die höchsten Erfolgsaussichten für die Aufgabe hat, und reflektiert regelmässig, ob sie noch angemessen ist **(A)**
- Erklärt die gewählte Arbeitsweise und ihren Bezug zum Erfolg der agilen Arbeit des Teams, wie auch die Offenheit für Veränderungen durch Experimente **(A)**
- Erläutert die wichtigsten Auswirkungen der gewählten Arbeitsweise auf die agile Organisation, und was sie für die wichtigsten Stakeholder ausserhalb der agilen Organisation bedeutet **(A)**

- Erklärt die wichtigsten Auswirkungen der gewählten Arbeitsweise auf die Stammorganisation. Unterstützt die Stammorganisation bei der Anpassung an die Agilität durch Coaching und Beispiele aus der Praxis **(A)**
- Bewertet regelmässig die gewählte Arbeitsweise auf der Grundlage kontextueller und interner Entwicklungen **(A)**
- Bespricht notwendige Änderungen an der agilen Vorgehensweise mit dem Team **(A)**

4.3.1.5 Initiale Arbeitsweise gestalten sowie anschließend überwachen und aktualisieren

- Legt die Arbeitsweise mit den Definitionen von "READY" und "DONE" für die relevanten Schritte fest **(A)**
- Definiert die wichtigsten Praktiken und deren Kadenz (konsistente Arbeitszykluszeit) **(A)**
- Prüft mit dem Team in regelmässigen Abständen dessen Arbeitsweise (Retrospektiven) **(A)**
- Aktualisiert die Arbeitsweise auf der Grundlage von in Retrospektiven vereinbarten Experimenten **(A)**

4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02)

Beschreibung

Eine klare, inspirierende und akzeptierte Vision für ein Produkt oder ein Ergebnis (das geliefert werden soll) gibt den Menschen und Teams, die daran arbeiten, es zu erreichen, einen Sinn. Eine Vision gibt Orientierung und setzt Grenzen. Bei Unsicherheit und sich veränderndem Kontext ist es oft nicht möglich, die Bedürfnisse, die Anforderungen und die Ziele für die Ergebnisse genügend zu spezifizieren. Daher sollte das Team kontinuierlich mit den Anwendern über den Kern und die Grenzen der Produktvision kommunizieren, so dass diese Grundlagen ständig weiterentwickelt werden können. Der agile Leader und das Team sollten PDCA-Zyklen so lange verwenden, bis sie die abschließenden Anforderungen und Ziele erreicht haben.

Agile Leader sollten sich der Unsicherheit bewusst sein und sich ändernde Anforderungen als Folge sich ändernder Erkenntnisse akzeptieren; so dass die Zusammenarbeit mit dem Kunden über Vertragsverhandlungen mit Diskussionen über geänderte Bedürfnisse bevorzugt wird. Globale Stories werden dann innerhalb der Produktvision definiert und schrittweise in Low-Level-Stories aufgeteilt. Das Setzen von Prioritäten bei Anforderungen und die Sicherstellung, dass zuerst an denjenigen Stories mit dem grössten Wert und dem geringsten Aufwand gearbeitet wird, ist eine wiederkehrende Aktivität. Akzeptanzkriterien werden pro User-Story durch die Definition von DONE definiert, womit klar ist, wann etwas fertig ist. Das allgemeine Ziel ist ein Arbeitsergebnis, das für den Kunden von direktem Nutzen ist.

Wissen

- Akzeptanzkriterien
- Benefits Mapping
- Definition von DONE (DoD)
- Epic
- Fit-for-purpose
- Fit-for-use
- Kata
- Lösung
- Produktvision
- Story
- Value Proposition
- Zielanalyse

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Anforderungsmanagement
- Stakeholder-Beziehungen
- Lösungsbeschreibung
- Strategisches Denken
- Zieldefinition

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.2.1 Vision definieren, Geschäftsziele priorisieren und agile Arbeit entsprechend ausrichten

- Entwickelt eine klare, inspirierende, messbare und akzeptierte Vision oder ein Geschäftsziel für das Produkt, das Ergebnis und dessen voraussichtliche Wirkungen **(A)**
- Erwirkt, dass der Zusammenhang zwischen der vereinbarten Vision und den Lieferobjekten (Backlog Items) verstanden wird **(A)**
- Priorisiert die Lieferobjekte (Backlog Items) basierend auf ihrem Beitrag zur Vision **(A)**
- Sorgt dafür, dass alle Lieferobjekte (Backlog Items) Nutzen enthalten, der mit der Gesamtvision und den Organisationsoder Geschäftszielen verknüpft ist **(A)**

4.3.2.2 Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder identifizieren und analysieren

- Kennt den Unterschied zwischen Bedürfnissen, Erwartungen und Anforderungen
- Sorgt dafür, dass die Bedürfnisse der Stakeholder und Lieferobjekte (Backlog Items) während der gesamten Dauer des Engagements identifiziert und dokumentiert werden **(A)**
- Bindet die Stakeholder in die kontinuierliche Aktualisierung der Backlog Items ein einschließlich der Identifizierung neuer Items und dem infrage stellen bestehender Items auf Basis gemachter Erfahrungen und neuer Erkenntnisse **(A)**
- Analysiert die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder unter Berücksichtigung des Just-in-Time-Prinzips und der Backlog-Priorisierung **(A)**

4.3.2.3 Lieferobjekte (Backlog Items) kontinuierlich priorisieren zwecks Maximierung des gelieferten Wertes (A)

- Priorisiert die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder fortlaufend auf kollaborative und kontinuierliche Weise **(A)**
- Dokumentiert ein gemeinsames Verständnis der Bedürfnisse in den Backlog Items **(A)**
- Unterstützt die Überführung von Anforderungen in Akzeptanzkriterien. Stellt sicher, dass die Menschen "hinter" den Bedürfnissen an der Verfeinerung der Lieferobjekte (Backlog Items) beteiligt sind **(A)**

4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03)

Beschreibung

Der Leistungsumfang ist grob definiert als das, was Teams liefern und was der Kunde als Ergebnis und Wirkung erwarten kann. Im Allgemeinen wird dies als eine aufgezeichnete Liste (das Backlog) dargestellt, die schrittweise überprüft sowie verfeinert wird und die verschiedenen Ergebnisse in der Reihenfolge ihres Nutzens für den Kunden aufführt.

Im Falle von Produktentwicklungen, Change Initiativen oder Aktivitäten mit grosser Unsicherheit ist das Minimum Viable Product (MVP) bzw. das Minimum Marketable Product (MMP) ein Produkt, das gerade genug Funktionen bietet, um Erstkunden zufrieden zu stellen und Rückmeldungen für die zukünftige Produktentwicklung im Zielbereich zu geben. Mit Hilfe eines MVP bzw. MMP kann das Team in relativ kurzer

Zeit überprüfen, ob bestimmte Annahmen richtig sind.
Ein agiler Ansatz stellt sicher, dass das Team den Kunden, Anwendern oder Stakeholdern so früh wie möglich die wertvollsten Ergebnisse liefert. Die strengste Definition des Umfangs lautet "genau das, was die Kunden, Anwender oder Stakeholder brauchen", dann kann das Team mit der Ausführung der Arbeiten beginnen.

Wissen

- Backlog
- Minimum Marketable Product (MMP)
- Minimum Viable Product (MVP)
- Ordering on Value
- Potenzielles lieferbares Produkt
- Story Map
- Technische Schulden
- User Story

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Verfeinerung des Backlogs

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.3.1 Lösung oder Ergebnis definieren, beginnend mit einem MVP oder MMP

- Definiert die Lösung oder das Ergebnis und seine derene Wirkung, beginnend mit dem MVP **(A)**
- Kennt den Unterschied zwischen Zielvorgaben, Ergebnissen bzw. Lösungen und Wirkungen und kann diesen erklären
- Bestimmt die Ziele der Kunden und die damit verbundenen Lösungen bzw. Ergebnisse auf Basis des MVP **(A)**
- Versteht die Kundenziele und Prioritäten sowie Zweck

4.3.3.2 Praxis bzw. Markttauglichkeit der Lieferobjekte sicherstellen

- Kennt und erklärt den Zweck und den Nutzen des MVP **(A)**
- Kennt und wendet die Prinzipien zur Priorisierung der Ergebnisse an (Wert, Dauer, Aufwand, Risiko, etc.)
- Erklärt die Unterschiede in den Prinzipien für die Priorisierung von Ergebnissen
- Erklärt die Eigenschaften von Grenzen für die agile Arbeit und kann Beispiele geben
- Argumentiert, dass nicht mit einem vollständig detaillierten Backlog begonnen wird **(A)**

4.3.3.3 Lieferstruktur für die aufeinanderfolgenden iterativen Lieferungen definieren

- Definiert Prioritäten für die Lieferung aus den Bedürfnissen des Benutzers **(A)**
- Erklärt den Zweck und den Nutzen der Benutzerbedürfnisse, basierend auf Priorisierung und Risikobewertung **(A)**
- Fördert die Entwicklung der Benutzerbedürfnisse **(A)**

4.3.3.4 Konfiguration der Lieferungen und Lieferobjekte erstellen und pflegen

- Fokussiert auf das MVP für die Bedürfnisse des Benutzers **(A)**
- Versteht, welche Rollen und Zeremonien verwendet werden sollten, um den Leistungsumfang und die Lieferobjekte festzulegen und anzupassen **(A)**
- Versteht den gesamten iterativen Ansatz, der mit den vereinbarten Grundsätzen und Praktiken in Einklang steht **(A)**
- Vergleicht Fortschritt und erbrachten Wert mit einem Release-Plan anhand einiger Kennzahlen zu Backlog/Scope, Timing, Geschwindigkeit und Kosten

4.3.4 Ablauf und Termine (3.04)

Beschreibung

Zeit sollte immer gemanagt und nicht verschwendet werden. Das Team prüft, was zu tun ist und welche Anstrengungen erforderlich sind, um die zur Verfügung stehende Zeit optimal zu nutzen. Das Team arbeitet (oft) in festen "Zeitrahmen" in einem Tempo, das über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden kann. Der für jeden Zeitrahmen geschaffene Wert wird im Voraus ermittelt, um die Nutzung der verfügbaren Zeit zu steuern.
Das Zeitmanagement ist einfacher, wenn es ein Team gibt. Bei der Führung mehrerer Teams ist mehr Koordination erforderlich. Es ist daher wichtig, die Vision und die primären Ziele in verschiedene Initiativen oder Arbeitspakete zu übersetzen und sicherzustellen, dass diese für die Menschen in den verschiedenen Teams eine Bedeutung haben. Bevor die Teams mit der Arbeit beginnen, gibt es einen Zeitraum, in dem eine Large Scale Story zusammengestellt wird. Damit wird die Anzahl der erforderlichen Iterationen geschätzt.

Wissen

- Geschwindigkeit
- Ideal Hours
- Just-in-Time
- Kadenz
- Kundennutzen
- Letztes Planungssystem
- Planungspoker
- Release-Planung
- Sprint-Planung
- Story Points
- Synchronisation
- Time-Box

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Schätzung der Geschwindigkeit

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.4.1 Lieferobjekte für die nächste Lieferung festlegen

- Ermöglicht es dem Team, die MVP bzw. MMP basierend auf den Bedürfnissen der Benutzer und den Prioritäten für die nächste Lieferung zu definieren **(A)**
- Ermöglicht es dem Team, die Lieferobjekte und Prioritäten aus den Bedürfnissen der Benutzer zu extrahieren; Prioritäten basierend auf den Bedürfnissen der Benutzer und der Unsicherheit **(A)**

4.3.4.2 Aufwand und Anzahl der Iterationen (oder Sprints) schätzen

- Unterstützt das Team beim Bestimmen des Aufwands **(A)**
- Hilft dem Team, die benötigten Arten von Ressourcen und Personal zu identifizieren **(A)**
- Ermöglicht es dem Team, über die verschiedenen Ressourcenund Personaloptionen zu entscheiden **(A)**

4.3.4.3 Roadmap festlegen (einschließlich Inkremente, Ergebnisse, etc.)

- Kennt verschiedene agile Schätzund Planungstechniken **(A)**
- Wählt die geeigneten Schätzund Planungstechniken aus
- Legt die geeignete Roadmap und Phasen fest (A)
- Kennt die Auswirkungen der Unsicherheit bei Schätzungen und Planungen und wie man davon profitieren kann **(A)**

4.3.4.4 Abfolge von Lieferobjekten erstellen und inkrementelle Lieferungen planen

- Sequenziert eine Reihe von Backlog(s)/Work-Items **(A)**
- Ermittelt Abhängigkeiten und abhängige Beziehungen
- Erhöht die Geschwindigkeit **(A)**
- Fördert das Team bzw. die Teams, um das Bewusstsein bezüglich Prioritäten, Risiken und Abhängigkeiten zu erhöhen und diese entsprechend zu managen **(A)**
- Ermöglicht die Teamfähigkeit für einen bestimmten Plan **(A)**

4.3.4.5 Ergebnisse anhand des Release-Zeitplans überwachen und auf Änderungen reagieren

- Befähigt das Team die Kontrolle durch die notwendige Visualisierung und Verbesserung aufrecht zu erhalten (Zeitrahmen, Sprint, Geschwindigkeit) **(A)**
- Befähigt das Team, einen kontinuierlichen Arbeitsfluss zu schaffen und auf veränderte Bedürfnisse, Anforderungen, Ziele und Prioritäten zu reagieren **(A)**
- Vergleicht den Fortschritt und den erbrachten Wert anhand einiger Kennzahlen (zu Backlog/ Umfang, Timing, Geschwindigkeit und Kosten) mit dem Plan und steuert die agilen Arbeiten entsprechend **(A)**

4.3.5 Organisation, Information und Dokumentation (3.05)

Beschreibung

Organisation und Information ist die Zuweisung der erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten (Product Owner, Scrum Master, Teammitglieder, etc.) und die Gestaltung des effektiven Informationsaustausches innerhalb der temporären Organisation. Laut dem Agile Manifest ist eines der Merkmale einer agilen Organisation, dass Menschen und ihre Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge gestellt werden. Diese Eigenschaften bedeuten nicht, dass keine Prozesse genutzt werden. Vielmehr sind die vorhandenen Prozesse "leichtgewichtig" und liegen im Ermessen der Mitarbeitenden, die durch ihre Arbeit Kundennutzen schaffen.

Eine agile Organisation besteht aus selbststeuernden Teams, was mehr ist als ein Team, das für seinen Fortschritt zuständig ist. Die Informationen basieren auf der "Visualisierung in einem Raum". Jedes Team ist zuständig für seinen Fortschritt. Dies bedeutet nicht, dass es keine Steuerung durch hochrangige Interessenvertreter gibt, da zwei "Systeme" gleichzeitig aktiv sein können. Das erste System ist die traditionelle Hierarchie, in der das Top-Management die Richtung vorgibt und die Ressourcen zur Verfügung stellt. Das Verständnis, dass Selbstorganisation notwendig ist, um mit der Komplexität des heutigen Arbeitsumfelds umzugehen und somit der Belegschaft selbst viel Verantwortung und Autorität zu übertragen. Für das zweite System besteht der Wunsch nach Vertrauen und Delegation, die stärker netzwerkorientiert ist und die Entstehung unterschiedlicher Kooperationen, den Austausch von Informationen, Möglichkeiten und Innovationen fördert. In einer agilen Organisation gibt es Autonomie, solange Wert geschaffen wird. Das hierarchische System sollte das Netzwerksystem so weit wie möglich unterstützen.

Eine agile Organisation sollte sich ständig bemühen, ihre Annahmen und Hypothesen auf der Grundlage aktueller Informationen zu testen und anzupassen. Agiles Arbeiten erfordert eine häufige und transparente Kommunikation. Agile Leader sind ständig bestrebt, sicherzustellen, dass alle Beteiligten über die notwendigen Informationen verfügen, um ihre Rolle zu erfüllen.

Wissen

- Duale Organisation
- Feature Team
- Handlungsvollmacht
- Information Radiator
- Information versus Daten
- Informationssicherheit
- Komponententeam
- Selbstorganisation

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Agiles Informationsmanagement
- Entwicklung von Information Radiators
- Förderung der Selbstorganisation
- Informationsaustausch
- Querschnittskoordination
- Vereinfachung
- Verständnis der Zuständigkeit

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.5.1 Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen

- Beurteilt und dokumentiert den Informationsund Dokumentationsbedarf der agilen Arbeit
- Ermöglicht verschiedene Arten der Kommunikation, einschließlich formaler und informeller Kommunikation
- Bestimmt die Arbeitseigenschaften, die die organisatorischen Bedürfnisse beeinflussen **(A)**

4.3.5.2 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der agilen Arbeit definieren

- Erklärt einige grundlegende Möglichkeiten zur Strukturierung von Teams **(A)**
- Entwickelt einen leichtgewichtigen Governance-Rahmen sowie eine Organisationsstruktur **(A)**
- Ermöglicht den Teammitgliedern die Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten **(A)**
- Identifiziert Beziehungen und Schnittstellen zu Corporate Governance-Regeln
- Identifiziert und dokumentiert die Unterschiede zwischen den funktionalen Zuständigkeiten der Organisation und denen des agilen Teams **(A)**

4.3.5.3 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen

Erklärt den Zweck der Transparenz in der Kommunikation **(A)**

- Erklärt den Zweck der persönlichen Kommunikation **(A)**
- Kommuniziert interne Informationen über verschiedene Methoden
- Stellt sicher, dass redundante Informationen begrenzt und/oder verhindert werden
- Erklärt die Vorteile verschiedener Arten von Meetings
- Erläutert Werkzeuge und Vorlagen, die für den Informationsfluss verwendet werden **(A)**
- Schafft Vertrauen als Grundlage für die Planung und passt Mechanismen an **(A)**

4.3.5.4 Agile Teams moderieren, validieren und coachen

- Hilft bei der Bildung neuer Teams **(A)**
- Validiert die Teams, einschließlich der beteiligten Rollen **(A)**
- Coacht die Teams, einschließlich der beteiligten Rollen **(A)**

4.3.6 Qualität (3.06)

Beschreibung

Ein Qualitätsprodukt oder eine Qualitätsdienstleistung ermöglicht es einem Kunden, seine Bedürfnisse zu erfüllen und Nutzen zu generieren. Die agile Arbeitsweise basiert auf der Annahme, dass eine frühzeitige und regelmässige Inspektion die Qualität sicherstellt. Die Validierung wird der Verifizierung vorgezogen, und die Qualität wird bei jedem Schritt des Werteflusses in das Produkt oder die Dienstleistung integriert.

Der Fokus bei agiler Arbeitsweise liegt vor allem auf der Vermeidung von Fehlern und nicht auf deren Erkennung. Es kommt jedoch vor, dass das Team Elemente aus früheren Entwicklungen korrigieren und in die Lieferobjekte (items) aufnehmen muss. Während einer Planungsphase wird dieser "technische Nachtrag" oder diese Lücke gegenüber allen anderen Backlog-Positionen einschließlich der bestehenden Qualitätsrichtlinien priorisiert. Die einzelnen Teammitglieder und der/die Kunde(n) sollten sich einigen und akzeptieren, welche Regeln und Qualitätsstufen für die von ihnen ausgeführte Arbeit gelten.

Wissen

- Akzeptanz der testgetriebenen Entwicklung
- Definition von DONE
- Definition von READY
- Design Thinking
- Eingebaute Qualität
- Fail-Fast
- Qualitätsmanagement-Standards
- Testgetriebene(s) Design/Entwicklung
- Validierung und Verifizierung

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Kompromisslos in Sachen Qualität

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.6.1 Qualitätsregeln für die agile Arbeit entwickeln, umsetzen, überwachen und überarbeiten, so dass die Qualität keines Inkrements beeinträchtigt wird

- Fordert sowohl den Kunden als auch das Team/die Teams auf, geeignete Qualitätsrichtlinien festzulegen **(A)**
- Benennt verschiedene Arten von Qualitätszielen und ist in der Lage, die am besten geeigneten auszuwählen
- Legt Arbeitsvereinbarungen in den Teams fest, um Qualität in die Lösung zu integrieren
- Definiert und implementiert messbare Qualitätsziele und verhindert "Vergoldung" (Bearbeitung einer Aufgabe über den Zeitpunkt der Ertragsminderung hinaus) **(A)**
- Erklärt und benennt verschiedene Arten von Werkzeugen und Techniken zum Erreichen der Qualitätsziele und ist in der Lage, die am besten geeigneten auszuwählen
- Erklärt und benennt Verfahren zum Erreichen der Qualitätsziele
- Erklärt, wie man Qualität in die Lösung integriert

4.3.6.2 Agile Arbeit und ihre Ergebnisse überprüfen um sicherzustellen, dass sie weiterhin den Qualitätsanforderungen für jedes Inkrement entsprechen

- Erklärt verschiedene Möglichkeiten, die Erfüllung der Anforderungen zu überprüfen
- Benennt Schlüsselelemente, die für eine effektive und effiziente Überprüfung erforderlich sind
- Erklärt, wie man Qualitätsziele kommuniziert
- Nennt verschiedene Gründe für die Durchführung der eingebetteten Qualität **(A)**
- Führt die eingebettete Qualität während der gesamten agilen Arbeit aus **(A)**
- Bindet Qualitäts-Feedback von Kunden und Teams ein
- Sorgt für aktive Rückmeldungen während aller qualitätsbezogenen Aktivitäten

4.3.6.3 Erreichung der Qualitätsziele überprüfen und notwendige Verbesserungen empfehlen

- Überprüft die Qualität, die in jedem Produktabschnitt (Inkrement) eingebettet ist
- Erklärt Inhalt und Ergebnis einer Fehler-Ursachen-Analyse für entdeckte Fehler
- Erklärt den Prozess und die Ziele von Peer Reviews wie Demo bzw. Validierung und Retrospektiven
- Führt Inspektionen durch und empfiehlt Verbesserungen
- Skizziert Inhalt und Schritte zur Kommunikation der Qualitätsziele und zur Vermeidung des "Vergoldens"

4.3.6.4 Validierung der Lieferobjekte planen und organisieren

- Erläutert den Unterschied zwischen Verifizierung und Validierung
- Unterstützt die Dokumentation verschiedener Arten von Qualitätszielen, die bei Bedarf für die Qualitätsvalidierung geeignet sind **(A)**
- Sorgt für die Akzeptanz jeder Iteration **(A)**

4.3.6.5 Qualität während der agilen Arbeit sicherstellen

- Überprüft, passt an und integriert Qualitätsrichtlinien, Praktiken, Ziele und Verbesserungen, die von den Organisationen verwendet werden **(A)**
- Überprüft und verbessert kontinuierlich die Qualität **(A)**
- Führt regelmässig Inspektionen durch und verbessert die Qualität kontinuierlich
- Implementiert Qualitätsrichtlinien, Praktiken, Ziele und Verbesserungen, die eingebettet sind, so dass alle Beteiligten wissen, welche Qualität erforderlich ist
- Führt regelmässig Inspektionen der eingebetteten Qualitätsrichtlinien, -praktiken, -ziele und -verbesserungen durch und ergreift bei Bedarf Massnahmen **(A)**
- Befähigt das Team von Anfang an zu einem Qualitätsfokus und qualifizierten Teammitgliedern **(A)**

4.3.7 Kosten und Finanzierung (3.07)

Beschreibung

Entscheidungsfindung ist immer mit wirtschaftlichen Überlegungen verbunden. Beispielsweise entscheiden Organisationen darüber, ob sie Lösungen selber entwickeln oder zukaufen, oder ob sie die verfügbaren Ressourcen einem bestimmten Wertefluss oder Produkt zuordnen, basierend auf dem Return on Investment. Sobald die Entscheidung über die Verrechnung von Kosten und Ressourcen getroffen ist, werden diese zweckgebunden und überwacht. Die Konzentration auf die wirtschaftlich günstigste Lösung ist eine Verantwortung, die jedes Mitglied der Organisation übernehmen sollte. Teams sollten immer auf der Suche nach dem bestmöglichen Verhältnis zwischen Kosten, Kunden und organisatorischem Wert sein und fündig werden.
Anstelle von Budgets als Erfolgsindikatoren, die zur Beurteilung des verantwortlichen Managers heran-

gezogen werden, arbeiten agile Teams mit fortschreitenden langfristigen Prognosen. Diese Prognosen werden mit einer festen Kadenz angepasst, so dass sie die tatsächlichen Kosten immer so genau wie möglich widerspiegeln. Sie dienen als Prognosen zur Steuerung der Erwartungen und nicht als Mittel zur Beurteilung der Führungskräfte.

- Wissen
- Abstimmung auf die Governance der Organisation
- Bereits fertiggestellte Bibliotheken
- Bestes Preis-Leistungs-Verhältnis
- Beyond Budgeting
- Budgetüberwachung
- Finanzierungsoptionen
- Finanzierungsquellen
- Kostenberechnung
- Liquiditätsbudget
- Methoden zur Überwachung der Ausgaben und der Ressourcenbeanspruchung
- Ökonomische Sichtweise
- Progressive Finanzplanung
- Überwachung

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Entwicklung eines Budgets
- Interpretieren von Jahresabschlüssen
- Kostenmanagement
- Management der Finanzierung
- Verhandlungen mit Eignern und Kapitalgebern

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.7.1 Lösungsoder Ergebniskosten schätzen

- Baut Kostenstrukturen auf und identifiziert Kostenarten
- Wählt eine geeignete Kostenkalkulationstechnik aus (z.B. direkte Kalkulation)
- Legt die Kostenziele fest, indem alle relevanten Normen oder internen Richtlinien recherchiert und konsultiert werden

4.3.7.2 Budget für die agile Arbeit erstellen

- Stellt Budgetpläne auf
- Entwickelt Budgetszenarien auf der Grundlage kostenrelevanter Positionen
- Plant Budgetpositionen für Unvorhergesehenes ein
- Beurteilt das Budget anhand der geplanten Ergebnisse und Mittel und nimmt gegebenenfalls Anpassungen vor **(A)**
- Legt das endgültige Budget fest

4.3.7.3 Finanzierung der agilen Arbeit sicherstellen

- Erarbeitet eine Finanzierungsstrategie
- Identifiziert potenzielle Finanzierungsquellen und Finanzmittel
- Unterstützt die organisatorischen Genehmigungsprozesse
- Kooperiert, pflegt engen Kontakt und verhandelt gegebenenfalls mit potenziellen Kapitalgebern, um die Finanzierung sicher zu stellen

4.3.7.4 Finanzmanagement und Berichtssystem für die agile Arbeit entwickeln, einrichten und aufrechterhalten

- Definiert Prozesse und Governance für das Finanzmanagement
- Definiert die Finanzflüsse (Finanzmittelbedarf und Finanzmittelbereitstellung)
- Verknüpft die Kostenstruktur mit der Finanzierung und der Kostenstruktur der Organisation
- Entwickelt geeignete Berichte in Übereinstimmung mit der Organisation

4.3.7.5 Kosten und Finanzen überwachen, um Abweichungen zu identifizieren und zu korrigieren

- Erarbeitet und evaluiert Kostenberichte
- Analysiert und interpretiert finanzielle Situationen
- Verwendet Indikatoren zur Überwachung und Steuerung der Kosten und Finanzen
- Erstellt Leistungsprognosen auf der Grundlage von Finanzkennzahlen
- Signalisiert Kostenabweichungen und schlägt Korrekturmassnahmen vor, um Kostenabweichungen zu vermeiden, die nicht von den Budgetvorgaben abgedeckt werden können
- Unterscheidet zwischen Erträgen und agiler Arbeit **(A)**
- Erklärt den wichtigsten Stakeholdern die Unterschiede zwischen Ertrag und Kapazität **(A)**
- Nutzt die Kosten der agilen Arbeitskapazität als Grundlage für Planung und Prognose von Kosten und Finanzen **(A)**
- Verwendet die Szenarioplanung, um agile Arbeitskapazität und Roadmap in Beziehung zu setzen **(A)**

4.3.8 Ressourcen (3.08)

Beschreibung

Es wird zwischen menschlichen und nicht-menschlichen Ressourcen unterschieden. Agile Arbeit nimmt an, dass Menschen dynamisch und unberechenbar und daher nicht eine Ressource sind, die kontrolliert werden kann, sondern einzubeziehen ist.
In einem agilen Kontext wird die organisatorische Komplexität so weit wie möglich reduziert, so dass sich die Mitarbeitenden auf ihre Arbeit konzentrieren und durch den Einsatz engagierter Teams so viel wie möglich Kundennutzen schaffen können. Teams, die sich kennen und gut zusammenarbeiten, verschwenden weniger Zeit und sind effektiver, was sie berechenbarer macht, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Es gibt auch Situationen, in denen Kreativität und Wertschöpfung durch die Arbeit in Teams mit wechselnden Mitgliedern erreicht werden. Der Ausgangspunkt ist immer der Aufbau von Kooperationspartnerschaften, die einen optimalen Nutzen bringen.
Die Mitglieder eines Teams können selbst Experten sein, sind aber auch neugierig und motiviert, ihr Fachwissen in anderen Bereichen zu erweitern. Die Führung konzentriert sich auf die talent-basierte Nutzung von menschlichen Ressourcen. Auf diese Weise erreicht das Team eine höhere Flexibilität und deckt damit teilweise den eigenen Kapazitätsbedarf, ohne zu gross zu werden. Beim Ressourcenmanagement geht es daher darum, die verfügbaren Kapazitäten bestmöglich zu nutzen, indem man sich auf die Nutzung von Talenten und die Bekämpfung von Verschwendung konzentriert.
Obwohl “alle notwendigen Ressourcen in einem Team” im agilen Arbeiten bevorzugt werden, ist dies nicht immer möglich. Manchmal besteht für einen begrenzten Zeitraum Bedarf an einer bestimmten Art von Spezialisten. In diesen Fällen arbeitet eine Organisation flexibel mit externen Partnern oder Shared-Services-Teams zusammen, um eine einheitliche Teamorientierung zu gewährleisten.

Wissen

- Einrichtungen
- Flexible Hülle (Flexible shell)
- Gemeinsame Dienste (shared services)
- Material
- Menschen
- Planung der Kapazitäten
- Qualifikationsmatrix
- Ressourcen
- T-Shaped Mitarbeiterprofil

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Arbeiten mit den verfügbaren Ressourcen

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.8.1 Strategischen Ressourcenplan entwickeln, um den Kundennutzen zu steigern

- Identifiziert den Ressourcenbedarf basierend auf Ressourcenprognosen und der Zusammensetzung des Teams **(A)**
- Legt die Bezugsbasis für bestehende und beantragte Ressourcen fest
- Überprüft und analysiert die Ressourcenkapazität der Organisation und ermittelt Trends
- Koordiniert mit den Prozessen der Stammorganisation oder des Portfoliomanagements im agilen Kontext

4.3.8.2 Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren

- Beschreibt die zur Bildung eines Teams benötigten Ressourcen **(A)**
- Erstellt eine Teamzusammensetzung auf der Grundlage ihrer Rollen und Kompetenzen **(A)**
- Definiert die Qualität und Menge der benötigten Ressourcen **(A)**

4.3.8.3 Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln

- Trifft Make-or-Buy-Entscheidungen
- Schafft und evaluiert Beschaffungsalternativen
- Definiert eine Beschaffungsstrategie
- Arbeitet mit Ressourcenanbietern zusammen
- Verhandelt die Verfügbarkeit von Ressourcen

4.3.8.4 Ressourcen gemäss dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen

- Ermöglicht es den Ressourcen, sich auf die Teamrollen auszurichten **(A)**
- Ermöglicht es dem Team, Ressourcen für seine Aktivitäten zuzuweisen **(A)**
- Vermittelt in ressourcenbezogenen Konflikten

4.3.8.5 Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmassnahmen ergreifen

- Definiert eine systematische Vorgehensweise zur Bewertung des Ressourcenverbrauchs
- Zeigt Chancen zur Verbesserung von Kompetenzen und Verfügbarkeiten auf
- Weist mit den entsprechenden Teammitgliedern und ihrem Linienmanagement auf unzureichende Kompetenzen und Verfügbarkeiten hin

4.3.9 Beschaffung (3.09)

Beschreibung

Für die agile Arbeit innerhalb einer Lieferkette erhöhen verbesserte Partnerschaften, Zusammenarbeit und die gemeinsame Nutzung derselben Arbeitsweisen die Chancen auf Erfolg. Diese Einsicht wird bei der Anwendung der Make-or-Buy-Entscheidung berücksichtigt. Die Überlegungen sollten in der gesamten Lieferkette angestellt werden, da es sich bei den Lieferanten um unterschiedliche juristische Personen handelt, die zusätzliche Managementaufgaben mit sich bringen.
Das Agile Manifest bevorzugt die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant im Gegensatz zu Vertragsverhandlungen. Dieser Ansatz wirkt sich sowohl auf die Auswahl der Lieferanten als auch auf die Art und Weise aus, wie Verträge während der Ausführung gemanagt werden. Zusätzlich zur Überzeugung, dass der Lieferant den erforderlichen Wert liefern kann, müssen agile Leader sicherstellen, dass alle notwendigen Informationen während der Ausführung zwischen den Arbeitsgruppen ausgetauscht werden. Dieser Austausch geeigneter Informationen erfordert kontinuierliche Anstrengungen.

Wissen

- Beschaffungsmethoden
- Best Value Procurement (BVP)
- Input/Output-Kontrolle
- Kompetenznachweis
- Make/Buy-Analyse
- Outsourcing
- Sourcingstrategien
- Supply Chain Management
- Vertragsarten
- Vertragsbedingungen
- Wissen im Vertragsrecht

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Make-or-Buy-Entscheidung
- Organisationspolitik
- Vertragsmanagement
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Lieferanten

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.9.1 Beschaffungsbedarf, Optionen und Prozesse vereinbaren

- Begründet auf der Grundlage des Bedarfs die Beschaffung oder Partnerschaft
- Konzipiert, produziert oder erfasst die benötigten Informationen als Input für die Experten im Bereich Beschaffung
- Erstellt auf der Grundlage des Bedarfs Ausschreibungsunterlagen und definiert Auswahlkriterien
- Unterstützt die Prozesse und Verfahren zur Vorbereitung der Beschaffung

4.3.9.2 Zu Evaluation und Auswahl von Lieferanten und Partnern beitragen

- Initiiert Ausschreibungen, falls erforderlich in Zusammenarbeit mit der Beschaffungsabteilung
- Skizziert und definiert die verschiedenen Schritte in einem Lieferantenauswahlprozess
- Definiert und erläutert den Inhalt von Ausschreibungsunterlagen
- Definiert und verwendet die Auswahlkriterien
- Bringt die formellen Beschaffungsrichtlinien (internationale, nationale und branchenspezifische Bestimmungen) miteinander in Einklang

- Beurteilt die Besonderheiten der Beschaffung und schlägt Partnerschaftsmodelle vor (z.B. Joint Ventures, langfristige Partnerschaften, etc.)

4.3.9.3 Zu Verhandlungen und Vereinbarungen von Vertragsbestimmungen beitragen, die alle beteiligten Parteien zufrieden stellen

- Definiert ein Verhandlungsmandat, legt die zu verhandelnden Ziele fest und priorisiert diese
- Unterscheidet verschiedene Vertragsformen und deren Auswirkungen auf den Kundennutzen **(A)**
- Kennt die Vertragsbestimmungen und versteht die Auswirkungen auf den Kundennutzen **(A)**
- Handelt einen Vertrag durch die Festlegung von Preis, Verfügbarkeit, Anpassungsmöglichkeiten und Beschaffungspläne aus

4.3.9.4 Vertragsausführung überwachen, Probleme ansprechen und falls notwendig Entschädigungen verlangen

- Implementiert Massnahmen zur Steuerung der Vertragserfüllung
- Identifiziert Abweichungen vom Vertrag
- Begegnet Vertragsverletzungen mit der Einleitung von Korrekturmassnahmen (z.B. Gespräche, Nachverhandlungen, etc.)
- Zieht bei schwierigen Nachverhandlungen rechtliche, logistische und/oder beschaffungstechnische Funktionen der Organisation hinzu
- Geht mit vertragsbezogenen Streitigkeiten und Nachforderungen des Lieferanten um
- Schließt ab und beendet die vereinbarte Geschäftsbeziehung, wenn entweder der Kundenwert gefährdet ist oder alle vertraglichen Verpflichtungen erfüllt sind **(A)**

4.3.10 Planung und Steuerung (3.10)

Beschreibung

Gemäss dem Agilen Manifest ist mit Veränderungen zu rechnen. Pläne sollten erstellt werden und leicht anzupassen sein, wenn sich Änderungen ergeben. Der Fortschritt, so das Manifest, wird gemessen, indem den Kunden funktionierende Lösungen geliefert werden.
In agiler Arbeit ist jeder Zeitplan oder jede Schätzung eine Hypothese über eine mögliche Entwicklung in der Zukunft. Sie ist mehr als Ausgangspunkt denn als feste Verpflichtung des Teams gedacht. Es ist unpraktisch, einen Plan in Stein zu meisseln, da die Zukunft schwer vorhersehbar ist.
Die Kontrolle und Steuerung bei einer agilen Arbeitsweise ist nicht dieselbe wie beim traditionellen Projektmanagement, bei dem der Schwerpunkt auf dem Management der Lieferobjekte, Termine und Kosten des Projekts liegt. Stattdessen geht es hier darum, ob der Wert für den Kunden geliefert wird.
Eine agile Organisation kann Veränderungen strukturiert und verantwortungsbewusst managen. Die Teams haben die Kontrolle über ihre Arbeit und diskutieren und vereinbaren daher ihre eigenen Regeln der Zusammenarbeit.
In einem agilen Kontext sind die Pläne allgemein gehalten und werden sich allmählich erweitern und verschieben. Das Team überprüft ständig die getroffenen Annahmen und begrüsst Veränderungen zum Vorteil der Organisation so weit wie möglich. Die Werte für die Kunden und die Organisation sind stets das führende Prinzip in der agilen Arbeit.
Wenn alle beteiligten Teams die gleiche Zeitspanne für ihre Iterationen nutzen, ist es einfacher, die Arbeit zu synchronisieren und die Lieferungen zu koordinieren. Diese Reihe von verschiedenen Iterationen, die zusammen geliefert werden, wird als Release bezeichnet. Es ist auch wichtig, eine Dialogstruktur einzurichten, damit die verschiedenen Teams und Stakeholder ihren Beitrag zum Gesamtbild sehen.

Wissen

- Arbeitsorganisation
- Backlog
- Business Case
- Charts
- Geschwindigkeit
- Hindernisse
- Information Radiator
- Kadenz
- Kanban
- Minimum Viable Product (MVP)
- Planning Poker
- Release-Plan
- Retrospektive
- Time-Boxing
- Verzugskosten
- Zeremonie

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Backlog-Verfeinerung
- Beseitigung von Hindernissen
- Unterstützung von Planungssitzungen

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.10.1 Agile Arbeit starten, Gesamtplan entwickeln und Zustimmung einholen

- Sammelt Informationen von den Stakeholdern und Experten **(A)**
- Analysiert, bewertet und priorisiert Informationen mit dem Team **(A)**
- Erleichtert die Priorisierung des Backlogs **(A)**
- Erleichtert die Vorbereitung des nächsten Zyklus **(A)**

4.3.10.2 Übergang zu einem neuen Release einleiten und managen

- Plant und steuert die Releases **(A)**
- Definiert die Ziele des nächsten Releases **(A)**
- Erleichtert den Start eines neuen Releases **(A)**

4.3.10.3 Agile Arbeitsleistung anhand des Kundennutzens steuern und bei Bedarf anpassen

Erzielt Einigung über die Zeitrahmen **(A)**

- Schlägt Mittel und Methoden zur Kontrolle und Steuerung der Zielerfüllung vor
- Misst Leistung und Ergebnisse **(A)**
- Verwendet Messungen für kontinuierliche Verbesserungen **(A)**

4.3.10.4 Fortschritte transparent machen

- Verwendet geeignete, transparente Berichtsmethoden **(A)**
- Lädt Führungskräfte zur Teilnahme an Präsentationen ein **(A)**
- Erstellt einen Prognosebericht

4.3.10.5 Sich ändernde Anforderungen begrüssen und verwerten, wenn sie dem Wettbewerbsvorteil des Kunden zugutekommen

- Beurteilt den Wert der Änderung für den Kunden **(A)**
- Stimmt mit den Stakeholdern den Umgang mit den Änderungen ab **(A)**
- Aktualisiert den Backlog **(A)**
- Schließt und bewertet einen Release, eine Iteration oder die gesamte agile Arbeit **(A)**
- Motiviert die Teams zur Durchführung von Retrospektiven **(A)**
- Organisiert Tests und ermöglicht Demonstrationen **(A)**
- Fördert Retrospektiven und beteiligt sich an ihnen **(A)**
- Teilt die gewonnenen Erkenntnisse mit anderen Teams

4.3.11 Chancen und Risiken (3.11)

Beschreibung

Neue und aufstrebende Technologien zusammen mit wachsender Konnektivität haben die Unsicherheit und Komplexität in der Welt rapide erhöht und werden dies auch weiterhin tun. Diese Disruptoren haben erhebliche Auswirkungen darauf, wie Organisationen mit Chancen und Risiken umgehen. Statt eines klaren Ansatzes sollte das Chancen- und Risikomanagement in die tägliche Arbeitsweise eingebettet werden. Agile Arbeit akzeptiert die Unvermeidlichkeit der Unsicherheit und stellt sicher, dass die Menschen dies auch verstehen.

In agilen Ansätzen werden Chancen und Risiken tagtäglich behandelt. Durch intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden, kurzfristige empirische Arbeiten, das Testen von Annahmen und den schnellen Abschluss von Arbeiten kann eine Organisation besser auf die vorhandenen Chancen und Risiken reagieren. Die inkrementelle Lieferung von nützlichen Produkten oder Ergebnissen und die Möglichkeit der Anpassung per Iteration stellt sicher, dass die richtige Lösung schließlich realisiert wird. Für agiles Arbeiten gilt folgendes Sprichwort: “Schnell versagen, schnell lernen”.

Es ist wichtig zu beachten, dass beim agilen Arbeiten in einer Organisation, die nur begrenzte Erfahrung hat, bei jeder signifikanten organisatorischen Veränderung zusätzliche Risiken auftreten.

Wissen

- Empirische Arbeit
- Risiken beim Start in einen agilen Übergang
- Risiko
- Risikomauern
- Unsicherheit
- Vertrauensvotum
- Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA)

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Begrüssen von Unsicherheit und Veränderungen

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.11.1 Chancenund Risikomanagement für agiles Arbeiten entwickeln und umsetzen

- Identifiziert eine Reihe von potenziellen Chancenund Risikomanagementmodellen
- Passt das Chancenund Risikomanagement an den agilen Kontext und die jeweilige Branchenpraxis an **(A)**
- Ermöglicht die konsistente Anwendung des Chancenund Risikomanagements **(A)**

- Priorisiert zuerst höhere Chancen und Risiken und erhält frühzeitig ein Feedback (scheitern und schnell lernen)

4.3.11.2 Chancen und Risiken identifizieren

- Kennt und erläutert verschiedene Quellen von Chancen und Risiken sowie die Unterschiede zwischen diesen
- Identifiziert Chancen sowie Risiken und versteht die Unvermeidlichkeit von Veränderungen
- Ist transparent bezüglich Chancen und Risiken

4.3.11.3 Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren

- Bewertet Chancen und Risiken qualitativ
- Bewertet Chancen und Risiken quantitativ
- Stellt regelmässig ein Forum für das agile Team zur Verfügung, um Chancen und Risiken anhand der Ergebnisse zu identifizieren, zu bewerten und zu priorisieren **(A)**

4.3.11.4 Strategien auswählen und Massnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren

- Erläutert verschiedene Mittel und Methoden zur Umsetzung eines gewählten Gesamtansatzes für das Chancenund Risikomanagement beim agilen Arbeiten
- Hilft dem Team, Verantwortlichkeiten zuzuweisen und Massnahmen auf Chancen und Risiken zu bewerten, zu diskutieren und zu testen **(A)**
- Hilft dem Team, alternative Mittel und Methoden zur Umsetzung von Chancenund Risikomassnahmen zu evaluieren
- Evaluiert zusammen mit dem Team Kompetenzen und Ressourcen, die für die Umsetzung der Massnahmen erforderlich sind
- Fügt Chancenund Risikomassnahmen in die Backlog-Items ein **(A)**

4.3.11.5 Chancen, Risiken und implementierte Massnahmen evaluieren und überwachen

- Überwacht und steuert die Einführung und Umsetzung von Chancenund Risikomassnahmen
- Kommuniziert die Chancen und Risiken sowie die Angemessenheit der ausgewählten Massnahmen, zugeschnitten auf den agilen Kontext
- Lernt aus dem Umgang mit eingetretenen Chancen und Risiken

4.3.12 Stakeholder (3.12)

Beschreibung

Das Agile Manifest besagt, dass agile Mitarbeitende die Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr schätzen als Vertragsverhandlungen. Wenn diese Präferenz auf die Stakeholder ausgeweitet wird, empfiehlt es sich, aktiv nach einer Form der effektiven Zusammenarbeit mit ihnen zu suchen. Zusammenarbeit ist für agiles Arbeiten unerlässlich, und der persönliche Kontakt mit Kunden und Stakeholdern ist ideal. Das Interesse, das jemand an einer Initiative hat, hängt von den Werten ab, den die Schaffung des Produkts oder der Dienstleistung zu ihrem Nutzen oder Nachteil hat. Die Werte (und die Veränderungen), um die es geht, hängen direkt vom Grad der Zusammenarbeit oder des Widerstands der betreffenden Personen ab. Agile Leader sollten eine Haltung der Wertschätzung und des Respekts einnehmen und sie sollten Widerstand als Chance betrachten, von anderen zu lernen und Annahmen testen zu können.

Wissen

- Stakeholder
- Stakeholder-Analysen
- Stakeholder-Management
- Zusammenarbeit

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Fähigkeiten im Networking
- Kontextbezogenes Bewusstsein
- Strategische Kommunikationsfähigkeiten

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.12.1 Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren

- Identifiziert die wichtigsten Stakeholderkategorien
- Identifiziert und kategorisiert die verschiedenen Interessen der Stakeholder
- Identifiziert und bewertet den Einfluss der Stakeholder
- Identifiziert relevante Veränderungen in und um die agile Arbeit **(A)**
- Analysiert die Konsequenzen der Veränderungen für die agile Arbeit **(A)**
- Ergreift Massnahmen zum Einbezug der Stakeholder

4.3.12.2 Stakeholderstrategie und Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten

- Beschreibt die Bedeutung einer Stakeholderstrategie
- Erstellt einen Kommunikationsplan
- Passt den Kommunikationsplan und/oder die Kommunikationsstrategie den sich verändernden Umständen an
- Erläutert die Gründe für eine Änderung des Kommunikationsplans
- Identifiziert und bewertet Möglichkeiten für Allianzen und Partnerschaften
- Identifiziert und bewertet potenzielle Mitarbeitende
- Bezieht die erforderlichen Kunden, Führungskräfte, Kapitalgeber und das höhere Management mit ein, um ihr Commitment zu erhalten sowie ihre Interessen und Erwartungen zu managen

4.3.12.3 Kunden, Geschäftsleitungen und Kapitalgeber einbinden

- Managt die Erwartungen an den Kundennutzen **(A)**
- Setzt die Kunden, Führungskräfte und Kapitalgeber als Botschafter ein **(A)**

4.3.12.4 Anwender, Partner, Lieferanten und andere Stakeholder einbinden, um sie für Zusammenarbeit und Commitment zu gewinnen

- Bindet die Anwender ein und fordert ihr Commitment für die agile Arbeit ein **(A)**
- Verpflichtet die Lieferanten zur agilen Arbeit **(A)**
- Kooperiert mit Partnern zur Erzielung eines optimalen Ergebnisses für die Organisation

4.3.12.5 Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden

- Verhandelt und dokumentiert die Kooperationsvereinbarungen
- Entwickelt Kooperationspläne und führt diese ein
- Entwickelt und bewertet die Erfolgsfaktoren
- Pflegt wichtige Partnerschaftsvereinbarungen
- Beendet alle formalen Vertragsvereinbarungen

4.3.13 Change und Transformation (3.13)

Beschreibung

Der Zweck der agilen Arbeit ist, eine Organisation in die Lage zu versetzen, sich kontinuierlich an die sich ändernden Umstände ihres internen und externen Kontexts anzupassen, so dass sie sich darauf konzentrieren kann, Kunden und Stakeholder einen bedeutenden Mehrwert zu bieten. Es wird akzeptiert und erwartet, dass sich die Kundenbedürfnisse im Laufe der Zeit ändern können. Daher ist eines der agilen Prinzipien, dass Teams sich über sich ändernde Anforderungen freuen sollten, auch wenn sie noch so spät im Entwicklungsprozess auftreten. Die agile Arbeit nutzt diese Veränderungen, um den Kunden einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.
Die Kultur verändert sich allmählich und der agile Leader versteht, dass nicht jedermann sich mit Veränderungen wohl fühlt. Wenn eine Organisation relativ wenig Erfahrung mit der agilen Arbeitsweise hat, spielt der agile Leader auch die Rolle des Change Agents bei der Anpassung an diese neue Arbeitsweise. Als Change Agent muss der agile Leader alle Stakeholder unterstützen, die an der Transformation zur agilen Arbeitsweise beteiligt sind.

Wissen

- Auswirkungen von Veränderungen auf Menschen
- Gruppendynamik
- Lernstile
- Motivationstheorie
- Organisationsänderungstheorien
- Persönliche Change-Management-Techniken
- Theorie des Wandels

Wirkungsanalyse

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Belastbarkeit
- Beurteilung von Veränderungsfähigkeiten und -kapazitäten
- Schaffung eines geeigneten Kontexts
- Umgang mit Widerstand
- Vorbildfunktion

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.13.1 Adaptationsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung beurteilen

- Analysiert die Anpassungsfähigkeit an notwendige Veränderungen auf der Basis von vorherigen erfolgreichen bzw. erfolglosen Veränderungen in der Organisation
- Beurteilt mögliche Bereiche des Widerstands gegen die Veränderung (Themen, Personen)
- Erkennt und beeinflusst die Umstände, welche Akzeptanz, Anpassung und Übernahme von Veränderungen verbessern
- Ergreift Massnahmen, wenn die erforderliche oder erwartete Veränderung oder Transformation ausserhalb der Fähigkeiten der Organisation(en) liegt

4.3.13.2 Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren

- Identifiziert von der Veränderung betroffene Gruppen und Personen
- Stellt die Gruppeninteressen dar
- Identifiziert regelmässig Veränderungsanforderungen und -chancen
- Passt sich an sich verändernde Interessen und Situationen an

4.3.13.3 Veränderungsoder Transformationsstrategie für die agile Arbeit entwickeln

- Identifiziert gesellschaftliche, organisatorische und persönliche Veränderungsoder Transformationsstrategien
- Arbeitet mit anderen zusammen, um Strategien zu überprüfen
- Dokumentiert Strategien und erstellt einen umfassenden Veränderungsplan
- Entwickelt bei Bedarf einen schrittweisen Ansatz
- Passt den Veränderungsund Transformationsplan regelmässig an, um Lessons learned und Veränderungen in Umwelt, Wirtschaft oder Gesellschaft zu berücksichtigen
- Passt die Strategie an, wenn der Wandel erfolgreich war und Nutzen erzielt wurde oder wird

4.3.13.4 Veränderungsoder Transformationsmanagement implementieren

- Entwickelt einen stimmigen Interventionsplan
- Führt ausgewählte Interventionen durch
- Leitet oder organisiert Workshops und Trainings
- Beschäftigt sich mit Widerstand gegen Veränderung
- Wendet Verstärkungstechniken an, um sicherzustellen, dass neues Verhalten nachhaltig ist

4.3.14 Selektion und Balance (3.14)

Beschreibung

Die Auswahl der zu ergreifenden Initiativen ist für die Organisation ein laufender und iterativer Prozess, bei dem ein Portfolio im agilen Kontext mit neuen und bestehenden Initiativen verfeinert wird und die abgeschlossenen Initiativen entfernt werden.

Es ist möglich, dass einige Initiativen abgesagt oder auf Eis gelegt werden und, obwohl sie im Portfolio im agilen Kontext verbleiben und noch auf der Roadmap sichtbar sind, auf nicht "aktiv" gesetzt werden.

Vorschläge oder Business Cases für neue Initiativen werden zur möglichen Priorisierung und Auswahl vorgelegt. Diese Vorschläge werden überprüft, um sicherzustellen, dass sie mit den erwarteten Vorteilen des Portfolios im agilen Kontext übereinstimmen. Einschränkungen betreffend beherrschbaren Lieferobjekten, Terminen, Kosten, Risiken, Komplexität oder Ressourcenverfügbarkeit werden berücksichtigt. Das Auswahlverfahren selbst kann auch dazu führen, dass Initiativen auf Eis gelegt, ganz gestrichen oder mit geringerer Priorität behandelt werden.

Das Ausbalancieren eines Portfolios im agilen Kontext ist der Prozess, mit dem sichergestellt wird, dass die Initiativen Veränderungen umsetzen, den prognostizierten Nutzen erbringen, und dass die prognostizierten Veränderungen im Einklang mit den akzeptierten Prioritäten stehen. Dazu gehört die Überwachung des Fortschritts der Initiativen und der prognostizierten Auswirkungen auf den Nutzen.

Basierend auf dieser Überwachung kann der zukünftige Erfolg vorhergesagt werden. Gegebenenfalls werden Änderungen am Portfolio im agilen Kontext vorgeschlagen. Mögliche Änderungen können sein, Initiativen zu verlangsamen oder zu beschleunigen, strategische Ressourcen von einer Initiative zur anderen zu verlagern oder sogar (manchmal vorübergehend) Initiativen zu stoppen oder durch andere zu ersetzen, die mehr Wert schaffen oder zeitkritischer sind. Dieser Ausgleichsprozess wird regelmäßig durchgeführt.

Die Auswahl und Ausgewogenheit des Portfolios im agilen Kontext ist normalerweise ein geplanter und in der Regel stabiler Prozess, aber es können kurzfristig Änderungen auftreten, meist aufgrund einer kurzfristigen Änderung der Prioritäten oder des Portfoliokontexts. In diesen Fällen muss möglicherweise das gesamte Portfolio im agilen Kontext neu beurteilt und priorisiert werden.

Wissen

- Key Performance Indicators (KPI)
- Lean Budgets
- Portfolio Backlog
- Portfolio Canvas
- Portfolio Kanban
- Strategische Themen
- Werteflüsse

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Abhängigkeitsmanagement
- Entscheidfindungsmodelle und -strategien
- Fähigkeit zum Eingehen auf Kompromisse
- Große Interventionen (Large Scale interventions)
- Kapazitätsanalyse
- Leichtgewichtige Geschäftsfälle (Lightweight business case)
- Szenarioplanung
- Verhandlung

Kompetenzindikatoren und Messgrössen

4.3.14.1 Kundennutzen von Lieferobjekten, Iterationen und Releases identifizieren und analysieren

- Erfasst Informationen über den Mehrwert der Lieferobjekte, Iterationen, Releases, Terminpläne, Ressourcenbedarf und Kosten sowie über auftretende Chancen und Risiken **(A)**
- Stellt Abhängigkeiten zwischen Lieferobjekten dar
- Priorisiert Lieferobjekte, Iterationen und Releases auf verschiedene Weise, unter anderem auf der Grundlage der Kosten eines Lieferverzugs **(A)**

4.3.14.2 Portfolioelemente priorisieren

- Passt das Priorisierungsmodell auf Portfolioebene an die aktuellen Prioritäten der Organisation an
- Stellt sicher, dass Vereinbarungen über Priorisierungskriterien für das Portfolio mit den Stakeholdern getroffen werden
- Unterstützt Überprüfungen und Priorisierungsprozesse
- Überprüft die Kapazitäten mit den Stakeholdern in regelmäßigen Abständen (A)
- Priorisiert Portfolioelemente auf der Grundlage ihres Beitrags zur Erreichung der Ziele des Portfolios

4.3.14.3 Beurteilung und Lieferung der Portfolioelemente an strategischen Zielen ausrichten

- Überprüft und verbessert den Prozess der Ausführung und Lieferung
- Beurteilt die Portfoliokennwerte und trägt durch Überwachung sowie Überprüfung von Kennzahlen zur Erfolgssicherung bei

4.3.14.4 Entscheidungen zur Priorisierung wichtiger Lieferobjekte vorbereiten und unterstützen

- Wählt mögliche Portfolioelemente für die Aufnahme in das Portfolio im agilen Kontext auf der Grundlage des definierten Auswahlansatzes aus
- Bereitet die Wahl möglicher Portfolioelemente vor oder ändert die Empfehlungen für die Genehmigung
- Kommuniziert das Ergebnis der Portfolioelemente oder entsprechende Änderungen an die Stakeholder

4.3.14.5 Verbesserungen in der gesamten Organisation ermöglichen

- Schlägt Schwerpunktbereiche und -themen für Verbesserungen in der Organisation vor **(A)**
- Informiert die Organisation über die Erkenntnisse aus Experimenten **(A)**
- Gibt Empfehlungen für die Art und Höhe der Ressourcen ab, die für die Verbesserung der Arbeitsweisen in der Organisation bereitgestellt werden müssen **(A)**

Anhang A
Übersicht Kompetenzen

		Wissen	Verständnis	Anwendung	Analyse	Synthese	Auswertung
Kontext (Perspective)	Strategie						
	Governance, Strukturen und Prozesse						
	Compliance, Standards und Regelwerke						
	Macht und Interessen						
	Kultur und Werte						
Menschen (People)	Selbstreflexion und Selbstmanagement						
	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit						
	Persönliche Kommunikation						
	Beziehungen und Engagement						
	Führung						
	Teamarbeit						
	Konflikte und Krisen						
	Vielseitigkeit						
	Verhandlungen						
	Ergebnisorientierung						
Praktiken (Practice	Design						
	Anforderungen und Ziele						
	Leistungsumfang und Lieferobjekte						
	Ablauf und Termine						
	Organisation, Information und Dokumentation						
	Qualität						
	Kosten und Finanzierung						
	Ressourcen						
	Beschaffung						
	Planung und Steuerung						
	Chancen und Risiken						
	Stakeholder						
	Change und Transformation						
	Selektion and Balance						

Anhang B
Übersicht Kompetenzindikatoren

4.1 Kontext Kompetenzelemente («Perspective») 8

4.1.1 Strategie (1.01) 8

4.1.1.1 Agile Teams mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen 9

4.1.1.2 Chancen identifizieren und ausschöpfen, die die Strategie der Organisation beeinflussen 9

4.1.1.3 Rechtfertigung für die Veränderung entwickeln und sicherstellen, dass diebetriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die dazu geführt haben, weiterhin bestehen 9

4.1.1.4 Kritische Erfolgsfaktoren bestimmen, beurteilen und überprüfen 9

4.1.1.5 Key Performance Indicators (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen 10

4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02) 10

4.1.2.1 Prinzipien der agilen Arbeit und deren Einführung kennen 11

4.1.2.2 Prinzipien des Programmmanagements im agilen Kontext und deren Einführung kennen 11

4.1.2.3 Prinzipien des Portfoliomanagements und dessen Einführung im agilen Kontext kennen 11

4.1.2.4 Agile Arbeit mit den Supportfunktionen in Einklang bringen 11

4.1.2.5 Agile Arbeit mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen 11

4.1.2.6 Agile Arbeit mit den Prozessen und Funktionen des HR in Einklang bringen 12

4.1.2.7 Agile Arbeit mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen 12

4.1.2.8 Prinzipien des klassischen Managements und der agilen Arbeit verbinden 12

4.1.3 Compliance, Standards und Regelwerke (1.03) 12

4.1.3.1 Die für die agile Arbeit gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten 13

4.1.3.2 Alle für die agile Arbeit relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten 13

4.1.3.3 Alle für die agile Arbeit relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten 13

4.1.3.4 Für die agile Arbeit relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten 13

4.1.3.5 Für die agile Arbeit relevante professionelle Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln 14

4.1.3.6 Agilität der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern 14

4.1.4 Macht und Interessen (1.04) 14

4.1.4.1 Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf die agile Arbeit beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen der agilen Arbeit verwenden 15

4.1.4.2 Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf die agile Arbeit beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen der agilen Arbeit verwenden 15

4.1.4.3 Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen der agilen Arbeit einsetzen 15

4.1.5 Kultur und Werte (1.05) 15

4.1.5.1 Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf die agile Arbeit beurteilen 16

4.1.5.2 Organisationskultur zur besseren Abstimmung mit agilen Werten fördern 16

4.1.5.3 Informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das agile Arbeiten beurteilen 16

4.2 Persönliche und Soziale Kompetenzelemente («People») 16
4.2.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement (2.01) 16
4.2.1.1 Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren 17
4.2.1.2 Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen 17
4.2.1.3 Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren 18
4.2.1.4 Eigene Arbeit abhängig von der Situation, den eigenen Ressourcen und der Gesamtsituation des Teams organisieren 18
4.2.1.5 Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen 18
4.2.2 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (2.02) 18 18
4.2.2.1 Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden 19
4.2.2.2 Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern 19
4.2.2.3 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen 19
4.2.2.4 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren 19
4.2.2.5 Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen 19
4.2.3 Persönliche Kommunikation (2.03) 20
4.2.3.1 Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen 20
4.2.3.2 Offene Kommunikation ermöglichen und fördern 20
4.2.3.3 Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen 21
4.2.3.4 Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren 21
4.2.3.5 Humor und Perspektivenwechsel angemessen anwenden 21
4.2.4 Beziehungen und Engagement (2.04) 21
4.2.4.1 Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen 22
4.2.4.2 Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen 22
4.2.4.3 Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen 22
4.2.4.4 Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden ihre Meinungen und Bedenken zu äussern 23
4.2.4.5 Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen 23
4.2.4.6 Im Netzwerk vorhandenes Sozialkapital nutzen und zu seiner Vergrösserung beitragen 23
4.2.5 Führung (2.05) 23
4.2.5.1 Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen 24
4.2.5.2 Verantwortung übernehmen und Engagement zeigen 24
4.2.5.3 Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern 24
4.2.5.4 Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen 24
4.2.5.5 Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen 24
4.2.6 Teamarbeit (2.06) 25
4.2.6.1 Zusammenstellung und Entwicklung des Teams unterstützen 26
4.2.6.2 Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern 26
4.2.6.3 Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen 26
4.2.6.4 Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken 26
4.2.6.5 Fehler erkennen und das kontinuierliche Lernen aus Fehlern zu ermöglichen 27

4.2.7 Konflikte und Krisen (2.07) 27
4.2.7.1 Konflikte und Krisen antizipieren und wenn möglich verhindern 28
4.2.7.2 Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und mit dem Team angemessene Reaktionen auswählen 28
4.2.7.3 Konflikte und Krisen und/oder deren Auswirkungen mit dem Team lösen bzw. in ihnen vermitteln 28
4.2.7.4 Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergeben, um die zukünftige Arbeit zu verbessern 28
4.2.8 Vielseitigkeit (2.08) 28
4.2.8.1 Einen offenen und kreativen Kontext schaffen und unterstützen 29
4.2.8.2 Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren 29
4.2.8.3 Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren 29
4.2.8.4 Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden 30
4.2.8.5 Ganzheitliche Sicht auf die Situation und den Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern 30
4.2.9 Verhandlungen (2.09) 30
4.2.9.1 Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren 30
4.2.9.2 Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen 31
4.2.9.3 Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist 31
4.2.9.4 Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen 31
4.2.9.5 Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen 31
4.2.10 Ergebnisorientierung (2.10) 31
4.2.10.1 Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Kundennutzen und die Ziele der Organisation evaluieren 32
4.2.10.2 Bedürfnisse und Mittel aufeinander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren 32
4.2.10.3 Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und aufrechterhalten 32
4.2.10.4 Agile Arbeit und ihre Ergebnisse fördern und “verkaufen” 32
4.2.10.5 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten 33

4.3 Technische Kompetenzelemente («Practice») 33
4.3.1 Design (3.01) 33
4.3.1.1 Gemeinsames Verständnis der Erfolgskriterien ermöglichen und sicherstellen, dass diese in der Vision dokumentiert sind 34
4.3.1.2 Lessons learned aus der eigenen agilen Arbeit sowie diejenigen anderer Teams und relevanter Communities überprüfen, anwenden und austauschen 34
4.3.1.3 Komplexität und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsweise des Teams bestimmen 34
4.3.1.4 Agile Arbeitsweise im Dialog mit den Teams wählen und prüfen 34
4.3.1.5 Initiale Arbeitsweise gestalten sowie anschließend überwachen und aktualisieren ... 35
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02) 35
4.3.2.1 Vision definieren, Geschäftsziele priorisieren und agile Arbeit entsprechend ausrichten 36
4.3.2.2 Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder identifizieren und analysieren 36
4.3.2.3 Lieferobjekte (Backlog Items) kontinuierlich priorisieren zwecks Maximierung des gelieferten Wertes (A) 36
4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03) 36
4.3.3.1 Lösung oder Ergebnis definieren, beginnend mit einem MVP oder MMP 37
4.3.3.2 Praxis- bzw. Markttauglichkeit der Lieferobjekte sicherstellen 37
4.3.3.3 Lieferstruktur für die aufeinanderfolgenden iterativen Lieferungen definieren 37
4.3.3.4 Konfiguration der Lieferungen und Lieferobjekte erstellen und pflegen 37
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04) 38
4.3.4.1 Lieferobjekte für die nächste Lieferung festlegen 38
4.3.4.2 Aufwand und Anzahl der Iterationen (oder Sprints) schätzen 38
4.3.4.3 Roadmap festlegen (einschließlich Inkremente, Ergebnisse, etc.) 39
4.3.4.4 Abfolge von Lieferobjekten erstellen und inkrementelle Lieferungen planen 39
4.3.4.5 Ergebnisse anhand des Release-Zeitplans überwachen und auf Änderungen reagieren 39
4.3.5 Organisation, Information und Dokumentation (3.05) 39
4.3.5.1 Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen 40
4.3.5.2 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der agilen Arbeit definieren 40
4.3.5.3 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen 40
4.3.5.4 Agile Teams moderieren, validieren und coachen 41
4.3.6 Qualität (3.06) 41
4.3.6.1 Qualitätsregeln für die agile Arbeit entwickeln, umsetzen, überwachen und überarbeiten, so dass die Qualität keines Inkrements beeinträchtigt wird 41
4.3.6.2 Agile Arbeit und ihre Ergebnisse überprüfen um sicherzustellen, dass sie weiterhin den Qualitätsanforderungen für jedes Inkrement entsprechen 42
4.3.6.3 Erreichung der Qualitätsziele überprüfen und notwendige Verbesserungen empfehlen 42
4.3.6.4 Validierung der Lieferobjekte planen und organisieren 42
4.3.6.5 Qualität während der agilen Arbeit sicherstellen 42
4.3.7 Kosten und Finanzierung (3.07) 42
4.3.7.1 Lösungs- oder Ergebniskosten schätzen 43
4.3.7.2 Budget für die agile Arbeit erstellen 43
4.3.7.3 Finanzierung der agilen Arbeit sicherstellen 43
4.3.7.4 Finanzmanagement und Berichtssystem für die agile Arbeit entwickeln, einrichten und aufrechterhalten 44
4.3.7.5 Kosten und Finanzen überwachen, um Abweichungen zu identifizieren und zu korrigieren 44
4.3.8 Ressourcen (3.08) 44
4.3.8.1 Strategischen Ressourcenplan entwickeln, um den Kundennutzen zu steigern 45
4.3.8.2 Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren 45
4.3.8.3 Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln 45x

4.3.8.4 Ressourcen gemäss dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen 45
4.3.8.5 Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmassnahmen ergreifen 45
4.3.9 Beschaffung (3.09) 46
4.3.9.1 Beschaffungsbedarf, Optionen und Prozesse vereinbaren 46
4.3.9.2 Zu Evaluation und Auswahl von Lieferanten und Partnern beitragen 46
4.3.9.3 Zu Verhandlungen und Vereinbarungen von Vertragsbestimmungen beitragen, die alle beteiligten Parteien zufrieden stellen 47
4.3.9.4 Vertragsausführung überwachen, Probleme ansprechen und falls notwendig Entschädigungen verlangen 47
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10) 47
4.3.10.1 Agile Arbeit starten, Gesamtplan entwickeln und Zustimmung einholen 48
4.3.10.2 Übergang zu einem neuen Release einleiten und managen 48
4.3.10.3 Agile Arbeitsleistung anhand des Kundennutzens steuern und bei Bedarf anpassen 48
4.3.10.4 Fortschritte transparent machen 48
4.3.10.5 Sich ändernde Anforderungen begrüssen und verwerten, wenn sie dem Wettbewerbsvorteil des Kunden zugutekommen 49
4.3.11 Chancen und Risiken (3.11) 49
4.3.11.1 Chancen- und Risikomanagement für agiles Arbeiten entwickeln und umsetzen 49
4.3.11.2 Chancen und Risiken identifizieren 50
4.3.11.3 Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren 50
4.3.11.4 Strategien auswählen und Massnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren 50
4.3.11.5 Chancen, Risiken und implementierte Massnahmen evaluieren und überwachen 50
4.3.12 Stakeholder (3.12) 50
4.3.12.1 Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren 51
4.3.12.2 Stakeholderstrategie und Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten 51
4.3.12.3 Kunden, Geschäftsleitungen und Kapitalgeber einbinden 51
4.3.12.4 Anwender, Partner, Lieferanten und andere Stakeholder einbinden, um sie für Zusammenarbeit und Commitment zu gewinnen 51
4.3.12.5 Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden 51
4.3.13 Change und Transformation (3.13) 52
4.3.13.1 Adaptationsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung beurteilen 52
4.3.13.2 Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren 52
4.3.13.3 Veränderungs- oder Transformationsstrategie für die agile Arbeit entwickeln 53
4.3.13.4 Veränderungs- oder Transformationsmanagement implementieren 53
4.3.14 Selektion und Balance (3.14) 53
4.3.14.1 Kundennutzen von Lieferobjekten, Iterationen und Releases identifizieren und analysieren 54
4.3.14.2 Portfolioelemente priorisieren 54
4.3.14.3 Beurteilung und Lieferung der Lieferobjekte, Iterationen und Releases an strategischen Zielen ausrichten 54
4.3.14.4 Entscheidungen zur Priorisierung wichtiger Lieferobjekte vorbereiten und unterstützen 55
4.3.14.5 Verbesserungen in der gesamten Organisation ermöglichen 55

ICB

Austria Individual Agile Competence Reference Guide

IPMA Version 2.3

Die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) stellt ein umfassendes Kompetenzübersicht bereit für Menschen, die im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement tätig sind. Diese Übersicht dient für Ausbildung, Karriereentwicklung, Weiterbildung, Zertifizierung, Standards, Forschung, Fachliteratur und Wissensmanagement. Dieser Reference Guide beschreibt wie die Kompetenzen der ICB4 in einer agilen Welt interpretiert werden können.

Ziel der IPMA ist es, dass dieser Standard als tägliches Werkzeug für das Arbeiten in agilen Organisationen eingesetzt wird. IPMA, pma wünschen allen, dass sie damit effizient und effektiv im Erzielen der erwünschten Projektergebnisse werden,
... **helping to achieve a world in which all projects succeed**

pma®
PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA
member of IPMA®

www.pma.at