

**WOLFGANG KIRK**



## **Zukunft der Arbeit neu denken**

**Prinzipien für eine gelingende Zusammenarbeit**

# Zukunft der Arbeit neu denken

---

Prinzipien für eine gelingende Zusammenarbeit

## **Zukunft der Arbeit neu denken**

1 Einleitung

2 Bedingungen für Arbeit

2.1 Gehört zur Natur des Menschen auch das Arbeiten?

2.1.1 Sicht in der Antike

2.1.2 Sicht seit der Reformation

2.1.3 Sicht seit der Aufklärung

2.1.4 Sicht nach Marx

2.2 Was bedeutet Arbeiten?

2.2.1 Was heißt arbeiten? (Begriff)

2.2.2 Warum arbeiten Menschen? (Sinn)

2.2.3 Was arbeiten Menschen? (Tätigkeit)

2.2.4 Wie arbeiten Menschen? (Bedingungen)

3 Leben im (digitalen) Kapitalismus

3.1 Ziele für nachhaltige Entwicklung

3.2 Arbeit

3.2.1 Das Agile Manifest - Vier Leitsätze für agile Teams

3.2.2 Zwölf Agile Prinzipien - Das agile Manifest anwenden

3.2.3 Agile Prinzipien als Referenzmodell

4 Ausblick

Impressum

Quellenverzeichnis

# 1 Einleitung

---

Die Floskel *Arbeit neu definieren*, wird häufig gebraucht. Besonders dann, wenn man etwas nicht mehr richtig erklären kann: Neues Arbeiten, Agiles Arbeiten. Immer mehr Begriffe, ohne das die Begriffsbildung wirklich Sinn machen würde.

Wenn man die Fakten sprechen lässt: es wird nie mehr Vollbeschäftigung wie in den 1970er Jahren geben.

Bei der Verabschiedung des Gesetzes zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft (Stabilitätsgesetz) im Jahre 1967 ging der Bundesminister für Wirtschaft nämlich noch davon aus, "dass Vollbeschäftigung dann erreicht sei, wenn die Arbeitslosenquote 0,8 v.H. erreicht" <sup>1</sup>

Die Arbeitslosenrate lag zwischen 1961 und 1966 bei unter 1%, schnellte dann in der Minikrise von 1966/67 kurz auf 2,1% (1967) und 1,5% (1968) hoch und lag dann 1969 bis 1971 wieder unter der Zielgröße von 1%. Seitdem lag die Arbeitslosenrate stetig höher und sie wuchs in Schüben bis ins 21. Jahrhundert immer weiter an.

Heute ist Vollbeschäftigung dann erreicht, wenn die Arbeitslosenquote <sup>2</sup> weniger als drei Prozent beträgt. <sup>3</sup> Dies ist dem Umstand geschuldet, dass saisonale Arbeitslosigkeit, freiwillige Arbeitslosigkeit und friktionelle Arbeitslosigkeit nicht verhinderbar sind.

Durch die digitale Transformation sollen viele Arbeitsplätze verloren gehen, gleichzeitig aber auch viele Arbeitsplätze geschaffen werden, so heißt es in einigen Prognosen. <sup>4</sup> Darüber hinaus habe sich der Zeitgeist bei Erwerbsarbeit und von Arbeitsmodellen geändert. <sup>5</sup>

Ob Arbeit neu zu definieren ist, lässt sich wohl so nicht erklären. Vielmehr lässt sich eher annehmen, dass die Bedingungen für Erwerbsarbeit einerseits und die Bedingungen für ein Leben im Kapitalismus andererseits neu zu überdenken sind.

Der Kapitalismus schafft die Arbeit ab. Arbeitslosigkeit ist kein Randschicksal mehr, sie betrifft potentiell alle - und die Demokratie als Lebensform. Aber der globale Kapitalismus, der die Verantwortung für Beschäftigung und Demokratie abstreift, untergräbt auch seine eigene Legitimität. Bevor ein neuer Marx den Westen wachrüttelt, gilt es, längst fällige Ideen und Modelle für einen veränderten Gesellschaftsvertrag aufzugreifen. Die Zukunft der Demokratie jenseits der Arbeitsgesellschaft muss neu begründet werden. <sup>6</sup>

## 2 Bedingungen für Arbeit

---

Um zu verstehen, warum der Mensch arbeitet, sind zwei Sinn-Fragen zu beantworten: 1. Gehört Arbeiten zur menschlichen Natur?, 2. Was bedeutet Arbeiten?

### 2.1 Gehört zur Natur des Menschen auch das Arbeiten?

Gleich zu Beginn ein Versuch einer Antwort: es kommt darauf an. Je nach der Perspektive kommt man zu mindestens zwei unterschiedlichen Sichtweisen: 1. die Sicht auf Arbeit in der Antike und 2. die Sicht seit der Reformation in Luther`s Zeit.

#### 2.1.1 Sicht in der Antike

In der Antike war Arbeiten eine minderwertige Tätigkeit, also schlecht angesehen: Im antiken Griechenland war die tätige Arbeit Aufgabe von unfreien Menschen, nämlich von Sklaven und Dienern. Nach der Philosophie des Aristoteles war körperliche Arbeit als etwas Niedriges anzusehen. Die freien Menschen wollten Zeit haben zum beschaulichen Betrachten der Dinge und sich der Politik widmen. Man wollte in der

Gelassenheit Gott ähnlich werden. Der Sinn des menschlichen Lebens war für die Griechen anderswo zu finden, aber nicht in der tätigen Arbeit.

Problem ist der Arbeitsbegriff: wollte man heute bestreiten, dass auch Menschen mit überwiegend geistiger Tätigkeit (Professoren, Forscher) arbeiten.

### 2.1.2 Sicht seit der Reformation

In der Zeit der Reformation wurde Arbeit schließlich als Legitimation von Eigentum und Quelle von Reichtum aufgewertet. Martin Luther berief sich in seiner Schrift *An den christlichen Adel deutscher Nation* (1520) ausdrücklich auf den Paulus Satz, dass wer nicht arbeiten wolle, auch nicht essen soll. Müßiggang erklärt Luther zur Sünde:

"Müßiggang ist Sünde wider Gottes Gebot, der hier Arbeit befohlen hat. Zum anderen sündigst du gegen deinen Nächsten."

Arbeit als solche bezieht Luther also auf ihren Nutzen für den Mitmenschen, als Werke der Barmherzigkeit und Nächstenliebe. Luther wendet sich so gegen eine Wertschätzung der Arbeit, die sich allein an ihrer Produktivität und Leistung, also am wirtschaftlichen Ertrag, messen will. Ein Kaufmann, der mit seiner Arbeit nichts als seinen Gewinn anstrebt, ohne dabei auf die Bedürfnisse des Nächsten zu achten, ist für Luther nicht besser als ein Räuber und Dieb ([Weimarer Ausgabe](#) - WA - 15, 295, 3ff.).

Martin Luther hat nach Ansicht des Sozialexperten Wegner<sup>7</sup> das heutige Berufsverständnis erheblich geprägt:

Wir sind im Laufe der Zeit immer wieder zu Luthers Berufsidee zurückgekehrt. Luthers Ansicht nach hat jeder Mensch eine von Gott gegebene Berufung und damit einen Beruf - nicht mehr nur die Obrigkeit und der Klerus.

### 2.1.3 Sicht seit der Aufklärung

Seit der Aufklärung setzt sich die Differenzierung zwischen *Kunst/Arbeit* und *geistiger/körperlicher* Arbeit durch. Arbeit wird sogar als Quelle des gesellschaftlichen Reichtums angesehen (Hobbes). Außerdem wird die Unterscheidung von *produktiver/unproduktiver* Arbeit hinzugefügt (Smith).

### 2.1.4 Sicht nach Marx

Arbeit macht für Marx das *Wesen des Menschen* aus. Später unterteilte Marx die Arbeit in die konkrete, auf die Produktion eines bestimmten Produktes gerichtete (die es in allen Gesellschaften gibt), und die abstrakte Verausgabung von Arbeitskraft im Kapitalismus, ungeachtet ihres Gebrauchswertes. Die Arbeit im Kapitalismus trägt nach Marx immer einen entfremdeten Charakter:

- weil die Arbeitenden keinen Einfluss auf den Charakter und die Ziele ihrer Arbeit hätten
- die Produkte und Mittel der Arbeit ihnen nicht gehörten sowie
- eben auch aufgrund der Arbeitsteilung, die dem Einzelnen den Blick auf das Ganze entziehe.

Ziel der Arbeiterklasse sollte es daher sein, diesen Doppelcharakter der Arbeit und damit deren Entfremdung zu beseitigen.

Wenn die Menschen mit ihrer Arbeit das Natürliche sich aneignen, um ihre Bedürfnisse zu decken, dann bedeutet das - und das ist in dem von Marx Vorgetragenen durchaus enthalten -, dass eben diese Menschen die Natur beherrschen. Indem die Menschen selber aber gleichzeitig auch Natur sind - darauf, dass dem so ist, wird von Marx ebenfalls hingewiesen -, muss es dazu kommen, dass sie ihre Bedürfnisse, zu deren Befriedigung sie die Natur eigentlich zu beherrschen versuchen, selber unterdrücken müssen, ansonsten sie die Naturbeherrschung nicht ins Werk setzen könnten.<sup>8</sup>

## 2.2 Was bedeutet Arbeiten?

### 2.2.1 Was heißt arbeiten? (Begriff)

Der Begriff Arbeit wird unterschiedlich erläutert:

- Sprachwissenschaft:
  - *Arbeit* kommt vom lateinischen *Arvum*, also *Acker*. Denn für die meisten Menschen bedeutete Arbeit Landwirtschaft. Im Alt- und Mittelhochdeutschen bedeutete das Wort „Mühsal“, „Strapaze“, „Plage“. Nicht fehlen darf auch der Hinweis auf das russische „работа“ (rabota), das bekanntlich von „раб“ (rab), also Sklave, abgeleitet ist. Der russische Adel ließ lieber arbeiten: Die Leibeigenschaft, eine Form der Sklaverei, wurde erst 1861 offiziell abgeschafft – 50 Jahre später als in Westeuropa.
  - mittelhochdeutsch ar(e)beiten, althochdeutsch ar(a)beiten = (sich) plagen, angestrengt tätig sein.
- Volkswirtschaft:

Produktionsfaktor, der jede menschliche Tätigkeit mit dem Ziel der Einkommenserzielung umfasst
- Betriebswirtschaftslehre:

Arbeit ist Wertschöpfung.
- Sozialwissenschaft:

Arbeit ist eine Tätigkeit, mit der Menschen in ihrer Umwelt zu überleben versuchen.
- Philosophie:

Arbeit ist bewusste schöpferische Tätigkeit, die Auseinandersetzung mit Gesellschaft und Natur.
- Psychologie:

Arbeit ist bewusste schöpferische Tätigkeit, die Auseinandersetzung mit Gesellschaft und Natur und sich selbst.
- Physik:

(Mechanische) Arbeit wird verrichtet, wenn ein Körper durch eine Kraft bewegt oder verformt wird.

Nach Duden <sup>9</sup> hat arbeiten mehrere Bedeutungen:

1. a) Arbeit leisten, verrichten; tätig sein
  - b) beruflich tätig, beschäftigt sein
  - c) ich mit jemandem, etwas befassen [und darüber schreiben]
  - d) sich in bestimmter Weise (1a, b) arbeiten lassen
  - e) sich für etwas einsetzen; auf ein bestimmtes Ziel, Ergebnis hinarbeiten
2. a) sich für etwas einsetzen; auf ein bestimmtes Ziel, Ergebnis hinarbeiten
  - b) jemandem, einer Sache zu schaden suchen
3. a) alle Kräfte aufbieten
  - b) einen Weg [zu einem Ziel hin] mühevoll zurücklegen
4. a) durch Arbeit, körperliche Anstrengung in einen bestimmten Zustand gelangen
  - b) sich körperlich so sehr betätigen, dass ein Körperteil in einen bestimmten Zustand gerät
5. in Funktion, Bewegung, Tätigkeit sein; in Betrieb, in Gang sein
6. jemandem zu schaffen machen, jemanden innerlich beschäftigen
7. sich körperlich auf bestimmte Leistungen vorbereiten; trainieren
8. anfertigen, herstellen

Allen Begriffen sind folgende W-Fragen kennzeichnend:

1. Warum arbeiten Menschen?  
die Sinnfrage
2. Was arbeiten Menschen?  
die Frage nach der Tätigkeit
3. Wie arbeiten Menschen?  
die Frage nach den Bedingungen für Arbeit

## 2.2.2 Warum arbeiten Menschen? (Sinn)

### These 2.1

Menschen arbeiten, um ihre physiologischen und psychosozialen Bedürfnisse zu befriedigen.

Menschen haben neben physiologischen Bedürfnissen (z.B. nach Sättigung oder ausreichend Schlaf) auch sozialisationsbedingte Bedürfnisse (z.B. nach sozialen Kontakten, Anerkennung oder Selbstverwirklichung). Die Befriedigung dieser sogenannten psychosozialen Bedürfnisse ist ebenfalls wichtig für die Gesundheit, und Erwerbsarbeit bietet gute Möglichkeiten um diese Bedürfnisbefriedigung zu erreichen.

Das finanzielle Einkommen ist eines dieser zentralen „Bedingungen“ der Arbeitswelt. Darüber hinaus wurden in der Forschung eine Reihe weiterer „Bedingungen“ identifiziert, auch als *Vitamine* bezeichnet. Beispielsweise schafft Arbeit Orientierung, indem sie Tages-, Wochen-, Jahres- und ganze Lebensabläufe zeitlich strukturiert. Arbeit ermöglicht auch soziale Kontakte außerhalb der eigenen Familie, und die Erledigung von Arbeitsaufgaben führt dazu, dass neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben und Gefühle von Kompetenz erlebt werden. Außerdem kann durch die eigene Arbeitsleistung ein nützlicher Beitrag für die Gesellschaft geleistet werden. All dies begünstigt es, soziale Anerkennung zu bekommen und unterstützt Menschen schlussendlich bei der Entwicklung ihrer Identität.

Erwerbsarbeit stellt folglich einige Rahmenbedingungen bereit, die es Menschen erleichtern ihre physiologischen und psychosozialen Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Vitamine sind auch mitverantwortlich dafür, dass Arbeit einen so zentralen Stellenwert in unserem Leben einnimmt.

## 2.2.3 Was arbeiten Menschen? (Tätigkeit)

### These 2.2

Was Menschen arbeiten, verändert sich durch den gesellschaftlichen Wandel und den technischen Fortschritt.

Die Arbeitswelt verändert sich: Berufe müssen aufgegeben werden (Bergmann) und verschwinden aus der Realität oder verändern ihr Aussehen (Bote, Fahrradbote) bzw. es entstehen neue Berufe und Berufsbilder: Influencer.

"In Gestalt selbstfahrender Fahrzeuge werden Roboter Taxi- und Busfahrer ersetzen, Chauffeure, Baggerführer und Lastwagenfahrer. Über Autobahnen dürften künftig lange Kolonnen führerloser Gefährte rollen.

Maschinen werden anstelle von Architekten Häuser entwerfen. Sie übernehmen Schwertransporte und Controlling, Übersetzungen und medizinische Diagnosen.

Manche mixen Drinks, andere reparieren Uhren, sortieren Bibliotheken, regeln den Verkehr, nehmen an Kriegen teil, kochen in Restaurants, ernten Felder ab und makeln Häuser. Schon jetzt schreiben Programme Nachrichten für die Wirtschaft über Bewegungen an den Börsen. Dabei wird es kaum bleiben.

Pflege, Kliniken, Kraftwerke, Labors, Kanzleien, Sekretariate und Callcenter: Es werden nicht nur Werkbänke leer geräumt, sondern auch Schreibtische und Bildschirmarbeitsplätze." <sup>10</sup>

Die sozialen Folgen des Fortschritts- und Transformationsprozess sind zumindest als schwierig zu bezeichnen:

- ob der (massenhafte) Verlust von bezahlter Arbeit durch neue Arbeitsverhältnisse ausgeglichen werden kann, ist äußerst fraglich,
- Erwerbsarbeit ist nicht mehr ein Garant für eine Einkommenserzielung und für die soziale Sicherung im Alter
- ob Menschen überhaupt einer Erwerbsarbeit nachgehen können, hängt davon ab, ob die gestiegenen Anforderungen an Wissen sowie ethischem und technischem Verständnis erfüllbar sind. Die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt wird durch internationale Arbeitsformen verschärft (Teamarbeit).

## 2.2.4 Wie arbeiten Menschen? (Bedingungen)

### These 2.3

Wie Menschen arbeiten, verändert sich durch den gesellschaftlichen Wandel und den technischen Fortschritt.

Die Arbeitswelt verändert sich: neben der abhängigen Arbeit (Erwerbsarbeit) entstehen heute durch die technische Innovation auch neue Formen des freien Arbeitens (Selbst-Unternehmer), die im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet sind, dass ein festes Arbeitsverhältnis nicht vorliegt: es werden Arbeitsaufträge angenommen, die als Dienstleistung gekennzeichnet sind und entlohnt werden.

Durch die Digitalisierung und Virtualisierung werden das Raum-Zeit-Verhältnis wesentlich verändert: wir benötigen keinen festen Arbeitsplatz mehr, sondern können Überall arbeiten und kommunizieren.

Die bisherigen Verhältnisse werden geändert:

1. Das Wissen liegt nicht mehr alleine bei der Betriebsleitung:  
Entscheidungen werden teilweise von der Leitungs- auf die Arbeitsebene verlagert.
2. Das Verhältnis Arbeitgeber/Arbeitnehmer wird partnerschaftlicher und vertrauensvoller:  
Die Arbeitnehmer sind umfassender am geistigen und wirtschaftlichen Erfolg beteiligt.
3. Das Verhältnis zur Arbeit wird angepasst:  
Das Freizeit- und Arbeitsverhalten werden aufeinander abgestimmt (Home-Office).

## 3 Leben im (digitalen) Kapitalismus

Es ist wohl anzunehmen, dass sich das Leben im Kapitalismus wesentlich verändern wird durch

- die Transformation zur digitalen Gesellschaft (*digitaler Kapitalismus*),
- die Verwirklichung der *17 Ziele für nachhaltige Entwicklung*.

### 3.1 Ziele für nachhaltige Entwicklung

Die Agenda 2030 schafft die Grundlage dafür, weltweiten wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten. Das Kernstück der Agenda bildet ein ehrgeiziger Katalog mit 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development Goals, SDGs*). Die 17 SDGs berücksichtigen erstmals alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit - Soziales, Umwelt, Wirtschaft - gleichermaßen. Die Agenda 2030 gilt für alle Staaten dieser Welt. Entwicklungsländer, Schwellenländer und Industriestaaten und für alle Sektoren der Gesellschaft (Politik, Wirtschaft, zivile Gesellschaft): **Alle müssen ihren Beitrag leisten.**

#### Ziel 1: Keine Armut

Armut in allen ihren Formen und überall beenden.

## **Ziel 2: Kein Hunger**

Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern.

## **Ziel 3: Gesundheit und Wohlergehen**

Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern.

## **Ziel 4: Hochwertige Bildung**

Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern.

## **Ziel 5: Geschlechtergleichheit**

Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen.

## **Ziel 6: Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen**

Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten.

## **Ziel 7: Bezahlbare und saubere Energie**

Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern.

## **Ziel 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum**

Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.

## **Ziel 9: Industrie, Innovation und Infrastruktur**

Widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen.

## **Ziel 10: Weniger Ungleichheit**

Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern.

## **Ziel 11: Nachhaltige Städte und Gemeinden**

Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten.

## **Ziel 12: Nachhaltige/r Konsum und Produktion**

Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen.

## **Ziel 13: Maßnahmen zum Klimaschutz**

Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen.

## **Ziel 14: Leben unter Wasser**

Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen.

## **Ziel 15: Leben an Land**

Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, ...

## **Ziel 16: Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen**

Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern ...

## Ziel 17: Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen.

## 3.2 Arbeit

In jeder Form von Arbeit sind Probleme zu lösen, für die auch andere Menschen bzw. Organisationen und Techniken in Anspruch genommen werden. Damit gewinnt Zusammenarbeit - auch als Teamwork - immer mehr an Bedeutung. Deshalb ist es wichtig, Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit zu ermitteln. Dies ist - allgemein anerkannt - im Bereich von Softwareentwicklung durch das *Agile Manifest* erfolgt.

### 3.2.1 Das Agile Manifest - Vier Leitsätze für agile Teams

Das Fundament des agilen Manifests bilden vier Leitsätze. Zur Verdeutlichung seiner Kernaussagen greift das agile Manifest dabei auf eine Gegenüberstellung zurück. Agile Werte werden in Abgrenzung zu herkömmlichen und traditionellen Vorgehensmodellen deutlich gemacht.

*Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:*

1. Individuen und Interaktionen stehen **über** Prozessen und Werkzeugen
2. Funktionierende Software steht **über** einer umfassenden Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden steht **über** der Vertragsverhandlung
4. Reagieren auf Veränderung steht **über** dem Befolgen eines Plans

*Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.*

#### **Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge**

Der Mensch steht im Fokus und der direkte Austausch ist wichtiger als Formalismen. Das heißt, jeder noch so ausgefeilte und gut dokumentierte Prozess kann ein persönliches Gespräch nicht ersetzen. Welche Bedeutung der persönliche Austausch für agile Teams hat, zeigt auch die Forderung, dass ein Team räumlich möglichst eng zusammen sitzt. Durch die räumliche Nähe wird die osmotische Kommunikation gefördert.

#### **Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation**

Konkrete Arbeitsergebnisse statt Powerpoint-Präsentationen. Der zweite Leitsatz bringt die hohe Wert- und Ergebnis-Fokussierung agiler Teams zum Ausdruck. Für einen "Agilisten" ist es wichtiger, eine Aufgabe oder zumindest einen Teilaspekt zu erledigen, als sich nur mit einer Dokumentation oder Präsentation aufzuhalten. Gerade in großen Organisationen mit klassischer Projektkultur fließen oft mehr Zeit in die Erstellung von Präsentationen für Lenkungsausschüsse als in die Erledigung der eigentlichen Aufgabe.

#### **Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung**

Der Kunde nimmt in der Arbeit agiler Teams eine zentrale Rolle ein. Der Kunde ist Teil des Prozesses, mit seinen Bedürfnissen und Problemen sogar immanenter Teil des Teams. Eine (persönliche) Auseinandersetzung mit dem Kunden ist dabei wichtiger als ein formaler und möglicherweise wasserdichter Vertrag. Auch mit diesem Punkt stellt das agile Manifest den direkten Austausch über Formalien.

#### **Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans**

Schließlich sind agile Teams sehr adaptiv und verlangen von sich eine hohe Anpassungsfähigkeit. Jedoch bedeutet das nicht, dass agile Teams keinen Plan haben, willkürlich, sprunghaft oder chaotisch arbeiten. Agile Teams sind auf ein Ziel fokussiert weichen aber auch gerne vom eigentlichen Plan ab, wenn es für das Team, die Organisation und den Kunden sinnvoll ist und es Aussicht auf einen höheren Wertbeitrag gibt.

### 3.2.2 Zwölf Agile Prinzipien - Das agile Manifest anwenden

Die vier Leitsätze sind quasi das Gerüst, das durch insgesamt zwölf Prinzipien weiter mit Leben gefüllt wird. Diese agilen Werte sind deutlich konkreter und knüpfen zum Teil direkt an den vier Leitsätzen an. Gemeinsam mit den Leitsätzen bilden sie einen konkreten Handlungsrahmen für agile Teams.

**Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen (Kundenzufriedenheit).**

Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

Kunden sind Teil der Entwicklung und werden aktiv einbezogen durch eine frühzeitige aber vor allem kontinuierliche Präsentation der Arbeitsergebnisse. Das heißt, das Ziel muss es sein, dem Kunden bereits Zwischenergebnisse deiner Arbeit zu präsentieren, statt auf die finale Fertigstellung zu warten. Durch das Feedback des Kunden erhält man frühzeitig die Chance Fehlentwicklungen zu vermeiden und auf das Feedback des Kunden zu reagieren.

**Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden (Anpassungsfähigkeit).**

Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

Dieses Prinzip ist keine Einladung Anforderungen nicht zu Ende zu denken oder willkürlich zu ändern. Der Ursprung neuer Anforderungen sind Kundenfeedback, Marktentwicklungen oder vielleicht sogar strategische Überlegungen. In jedem Fall sind sie begründet und nachvollziehbar. Dabei geht das agile Manifest aber noch einen Schritt weiter. Statt kurzfristige Änderungen nur "zu akzeptieren", sind sie die Chance auf ein besseres Ergebnis und damit die Basis für einen potentiellen Wettbewerbsvorteil.

**Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne (Arbeit in kurzen Zeitintervallen).**

Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

Die Arbeit in kurzen Zeitintervallen ist ein Eckpfeiler agiler Arbeit. In Scrum z.B wird das Intervall als Sprint bezeichnet, der nicht länger als vier Wochen dauern soll. Die agile Forderung nach kurzen Zeitintervallen basiert auf der Einsicht, dass längere Planungshorizonte zu einer höheren Unsicherheit in der Planung führen. Dieses Phänomen ist auch als "Cone of uncertainty" bekannt. Als Daumenregel gilt, je unbekannter oder riskanter das Vorhaben, desto kürzer die Intervalle. Dieses Prinzip enthält aber noch eine zweite wesentliche Forderung, nämlich "funktionierende Software" zu liefern, was übersetzt nichts weiter bedeutet als ein nutzbares und konkretes Arbeitsergebnis.

**Fachexperten und Entwickler müssen während des gesamten Prozesses eng zusammenarbeiten (Partnerschaften).**

Business people and developers must work together daily throughout the project.

Es ist vor allem noch im Mittelstand sehr oft, dass Anforderungen schriftlich formuliert und im Anschluss durch eine IT-Abteilung oder einen externen Partner umgesetzt werden sollen. Die Welt bestehe aus Menschen, "die was vom Business verstehen" und solchen "die digitales Handwerk oder IT können". So können Agilisten aber nicht arbeiten. Fachexperten, Prozess-Owner und Industrie Spezialisten müssen Teil des Projektteams sein und gemeinsam an Lösungen arbeiten. Nur wenn ein Projektteam alle notwendigen Kompetenzen in den eigenen Reihen hat, können Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden. Und das gilt nicht nur für digitale Projekte.

**Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen (Motivation).**

Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

Agile Teams glauben daran, dass Menschen autonom, kreativ und selbstorganisiert handeln. Für ein Unternehmen, das agile Projektarbeiten etablieren möchte, ist also die erste Aufgabe Mitarbeiter zu finden, die motiviert sind, ihren Handlungsspielraum im Sinne des Kunden und des Unternehmens auszuüben. Das heißt aber auch, dieses Team braucht das volle Vertrauen und muss vor negativen Einflüssen geschützt werden.

**Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht (Konversation).**

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

Persönliche Kommunikation ist das wirkungsvollste Werkzeug eines agilen Teams, um sich zu synchronisieren, Entscheidungen zu treffen oder Spannungen zu klären. So definiert das Scrum Framework gleich eine ganze Reihe von Meetings, um dem persönlichen Austausch Struktur und Raum zu geben. In Verbindung mit dem agilen Leitsatz, dass "Individuen und Interaktionen wichtiger als Prozesse und Werkzeuge sind" bedeutet das aber auch, dass Informationen bevorzugt zwischen Mitgliedern eines Team zirkulieren.

**Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß (Praktikabilität).**

Working software is the primary measure of progress.

Hinter diesem Prinzip steckt die Forderung, den Projektfortschritt auf Basis konkreter und vorzeigbarer Ergebnisse zu bewerten. Also keine theoretischen Abhandlungen, Marktforschungen oder Recherchen, sondern echtes Kundenfeedback, Umsatz, funktionierende Software und jede Form von Ergebnissen, die eine Beurteilung des Projekterfolgs ermöglichen. Auch Erkenntnisse, dass gewisse Annahmen nicht aufrechterhalten werden können oder Entscheidungen falsch waren, sind vorzeigbare und konkrete Ergebnisse. Schließlich tragen diese Learnings dazu bei, die Ressourcen besser zu allokatieren und Verschwendung zu vermeiden. Wertmaximierung und das Vermeiden von Verschwendung sind Kernwerte von Agilität.

**Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können (Kontinuität).**

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

Kontinuität ist ein sehr wichtiger Aspekt agiler Arbeit. Zum einen ist Kontinuität eine wichtige Voraussetzung, damit agiles Arbeiten überhaupt implementiert werden kann. Mitarbeiter können agiles Arbeiten nicht in einem Workshop lernen, es braucht ein aktives Projektcoaching, damit agile Werte auch umgesetzt werden können. Und man braucht Zeit herauszufinden, welches Vorgehen am besten passt. Das erfordert kontinuierliches Ausprobieren und Anpassen, einen offenen Dialog und die Bereitschaft sich zu reiben. Gleichzeitig ist Kontinuität nicht nur eine Voraussetzung, sondern auch ein Ergebnis agilen Arbeitens. Agile Teams produzieren laufend vorzeigbare Ergebnisse und fördern die nachhaltige Entwicklung des Projektes.

**Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität (Qualitätssicherung).**

Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

Design hat im Kontext von Agilität viele Facetten. Zum Beispiel das Design von technischen Systemen, neuer Services, Produkten oder sogar das Design ganzer Unternehmen und Geschäftsmodelle. Ein gutes Design ist einfach und vermeidet zu große Abhängigkeiten. Sind Abhängigkeiten zu groß, baut man Komplexität auf und erlaubst einzelnen Teams und Mitarbeitern, ihre Arbeitsergebnisse von anderen abhängig zu machen und sich damit ein Stück weit ihrer Verantwortung zu entziehen. In der "technischen Exzellenz" kommt die "Liebe zum Detail" zum Ausdruck. Ein hoher inhaltlicher Anspruch vermeidet ständiges Nacharbeiten. Darüber hinaus werden auftretende Fehler minimiert und die Zufriedenheit der Anwender und Beteiligten steigt. Damit sind Teams mit der Weiterentwicklung ihrer Vorhaben und nicht dem Aufräumen beschäftigt. Fehlender Qualitätsanspruch führt gerade bei technischen Systemen zu exponentiell wachsenden "costs of ownership" bis zu einem Punkt, dass ein System neu entwickelt werden muss.

**Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell (Reduktion).**

Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.

Wie für einen guten Kurator geht es für Agilisten darum, welche Exponate in der Ausstellung gezeigt werden, d.h. welche Arbeit wirklich Mehrwert stiftet. Agile Teams definieren sich nicht über die Menge getaner Arbeit, sondern darüber welche Werte sie geschaffen haben. Zudem enthält dieser Wert die Aufforderung, Dinge nicht (unnötig) zu verkomplizieren. In vielen Projekten werden Dinge künstlich aufgebläht werden, statt Aufgaben auf das Wesentliche zu reduzieren.

**Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams (Selbstorganisation).**

The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

Wer in die Kraft der Agilität vertraut, baut auf die Weisheit interdisziplinärer Teams. Damit agile Teams wirkungsvoll arbeiten, brauchen sie ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen und Konfliktbereitschaft. Dann nur wenn alle Sichtweisen und Erfahrungen unterschiedlicher Experten in einen Entwurf eingeflossen sind, kannst man davon ausgehen, einen guten Vorschlag in den Händen zu halten. Dabei brauchen agile Teams keinen Supervisor oder Manager. Sie arbeiten selbstorganisiert an Lösungen und übernehmen Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse.

**In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.**

At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Schließlich gehen agile Teams kontinuierlich und in fest definierten Abständen in Restriktiven. Dabei sprechen sie offen darüber, was gut gelaufen ist, was nicht gut war, bringen Ideen ein, wie sie ihre Zusammenarbeit verbessern können oder heben vielleicht auch schon einmal einzelne Kollegen besonders hervor. Das Team steht über allem und entsprechend bleibt das Besprochene auch in den eigenen Reihen.

### 3.2.3 Agile Prinzipien als Referenzmodell

Die agilen Prinzipien lassen sich auf alle Problemlösungen in Form der Zusammenarbeit - Teamarbeit - übertragen, denn wenn das agile Manifest Softwareentwicklern hilft, muss es gut genug für andere Problembereiche sein. Schließlich haben Softwareprojekte eine hohe Komplexität, die technologische Entwicklung verläuft sehr dynamisch und es braucht viele unterschiedliche Kompetenzen.

Tab. 3.1 *Die 12 Prinzipien einer gelingenden Zusammenarbeit (in Anlehnung an das Agile Manifest)*

## 12 Prinzipien einer gelingenden Zusammenarbeit

Anpassungsfähigkeit

Kontinuität

Konversation

(Kunden-)Zufriedenheit

kurze Zeitintervalle

Motivation

Partnerschaften

Praktikabilität

Qualitätssicherung

Reduktion

Reflektion

Selbstorganisation

Diese Prinzipien können den Adressaten - Mensch, Arbeit und Ergebnis (Produkt) - eindeutig zugeordnet werden:

### 1. Mensch

- Anpassungsfähigkeit
- Konversation
- Motivation
- Partnerschaften
- Reflektion

### 2. Arbeit

- Kontinuität
- kurze Zeitintervalle
- Qualitätssicherung
- Reduktion
- Selbstorganisation

### 3. Produkt (Ergebnis)

- (Kunden-)Zufriedenheit
- Praktikabilität

Daraus lässt sich eine *Matrix der gelingenden Zusammenarbeit* ableiten:

Tab. 3.2 *Matrix der gelingenden Zusammenarbeit*

Adressat	Prinzip
<b>Mensch</b>	Anpassungsfähigkeit
	Konversation
	Motivation
	Partnerschaften
	Reflektion
<b>Arbeit</b>	Kontinuität
	kurze Zeitintervalle
	Qualitätssicherung
	Reduktion
	Selbstorganisation
<b>Produkt</b>	Kundenzufriedenheit
	Praktikabilität

## 4 Ausblick

Wir müssen unser Leben im (digitalen) Kapitalismus neu denken. Berücksichtigt man dabei die Ziele der Nachhaltigkeit (Agenda 2030) und die Folgen der digitalen Transformation, so wird allein schon dadurch deutlich, wie tiefgreifend diese Veränderungen sein werden:

### These 4.1

Die nachhaltige Entwicklung und die digitale Gesellschaft werden unser Leben im digitalen Kapitalismus mit einer marktwirtschaftlichen Ausprägung wesentlich bestimmen und verändern.

Wir müssen die Zukunft der Arbeit - insbesondere die Erwerbsarbeit - neu denken. Berücksichtigt man die Folgen der digitalen Transformation und die *Prinzipien einer gelingenden Zusammenarbeit*, so wird allein schon dadurch deutlich, wie tiefgreifend diese Veränderungen sein werden:

### These 4.2

Die Folgen der digitale Transformation und die Prinzipien einer gelingenden Zusammenarbeit werden unser Verständnis von Arbeit wesentlich bestimmen und verändern.

## Impressum

---

Verlag: Wolfgang Kirk, Essen  
ISSN 2627-8758  
ISBN 978-3-96619-082-4 (EPUB), DOI 10.2441/9783966190824  
ISBN 978-3-96619-083-1 (PDF), DOI 10.2441/9783966190831  
ISNI 0000 0004 5907 4303  
©2019 Wolfgang Kirk (Text und Cover)

Der Text ist als Band 30 Teil von Veröffentlichungen in der Reihe *Digitale Gesellschaft in Deutschland* (ISSN 2627-8758).

Durch Auflösung der DOI auf der Seite der deutschen [DOI-Agentur](#) können die elektronischen Dateien heruntergeladen werden.

Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Textsatz mit Typora in Markdown und mit Pandoc in das Zielformat konvertiert.

Stand: 2019-05-16

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#). Ausgenommen von dieser Lizenz sind alle Nicht-Text-Inhalte wie Fotos, Grafiken und Logos.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

## Quellenverzeichnis

---

1. Vgl. Pierenkemper, Toni: Kurze Geschichte der "Vollbeschäftigung" in Deutschland nach 1945; in: APUZ 14-15/2012 Vollbeschäftigung?; Hrsg.: bpb, Online-ressource: Pierenkemper. [↔](#)
2. Formel zur Errechnung der Arbeitslosenquote:  $\text{Arbeitslosenquote} = \frac{\text{Zahl der registrierten Arbeitslosen} \times 100}{\text{Zahl der zivilen Erwerbstätigen} + \text{nicht registrierte Arbeitslose}}$  [↔](#)
3. Vgl. Rechnungswesen-verstehen.de: Vollbeschäftigung / hoher Beschäftigungsgrad; Online-Ressource: Vollbeschäftigung. [↔](#)
4. Vgl. OECD: Putting faces to the jobs at risk of automation; Online-Ressource: OECD ergänzend: Palka, Adriane: Digitalisierung gefährdet Millionen von Jobs – welche besonders betroffen sind; in: Handelsblatt vom 26.04.2018, Online-Ressource: Pelka. [↔](#)
5. Vgl. Jantsch, Dennis: Neuwork steht für Neues Arbeiten und eine neue Unternehmenskultur; Internetangebot von aixvox GmbH [↔](#)
6. Vgl. Beck, Ulrich: Kapitalismus ohne Arbeit; in: Der Spiegel 20/1996; Online-Ressource: Beck. [↔](#)
7. Vgl. Wegner, Gerhard: Mit Luther kam der Arbeitszwang in die Welt; in: Deutsche Handwerkszeitung; Interview mit Muck, Frank vom 26.10.2017; Online-Ressource: Wegner. [↔](#)
8. Vgl. in Anlehnung an Karl Marx (1867) in "Das Kapital", Erster Band, S. 184 ff. (Arbeitsprozess und Verwertungsprozess) ; Online-Ressource: Das Kapital I. [↔](#)
9. Vgl. Duden online: arbeiten. [↔](#)
10. Vgl. Bialecki, Martin: Welche Jobs und Berufe künftig überflüssig werden; in: Welt - Rubrik Wissen - vom 18.04.2016; Online-Ressource: Bialecki. [↔](#)