

Organisation der Zukunft: Warum wir mehr Wir-Kultur brauchen

Daniel Kling

Manuscript zur Projektarbeit des Lehrgangs "Agiles Projektmanagement mit SCRUM"

Erwünschtes Ziel

- Begründer des agilen Manifests hätten gemerkt, dass "die Art zu arbeiten nicht mehr zu den Anforderungen um sie herum passt"
- Die Welt wird komplexer und erfordert von Unternehmen mehr Beweglichkeit und Flexibilität.
- Umsetzung durch Kollaboration und Kooperation
- Soll durch Agilität gelöst werden

Probleme

- Agilität erfordert Kurs- und Kulturwandel
- Langsame Entscheidungswege statt Beweglichkeit
- sparsame Kommunikation und misstrauische Abschottung statt aktiver Vernetzung

Institutionelle Fehler

- Mitarbeitern müssen "Kompetenz zur Selbstorganisation" vermittelt werden.
- "in selbstorganisierenden Systemen sind Musterwechsel mit der Destabilisierung bestehender Zustände und mit Leistungseinbrüchen verbunden" (Kruse 2004)
- Verzweifelter Versuch, von anderen Kulturen zu lernen, wie "Learning-Journeys in Silicon Valley und Besuche bei Start-ups"

Fehler in Implementierung

- Tools ausprobieren statt Sinn zu verstehen
- Teamleiter ersetzt Scrum Master, damit es schneller geht und alles bleibt beim Alten

Fehler im Management

- Entscheidungsträger müssen bereit sein, Unsicherheit und damit ein finanzielles Risiko einzugehen.

Angst

Sozial

- "Man verhält sich pro forma wie gewünscht, und hält mit der echten Wahrnehmung hinter dem Berg. Das erzeugt Lähmung und fördert nur wenig agiles Potenzial zutage. "
- kein offenes Sprechen in Daily Scrum, da Sanktionen befürchtet werden
- Misstrauen und sparsame Kommunikation
- Arbeiter fürchten um "auf Seniorität gegründete Position"

- "Grenzen von Unternehmen werden undefinierte, fluider und ein potenzieller Verlust von Zugehörigkeit wahrscheinlicher"

Existenziell

- Mitarbeiter störrisch, da Angst wegen Erfüllung ihrer Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Bindung und [...] Zugehörigkeit

Lösungsansätze

Neues Denken

- neues Mindset sollte etabliert werden.
Übergangsteam sollte eingesetzt werden, um initialen Organisationsstrukturen, Prinzipien und Prozesse zu etablieren

Prozesssicherheit

- Durch Modelle lässt sich Machbarkeit transportieren
- Gefühl der Überforderung kann bei Mitarbeitern entstehen durch fehlende Aussicht auf Machbarkeit
- Phasenmodell kann Orientierung geben ("ah, das geht anderen auch so...")

Klare Erwartungen

- Unsicherheiten lassen sich gut eindämmen, indem Mitarbeitern mitgeteilt wird, was von ihnen erwartet wird, was sie leisten sollen

Belohnungen

- in den meisten Fortune 500 Unternehmen würden die produktivsten Individuen belohnt und nicht die effizientesten Gruppen oder unverzichtbare Mitglieder
- Unternehmen sollten explizit konstruktiven Dissens belohnen
- Umfeld mit Reziprozität soll die Norm sein

Kritik

- gerade diese Firmen sind jedoch mit ihrer Politik am erfolgreichsten
- bei Scrum geht es nicht darum, einzelne Mitglieder zu belohnen
- Wettbewerb unter Mitarbeitern kann zu mehr Leistung führen

Räume und Formate schaffen

- Begleitung, Betreuung und gemeinsames Lernen
- Kontakt und Austausch durch:
 - Peer-Learning
 - Bar-Camps
 - geteilte Räume und Co-Working Spaces
- Gemeinsames Lernen soll Gruppen "synchronisieren", Gruppen können gemeinsam voneinander lernen und nebenbei könne eine neue Sprache gelernt werden
- Facilitatoren: Moderatoren und F. sollen Gruppen begleiten und helfen Metaperspektiven

- einnehmen zu können, damit das Gesamtprozess besser betrachtet werden kann
- "Co-Working-Spaces schaffen eine Lösung, "die der Arbeit auf sozialer und struktureller Ebene wieder einen Rahmen gibt, der sich positiv auf die Produktivität auswirkt" (s. Rief)
- Co-Kultur durch Co-Working-Spaces -> Offenheit, Mut (Teil der Scrumwerte)

Kritik

- Leistung lässt bei Großraumbüros nach

Kompetenzen aufbauen

- Beziehungsfähigkeit einüben, wie auch Offenheit, Transparenz und Zugewandtheit
- Klassische trainierbare Skills verbessern: Kommunikations- und Konflikt- und Feedbackkompetenz
- Durch IT schnellere Kommunikation möglich, jedoch Face-toFace-Meetings für Beziehungskultur notwendig, damit Missverständnisse nicht zu sehr zu Irritationen führen
- Konflikte können nicht durch Hierarchieebene gelöst werden
- jeder muss zum Konfliktmanager werden, Konflikttroutinen und Formate müssen einfach und transparent sein. In Scrum hat Scrum Master diese Aufgabe

Feedbackkultur

- ehrliche und prompte Rückmeldungen nötig
- Beziehungsgrundlage, in der "Ehrlichkeit bei den Rückmeldungen[...], ohne dass es zu persönlichen Verletzungen kommt", muss ermöglicht werden
- im besten Fall klar, für alle verbindlicher Rahmen, täglich

Fazit

- Es muss in Wir-Kultur investiert werden, ansonsten werden Methoden von Beharrungsvermögen der alten Kultur konterkariert.
- Kollateralschäden entstehen, durch Kränkungen wegen Statusverschiebungen und Nicht-Zugehörigkeit
- Durchführung erfordert Mut, Durchhaltevermögen und Fähigkeit zum Verlernen

Kritikpunkte

- Hierarchien oftmals natürlich gewachsen und bewährt
- extrinsische Anreize bewährt und zuverlässig
- Ansatz durch Homo Oeconomicus Bashing, welches aber nur in wenigen Sonderfällen gerechtfertigt ist

Literatur

- Schwaber & Sutherland: The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game
- Wirdmann: SCRUM mit User Stories
- Brühl: Organisation der Zukunft: Warum wir mehr Wir-Kultur brauchen