



# Agiles Arbeiten in agilen Räumen.

creaffective  
CO-CREATING THE FUTURE

fröscher



creffective

## MANAGEMENT SUMMARY

Agiles Arbeiten braucht auch Räume, die diese Art des Arbeitens unterstützen. Diese sollten auf die Arbeit von Teams ausgerichtet sein und maximale Flexibilität und Flächen bieten, um einem Team wechselnde Arbeitsweisen zu ermöglichen.

Die Verwendung des Begriffs Agilität hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Es entsteht der Eindruck, dass nun alles und jeder agil sein müsste. In manchen Organisationen ist der Begriff auch bereits schon verbrannt und ist wahlweise zu einer Ausrede für unsauberes Arbeiten oder zu einem Schimpfwort geworden: „Agil heißt bei uns schnell und schlampig“.

Umgangssprachlich kann man Agilität auch mit Wendigkeit, Gewandtheit und Vitalität beschreiben. Eine Definition von Agilität, die wir von creffective hilfreich finden lautet:

**„AGILITÄT IST DIE FÄHIGKEIT EINER ORGANISATION, SICH SCHNELL UND EFFEKTIV AN SICH VERÄNDERNDE UMSTÄNDE ANZUPASSEN.“**

Mit dieser Definition wird aus unserer Sicht klar, warum das, was hinter dem Begriff steckt, für viele Unternehmen hoch relevant ist und sein muss. Die Geschäftswelt und damit fast alle Branchen und Märkte sind komplexer geworden und verändern sich schneller und tiefgreifender als in der Vergangenheit. Die Veränderungen durch digitale Technologien sind ein zentraler Auslöser hierfür. Gleichzeitig haben Unsicherheit (Aspekte, die wir im Moment nicht quantifizieren können) und Ungewissheit (Dinge, von denen wir nicht einmal wissen, dass wir sie nicht wissen) zugenommen. In diesen Kontexten sind detailliertes und genaues Planen mit anschließender Umsetzung des Plans zum Scheitern verurteilt. Der Plan wird die sich schnell verändernde Realität nicht lange überleben. In diesen Situationen ist es also für Organisationen in der Tat wichtig, agil zu sein, d.h. in der Lage zu sein, schnell auf sich verändernde Umstände reagieren zu können und effektiv, also wirkungsvoll im Sinne des Unternehmenszwecks zu agieren.

Die Notwendigkeit für Agilität ist deshalb nicht automatisch immer und überall gegeben, es wird nach wie vor Situation mit stabilen Rahmenbedingungen geben. Gleichzeitig befinden sich Unternehmen jedoch immer häufiger in Situationen, die Agilität erfordern.

# PRINZIPIEN UND METHODEN FÜR AGILES ARBEITEN

Agilität einer Organisation muss nun einerseits durch die Struktur und die Arten der Entscheidungsfindung ermöglicht werden. Auch hier zeigt sich, dass streng hierarchisch organisierte Unternehmen sich hier schwertun. Deshalb führt Agilität auch oft zu Veränderungen in der Art des Managements und der Strukturen.

Auf der anderen Seite braucht es Werkzeuge und Methoden für das operative Arbeiten, die Agilität ermöglichen müssen. Bekannte Namen in diesem Zusammenhang sind zum Beispiel Scrum (ein Modell für adaptive Produktentwicklung, vor allem Software), Design Thinking (ein nutzerzentriertes Innovationsvorgehen) und Kanban (eine Arbeits- und Visualisierungsweise, die für den optimalen (auch Überblick?) und kontinuierlichen Fluss an Tätigkeiten sorgt). Verschiedene Methoden sind für unterschiedliche spezifische Situationen geeignet.

Unabhängig von der spezifischen Situation gibt es Prinzipien des agilen Arbeitens, die allen Methoden zugrunde liegen. Ein Verständnis dieser Prinzipien ist deshalb relevant, weil sie eine sinnvolle Anpassung von Methoden für den eigenen Kontext ermöglichen. Es geht vorrangig darum, dass die Methoden die Organisation unterstützen soll und nicht die Organisation der Methode folgt.

Schauen wir uns einige der Kernprinzipien des agilen Arbeitens etwas konkreter an:

## FOKUS AUF TEAMS

**DAS TEAM IST DIE  
ZENTRALE EINHEIT DER  
KOLLABORATION IN  
AGILEN ORGANISATIONEN.**

In einer komplexen Welt braucht es die Zusammenarbeit mehrerer Menschen, um erfolgreich zu sein. Daher ist das Team die zentrale Einheit der Kollaboration in agilen Organisationen. Dabei ist es wichtig, dass die Teammitglieder sich häufig und sehr regelmäßig synchronisieren können, um Informationen auszutauschen und ihre Arbeit gemeinsam schnell und effektiv an sich verändernde Umstände anzupassen. Idealerweise kann dieser Austausch in einem persönlichen Gespräch mit allen Teammitgliedern stattfinden.

Dabei spielt die räumliche Umgebung und deren Ausstattung eine zentrale Rolle. Gefragt sind Möbel, die den kollaborativen Prozess der Teamarbeit unterstützen.

Damit die Teams auch schnell entscheiden können, sollten diese selbstorganisiert sein. D.h. die Teams haben die Befugnis eigenständig im Rahmen ihrer Aufgaben Entscheidungen treffen zu können, ohne sich in Warte- und Abstimmungsschleifen begeben zu müssen.

## VISUALISIERUNG UND DOKUMENTATION

Damit die Teams in ihren Projekten erfolgreich arbeiten können, muss der Arbeitsfortschritt und der Projektstand transparent und angemessen visualisiert und dokumentiert werden. Dies hilft, den Stand der Arbeit und mögliche Probleme zu erkennen und ein gemeinsames Verständnis der Situation zu erlangen, um dann über nächste Schritte entscheiden zu können. Der Klarheit und Übersichtlichkeit halber haben sich dazu visuelle Systeme und Informations-Cockpits durchgesetzt, die Menschen zentrale Informationen auf einen Blick ermöglichen.



fröscher



fröscher

Diese Möglichkeiten der Visualisierung und Dokumentation finden einerseits digital statt, aber interessanterweise deutlich häufiger auf physische und haptische Art in Form von Whiteboards und Stellwänden mit Papier und Post-its. Besonders IT-Unternehmen, die eigentlich von Berufs wegen her digital unterwegs sind, setzen sehr stark auch auf die analoge haptische Variante. Diese hat eine Reihe von Vorteilen:

- Stellwände und Boards bieten eine Form von großflächiger Übersicht, die auf Monitoren nach wie vor nicht möglich ist.
- Haptische Mittel bieten eine Form der Interaktivität und Flexibilität im persönlichen Gespräch, die Software nicht erlaubt. Nichts ist einfacher, flexibler und direkter als Dinge mit Post-its und Stift zu skizzieren und, oder zu verändern.
- Die Bearbeitung der Dokumentation gemeinsam vor einer Stellwand ist viel dynamischer als wenn eine Gruppe auf einen einzelnen Bildschirm schaut und eine Person Veränderungen in der Software vornimmt.
- Das Energie-Niveau ist in der physischen Interaktion deutlich höher. Die Teilnehmer stehen und bewegen sich im Raum und arbeiten gemeinsam in der Fläche statt sitzend auf einen Bildschirm zu starren.

## **KLEINE ARBEITSPAKETE UND HÄUFIGE ITERATIONEN**

Aufgrund der größeren Unberechenbarkeit der Situation werden in agilen Arbeitsweisen immer kleinere und überschaubarere Arbeitseinheiten festgelegt, die danach begutachtet und besprochen werden. Anstelle von Monaten oder Jahren, versucht man in Tagen oder Wochen zu denken und zu planen. Nachdem ein Arbeitspaket fertig gestellt wurde, wird im Team gemeinsam das Ergebnis besprochen und je nach Kontext Rückmeldung von Kunden, Auftraggebern oder anderen Stakeholdern eingeholt und dann die Situation neu eingeschätzt. Je nach Art der Rückmeldung ist es wahrscheinlich, dass ein abgeschlossenes Paket noch einmal verändert oder überarbeitet werden muss. Man spricht hier von einer Iteration. Hierzu ist es sinnvoll, diese Pakete möglichst überschaubar zu schneiden, um den Aufwand der Iteration in Grenzen zu halten.

**ANSTELLE VON MONATEN  
ODER JAHREN, VERSUCHT  
MAN IN TAGEN ODER  
WOCHEN ZU DENKEN UND  
ZU PLANEN.**

## **HÄUFIGES FEEDBACK VON AUSSEN**

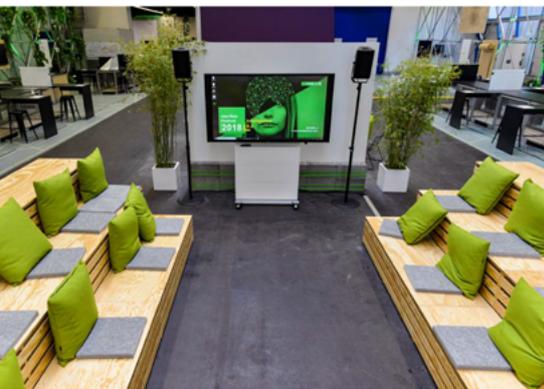
Agile Teams versuchen unter unsicheren Bedingungen schnell und effektiv Mehrwert für einen externen oder internen Kunden zu schaffen. Daher ist es zentral, dass die Teams häufig das Gespräch mit den Kunden suchen, um den aktuellen Ergebnisstand zu besprechen und bestehende Annahmen zu testen. Dieses Feedback kann dann zu Kurskorrekturen des Teams führen, in eine Richtung, welche die Rückmeldung des Kunden anzeigt.

Verschiedene agile Methoden und Arbeitsweisen basieren auf diesen Prinzipien, auch wenn ihr spezifischer Anwendungskontext ein anderer ist und die Ausgestaltung dann konkret anders ausfällt.

# DIE ROLLE DER ARBEITSRÄUME: FORM FOLGT FUNKTION



creaffective



fröscher

Die bisher skizzierte Form des agilen Arbeitens stellt damit auch besondere Anforderungen an Arbeitsräume für Teams dar. Viele Büros scheinen vom Platz her ungeeignet, weshalb sich Teams oft in Besprechungsräume begeben, die für das Koordinieren im Team wie gemacht scheinen. In diesen Räumen ist dann meist leider so, dass sich die Arbeitsinhalte an die vorhandene Form anpassen müssen und nicht anders herum, wie es eigentlich sein sollte.

## KLASSISCHE SITZUNGSRÄUME SIND MEIST UNGEEIGNET

Der etwas altertümlich klingende deutsche Begriff des Sitzungsraums drückt ganz gut aus, wie viele Besprechungsräume gestaltet sind: Vor allem für das Sitzen in klassischen Besprechungen. Diese Besprechungen kennen meist lediglich zwei Formate. Die Präsentation und die offene Diskussion. Beides lässt sich gut um einen Tisch sitzend gestalten. Dabei ist die Gesprächskontrolle im Falle der Präsentation sehr stark auf eine Person zentralisiert und die Inhalte sehr strukturiert. Bei der offenen Diskussion ist es genau anders herum. Die Kontrolle über den Gesprächsfluss und die Inhalte ist sehr stark verteilt und das ganze Format ist sehr wenig strukturiert. Diese Art des Gruppenbesprechung hat nach wie vor seinen Platz und seine Berechtigung und wird auch in Zukunft stattfinden. Für den Einsatz agiler Arbeitsweisen benötigt es allerdings andere / weitere Settings, die über den klassischen Besprechungsraum hinausgehen.

## AGILES ARBEITEN BRAUCHT FLEXIBLE RÄUME

Wie wir bereits gezeigt haben, zeichnen sich agile Methoden durch hohe Flexibilität aus und nutzen Flächen zur Visualisierung und Dokumentation. Entsprechend müssen auch die Räume agil sein, d.h. sie müssen sich schnell und effektiv an sich ändernde Arbeitsweisen anpassen können. Es braucht vor allem zwei Arten von Flexibilität:

- *Flexibilität hinsichtlich der Arbeitsweise:* Manchmal werden Teams sitzen, oft werden sie jedoch stehen und z.B. vor einer Stellwand oder vor einem Whiteboard diskutieren. Manchmal ist die Kontrolle über die Arbeitsinhalte zentralisiert auf eine Person, meist verteilt auf mehrere Personen. Oft werden sich Teams zwischen verschiedenen Stellwänden hin und her bewegen.



creaffective



creaffective

**Hier** geht es zum Bestellformular, über das Sie Ihr eigenes Kappajón erhalten.

- **Flexibilität hinsichtlich der sich im Raum befindlichen Möbel:** Aufgrund dieser sich oft ändernden Arbeitsweisen sind die Anforderungen, welche Möbel wann, wie im Raum sein sollen oft unterschiedlich. Es ist daher wichtig, dass alles mobil ist und leicht verschoben und umgebaut werden kann.

Auch die Fläche, auf der digitale Inhalte gezeigt werden, muss möglicherweise oft die Position verändern. Daher ist es hilfreich, wenn auch diese flexibel ist.

Sinn und Zweck dieser Räume ist es, dass Teams zusammenkommen können und gemeinsam workshopartig maximal flexibel arbeiten können.

## JE MEHR BESCHREIBBARE FLÄCHE, DESTO BESSER

Dadurch, dass agile Arbeitsweisen viel visualisieren und dokumentieren, braucht es viele Flächen, die dafür genutzt werden können. Gerade bei Arbeitsweisen wie dem Design Thinking werden viele Inhalte, Erkenntnisse und Ideen visualisiert und das Team braucht den Gesamtüberblick über alles bisher Erarbeitete. Es ist daher nicht ausreichend, wenn es im Raum eine Flipchart gibt, auf dem man die Seiten umblättern kann. Das Team muss alles in der Übersicht haben. Dementsprechend braucht es viel Fläche, die für diesen Zweck genutzt werden kann, auf die man entweder direkt schreiben und kleben kann oder auf die man großes Papier aufbringen kann. Gleichzeitig sollten diese Flächen wiederum flexibel sein und ebenfalls verschoben und verändert werden können.

Der von creaffective entwickelte und von fröschler produzierte Kappajón ist eine Mischung aus Sitzgelegenheit, Aufbewahrungsbox und Stellwandhalter. Er kann flexibel im Raum bewegt werden und jederzeit neue Kapa-Boards (das Trägermaterial aus dem die meisten Pinnwände gemacht sind) aufnehmen. So können zwei oder drei Kappajóns genutzt werden um die aktuell relevanten Arbeitsflächen an eine bestimmte Position im Raum zu bewegen, während die anderen Boards z.B. an die Wand gelehnt werden.

## ARBEITSMATERIALIEN FÜR AGILES ARBEITEN

Generell gibt es einen Grundbedarf an Arbeitsmitteln, die in einem für agiles Arbeiten geeigneten Raum bereitstehen sollten. Dies sind die bereits erwähnten beschreibbaren Flächen oder entsprechende Papiere, die an den Flächen befestigt werden können. Darüber hinaus haben sich Post-its bei fast allen Methoden bewährt, im Vergleich zu den früher populären Kärtchen, die mit Pinnadeln irgendwo hineingedrückt werden müssen. Post-its sind nicht nur deutlich flexibler und schneller, sondern haften auch auf mehr Flächen. Wenn diese auf einem großen Papier auf einer Stellwand angebracht werden, kann das gesamte Papier mit allen Post-its von der Stellwand / dem Kapa-Board gelöst werden und an anderer Stelle erneut befestigt werden, ohne dass Dutzende von Pinnadeln aus einer Wand gezogen werden müssen.



creaeffective

Zusätzlich dazu braucht es entsprechende Marker-Stifte in verschiedenen Größen und Dicken und vor allem in ausreichender Menge.



creaeffective

Wenn die Kommunikation im Team raum- oder standortübergreifend stattfinden soll, dann ist es unerlässlich, die analoge mit der digitalen Welt zu verbinden. Die dabei notwendige Medientechnik sollte ebenfalls mobil und flexibel genutzt werden können und die Besprechungsergebnisse sollten digital, d.h. schnell und einfach verteilt werden können. Sehr gut eignen sich digitale Flipcharts oder Medienstelen. Wenn die Medienstelen noch mit UCC-Tools (Unified Communication & Collaboration Tools, z.B. Cisco Webex, Logitech MeetUp oder AMX Acendo) ausgestattet sind, steht dem weltweiten Meetingserfolg nichts mehr entgegen.



creaeffective

## WOHLFÜHLEN IST WICHTIG

Zu guter Letzt sollten wir erwähnen, dass es bei allen Anforderungen an die Ausstattung natürlich auch wichtig ist, dass sich die in den Räumen arbeitenden Teams darin wohlfühlen. Dafür gibt es unzählige Möglichkeiten, wie diese Atmosphäre entstehen kann. Besonders ausgefallene Möbel oder Tischkicker etc. braucht es dazu meist nicht. Gerne werden diese Elemente als ein Symbol für agiles Arbeiten hergenommen, obwohl ihr Zweck ein eher dekorativer ist. Wichtiger ist, dass die Funktion der Arbeitsweise ermöglicht wird.

# ÜBER DEN AUTOR: FLORIAN RUSTLER



creffective

Florian Rustler ist Gründer der creffective GmbH, Berater, Buchautor und Vortragsredner. creffective unterstützt Organisationen weltweit, Agilität und Innovation zu stärken und eine Kultur der Innovation zu entwickeln.

## KONTAKT

### **CREFFECTIVE GMBH**

Rosenheimerstraße 189

D-81671 München

Telefon +49 (89) 954577980

[info@creffective.de](mailto:info@creffective.de)

[www.creffective.de](http://www.creffective.de)

### **FRÖSCHER GMBH & CO.KG**

Freiraum für Innovation

Bahnhofstraße 20

D-71711 Steinheim/Murr

Telefon + 49 7144 204 0

[info@froescher.com](mailto:info@froescher.com)

[www.froescher.com](http://www.froescher.com)