
Vorwort

Agilität kann doch nicht das Allheilmittel sein, die Silberkugel, die alle unsere Probleme löst. Wie geht es also weiter? Diese Gedanken kamen mir während der Projektarbeit der letzten Jahre. Agilität ist sicher ein zentrales Element einer dynamischen Organisation, doch braucht es mehr. Nur was fehlt?

Im Reflektieren über meine Erfahrungen aus den letzten 20 Jahren als Führungskraft, Berater, Trainer und Coach erkannte ich in der Zusammenarbeit mit anderen Wissensarbeitern verschiedene Muster. Muster, die funktionieren, und solche, die es nicht tun, sogenannte Antipattern. Für ihre Analyse brachte ich verschiedene Wissensstränge zusammen, die ich mehr oder weniger unabhängig voneinander in der Zeit aufgebaut habe. Ein Konzept entstand durch die Leitlinie meiner Arbeit: direkte Arbeit mit den Menschen auf Basis fundierter Methoden.

Eine Analyse der von mir eingesetzten Methoden lieferte eine schwer handhabbare Menge an Ideen, Einflüssen und Techniken. Ein Muster war jedoch erkennbar: Es geht immer wieder darum, in der Zusammenarbeit verschiedene wertvolle Aspekte in eine Balance zu bringen oder diese wieder herzustellen. Das erinnerte mich an das Wertemodell aus dem Agilen Manifest¹. So wendete ich die Idee der Wertepaare auf mein Analyseergebnis an und kam analog zu einem Wertemodell, den Werte unterstützenden Prinzipien und konkreten Praktiken, um diese Prinzipien anzuwenden. Dazu nahm ich wieder die grundlegende Literatur von Organisationsentwicklern wie Peter Senge, Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, Managementvordenkern wie Peter Drucker, Gary Hamel, Henry Mintzberg, Robert Kaplan und David Norton, aber auch Systemtheoretikern wie Gregory Bateson und Niklas Luhmann in die Hand. Im Kontext mit neueren Veröffentlichungen von Lernexperten wie David A. Kolb, Chris Argyris und Donald Schön, Vordenkern des »New Work« wie Frederick Laloux, Markus Väth, Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer sowie etablierten Organisationsexperten wie James March oder Stefan Kühl, die mich in den letzten

¹Im Agilen Manifest haben 17 Vordenker der Agilität in der Softwareentwicklung im Jahr 2001 vier grundlegende Wertepaare und zwölf diese Werte unterstützende Prinzipien beschrieben [Beck u. a. 2001].

zehn Jahre inspiriert haben, zeigte sich, wie die unterschiedlichen Konzepte weiterentwickelt wurden. So entstand für mich ein in sich geschlossenes Bild, das meine Erfahrungen beim Auf- und Ausbau von dynamikrobusten und damit zukunftssicheren Organisationseinheiten wiedergibt und für mich ausreichend fundiert ist.

Diese Synthese zeichnet das Buch aus. Mir ist keine Veröffentlichung bekannt, in der versucht wird, die verschiedenen Stränge aus Organisationslehre, Systemtheorie, Wissensmanagement, Agilität und erfahrungsbasiertem Lernen unter einem Dach zusammenzuführen, um ein Modell einer lernenden Organisation zu schaffen. So entstand die Idee für dieses Buch.

»Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.« Bei aller Theorie beschreibt dieses Zitat von Johann Wolfgang von Goethe sehr gut, was ich praktisch damit versuche, zu erreichen. Oder wie es im letzten Jahrhundert William McKnight, ehemaliger Präsident und Aufsichtsratsvorsitzender des Unternehmens 3M, sagte: »Wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe. Geben Sie Menschen den Raum, den sie brauchen!« Es geht darum, mit Menschen in Gruppen und in Teams zu arbeiten. Dabei ist unser Umfeld in den letzten Jahrzehnten durch die Globalisierung und Digitalisierung schrittweise immer komplexer und dynamischer geworden. Die traditionellen Konzepte greifen nicht mehr und Alternativen sind erst am Entstehen. Der Weg kann nur über die Mitarbeiter und Kollegen gehen. Führung bedeutet daher für mich stets, die Mitarbeiter sich weiterentwickeln zu lassen, sie dabei zu unterstützen, neue Türen in noch unbekannte Räume aufzustoßen und so die Flexibilität und Kreativität in einer Abteilung, einem Fachbereich oder einer ganzen Organisation zu entfalten.

Dabei gibt es keine einfachen Lösungen für die komplexen Aufgaben, die es zu bewältigen gilt. Oder wie es der amerikanische Autor, Satiriker und Journalist Henry Louis Mencken im Jahr 1921 sagte: »Erklärungen gibt es und hat es seit ewigen Zeiten gegeben; stets weiß man für jedes menschliche Problem eine Lösung – sauber, einleuchtend und falsch.« Die Führungskräfte geben den Mitarbeitern die notwendige Sicherheit und Orientierung, um gemeinsam passende Antworten zu finden. Dabei transformieren sie *Irritation in Information*, wie Niklas Luhmann es sinngemäß treffend beschreibt². Bei den Führungskräften liegt für mich der Schlüssel zu einer lernenden Organisation. Weil diese Transformation einer Organisation so komplex und damit kaum planbar ist, können wir uns dabei nur auf unsere Tugenden verlassen. Die Disziplin jeder einzelnen Person innerhalb einer Organisation bildet die Grundlage dafür, kreativ und innovativ zu sein.

²»Die Entscheidung erzeugt das Moment der Überraschung, das als Information kommuniziert werden kann« [Luhmann 2011b].

Dieser Gedanke führt zu einer Einschränkung: Der Fokus in diesem Buch liegt auf *Wissensarbeit*. Damit sind Banken, Versicherungen, Beratungshäuser und zahlreiche Dienstleister gemeint sowie die Ingenieurbereiche wie z. B. der Maschinen-, Automobil-, Flugzeug- und Schiffsbau oder die Softwareentwicklung bzw. die Automatisierungsbranche oder die chemische Industrie und Pharmazetik. Das sind nur einige Beispiele. Überall dort, wo hoch qualifizierte Menschen zusammenarbeiten, um ein komplexes Ergebnis zu schaffen, dominiert die Wissensarbeit. Dieser Teil der Wirtschaft ist bereits riesig und wächst ständig.

Wir wissen bisher nur grob, was uns im 21. Jahrhundert erwartet. Nach John P. Kotter, Professor für Führungsmanagement, ist eine fundamental neue Form von Organisation notwendig und der Begriff Strategie bedarf einer Neudefinition. Lassen Sie sich auf die Reise einstimmen, auf die ich Sie in diesem Buch mitnehmen möchte. Eine Reise auf dem Weg in die lernende Organisation. Und bleiben Sie trotz aller guter Ideen in diesem Buch kritisch, denn »mit nichts ist man freigiebiger als mit Ratschlägen, und mit nichts sollte man zurückhaltender sein«, wie es François de La Rochefoucauld so passend anmerkt.

Hamburg, im November 2020

Uwe Vigerschow