

Start to discover «agile»





What's in it?

| | |
|------------------------------------|----|
| Seven tools to start | 4 |
| 1 – Führungskraft als Coach | 6 |
| 2 – User Centered Design | 10 |
| 3 – Agile Change Agent | 14 |
| 4 – Agile Kanban | 18 |
| 5 – Design Thinking | 22 |
| 6 – Visual Facilitation | 26 |
| 7 – New Workplace | 30 |
| Digital Competence. Made of People | 34 |
| Care to illuminate your path? | 36 |
| In which spotlight will you shine? | 38 |

Seven tools to start

Übersicht der einzelnen Methoden

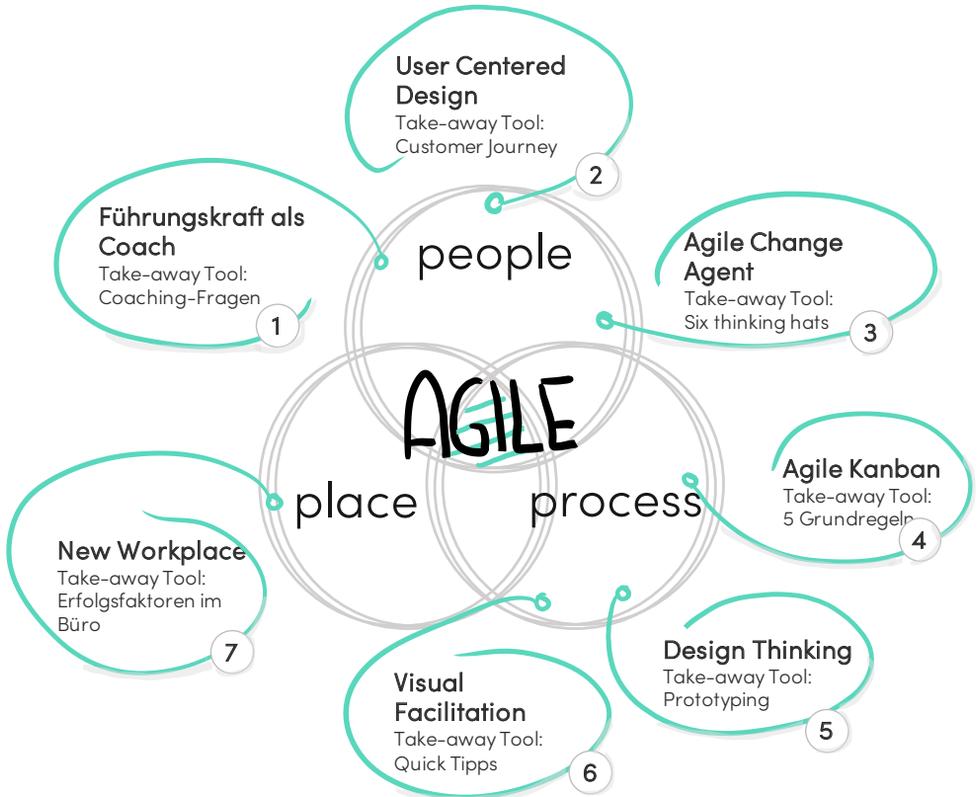
Es gibt so viele Organisationsformen wie es Organisationen gibt – dies umso mehr in einer sich ständig wandelnden Welt. Ob Scrum, Agile, Lean, Kanban, Management 3.0 – eines bleibt gleich: Sie müssen die für sich und Ihr Unternehmen passenden Organisationsformen, Prozesse und Methoden finden, um mit dem Wandel umzugehen.

Wir sind überzeugt: Wenn Veränderung das Ziel ist, werden nur Unternehmen den Weg zu Ende gehen, die sich agil anpassen.

Und wie steht es um Ihren persönlichen agilen Methoden-Rucksack?

Wir möchten Ihnen in diesem Booklet sieben konkrete Tools an die Hand geben, die Sie auf dem Weg zur agilen Organisation zu ersten kleinen Schritten befähigen.

Probieren Sie es aus. Wir wünschen Ihnen viel Spass dabei!



Unlocking potential to grow

1 – Führungskraft als Coach

Ihre grösste Ressource sind Ihre Mitarbeitenden. Wer seine Mitarbeitenden in schwierigen Situationen unterstützt und fördert, statt ihnen Ratschläge und Lösungen zu präsentieren, schlüpft in die Rolle des Coachs. Dadurch können Sie das Feuer der Motivation bei Ihren Mitarbeitenden erhalten und schüren, ihre Selbstreflexion schärfen, ihre Eigenverantwortung fördern sowie ihr Selbstvertrauen stärken. Ihre Mitarbeitenden können so ihr Potenzial entfalten und wachsen. In einem agilen Umfeld mit komplexen Herausforderungen sind Sie auf solche Mitarbeitenden angewiesen.

Eine Führungskraft hat im Gegensatz zu einem professionellen Coach jedoch mehrere Rollen zu vereinen. Daher ist eine coachende Haltung manchmal anspruchsvoll und je nach Situation auch gar nicht immer sinnvoll.

Zentraler Aspekt für eine Führungskraft als Coach ist eine gut geschärfte Selbstreflexion, Empathie und ein klares Rollenbewusstsein. Coaching ist

mehr als eine Methode. Es ist vor allem eine Frage von Haltung und Menschenbild. Augenhöhe, Wertschätzung, Wertungsfreiheit, der Glaube an das Positive im Menschen und der Fokus auf Stärken und Lösungen machen einen guten Coach aus.

Das GROW-Modell von John Whitmore bietet einen praxisorientierten Rahmen

für den Ablauf eines coachenden Gesprächs.



Orientierungsphase

In dieser Phase werden die Ziele des Mitarbeiters geklärt.

Klärungsphase

In dieser Phase hilft der Coach dem Mitarbeitenden, das Problem zu beleuchten und sich selbst über die Situation klar zu werden.

Lösungsphase

In dieser Phase werden Handlungsoptionen des Mitarbeiters erhöht, indem Lösungsmöglichkeiten gesammelt und bewertet werden.

Abschlussphase

In dieser Phase wird der konkrete Handlungsplan festgelegt.

Tool: Coaching-Fragen

Eines der wichtigsten Coaching-Instrumente sind Fragen. Sie finden nachstehend eine Auswahl an wirkungsvollen Fragen entlang des GROW-Modells.

Goal

- ★ Was ist Ihr Ziel?
- ★ Was ist Ihnen dabei wichtig?
- ★ Wenn ein Wunder geschehen würde und das Ziel wäre morgen erreicht, was wäre morgen dann anders? Woran würden Sie es merken?

Reality

- ★ Wo stehen Sie heute? Was fehlt noch? Was ist schon da?
- ★ Wo stehen Sie jetzt auf einer Skala von 1-10? Was brauchen Sie, um eine Stufe höher zu gelangen?
- ★ Was haben Sie bisher schon ausprobiert?

Options

- ★ Welche Möglichkeiten sehen Sie jetzt für sich?
- ★ Was würde Ihnen ein Freund/Experte/Vorbild raten?
- ★ Gab es in der Vergangenheit eine ähnliche Situation, die Sie erfolgreich gelöst haben?

Will

- ★ Was ist ein erster Schritt, den Sie schon heute machen können?
- ★ Was werden Sie als Nächstes konkret tun?
- ★ Wie können Sie sicherstellen, dass Sie Ihr Ziel erreichen?

Mehr erfahren

Digicomp Angebote

- ★ Kurs: Die Führungskraft als Coach – Mitarbeiter stark machen («FAC»)
- ★ Kurs: Emotional intelligent führen («EIQ»)
- ★ Workshop: Time-out für Führungskräfte («TIMOUT»)

Literatur

- ★ Brown, B. (2018): Dare to lead.
- ★ Bungay Stanier, M. (2018): The Coaching Habit: Wie Sie mit Fragen führen und dabei das Potenzial Ihrer Mitarbeiter entfesseln
- ★ Davies, P. H. (2016): A short introduction to Coaching Skills and the GROW model.
- ★ König, E. & Volmer, G. (2012). Systemisches Coaching: Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer.

Links

- ★ YouTube: Coaching and the GROW model (Michael Heath)
- ★ Blog: www.clevermemo.com/blog/systemische-fragen

It starts with the customer

2 – User Centered Design

In Zeiten von globalem Wettbewerb, Vielfalt im Angebot und transparenten Märkten wird der Kunde mehr denn je zum König. Durch Bewertungsportale und soziale Medien geht Feedback viral. Ein zufriedener Kunde reicht nicht mehr, man muss Kunden begeistern. Kundenbegeisterung führt zu einer starken Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und zu echten Wettbewerbsvorteilen. Aber wie schafft man es, Kunden zu begeistern?

User Centered Design (oder Human Centered Design) bezeichnet einen Gestaltungsprozess, bei dem der Nutzer eines Angebots mit seinen Aufgaben, Zielen und Eigenschaften in den Mittelpunkt des Entwicklungsprozesses gestellt wird. Der künftige Nutzer wird mit Co-Creation und Feedback-Prozessen von Anfang an in die Entwicklung und Gestaltung einbezogen. Ziel ist es, dadurch ein Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln, die dem Nutzer einen echten Mehrwert liefert. Es soll ein Kundenerlebnis geschaf-

fen werden, das den Kunden begeistert und sich damit vom Wettbewerb abhebt.

Da der Kunde im Zentrum steht, ist ein wesentliches Element von User Centered Design, das Kundenerlebnis im Detail zu verstehen. Wenn Sie die Welt mit den Augen Ihres Kunden sehen, können Sie viel über Ihr Angebot lernen.

Es gibt eine Vielzahl an Methoden, um die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen. Exemplarisch wird hier die Methode Customer Journey Mapping beleuchtet.

Tool: Customer Journey

Mit der Methode eines Customer Journey Mappings erarbeiten Sie den Ablauf der Kundenerfahrung, analysieren Stärken und Schwachstellen und können daraus neue, verbesserte Kundenerlebnisse gestalten. Und so geht's:

Schritt 1: Definieren Sie eine Kundengruppe, die Sie näher betrachten möchten (eine sogenannte Persona). Beschreiben Sie die Eigenschaften einer bestimmten Zielgruppe mit einem fiktiven Namen, Personenbeschreibung (Alter, Lebensumstände, Beruf, Werte, Charakter), Einstellung, Gewohnheiten, Frustrationen und Motivatoren.

Schritt 2: Beschreiben Sie die Reise dieser Persona vom ersten Berührungspunkt (Touchpoint) mit Ihrem Unternehmen oder Angebot. Wie hörte sie von Ihnen? Welche Kanäle nutzte sie? Was war der erste Schritt? Was folgte danach? Spielen Sie die Reise nicht nur bis zur Nutzung

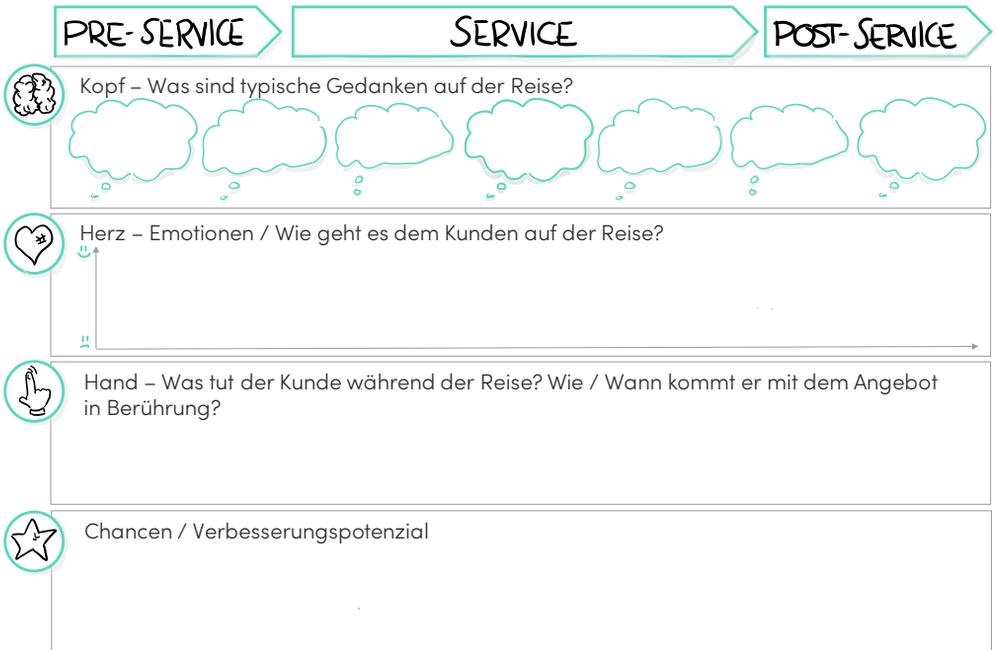
des Angebots durch, sondern auch darüber hinaus. Wie endet die Kundenbeziehung?

Schritt 3: Halten Sie die Reise, welche die Persona durchläuft, als Geschichte fest. Erzählen Sie dabei, wie es der Persona geht (Emotionen), was sie denkt (Gedanken) und was sie tut (Handlungen), welche Kanäle sie nutzt.

Schritt 4: Bewerten Sie die Erfahrungen insbesondere im Hinblick auf die Emotionen. Wo erlebt die Persona Highlights? Wo Frustrationen? Wo ist sie nur zufrieden und wo begeistert?

Schritt 5: Analysieren Sie Verbesserungspotenziale. Wo zeigt sich Handlungsbedarf? Wie können negative Erlebnisse eliminiert werden und positive Erlebnisse hinzugefügt werden? Wo können positive Erlebnisse in Begeisterungsmomente ausgebaut werden? Planen Sie konkrete Massnahmen mit Arbeitspaketen und Verantwortlichkeiten.

TIPP: Im Internet gibt es viele verschiedene Templates für das Customer Journey Mapping. Das erleichtert Ihnen den Start. Ein einfaches, wenig komplexes Beispiel für eine Customer Journey könnte so aussehen:



Mehr erfahren

Digicomp Angebote

- ★ Workshop: Customer Journey Mapping («CJMAP»)
- ★ Workshop: User-Journey entwickeln und anwenden («USERJO»)
- ★ Workshop: Personas entwickeln und anwenden («PERSON»)
- ★ Workshop: Bester Startpunkt für die Entwicklung: das Paper-Prototyping («PAPERP»)

Literatur

- ★ Lowdermilk, T. (2013): User-Centered Design: A Developer's Guide to Building User-Friendly Applications.
- ★ Stickdorn, M. und Kollegen (2017): This is Service Design Doing: Using Research and Customer Journey Maps to Create Successful Services.
- ★ Taylor, C. (2018): Oops! Innovation ist kein Zufall.

Links

- ★ YouTube: DevExplains: What is human-centered design — and why does it matter?
- ★ Pinterest: Customer Journey Map, Template customer journey

Who makes change happen

3 – Agile Change Agent

Agil, digital, innovativ, kundenzentriert – so sollen Organisationen heute sein. Aber wie führen Sie Ihre Organisation und Ihre Mitarbeitenden dahin? Für den Wandel zu einer agilen Organisation braucht es Change Agents. Führungskräfte oder ein Change Manager allein können einen Wandel nicht zum Leben erwecken. Dafür braucht es eine Vielzahl von Multiplikatoren, die den Change mittragen und im Unternehmen Impulse setzen.

Change Agents benötigen eine Reihe von Eigenschaften und müssen Kompetenzen besitzen, z.B. Eigeninitiative, Mut, Lernwillen, Toleranz, Empathie, Kommunikationskompetenzen (inkl. der Fähigkeit, aktiv zuzuhören), Intuition, Fachwissen und am besten auch Erfahrung.

Daneben brauchen sie Methodenkompetenz und müssen wissen, wann sie welche Instrumente im agilen Kontext verwenden können.

Es gibt eine Vielzahl von Methoden. Da sie sehr vielfältig einsetzbar ist, wird hier exemplarisch die Methode der sechs Denkhüte von Edward de Bono vorgestellt. Es handelt sich dabei um eine Kreativitätstechnik, die in Gruppendiskussionen, in Bewertungs- und Verbesserungsprozessen, bei drohenden Spannungen und bei komplexen Problemstellungen genutzt werden kann. Dabei werden parallele Denkprozesse ermöglicht, kontroverse Ge-

danken können geäußert werden, eine Betrachtung aus vielen Perspektiven ist sichergestellt und der Diskussions-

prozess wird strukturiert und effizient gestaltet. Und so geht's:



FAKTEN

Neutral, analytisch und objektiv, kümmert sich um Daten, Fakten und Zahlen.



EMOTIONEN

Subjektiv und emotional, kümmert sich um Gefühle, Intuition,



VORTEILE

Optimistisch und positiv, kümmert sich um Chancen, Möglichkeiten und Hoffnungen.



IDEEN

Kreativ und über-den-Tellerrand-denkend, kümmert sich um neue und verrückte Ideen.



PLANUNG

Strukturiert und ordentlich, kümmert sich um Planung, Timing und Struktur.



KRITIK

Vorsichtig und pessimistisch, kümmert sich um Risiken, Hürden und Bewertungen.

Tool: Six Thinking Hats

Voraussetzung

Sie brauchen eine moderierende Person und mindestens sechs Teilnehmende.

Benötigte Materialien

Stifte, Flipcharts, Post-its, eine Uhr für das Timekeeping und 6 Hüte in den definierten Farben (alternativ Schilder mit den Rollenbezeichnungen)

Ablauf der Methode

- ★ Schritt 1: Die moderierende Person stellt der Gruppe die Aufgabe oder das Problem vor. Danach erläutert sie der Gruppe die sechs Rollen anhand der sechs farbigen Hüte.
 - ★ Schritt 2: Die Startfarbe/Rolle je Teilnehmer festlegen.
 - ★ Schritt 3: Die Teilnehmenden diskutieren das Thema aus Perspektive der eingenommenen Farbe/Rolle.
- Die moderierende Person dokumentiert die Gedanken oder trägt Sorge dafür, dass alle Teilnehmenden ihre Gedanken selbst auf Zettel notieren, und dass diese Zettel im Nachgang eingesammelt werden.
- ★ Schritt 4: Die Farben/Rollen werden gewechselt. Die Schritte 3 und 4 werden mehrfach wiederholt. Idealerweise haben alle Teilnehmenden jede Farbe/Rolle einmal inne und können sich dabei jeweils äussern.
 - ★ Schritt 5: Abschliessende Diskussion und Bewertung der entstandenen Lösungsmöglichkeiten, Gedanken und Ideen.
 - ★ Schritt 6: Festlegen nächster Schritte, inkl. Verantwortlichkeiten.

Mehr erfahren

Digicomp Angebote

- ★ Lehrgang: Agile Change Agent («AGILE»)
- ★ Kurs: Human Resource als Change Agent («HRCHAG»)
- ★ Kurs: Becoming Agile («BECA»)
- ★ Kurs: Agile Mindset («AGMS»)

Literatur

- ★ Hermann, S. & Pfläging, N. (2018): OpenSpace Beta: A handbook for organizational transformation in just 90 days.
- ★ Rohm, A. (2015): Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen.
- ★ Senge, P. (2017): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation.

Links

- ★ YouTube: Die 6 Hüte Methode nach Edward de Bono
- ★ YouTube: First Follower: Leadership Lessons from Dancing Guy

Stop starting, start finishing

4 – Agile Kanban

Kanban ist heutzutage in aller Munde und erfreut sich grosser Popularität. Ursprünglich in der Fertigung entwickelt, findet Kanban in den letzten Jahren Anwendung in verschiedensten Branchen und Geschäftsbereichen.

Kanban ist eine Technik, um den Prozess von der Entstehung einer Idee bis zu ihrer Lieferung optimal in Fluss zu bringen und zu halten. Es wird in agilen Projekten verwendet, weil es ein iteratives Vorgehen ermöglicht und dadurch im laufenden Prozess evolutionäre Änderungen gemanagt werden können. Kanban ermöglicht **Fokussierung** durch Priorisierung und die Begrenzung paralleler Arbeit. Es unterstützt **Transparenz**, indem alles, was Sinn ergibt, zentral visualisiert wird. Engpässe, Verzögerungen, Verbesserungsbedarf und Stärken werden sichtbar. Weiterhin wird durch Kanban

unnötige Arbeit vermieden, denn Aktivitäten werden nach dem Pull-Mechanismus gewählt. Auslöser aller Arbeiten sind Kundenanfragen. Dadurch wird nur produziert, was benötigt wird. Ziel von Kanban ist es, auch die **Durchlaufzeiten zu verkürzen**, die **Qualität zu steigern** und eine **kontinuierliche Verbesserung** des Vorgehens zu erreichen.

Auf den ersten Blick wirkt Kanban als Board mit Karten und Streifen vielleicht recht profan. Aber Kanban ist mehr als nur Haftnotizen an einer Wand. Richtig angewandt, reicht Kanban als Philosophie tief in die Prozesse, Rollen, Verant-

wortlichkeiten, Zusammenarbeitsformen sowie in die Team- und Führungskultur hinein.

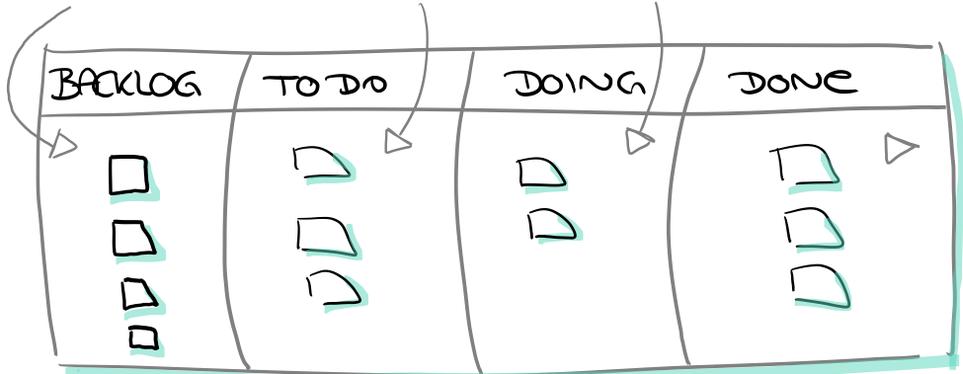
Ein Kanban-Board wird an den individuellen Wertschöpfungsprozess der Organisation oder Teams angepasst. Die Boards können daher sehr unterschiedlich aussehen, z.B. so:

Alle Teilaufgaben, die auf Kundenanforderungen basieren, in einer Liste

Limitierung auf die wichtigsten Teilaufgaben

Teilaufgaben, die nach dem PULL-System bei freien Kapazitäten in Arbeit sind

Erledigte Aufgaben, welche die Definition von «done» erfüllen



5 Grundregeln

1 Visualisieren des Arbeitsflusses

Auf dem Kanban-Board wird der Wertstrom in Spalten visualisiert. Je Spalte ist ein Schritt im Wertstrom. Die Gesamtarbeit wird in Teilaufträge zerlegt und jeder Teilauftrag kommt auf eine Karte, die je nach Fortschritt über das Kanban-Board bewegt wird.

2 Priorisieren und ausmisten

Ein Teilauftrag wird nur dann angelegt, wenn er vom Kunden angefragt wurde, und nur dann in den nächsten Schritt gezogen, wenn Kapazitäten zur Verfügung stehen. Es wird eine WiP-(work in progress)-Grenze eingeführt, welche die Anzahl der Teilaufträge im «Doing» limitiert.

3 Durchlaufzeiten messen und Fluss optimieren

Mit der Einführung des Kanban-Systems wird die Etablierung eines reibungslosen

Flusses und kontinuierliche Reduktion der Durchlaufzeiten angestrebt. Dafür muss die Durchlaufzeit je Teilauftrag gemessen werden.

4 Formulierung der Regeln

Damit alle Beteiligten das Vorgehen nachvollziehen können und auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen sind, müssen die Regeln gemeinsam explizit gemacht werden. Dies umfasst z.B. die Definition von «Done», die Spalten und Arbeitsschritte.

5 Feedbackschleifen und Optimierung

Feedbackschleifen in Form von regelmässigen Meetings (z.B. tägliche Stand-Ups vor dem Board und Review-Meetings) müssen etabliert werden, damit ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert werden kann.

TIPP: Starten Sie doch mal klein und üben Sie Kanban, indem Sie es für Ihre persönliche Selbstorganisation nutzen.

Mehr erfahren

Digicomp Angebote

- ★ Kurs: Agile Kanban («KANBAN»)
- ★ Kurs: Professional Scrum mit Kanban («PSKI»)
- ★ Kurs: Kanban System Design (Modul I) und Management Professional (Modul II) («KSD» und «KMP»)
- ★ Kurs: Team Kanban Practitioner («TKP»)

Literatur

- ★ Eisenberg, F. (2018): Kanban – mehr als Zettel: Wie die Methode Ihnen zu echtem Mehrwert verhilft.

Links

- ★ YouTube: Eric Brechner: «Agile Project Management with Kanban»; Talks at Google
- ★ YouTube: Kanban in 2 min erklärt (VitaminP)
- ★ Pinterest: Canvas Models

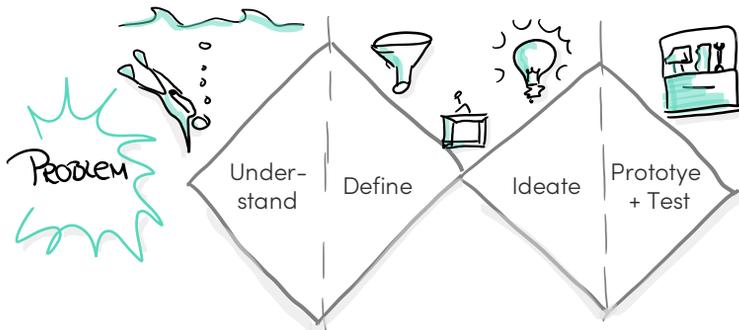
Done, not perfect

5 – Design Thinking

Flexibilität, Agilität und Innovationskraft sind in der heutigen VUCA*-Welt entscheidende Erfolgsfaktoren. Design Thinking ist eine Innovationsmethode, die dabei unterstützt, kundenorientierte Ergebnisse bei komplexen Problemen zu entwickeln.

Design Thinking ermöglicht eine spielerische Form der Zusammenarbeit, bei der man neugierig auf Problemstellungen schaut und auch scheinbar Unerreichbares ernsthaft diskutiert. Genau genommen ist Design Thin-

king nicht eine Methode, sondern es umfasst eine Vielzahl von Methoden. Verfechter von Design Thinking sagen sogar, dass es vielmehr ein Mindset ist und eine neue Art zu denken und miteinander zu arbeiten. Wesentliches



(*VUCA= Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

Merkmal von Design Thinking ist, dass man sich durch einen definierten Prozess schrittweise und iterativ einem Ziel annähert.

Es gibt verschiedene Prozessmodelle. Ein häufig genutztes Modell ist der links dargestellte «Double Diamond»-Prozess. Er läuft in den Phasen **Understand** (Ausgangslage verstehen und den Kunden mit seinen Bedürfnissen, Herausforderungen, Zielen, Motivatoren verstehen), **Define** (Erkenntnisse ableiten und das Problem rahmen), **Ideate** (neue Ideen mit Kreativitätstechniken entwickeln) und zuletzt **Prototype** und **Testing**.

Dabei öffnet sich in der ersten Phase das Denken; es werden viele Optionen zugelassen (divergent thinking). Danach wird das Problem konkretisiert und eingegrenzt (convergent thinking). In der Ideation-Phase wird das Denken wieder offen, wild und breit, wohingegen beim Prototyping und Testing kon-

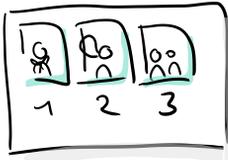
kret einzelne Lösungen ausgearbeitet und geprüft werden.

Tool: Prototyping

Ein wichtiger Schritt im Design-Thinking-Prozess ist das Prototyping. Der Devise «done, not perfect» folgend, werden sehr früh Prototypen angefertigt und mit Experten und Kunden getestet. Dies ermöglicht schnelle Feedback- und Lernzyklen ohne grosse Investition. Fehler zu machen, ist so nicht unerwünscht und teuer, sondern erwünscht und lehrreich. Getreu dem Motto «fail early, fail safe, fail cheap».

Prototypen dienen dazu, Annahmen zu testen, die Kommunikation im Team zu verbessern, Probleme aufzudecken, Projektrisiken zu reduzieren und frühzeitig Kundenfeedback zu integrieren.

Prototypen können ganz verschiedene Formen annehmen. Nachfolgend sind sechs gängige Arten des Prototyping beschrieben.



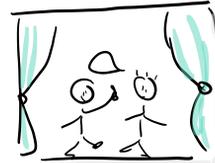
Storyboard

Eine zeichnerische Version eines Drehbuchs oder die Visualisierung eines Konzeptes.



Storytelling

Eine Erzählmethode, bei der die Geschichte des Kunden oder Nutzers erzählt wird.



Service-Theater

Prozesse oder Dienstleistungen werden mit Hilfe von Schauspielern auf einer Bühne dargestellt.



Desktop Walkthrough

In einer Miniatur-Version / Modell der Umgebung wird ein Ablauf nachgespielt.



Elevator Pitch

Eine Idee wird auf das Wesentliche reduziert und man versucht in 1 min zu überzeugen.



Paper Prototype

Ein Produkt oder eine Software wird mit Hilfe von Papier und Stift dargestellt.

Mehr erfahren

Digicomp Angebote

- ★ Kurs: Innovation und Design Thinking («IDT»)
- ★ Workshop: Probleme kreativ lösen mit der Walt-Disney-Methode («WALD»)
- ★ Kurs: Facilitation – Visualisierung & Kreativitätstechniken («FACILI»)
- ★ Video – Introduction to Design Thinking («DEV241»)

Literatur

- ★ Lewrick, M. und Kollegen (2018). Das Design Thinking Playbook: mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren.
- ★ Stickdorn, M. und Kollegen (2011). This is service design thinking: Basics, tools, cases.
- ★ Uebernickel und Kollegen (2015). Design Thinking: Das Handbuch.

Links

- ★ YouTube: IDEO Tips for how to prototype a service
- ★ YouTube: IDEO Workshop part 4: Prototyping
- ★ YouTube: Prototyping for ELMOs Monster Maker iPhone

People respond to visuals

6 – Visual Facilitation

Unter Graphic oder Visual Facilitation versteht man den Einsatz visueller Methoden zur Unterstützung einer Diskussion oder eines gruppendynamischen Prozesses. Mögliche Werkzeuge sind z.B. Templates, Mindmaps, Graphic Recordings oder Canvas-Modelle. Durch den Einsatz von grossflächigen Bildformaten werden Diskussionsprozesse widergespiegelt und angeregt sowie Ergebnisse sichtbar gemacht.

Das Spannende an der Visual Facilitation ist, dass Sie für den Einsatz keine grossen zeichnerischen Fähigkeiten besitzen müssen. Ein Smiley, ein paar Prozesspfeile oder einfache Symbole wie ein Strichmännchen sind oft schon ausreichend, um die Diskussion anzuregen und ein gemeinsames Verständnis in einer Gruppe zu erzielen. Sie können Ihr Meeting oder Ihren Workshop natürlich auch durch einen professionellen Visualisierer begleiten lassen, um ein möglichst ansprechen-

des optisches Ergebnis zu erzielen. Aber bei der Graphic Facilitation geht es eben in erster Linie nicht um Schönheit oder Kunst, sondern um Klarheit und Kommunikation.

Der grösste Vorteil von Graphic Facilitation ist, dass die bildliche Darstellung zum Abgleich der unterschiedlichen Sichtweisen in einer Gruppe dient. Sie macht Dinge für eine Gruppe in einer Form sichtbar, wie es Ihnen mit reinem Text nicht gelingen würde. Zudem unterstützt der Einsatz von Bildern nicht

nur den kreativen Prozess in der Gruppe, sondern erhöht auch die Einprägbarkeit der Inhalte bei jedem einzelnen Beteiligten.

Durch den Einsatz von visuellen Facilitation-Techniken fördern Sie ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache in der Gruppe und sorgen dafür, dass Themen gemeinsam weiterentwickelt werden. Auch werden Sie eine ganz andere Identifikation und ein höheres Commitment der Beteiligten zu den Ergebnissen des Prozesses erhalten. Denn schliesslich wurden die Inhalte gemeinsam erarbeitet.

Quick Tipps

- ★ Visual Facilitation macht nur Spass, wenn auch das **Equipment** stimmt. Kaufen Sie sich ordentliche Stifte und Marker, schaffen Sie sich qualitativ gute Whiteboards oder Flipcharts an und versorgen Sie sich mit ausreichend Post-its.
- ★ Sie brauchen das Rad ja nicht neu zu erfinden. Verwenden Sie zum Start doch **Vorlagen wie Canvas-Modelle oder Templates**. Denken Sie aber daran, diese in grossen Formaten anzuschaffen. Empfehlenswert ist mindestens die Grösse DIN A1. Unterschätzen Sie nicht die körperliche Interaktion einer Gruppe vor dem grossen Format. Es macht einen Unterschied, ob Sie auf ein Feld zeigen und auch selbst eine andere Perspektive vor der Vorlage einnehmen können oder ob sie am Schreibtisch über einem kleinformatigen Zettel brüten.

- ★ Machen Sie sich und Ihrer Gruppe klar, dass es bei **Visual Facilitation nicht um Kunst** geht! Das Ziel ist es, Informationen sichtbar zu machen und in der Gruppe zu diskutieren und nicht, einen Schönheitspreis zu gewinnen.
- ★ **Gehen Sie voran und trauen Sie sich**, den ersten Schritt zu unternehmen! Sie werden sehen, dass es nicht weh tut, vor ein Whiteboard zu stehen und einfach mal drauflos zu scribbeln. Im Gegenteil, die anderen werden Ihnen Respekt dafür zollen, dass Sie den Mut aufgebracht haben.
- ★ Stellen Sie sicher, dass sich **alle Teilnehmer am Entstehungsprozess beteiligen**. Nutzen Sie beispielsweise eine Canvas-Vorlage, sollten Sie auch alle Teilnehmer mit Post-its und Stiften versorgen.

Mehr erfahren

Digicomp Angebote

- ★ Kurs: Facilitation – Visualisierung & Kreativitätstechniken («FACILI»)
- ★ Kurs: Visuelles Stakeholder-Management («VIPMSH»)
- ★ Kurs: Visuelles Projektmanagement («VIPMGR»)
- ★ Kurs: Einführung in die Geschäfts- und Projektentwicklung mit Canvas («VIPMCA»)

Literatur

- ★ Botta, C. (2018). Business Visualisierung. Ein Reiseführer in die Welt der Visualisierung.
- ★ Brown, S. (2016). The doodle revolution. Unlock the Power to Think Differently.
- ★ Gray, D. (2011). Game storming. Ein Praxisbuch für Querdenker, Modetrainer und Innovatoren.

Agility needs space

7 – New Workplace

Damit agiles Arbeiten möglich wird, muss Raum dafür geschaffen werden. Agile Prozesse müssen räumlich im Büro abgebildet werden, damit sie im Arbeitsalltag gelebt werden können. Immer mehr Unternehmen haben verstanden, dass ihre Büros sowohl Motor als auch Hemmfaktor für Agilität sein können und führen «New Workplaces» ein.

Der Begriff des New Workplace ist nicht einheitlich definiert, bezeichnet aber oft eine Kombination aus einem «aktivitätsorientierten Büroraum» und der Möglichkeit, von zu Hause oder einem anderen externen Ort (z.B. beim Kunden, im Café, im Zug) zu arbeiten und dies zu flexibel gestaltbaren Arbeitszeiten. Örtliche und zeitliche Flexibilität stehen im Vordergrund. Die Nutzung moderner Technologien ist dabei Treiber und Voraussetzung.

In «aktivitätsorientierten Büroräumen» stehen den Mitarbeitenden eine Viel-

zahl von Arbeitsmöglichkeiten zur Verfügung. Neben den klassischen Arbeitsplätzen gibt es Räume oder Zonen für konzentrierte Einzelarbeit (Einzelarbeitsplätze, Silent Areas, Denkkzellen, Lesebereiche/Bibliotheken) als auch für interaktive Arbeit in Gruppen (Projekträume, Besprechungsräume, Multifunktionsräume, informelle Treffpunkte wie Lounges, Espressobars usw.) sowie für Ruhe und Regeneration. Diese Form der Büroräume schneidet bei der Bewertung der Nutzenden deutlich besser ab als die Grossraumbüros.

Zweifelsohne bringt auch diese Büroform neue Herausforderungen für die Belegschaft. Oft wird aber vergessen, dass auch viele Chancen darin liegen. Studien haben gezeigt, dass sich der New Workplace positiv hinsichtlich Kommunikation und Zusammenarbeit, Stolz, Wertschätzung und Attraktivität sowie Einbindung in das Team und die Effektivität der Führung auswirken kann.

Erfolgsfaktoren

Übergeordnete Faktoren: Hohe Funktionalität, indem individuelle Arbeitsaufgaben und Prozesse der Organisation unterstützt werden, Ästhetik (ansprechende Gestaltung und gute Atmosphäre) und eine Symbolik, welche die Kultur und Wertschätzung widerspiegelt.

Materielle Umgebung: Funktionale und nach Lautstärke zonierte räumliche Organisation des Layouts, Ruhe-

und Regenerationsräume für Erholung und Schlaf, ausreichende Arbeitsplatzgrösse und Ablagefläche, hohe Qualität des Arbeitsplatzes und der Möbel, moderat bunte Farben sowie Pflanzen und natürlich Elemente.

Innenraumumgebung: Gute Akustik (Sprachverständlichkeit und Halligkeit sind noch wichtiger als Lautstärke), gute Luftqualität und gutes Klima (mit Möglichkeit zur Einflussnahme, z.B. zu öffnende Fenster oder regulierbare Temperatur), angenehme Gerüche/Düfte sowie der Zugang zu Tageslicht und die Möglichkeit, künstliche Beleuchtung individuell zu beeinflussen.

Sozial-räumliche Umgebung: Möglichkeit zur Privatheitsregulation/Privacy (z.B. durch Aufsuchen abgeschlossener Räume), Vermeidung von Beengtheitserleben (Crowding) durch Unterbrechung von Sichtachsen und Zonierung, Ermöglichung der Bildung von (Gruppen-)Territorien, Minimie-

rung von Störungen und Unterbrechungen sowie die Förderung sozialer Beziehungen durch räumliche Offenheit, informelle Kommunikation, Nähe zu Kollegen, Pausenräumen, Begegnungszonen o.Ä.

Services wie Verpflegung, Mobilität (z.B. E-Bikes, Fahrräder, E-Cars, Shuttle-Busse), Hygiene, Sportangebote und Massagen, aber auch Services, die den logistischen Aufwand im Alltag verringern (z.B. Wäscherei und chemische Reinigung, Einkaufsservice, Concierge-Services, Bankautomaten).

E INFLUSSTAKTOREN

Übergeordnete Faktoren:

- Funktionalität
- Ästhetik
- Symbolik

Materielle Umgebung:

- Räumliche Organisation
- Ruhe- und Regenerationsräume
- Arbeits- und Ablagefläche
- Qualität des Arbeitsplatzes
- Farben
- Pflanzen und natürlich Elemente

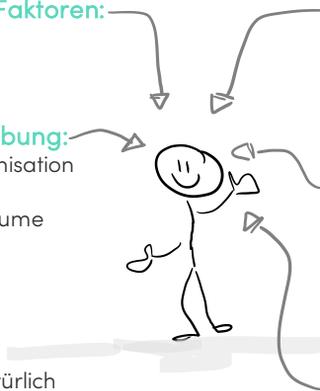
Innenraumumgebung:

- Akustik
- Luftqualität und Klima
- Düfte / Gerüche
- Tageslicht und künstliche Beleuchtung

Sozialräumliche Umgebung:

- Privatheit
- Beengtheitserleben
- Territorialität
- Störungen und Unterbrechungen
- Soziale Beziehungen

Services



Mehr erfahren

Digicomp Angebote

- ★ Kurs: Gesundheitsförderliche Führung im New Workplace («GSFSAW»)
- ★ Kurs: New Office – Gesund durch den Change in neue Bürowelten («GSFSBW»)

Literatur

- ★ Degenhardt, B. und Kollegen (2015). Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben.
- ★ Konkol, J. und Kollegen (2017). Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfadens.

Links

- ★ Projekt «Offices, Change & Health» der Gesundheitsförderung Schweiz: www.gesundheitsfoerderung.ch/offices-change-health
- ★ YouTube: Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management

Digital Comp Made of Peo

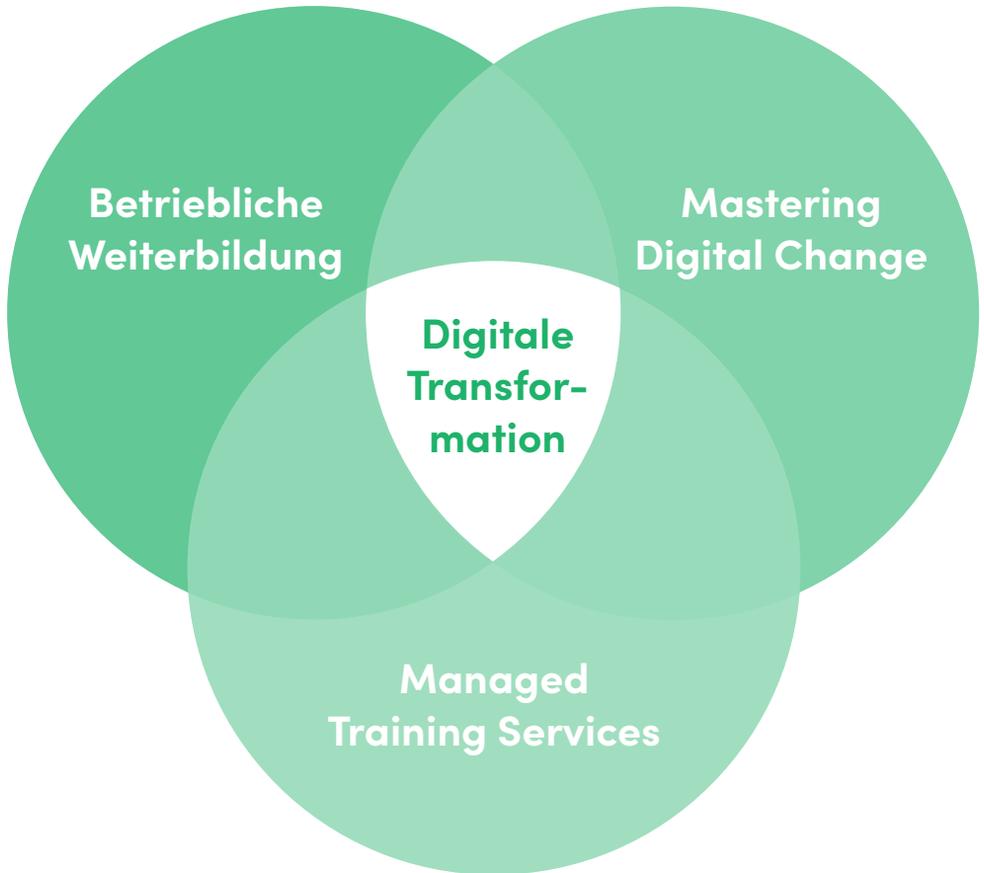


petence. ople.

Digicomp ist der führende unabhängige Partner für die Entwicklung digitaler Kompetenzen im betrieblichen Umfeld. Wir schaffen den Ort für praxisnahe Weiterbildung und beraten mit massgeschneiderten Lösungen. Unser Netzwerk verbindet persönliche Präsenz und digitale Exzellenz zur erfolgreichen Entwicklung unserer Kunden im Wettbewerb.

Care to illuminate your path?

Gemeinsam mit über 250 Trainerinnen und Trainern und mehr als 1'000 massgeschneiderten Seminaren machen wir Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden fit für die digitale Zukunft. Modernste Lernformen und flexible Ansätze bei der Organisation und Durchführung garantieren eine massgeschneiderte, ganzheitliche Weiterbildung, die Sie weiterbringt.



**In which
spotlight will
you shine?**



**50 Kursräume an 7 zentralen Standorten
in der Schweiz machen Digicomp leicht
erreichbar. Treten Sie mit uns in Kontakt
und erfahren Sie mehr!**

Zürich

Digicomp Academy AG
Limmatstrasse 50
8005 Zürich
Tel. +41 44 447 21 21
zuerich@digicomp.ch

Bern

Digicomp Academy AG
Bubenberglplatz 11
3011 Bern
Tel. +41 31 313 22 22
bern@digicomp.ch

Basel

Digicomp Academy AG
Küchengasse 9
4051 Basel
Tel. +41 61 278 33 33
basel@digicomp.ch

Luzern

Digicomp Academy AG
Hertensteinstrasse 29
6004 Luzern
Tel. +41 41 226 61 11
luzern@digicomp.ch

St. Gallen

Digicomp Academy AG
Kornhausstrasse 26
9000 St. Gallen
Tel. +41 71 278 63 28
stgallen@digicomp.ch

Lausanne

Digicomp Academy
Suisse Romande SA
Place de la Gare 10
1003 Lausanne
Tel. +41 21 321 65 00
lausanne@digicomp.ch

Genève

Digicomp Academy
Suisse Romande SA
Rue de Monthoux 64
1201 Genève
Tel. +41 22 738 80 80
geneve@digicomp.ch

Turn your «agile» on.
Auf Wiedersehen bei Digicomp.



[digicomp.ch](https://www.digicomp.ch)