

WER IST EIGENTLICH VUCA?

AGIL UND INNOVATIV IN DER NEUEN ARBEITSWELT

Der digitale Wandel erfordert von Unternehmen und Beschäftigten ein immer stärkeres Maß an Flexibilität. Produkt- und Innovationszyklen werden kürzer, Märkte und Technologien verändern sich rasant und hochinnovative Start-ups entwickeln sich aufgrund sinkender Markteintrittsbarrieren in kürzester Zeit zu ernsthaften Konkurrenten. Die Nähe zum Kunden sowie passgenaue und flexible Lösungen zur Befriedigung individueller Kundenwünsche werden noch entscheidender für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Die klassische, hierarchisch organisierte Unternehmensstruktur mit ihrer linearen Arbeitsmethode, in der Produkte und Dienstleistungen nach engen Zielvorgaben in jahrelanger Tüftlei bis zur Perfektion und der erst damit verbundenen Marktreife gebracht werden, wird in vielen Wirtschaftsbereichen immer mehr zum Auslaufmodell. Entschei-

dend werden Flexibilität, Geschwindigkeit und eine gewisse Lust am Risiko. Produkte werden in einem frühen Entwicklungsstadium auf den Markt gebracht und dann sozusagen im laufenden Betrieb und nah an den konkreten Bedürfnissen der Kunden optimiert.

Eine agile Organisations- und Arbeitsstruktur wird daher für viele Unternehmen die entscheidende Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs. Agilität ist dabei vor allem eine Frage der Unternehmenskultur. Agiles Arbeiten bedeutet, dass Unternehmen Hierarchien abbauen, moderne Führungsstile etablieren, die Eigenverantwortung der einzelnen Beschäftigten stärken und Kooperation über Bereichs- bzw. „Silo“-Grenzen hinweg fördern, um schnell, flexibel und innovativ agieren, aber auch auf rasante Marktveränderungen reagieren zu können. Zentraler Ausgangspunkt sind dabei immer das Bedürfnis und der Nutzen des Kunden.

VUCA WORLD

Unternehmen agieren zunehmend in einer VUCA World, einem Umfeld, das geprägt ist von:

- ▶ Volatilität (Volatility)
- ▶ Unsicherheit (Uncertainty)
- ▶ Komplexität (Complexity)
- ▶ mangelnder Eindeutigkeit (Ambiguity)

DAS AGILE MANIFEST

Im Februar 2001 trafen sich 17 Softwareentwickler in einem Skiort im US-amerikanischen Utah, um ein Manifest für agile Softwareentwicklung zu formulieren. Obwohl ursprünglich ausschließlich für den Bereich der Softwareentwicklung konzipiert, gilt das „Agile Manifest“ heute als wegweisend für das Konzept agiler Arbeitsmethoden und Organisationsstrukturen in allen Wirtschaftsbereichen. Grundlegende Prinzipien des Manifests sind insbesondere die Priorität der Kundenzufriedenheit, Offenheit für ständige Änderungsanforderungen, Eigenverantwortung von und Vertrauen in Mitarbeiter, offener Informationsaustausch sowie Selbstorganisation von Teams. Die heute in Unternehmen immer zahlreicher eingesetzten agilen Methoden (z. B. Scrum oder Design Thinking) basieren alle auf diesen Grundprinzipien.

*Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.
Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:*

- ▶ *Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge*
- ▶ *Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation*
- ▶ *Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung*
- ▶ *Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans*

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Quelle: www.agilemanifesto.org





Scrum

Scrum kommt ursprünglich aus dem Bereich der Softwareentwicklung und ist die bekannteste Methode des agilen Projektmanagements. Anders als im klassischen Projektmanagement wird das Projekt nicht mehr von Anfang bis Ende im Detail durchgeplant. Die Produktentwicklung erfolgt stattdessen in iterativen Sprints, die es ermöglichen, den Stand der Entwicklung regelmäßig zu überprüfen und kurzfristig auf veränderte Rahmenbedingungen (z.B. neue Kundenanforderungen, Probleme etc.) zu reagieren.

Die am Scrum-Prozess beteiligten Personen teilen sich in drei Rollen auf. Der Product Owner ist für den Erfolg des Produkts verantwortlich, ist in engem Austausch mit dem Kunden und legt die Anforderungen und Ziele fest. Das Entwicklungsteam (drei bis neun Mitglieder) entwickelt das Produkt anhand dieser Vorgaben. Es arbeitet jedoch selbst organisiert und ist dem Product Owner nicht untergeordnet. Der Scrum Master managt den Arbeitsprozess und unterstützt das Team bei der Selbstorganisation. Kunden und Anwender des Produkts sind zwar nicht Teil des Scrum-Prozesses, werden aber immer wieder in Feedbackschleifen zur Überprüfung von Zwischenergebnissen integriert.

Agile Arbeits- und Organisationsstrukturen sind allerdings nicht in allen Unternehmens- und Wirtschaftsbereichen sinnvoll. So werden Beschäftigte in der industriellen Produktion auch weiterhin vorwiegend im Rahmen standardisierter Arbeitsprozesse und klarer Hierarchiestrukturen arbeiten. Agiles Arbeiten ist hingegen vor allem dann sinnvoll, wenn hohe Anforderungen an Komplexität und Innovationsgeschwindigkeit herrschen sowie Kundenwünsche sich häufig ändern oder erst im Verlauf des Entwicklungsprozesses herauskristallisieren.

Der Trend hin zu agilen Arbeits- und Organisationsstrukturen hat teils erhebliche Implikationen mit Blick auf die Kultur und Organisation

von Unternehmen, auf Personalentwicklung und Führung, aber auch auf Arbeitsgestaltung und (arbeits-)rechtliche Fragen.

Der Übergang von einer klassischen Unternehmensstruktur hin zu einer agilen Organisation von Arbeitsprozessen beginnt an der Spitze eines jeden Unternehmens. Die

Design Thinking

Anders als Scrum ist Design Thinking weniger eine klar definierte Arbeitsmethode als der Versuch, Denk- und Arbeitsprozesse aus dem Designbereich auf den gesamten Entwicklungsprozess zu übertragen. Dabei sind die Kundenwünsche und -bedürfnisse der entscheidende Faktor.

Kleine Teams aus vier bis sechs Personen aus den unterschiedlichen Bereichen (z. B. Vertrieb, Einkauf, Marketing oder Entwicklung) sowie mit unterschiedlichem Hintergrund (z. B. Geschlecht, Alter, kulturelle Herkunft) betrachten ein Problem aus den verschiedensten Perspektiven und versuchen, die optimale Lösung für den Kunden zu finden. Wichtig ist, dass bereits früh im Prozess Prototypen entstehen, die dann in zahlreichen Entwicklungsschleifen verfeinert werden können.

Das Produkt steht damit anders als im klassischen Entwicklungszyklus schon am Anfang des Prozesses und wird anschließend ständig verbessert. Eine offene Fehlerkultur und das ständige Hinterfragen der eigenen Ideen und Vorschläge sind von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Design Thinking.



Entscheidung für mehr Agilität muss von der Unternehmensleitung getroffen werden. Der damit einhergehende (notwendige) Kulturwandel kann aber nur erfolgreich sein, wenn er auf allen Hierarchieebenen akzeptiert und gelebt wird. Agiles Arbeiten manifestiert sich vor allem auch in Führungsprinzipien. Denn wenn die Art der Zusammenarbeit grund-

legend verändert wird, dann muss sich auch Führung ändern: So bedeuten selbst organisierte und interdisziplinär arbeitende Teams, dass auch dort die Entscheidungen getroffen werden, wo die fachliche Expertise liegt. Die Führungskraft bekommt damit eine mehr moderierende Funktion und führt in erster Linie durch ihre Vorbildfunktion sowie durch das Vorleben von Werten, weniger über klassische Kontrolle und Reporting-Aufgaben. Führungskräfte müssen die richtige Umgebung schaffen, um ihren Mitarbeitern Agiles Arbeiten zu ermöglichen. Führung wird also noch stärker mitarbeiterorientiert, denn die Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit die strategische Personalentwicklung stellt den Schwerpunkt agiler

Führung dar. Insbesondere Start-ups gehen hier neue Wege, lassen erst gar keine langen Hierarchieketten entstehen und leben häufig sogar demokratische Führung, also Führung auf Augenhöhe.

Soll Agiles Arbeiten in einem Unternehmen nicht nur in einzelnen Experimentierräumen eingeführt, sondern großflächig praktiziert werden, dann müssen sich Unternehmenskultur und -organisation grundlegend wandeln. Hierarchien müssen abgeflacht und starre fachliche Zuständigkeitsgrenzen zunehmend aufgebrochen werden. Statt vertikaler Entscheidungs- und Verantwortungsketten gilt es, die horizontale Verflechtung innerhalb des Unternehmens zu stärken. Dies bedeutet vor allem verstärkte Kollaboration über Fachbereichsgrenzen hinweg, einen vertikal wie horizontal offenen Informationsaustausch sowie eine Kultur des Vertrauens, die die Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme der Beschäftigten anerkennt und fördert.

Ein solcher Wandel kann nur im Rahmen eines umfassenden Change-Prozesses gelingen, in dem alle Beschäftigten eingebunden und mitgenommen werden. Die Unternehmensleitung muss hierfür den richtigen Rahmen setzen und eine moderne Führungskultur im Sinne des Agilen Arbeitens vorleben. Dabei gilt es vor allem, die eigenen Strukturen und Prozesse immer wieder aufs Neue infrage zu stellen und wo notwendig laufend an neue, sich verändernde Anforderungen anzupassen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, die Unternehmensbereiche, in denen Agiles Arbeiten nicht möglich ist, in den Change-Prozess mit einzubeziehen, um die verschiedenen Gruppen von Beschäftigten nicht gegeneinander auszuspielen. Der sog. organisationalen Ambidextrie, also der Fähigkeit, bestehende Prozesse weiterhin effizient zu gestalten und dabei gleichzeitig agil und disruptiv zu arbeiten, kommt dabei im Rahmen des Change-Managements eine herausragende Bedeutung zu. Denn klar ist: Die deutschen Unternehmen zählen in vielen Geschäftsbereichen zur Weltspitze. Diese Errungenschaften gilt es auch in Zukunft zu bewahren, ohne dabei die Fähigkeit zur Innovation und zur schnellen und flexiblen Anpassung an Marktveränderungen zu verlieren.



Dem HR Management kommt im Change-Prozess hin zum agilen Unternehmen eine zentrale, strategische Rolle zu. Schließlich kann ein solcher Kulturwandel nur gelingen, wenn alle Beschäftigten mit an Bord geholt werden. Das HR Management muss deshalb Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen dieses Prozesses individuell begleiten und unterstützen. Dafür muss sich die klassische Personalarbeit selbst wandeln und agiler werden. So wird z. B. die aktive Einbindung der

im laufenden Betrieb notwendige Skills fehlen oder welchen nächsten Karriereschritt er im Unternehmen gehen möchte. Das Fördern „agiler Karrieren“ wird dabei wichtiger. Ein Wechsel zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen, Expertenkarrieren und die ständige Anpassung der eigenen Rolle entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Teams werden zunehmend zur Normalität in agilen Unternehmen. Damit einher geht auch ein Wandel in der Beurteilungs- und Vergü-

Das jährliche standardisierte Mitarbeitergespräch mit dem direkten Vorgesetzten wird ersetzt durch eine 360°-Feedbackkultur, die auch Kollegen, Geschäftspartner und Kunden in den Prozess mit einbezieht.

agilen Teams in den Recruitingprozess immer wichtiger, um geeignete zukünftige Kollegen auszuwählen. Darüber hinaus ist der Bereich der Personalentwicklung in vielen Unternehmen bereits im Wandel: Statt Maßnahmen aus einem starren Weiterbildungskatalog auszuwählen und die eigenen Mitarbeiter auf Vorrat hinsichtlich möglicher zukünftiger Tätigkeiten weiterzubilden, setzen Personalentwickler zunehmend auf „learning on demand“ – also individuelle Weiterbildungsmaßnahmen, die unmittelbar einen aktuellen Qualifizierungsbedarf abdecken. Zudem gewinnt das sog. informelle Lernen, also das alltägliche Lernen am Arbeitsplatz, mehr und mehr an Bedeutung. Personalentwicklung muss hier ansetzen und die Eigenverantwortung sowie die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter unterstützen. So können z. B. spezielle Lernmethoden vermittelt oder Möglichkeiten für Kommunikation und Wissenstransfer, wie Gemeinschaftsräume, interne Chats, Blogs oder Wikis, geschaffen werden. Zentral ist, dass Personaler in enger Abstimmung mit dem einzelnen Beschäftigten individuelle Qualifizierungspläne aufstellen. Denn jeder Mitarbeiter weiß selbst am besten, wo ihm

tungspraxis von Mitarbeitern. Das jährliche standardisierte Mitarbeitergespräch mit dem direkten Vorgesetzten wird ersetzt durch eine 360°-Feedbackkultur, die auch Kollegen, Geschäftspartner und Kunden in den Prozess mit einbezieht. Individuelle Ziele werden flexibel an die Erfordernisse des agilen Arbeitens angepasst und kollektive Ziele auf Basis von Team- oder Unternehmensperformance bilden die Grundlage variabler, leistungsbezogener Entlohnung. Damit ein solcher Wandel erfolgreich ist, braucht es aber vor allem Selbstverantwortung und Eigenmotivation der Beschäftigten. Denn Agilität lässt sich nicht von oben verordnen. Eine gute, agile Personalpolitik kann jeden einzelnen Mitarbeiter in diesem Prozess unterstützen. Sie kann die individuelle Verantwortung des Einzelnen aber nicht ersetzen.

Agiles Arbeiten stellt oftmals ganz andere Anforderungen an die Beschäftigten als die klassischen Arbeitsprozesse im Unternehmen. Hierarchisch organisierte und in fachlich oft sehr enge Zuständigkeitsbereiche eingeteilte Tätigkeiten werden durch selbstverantwortliches, autonomes, interdisziplinäres, oft-

mals kaum weisungsgebundenes Arbeiten ersetzt. Das setzt ganz andere Fähigkeiten und Qualifikationen bei den Beschäftigten voraus.

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen daher neben agilen Methoden auch zunehmend Soft Skills vermitteln, wie z.B. selbst organisiertes Arbeiten, interdisziplinäres Denken, Führen ohne Führungsverantwortung (sog. laterale Führung) oder ganz klassische Teamwork-Skills wie Kommunikation, Mediation oder Moderationstechniken. Gleichzeitig müssen Beschäftigte sich auch fachlich interdisziplinär aufstellen. Denn sog. crossfunktionale Teams bestehen zwar aus Experten verschiedenster Disziplinen, doch gleichzeitig ist es wichtig, dass alle Teammitglieder über ein möglichst breites Basiswissen in anderen Disziplinen verfügen. Denn nur wenn anfallende Aufgaben flexibel auf alle Mitarbeiter im Team verteilt werden können, kann Agiles Arbeiten wirklich gelingen. Das bedeutet, dass sich die konkreten Weiterbildungsmaßnahmen eng an den konkreten Bedürfnissen des Beschäftigten im jeweiligen Team orientieren und möglichst ohne Verzögerung und angepasst an die individuellen Anforderungen erfolgen müssen.

Agile Arbeit bietet viele Chancen für eine gute Arbeitsgestaltung. Da Agile Arbeit eng am Kunden orientiert ist, empfinden Beschäftigte sie häufig als besonders sinnhaft. Das mit agiler Arbeit verbundene inkrementelle Arbeiten ermöglicht zudem regelmäßiges Feedback zu den eigenen Arbeitsergebnissen, was Leistung und Motivation der Mitarbeiter enorm fördern kann. Außerdem geht Agiles Arbeiten mit einer hohen Entscheidungsfreiheit, einer konstruktiven Fehlerkultur sowie vertrauensvoller Zusammenarbeit und hoher Transparenz einher, was die Autonomie und damit auch die Zufriedenheit des Einzelnen stärken kann.

Gleichzeitig können diese Chancen für eine gute Arbeitsgestaltung sich nur entfalten, wenn die Beschäftigten dazu befähigt werden. So kann der eigentlich positive Aspekt einer hohen Entscheidungsfreiheit bei manchen auch zu einer Überforderung führen.

Unternehmen müssen bei einer abnehmenden Bedeutung von Hierarchien im Rahmen Agiler Arbeit den bisher großen Einfluss von Führungskräften auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und die Arbeitsplatzzufriedenheit kompensieren, z.B. indem die kollegiale Unterstützung gegenüber der Unterstützung durch den Vorgesetzten an Bedeutung gewinnt sowie durch eine Stärkung der Selbstkompetenzen. Dazu gehören z.B. die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Kommunikationskompetenz und die Übernahme von Eigenverantwortung.

Agiles Arbeiten stellt Unternehmen auch bei der Umgestaltung von Arbeitsräumen vor neue Herausforderungen. Mit dem Einführen agiler Methoden alleine werden Unternehmen wenig Erfolg haben, wenn die Belegschaft weiterhin in klassischen Großraumbüros oder gar in der Abgeschiedenheit abgetrennter Einzelbüros vor sich hin arbeitet. Kreative Arbeitsmethoden brauchen kreative Räume. Die Raumgestaltung ist daher von grundlegender Bedeutung für den Erfolg agilen Teamworks. Sie muss Kreativität und Interaktion im Team fördern und so das agile Mindset des Teams im Raum widerspiegeln. Typische Elemente solcher Räume sind z.B. Gemeinschaftsarbeitsplätze, bewegliche Möbel, beschreibbare Wände und Tische, freie Arbeitsplatzwahl etc. Flexible Räume wie Design Thinking Labs, Prototypen-Räume oder Brainstorming Rooms kombinieren zahlreiche dieser Elemente. Auch Kommunikations-, Pausen- oder Sporträume fördern Agilität innerhalb der Belegschaft. Bei aller kreativen Raumgestaltung gilt es jedoch auch, den Arbeitsschutz und eine gesunde Arbeitsgestaltung z.B. hinsichtlich Lärmschutz oder ergonomischer Anforderungen an die Arbeitsumgebung nicht aus dem Blick zu verlieren.

ARBEITSRECHTLICHE HERAUSFORDERUNG DURCH AGILE STRUKTUREN

Aus arbeitsrechtlicher Sicht kann Agile Arbeit Unternehmen vor Probleme stellen. Agile Teams werden häufig durch externe Mitglieder ergänzt. Das können Vertreter von Kunden sein (z. B. in der Zuliefererindustrie) oder auch hoch qualifizierte Experten wie Scrum Master oder Business Analysts. Gerade kleinere Unternehmen brauchen oft Spezialisten, die sie nicht in der eigenen Belegschaft haben und für die im Unternehmen über das Projekt hinaus auch kein Bedarf besteht. Hier stellt sich sehr schnell die Frage, wie ein solches projektbezogenes Kooperationsverhältnis ausgestaltet werden kann. Viele arbeitsrechtliche Instrumente wie z. B. die Zeitarbeit eignen sich hier nicht, weil sich die betroffenen selbstständigen Experten bewusst gegen ein Arbeitsverhältnis entscheiden. Die dadurch hervorgerufene Rechtsunsicherheit für die Unternehmen muss daher auf anderem Weg gelöst werden. So dürfen z. B. an den Charakter von ergebnisbezogenen Weisungen des Auftraggebers keine zu hohen Anforderungen gestellt werden. Der vertraglichen Ausgestaltung zwischen Auftraggeber und externen Experten muss eine entscheidende Bedeutung bei der Bewertung des Kooperationsverhältnisses zukommen.

