



AGILES ARBEITEN

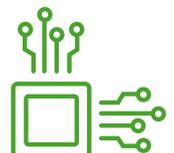
WHITEPAPER

11 praktische Tipps, damit in Ihrem Arbeitsumfeld die Transformation hin zu agilen Methoden gelingt

11 PRAKTISCHE TIPPS,

DAMIT IN IHREM ARBEITSUMFELD DIE TRANSFORMATION HIN ZU AGILEN METHODEN GELINGT

Auf einmal reden alle von agilen Arbeitswelten	3
Der Nutzen dieses Whitepapers	3
Plötzlich ist alles um mich herum agil	4
Doch was bedeutet „agiles Arbeiten“?	5
Die SIGEL-Tipps	6
No. 1 – Zunächst einmal muss ein Ziel her	6
No. 2 – Kollaboratives Arbeiten	7
No. 3 – Silos einreißen	9
No. 4 – Rollen definieren	10
No. 5 – Reden, reden, reden	12
No. 6 – Fehler tolerieren	13
No. 7 – Das Mindset macht den Unterschied	14
No. 8 – Nichts ohne ein Feedback	16
No. 9 – Lärm im Büro muss nicht sein	17
No. 10 – Immer schön fokussieren	19
No. 11 – Neugierig und stets offen bleiben	20
Fazit	21



AUF EINMAL REDEN ALLE VON AGILEN ARBEITSWELTEN

Geschwindigkeit ist ein unumkehrbares Merkmal unserer Zeit.

Früher benötigten moderne Technologien noch viele Jahrzehnte, um massentauglich und somit auf breiter Ebene akzeptiert zu werden. Doch dies hat sich sukzessive immer stärker verändert und wir erleben deutlich kürzere Zyklen, in denen Phänomene und Technologien unser Leben beherrschen. Beispiel: Das Smartphone eroberte in wenigen Jahren die Herzen seiner User und ist nicht mehr aus unserem Leben wegzudenken. Was hat dieser Wandel mit unserem Arbeitsumfeld und der Art und Weise, wie wir heute zusammenarbeiten, zu tun?

Der Nutzen dieses Whitepapers

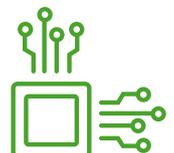
Durch die Digitalisierung der vergangenen Jahre haben sich Veränderungen in fast allen Bereichen der deutschen Unternehmenskultur ergeben. **Schnellere Prozesse durch technischen Fortschritt** stellen viele Unternehmen vor die Herausforderung, sich den ständig wechselnden Anforderungen anpassen zu müssen, dabei aber nicht an Produktivität zu verlieren.

Auch wir bei der SIGEL GmbH, einem mittelständischen Unternehmen aus dem bayerischen Mertingen, stehen vor den Herausforderungen, die sich aufgrund geänderter Kundenbedürfnisse und einem steigenden Digitalisierungsgrad der Branche ergeben. **Mut, Innovationsgeist und Flexibilität** haben das Unternehmen in über 70 Jahren immer wieder vorangebracht – und mehrfach war eine komplette Neuerfindung erforderlich. Von einem Hersteller von Formularen hat sich SIGEL mit großer Leidenschaft zu einem Lösungsanbieter für inspiriertes, motiviertes und kreatives Arbeiten entwickelt.

Die aktuelle Change-Phase erfordert neben vielen internen Veränderungsprozessen und dem Einführen der agilen Zusammenarbeit eine neue Unternehmenskultur und Veränderungen der Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter (**Stichwort: NEW WORK**). Für uns Mitarbeiter bedeutet dies konkret sehr große Herausforderungen, doch wir können aktiv am Gelingen der Transformation hin zu einer agilen Arbeitswelt mitgestalten.

Um es kurz zu fassen:

Wir bei SIGEL wollen mit diesem Whitepaper in 11 einfach formulierten Maßnahmen unsere Erkenntnisse teilen, damit in Ihrem Arbeitsumfeld agiles Arbeiten zu einem Erfolgsmodell wird.



PLÖTZLICH IST ALLES UM MICH HERUM AGIL

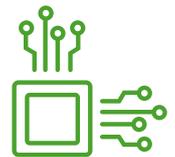
Stehen bleiben bedeutet Stillstand

... und das ist in der Unternehmenswelt gleichzusetzen mit Rückschritt.

Das heißt, wir können nicht stehen bleiben, wir müssen nach vorne gehen und den ersten Schritt einer neuen und spannenden Reise antreten. Was braucht es für diesen ersten Schritt? Nichts, außer aufstehen und ihn zu wagen, denn jeder selbst hat es in der Hand. Wir befinden uns mitten in einem Wandel, der sogenannten digitalen Transformation.

Noch nicht alle Unternehmen haben sich hier aktiv vorbereitet oder gar ein Konzept entwickelt, was genau dieser digitale Wandel für ihre Branche, ihr zukünftiges Arbeiten bedeuten wird. Auch wenn in Ihrem Arbeitsumfeld die Maßnahmen für eine Transformation noch nicht begonnen haben oder aber erst in den Kinderschuhen stecken, so sind Sie dem Wort agil mit Sicherheit schon begegnet. Denn plötzlich spricht alle Welt davon: In Beiträgen, Podcasts, Werbeanzeigen und in Gesprächen mit den Kollegen tauchen immer öfter Wörter wie Kanban, Trello, kollaboratives Zusammenarbeiten oder viele andere auf.

**Wir befinden uns mitten
in einem Wandel, der
sogenannten digitalen
Transformation.**



KEINE ANGST VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN

Weil sich unsere Welt immer schneller verändert und wir diese Entwicklung nicht stoppen können, steht auch ganz urplötzlich die Anforderung, agil zu arbeiten, vor Ihrem Schreibtisch.

DOCH WAS BEDEUTET „AGILES ARBEITEN“?

Um das Ganze einmal bildlich darzustellen: In einem Fußballteam aus 11 Spielern sind z. B. Verteidiger, Angreifer, ein Torhüter und weitere Spezialisten dabei. Das Team besteht aus Experten auf ihrem Gebiet. Das Ziel ist klar definiert: gewinnen! Klar ist auch vorgegeben, dass jedes Fußballspiel 90 Minuten dauert – jede Minute, jeden Moment entstehen dabei neue Situationen, unvorhersehbare Situationen, auf die man schnell und flexibel reagieren muss. Ein ideales, gutes, agiles Team ist dabei ein aufeinander abgestimmtes Team, in dem jeder Spieler genau weiß, wie und in welcher Rolle er in welcher Situation zu reagieren hat.

Nun, wenn man der Begrifflichkeit im Duden folgt, bedeutet agil so viel wie „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“¹. Agil ist zunächst also nichts anderes, als sich den schnell wechselnden Anforderungen unterschiedlicher Auslöser möglichst flexibel anzupassen. In Reallife muss dabei jeder Mitarbeiter in der Lage sein, auf neue Anforderungen und Wünsche zu reagieren, ohne den Überblick zu verlieren. Wie im Fußballspiel müssen auch Mitarbeiter in einer agilen Arbeitswelt mit sehr großer Beweglichkeit und Wendigkeit innerhalb eines fest definierten Rahmens das Ziel erreichen. Jeder Einzelne ist dabei ein Experte auf seinem Gebiet, und je nachdem welches Problem auftritt, müssen auch die entsprechenden Experten miteinander arbeiten.

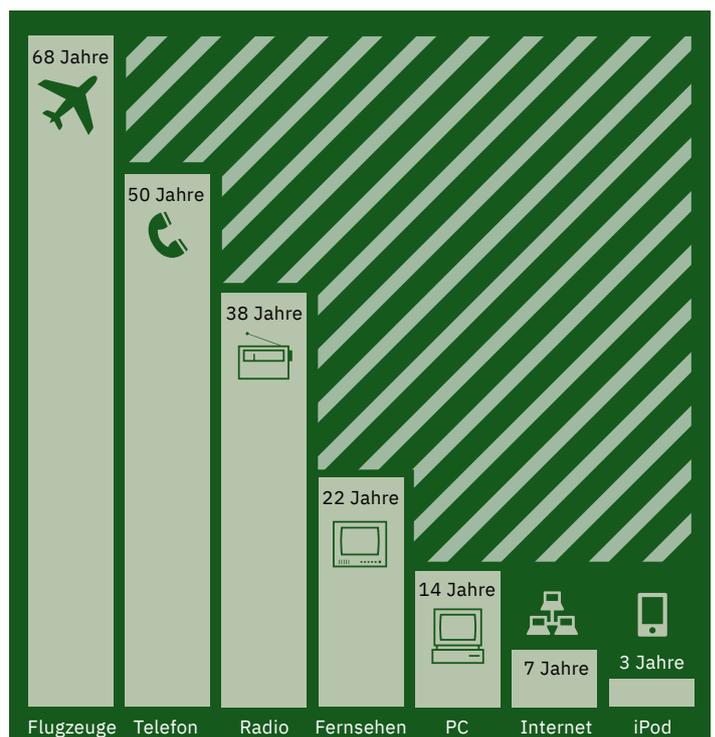
So können Sie sich das ideale agile Unternehmen vorstellen: ein Team aus individuellen Experten, das sich zusammen formt – abhängig von der Situation.

¹ Vgl. Duden
<https://www.duden.de/rechtschreibung/agil>



Zu sehen ist das Ganze als ein stetiger Lernprozess hin zu einer neuen Art und Weise, wie wir alle auf ständig wechselnde Anforderungen unserer Kunden reagieren können. Im Arbeitsleben entscheidet nur einer über gewinnen oder verschwinden – unser Kunde. Idealerweise sollten wir also das tun, was der Kunde von uns erwartet. Wir sollten unseren Kunden in unsere Überlegungen einbauen und unser bisheriges Denken anpassen. Das bedeutet sich ändern.

Die Entwicklung hin zu einem agilen Unternehmen benötigt Erfahrung und Zeit. Nicht immer gelingt alles auf Anhieb. Mit diesen Erfahrungen müssen Mitarbeiter, aber vor allem Unternehmen erst einmal klarkommen, denn es ist ungewohnt zu scheitern und Fehler zu machen und noch immer keine besonders gern gesehene Tugend. Doch dieser Prozess ist es wert, denn agil zu arbeiten bedeutet am Ende des Tages effektiver zu arbeiten, was ein Gewinn ist gleichsam für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Und agil arbeiten bedeutet auch Anpassung, nämlich die Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse, Marktsituationen und technische Entwicklungen.



in Anlehnung an Quelle: <https://blog.seibert-media.net/blog/2011/02/25/daily-standup-meeting-einsatzbesprechungen-fuer-effektive-teamarbeit/>

1.

ZUNÄCHST EINMAL MUSS EIN ZIEL HER

Die Idee etablieren und das **Zielbild definieren.**

Da Sie dieses Whitepaper lesen, ist Ihnen bereits bewusst geworden (oder zumindest wurde Ihr Interesse geweckt), dass ein Wandel in Ihrem Arbeitsumfeld stattfindet. Das Wichtigste vorweg: Agil arbeiten geht nur im Team – das bedeutet, es müssen ALLE an einem Strang ziehen. Es wird also niemand alleine gelassen, niemand muss auf sich selbst gestellt damit umgehen.

Erst einmal ist es wichtig, dass auch jeder versteht, wohin das Unternehmen sich entwickeln will und wieso dies am Ende des Tages eine Bereicherung sein wird. Mit einer Unternehmensvision sollen Entscheider Mitarbeiter für die anstehenden Aufgaben begeistern, ihnen Ängste nehmen und sie mitreißen für die große Transformation. Sobald die Vision als Idee etabliert ist, können übergeordnete Ziele definiert werden. Das „Warum“ muss für jeden Einzelnen gut verständlich und klar herausgearbeitet werden.

Warum wollen wir dies? Warum werden wir dies erreichen? Warum sind wir von unserer Vision (auch wenn wir den genauen Weg zum Ziel noch gar nicht kennen) so überzeugt? Denn Mitarbeiter, die nicht von den neuen Strukturen überzeugt sind oder das Ziel falsch verstehen, werden den Vorgang ausbremsen.

Also zunächst einmal Klarheit schaffen und ein genaues Zielbild definieren.



AGILES LEADERSHIP BEDEUTET NEUE WEGE EINSCHLAGEN

Hier zeigen sich die wahren Stärken der modernen Leader – denn wer agile Teams führen will, muss loslassen können.

2.

KOLLABORATIVES
ARBEITEN

Selbstorganisierte Teams mit viel Verantwortung und aktuellem Feedback für schnellere Prozesse

Was, bitteschön, bedeutet denn kollaborativ? Ist nicht eh schon alles agil oder Scrum oder ist am Ende des Tages alles dasselbe?

Nein, Scrum ist nicht gleichzusetzen mit agilem Arbeiten. Laut Wikipedia ist Scrum ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung¹. In Scrum wird in sogenannten Sprints, d. h. in kurzen Zeitintervallen von maximal vier Wochen, versucht, eine vorab ganz klar definierte Zielvorgabe zu realisieren.

Klären Sie ab, in welchem Format Sie sich in Ihrem Unternehmen aufhalten wollen – ganz egal, ob bei Ihnen Scrum oder Kanban eine übergeordnete Rolle spielen soll, ein Charakteristikum agilen Arbeitens sind selbstorganisierte Teams. Hier wird von kollaborativem Arbeiten gesprochen, das bedeutet ein Zusammenarbeiten an einem Thema, unterstützt durch geeignete digitale als auch analoge Tools. Auch geeignete Raumsituationen unterstützen das kollaborative Zusammenarbeiten. Wichtig für jeden Einzelnen ist es, offen und neugierig zu bleiben und sich proaktiv über den aktuellen Status zu informieren.

Ein Beispiel:

In einem Trello-Board werden Aufgaben zu einer Maßnahme in einzelnen Trello-Karten festgehalten und Mitarbeitern zugewiesen. Dabei arbeiten an diesem Trello-Board alle bereichsübergreifend an einem Datenstrang inklusive Kommentar-Historie, Dateiupload und einem für jeden klar verständlichen Status. Es gibt keinen sogenannten E-Mail-Ping-Pong mit dem Versenden von Dateien mehr, was immer eine Einbahnstraßen-Kommunikation bedeutet, und Menschen, die nicht in CC sind, von diesen Informationen ausschließt. Transparenz

ist eine ganz wichtige Attitude moderner Zusammenarbeit in agilen Arbeitswelten.

Kollaboratives Arbeiten kann (je nachdem, was Ihr Unternehmen braucht) überall vollkommen anders aussehen. Der Rahmen, in dem Sie sich bewegen wollen, ist völlig individuell, allein weil unterschiedliche Branchen ganz unterschiedliche Kunden besitzen.



2001
AGILES ARBEITEN

Agiles Arbeiten ist noch ganz jung

Erst seit 2001 kennt die Welt agiles Arbeiten. Weil Softwareentwicklungsprojekte bis dahin nicht immer effizient und gleichzeitig sehr langwierig abliefen, musste etwas Neues her. Lineare Wasserfall-Methoden hatten sich schon seit Jahrzehnten als nicht mehr hilfreich erwiesen. In diesem Zusammenhang entstand das agile Manifest² – ein Statement 17 anerkannter Entwickler, die ab sofort bessere Software entwickeln wollten und die 12 Prinzipien agiler Softwareentwicklung definierten.

¹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>

² Vgl. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>



KOLLABORATIVES ARBEITEN FUNKTIONIERT NUR DANN RICHTIG GUT, WENN SIE DIE RICHTIGEN TOOLS HABEN.

Im Büro haben sich mobile Board-Lösungen und großflächige Wandboards bewährt, um Kommunikation in Teams zu unterstützen. Diese ergänzen prima digitale Kollaborativ-Tools – handschriftliche Notizen in Meetings sind wichtige Elemente agilen Arbeitens.

Wichtig ist, dass sich die Führungsebene zu passenden Methoden informiert, mit einem dazu passenden Experten und/oder sich mit den vielen bereitgestellten Inhalten im Internet auseinandersetzt. Und, wie schon unter Tipp No. 1 besprochen, für Klarheit im Unternehmen sorgt.

Sprich: Die Entscheider kommunizieren für alle verständlich und gut nachvollziehbar, dass in agiler Art und Weise kollaborativ gearbeitet werden soll, mit welchen Methoden dies erfolgen soll und wie Tools dabei unterstützen können. Hier ist eine entsprechende Unternehmenskultur gefragt.

Im Vordergrund des Manifests stehen dabei vier Leitsätze², die einen Rahmen bilden:

1. Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
2. Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung
4. Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

Es stellte sich heraus, dass agile Prozesse zum Wettbewerbsvorteil werden, weil Kundenbedürfnisse schneller und besser bedient werden können. Heute gehört die agile Arbeitsweise zum Standard, nicht nur in der Softwareentwicklung.

² Vgl.

<https://digitaleneuordnung.de/blog/agiles-manifest/>

3.

SILOS
EINREISSEN

Alte Strukturen stören im Wandel und verhindern den bereichsübergreifenden Austausch – also **weg damit!**

Silos einreißen bezieht sich auf verschiedene Bereiche in einem Unternehmen, die nach alter Vorgehensweise oft völlig isoliert voneinander agieren und in denen keiner ahnt, was der jeweils andere Bereich alles auf die Beine stellt. In großen Unternehmen ist dies oft der Fall, aber auch kleinere Unternehmen kennen solche Situationen, in denen manchmal nur wenige Meter auseinander sitzende Mitarbeiter keinen blassen Schimmer von der Arbeit der anderen haben. Eine Katastrophe in einer Zeit, in der Kommunikation und Transparenz ganz oben auf der Anforderungsliste stehen.

Folglich ist es eine Herausforderung, diese sogenannten Silos (weil komplett unabhängige, getrennt voneinander agierende Bereiche) einzureißen, d. h. die Mauern in den Köpfen oder notfalls auch die Mauern in den Büros zu entfernen. Um dies in die Tat umzusetzen, sind ganz neue Arbeitsweisen und neue Prozesse notwendig. Aber in einem agilen Unternehmen muss sich noch mehr ändern: Jeder Mitarbeiter wird als Experte auf seinem Gebiet gesehen. Das bedeutet, dass die klassischen Rollen von Führung und Mitarbeiter abgebaut werden müssen, um die Verantwortung den Anforderungen entsprechend zu verteilen. Die altbewährte Rollenverteilung von Führung und Mitarbeiter wird hier also auf den Kopf gestellt und die Verantwortung sowie Durchführung von Projekten wird in die Hände der jeweiligen Experten abgegeben.

Sobald eine passende Methode gefunden und adaptiert wurde, sollten dementsprechend alle nachfolgend internen

Prozesse daran angepasst werden. Achtung: Nicht gleich von Beginn an gelingt diese Umstellung und es gilt, viel Durchhaltevermögen zu beweisen. Bewährt hat sich eine Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise, d. h. sich in kleinen Schritten dem Projektziel annähern. Feiern Sie dabei unbedingt auch die kleinen Teilerfolge wie die ganz Großen und versuchen Sie gemeinsam mit Ihrem Team, beim nächsten Schritt einfach noch besser zu werden.



4.

ROLLEN
DEFINIEREN

Klarheit als wichtiger Erfolgsfaktor bedeutet auch, die eigene Rolle verstehen und die Rolle der jeweils anderen kennen.

Es ist wichtig, dass sich jeder über seine Rolle bewusst ist und die Rollen der anderen kennt. Denn nur dann ist auch gewährleistet, dass ein informativer Austausch stattfinden kann. Je nachdem, was Ihr Unternehmen als Ziel hat, brauchen Sie auch ein anderes Format in dem Sie agieren.

Halten Sie die Rollen in einem Dokument fest, sodass man jederzeit auf das Wissen der Experten zugreifen kann. Sobald eine passende Methode gefunden und adaptiert wurde, sollten Sie dementsprechend alle nachfolgend internen Prozesse daran anpassen. Überfordern Sie aber auch hier nicht die Mitarbeiter mit einer totalen Neugestaltung von Konzepten, sondern führen Sie Ihre Belegschaft sanft an Agilität heran, wenn Sie deren Akzeptanz und Bereitschaft zu einer agileren Arbeitsweise gewinnen wollen. Gehen Sie dementsprechend auch hier Schritt für Schritt vor und besprechen Sie die kleinen Schritte (Projektziele) auf dem Weg zum „großen Ganzen“ im Team.

Nur wenn die notwendige Klarheit herrscht, können Veränderungen in Unternehmen erfolgreich realisiert werden: Jeder einzelne kennt seine Aufgabe im Unternehmen und seine Rolle ganz genau. Und wenn sich Mitarbeiter unsicher fühlen, sich in den neuen Strukturen noch nicht zurechtfinden oder mit den neuen Arbeitsweisen nicht vertraut sind, sind die agilen Leader als Unterstützung gefragt.

**AGILE ARBEITSWELTEN**

Mit der notwendigen Klarheit findet jeder im Team seine Rolle.

4. ROLLEN DEFINIEREN

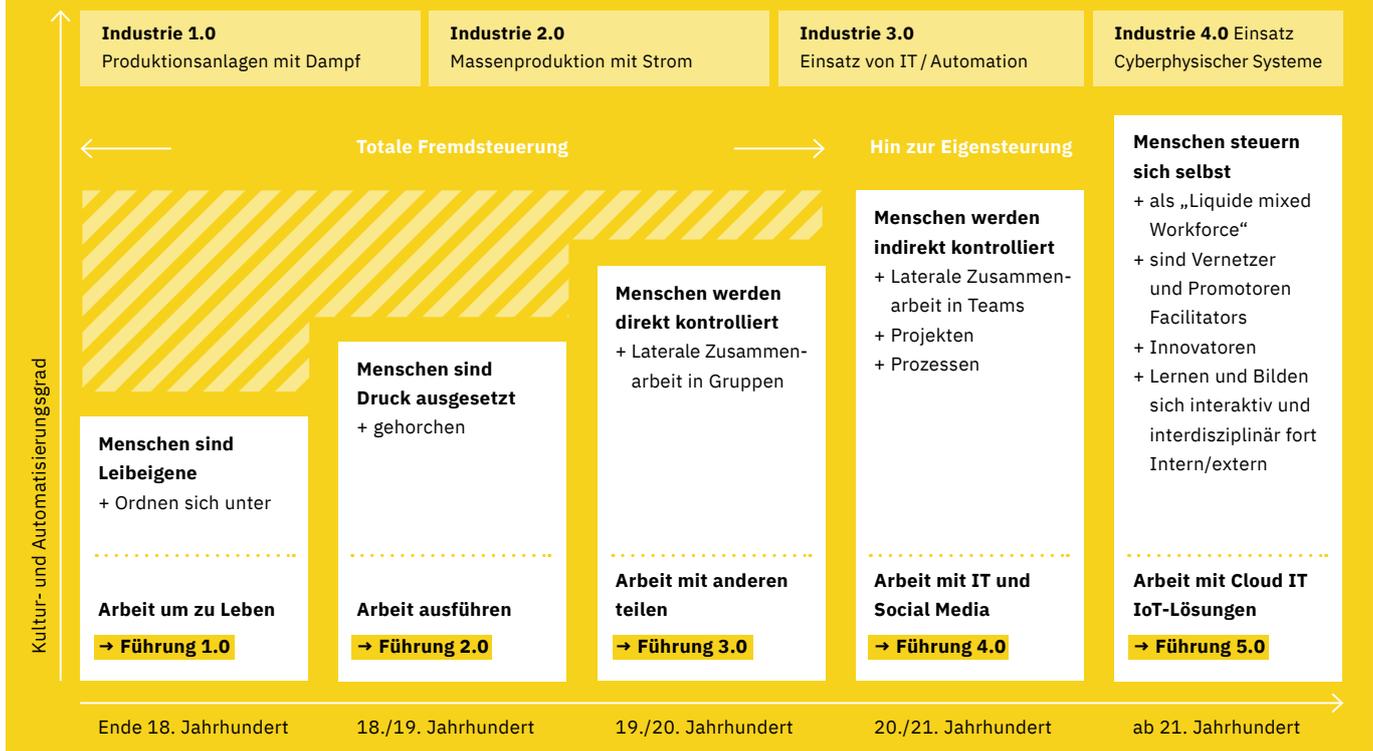
AGILES LEADERSHIP BEDEUTET NEUE WEGE EINSCHLAGEN

Hier zeigen sich die wahren Stärken der modernen Leader – denn wer agile Teams führen will, muss loslassen können. Clevere Digital Leader zeigen jedem Mitarbeiter verschiedene Optionen der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten auf. Denn Agilität fordert Umdenken im Kopf – nicht nur auf Führungsebene. Damit einher geht eine Entwicklung, in der sich Mitarbeiter selbst steuern und selbst Verantwortung übernehmen. Stark veränderte Rollenbilder sind die Folge und diese müssen im Unternehmen klar und verständlich kommuniziert werden.

„Neue Manager braucht das Land.“
 Prof. H. Schust

DIE AGILE FÜHRUNG

Erfolg im Digital-Business benötigt digitale Leader. Die Evolution zur Führung 5.0 benötigt eine digitale DNA (Mindset), eine Kombination aus Vorbildrolle, Neugier, strategischer Initiative, Einfallsreichtum und Begeisterungsfähigkeit.



Quelle: Prof. H. Schust, Günther „Führung 5.0: Intelligently vernetzen – unterstützen – entfalten“

5.

REDEN, REDEN, REDEN

Schwere Zeiten für Kommunikationsmuffel – ein reger Austausch ist **Voraussetzung für gute Zusammenarbeit.**



Das A & O in einem agilen Unternehmen ist die Kommunikation. Statt Ihre Mitarbeiter zum Austausch zu zwingen, sollten Sie diese lieber passiv mit den passenden Rahmenbedingungen fördern. Wichtig ist hier, dass alle Beteiligten eines Teams/Projekt es konstant über den aktuellen Stand informiert sind, Stichwort Daily-Stand-up-Meetings: Diese sind ideal, um den Austausch unter den Mitarbeitern ohne großen Aufwand zu fördern.

15 Minuten, in denen kurz und knackig erklärt wird, wie der momentane Bearbeitungszustand der einzelnen Teammitglieder ist. Sie werden merken, dass ganz natürlich Fragen auftreten, Unklarheiten abgestimmt werden und somit automatisch mehr kommuniziert wird.

Natürlich gibt es auch Unternehmen, in denen es Sinn macht, sich nicht täglich auszutauschen, sondern z. B. nur zwei Mal pro Woche. Dies gilt es, Ihrem Unternehmen entsprechend anzupassen, zu testen und den passenden Weg für Ihr Unternehmen zu finden.

Ein gut gemeinter Rat: Lieber zu viel miteinander sprechen (sprich: kommunizieren) als zu wenig. Denn die Erfahrung lehrt uns immer wieder aufs Neue, dass die Mitmenschen um einen herum die wichtigen Gedanken, die in unserem Kopf stecken, sehr wahrscheinlich noch nicht kennen!

6.

FEHLER
TOLERIEREN

Plötzlich spricht man darüber: Fehler machen dürfen und Erfahrungen des **Scheiterns als positive Unternehmenskultur.**



Laut Wikipedia beschreibt der Begriff Fehlerkultur¹ die Art und Weise, wie Gesellschaften, Kulturen und soziale Systeme mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen umgehen. Bislang war Scheitern und Fehler begehen all-gemeinverständlich ein Makel, etwas Negatives, welches weder gerne gesehen noch aktiv kommuniziert wurde. In den letzten Jahren lässt sich in unserer Gesellschaft, aber auch speziell in der Arbeitswelt, ein interessanter Wandel hin zu einer positiven Fehlerkultur beobachten.

Dabei geht man davon aus, dass Fehler ein fester Bestandteil eines agilen Workflows sind. Aus ihnen werden wichtige Schlussfolgerungen für zukünftige Prozesse gezogen. Vor allem, wenn ein Unternehmen noch in punkto

Wandel eher am Anfang steht, werden zwangsläufig Fehler in verstärktem Maße auftreten, die es so in dieser Form vorher wahrscheinlich nicht gab.

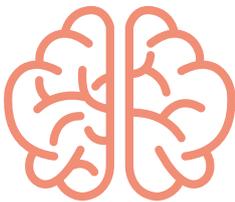
Eine gewisse Fehlertoleranz muss gegeben sein, um auch den benötigten Rahmen zum Lernen zu bieten. Fehler sollten also als eine Chance angesehen werden, um sich weiterzuentwickeln und in späteren Projekten effizienter zu arbeiten.

¹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Fehlerkultur>

7.

DAS MINDSET MACHT DEN UNTERSCHIED

Egal ob digitale oder analoge Herausforderungen: Der Wandel benötigt eine ganz andere Haltung – **offen, neugierig und kritikfähig.**



Es ändert sich wirklich viel in Unternehmen! Nicht nur die klassischen Hierarchieebenen verschwinden, wodurch die Verantwortung des Einzelnen steigt und eine andere Form des Miteinanders einhergeht. Denn durch agile Arbeitswelten erlebt eine altmodisch erscheinende Attitüde plötzlich ihr Comeback: Respekt. Der Umgang miteinander im Unternehmen sollte generell respektvoll sein, das wünscht sich natürlich jeder. Gelebt im Daily Life ist das bislang nicht immer der Fall gewesen. Doch im Zusammenhang mit Agilität wird plötzlich die Meinung jedes einzelnen Mitarbeiters geschätzt. So erfahren diese aufgrund der Verabschiedung von klassischen Führungsebenen eine andere, für sie ganz neue Form von Respekt.

Was ist ein agiles Mindset?

- Eine offene Mentalität für Neues und Offenheit gegenüber anderen Vorgehensweisen kennzeichnet ein agiles Mindset.
- Menschen mit einem agilen Mindset sind grundsätzlich innovationsfreudig, mutig und entscheiden schnell.
- Ein flexibles, offenes Mindset lernt schnell Neues und kann seine Skills somit leicht erweitern.
- Ein agiles Mindset kann gewohnte Denk- und Verhaltensmuster hinter sich lassen und out-of-the-box vorgehen.
- Kennzeichnend sind ein schier unersättlicher Hunger nach Wissen vermischt mit einer großen Portion Neugier, sich ungewohnten Situationen und Denkweisen auszusetzen.

Silodenken mit starrer Aufgabenverteilung in isoliert agierenden Bereichen ist das krasse Gegenteil all dessen, was ein offenes Mindset auszeichnet und muss konsequent abgeschafft werden. Und Scheitern gehört mit zum Schritt in Richtung Erfolg dazu. Fehlerkultur und fester Wille, aus Fehlern zu lernen, sind wichtige Dimensionen des agilen Mindsets.

7.

DAS MINDSET MACHT DEN UNTERSCHIED



Bei allem Respekt im Umgang miteinander, müssen aber für den Erfolg in agilen Arbeitswelten ganz offen die wunden Punkte angesprochen werden. Stichwort: Kritikfähigkeit. Wie geht man zum Beispiel mit einer kritischen Meinung nach dem Abschluss eines Projektes um? Führt eine kritische Äußerung auf kein Gehör oder gar zu negativen Folgen, so werden auch andere Teammitglieder beim nächsten kritischen Gedanken vorsichtiger sein, im Extremfall sich vielleicht sogar ganz zurücknehmen. Wir empfehlen eine ganz offene Haltung zum Erfolg als auch zum Misserfolg und eine offene Kultur, in der Kritik und der Hinweis auf wahrscheinlich nicht funktionierende oder nicht sinnvolle Vorgehensweisen absolut notwendig ist. Es darf kein Blatt vor den Mund genommen werden!

Der konstruktive Austausch würde natürlich darunter leiden, die Kommunikation wäre eingeschränkt und das Vertrauen in die Expertise des Mitarbeiters stark hinterfragt. Besser ist es, sich mit der kritischen Meinung des Mitarbeiters auseinander zu setzen und in konstruktiver Weise und gemeinsam lösungsorientiert ein weiteres Vorgehen zu erarbeiten.

Ein agiles Mindset sorgt dafür, dass fortwährend eine offene Austauschkultur stattfindet, Informationen für alle transparent verfügbar sind und alle Beteiligten die Bedürfnisse anderer im Projekt berücksichtigen.

8.

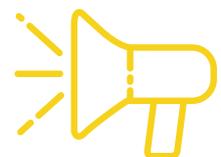
NICHTS OHNE EIN FEEDBACK

Vor jeder Optimierung kommt das Feedback – von allen, schonungslos und immer
mit dem Ziel, das Produkt im Kundeninteresse weiter zu entwickeln

Dass Fehler passieren werden und dies mit Einführung agiler Arbeitswelten zunächst auch in stärkerem Maße stattfindet, hatten wir schon besprochen. Auch eine neue Form der Offenheit, die mit agilen Arbeitswelten einhergeht, war schon das Thema (kommunizieren, reden, reden, reden und sich respektvoll gegenseitig informieren). All dies ist aber nicht langfristig erfolgreich, wenn wir nicht zeitgleich auch eine Kultur des Feedbacks implementieren. Was bedeutet dies genau? In agilen Projekten reflektiert das Team in regelmäßigen Abständen, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Ziel des Feedbacks ist es, wichtige Kenntnisse aus dem Projekt weiterzugeben. Ohne regelmäßiges Feedback funktioniert agiles Arbeiten nicht ¹. Denn je besser die Feedback-Phasen genutzt werden, umso effizienter werden die Abläufe und umso besser wird das Endprodukt. Eine der zentralen Rahmenbedingungen beim agilen Arbeiten ist, vereinfacht ausgedrückt, deshalb: Jeder reviewt in jeder Projektphase alles.

Und mit „jeder“ sind wirklich alle gemeint: Die Kunden, der Auftraggeber und das komplette Team. Alle liefern dem Product Owner (PO) Feedback zu den User Stories. In einem auf den Kunden ausgerichteten Denken (Customer Centricity) sind die Kunden/Nutzer bereits in den Usability Tests an Feedbacks beteiligt und ebenso während verschiedener Projektphasen. Der Auftraggeber gibt im Sprint-Review-Meeting Feedback zu den umgesetzten User Stories. Ohne Feedback geht absolut gar nichts in agilen Arbeitswelten, denn nur so kann Verbesserungspotenzial erkannt und das Produkt konsequent weiter entwickelt werden.



¹ Vgl. <https://www.karrieretutor.de/blog/unternehmen-und-personaler/in-12-schritten-zum-agilen-unternehmen-2/>



LÄRM IM BÜRO MUSS NICHT SEIN

Kluge Raumakustiker haben für agile Arbeitswelten eine ganze Reihe an Lösungen parat – auch **zum Nachrüsten für jeden Raum**

Einerseits sind moderne Raumkonzepte für agile Arbeitswelten sehr zukunftsorientiert gestaltet und dabei nett anzusehen. Offene Bürowelten, Think Tanks, Creative Spaces und Co-Working-Spaces beeinflussen immer mehr auch die Raumplanung größerer Mittelständler und Konzerne. Langeweile, kleine Büroeinheiten und Konformität werden abgelöst durch offene Großräume mit Kommunikationszonen und vielen transparenten Einheiten zwecks agiler Zusammenarbeit. Moderne Büros sind heute bunt und vielfältig, folgen einem Designmanual oder einem bestimmten Look – Hauptsache die neuen Raumkonzepte fördern den regen Infoaustausch. Zeitgleich mit diesem Trend verschwinden auch die Wände – nicht nur in den Köpfen der Menschen, sondern mehr und mehr auch die Wände der Gebäude. Und das ist gut so!

Andererseits birgt auch genau diese Großflächigkeit und Offenheit in der Raumgestaltung moderner Offices ein neues Problem: den steigenden Lärm. Mitarbeiter in Großraumbüros klagen über einen steigenden Geräuschpegel und damit über mehr Stress.

Abhilfe können da individuell bestückte Rückzugsräume statt einem einzelnen, fest zugewiesenen Arbeitsplatz schaffen. Wichtig für agile Arbeitswelten ist, dass möglichst viel Raum, sprich individuelle Gelegenheit für Aktivitäten, geschaffen wird. In-Raum-Lösungen für Telefonie und Meetings sind eine Möglichkeit, Rückzugs- und Kommunikationsinseln zu erschaffen, die dennoch genügend Transparenz bieten.

Überdenken Sie Ihre jetzigen Raumkonzepte, um die neuen Arbeitsweisen zu unterstützen. Schaffen Sie Raum für kreativen, konstruktiven Austausch.

Dabei sind Sie nicht dazu gezwungen, neue Räume zu kaufen oder zu mieten. Manchmal reicht es auch schon, bis jetzt genutzte bzw. ungenutzte Flächen in ihrer Einrichtung zu hinterfragen und diese neu zu gestalten.

Einfach mal Schreibtische aus dem eingestaubten Meetingraum entfernen und mit neuen Möbeln und beweglichen Arbeitsmitteln agile Strukturen bauen. Einfach machen.



Akustik-Lösungen für Offices sehen heute aus wie Design-Objekte, denn arbeiten in agilen Arbeitswelten soll nicht nur effizient sein, sondern auch allen Mitarbeitern ein gutes Gefühl liefern. Raumakustik ist dabei ein wichtiges Thema, denn mit offenen Arbeitssituationen und Großraumbüros steigt der Lärm – und dadurch auch der Stress für jeden einzelnen Mitarbeiter. Ein unabhängiger Raumakustiker kann hier nach genauer Messung mit Spezialgeräten Vorschläge zur Umsetzung unterbreiten.

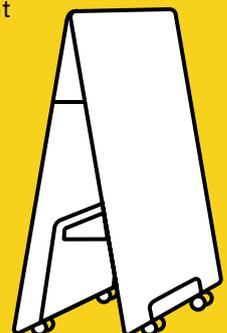
Oben im Foto: Die SIGEL Sound Balance Akustik-Systemlösung für Büros ist einfach zu montieren und individuell kombinierbar. Ideal zum Nachrüsten für anspruchsvolle Qualitäts- und Design-Fanatiker.

9. LÄRM IM BÜRO MUSS NICHT SEIN



Wie kann ich mit einfachen Mitteln agile Arbeitsweisen verbessern? Fragen, die Sie sich stellen können:

- Benötigt der Raum tatsächlich so viel Sitzfläche? Probieren Sie eine andere Meeting-Kultur aus: Stand-ups verkürzen Meeting-Marathons und durch das Stehen wird das agile Denken und die Aktivität jedes Einzelnen immens gefördert.
- Ist der Raum durch eine Raumteilung besser genutzt? Neben dem Effekt der verbesserten Raumakustik (wenn Akustik-Elemente genutzt werden) können kleinere Zonen für spontane Meetings geschaffen werden. Und: Überall hin folgt ganz einfach und unkompliziert das mobile Board-System Meet up von SIGEL – vier austauschbare Boardflächen im rollbaren Stand oder einfach auf die Wandschiene klemmen und weiter geht das Meeting...
- Kann ich die Wände mit Glas- oder Whiteboards ausstatten und so zusätzliche Flächen zum agilen Info-Austausch der Mitarbeiter schaffen? Denn Ideen in agilen Arbeitswelten sollten keine Limits haben.
- Reicht ein kleinerer Tisch? Oft sind Meetingräume durch sehr große Tischlandschaften verstellt. Hier setzen sich alle Teilnehmer in gewohnter Art und Weise, lauschen dem Sprechenden und verfallen in eine langjährig antrainierte Denkstarre. Agiles Arbeiten bedeutet aber Einsatz aller Beteiligten und nicht nur Präsenzmeetings wie früher in der Schule. Also: Aufstehen, agil im Raum an einer Idee arbeiten – und nur noch der Laptop benötigt eine Ablagefläche. Dafür reicht vermutlich ein kleiner Tisch aus.
- Ist der Schrank an einem anderen Platz besser platziert? Oder wird er überhaupt noch benötigt? Inspizieren Sie bei Gelegenheit alle Inhalte und werfen Sie alte Schränke rigoros auf den Sperrmüll! Nach dem Marie-Kondo-Prinzip: alles entsorgen, was nicht mehr benötigt wird. Das schafft Freiheit (nicht nur im Raum, sondern auch in den Köpfen) und jede Menge Platz. Mit dem Ablagemist der letzten Jahrzehnte muss sich ab sofort niemand mehr belasten. Just do it!
- Gibt es Mitarbeiter, die durch ihre Fähigkeiten öfter zusammenarbeiten? Diese sollten dementsprechend auch räumlich nicht weit entfernt voneinander arbeiten können. So sieht das Büro der Zukunft aus: Ein flexibles Arbeitsplatzkonzept, in dem Mitarbeiter eine Box mit persönlichen Gegenständen und einen flexiblen Rollcontainer haben, mit denen sie überall arbeiten können, wo ihre Mithilfe notwendig ist. Accept no limits.
- Wo ist die Lautstärke so groß, dass die Ruhe- und Konzentrationsphasen einzelner Mitarbeiter gestört sind? Hier können Sie mit individuell nachrüstbaren Akustik-Elementen Abhilfe schaffen. Ein Raumakustiker hilft mit seiner Expertise gerne weiter.



10. IMMER SCHÖN FOKUSSIEREN

Die Mathematik erklärt anschaulich, warum viel nicht immer viel hilft – **stay focused**

Das Taskmanagement in agilen Arbeitswelten kann schnell sehr unübersichtlich werden. Spätestens, wenn das Kanban-Board voller To-dos überquillt, sind Priorisierungen sehr nützlich. In der Regel ist es Aufgabe des Product Owners die anfallenden Karten im Team so zu sondieren, dass durch Zuordnung zu den Kanban-Spalten Backlog, To do, Verify, Done o. ä. eine Begrenzung von parallelen Aufgaben zur Wahrung der Produktivität des Teams erzielt wird.

Zu viele Tasks, die nebeneinander laufen, führen früher oder später zwangsweise zum Konflikt. Die Teams sollten sich idealerweise darauf konzentrieren, Projekte in kleinere Teilprojekte zu unterteilen. Diese sind einfacher zu verwalten, das Ziel ist somit leichter zu definieren (und die Zielerreichung grandios zu feiern). Je größer das Projekt, desto mehr Anforderungen sind gegeben, bis ein

definierter Projekterfolg überhaupt erreicht werden kann. Fokussieren in agilen Arbeitswelten bedeutet also neben der Priorisierung ein Ziel grundsätzlich in erreichbare Portionen "herunterzubrechen", um gemeinsam mit dem Team die Zielerreichung feiern zu können!

Mit Mathematik ist es hier ganz einfach erklärt, warum viele verschiedene Tasks für Mitarbeiter in agilen Arbeitsweisen keine gute Sache sind: Je mehr Tasks ein Mitarbeiter zu bearbeiten hat, desto häufiger am Tag benötigt er Zeit, um sich zwischen den einzelnen Projekten zu orientieren. Folglich fällt mit immer mehr Tasks immer mehr vergeudete Zeit für Projektwechsel an. Also: fokussiert bleiben, erreichbare Ziele setzen und nicht zu viele Aufgaben parallel bearbeiten.

BACKLOG

Archiv

TODO

Interview

DOING

Keyword

Agenda

PROGRESS

Tasks

DONE

Website

Flyer

11.

LEIDENSCHAFT
ALS ANTRIEBSMOTOR

Motivation und Engagement sind Voraussetzung für erfolgreiches agiles Arbeiten

Die gute Nachricht: Wenn in Ihrem Unternehmen agile Arbeitsweisen noch nicht Usus sind, können Coachings für agile Teams einen großen Fortschritt bringen. Dabei wird das ganze Team weiterentwickelt, so dass es agiler, lieferfähiger und mit mehr Spaß für die Kunden arbeitet. In Workshops lernen Teammitglieder die agilen Werte, Prinzipien und Verfahren kennen und probieren sich an konkreten Cases aus.

Agil braucht Teamentwicklung, ohne Zweifel. Aber agil benötigt noch eine weitere Zutat, die sich nicht unbedingt erlernen lässt, sondern vielmehr aus dem inneren Drang eines jeden Einzelnen kommt: Leidenschaft. Agiles Arbeiten verlangt Motivation und Engagement, aber die Realität sieht anders aus. Die Mehrheit der deutschen Arbeitnehmer ist ohne jegliche Leidenschaft und verspürt nach eigenen Angaben nur eine geringe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber¹.

¹ Vgl. <https://thomaswuerzburger.com/blog/was-agile-unternehmen-wirklich-brauchen-sind-agile-umsetzer-mit-einer-stabilen-persoenlichkeit/>

Auch wenn sich Leidenschaft nicht wie eine agile Technik erlernen lässt, können Sie an sich arbeiten und diese Leidenschaft immer wieder erneut entfachen. Ein guter Unternehmer versteht es, seinen Mitarbeitern ein "Warum?" zu liefern. Warum der Mitarbeiter an die Unternehmensvision glauben soll... Warum der Mitarbeiter das Produkt für das Beste halten soll... Warum der Mitarbeiter jeden Tag erneut begeistert seinen Aufgaben nachgehen soll... Warum die Kunden das Produkt lieben... Das hilft dem inneren Antriebsmotor auf die Sprünge und entfacht die Leidenschaft. Einzig die Leidenschaft im agilen Arbeitsumfeld jeden Tag leben, diese Herausforderung kann nur jeder von uns ganz alleine sicherstellen. Let's rock!



FAZIT

Agiles Handeln bedeutet, beweglich, flexibel, anpassungsfähig, teamfähig, ergebnisorientiert, reflexionsfähig und noch vieles mehr zu sein.

Agile Arbeitswelten sollen Zusammenarbeit fördern, offen als auch flexibel gestaltet sein und dennoch das Bedürfnis nach Ruhe und Konzentration des Einzelnen berücksichtigen¹.

Hört sich erst einmal kompliziert an? Keine Sorge, einfach machen ist oft der erste Schritt zur Veränderung. Agiles Arbeiten kann jeder, jetzt, sofort und mit unkomplizierten Mitteln starten. Ganz einfach können Teams z. B. mit dem mobilen Board-System Meet up von SIGEL spontane Stand-ups durchführen. Dafür zieht man nur den Meet up-Stand auf Rollen mit integriertem Board an die gewünschte Stelle, Stift und Notes parat legen – fertig! Einfacher geht agiles Arbeiten kaum noch.

Wir wünschen Ihnen bei der Umsetzung viel Spaß
& vor allem ganz viel Erfolg!

Agiles Arbeiten verlangt einiges von den Mitarbeitern ab:

- Bereitschaft, unternehmerische Verantwortung zu tragen
- Motivation und Engagement
- Ehrliche gegenseitige Wertschätzung
- Reflexionsvermögen und Kritikfähigkeit



¹ Vgl.

<https://thomaswuerzburger.com/blog/was-agile-unternehmen-wirklich-brauchen-sind-agile-umsetzer-mit-einer-stabilen-persoenlichkeit/>