

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.

Frithjof Bergmann formulierte zentrale Werte, die das Individuum braucht, um die Leidenschaft wieder zu entfachen oder nicht zu löschen:

- ◆ Selbstständigkeit
- ◆ Freiheit
- ◆ Teilhabe an der Gesellschaft

Diese zentralen Werte sollen in der neuen Arbeitswelt gelebt werden und durch eine Neustrukturierung des Arbeitslebens zum Leben erweckt werden. Er fordert, dass man die Arbeitszeit im Leben in drei Teile aufgliedert:

- ◆ 1/3 Erwerbsarbeit zum Überleben
- ◆ 1/3 Hightech-Selbstversorgung und smart consumption (*whatever that means*)
- ◆ 1/3 Arbeit, die man wirklich, wirklich will

Bergmann zeigt in seiner Radikalität eigentlich, dass die vorhandene Arbeit aufgeteilt werden kann und sich dadurch die Anzahl der Arbeitslosen vermindern würde. Man würde Lebenszeit hinzugewinnen, die man zur Selbstversorgung einsetzen könnte oder um die Arbeit zu tun, die man wirklich, wirklich will. Es geht um eine Um- und Neuverteilung der Arbeit.

„Das Rückgrat dieser neuen Ökonomie besteht darin, dass wir unablässig und Schritt für Schritt zu einer Wirtschaftsform fortschreiten, in der wir unsere eigenen Produkte herstellen!“⁴

Mit Selbstversorgung ist hierbei nicht gemeint, dass jeder seine Hose selbst nähen oder stricken lernen muss. Er schreibt von High-Tech-Eigenproduktion und klugem Konsumieren. Das Thema High-Tech-Eigenproduktion basiert auf den Grundgedanken des MIT-Professors Neil Gershenfeld:

Er beschreibt diese Zukunft so:

„So wie unsere Erfahrungen zu der Erkenntnis führten, dass die Demokratie besser läuft als die Monarchie, wäre das eine Zukunft, die auf einem umfassenden Zugang zu den Mitteln technischer Erfindungen aufbaut und nicht auf einer Technokratie.“⁵

4 Bergmann, F./Schuhmacher, S. (2004). Neue Arbeit, Neue Kultur.

5 Gershenfeld, N. (2007). Fab: The Coming Revolution on Your Desktop – from Personal Computer to Personal Fabrication.

Schlussendlich stellt Gershenfeld fest, dass uns anhand der neuen Technologien die Werkzeuge in die Hand gelegt werden, selbst Produzent zu werden. Er stellt fest, dass man lediglich ca. 20.000 Dollar bräuchte, um ein kleines FabLAB, also einen privaten Maschinenpark zusammenzustellen, der es mit den Fabrikhallen von Samsung aufnehmen kann. Die neuen Technologien ermöglichen dies. Beispielsweise durch einen 3D-Drucker oder durch neue digitale Services, die entstehen können. Hierbei spricht man von Mini-Fabriken oder der sog. Fabbing-Bewegung.

Weiter charakterisiert Gershenfeld den FabLAB Ansatz mit diesem Satz:

„Give ordinary people the right tools, and they will design and build the most extraordinary things.“⁶

Die Süddeutsche Zeitung nahm das Thema im Jahr 2010 auf und kommentierte so:

„Die Fabbing-Bewegung macht deutlich, dass der Umbau der Welt durch die digitale Revolution nicht mit Mobiltelefon, Internet und heimischer Datenarbeit abgeschlossen ist. Was immer man in dem „Personal Fabricator“ sehen mag - ein Konsumportal, eine zukünftige Bedrohung für das Patentsystem oder ein schlagkräftiges Mittel zur Befreiung aus der selbst verschuldeten Unmündigkeit des Konsumenten.“⁷

Der Gedanke fügt sich ein in Bergmanns Idee der „Ökonomie von unten“. Hier geht es nicht um Profit, sondern um die wahren Bedürfnisse des Menschen. Die Neue Arbeit soll auf einer neuen Wirtschaftsform basieren, welche dezentral und solidarischer sein soll. Somit können einerseits neue Jobs entstehen und andererseits die Versorgung von den großen Konzernen abgekoppelt werden.

Die bunte grelle Arbeitswelt in unseren heutigen Unternehmen hat wenig gemeinsam mit den ursprünglichen Grundgedanken des New Work. Viele Unternehmen scheinen sich das New Work als neue Farbe auf die Fassade streichen zu wollen, ohne die Grundgedanken der Idee

6 Gershenfeld, N. (2007). Fab: The Coming Revolution on Your Desktop – from Personal Computer to Personal Fabrication.

7 Moorstedt, T. Du bist die Fabrik; in Süddeutsche Zeitung vom 10. April 2010.

wirklich umzusetzen. Die Rekrutierung der neuen Mitarbeiter ist immer wichtiger geworden, daher ist es wichtig, auf dem neusten Stand zu sein über die Modebegriffe, die draußen herumfliegen. Wenn aber die Strukturen und die Organisation sich nicht verändern werden, wird der Mitarbeiter nicht sehr lange im Unternehmen bleiben. Er wird schweigend das Haus verlassen und wird enttäuscht weiter nach außen „das wahre Ich“ kommunizieren.

Sicher kann kein Unternehmen von heute auf morgen neue Strukturen aufsetzen oder können Mitarbeiter nur ein Drittel ihrer Arbeitskraft in Anspruch nehmen. Man sollte aber langsam über neue Arbeitsmodelle nachdenken, denn wir stehen vor einer neuen Automatisierungswelle, und zwar der der Roboter und der künstlichen Intelligenz. Dadurch werden wir viel weniger Arbeitskraft benötigen, dafür brauchen wir keine starre Belegschaft, die nur die Maschine bedienen kann. Wir brauchen eine gebildete, innovative und kreative Belegschaft, die über den Tellerrand hinausschaut und die Roboter nicht nur bedienen kann, sondern verstehen kann, wie diese funktionieren und wo Fehleranfälligkeiten sind. Denn der Mensch ist weiterhin smarter als die künstliche, aktuell noch dumme, Intelligenz.

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

3

AGILITÄT

Was ist Agilität? Agile Führung? Agiles Management? Agile Produktentwicklung? Agile Supply Chain? Agile Organisationsstrukturen? Das ist ganz einfach beantwortet, ohne Fachchinesisch: Es ist das Gegenteil von starr! Starre Strukturen, starre Lieferketten, starre Hierarchien.

Durch die globalisierte Welt haben Organisationen lernen müssen, schnell anpassungsfähig zu sein. In den letzten Jahren haben immer

mehr Ereignisse unsere Organisationen auf die Probe gestellt, der 11. September, Lehman Brothers und Finanzkrise, Immobilienblase, der Ausbruch des Vulkans Eyjafjallajökull und die Aschewolke über ganz Europa, Eurokrise, Flüchtlingskrise und zuletzt die Coronakrise.

Vollkommen unterschiedliche Ereignisse, die nicht vorhersehbar waren und auf die keine Vorbereitung möglich war. Daher müssen die Strukturen einer Organisation oder aber auch der Zusammenarbeit flexibel sein, um schnell reagieren zu können.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung spricht man von „Dynamic Capabilities“. Ich liebe diesen Begriff. Es wurde bereits 1997 von David J. Teece (Dynamic Capabilities and Strategic Management) geprägt. Er bezeichnet eigentlich nichts anderes als die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens, sich ständig anzupassen und von sich heraus zu innovieren und die Fähigkeit zu schaffen, u. a. neue Ideen und Ressourcen ins Unternehmen zu bringen.

Die fehlenden Dynamischen Capabilities haben zum Tod von großen Konzernen geführt wie Kodak, Olivetti, Nokia, Ericson aber hier in Deutschland Quelle oder Grundig. Aktuell stehen Unternehmen erneut vor großen Herausforderungen u. a.:

- Der Kampf um gute Fachkräfte: Die heutigen Mitarbeiter stellen nicht die Arbeitssicherheit in den Vordergrund, sondern persönliche Entwicklungschancen. Sie bevorzugen flache Hierarchien, Kommunikation und Transparenz sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance. Dadurch hat der Kampf unter den Unternehmen um die guten Köpfe jetzt begonnen.
- VUCA-Zeit⁸ trifft auf die Unternehmen: VUCA steht für Volatility (Unberechenbarkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz). Dahinter verbirgt sich die Unvorhersehbarkeit unserer Welt. In der globalisierten Welt haben sich die Einflussfaktoren vervielfacht, die den Wandel der Dinge bestimmen können.⁹

8 VUCA ist eine Strategiemethode, die das amerikanische Militär in den 1990er-Jahren entwickelte, um die multilaterale Welt nach dem kalten Krieg zu beschreiben. Später wurde das Konzept von Managementexperten aufgegriffen.

9 Hofert, S. (2018). Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten.

- Kundenbedürfnisse verändern sich, der Kunde möchte nicht mehr alles besitzen: Der Kunde hat sich innerhalb weniger Jahre sehr stark verändert. Er möchte Produkte nicht selbst besitzen, sondern nur dann nutzen können, wenn er das möchte. Es erfüllt sich das, was der US-Soziologe und Ökonom Jeremy Rifkin in seinem Buch Access – Das Verschwinden des Eigentums bereits im Jahr 2000 prophezeite:

„Im kommenden Zeitalter treten Netzwerke an die Stelle der Märkte, und aus dem Streben nach Eigentum wird Streben nach Zugang, nach Zugriff auf das, was diese Netzwerke zu bieten haben“¹⁰

Ein gesellschaftlicher Wandel, der durch die verbreitete Nutzung des Internets ermöglicht wurde. Die immer stärker werdende Vernetzung der Individuen führt zur Teilung der Ressourcen und nicht wie im Kapitalismus zu immer mehr Ansammlung von Eigentum. Wichtig in der heutigen Welt ist der Zugang zum Produkt und zu Dienstleistung.

Durch das revolutionäre Umdenken mussten Branchen ihre kompletten Preismodelle ändern:

1. Auto kaufen und besitzen – Autos lediglich nutzen über Carsharing
2. Film kaufen oder leihen – streamen über Netflix
3. Musik kaufen – streamen und Zugang zu allen Arten von Musik durch Spotify

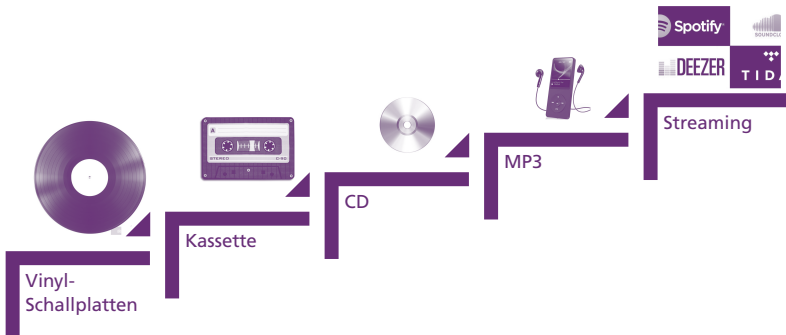


Abbildung 2: Veränderung der Musikbranche – Vinyl, Kassetten, CD, MP3-Player und Streamingdienste

10 Rifkin, J. (2000) Access – Das Verschwinden des Eigentums.

Die Musikbranche ist ein Paradebeispiel für diese Veränderung der Kundenbedürfnisse.

- Neue Ideen, neue Technologien und Innovation revolutionieren die Branchen: Branchen haben sich innerhalb kurzer Zeitabstände vollkommen verändert. Die Erfindung neuer Technologien und die Digitalisierung vieler Produkte und Services haben Branchen vollkommen revolutioniert. Hier einige Beispiele:
 1. Die Reisebranche – Reisebüros und die Buchung der Reisen im Internet
 2. Hotellerie – Airbnb – Ferienwohnungen
 3. Buchhandel – Online-Buchbestellungen – Digitale Reader

Diese aktuellen Herausforderungen rufen in Unternehmen genau die Horrorbilder der Pleiten z.B. von Kodak hervor. Man hat Angst, die Trends zu verschlafen und keine Antworten auf die Anforderungen dieser neuen Welt zu finden.

Daher begegnen Unternehmen dieser neuen Welt mit Agilität und diese fußt genau auf den oben vorgestellten Prinzipien von Scrum. Alistair Cockburn, einer der Köpfe hinter dem agilen Manifest beschreibt vier Dinge¹¹:

- ◆ Collaborate (Zusammenarbeiten)
- ◆ Deliver (Ausliefern)
- ◆ Reflect (Reflektieren)
- ◆ Improve (Verbessern)

Daher fürchtet man sich in solchen Unternehmen vor den Horrorbildern und man möchte als Unternehmen agil sein und die Instrumente wie Scrum und New Work nutzen. In dieser Zeit der Unberechenbarkeit ist es die einzige Chance zu überleben, indem man agil führt, denn auch im Fall des Corona-Lockdowns haben wir erleben müssen, wie sich alle vorangegangenen Pläne in Luft aufgelöst haben.

Agilität ist ein Sammelbegriff für den Einsatz von Methoden wie Scrum und New Work. Sie sollen den Menschen in den Vordergrund stellen und somit die Antennen auf den Markt ausrichten, um das Unternehmen anpassungsfähig zu machen sodass es schnell reagieren

11 vgl. Cockburn, A. (2003). Agile Software-Entwicklung,

kann. Entscheidend dabei ist aber zu verstehen, dass Agilität nicht einfach eine Methode ist, sondern eine klare Veränderung des Mindsets und des Denkens im Unternehmen. Die größten Herausforderungen in meiner Berufserfahrung lagen nie in der Einführung der Scrum-Methode, sondern vielmehr in der Schaffung von Verständnis in der Organisation und in der Verankerung der Prinzipien in den Köpfen der Führungskräfte. Führungskräfte sollen lernen zu vertrauen und loszulassen.

Kapitel 1 stellte die Grundprinzipien und die Ursprünge der drei Begriffe Scrum, New Work und Agilität heraus. Dies soll auch die Basis sein, um die nächsten Kapitel verstehen zu können und dadurch auch Fehler im Management und in der Führung in agilen Umwelten zu erkennen.

Der Grundgedanke, der in allen drei Methoden/Denkweisen/Theorien vorliegt, ist:

Der Mensch mit seiner Selbstverantwortung, Selbstorganisation und mit seinem freien Willen steht im Zentrum.

Alle Methoden gehen von einem mündigen und selbstverantwortlichen Menschen aus, der aus freiem Willen handelt und frei von allen Zwängen ist. Dies ist die Theorie.

4

BENEDIKTINISCHE ANMERKUNGEN ZU KAPITEL 1

In der Benediktsregel und idealerweise im gelebten klösterlichen Alltag steht der eigentliche Zweck des Klosters im Zentrum: vacare deo: für Gott frei sein. Übersetzt und angewandt auf ein nicht religiöses, ökonomisch ausgerichtetes Unternehmen könnte dieser Zweck so

formuliert werden: Das Unternehmen, seine Führung und seine Mitarbeiter setzen sich leidenschaftlich für das Produkt und die Kundenzufriedenheit ein. Wie kann die Führung der Menschen so gestaltet werden, dass diese Leidenschaft, die schließlich Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg ist, entfacht wird und anhält? Das gelingt nur, wenn allen, vor allem den Führungskräften, immer bewusst ist: Um das Ziel zu erreichen, bin ich auf andere Menschen angewiesen, auf ihr Engagement, ihre Zeit, ihre Talente. Dies führt zum Kernsatz jeder Unternehmensführung: der Mensch steht im Mittelpunkt. Liest man die Benediktsregel als Führungs- und Organisationshandbuch, so trifft diese Aussage ohne Zweifel den Kern aller Kapitel. Gerade im Abschnitt über den neu zu bestellenden Abt wird diese Forderung an den möglichen Kandidaten gestellt: Er denke an die maßvolle Unterscheidung des hl. Jakob, der sprach: *„Wenn ich meine Herden unterwegs überanstrengte, werden alle an einem Tage zugrunde gehen.“* (RB 64,19) Das Bild des Hirten und seiner Verantwortung für die Herde kommt noch einmal zum Tragen, wenn es um die Sorge um Brüder geht, die wegen Verfehlungen vom Gemeinschaftsleben ausgeschlossen wurden: *„Er ahme den guten Hirten mit seinem Beispiel der Liebe nach: Neunundneunzig Schafe ließ er in den Bergen zurück und machte sich auf, um das eine verirrte Schaf zu suchen. Mit dessen Schwäche hatte er so viel Mitleid, dass er es auf sein Schultern nahm und so zur Herde zurücktrug.“* (RB27,8f) Es sind zwar Hinweise für den Abt, wie er mit seinen Brüdern umgehen soll, also Führungsleitlinien, aber gerade darin zeigt sich, dass es um die einzelnen Mönche, seine Mitarbeiter geht. Sie stehen im Mittelpunkt. Das agile Manifest stellt im ersten Leitsatz fest: *„Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.“* In die gleiche Kerbe schlägt der 3. Leitsatz: *„Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.“* Die Benediktsregel kennt zwar den Begriff des Kunden nicht, aber den des Gastes: *„Gäste sollen wie Christus aufgenommen werden.“* (RB 53,1), aber auch der Abnehmer klösterlicher Produkte wird fair behandelt: *„Bei der Festlegung der Preise soll sich das Übel der Habgier nicht einschleichen. Man verkaufe sogar immer etwas billiger, als es sonst außerhalb des Klosters möglich ist, damit in allem Gott verherrlicht werde.“* (RB 57,7 ff.) Es ist schon überraschend, dass ausgerechnet im Kapitel 57 mit diesem Hinweis auf reelle Preisgestaltung das zum Motto des Benediktinertums gewordenen Bibelwort verbunden ist: U.I.O.G.D.: