



16.11.2016

Dr. Sabine Nikolaus  
Dr. Diana Kisro-Warnecke

## **Agiles Arbeiten**

### *Netzwerk, Transparenz und Leistung*

Globalisierung, Digitalisierung, Virtualisierung: Die Welt des Arbeitens ist grenzenlos geworden. Losgelöst von den Schwerkräften der Hierarchien und Büros, sich in Clouds ausbreitend, finden wir eine Arbeitswelt 4.0 vor, die schnell, weiträumig und flexibel ist.

Dass sich vor diesem Hintergrund die Prinzipien des agilen Arbeitens aus der IT heraus zu einem hypenden Konzept entwickeln, erscheint da zunächst widersprüchlich. Denn sie dienen eher der Konzentration statt der Diffusion in alle Unternehmensbereiche.

Das bekannteste der agilen Tools ist Scrum. Wörtlich zu übersetzen mit „Gedränge“. Dahinter verbirgt sich das tägliche Zusammenkommen des Teams, um Ziele zu definieren oder zu bestätigen, sich zu informieren und

miteinander abzustimmen. In die Wirtschaft sind während der letzten Jahrhunderte bereits viele militärische Personalführungshilfen eingegangen. So auch Scrum. Was bei der Marine usus ist, erfährt als Scrum Einzug in die Unternehmenswelt: tägliche Besprechungen des Vorgehens im Stehen - bei Scrum die sogenannten Daily Scrum Meetings - bieten Möglichkeiten, jeden Tag transparent zu ritualisieren, welche Tagesplanung anliegt. Verglichen mit klassischen Meetings verdichtet bzw. konzentriert das Scrum die Dauer des Zusammenkommens, die Dichte der Informationen, die Überschaubarkeit des Teams, die Regelmäßigkeit des Zusammentreffens, sowie die klare Zuordnung von Rollen, wie beispielsweise dem Scrum-Master.

Warum aber braucht die Arbeitswelt schon wieder ein neues Konzept? Und weshalb braucht es ein Konzept, das die Rückbesinnung auf kleine und kleinste Arbeitseinheiten betont? Was genau ist dran, an der Begeisterung, die so viele derzeit erfasst, dass die agilen Arbeitsmethoden der IT nun auch auf andere Organisationsformen, auf ganze Unternehmen und im interkulturellen Kontext adaptiert werden?

Zur Beurteilung und Beantwortung dieser Frage hat sich der Blick auf drei Aspekte bewährt: Netzwerk, Transparenz, Leistung.

### **Netzwerk**

Digitalisierung und Virtualisierung zwingen uns aktuell, unsere Vorstellung von Netzwerken und Kommunikation innerhalb der Netzwerke zu überdenken.

In traditionellen Netzwerken stehen die Knotenpunkte im Vordergrund. Es dominiert ein festes Denken darüber, welche Abteilung welche Zuständigkeit aufweist. Durch die Digitalisierung und Virtualisierung rücken nun die Akteure auseinander: sie agieren nicht mehr aus einem einheitlichen Abteilungsverständnis, einer gemeinsamen Organisation. bzw. im Rahmen eines einheitlichen kulturellen Verständnisses heraus, da der feste, intern standardisierende und sofort disziplinierende Rahmen fehlt. Kommunikation erfolgt zunehmend nicht mehr über face-to-face Meetings, sondern virtuell, abstrakt, anonymisiert. Die Knotenpunkte entfernen sich voneinander, entfallen zum Teil oder ordnen sich willkürlich unterschiedlichen Abteilungen, Organisationen oder Kulturen zu, je nach Präferenzen durch Sympathie, Kommunikationsverhalten oder Austauschnotwendigkeit heraus.

In diesem Moment rückt die Art und Weise der Verknüpfung der Ankerpunkte in den Vordergrund. Das ist es, was im agilen Vorgehen geschieht - ähnlich der Systemtheorie von Niklas Luhmann.

Agiles Arbeiten hinterfragt die Netzwerkbildung: Wie und wovon ist die Kultur von Kommunikation zwischen allen Beteiligten geprägt? Wie werden sie verbunden? Wie erreiche ich eine vorübergehende, enge Verbindung von Teammitgliedern, damit sie anschließend flexibel und eigenständig, aber dennoch zielorientiert und ergebnisfokussiert in Raum und Zeit agieren. Mit diesem Hinterfragen und den konsequenterweise daraus folgenden Reaktionen ändert sich die Wahrnehmung, der Umgang, die Bearbeitung und der Aufbau von Netzwerkknotenpunkten.



## Transparenz

Bei der neuen Form dieser Vernetzung sind effektive & effiziente Techniken der Transparenz gefragt. Zur Visualisierung der Aufgaben und Ergebnisse werden im Agilen Arbeiten die bereits aus dem Lean- & Just-in-Time-Management bekannten Kanban eingesetzt.

Wo mag da der Mehrwert sein, fragt sich so manche Führungskraft kopfschüttelnd mit dem Blick auf Post-its-Wände. Und dabei ist dieses große, gemeinsame Brett (Kanban) an der Seite des Büros mehr als ein Tool, das eine Feinabstimmung transparenter, sequentieller Ergebnisse visualisiert.

Den Zauber, ein Häkchen auf eine To Do-Liste gesetzt zu haben, mag wohl schon jeden Lesenden einmal erfasst haben. Während die Post-Its des gesamten Projektes fröhlich in die Spalte „done“ wandern, setzt ein befriedigendes Belohnungsgefühl ein.

Genau das bietet agiles Arbeiten: die Möglichkeit für alle Teammitglieder gleichzeitig den sinnigen und sinnlichen Workflow auf den gemeinsamen Wänden des Teams transparent mit zu verfolgen. Das agile Procedere ist nicht länger Design-Agenturen und Software-Startups vorbehalten. Die zügige Umsetzung zu sehen, motiviert mitzugestalten und als Part des Teams auch kleine Erfolge mitzuerleben motiviert und schafft ein verloren gegangenes Gefühl der Zusammengehörigkeit. Dies dürfte das Potential heben und den Schaden für Unternehmen reduzieren, welchen Mitarbeiter beispielsweise durch innere Kündigungen verursachen.

## Leistung

Ein leistungsfähiges Produkt und ein leistungsfähiges Team gehen Hand in Hand. Einige kritische Geister werfen der agilen Arbeitsweise jedoch einen Kuschkurs im Team vor: Weder zu hart noch zu weich, nicht Fisch, nicht Fleisch. Weder klare Hierarchien, noch konsequente Globalisierung, Digitalisierung oder Virtualisierung. Es sei höchstens für Mikroeinheiten oder Kleinstteams geeignet.

Doch: Scrum ermöglicht konsequente Leistungsorientierung. Es bietet moderne und den aktuellen Anforderungen entsprechende Ansätze, um den Informationsaustausch zugunsten besserer, schnellerer Entscheidungen zu verbessern und damit auch Unternehmenskosten durch Ressourcenverschwendung zu reduzieren.

Agile Methoden lassen zum einen den schonungslosen Blick zu, der jederzeit erreichte Milestones, Folgeaufgaben oder Red Flags offenbart. Zum anderen wird mit positiver Verstärkung gearbeitet. Vor allem dort fortzufahren, wo es gut läuft oder die Anpassung früh zu wagen. Zur Leistung gesellt sich eine steigende Bereitschaft der Projektbeteiligten Verantwortung zu übernehmen: das geforderte entrepreneurial thinking und acting wird unterstützt. Das sogenannte „commitment“ steigt und Plananpassungen sind zum Wohle der Effizienzsteigerung möglich. Prozesse, Arbeiten oder Investments, die lange im Voraus geplant wurden, aber in einem dynamischen Umfeld obsolet geworden sind, werden

fallengelassen oder durch neue notwendige Schritte ersetzt. Dort setzen agile Rahmen an: die Anpassung geschieht fortlaufend in faszinierender Selbstorganisation.

Niklas Luhmann war der Überzeugung, dass Systeme sich selbst reproduzieren. Auch den Begriff der Autopoiesis prägte er im sozialen Kontext. Arbeiten Menschen selbstbestimmt, individuell und doch mit den anderen Spielern selbstermächtigt in einem Gefüge zusammen, so entsteht ein Produkt, das individuelle und innovative Features vereint. Wir wachsen nicht linear, sondern im Miteinander des Netzwerkes. Dieses Miteinander hat als Ausgangspunkt den Nukleus, die Familie. Ganz besonders hier, erhalten nun die Strukturen und Gesellschaftssysteme in Asien einen zukunftsrelevanten Stellenwert, den es zu analysieren gilt.

Der Nukleus Familie ist in asiatischen Gesellschaften über Kindespietät bzw. Loyalität über Jahrhunderte als zentrales Prinzip erhalten geblieben und hat eben nicht der Öffnung der Länder und Kulturen im Wege gestanden. Er ist vielmehr als Kern ihrer Kraft und ihres Antriebes erhalten geblieben. Hier wie dort stabilisiert dieser Nukleus Familie Gesamtsysteme, die sich aus ihrer sichernden Gewissheit heraus, Neuem offenhalten können und zukunftsorientierten Impulse leistungsorientiert widmen können. Gerade diese Ausgangslage sorgt in Ostasien gerade für einen enormen Energieschub und lässt uns erahnen, dass die endgültige Machtposition Ostasiens noch nicht erreicht wurde.

## **Fazit**

Die wesentlichen Bestandteile agilen Arbeitens zielen nur scheinbar auf das Gegenteil dessen, was Arbeiten im Kontext von Industrie 4.0 bzw. Arbeit 4.0 ausmacht: Mithilfe von Netzwerktechniken wird der Fokus auf die „Verringerung“ von Distanzen und das Zusammenrücken von Menschen gelegt. Und mit Hilfe von einfachen und zugleich subtilen Mitteln entsteht eine größtmögliche Transparenz, die eine bessere Leistungsbeurteilung ermöglicht.

An deutschen Wirtschaftsstandorten löst diese Arbeitsweise noch vermehrt Spannungen und Ängste aus, denn es macht ein Scheitern transparent. Doch genau hier verbirgt sich ein großer business value und Geschwindigkeitsgewinn - in der Kunst, ein „fail-early“-Event zu initiieren und damit Monate oder Jahre der Entwicklung mit hohen Investitionssummen zu sparen. Die geschwindigkeitsberauschende Konkurrenz erfährt einen Dämpfer und sorgt für Atemluft für das eigene Unternehmen.

Zudem verbergen sich weitere Möglichkeiten, die Arbeit in den Organisationen erneut attraktiver zu gestalten: während sich Arbeitsprozesse mittlerweile stark vom eigentlich sichtbaren Produkt entfernt haben, wird im Rahmen von agilen Arbeitsprozessen die Rückkopplung zwischen eingesetzten Ressourcen im Gesamtprojekt und den Früchten der Arbeit erneut und schnell sichtbar. Denn diese neue Form als Tool des agilen Arbeitens definiert klare Zeitfenster für die Handlungen in der Umsetzung und bietet den Durchblick und die Einbindung der gelernten Einsichten. Forscher des PZH der Universität erforschen hierzu derzeit Möglichkeiten, das sogenannte Gaming in den Produktionsprozess

einfließen zu lassen: Industrie 4.0 reichert technische Finessen mit verbesserter User Experience (UX) an und generiert wirtschaftlichen Vorsprung.

Erkenntnisse und das sofortige Feedback versickern nicht am Ende in einer Projektdokumentation. Die kontinuierlichen Verbesserungen machen zudem gelassener und dürften die dringend notwendige Entspannung der Arbeitsatmosphäre in vielen Unternehmen erleichtern.

Überwältigende Potenziale lassen sich so erschließen, darin sind sich Scrum- Master, Sozialwissenschaftlerinnen und zunehmend Unternehmensstrategen einig. Das feste Miteinander eines überschaubaren Themas bei gleichzeitiger kontinuierlicher Adaption wird erreicht. Dadurch rekonstruieren die Techniken des Agilen Arbeitens den durch Globalisierung, Digitalisierung und Virtualisierung verlorenen Nukleus menschlicher Teams; sie revitalisieren von gegenseitiger Loyalität getragene soziale Gefüge.

In einer global vernetzten Struktur ein innovatives Produkt schnell in den Markt zu bringen und somit der Innovationskraft des Standortes neuen Schwung zu verabreichen macht dieses Konzept selbst für Politiker attraktiv.

Doch es bedarf erhöhter Anstrengungen, um die Befreiung des Innovationspotentials zu ermöglichen:

Gemeinsam moderierte Prozesse des Arbeitens mithilfe einer Kommunikation auf Augenhöhe - cross-funktional- und länderübergreifend. Diversity Management und die Fähigkeit interkulturell zu kommunizieren erhält einen immens wichtigen und neuen Stellenwert. Das damit aufzuspannende globale Netz trägt und folgt damit der längst überfälligen Akzeptanz der Globalisierung.



**Dr. K&K ChinaConsulting**

Postfach 3201  
30032 Hannover

phone +49 (0)511 . 807 24-20

fax +49 (0)511 . 807 24-60

email:info@ChinaConsulting.org

net:www.ChinaConsulting.org



|