



Ulf Schneider

[us@datenlabor.net]

ist Geschäftsführer der Datenlabor GmbH. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in der Förderung agiler Veränderungsprozesse sowie in der IT-Projektsteuerung und Architekturarbeit auf Grundlage agiler Werte.

KUNST IN DER ARBEIT: EINE HERAUSFORDERUNG DES STATUS QUO

Das Agile Manifest repräsentiert eine Kraft, die hinter den konkreten agilen Verfahren, wie zum Beispiel XP, Scrum oder Kanban, wirkt und die dafür sorgt, dass bestimmte Menschen und Unternehmen durch die agile Geisteshaltung angesprochen und angezogen werden. Dieser Artikel beleuchtet das Hintergrundgeschehen aus Sicht der handelnden Menschen und der betroffenen Unternehmen.

Mensch

Die Arbeit ist Bestandteil menschlichen Lebens. Otl Aicher schreibt dazu sinngemäß: Die Arbeit ist für den Menschen das, was für die Spinne das Netz ist. So wie es das Netz ohne die Spinne nicht geben kann und die Spinne ohne das Netz nicht existiert, so gibt es die Arbeit nicht ohne den Menschen. Wir definieren unseren Lebensraum über die Arbeit (vgl. [Aic92], S. 28).

Wir können unsere Arbeit als Schinderei, als Handwerk oder sogar als Kunst begreifen. Dabei liegt in der Kunst auch Schinderei und selbst in der Schinderei kann Kunst enthalten sein. Welcher Teil überwiegt, hängt sowohl objektiv von der auszuführenden Arbeit als auch von unserer Haltung zu dieser Arbeit ab.

Arbeit, in der wir keinen Sinn erkennen, die uns nicht selbstbestimmt handeln lässt und die mit monotoner Belastung verbunden ist, bei der wir wenig oder keinen Einfluss auf das Arbeitsergebnis haben oder die uns keine Identifikation mit dem Arbeitsergebnis erlaubt, empfinden wir als Schinderei. Wir verschleißen uns in unserem Tun und haben nur eine geringe innerliche Motivation für unserer Arbeit.

In manchen IT-Projekten kann man diese Form des Arbeitens beobachten:

- Häufiger, als man denkt, findet man keine belastbare Kosten-Nutzen-Analyse mit einer schlüssigen und strategischen Zielsetzung, die durch alle Projektmitglieder verstanden wird.
- Software, die fertig ist, wird nicht eingesetzt, weil sie so, wie sie erstellt wurde, nicht benötigt wird.
- Die produzierte Codequalität ist nicht gut, weil unter Zeitdruck gearbeitet wird oder zu wenige Programmierer mit dem nötigen Können im Projekt sind.
- Für wenige Aufgabenbereiche gibt es viele Koordinatoren, Coachs, Consul-

tants und Manager, aber für viele Aufgaben nur wenige Programmierer.

- Um Release-Termine zu halten, werden über Wochen Überstunden und Wochenendarbeit geleistet.
- Verantwortlichkeiten sind unklar, Macht wird ausgeübt, aber Führung wird nicht wahrgenommen, außer wenn es darum geht, die Schuldigen zu finden.
- Erfolg wird nicht gesucht, da schon alle Energie für die Vermeidung des Misserfolgs benötigt wird.

Diese Arbeit sichert nicht unsere Existenz, sondern sie macht uns krank. Hier gibt es nichts zu gewinnen und viel zu verlieren. Wenn Sie ein solches Projekt nicht ändern können, verlassen Sie es.

Projekte werden durch Führungskräfte in diese Situation gebracht. Wenn sie es versäumen, Rahmenbedingungen zu schaffen die den Selbstorganisationskräften des gesamten Projektteams eine Richtung geben, kann auch kein Führungsprozess auf der Ebene der Mitarbeiter greifen. Die fehlende Führung erzeugt ein Vakuum, in das immer etwas strömt, das da nicht hingehört.

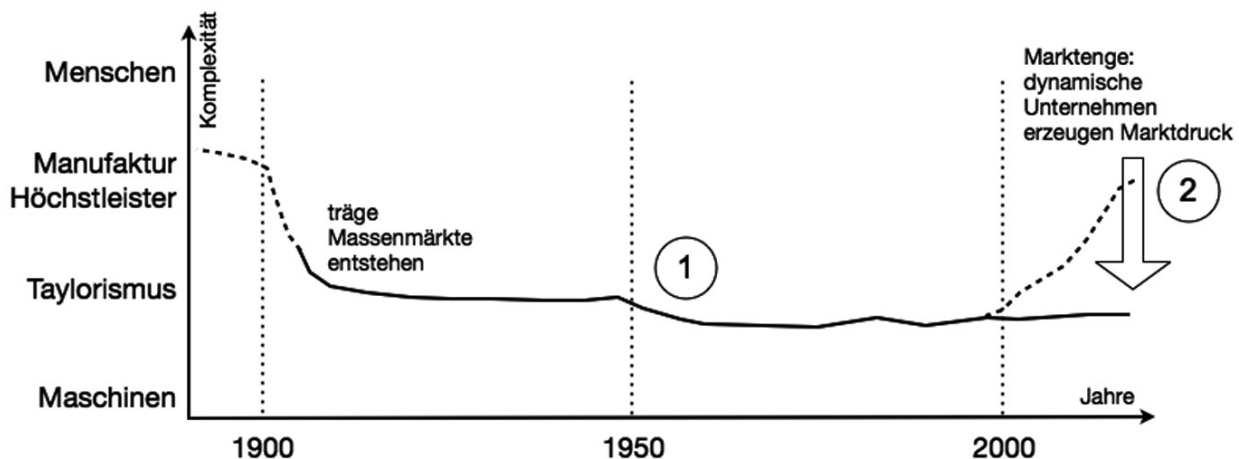
Begreifen wir unsere Arbeit unter handwerklichen Gesichtspunkten, wird unser Denken und Handeln durch Kategorien wie Qualität, Solidität und Arbeitsethos geprägt. Ein Elektriker wird ein Kabel nicht diagonal verlegen, auch wenn er vom Auftraggeber dazu aufgefordert wird. Ein Programmierer wird nicht auf die testgetriebene Entwicklung verzichten, weil angeblich keine Zeit dafür da ist. Ein Entwicklungsteam wird eine Systematik zur kontinuierlichen Auslieferung etablieren und früh und regelmäßig Software integrieren. Steht die dafür benötigte Umgebung nicht bereit, erkämpft das Team sich diese Umgebung, weil ein anderes Vorgehen gegen handwerkliche Standards verstößt. Die Software-Craftsmanship-Bewe-

gung (vgl. [Bra09]) kann ebenfalls unter diesem Blickwinkel verstanden werden, wenngleich es dort nicht nur um handwerkliches Können, sondern auch um Handwerkskunst geht.

Mit dem Anspruch, die Arbeit als Kunst zu betrachten, erweitert sich der Entwicklungshorizont für den Einzelnen, das Team und die umgebende Organisation. Jetzt geht es um Sinn, Selbstbestimmung und Meisterschaft. Seth Godin erläutert, was Kunst in der Arbeit bedeuten kann: „There used to be two teams in every workplace: management and labor. Now there's a third team, the linchpins. These people invent, lead (regardless of title), connect others, make things happen, and create order out of chaos. They figure out what to do when there's no rule book. They delight and challenge their customers and peers. They love their work, pour their best selves into it, and turn each day into a kind of art.”

Nach Godins Definition ist ein Künstler jemand, der mutig, einsichtig, kreativ und kühn den Status quo herausfordert. Künstler nehmen die Dinge persönlich. Kunst ist keine Dekoration, sondern ein Veränderungsmotor (vgl. [God10], S. 83). Und Kunst wird nur von Künstlern vollbracht. In diesem Sinne können die Köpfe hinter der agilen Bewegung als Künstler verstanden werden.

Bei diesem Verständnis von Kunst in der Arbeit geht es nicht nur um individuelles Können, sondern auch um Kooperation und sozial-kommunikative Fertigkeiten. Können und Kooperation bringen uns in eine Aufwärtsbewegung, während im Gegensatz dazu Inkompetenz und Konkurrenzdenken mit Sicherheit eine Abwärtsbewegung einleiten. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, dass Können ein Auge für andere Können haben (vgl. [Woh07], S. 40), sodass sich diese Menschen gegenseitig anziehen und Kooperation erleichtert wird.



- ① Taylorismus. Was der Einzelne denkt, spielt keine Rolle. => Robust. Unbeweglich.
- ② Wir wollen die Konkurrenz unter Druck setzen. => Agilität wird benötigt.

Abb. 1: Die Taylor-Wanne (nach [Woh07], S. 23).

Diese positive und anspruchsvolle Erwartungshaltung an uns und an die Arbeit steht hinter dem Agilen Manifest (vgl. [Bec01]) und auch hinter der Software-Craftsmanship-Bewegung. Damit ist klar, dass es um den Einzelnen geht, um seine Meinung, seine Haltung, seine Kreativität, sein Können und seine Kooperation.

Unternehmen

Diese Sicht der Dinge entspricht nicht dem Modell, nach dem wir in den Industrienationen in den letzten 100 Jahren sozialisiert wurden. Die Schul-, Universitäts- und Arbeitswelten funktionierten überwiegend nach einem anderen Muster: dem Taylorismus (vgl. [Wik]). Die zentrale Planung, Zerlegung, Mechanisierung und Automatisierung der Arbeit führte zur Eingliederung der menschlichen Arbeit in den Produktionstakt und zur Betrachtung der Unternehmen als Fertigungsautomaten. Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer machen den Sachverhalt mit der „Taylor-Wanne“ verständlich (siehe Abbildung 1).

In der Taylor-Wanne spielt es keine Rolle, was der Einzelne denkt, denn die Arbeitsabläufe sind so weit wie möglich vorgegeben und müssen befolgt werden. Dadurch wird das System robust, aber auch unbeweglich. Wir wurden für diese Arbeitswelt ausgebildet, die im vergangenen Jahrhundert zu disruptiven Produktivitätszuwächsen und zu trägen Massenmärkten geführt hat.

Heutige Märkte zeichnen sich immer häufiger durch Markte und höhere Komplexität aus. Diese Komplexität erfordert zum Beispiel ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse, eine insgesamt höhere Dynamik und häufig Interdisziplinarität. Die Unternehmen, die zu dieser Dynamik fähig sind, die Höchstleister also, setzen die weniger leistungsfähigen Unternehmen unter Druck. Unternehmen, die eine entsprechende Dynamik nicht erzeugen können, erfahren Druck.

Dynamik wird durch dynamische Menschen erzeugt, durch Köpfer, die verantwortungsbewusst und selbstorganisierend Ergebnisse produzieren und die mit Komplexität umzugehen vermögen. Für diese Menschen sind Werte und Führung sehr viel wichtiger als zentrale Steuerung. Wer nicht auf Augenhöhe mitreden kann, stört und sollte sich nicht einmischen – schon gar nicht inhaltlich (vgl. [Woh07], S. 40). Ein Rahmen für derartiges Handeln

kann im Agilen Manifest gesehen werden und die dazu erforderliche Haltung lässt sich darüber hinaus bestimmen als das Begreifen von Arbeit auch als Kunst.

Ausblick

Es geht nicht um mehr Arbeiten, sondern um anderes, richtigeres Arbeiten. Es geht um die Weiterentwicklung unserer Möglichkeiten in persönlicher, kommunikativer und fachlicher Hinsicht. Die Menschen und Unternehmen, die Arbeit auch als Kunst begreifen und die das Feld, das sich dadurch eröffnet, voll ausloten, sind Vorbild einer disruptiven Welle, die in ihrer Veränderungskraft mit dem Taylorismus zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts vergleichbar ist. Das Agile Manifest oder auch die Software-Craftsmanship-Bewegung sind Muster dieser neuen Wirklichkeit. Die damit verbundenen Wertesysteme sind wegweisend für den Einzelnen, das Team und die Organisation. ■

Literatur & Links

- [Aic92] O. Aicher, analog und digital, Ernst & Sohn 1992
- [Bec01] K. Beck et. al., Agiles Manifest, 2001, siehe: agilemanifesto.org
- [Bra09] D. Bradbury et. al., Manifesto for Software Craftsmanship 2009, siehe: manifesto.softwarecraftsmanship.org/
- [God10] S. Godin, Linchpin, Are You Indispensable?, Penguin Books 2010
- [Wik] Wikipedia, Taylorismus, siehe: de.wikipedia.org/wiki/Taylorismus
- [Woh07] G. Wohland, M. Wiemeyer, Denkerwerkzeuge der Höchstleister, Wie dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen, Murmann Verlag 2007