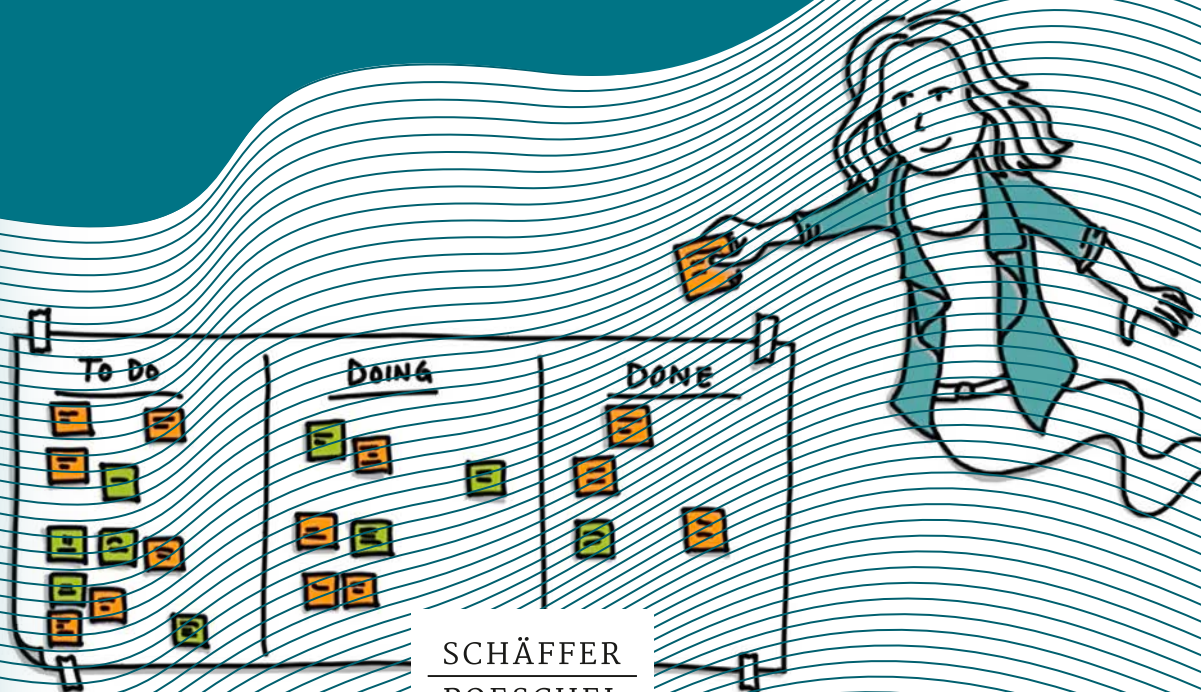


Dominique Stroh

Mythos Agilität

Wie New Work wirklich gelingt



SCHÄFFER
POESCHEL

Dominique Stroh

Mythos Agilität

Wie New Work wirklich gelingt

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5238-0 Bestell-Nr. 10653-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5239-7 Bestell-Nr. 10653-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5240-3 Bestell-Nr. 10653-0150

Dominique Stroh

Mythos Agilität

1. Auflage, September 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Anja v. Klitzing-Bantzhaff

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Renz, Stutensee

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Dieses Buch ist anders.

In den letzten Jahren haben wir uns eine Arbeitswelt geschaffen, die in einem neuen Glanz erscheint. Es werden New-Work-Awards verliehen, obwohl New Work doch, ideologisch betrachtet, keinen Wettbewerb untereinander darstellen sollte?! Oder doch: Ellenbogen raus? Manche arbeiten ganz wie Spotify in Chaptern. Sie haben keine Führungskräfte und wenn doch, werden diese inzwischen von den Mitarbeitenden gewählt. Und die »Nicht-Führungskräfte« heißen Product Owner oder Scrum Master und führen zum Schluss doch nach klassischen Prinzipien. Und nicht zuletzt haben wir Methoden aus der agilen Welt, die uns näher am Markt arbeiten lassen. Komplex und so.

Aber ist das wirklich agil? Oder New Work? Frithjof Bergmann bringt es eigentlich auf den Punkt: »Für viele ist New Work etwas, was Arbeit ein bisschen reizvoller macht, quasi Lohnarbeit im Minirock« (Bergmann 2018)!

Ist die Debatte um New Work vielleicht zu einseitig? Und wieso muss es ohne Führung gehen, wenn Mitarbeitende gleichzeitig gerne jemanden hätten? Und muss es überhaupt nur *eine* Antwort geben?!

Der Arbeitgeber soll den Purpose in den Fokus stellen. Aber wie sieht es mit jedem einzelnen Mitarbeitenden aus – nun, dieser soll sich doch bitte nicht mehr wie ein »Konsument« verhalten. Immerhin möchten wir uns doch alle selbst verwirklichen! Also soll dieser bitte ab sofort autonom arbeiten.

Ja, ja. Diese Trends. Erst springt man nicht auf, auf den Zug der Veränderung. Dann kann es nicht schnell genug gehen. Die Unternehmensgeschichte bleibt dabei gerne auf der Strecke. Das, was die Organisation bisher ausgemacht hat. Hauptsache dabei sein. Schnell agil werden.

Was läuft da schief? Und war *damit* New Work gemeint?

Wir gehen dem Mythos auf den Grund. Dabei wird dir als Leser:in einiges auffallen. Nämlich dass kein(e) Berater:in, Expert:in oder Führungskraft die Antwort auf die Frage hat. Es gibt nämlich sehr viele Antworten und sicherlich doppelt so viele Fragen.

Aber eine Antwort möchte ich doch vorwegnehmen. Es geht um Werte. Kein »Mindset-Geschwätz«, sondern das Bewusstsein um die Basis jeglicher Arbeit: Vertrauen. Und damit um Fragen, die wir noch nicht ernsthaft beantwortet haben: Wie wollen wir leben? Wie wollen wir arbeiten? Wie sollten wir »selbstbestimmten Menschen« unsere Zukunft gestalten?

Dieses Buch klärt, ob die aktuelle New-Work-Debatte den richtigen Weg eingeschlagen hat. Und Agilität überhaupt richtig verstanden wird – gar gebraucht wird?

Also, was ist wirklich wichtig in einer heutigen Arbeitswelt? Und wie wird der Rahmen dafür aus kulturellen Aspekten geschaffen? Muss der Weg agil sein? Was müssen wir heute schon unternehmen, um das Morgen zu gestalten? Und inwieweit sollten wir auch gesellschaftliche Fragen klären, die mit der Arbeitswelt eng verbunden sind?

Wir werden vielen Fragen gemeinsam auf den Grund gehen. Es wird darum gehen, Kultur – also die Idee eines komplexen Systems aus Werten, Normen, Verhaltensstrukturen – und das Selbstverständnis eines Unternehmens zu hinterfragen, aber auch neu zu denken in einer dynamischen Zeit wie dieser.

Wir werden Agilität in der systemischen Perspektive ihres Erfinders Talcott Parsons betrachten, um darauf aufbauend New Work in dessen Grundidee zu diskutieren und dabei auch Frithjof Bergmanns Wegbegleiter zu hören. Aber wir werden auch Überlegungen anstellen, wie unsere Gesellschaft von morgen arbeiten wird.

Diese vielen Fragen kann kein Einzelner beantworten. Daher habe ich ganz unterschiedliche Menschen und Organisationen eingeladen, mit mir ihre Perspektive von New Work zu teilen. Ganz subjektiv. So, wie jeder von uns die (Arbeits-) Welt betrachtet, auf unterschiedliche Weise. Wenn wir lernen, gemeinsam die Arbeitswelt zu hinterfragen und zu verbessern, dann können wir echte Diskussionen führen. Gemeinschaftlich.

Es geht nicht ums »Rechthaben«, es geht darum, unterschiedliche Blickwinkel zu nutzen, um ein Ganzes daraus zu gestalten.

Nebenbei vergessen wir gerne, dass das Hinterfragen der Arbeitswelt in unserem Naturell liegt. Schon seit der damaligen Industrialisierung noch vor dem Taylorismus, nämlich in der Textilindustrie, zu Beginn in England, hatte sich das damalige Proletariat gefragt, inwieweit es gesund ist, 16 Stunden am Tag zu arbeiten.

Also ist dieses Buch ein Gemeinschaftsprojekt. Einige Gastbeiträge – aus ganz unterschiedlichen Bereichen und manche gar nicht agil, andere umso mehr – schreiben mit mir gemeinsam über die Zukunft der Arbeit. Dies auf ganz unterschiedliche Art und Weise, weder zu wissenschaftlich noch zu pragmatisch. Eine gesunde Mischung, mit der Idee, es einfach und zugänglich zu machen. Für alle Interessierten.

Dieses Buch ist aber auch eine Einladung an dich als Leser:in. Wir gestalten New Work und agiles Arbeiten nur, wenn wir lernen, im Morgen zu denken und im Heute zu handeln. Nicht unsere Meinung in den Fokus zu rücken, sondern unterschiedliche Meinungen zu akzeptieren, auf diesen aufzubauen und Lösungen zu finden.

Theorie und Praxis geben sich hier die Hand. Mach mit und lass uns die nächste Etappe zukünftigen Arbeitens gemeinsam gestalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	11
1 Die Agilitätslüge	13
1.1 Irrglaube: Agilität als Umsatz-Booster	13
1.2 Das AGIL-Schema falsch verstanden?	15
1.2.1 Tool: Agile Journey Quadrants	17
1.3 Change ist out	19
1.4 Der Homo Oeconomicus ist tot	21
1.4.1 Was bedeutet eigentlich Homo Oeconomicus?	22
1.4.2 Menschliche Entscheider sind anders	22
1.4.3 Entscheidungen kollektiver gestalten	23
1.5 Frust statt Lust – und wie sich das drehen lässt	28
1.6 Die eigentliche Verantwortung: Vertrauen schaffen	31
2 New Work Stories – Sichtweisen, Erkenntnisse und Tipps	35
2.1 Meine Abenteuer mit Frithjof Bergmann und die Frage, was man wirklich, wirklich will (<i>Ömer Atiker</i>)	35
2.2 Den Sinn bestimmst du	40
2.3 Erst New School, dann New Work (<i>Über eine Begegnung mit Stefan Ruppaner, Rektor der Alemannenschule Wutöschingen</i>)	42
2.4 Nimm dich selbst mit zur Arbeit (<i>Meike Leue</i>)	44
2.5 Ein neues Maß für Leistung?	52
2.6 Wilde Gedanken über Führung – magst du mitdiskutieren? (<i>Michel Zimmermann</i>)	52
2.7 Good Old Leading – Brand New Working? (<i>Heidrun Strikker, Frank Strikker</i>)	58
2.7.1 Agile Führung und Moderation	58
2.7.2 Entstehender Gegenwind oder Gegentrend	60
2.7.3 SPOC – vier agile Qualitätsmerkmale für erfolgreiche Zusammenarbeit in der analogen und digitalen Welt	62
2.7.4 Aus der Praxis: Der Workshop-Prozess	63
2.8 New Work als Schlüssel zur Entkopplung des Menschen von der klassischen Lohnarbeit (<i>Sinisa Jovanovic</i>)	63
2.9 Bleib dir treu, also verändere dich (<i>Über quäntchen +und glück und eine Begegnung mit Philipp Hormel</i>)	69
2.10 Das Einheitsgehalt (<i>Philipp Hormel</i>)	70
2.11 Was hat Musik mit Agilität zu tun? (<i>Matthias Orgler</i>)	74

2.12	Visualisierungen sind dein Schweizer Messer (<i>Anja von Klitzing-Bantzhafl</i>)	79
2.12.1	Visualisierungen erzeugen Transparenz	80
2.12.2	Bilder laden ein, sich zu beteiligen	82
2.12.3	Visualisierungen schaffen Klarheit	83
2.12.4	Aktivierung weiterer Ressourcen	85
2.12.5	Bilder bleiben länger in Erinnerung	86
2.13	Anekdoten – Old Work goes New Work (<i>Kim Nena Duggen</i>)	89
2.13.1	Typische New-Work-Anfänge	89
2.13.2	... und was daraus zu lernen ist	90
3	Transformation-Werkstatt	95
3.1	Kerngedanke des Vorgehens	95
3.2	Umsetzung der <i>Transformation-Werkstatt</i>	98
3.2.1	Transformation als Prozess: Vision bilden	98
3.2.2	Initiativen bilden	100
3.2.3	Befähigen: Lernformate zur selbstorganisierten Transformation	102
3.2.4	Ausbilden von Transformation Coaches	103
3.2.5	Ablauf der <i>Transformation-Werkstatt</i>	105
3.2.6	Projektieren und Lernen	107
3.2.7	Nachhaltige Prozessgestaltung	109
4	Scheiterst du schon?	111
4.1	Die fünf New-Work-Sünden	112
4.1.1	Habgier	113
4.1.2	Hochmut	116
4.1.3	Eifersucht	117
4.1.4	Kontrolle	118
4.1.5	Ignoranz	120
4.2	Lass es einfach sein!	122
5	Mach aus dem Mythos ein Erlebnis	125
	Persönliches New-Work-Backlog	129
	Literaturverzeichnis	131
	Stichwortverzeichnis	135
	Autorin und Illustratorin	139
	Autor:innen der Gastbeiträge	141