

menschenleeren Fabriken, die Erfindung des PC und die rasante Weiterentwicklung von Datenspeicherkapazitäten brachten den nächsten Schub an Veränderung. Die in den 80er-Jahren überholten Arbeitssysteme und -prozesse wurden durch das japanische (von Taiichi Ohno bei Toyota eingeführte) Produktionssystem des Kaizen und Kanban revolutioniert und wir lernten, dass ein Verbesserungsprozess niemals aufhört. Gruppenarbeit und Arbeitsteams bestimmten von nun an das Bild in den Unternehmen. Das Prozessmanagement löste isolierte und auf Controlling ausgerichtete Verfahrensweisen ab. Die IT-Technologie entwickelte sich weiter, das digitale Zeitalter hielt Einzug.

1.1 Ständig neue Säue im Dorf

Vernetzte Systeme bringen uns heute enorme Zeitgewinne in der Bearbeitung von Aufgaben und Produkten, die Welt ist kleiner geworden durch Globalisierung und weltweites Internet. Kaum haben wir uns daran gewöhnt, wird nun die VUCA-Welt ausgerufen: Nichts ist mehr, wie es war. Wir sind neuen Parametern, der Volatility, der Uncertainty, der Complexity und der Ambiguity ausgeliefert. Algorithmen und künstliche Intelligenz werden einen Teil der reproduktiven Jobs übernehmen. [Wir sind bei Industrie bzw. Arbeit 4.0 angekommen.](#)



Abb. 1: Von der analogen zur digitalen Welt.

Kaum dachten wir, es sei jetzt mal gut mit all dem Change, kamen die nächsten Begrifflichkeiten auf – wie **Disruption und Agilität** –, wurden als ultrawichtig und alternativlos bezeichnet und wie die Säue durchs Dorf durch die Büros und Werkshallen getrieben. Mancher konnte sich mit einem Sprung zur Seite gerade noch retten, mancher musste mit der Meute im Nacken einen

schnelleren Gang einlegen und mancher blieb niedergetrampelt auf dem Boden zurück und schaute der Staubwolke hinterher. Mit einem gedanklichen Schlenker in die Gastronomie sei unterstrichen, dass auch in diesem Fall **nichts so heiß gegessen wie gekocht** wird. So gilt es, den Blick auf das Wesentliche zu richten, nämlich auf die Frage, was das alles mit mir und meinem Unternehmen zu tun hat und welche Konsequenzen ich ziehen muss – oder auch nicht. Der Fokus liegt also auf der individuellen Betrachtung des einzelnen Business und dem Nutzen, den die Auseinandersetzung mit den neuen Themen wirklich bringen kann.

AGIL nach Parsons

Nach Talcott Parsons muss jedes existierende oder denkbare System vier Funktionen erfüllen, um seine Existenz erhalten zu

können:

1. **A-daption** (Anpassung): die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren, sich anzupassen.
2. **G-oal Attainment** (Zielverfolgung): die Fähigkeit eines Systems, Ziele zu definieren und zu verfolgen.
3. **I-ntegration** (Eingliederung): die Fähigkeit eines Systems, Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern.
4. **L-atency** oder Latent Pattern Maintenance (Aufrechterhaltung): die Fähigkeit eines Systems, grundlegende Strukturen und Muster aufrechtzuerhalten.

Prüfen Sie doch einfach mal, ob Ihre Unternehmensstruktur sich nicht genau schon an diesen Parametern orientiert.

Viele Ideen sind letztlich alter Wein in neuen