



Das agile Unternehmen – Arbeiten in Echtzeit

Teil 1: Lebenszyklus und Ideologie einer Managementmethode

– von Hermann Bueren*

express online

Managementmethoden lassen sich als identifizierbare Maßnahmen und Konzepte zur Verhaltenssteuerung verstehen. Hinterlegt sind diesen Methoden konzeptionelle Vorstellungen über bestimmte Verhaltensweisen der Beschäftigten und deren Nutzung im unternehmerischen Interesse. Häufig werden diese aus Psychologie, Betriebswirtschaft oder Sozialwissenschaft, in jüngerer Zeit auch aus der Systemtheorie abgeleitet. In den Unternehmen tauchen sie als konkrete Verfahren, als Führungs- und Machttechniken auf. Sie werden vom Management und von UnternehmensberaterInnen immer dann herangezogen, wenn eine Neuausrichtung des Unternehmens, mehr Leistung oder eine unternehmerische Entscheidung gegenüber den Beschäftigten legitimiert werden muss. Der Soziologe Ulrich Bröckling bezeichnet sie als Programme des Regierens bzw. unternehmerischer Herrschaft.¹

In der Öffentlichkeit herrscht vielfach der Eindruck, dass es sich bei Managementmethoden um Modeerscheinungen handelt. Von Moden ist bekannt, dass sie kommen und auch wieder gehen. Wer von Managementmoden spricht, hat daher das Vergängliche ihrer Existenz im Blick. Für diese Einschätzung spricht die Tatsache, dass wir schon seit einigen Jahrzehnten eine ständige Abfolge von Methoden beobachten können: Qualitätsmanagement, Business Re-Engineering, Kontinuierliche Verbesserungsprozess, Lean Management und Zielvereinbarungen.

Das führt dazu, dass die Öffentlichkeit sich nur selten tiefgreifender mit den Wirkungen von Managementmethoden befasst. Im Unterschied zu einer Mode hinterlassen sie aber in den Betrieben Spuren und Verwerfungen, mit denen die Beschäftigten konfrontiert sind, auch wenn die entsprechende Methode bereits aus dem Blickfeld der Öffentlichkeit verschwunden ist.

Die gegenwärtig bekannteste Methode kreist um das kleine Wort «agil». In zahllosen Ratgebern für Führungskräfte wird eine «agile Organisation» bzw. ein «agiles Management» gefordert oder den Beschäftigten «agiles Arbeiten» empfohlen. Aus dem Adjektiv und um die Methode hat sich mittlerweile ein Hype entwickelt, den zahllose Webseiten von Unternehmensberatungen und Organisationen zusätzlich verstärken. Agilität gilt mittlerweile als *das* Markenzeichen eines aufgeschlossenen Unternehmens.

Aber warum wird ein unscheinbares Wort wie agil zum Leitwort einer Unternehmensorganisation und zum Ideal modernen Arbeitens? Zur Beantwortung dieser Frage ist ein Blick auf die Entstehungsweise und Funktion von Managementmethoden hilfreich. Häufig sind Managementmethoden von Unternehmensberatern geschaffene Produkte und bedienen einen Markt, auf dem Unternehmen nach geeigneten Instrumenten zur Steuerung ihres Personals und zur Steigerung ihres Mehrwerts Ausschau halten. Wie andere Produkte auch unterliegen sie einem bestimmten Lebenszyklus. Die Abschnitte dieses Zyklus lassen sich, wie es der Organisationswissenschaftler Alfred Kieser beschrieben hat, in die Phasen Einführung, Wachstum,

¹ Ulrich Bröckling/Susanne Krasmann/Thomas Lemke (Hrsg.) (2004): Glossar der Gegenwart, Frankfurt a.M., S. 12
express

Sättigung und Niedergang einteilen.² Am Beispiel des «Agilen Unternehmens» lässt sich dieser Zyklus darstellen.

Die Einführung

Dass ein kleines Wort zum Leitbegriff einer Managementmethode wird, ist nur auf den ersten Blick ungewöhnlich. Schon Mitte der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts hatte das Wort «flexibel» die gleiche Funktion wie das heutige agil. Gefordert wurde ein flexibler Personaleinsatz, flexibles Arbeiten und die von dem ehemaligen VW-Personalvorstand Peter Hartz propagierte «atmende Fabrik». Einige Jahre später prägten die Ökonomen Womack/Jones/ Roos in einer Studie zur Automobilindustrie «lean» als Leitbegriff für die Verschlankeung der Arbeitsorganisation und die Einführung des «lean managements.»

Für die Nutzung des Worts «agil» als Leitwort sprechen seine vielfältigen Möglichkeiten: Der Begriff ist offen für unterschiedliche Verwendungen, mehrdeutig und verschieden interpretierbar. Vor allem vermittelt er ein positives Image, was ihn als Leitbegriff einer Managementmethode prädestiniert. Laut Wörterbuch meint er Eigenschaften wie «von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig», also alles Eigenschaften, die sich Unternehmen allzu gern auf die Fahnen schreiben und insbesondere von ihren Beschäftigten einfordern.

Ein einzelnes Wort allein reicht aber nicht, damit daraus eine Managementmethode wird. Dazu kommen muss eine «Geschichte» mit einer an die Unternehmen gerichteten Zukunftsvision, wonach die jeweilige Methode ein bislang unentdeckter, geradezu innovativer Faktor sei, der zu deutlichen Produktivitäts- und Leistungssteigerungen führe. Zu Zeiten des Leitbegriffs «lean» waren die Marktzuwächse der japanischen Automobilindustrie Auslöser für die Propagierung der «lean production». Die Übernahme japanischer Produktionskonzepte war mit der Vision verbunden, durch massive Personaleinsparungen und Verlagerung der Verantwortung auf die verbliebenen Beschäftigten die westeuropäische Wirtschaft im globalen Konkurrenzkampf zu stärken. Zur Geschichte von «agil» gehört eine Skihütte in Utah/USA, von der heute noch Bilder im Internet existieren, und ein Manifest, dem zahllose Webseiten bahnbrechende Wirkung zuschreiben. In dieser Hütte trafen sich im Februar 2001 17 IT-Spezialisten und Softwareentwickler. Statt gemeinsam Ski zu fahren, schrieben sie das «Agile Manifest der Software Entwicklung». Es besteht im Kern aus vier Prinzipien und zwölf Leitsätzen. Diese Erklärung zielte eigentlich auf die Arbeit in Projekten und richtete sich zunächst an ProgrammiererInnen und EntwicklerInnen. Sehr schnell wurde dieses Manifest zu einer Art Ursprungstext des «Agilen Managements». Die wichtigsten Sätze lauten:

«Wir suchen nach besseren Wegen, Produkte zu entwickeln, indem wir es selbst praktizieren und anderen dabei helfen, dies zu tun.

- *Individuen und Interaktionen* haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen
- *Funktionsfähige Produkte* haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.
- *Zusammenarbeit mit dem Kunden* hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
- *Das Eingehen auf Änderungen* hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Wir erkennen dabei sehr wohl den Wert der Dinge auf der rechten Seite an, wertschätzen jedoch die auf der linken Seite noch mehr.»

Dass diese Grundsätze zur geistigen Grundlage einer neuen Managementmethode wurden und ihnen der Status von Prinzipien und Werten zugesprochen wurde, an denen sich auch große Konzerne in den Folgejahren orientierten, ist auf den ersten Blick nicht zu erkennen. Denn eigentlich lesen sich die Grundsätze nicht so aufrüttelnd, wie man es von einem Manifest erwartet. Ähnliche Sätze, wonach Menschen im Mittelpunkt des Unternehmens stehen und Kundenwünsche vorrangig berücksichtigt werden sollen, finden sich in den Leitbildern zahlloser Firmen. Auch die Kritik an den Einschränkungen spontanen, kreativen Arbeitens durch um sich greifende Bürokratie und Dokumentationsvorschriften ist ein Zielkonflikt, der in der kapitalistischen Arbeitsorganisation immer wieder thematisiert wird und auch schon vor dem Entstehen der Grundsätze weit verbreitet war. Aber in der öffentlichen Resonanz spielten diese Einwände (zunächst) keine Rolle. Vielmehr

2 Vgl. Antonius Engberding (2005): Genese und Lebenszyklus betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte, in: Hilde Wagner (Hrsg.): Rentier ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb, Hamburg express

wurde das Manifest als ein Aufruf zur Schaffung einer innovativen und produktiven Arbeitskultur verstanden, die der eigentlichen Arbeitstätigkeit – dem Entwickeln von Software – eine größere Priorität gegenüber anderen Aspekten der Arbeit einräumt und den Vorrang dieser Tätigkeit einfordert. Im Verständnis der Verfasser des Manifests soll Entwicklertätigkeit in einem maßvollen («sustainable») Tempo erfolgen, das sich an den individuellen Fähigkeiten der einzelnen EntwicklerInnen orientiert.

Wachstum

Dass diese Grundsätze zum geistigen Gerüst einer neuen Managementmethode wurden, hat vor allem mit der besonderen Rolle der Software-EntwicklerInnen und den Erfahrungen zu tun, die Unternehmen mit der Arbeitsform Projekt machen.

Software-EntwicklerInnen sind eine besondere Gruppe. Sie bilden – über Firmengrenzen hinweg – eine Community, pflegen den Erfahrungsaustausch über fachliche Probleme und verbreiten untereinander Informationen über neue Entwicklungen in ihrem Arbeitsfeld. Methoden wie *Scrum*, *Extreme Programming* oder *Pair Programming* kannten sie schon lange, bevor diese unter dem Label «Agile Methoden» liefen. Sie nutzen Fachzeitschriften und andere Medien, um auf dem Laufenden zu bleiben, und verfolgen aufmerksam die rasanten technischen Entwicklungen ihres Fachs. Als Projektleitungen und EntwicklerInnen nehmen sie eine zentrale Stellung in der IT-Industrie ein. Eine aus ihren Reihen geäußerte Kritik an bürokratischen Zuständen der Software-Entwicklung hat daher nicht nur einen fachlichen Aspekt. Sie zeugt auch von einer weit verbreiteten Unzufriedenheit über die Organisation der Projektarbeit in kapitalistischen Unternehmen. Als kritische Positionierung einer so zentralen Beschäftigtengruppe, die in der IT-Industrie eine Schlüsselfunktion für die Wertschöpfung der Unternehmen hat, konnte das Manifest daher nicht ohne Weiteres ignoriert werden.

Auch in den Leitungsebenen und in den Unternehmensspitzen der IT-Unternehmen gibt es eine verbreitete Unzufriedenheit mit der Arbeitsform Projekt. Diese gilt der Rentabilität und Effizienz der Projektarbeit. Die Verzahnung technischer, betriebswirtschaftlicher und personellarbeitsorganisatorischer Aspekte in dieser Arbeitsform sowie die Kooperation mit außerhalb des Projekts stehenden Partnern (z.B. den Kundinnen, den LieferantInnen, mit anderen Abteilungen sowie dem eigenen Management) bereiten vielen Unternehmen enorme Schwierigkeiten und bergen Konfliktpotentiale, die charakteristisch für diese Arbeitsform sind: ausufernde Arbeitszeiten, Teamkonflikte, fehlende Personalressourcen, Überschreiten des vereinbarten Budgets oder der mit den Kunden vereinbarten «Deadline». Häufig werden Projektziele nicht erreicht, andere scheitern gänzlich oder befinden sich im Stadium von Investitionsruinen wie der Berliner Großflughafen.

Unzufrieden macht auch das so genannte «Wasserfallmodell» – ein typisches Konzept von Projektarbeit, das auf einer linearen Vorgehensweise beruht. Die Arbeit erfolgt Schritt für Schritt, eine Projektphase beginnt erst, wenn die vorhergehende abgeschlossen ist. Dabei bilden die Phasen-Ergebnisse wie bei einem Wasserfall bindende Vorgaben für die jeweils nächsttiefere Phase. Dieser Ablauf kann Projektarbeit schwerfällig machen und verlangsamen. Methoden wie *Scrum*, *Extrem Programming* oder *Pair Programming* sind weniger anfällig für diese Risiken. Sie beinhalten kurzzyklische Arbeitsschritte mit getakteten, kleinen Arbeitsintervallen. Die Projektteams arbeiten in enger Kooperation mit dem Kunden. Sie reflektieren ihre Arbeit und tauschen sich über ihren Leistungsstand regelmäßig aus. Von diesen kurzzyklischen Entwicklungsphasen verspricht sich das Management eine Beschleunigung des gesamten Arbeitsprozesses und eine gesteigerte Profitabilität der Arbeitsform Projekt.

Die Hoffnung, Effizienz und Produktivität der Projekte zu verbessern, führt dazu, dass im «oberen und mittleren Management die Aufmerksamkeit und Offenheit für die ‚Experimente‘ der ‚agilen Community‘ im Unternehmen wuchs», wie Andreas Boes in einer Untersuchung zur

digitalen Transformation dieser Branche feststellt.³ So entsteht in den ersten Jahren dieses Jahrtausends eine Situation, in der die Interessen der Softwareentwickler und des Managements der IT- Unternehmen übereinzustimmen scheinen.

Im Management und unter UnternehmensberaterInnen wird eine solche Interessensübereinstimmung gerne als klassische Win-Win-Situation bezeichnet: Beschäftigte und Management haben im Endeffekt gleichermaßen einen Nutzen, wenn eine neue Methode im Betrieb umgesetzt wird. Der behauptete Effekt wird auch bei anderen Managementmethoden ins Feld geführt und soll bei den Beschäftigten Akzeptanz zum beabsichtigten Vorgehen des Managements hervorrufen. Um nur einige Beispiele zu nennen: Die Einführung flexibler Arbeitszeiten verspricht den Beschäftigten eine größere persönliche Freiheit und Zeitsouveränität, wenn sie sich an den Flexibilitätsinteressen des Unternehmens anpassen. Die Methode Zielvereinbarung (*Management by Objectives*) stellt größere Selbständigkeit bei der Arbeitsausführung in Aussicht, wenn die Beschäftigten sich den an sie gerichteten Leistungsanforderungen stellen. Der Nutzen der Beschäftigten bei Einführung agiler Arbeitsmethoden soll, um die Aufzählung von Beispielen abzuschließen, die Realisierung der Grundsätze des «Agilen Manifests» sein: Das Management verspricht, die Voraussetzungen für eine verbesserte Zusammenarbeit mit Fachexperten und Kunden während des Projektes zu schaffen sowie für die Selbstorganisation der Teams bei Planung und Umsetzung zu sorgen. Im Gegenzug erwartet das Management eine schnellere Lieferung von Software, die Beschleunigung der Arbeitsvorgänge in den Teams und damit letztlich Wettbewerbsvorteile.

Marktdruck und Konkurrenzsituation in der IT-Branche tragen dazu bei, dass sich agile Methoden als Arbeitsform schon bald durchsetzen. Die Pilotprojekte, die den Anstoß für das «Agile Manifest» gaben, verlassen das Experimentierstadium und etablieren sich in den Folgejahren als neue Arbeitsform in der Software-Branche. Für Management und Unternehmen scheinen sich tatsächlich die Versprechungen der Win-Win-Situation zu erfüllen: Laut Angaben von BITKOM hat der deutsche IT-Markt seit 2004 konstante Zuwachsraten. Umfragen der Unternehmensberatung Kienbaum ergeben, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen «ihre IT bereits erfolgreich agil ausgerichtet ha[t]»⁴. Zudem konnten die befragten Unternehmen dadurch eine deutliche Verbesserung der Liefergeschwindigkeit erzielen. Zu den weiteren Vorteilen zählen dieser Umfrage zufolge die Verbesserung der Softwarequalität, erkennbare Produktivitätssteigerungen gemessen an der Anzahl umgesetzter IT-Projekte und schließlich eine deutlich größere Kundenzufriedenheit.

Von der Umsetzung agiler Methoden profitierten also vor allem Management und Unternehmensleitungen in der Software-Entwicklung und den IT-Dienstleistungen. Die Erfolge dieser Branche wurden auch von anderen Unternehmen registriert, schienen sie doch unter Beweis zu stellen, dass es auch unter dem starken Druck globaler Märkte möglich sei, durch eine Beschleunigung arbeitsorganisatorischer Prozesse Qualität zu niedrigen Kosten zu liefern und dabei die Wünsche des Kunden zu berücksichtigen. Das Wort agil wurde nun auch über die IT-Branche hinaus positiv aufgewertet. Der Begriff erhielt als Agiles Management den Charakter einer universellen Managementmethode und als «agile Unternehmensführung» wurde er zum Vorbild für andere Unternehmen. Damit tritt eine neue Phase ein, deren Verlauf aus anderen Managementmethoden bereits bekannt ist. Zunächst wird diese Aufwertung nur von wenigen registriert. Aber schon bald steigen UnternehmensberaterInnen und WirtschaftsautorInnen in das Thema ein und erklären Agilität zu einem Trend, dem Unternehmen folgen müssen, wenn sie nicht im globalen Konkurrenzkampf untergehen wollen. Zur Verstärkung der Botschaft von Agilität als neuem, einzig wahren Managementansatz tragen unzählige Webseiten von BeraterInnen und Unternehmen bei. Manager- und Wirtschaftsmagazine entdecken das Thema und berichten

3 Andreas Boes/Tobias Kämpf/Barbara Langes/Thomas Lühr (2018): ‚Lean‘ und ‚agil‘ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld, S. 86; online verfügbar unter: www.transcript.de

4 Kienbaum (2017): All Agile IT. Shaping the Future, Kienbaum Studienreport, S. 4; online unter: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_Studie_All_Agile_IT_2017.pdf [14.06.2020]

enthusiastisch über erfolgreiche Umsetzungen agiler Konzepte und zufriedene Beschäftigte in den Unternehmen. Begleitet wird dieser Feldzug von einer kommerziellen Ausschlichtung des neuen Trends: Unternehmensberatungen bieten Ausbildungen zum «Certified Agile Leader» oder den zertifizierten «Scrum Master» mit universitärem Siegel an. Andere stellen agile Instrumente zur Verfügung, wie Kanban-Systeme zur Visualisierung der Arbeitsabläufe innerhalb eines Teams oder «Checklisten zur Prüfung der Autonomie» in Teams. Buchverlage stürzen sich darauf und verkaufen Titel wie *Scrum Revolution* oder *Kanban – mehr als Zettel: Wie die Methode Ihnen zu echtem Mehrwert verhilft*. Ersteres verspricht dank *Scrum* eine Verdoppelung der Produktivität und eine Halbierung der Kosten, das zweite spricht etwas bescheidener von einem «wahrnehmbaren Nutzen für das Unternehmen»⁵.

Popularisierung und Verbreiterung des Konzepts gehen Hand in Hand. Eine Befragung von Bitkom Research im Jahr 2018 kommt zu dem Ergebnis, dass jedes zweite Großunternehmen bereits auf agiles Projektmanagement setzt und gut 65 Prozent der deutschen Unternehmen agil durchgeführte Projekte für erfolgreicher als «klassisches» Projektmanagement halten.⁶ *Scrum-Teams* finden sich bei Automobilherstellern wie BMW oder Audi genauso wie bei der Telekom AG. Auch öffentliche Verwaltungen greifen das Thema auf. Schon 2016 bildete sich im Internet ein «Forum Agile Verwaltung», das sich zum Ziel setzt, «die Verwaltung für die Kultur der Agilität zu öffnen»⁷. Nach der Devise, dass man eigentlich nichts falsch machen kann, wenn man das macht, was alle anderen machen, erreicht die agile Unternehmensführung auch mittelständische Unternehmen. So können die GeschäftsführerInnen und BetriebsleiterInnen unter Beweis stellen, wie umsichtig sie das Unternehmen führen, oder sie nutzen das Konzept als Alibi für andere Maßnahmen, die schon lange geplant waren.

Verständnis und Definition

Eine einheitliche Definition für das «agile Unternehmen» gibt es nicht. Aber nahezu alle im Internet nachzulesenden Definitionen verstehen darunter ein Unternehmen, das nach einer möglichst hohen Beweglichkeit strebt, um auf Veränderungen von Märkten und Kundenwünschen reagieren zu können. Beweglichkeit wird dabei häufig mit Begriffen wie Schnelligkeit (der Wertschöpfung), Beschleunigung (interner Abläufe) und Effizienz (der Arbeit) in einem Zusammenhang gestellt. Diese Kombination verdeutlicht das gesteigerte Interesse der Unternehmen an dieser Methode: Es geht um eine Erhöhung des Arbeitstempos, gesteigerte Leistungsintensität und um Rationalisierung. In schönem Management-Sprech bringt das eine Führungskraft auf den Punkt, die bei der ING-DiBA für «agile Transformation» zuständig ist: «Schnellere Wertschöpfung, mehr Effizienz, höhere Mitarbeitermotivation, mehr Innovation: Agile Teams sind interdisziplinär, kommen schneller zum Ziel, setzen auf Kollaboration und machen keine Doppelarbeit.»⁸

Auffallend ist bei vielen Einträgen, dass Agilität als entscheidender Faktor für das Überleben von Unternehmen definiert wird. Zugrunde liegt dieser Einschätzung die These von einer Welt voller Bedrohungen und Gefahren, eine sog. VUCA-Welt. In dieser VUCA-Welt müssen Unternehmen sich behaupten, wenn sie nicht untergehen wollen. Den Begriff findet man auf zahllosen Webseiten, die sich mit Agilität beschäftigen.⁹ Hier ein Beispiel und eine typische Definition für ein agiles Unternehmen:

⁵ Vgl. zu den genannten Publikationen z.B.: Jeff Sutherland (2018): *Die Scrum-Revolution*, Frankfurt a.M.; die Seite der Beraterfirma Munich Institute for IT Service Management unter <https://www.mitsm.de>; die Checklisten der Wolf Unternehmensberatung unter <https://io-business.de>

⁶ Alle Zahlen aus: Claudia Niewerth (2019): *Methoden und Grundlagen des agilen Projektmanagements*, in: *Arbeitsrecht im Betrieb*, Nr. 4/2019

⁷ Siehe: <https://agile-verwaltung.org/ueber-uns/> [26. 12. 2019]

⁸ Katharina Hamacher (2018): *Wer überleben will, sollte auf Veränderung setzen*, in: *Handelsblatt Karriere* vom 19. August 2018, online unter: <https://www.handelsblatt.com> [14.06.2020]

⁹ Und nicht nur dort: Auch in der IG Metall-Broschüre «Agiles Arbeiten gestalten» wird die VUCA-Welt als Argumentationsfigur zur Notwendigkeit agilen Arbeitens verwendet, siehe: IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2017): *Agiles Arbeiten gestalten. Ergebnisse aus Forschung und Praxis*, Frankfurt a.M.

«Wir alle merken es: Unsere Welt verändert sich. Sie verändert sich an vielen Stellen gleichzeitig, meist unerwartet und ein Ende dieses permanenten Wandels ist nicht abzusehen. Das Akronym VUCA beschreibt die Herausforderungen, die unsere sich stets verändernde Welt für Unternehmen bereithält. Niemand kann mit Sicherheit voraus sagen, wie Märkte, Wettbewerb, Technologien oder weitere Faktoren sich in Zukunft ändern werden. Nur, dass sie sich verändern werden, ist gewiss. – Und dass wir als Unternehmen auf Veränderungen werden schnell reagieren müssen, um erfolgreich zu bleiben, können wir jetzt schon absehen. Um jedoch unbekannt, sich verändernde Herausforderungen zu bewältigen, brauchen wir die Fähigkeit, unsere Strategien, Strukturen und Prozesse jeweils kurzfristig an die tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen. Dieser Prozess wird nach unserem Verständnis mit dem Begriff der Agilität angemessen beschrieben.»¹⁰

VUCA bezeichnet eine Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist. Der Begriff kommt aus dem militärischen Kontext und wurde am US Army War College entwickelt, um die «neue Welt» zu beschreiben, die nach dem Zusammenbruch der UdSSR Anfang der 1990er Jahre entstanden war. Später wurde er genutzt, um die unsichere Lage des amerikanischen Militärs nach der Intervention in Afghanistan im Jahr 2001 zu beschreiben. Als in der Wirtschaftskrise 2008 zahlreiche Banken infolge von Finanzspekulationen in die Krise gerieten, wird er zu einem erklärenden Faktor für das Versagen von Finanzmärkten.¹¹

In den Definitionen des agilen Managements wird die VUCA-Welt auf die Beziehung des Unternehmens zu den Marktverhältnissen im Kapitalismus übertragen. Der Markt gilt als natürliches Wesen und wird, ähnlich wie in der Systemtheorie und Kybernetik, als unendlich komplex verstanden: sich ständig verändernd, anpassungsfähig und chaotisch. Diese Eigenschaften machen ihn zu einem undurchschaubaren Phänomen. Weder Unternehmensleitungen, noch Management oder die Beschäftigten sind in der Lage, dieses scheinbare Chaos, das sie umgibt und in dem sie täglich agieren müssen, zu begreifen. Der Markt, so die These, sei viel zu komplex, um ihn zu verstehen; alle Unternehmensstrategien oder Zielsetzungen für wirtschaftliche Planungen laufen daher ins Leere, da diese immer wieder an der Undurchschaubarkeit und Schnelllebigkeit des Marktes scheitern. Daraus wird die Schlussfolgerung gezogen, dass das Unternehmen sich diesen Bedingungen unterwerfen muss, wenn es nicht untergehen will. Es brauche daher fluide, leicht veränderbare Organisationsstrukturen und empowerte Beschäftigte voller Selbstverantwortung und Eigeninitiative. Diese müssen bereit sein, den Marktbewegungen umstandslos und ohne Verzögerung zu folgen. Selbstorganisierte Teams und flache Hierarchien sind dazu am besten geeignet. Der empowerte Beschäftigte wird zur Akzeptanz eines neuen Arbeitsprinzips aufgefordert – dem Arbeiten in Echtzeit: Wie bei einer elektronischen Rechenanlage, bei der das Programm oder die Datenverarbeitung (nahezu) simultan mit den entsprechenden Prozessen in der Realität abläuft, sollen die Beschäftigten eines agilen Unternehmens in kürzester Zeit auf die Markterfordernisse reagieren. Agilität ist daher Antwort und Aufforderung zugleich: Antwort auf die Schnelligkeit des Marktes sowie Aufforderung zu einer agilen Arbeitshaltung, um dem Ziel des Arbeitens in Echtzeit möglichst nahezukommen.

Das ideologische Moment dieser Definitionen ist nicht zu übersehen: Dem Markt wird eine zentrale Stellung eingeräumt, seine Bedeutung wird so überhöht, dass er fast schon religiöse Züge annimmt. Diese Überhöhung des Marktes gehört zum Mantra neoliberaler Denktraditionen und bildet den «Kern» des Neoliberalismus, wie der Wirtschaftswissenschaftler Philip Mirowski in seinem Buch «Untote leben länger» (2015) feststellt. Demnach betrachtet der Neoliberalismus den Markt als eine «abwesende Gottheit», der als ein «monolithisches Wesen» auftritt, «weil nur er Dinge weiß, die wir nicht wissen können.» Daher könne der Markt auch Erfolg oder Misslingen von Unternehmen verlässlich sanktionieren, «weil er der Fels ist, an dem sich der komplexe, chaotische Mahlstrom bricht; er dient als der Nullpunkt, an dem alle Bewegung und Veränderung

10 Dieses Zitat ist aus Platzgründen gekürzt. Die vollständige Fassung findet sich online unter:
<https://www.berlinerteam.de/magazin/agilitaet-was-macht-ein-agiles-unternehmen-aus/> [30.12. 2019]

11 So z.B. auf der Seite der Unternehmensberatungsfirma «Werteentwicklung»: <https://die-werteentwicklung.de/blog/artikel/vuca-eine-weitere-floskel-fuer-den-paradigmenwechsel/> [14.06.2020]

gemessen wird. Er selbst ist niemals chaotisch, weil er außerhalb der Zeit existiert », schreibt Mirowski.¹²

In den Definitionen des agilen Unternehmens ist von dieser Kritik an der Vergötterung des Marktes nichts zu spüren. So bleibt ausgeblendet, dass der Markt weder ein natürliches, noch ein übernatürliches Wesen, sondern eine von Menschen geschaffene Instanz ist, die deshalb auch verändert und Regeln unterwerfen werden kann. Stattdessen werden Marktentwicklungen als gegeben und alternativlos dargestellt. Das Unternehmen hat sich der VUCA-Welt anzupassen. So erscheint die Umsetzung des agilen Managements lediglich als Konsequenz der VUCA-Welt. Die Mär vom agilen Unternehmen, zu dessen Umsetzung es keine Alternative gäbe, ist eine Argumentationsfigur, die auch bei der Umsetzung anderer Managementmethoden bemüht wurde und wird. In den Leitbildern des *Lean Managements* und des *Business Process Reengineerings* wurde die Alternativlosigkeit der Umsetzung begründet mit der Dynamik des Wettbewerbs, den Zwängen der Globalisierung, den Erfordernissen des Marktes oder den Erwartungen der KundInnen. Die behauptete Alternativlosigkeit hat eine wichtige Funktion: Sie entlastet das Management, das mögliche Härten und Konflikte bei der betrieblichen Umsetzung einer Methode wahlweise mit einem der genannten Faktoren begründen kann. Zudem werden bei den betroffenen Beschäftigten Passivität und Bereitschaft zur widerspruchslosen Hinnahme unternehmerischer Maßnahmen erzeugt, scheint doch ein Aufbegehren gegen diese anonymen Mächte sinnlos zu sein.

In den Betrieben und Verwaltungen signalisiert der Einzug neuer Arbeitstechniken den Beschäftigten den Durchbruch einer Managementmethode. Spontane Brainstormings in Teams oder Abteilungen, bunt bemalte und beschriftete Wände im Meeting-Raum, ein Sammelsurium an kleinen bunten Post-its zur detaillierten Planung von Arbeitsschritten, Open-Space-Runden, Lern- und Feedback-Schleifen, Spielemechanik, Storytelling, Kanban-Boards und vieles mehr verändern den Arbeitsalltag. Um die agilen Arbeitsformen und Methoden herum bildet sich eine neue Sprache mit eigener Begrifflichkeit. Oft werden Anglizismen verwendet wie z.B. *Backlog*, *Review*, *Product Owner*. Metaphern aus dem Sport unterstreichen den Beschleunigungsaspekt der Arbeit. *Scrum* als Begriff ist dem Rugby entlehnt, *Sprint* eine Disziplin in der Leichtathletik und *Velocity* ein anderes Wort für Geschwindigkeit.

Den jüngeren Beschäftigten fällt das Erlernen und Anwenden dieser neuen Techniken eher leicht. Umso mehr begrüßen sie diese neuen Techniken und sehen darin einen Aufbruch in eine neue, fortschrittliche Arbeitskultur, wie sie bereits unter der Sonne Kaliforniens im Silicon Valley realisiert zu sein scheint. Aber nicht alle Beschäftigte wollen in dieser Kultur arbeiten. Viele tun sich schwer mit der ständigen Interaktion im Team, den täglichen Ritualen des *Daily Scrum*, den ungeklärten Zuständigkeiten. Statt zwanghafter Vergemeinschaftung in einem empowernten Team und zeitraubenden Meetings sehnen sie sich nach einem Arbeitsumfeld, das ihnen Raum für ungestörtes Arbeiten bietet.

2016 hat agiles Management eine überragende Bedeutung in den Unternehmen erreicht und befindet sich im Stadium des Höhenflugs. In einer Pressemitteilung kündigte die ING-DiBa Anfang 2018 an, die «erste vollständig agile Bank in Deutschland » werden zu wollen.¹³ In den Worten des Soziologen Andreas Boes ist Agilität inzwischen «die bestimmende Vorstellung von der Organisation eines Unternehmens und der Arbeitsprozesse ».¹⁴

Sättigung

Wie lange dieser Höhenflug noch anhält, ist ungewiss. Noch immer befinden sich viele Betriebe gerade im Stadium des «Entdeckens » dieses Leitbilds. Sie betrachten die agile Unternehmensführung noch als Zukunftsvision, während andere schon Praxiserfahrungen hinter sich haben. Dennoch gibt es bereits Anzeichen für ein Ende des Höhenflugs und das Eintreten der

12 Philip Mirowski: Untote leben länger. Warum der Neoliberalismus nach der Krise noch stärker ist, Berlin 2015, S. 286

13 Presseerklärung der Ing-Diba vom 1. Februar 2018, online unter: <https://www.presseportal.de/pm/59133/3855718> [5.6.2020]

14 Zit. nach Benjamin Fischer (2018): Rugby für das Büro, in: FAZ vom 12. April 2018, online unter: <https://www.faz.net> [6.6.2020]

Sättigungsphase. Sie ist der Anfang vom Ende eines Lebenszyklus, den eine Managementmethode durchläuft. Anzeichen für eine Sättigung ist einsetzende Kritik am Leitbild der agilen Unternehmensführung. Zwar gab es bereits in der Phase der Popularisierung des Leitbilds Kritik, aber anfängliche Lobpreisungen, Erfolgsgeschichten und Vermarktungsinteressen verschafften dem Leitbild ein so gutes Image, dass diese kein Gehör findet. Inzwischen sind die Kritiken aber so zahlreich, dass sie sich nicht mehr ausblenden lassen. Darunter sind auffallend viele Unternehmensberater und Beratungsinstitute. Für viele unter ihnen ist dezidierte Kritik an der Umsetzungspraxis der Anlass, ihre eigenen Lösungsansätze zur Behebung der Probleme gleich mitzuliefern, in der Hoffnung, den schon absehbaren Niedergang des Lebenszyklus hinauszögern. Für andere ist die Distanzierung von der agilen Unternehmensführung mit der Suche nach einem neuen Managementtrend verbunden. Aber im Grunde wissen bereits alle, was die Stunde geschlagen hat. «Der Markt, an dem viele partizipiert und verdient haben, ist abgegrast. Die Kreation eines neuen Steuerungskonzeptes basiert auf dem Niedergang seines Vorläufers. Das neue braucht das alte zur Kritik, zumindestens zum Beweis, dass das alte Probleme schuf, die das neue beseitigt. »¹⁵

Die Karawane der Vermarkter zieht weiter und wendet sich einem neuen Trend zu. Zurück bleiben die agil arbeitenden Beschäftigten. Ihr Arbeitsalltag verändert sich spürbar. Die enge Zusammenarbeit mit Kunden in den *Scrum-Teams*, die täglichen gemeinsamen Besprechungen untereinander oder die Selbstorganisation stellen durchaus Verbesserungen ihres Arbeitsalltags dar. Aber diese stehen in keinem Verhältnis zu der zunehmenden Leistungsverdichtung im Gefolge der betrieblichen Umsetzung. Das Arbeitstempo steigt in den Projekten beträchtlich, die kurzzyklischen Zeiteinheiten in Gestalt von 14-tägigen bzw. 4-wöchentlichen Sprints führen zu einer Leistungsintensität auf hohem Level. Viele Beschäftigte beklagen die größere Kontrolldichte in der täglichen Arbeit und verspüren das Gefühl, sich rechtfertigen zu müssen, wenn sie im *Daily Scrum* über ihre Arbeitsfortschritte berichten sollen. Mehrere Untersuchungen belegen die gesundheitlichen Belastungen der Projektarbeit: Beschäftigte arbeiten subjektiv an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit. Psychische und psychosomatische Erkrankungen und Beschwerden nehmen in der spezifischen Belastungskonstellation der Projektarbeit zu.¹⁶

* *Hermann Bueren ist Geschäftsführer von ›Arbeit und Leben‹ in Herford.*

Teil 2 erschien in *express* 4-5/2020, Teil 3 in *express* 6/2020. Beide Beiträge finden sich online auf der Homepage *express-afp.info*.

express im Netz und Bezug unter: www.express-afp.info
Email: express-afp@online.de

express auf twitter: @ExpressFFM
express auf facebook: @expressGewerkschaftszeitung

express / AFP e.V., Niddastraße 64, VH, 4. OG, 60329 Frankfurt a.M.

Bankverbindung für Spenden und Zahlungen:

AFP, Sparda-Bank Hessen eG, IBAN: DE28 5009 0500 0003 9500 37, BIC: GENODEF1S12

¹⁵ Engberding (2005), a.a.O., S. 129

¹⁶ Anja Gerlmaier/Erich Latniak (2012): Arbeiten bis zur Erschöpfung – Regulierungs- und Handlungsansätze bei Projektarbeit, in: Schröder, Lothar/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Gute Arbeit: Zeitbombe Arbeitsstress – Befunde, Strategien, Regelungsbedarf, Frankfurt a.M., S. 117