

Voraussetzungen für gelingendes agiles Arbeiten

"Wir müssen etwas denken können, bevor wir uns danach verhalten können. Wir können etwas denken, ohne Handlung daraus abzuleiten. Handlung ohne Denken jedoch ist Nachahmen oder das Abarbeiten von Checkliste." Svenja Hofert, "Das agile Mindset"

Können agile Prozesse und Methoden beliebig in Unternehmen eingeführt werden oder sind besondere Rahmenbedingungen und andere Voraussetzungen zu beachten?

Welche sozialen Aspekte bringen die modernen Tools mit sich?

1. **Transparenz und Offenheit**

Moderne Tools bringen durch ihre workshopähnliche Anwendungspraxis eine hohe Offenheit und Transparenz im Wissensfluss mit sich: „Alle Beteiligten sitzen zusammen am Tisch. Es gibt keinen Wissensverlust wie zwischen den Phasen traditioneller Projekte.“¹ Dieser Vorteil kann für manche Unternehmenskulturen auch mit einem Nachteil oder einer Herausforderung verbunden sein: Moderne Wissensmanagementwerkzeuge bieten Transparenz für alle Beteiligten, verlangen aber auch ein Umfeld, das Transparenz fördert und wünscht.

1

2. **Multidisziplinarität**

Unter Multidisziplinarität wird die Zusammenführung von Menschen mit unterschiedlichen Denkweisen und aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen verstanden. „Man hat erkannt, dass die Probleme, mit denen die heutige Welt konfrontiert ist, mit dem Wissen einzelner Disziplinen allein nicht mehr bewältigt werden können [...].“² Multidisziplinäre Teams gelten als produktiver, zum einen wegen der Vielfalt des versammelten Fachwissens, zu anderen durch die unterschiedlichen Lernstile, die dabei helfen, stockende Phasen im Innovationsprozess schneller zu überwinden.

Innovationen werden nicht nur durch multidisziplinär aufgestellte Teams gefördert, auch der Blick der einzelnen Person sollte multidisziplinär sein und über

¹ Hoogendoorn, Sander 2013, S. 61

² Plattner, Hasso, Meinel, Christoph und Weinberg, Ulrich 2009, S. 64

den eigenen Tellerrand hinausgehen: „Innovativen Ideen, die passgenau den Zahn der Zeit treffen, haftet meist der Mythos der genialen Eingebung an. Oft hat man den Eindruck, dass findige Unternehmer ihre Idee aus dem Bauch heraus kreieren.

Doch wenn man sich näher mit ihnen beschäftigt, stellt sich heraus, dass es sich um Menschen handelt, die anders mit Informationen umgehen. [...] Vor allen Dingen schauen sie, was sich rechts und links jenseits ihrer Branche tut.“³ Um innovationsfördernde Wissensmanagementtools wertschöpfend nutzen zu können, sollte Multidisziplinarität in allen Facetten in der Unternehmenskultur verankert und von der Leitung gefördert werden. Google zum Beispiel bietet seinen Mitarbeitern gezielt Lernmöglichkeit an, die nichts mit dem aktuellen Arbeitsgebiet zu tun haben.

3. Kollaboration

Mit dem Begriff der „kollaborative Zusammenarbeit“ wird die gleichberechtigte Zusammenarbeit in heterogenen Teams bezeichnet, die auf kooperative Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Produktionsziels zwingend angewiesen sind. Diese Teams sind in der Regel selbstgesteuert und teilen die anfallende Arbeit selbst ein.

Durch das Wort „Kollaboration“ wird angedeutet, dass es innerhalb des Teams keine Hierarchien gibt, sondern Führungsaufgaben und Verantwortlichkeiten vom Team selbst mit wahrgenommen werden. Die Rollen können dabei je nach Anforderung wechseln. Damit geht die Bedeutung der Kooperation weit über die im Taylorismus übliche Zusammenarbeit durch arbeitsteilige Produktionsschritte hinaus. „Neue Formen der Zusammenarbeit – auf Neudeutsch >Collaboration< sind in jedem Munde und werden für die Beherrschung komplexer Dynamiken, gerade in Zeiten von Globalisierung und der

³ Horx, Matthias, Huber, Jeanette, Steinle, Andreas, Wenzel, Eike 2009, S. 82

Realität multipler Matrizen in wissensbasierten Unternehmen, als unverzichtbar angesehen.“⁴

4. Produktive Feedback-Kultur

Allen vorgestellten Werkzeugen liegt ein wertschätzendes Verständnis der kreativen Leistung der Person zugrunde, deren Arbeit beurteilt wird. Durch die generell konstruktive Grundhaltung, die das z.B. Tool „I like, I wish, I give“ vom Wissensgeber einfordert, wird die Annahme des Feedbacks und auch die Umsetzung des übermittelten Wissens bei den Wissensnehmern wesentlich erleichtert. Eine produktive Feedbackkultur muss Teil der Unternehmenskultur sein und bewusst gepflegt und eingefordert werden, wie die Erfahrungsberichte aus erfolgreichen Unternehmen zeigen. Die Gefahr, zu verurteilen statt zu fördern, ist sonst groß.

5. Respekt

Respekt ist ein Grundwert im agilen Wertekanon und bildet die Basis jeder kollaborativen Teamarbeit. „Es ist für alle Teammitglieder wichtig, eine ganz bestimmte Art von Bindungsfähigkeit zu entwickeln, die sich an der Aufgabe orientiert und auf gegenseitigen Respekt begründet ist. [...] Jedes Teammitglied sollte seine eigenen Stärken und Schwächen kennen und darauf verzichten, sie durch Machtspiele zu kaschieren.“⁵

6. Konstruktive Fehlerkultur

Zu einer konstruktiven Fehlerkultur gehört die Bereitschaft, Fehler eingestehen zu können und auch zu dürfen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen. Ohne konstruktive Fehlerkultur ist kein effektives Lernen möglich. Fehler helfen dabei, irrelevantes Wissen zu identifizieren und Wissensdefizite offen zu legen und stellen dadurch einen wichtigen Motor für die Lernbereitschaft dar.

⁴ Nauheimer, Holger 2015, S. 93

⁵ Plattner, Hasso, Meinel, Christoph und Weinberg, Ulrich 2009, S. 83

7. Lernbereitschaft

Die zunehmend kurzen Produktionszyklen von Wissen bringen die Anforderung mit, beständig Neues in den Arbeitsalltag integrieren zu müssen und z.B. neue Produkte mit neuen Softwaretools entwickeln zu müssen. Da Wissen schnell veraltet, ist besonders unter Dienstleistern in IT-getriebenen Branchen die Lernbereitschaft und damit die Bereitschaft zur Annahme von Wissen und zur Wissensweitergabe sehr hoch, wenn damit keine größeren Produktivitätsausfälle verbunden sind.

8. Führung als Dienstleistung am Team

Verantwortung und Führung werden in agilen Strukturen neu definiert. Bei Google hat Eric Schmidt den Grundsatz ausgerufen, dass der Manager dem Team dienen muss: „The default leadership style at Google is one where a manager focuses

not on punishments or rewards but on clearing roadblocks and inspiring her team.“⁶

Auch der Scrum Master ist kein klassischer Projektleiter, der das Team führt, sondern er dient dem Team. Die dienende Funktion liegt vor allem darin, Arbeitshemmnisse zu beseitigen, die aus dem Team gemeldet werden.

⁶ Bock, Laslo 2015, S. 13