

Agiles Arbeiten - agile Führung

Bilgri / Singh

2022

ISBN 978-3-8006-6469-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Bilgri/Singh
Agiles Arbeiten – agile Führung


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

The logo for beck-shop.de features the brand name in a bold, lowercase, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three small, solid orange circles of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the brand name, the tagline 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, uppercase, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Agiles Arbeiten – agile Führung

Wo bleibt der Mensch bei Agilität?
Impulse aus der benediktinischen Regel

von

Anselm Bilgri

und

Maurizio Singh


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

DIE FACHELEI WANDLUNG

ISBN Print: 978-3-8006-6469-6

ISBN ePDF: 978-3-8006-6470-2

ISBN ePUB: 978-3-8006-6471-9

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © myronstandret, © S_Kohl

(beide depositphotos.com)

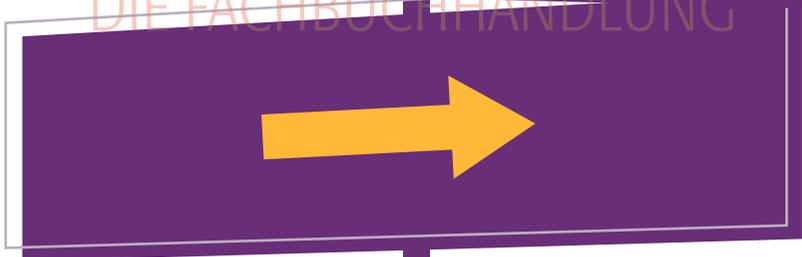


Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



VORWORT

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Die Idee zu dieser Publikation entstand während langer Kamingespräche im November 2019 in der Wohnung von Anselm im Herzen von München. Unser Dialog hatte bereits vor einigen Jahren begonnen, als ich noch als Doktorand an der WHU-Otto Beisheim School of Management die Hochschulgruppe „Werte in der Wirtschaft“ mitgegründet hatte. Damals beschäftigten sich einige Studenten und Doktoranden mit den Themen „Was bedeutet Verantwortung? Was bedeutet wertorientiertes Wirtschaften?“ Es war eine sehr spannende Zeit, da wir alle fast nur das Universitätsleben und die akademische Laufbahn kannten und – bis auf einige Praktikumserfahrungen – keinen blassen Schimmer vom Arbeitsalltag in Unternehmen hatten. Wir merkten aber, dass in der Wirtschaft etwas schief läuft und dass der Umgang zwischen Mitarbeitern und Führungskräften immer wieder aus dem Lot kippt. Damals hatten wir eine Abendveranstaltung in der großen Kapelle der WHU in Vallendar veranstaltet, zu der wir Anselm als Speaker und Diskussionspartner eingeladen hatten.

Es war ein faszinierender Abend, bei dem viele Parallelen zwischen der Arbeit in Unternehmen und den Herausforderungen in einem Kloster aufgezeigt wurden. Damals hatte Anselm erst vor kurzem das Kloster verlassen und somit konnte er aus eigener Anschauung auch davon berichten, wie Veränderungsfeindlichkeit zu großen Barrieren führen kann, bis hin zu Feindschaften in Umgebungen, in denen man derartige Konflikte nicht vermuten würde.

Klöster kann man als eine besondere Form von Organisationen bezeichnen, welche besonders bestandssicher ist. Auf der Grundlage jahrzehnte- oder jahrhundertealter Regeln strukturieren sie das Zusammenleben. Diese Organisationen handeln auch nach außen auf Basis der niedergeschriebenen Regeln. Damit meinen wir nicht nur das Brauen von Bier und das Lizenzieren des eigenen Namens für Biermarken wie Franziskaner, Augustiner, Paulaner etc., sondern das Engagement in Kunst, Kultur, Bildung und Pflege. In diesem Sinne sprechen wir von Sozialunternehmen.

Aber die Frage, die mich immer bewegt hat, war, warum solche Organisationen so widerstandsfähig und erfolgreich sind. Sie mussten sich im Laufe der Jahrhunderte kontinuierlich verändern und an neue Gegebenheiten anpassen. Es scheint, als ob die Ordensregel sowohl

die Kontinuität als auch die Möglichkeit der Anpassung ermöglicht. Dies ist das, was Agilität auch ausmacht, Traditionen, die sich bewährt haben, beizubehalten und solche, die nicht sinnvoll oder hinderlich sind, zu lösen oder zu ersetzen.

Die Klöster haben es also verstanden, ihre Regel in die Sprache der Zeit zu übersetzen, sich immer wieder den aktuellen Umwelteinflüssen anzupassen und auch sich zu reformieren. Das bedeutet Agilität nach unserem Verständnis: Verankert in den Werten und Wurzeln von Leitplanken (hier die Regel) eine Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Gegebenheiten zu entwickeln.

Selbst der bekannte Leitsatz der Benediktiner „ora et labora“ ist nicht statisch geblieben. Er hat sich auch verändert, beispielsweise mit der Reformationsbewegung der Zisterzienser, die noch ein „lege“ hinzugefügt haben „ora et labora et lege“. Darunter versteht man die Weiterentwicklung des Ich, die Lektüre – neben dem Gebet und der körperlichen Arbeit – um den geistigen Hunger zu stillen.

Die ist der Schlüssel zum Verständnis von Agilität. Selbsterkenntnisse und geistige Reife. Die Instrumente, Beispiele, wie auch die Ideen, die in diesem Buch beschrieben sind, sollen eine funktionierende agile Zusammenarbeit ermöglichen.

Wir wünschen, dass diese Publikation den alltäglichen Umgang mit Agilität erleichtert. Dem agilen Chaos, welches oft entstehen kann, soll diese Publikation eine gewisse Struktur geben.

Viel Spaß beim Lesen.

Wer führen will, muss aufrecht gehen.

Im Februar 2022

Anselm Bilgri
Maurizio Singh


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

INHALT

VORWORT V

EINLEITUNG:

BENEDIKTINISCHE IDEE UND BENEDIKTINISCHES LEBEN VERSTEHEN 1

1 | Die Benediktsregel und die moderne Wirtschaftswelt 2

2 | Das Leben Benedikts 3

3 | Die Benediktsregel und ihre Geschichte 6

4 | Das Besondere der Benediktsregel 11

5 | Grundprinzipien der Benediktsregel 15

5.1 Stabilitas – Beständigkeit 15

5.2 Oboedientia – Gehorsam 15

5.3 Humilitas – Demut 17

5.4 Discretio – Fingerspitzengefühl 18

6 | Das Menschenbild der Benediktsregel 20

7 | Welches Menschenbild wird im Kloster gelebt? 23

8 | Agilität im 26

Klosterleben 26

KAPITEL 1:

IDEE DER AGILITÄT UND AGILES LEBEN VERSTEHEN 27

1 | Scrum 30

2 | New Work – Neue Arbeit 37

3 | Agilität 41

4	Benediktinische Anmerkungen zu Kapitel 1: Idee der Agilität und agiles Leben verstehen.	45
---	--	----

KAPITEL 2:

	WAS MACHT AGILE FÜHRUNG AUS?	49
--	---	-----------

1	Führung in der Agilität.	50
1.1	Vertrauen – schenken und einfordern.	53
1.2	Vermittlung von Sinn statt Zielen – Entrepreneur in the Company – Mitunternehmerschaft der Belegschaft.	54
1.3	Fokus auf das Team statt auf das Individuum – Es gilt die Leistung des Teams zu optimieren.	56
1.4	Iterative Arbeit – Retrospektive – Build – Measure – Learn-Ansatz.	57
1.5	Fehlermanagement.	58
2	Führung hin zu einer lernenden Organisation.	61
3	Benediktinische Anmerkungen zu Kapitel 2: Was macht agile Führung aus?	69

KAPITEL 3:

	FÜHRUNGSKRAFT OHNE MACHT – FÜHRUNGSKRAFT MIT FREIHEIT	73
--	--	-----------

1	Die Stellung der Führungskraft in der agilen Welt.	78
2	Die agile Führungskraft als dienende Führungskraft.	79
2.1	Die Eigenschaften einer dienenden Führungskraft.	80
2.2	Die Aufgaben der dienenden Führungskraft.	83
3	Benediktinische Anmerkungen zu Kapitel 3: Führungskraft ohne Macht – Führungskraft mit Freiheit.	88

KAPITEL 4:

DER AGILE MITARBEITER	91
1 Agilität ist nicht für jeden etwas: Nicht jeder Mitarbeiter ist geeignet für Agilität	94
2 Agilität löst nicht alle Aufgaben: Nicht jede Aufgabe ist für agile Arbeit sinnvoll	96
3 Agile Arbeit kann sehr anstrengend sein	97
4 Die Eigenschaften des agilen Mitarbeiters	99
4.1 Purpose	100
4.2 Selbstverantwortung	103
4.3 Lernend sein	105
5 Benediktinische Anmerkungen zu Kapitel 4: Der agile Mitarbeiter.....	108

KAPITEL 5:

DER AGILE MENSCH – AGILITÄT BENÖTIGT EIN STARKES ICH	111
1 Selbsterkenntnis – Basis für das starke Ich	114
2 Agiles Mindset	117
3 Selbstorganisation	119
4 Der agile Mensch und die Psychologie	122
5 Benediktinische Anmerkungen zu Kapitel 5: Der agile Mensch	125

KAPITEL 6:

DIE AGILE ORGANISATION	127
1 Struktur und Klarheit	133
1.1 Prozesse.....	135
1.2 Mindset	137
1.3 Tools	137

2		Psychologische Sicherheit	139
		2.1 Die kritikfähige Organisation.....	140
		2.2 Die angstfreie Organisation.....	141
		2.3 Die lernende Organisation	143
3		Benediktinische Anmerkungen zu Kapitel 6: Die agile Organisation.....	146
LITERATUR-/QUELLENVERZEICHNIS			149

