

(Erfahrungs-)Wissen als Planungsressource. Neue Formen der Wissens(ver-?)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden.



Prof. Dr. habil. Sabine Pfeiffer
Stefan Sauer

Tagung „Kulturen und Regimes von
Wissensarbeit und Arbeitswissen“
8. April 2011



www.balancearbeit.de



www.smar-te-innovation.de

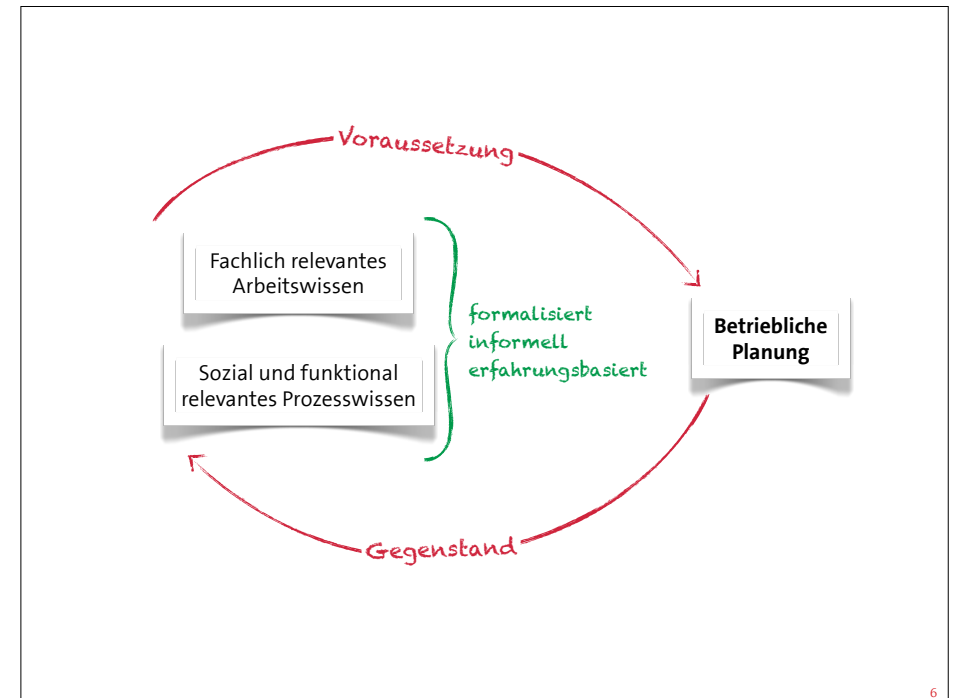
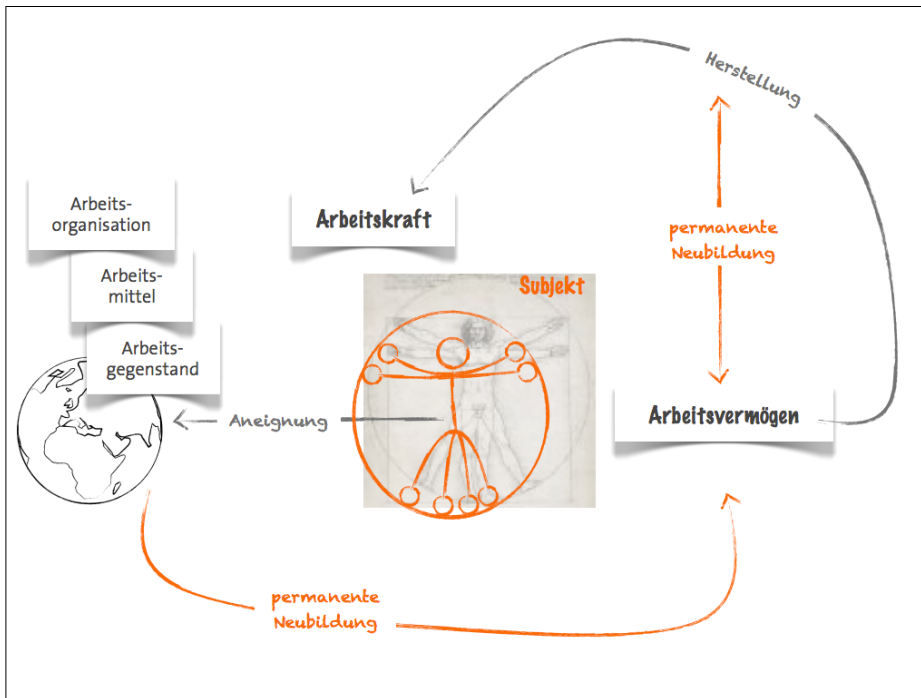


Doppelcharakter des Wissens

Wissen ist an Kontexte gebunden – abhängig von individuellen Erfahrungen, situativen Konstellationen und soziale Praktiken ist es nicht beliebig reproduzierbar.

Im Unternehmensumfeld ist Wissen immer auch mit Machtstrukturen verwoben – es wird genutzt, negiert, diskriminiert, formalisiert und commodifiziert.

- Wissen ist mehr: Arbeitsvermögen als konzeptueller Background
- Projektplanung folgt weitgehend tayloristischen Prinzipien. Negiert und (ver-)nutzt Erfahrungswissen implizit.
- Einerseits Ausweitung: Stage Gate und seine Folgen.
- Andererseits: Agiles Projektmanagement als postfordistische Antwort. Nutzt und stützt Erfahrungswissen.
- Wird (noch?) gelebt in unterschiedlichen Kulturen.
- Schutz vor neuer Qualität der (oder totale) Kommodifizierung?



6

Wissen ist mehr: Arbeitsvermögen als konzeptueller Background

Projektplanung folgt weitgehend tayloristischen Prinzipien. Negiert und (ver-)nutzt Erfahrungswissen implizit.

Einerseits Ausweitung: Stage Gate und seine Folgen.

Stage-Gate

Unterteilung des Innovationsprozesses in 4-6 Abschnitte und so genannte Tore (Gates).

In den stark formalisierten Gate-Meetings sitzen Entscheider aus allen relevanten Bereichen des Produktlebenszyklus.

Die Gates sind Entscheidung über die Fortführung oder den Abbruch des Projekts und zwar nach vorher definierten Kennzahlen (Ressourcen, Qualität etc.).

StageGate® ist ein warengeschützter Prozess der Unternehmensberatung von Robert G. Cooper.

Empirische Basis: Beratene Unternehmen aus den 70er und 80er Jahren.

8

„Um dem Prozess auch gerecht zu werden, werden immer alle Dokumente erstellt, die halt da sein müssen beim Gate, damit der Haken dran ist. Und (...) Sie kriegen genau die Kennzahlen, die Sie brauchen – da sorgen die Mitarbeiter schon dafür.“

„Jeder hebt die Hand, obwohl jeder weiß: die Maschine ist noch nicht serienreif. Aber Hauptsache, wir gehen wie geplant durchs Gate.“

„Das Witzige an der Situation ist ja, dass jedem bewusst ist, dass der Prozess so nicht funktioniert. (...) Man lebt in einer Scheinwelt. Also die Scheinwelt ist der Prozess und agiert wird aber anders. Und das ist bewusst in allen Hierarchieebenen.“

9

Empirische Folgen

Prozess passt an vielen Stellen nicht – muss aber „befriedigt“ werden.

Ungleichbehandlung bei Begründung und Legitimierung der Entscheidung
Wer nicht durch das Gate will, wird begründungspflichtig. Wer durchwinkt – nicht.

Prozessschritte nach FuE sind strukturell benachteiligt.

Zu frühen Entscheidungszeitpunkten ist vieles noch nicht bei ihnen „angekommen“. Konsequenzen von Fehleinschätzungen (aller) aber kulminieren „hinten“.

Autonomie und Beteiligung

Wird teils als Schein empfunden.

Erfahrung eines Overrulings der Planung „von unten“ durch Entscheidung „von oben“.

Transparenz produziert unfreiwillig „bad stories“

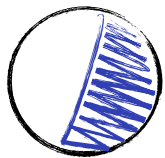
Wenn Planung nicht realistisch, dann suggeriert Transparenz der Zahlen Scheitern.

Erhöhung der Belastung

Widerspruch Real- und Soll-Prozess macht Arbeit (Passfähigkeit herstellen).

Soll-Prozess macht selbst Arbeit (Planungs-, Legitimierungs-, Berichtsaufwände)

10



Die Befragten empfinden im Durchschnitt über die Hälfte ihrer realen Arbeitszeit als abseits ihrer Kernaufgabe.



Rund die Hälfte der Befragten beschreiben ihre Belastungssituation als dauerhaft „am Anschlag“.



Schilderungen sind umso eindringlicher und drastischer je länger und durchgängiger StageGate umgesetzt ist.

11

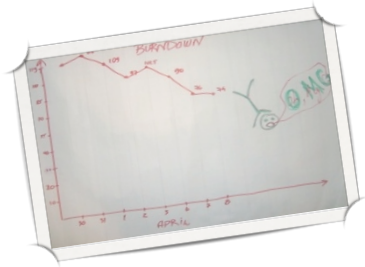
Wissen ist mehr: Arbeitsvermögen als konzeptueller Background

Projektplanung folgt weitgehend tayloristischen Prinzipien.
Negiert und (ver-)nutzt Erfahrungswissen implizit.

Einerseits Ausweitung: Stage Gate und seine Folgen.

Andererseits: Agiles Projektmanagement als postfordistische Antwort.
Nutzt und stützt Erfahrungswissen.

Wird (noch?) gelebt in unterschiedlichen Kulturen.



Planung im Team
Arbeitsprozessorientiert
Im Prozess statt ex ante
Nah am Kundennutzen
Lean

Scrum



Scrum Team
Scrum Master
Product Owner
Daily Scrum
Sprintplanung
Back Log
User Stories

Scrambled Scrum?



Mittel zur internen Kommunikation

Zentrale Methode Daily Scrum

Länge/Inhalt angepasst an tatsächlichen Austauschbedarf

Auch Sprintplanung kommunikationsbetont

Austausch oft projekt- und teamübergreifend

kommunikationsorientiert



Stabilisierung der eigenen Prozesse durch Kurzfristplanung.

Wichtigste Methode: Sprintplanung.

Feinplanung kombiniert mit klassischem Projektmanagement.

Dadurch: Integration von Hierarchie, wenig Empowerment.

stabilitäts- und produktorientiert



Sprint als Schutzraum für das Entwicklerteam.

Schätzung und Priorisierung im Sprint ernstgenommen.

Kommunikation des (Un-)Möglichen an (interne) Kunden.

Schutz vor Überlast bei realistischer Planung.

Wird von Außen teils als unflexibel empfunden.

schutz- und prozessorientiert



Versuch, Scrum nach Vorgaben zu leben.

Auch bei gegenläufigen Anforderungen.

Teaminterne Bedarfe werden an Methodik angepasst.

Grenze spätestens der nicht scrumfähige Kunde.

lehrbuchorientiert



**Wir arbeiten nicht
nach Lehrbuch,
sondern...**



**Wir arbeiten
noch nicht
nach Lehrbuch.**



Wissen ist mehr: Arbeitsvermögen als konzeptueller Background

Projektplanung folgt weitgehend tayloristischen Prinzipien.
Negiert und (ver-)nutzt Erfahrungswissen implizit.

Einerseits Ausweitung: Stage Gate und seine Folgen.

Andererseits: Agiles Projektmanagement als postfordistische Antwort.
Nutzt und stützt Erfahrungswissen.

Wird (noch?) gelebt in unterschiedlichen Kulturen.

Schutz vor neuer Qualität der (oder totale) Kommodifizierung?



Agiles Projektmanagement

Projektmanagement → Individuum

Arbeitsprozesse und -bedarfe

← **Beispiel** →

← **Anpassung** →

← **Richtschnur** →



Konventionelles Projektmanagement

Individuum → Projektmanagement

Geschäftsprozess

Doppelcharakter des Wissens

Wissen bleibt an Kontexte gebunden – abhängig von individuellen Erfahrungen, situativen Konstellationen und soziale Praktiken ist es nicht beliebig reproduzierbar.

Im Unternehmensumfeld ist Wissen immer auch mit Machtstrukturen verwoben – es wird genutzt, negiert, diskriminiert, formalisiert und commodifiziert.

Agile Methoden – wenn sie ernsthaft gelebt werden – machen Erfahrungswissen nutzbar ohne es zu kommodifizieren. Erfahrungswissen wird anerkannt und: die Grenzen seiner Formalisierung.

Vorherrschend bleibt aber der Versuch der Verbindung des einen mit dem anderen. Denn der Kontext ist und bleibt eben immer auch: Verwertung.