

Eva Wagmann

Über Grenzen hinaus denken

Agiles Arbeiten bietet große Chancen für die Zukunft / Demokratische Beteiligung statt klassische Hierarchie

Ob »agiles Arbeiten«, »Arbeiten 4.0«, oder »New Work« – eines haben alle Begriffe gemeinsam: Sie sind noch nicht final definiert. Vielleicht ist es genau das, was uns die Vorstellung der Arbeit der Zukunft so interessant und derzeit auch aus allen möglichen Blickwinkeln bestaunen lässt.

»Es fühlt sich neuzeitlich an, so als würden wir derzeit eine neue Welt der Arbeit schaffen – wir haben es in der Hand, wie unsere Kinder zukünftig arbeiten werden«, so erklärte es vor Kurzem ein Personalleiter beim Treffen einer unserer Erfahrungsaustauschgruppen bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Das Thema der Tagung war »agiles Arbeiten«, ein Agenda-Punkt, der dem einen Teilnehmer pure Freude bereitet, dem nächsten wiederum schon zum Hals heraushängt – ist die Diskussion darüber derzeit doch auch irgendwie allgegenwärtig.

Ich persönlich bin ganz bei unserem Teilnehmer, den ich soeben zitiert habe, die Art und Weise, wie wir zukünftig arbeiten werden, wird derzeit neu gebaut und konstruiert. Sie wird entworfen durch die Digitalisierung, durch neue Formen der Kollaboration und natürlich durch neue rechtliche Aspekte, die derzeit die Politik umtreiben und den kommenden Wahlkampf sicherlich befeuern werden. Die Arbeit wird transparenter und die Rolle von Human Resources geht mehr und mehr über die Unternehmensgrenzen hinaus. Neben Jahrestagungen und Fach-Messen nehmen auch Formate wie etwa MOOCs (Massive Open Online Course) eine immer größere Rolle ein, bei denen Wissen geteilt wird, bei denen man von anderen Umsetzungen partizipieren kann und diese auch kritisch hinterfragen darf. Hier beginnt agiles Arbeiten bereits.

Die Kommunikation wird aufgebrochen, Zuständigkeitsbereiche und Hierarchien ausgesetzt. Ziel ist es, schnell(er) zu sein, reagieren – besser noch agieren – zu können, sich ständig an neue Gegebenheiten anpassen zu können, denn die Digitalisierung treibt alle Bereiche voran und das in einem rasanten Tempo. Der Wettbewerb reagiert, also muss auch unsere Arbeitsweise revolutioniert werden, um mithalten zu können, besser noch um zu antizipieren. Scrum, Kanban und weitere Projektmanagement-Methoden erhalten Einzug in Firmen, die seit jeher mit klaren Hierarchien arbeiten, deren Kultur sich nun erstmals danach ausrichten muss, nicht mehr den gewohnten Weg zu gehen, sondern in direkter Absprache eine sofortige Entscheidung zu verlangen und umsetzbar zu machen. Dabei geht man auch das ein oder andere Mal den falschen Weg und dreht entsprechend schnell ab auf neue Wege, ohne sich zu lange mit dem Fehler und dessen Grund an sich zu beschäftigen. Die Fehlerkultur ist Zentrum des Handelns – sie bringt die Neugierde mit sich, denn »bei der Arbeit darf wieder gespielt werden, getestet und geforscht«, so eine weitere Teilnehmerin der Erfahrungsaustauschgruppe. Alles ist ausgerichtet auf den Kunden/ die Kundin, deren Sicht und deren Belange.

Monolith oder Sanddüne?

Es klingt beinahe anstrengend und planlos, agil zu arbeiten, aber genau dies soll es nicht sein. Als ich beim vergangenen Bibliothekartag aus unserem DGFP//Praxispapier »Agile Unternehmen, agiles Personalmanagement« (DGFP e.V., 2016) zitiert habe, verglich ich Unternehmen von damals mit den heutigen: wie das Bild eines Monolithen zu dem einer Sanddüne. Dieser Vergleich aus dem Praxispapier soll zeigen, dass ursprüngliche Unternehmen klare Strukturen von langer Lebensdauer haben und klare Grenzen aufzeigen – Monolithen eben. Die Sanddüne hingegen ist flexibel, passt sich den Widrigkeiten an und vermeidet so Korrosion, indem sie sich im richtigen Winkel zum Wind stellt. Verharrt sie zu lange in einer Position, wird sie abgetragen, sie löst sich mit der Zeit auf.

Eine Teilnehmerin aus dem Publikum sprach mich bei der anschließenden Podiumsdiskussion darauf an, denn eine Sanddüne würde »getrieben und gelenkt« werden und das wäre nicht denkbar als zukünftige Arbeitsform. Ich war dankbar für diesen Input, denn er zeigt, wo die Bedenken liegen beim Blick auf neue Arbeitsformen: keine Ruhe, keine Rast, kein Innehalten oder planvolles Vorgehen, sondern ständige Hetze und Anpassungen, die von Extern vorangetrieben werden. Hier gilt es entgegenzusteuern und auch die Führungskräfte in ihrer neuen Rolle zu



Konservative Unternehmen haben klare Strukturen von langer Lebensdauer – Monolithen eben. Die Sanddüne hingegen ist ...

bestärken. Agil zu arbeiten hat durchaus seine Konstanten, seine Anker und natürlich auch übergeordnete Ziele, aber die Art des Bewegens ändert sich. Man ist weniger Individuum in einem Unternehmensgesamtstruktur, als ein Teil eines Teams, in dem man sich fortan bewegt und seinen individuellen Teil zu dessen Beitrag leistet. Dabei sind die Teams flexibel, gestalten ihre Meetings nach klaren Vorgaben und verlieren ihr Ziel nicht aus den Augen, während sie sich auf dem Weg zum Ziel immer wieder neu ausrichten an den Gegebenheiten, die sich ergeben. Man geht nicht erst die ganze Strecke, um dann im Nachhinein zu justieren und nachzubessern. Dies geschieht während des Prozesses.

Wichtig dabei ist, dass jedes Unternehmen für sich selbst seinen Weg finden muss, um agil arbeiten zu können – es gibt keine »one fits all«-Lösung, die sich ein Unternehmen überzieht und ab sofort agil arbeitet. Ob Scrum, Kanban oder andere Möglichkeiten, seine Prozesse zu organisieren – wichtig ist, dass das Unternehmen seinen Weg findet, seinen individuellen Prozess, dass es seine Kultur dabei berücksichtigt und diese Stellschraube langsam dreht. Die Führungskräfte sind Coaches, Enabler, die Partizipation ermöglichen, das Gesamte im Auge behalten und die grobe Richtung vorgeben.

Agile Arbeitsweisen eignen sich natürlich nicht in allen Bereichen. Hauptsächlich Marktumfelder, die sich schnell verändern, profitieren von den neuen Arbeitsformen. Aber auch klassische effizienzorientierte Arbeitsformen werden weiterhin Bestand haben müssen und im großen und ganzen Unternehmensumfeld ihren Beitrag leisten. Hier ist vor allem die Rolle von Human Resources gefragt, um die Bereiche miteinander zu verknüpfen und auch kompatibel zu machen. Wichtig ist das Zusammenspiel von schnell-beweglich, reagierend -flexibel mit den festen Bindegliedern, die die beweglichen Teams und Innovatoren zusammenhalten und ernähren mit grundlegenden Maßnahmen. Ohne das eine wird das andere nicht lange überleben können.

Hybride Arbeitsformen

Wenn wir mit unseren Mitgliedern sprechen, die die Modelle solch hybrider Formen bereits seit Längerem leben, so betonen die Personalverantwortlichen vor allem, dass es wichtig ist, über die Grenzen hinweg zu schauen – »think outside the box« –, dass die Kultur eine wesentliche Rolle spielt und diese sich nicht von heute auf morgen ändert, dass die Führungskräfte dazu

Eva Wagmann (Foto: Michael Kleinespel) ist seit Januar 2016 Netzwerkmanagerin bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und betreut die Mitglieder aus dem öffentlichen Sektor. Zusätzlich moderiert sie mehrere DGFP-Erfahrungsaustauschgruppen für Personalverantwortliche rund um alle Themen des Personalmanagements. Sie ist studierte Diplompädagogin (Berufs- und Betriebspädagogik) und war zuletzt als Prüferin am »Assessmentcenter für Führungskräfte« beim Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr tätig.



motivieren, aber auch Angst und Vorurteile abbauen müssen. Stück für Stück etablieren sich die ersten agilen Methoden, machen die Kolleginnen und Kollegen neugierig und überzeugen durch Beteiligung und schnelle Umsetzung.

Jedes Unternehmen muss für sich selbst seinen Weg finden, um agil arbeiten zu können – es gibt keine »one fits all«-Lösung.

Einer unserer Teilnehmer im Erfahrungsaustausch erklärte, wie das Unternehmen Prozessverbesserung in der Produktion lebt, dabei geht es nicht nur um eigene Verbesserungen in den Arbeitsabläufen, sondern auch um den Vorteil des Endnutzers – in diesem Falle den Kunden. Dabei wird monatlich die beste Idee bepreist. In den agilen Scrum-Teams arbeiten aus allen Abteilungen Mitarbeiter an Projekten, die dem Kunden das Produkt attraktiver machen und dessen Qualität verbessern. Jeder Mitarbeiter der Firma kann Vorschläge einreichen und so Prozesse in Gang bringen. Diese sind transparent, laden ein zum Mitmachen, zum Identifizieren und dazu, einen Beitrag zum Produkterfolg zu leisten. Es wird über Grenzen hinaus gedacht, nicht mehr in Zuständigkeiten oder innerhalb einer Abteilung.

Somit erfährt ein Unternehmen eine andere Art der Organisation, weg von der klassischen Hierarchie, hin zur demokratischen Beteiligung am Unternehmenskonstrukt, am Endprodukt, am Markt. Es zeichnet sich eine große Chance ab für die Arbeit der Zukunft, die wir im Hier und Jetzt mitgestalten können – bleiben Sie also agil und bleiben Sie neugierig!

... flexibel und passt sich den Widrigkeiten an – ein Sinnbild für agil arbeitende Unternehmen. Foto: cbasting / Fotolia