Agiles Arbeiten: Die Zukunft für Unternehmen.

Date : Mittwoch, der 31. Januar 2018

Vor einigen Jahren noch waren agile Methodenwelten ein Feld für Spezialisten und Nischenunternehmen. Spätestens seit sich Konzerne wie Bosch mit weit über 300.000 Mitarbeitern offen zu agilen Arbeitsweisen bekennen, ist klar: Das ist keine Modewelle mehr, das ist die Zukunft, die bereits heute beginnt.

Da auch Wiesner-Hager – vor allem in der Büroraumplanung – immer öfter mit agilen Arbeitsformen konfrontiert wird, haben wir uns eingängig mit dem Thema beschäftigt und dazu ein sehr aufschlussreiches Gespräch mit **Valentin Nowotny**, **Autor des Buches „Agile Unternehmen – Nur was sich bewegt, kann sich verbessern“**, geführt.

Was hat Sie dazu bewogen, das Buch zu schreiben?

Nowotny: Das Thema Agilität ist aus meiner Sicht der nächste große Schritt nach vorne in der Knowledge-Society. Auch die Produktion ist in Zeiten des Internet 4.0 und der 3-D-Drucker nicht mehr das, was sie einmal war. Qualität und Geschwindigkeit werden immer mehr zu

internationalen Erfolgstreibern. Viele große Namen wie Google, Amazon und Spotify machen es vor: Alte angestammte Geschäftsmodelle werden aufgebrochen, neue entstehen.

Was ist eigentlich „Agilität“?

Nowotny: Agilität ist ein neuer Managementansatz, bei dem nicht mehr der Kunde um das Unternehmen kreist, sondern das Unternehmen bzw. die Mitarbeiter – mit ihren Tätigkeiten und Leistungen – um den Kunden. Feedback ist keine Bringschuld, sondern eine Holschuld des Unternehmens. Agil arbeiten heißt, so schnell und so viel auszuprobieren wie möglich, heißt aber auch bewusst und „heiter“ zu scheitern, mit dem Ziel, noch schneller herauszufinden, wo die Erfolgswege verlaufen.

Agile Unternehmen sind fokussiert, schnell und flexibel – Eigenschaften, die jede *Organisation anstrebt. Was ist das Geheimnis dahinter?*

Nowotny: Nicht mehr der „ganz da oben“ muss entscheiden, sondern die, die ganz nah dran sind, entscheiden im Rahmen der Strategie. Das Geheimnis ist, dass eben diese Strategie so gut formuliert und kommuniziert ist, dass sie jeder versteht und mit dem eigenen Handeln dazu beitragen kann, dass diese erfüllt wird.

In Ihrem Buch skizzieren Sie „New Work“ als Gegenbewegung zu altbekannten Management-Systemen. Ist diese agile Aufbruchsstimmung in europäischen Unternehmen schon spürbar?

Nowotny: New Work ist Arbeiten auf Augenhöhe, wo die beste Idee zählt, nicht der Wille eines Einzelnen. Chefs sind nicht mehr Chefs im herkömmlichen Sinn, sondern Mentoren und Helfer bei der Suche nach den besten Ideen und anspruchsvollen Umsetzungskonzepten.

Auf dem Weg zur Agilität – wo und wie sollte bestenfalls gestartet werden?

Nowotny: Ein kleines Pilotprojekt, eine Abteilung, die anders arbeiten möchte, das sind Startpunkte von denen aus erste Erfahrungen gesammelt werden können. Wenn viele Bereiche umgestellt werden sollen, bedarf es jedoch einer intensiveren Planung, z.?B. mit Blick auf die Arbeitsumgebung, die Führungsinstrumente und natürlich auch hinsichtlich der

Unternehmenskultur und der Werte.

In Ihrem Buch schreiben Sie, dass die erfolgreiche Implementierung von agilen Arbeitsmethoden oft mit Change-Prozessen in Hinblick auf die Unternehmenskultur verbunden ist. Welche Konsequenzen hat das für Führungskräfte, Management und Mitarbeiter?

Nowotny: Change-Konzepte, Culture-Shift und agilere Strukturen sind oft verknüpft. Die Change-Projekte erlauben es, Veränderungen flächendeckend anzugehen, über den Culture-Shift werden das bisherige Selbstverständnis und die Formen der Zusammenarbeit hinterfragt und mit agilen Konzepten wird dann eine methodische Richtung eingeschlagen, in die zu gehen erfolgversprechend zu sein scheint.

Die Generation Y fordert sinnstiftende Arbeit und die Möglichkeit nach Selbstentfaltung. Denken Sie, dass man mit agilen Arbeitsmethoden diese Forderungen erfüllen kann?

Nowotny: Ja, soweit sich das mit der Vision und der Mission des Unternehmens in Einklang bringen lässt. Zudem sollte klar sein, dass agiles Arbeiten mehr ist als „Ponyhof“. Es ist vor allem auch die Übernahme von Verantwortung. Das Team verspricht – etwa bei Scrum – Resultate und versucht diese dann auch sehr ernsthaft zu erreichen. Wenn es gelingt, dass alle entsprechend ihren Fähigkeiten eingebunden werden, dann ist natürlich auch Selbstentfaltung möglich. Über- und auch Unterforderungen müssen jedoch in regelmäßigen Feedback-Runden thematisiert und gelöst werden, sonst ist es unmöglich, dass alle 100 Prozent an Leistung bringen. Und das ist das Ziel agilen Arbeitens: die 100 Prozent bei jedem möglich zu machen.

Der Untertitel des Buches lautet: „Nur was sich bewegt, kann sich verbessern“. Wie lässt sich dieses Thema in eine moderne Office-Architektur integrieren?

Nowotny: Bewegung im Raum, verschiebbare Wände, der schnelle Umbau, der es Teams erlaubt, auch räumlich die jeweils optimale Kommunikationsumgebung zu haben, das sind wichtige Rahmenbedingungen für professionell gelebte Agilität. „Form follows function“ ist zwar keine neue Idee, bekommt hier jedoch einen neuen Sinn: Wenn Fokus, Geschwindigkeit und Flexibilität gefragt sind, dann muss das die Arbeitsumgebung ermöglichen. Wenn nicht, dann schränkt sie ein. Aus einem agilen Blickwinkel heraus wäre es wünschenswert, dass Gruppen maximale Gestaltungsmöglichkeiten haben. Ein Raum wird heute nicht für alle Ewigkeit definiert, sondern muss flexibel nutzbar sein, der jeweiligen Funktion dienen.

Welche räumlichen Strukturen benötigt eine agile Arbeitsumgebung?

Nowotny: Großzügige Raumkonzepte mit Gruppenarbeitsplätzen inklusive Rückzugsmöglichkeiten für Arbeitsgruppen und viele Wände mit Boards oder anderen Utensilien, um Gedanken, Aufgaben, Kennzahlen, Ideen und neue Prozesse abzubilden. Daneben auch Entspannungsbereiche. Es darf menscheln, darf gemütlich sein. Ich sehe hier ein echtes Teambüro, aber auch mit der Möglichkeit, Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen, Kunden sowie Netzwerkpartner einzubinden. Vieles, was früher den Werbe- und Kommunikationsagenturen vorbehalten blieb, wird hier langsam mehrheitsfähig!

Nur wenn Wissen auch tatsächlich in ausreichender Form „zirkuliert“, kann eine Organisation sich auch wirklich verbessern. An welchen Orten in einem Unternehmen wird Ihrer Meinung nach dieses Wissen weitergegeben?

Nowotny: Es gibt viele Arten der Wissensweitergabe, am interessantesten sind oft die nicht so direkt sichtbaren Formen. Flurfunk ist so gesehen ein guter Verstärker und ein unterstützendes Element einer positiven Veränderungsdynamik. Je mehr Orte es in einem Unternehmen gibt, die dazu einladen, einmal kurz innezuhalten und sich auszutauschen, desto besser läuft die Wissensweitergabe. Grüne Inseln mit anregenden Elementen wie Kunst oder eine kleine Fotoausstellung, oder auch interessante Ergebnisse aus Workshops, die zur Reflexion einladen, das ist es, was Verbesserung möglich macht.