

Podcast: Agiles Arbeiten zwischen Ermächtigung und Ausbeutung
Chancen und Grenzen der agilen Organisation

Podcastreihe „Arbeitswelt heute“
Mit dem Thema: Agile Organisation

Produziert von den Studierenden:

Ronja Philipp
Julia Scholz
Clemens Scheerer

Definition Agilität

Klassische Organisationsformen haben meist starre hierarchische Strukturen und werden nach dem Top-down-Prinzip kontrolliert (vgl. Samuelis, 2018, o.S.).

Die Arbeitswelt und auch die Gesellschaft befindet sich jedoch in einem steten Wandel und so haben sich – unter anderem durch die Digitalisierung – die Anforderungen an sie stark verändert (vgl. Samuelis, 2018, o.S.). Organisationen haben nun mit verschiedenen Herausforderungen zu kämpfen; sie müssen einerseits nach außen hin auf die schnelllebigen und veränderten Markt- und Kundenanforderungen reagieren, andererseits nach innen eine moderne Organisationskultur pflegen, um ihre MitarbeiterInnen nicht an die immer größer werdende Konkurrenz zu verlieren. Es besteht also aus organisatorischer Sicht ein Handlungsbedarf, bei dem der Ansatz der Agilität einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Es ist gar nicht so einfach Agilität zu definieren und es gibt viele verschiedene Definitionen, bzw. benutzen viele Menschen den Begriff fast schon umgangssprachlich und sehr unscharf (vgl. Termer; Nissen, 2014, S. 5). Zunächst einmal kommt der Begriff *‘agil’* aus dem lateinischen und bedeutet so viel wie regsam, beweglich, wendig, eifrig. Während er ursprünglich auf die Beschreibung des Menschen abzielte, lässt er sich „aber auch auf den organisatorischen Kontext übertragen“ (s. Rahn, 2018, S. 5). Hier bezieht sich der Begriff agil v.a. auf die Schnelligkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit (vgl. Eckstein; Buck, 2020, S. 15) von Organisations- bzw. Arbeitsprozessen. Diese Bestandteile finden sich als Überschneidung auch in den meisten Definitionen wieder (vgl. Rahn, 2018, S. 6).

Rahn zitiert in seinem Buch eine Definition des Iacocca Institute, die folgendermaßen lautet:

„A manufacturing system with extraordinary capability to meet the rapidly changing needs of the market place. A system, that can shift quickly among product models or between product lines, ideally in real-time response to customer demand“ (s. Rahn, 2018, S. 5)

Umsetzung Agilität

Bereits in den frühen 50er Jahren taucht der Begriff der Agilität im wissenschaftlichen Kontext auf. Aber erst in den 90er Jahren beginnt eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Terminus (vgl. Rahn, 2018, S. 5f).

Das heutige Agilitätsverständnis basiert aber vor allem auf dem agilen „Softwaremanifest“ aus dem Jahre 2001, in welchem langwierige Entwicklungszyklen von kurzzyklischen abgelöst werden sollen, sogenannten Sprints (= intensive Arbeitsphasen) (vgl. Samuelis, 2018, o.S.).

Bei agilen Arbeitsprozessen wird also nicht mehr ein langwieriges und in weiter Ferne liegendes Ziel festgelegt, sondern die Projekte werden in kleine Schritte unterteilt, priorisiert und umgesetzt. Regelmäßig bespricht das Projektteam den aktuellen Stand und präsentiert dies den Auftraggebern. So ist es möglich, sehr früh Rückmeldungen vom Kunden einzuholen und weitere Schritte anzupassen. Wichtige Voraussetzungen für agiles Arbeiten sind Vertrauen, eine offene Fehlerkultur und Reflexionen. Auch muss es den Projektteams ermöglicht werden, in hohem Maße eigenverantwortlich und selbstorganisiert arbeiten zu können. Nur so können schnelle Entscheidungen getroffen werden, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Die gewonnenen Erfahrungen werden kontinuierlich in den weiteren Prozess eingebunden und stellen einen intensiven Lernprozess dar.

In dem eben erwähnten Manifest wurden vier agile „Werte“ und 12 „Prinzipien“ niedergeschrieben. Obwohl diese ursprünglich speziell auf die Softwareentwicklung zugeschnitten wurden, lassen sie sich auch auf andere Bereiche übertragen.

Vier agile „Werte“ des Softwaremanifests (vgl. b. Wille; Müller, 2019, S. 3)

1. *Individuen und Interaktionen* (sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge)
2. *Funktionierende Software* (ist wichtiger als umfassende Dokumentation)
3. *Zusammenarbeit mit Kunden* (ist wichtiger als Vertragsverhandlungen)
4. *Auf Veränderungen reagieren* (ist wichtiger als das Befolgen eines Plans)

Eckstein und Buck leiten diese Werte aus dem agilen Manifest für den unternehmensweiten Einsatz ab (vgl. Eckstein; Buck, 2018, S. 50f):

• **Selbstorganisation** (vgl. Eckstein; Buck, 2018, S. 51-56)

- = Ein System -z.B. Team – verfolgt „seine Sache zielbewusst“ ohne externe Kontrolle
- Selbstorganisation benötigt gemeinsame Ziele, aktive Mitwirkung aller und gleichberechtigte Rollenverteilungen → durch Gemeinschaft das gemeinsame Ziel erreichen
- Um oligarchische Strukturen zu vermeiden und eine Selbstorganisation zu ermöglichen, muss das Management dem Team einerseits Vertrauen entgegen-bringen, andererseits geeignete Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen

• **Transparenz** (vgl. Eckstein; Buck, 2018, S. 61)

- = Zugang zu allen notwendigen Informationen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können

- Transparenz dient der Schaffung von Strukturen und dem effektiven Informationsaustausch, sie kann z.T. lange bestehende Probleme sichtbar (und somit veränderbar) machen
 - Dafür müssen verfestigte Vorgehensweisen aufgebrochen und evt. entstehende Unannehmlichkeiten ausgehalten, bzw. Herausforderungen angenommen werden
- **konstanter Kundenfokus** (vgl. Eckstein; Buck, 2018, S. 65f)
 - = Abgleich der Interessen der Kunden (z.B. auch Aktionäre) mit denjenigen des Anbieters von Dienstleistungen oder Produkten
 - Ausgewogene Kundenorientierung, um die Bedürfnisse aller Parteien zu unterstützen
 - Konstante Kundenorientierung macht gemeinsames Lernen erforderlich (regelmäßige Lieferungen <-> regelmäßiges Feedback)
 - **kontinuierliches Lernen** (vgl. Eckstein; Buck, 2018, S. 79ff)
 - = ständige Weiterentwicklung persönlicher und kollektiver Fähigkeiten
 - Benötigt regelmäßiges Feedback / Retrospektiven
 - Druck im Unternehmen kann dazu führen, dass Weiterbildungen der Mitarbeitenden gekürzt, bzw. auf die Retrospektive in agilen Teams verzichtet wird → das Team muss den Prinzipien auch unter Stress treu sein
 - Das Gelernte soll in die agilen Prozesse integriert werden, dafür benötigt es eine Fehlerfreundliche Kultur, Offenheit und Vertrauen

12 Prinzipien (s. Wikipedia, 2020, o.S.)

1. **Zufriedenstellung des Kunden** durch frühe und kontinuierliche Auslieferung von wertvoller Software
2. **Agile Prozesse nutzen Veränderungen** (selbst spät in der Entwicklung) zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. **Lieferung von funktionierender Software** in regelmäßigen, bevorzugt kurzen Zeitspannen (wenige Wochen oder Monate)
4. Nahezu tägliche **Zusammenarbeit von Fachexperten und Entwicklern** während des Projektes (Bsp.: Gemeinsamer Code-Besitz (Collective Code Ownership))
5. **Bereitstellung des Umfeldes und der Unterstützung**, welche von motivierten Individuen für die Aufgabenerfüllung benötigt wird
6. **Informationsübertragung** nach Möglichkeit im Gespräch von Angesicht zu Angesicht
7. Als wichtigstes Fortschrittsmaß gilt die **Funktionsfähigkeit der Software**
8. Einhalten eines **gleichmäßigen Arbeitstempos** von Auftraggebern, Entwicklern und Benutzern für eine nachhaltige Entwicklung
9. Ständiges Augenmerk auf **technische Exzellenz und gutes Design**
10. **Einfachheit** ist essenziell (KISS-Prinzip)
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Designs entstehen in **selbstorganisierten Teams**
12. **Selbstreflexion** der Teams über das eigene Verhalten zur Anpassung im Hinblick auf Steigerung der Effektivität

Entstehung der Agilität im Management

Das Konzept Agilität kommt eigentlich aus der Soziologie und geht auf die Systemtheorie Talcott Parsons zurück. Der hat vier Funktionen benannt die jedes System für seinen Erhalt erfüllen muss (Fischer 2016):: die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren (**Adaptation**), Ziele zu definieren und zu verfolgen (**Goal Attainment**), Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern (**Integration**) und grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (**Latency**). Aus den Anfangsbuchstaben wird dann: AGIL. (vgl. Förster und Wendler 2012, S. 4)

Aufgegriffen wurde das Agil-Schema von der Softwareentwicklung. Schon in 90er gab es erste Überlegungen zu „leichtgewichtigen“ Prozesse und Methoden der Softwareentwicklung, sozusagen als Antwort auf die Digitalisierung, weil die Prozesse bisher zu starr, nicht zeitgemäß und unflexibel waren und gute 10 Jahre Später implementierte fast jede Softwareentwicklung Agile Methoden. Nun das war nun mal der Historische Ursprung, jedoch erklärt es uns noch nicht aus welchen wirtschaftlichen Notwendigkeiten eine solche Entwicklung entstanden ist.

Die Unternehmen haben dann das agile Arbeiten aus der Softwareentwicklung aufgegriffen, um auf Megatrends zu reagieren. Agilität kann auch als Antwort auf die sogenannte VUCA-Welt verstanden werden. Das ist ein Begriff den man besonders im Management-Kontext jetzt immer öfter hört und steht für Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Dabei handelt es sich um eine Beschreibung der heutigen Wirtschaftswelt, die komplexer geworden ist. Die Ursache dessen ist wohl mitunter in der Digitalisierung zu suchen. Der Begriff VUCA kommt aber eigentlich aus einem militärischen Kontext und wurde genutzt, um die Bedingungen des modernen Kriegs zu beschreiben in der irgendwie alles komplizierter geworden ist, es gab auch nicht mehr DEN einen Feind. Dem Begriff stehe ich aber nicht nur wegen seiner Herkunft kritisch gegenüber sondern auch weil ich immer vorsichtig bin, wenn 4 Buchstaben eine ganze Welt erklären sollen. Meiner Erfahrung nach ist das dann doch etwas komplizierter. Angebracht halte ich es von einem VUCA-Konzept zu sprechen, aber eine ganze Welt halte ich dann doch für übertrieben.

Reckwitz` soziologische Perspektive

Das im Jahr 2017 veröffentlichte Buch „Gesellschaft der Singularitäten“ von Andreas Reckwitz erlaubt uns eine Perspektive, die es ermöglicht EINE Erklärung für die Entwicklung der agilen Prozesse und Methoden zu geben. Reckwitz geht davon aus, dass die Logik des Allgemeinen immer weiter zurück gedrängt wird von der Logik des Besonderen, der Singularität. Was meint man er aber damit nun genau?

Bis in die 70-80er Jahre war die strukturbildende Kraft, die des Allgemeinen. Mit einer formalen Rationalisierung, die sich in allen Ebenen feststellen lässt, wie z. B. eine Standardisierung der Güter und Produktionsweisen, die Generalisierung in der Wissenschaft, also die Schaffung von Generellen Annahmen oder die Formalisierung des Rechts. Seit ca. den 80er Jahren ist nun festzustellen, dass sich die Logik des Allgemeinen in den Hintergrund begibt und mehr und mehr die Logik des Besondern durchsetzt. Doch was hat es auf sich mit der Logik des Besondern? (vgl. Reckwitz 2018)

Wir leben in einer Welt in der alles kulturalisiert oder kommodifiziert wird. Es genügt nicht mehr ein funktionales Produkt zu verwenden wie ein Notebook oder Smartphone, es wird kulturalisiert, affektiv aufgeladen. Es geht um eine systematische Hervorbringung von Einzigartigkeiten, den sogenannten Singularitäten. Die Märkte verändern sich dadurch in kulturelle Märkte und somit in einen herrschenden Kulturkapitalismus. Sie sind hochgradig kompetitiv, und wandeln sich zu Attraktivitäts- und Aufmerksamkeitsmärkten, in denen eine Logik von „The Winner takes it all“ dominiert. Die Unternehmen, die ein besonderes, singuläres Gut anbieten können, können auch auf den sich schnell wandelnden Märkten bestehen. (vgl. Reckwitz 2018)

Das war nun ein weiter Bogen, doch das bildet meines Erachtens die Grundlage, für die sich immer weiter ausbreitenden agilen Methoden und Prozesse. Die schnelllebigen Märkte erwarten singuläre Produkte, und diese sind nun mal nicht mit alten Prozessen, die auf eine autoritäre, direkte Steuerung ausgelegt sind, zu produzieren. Bei einer Top-Down Steuerung wird das Potenzial von den Menschen, die näher am Produkt oder an den Märkten dran sind, nicht im Entscheidungsprozess genutzt. Deshalb wird ein Unternehmen nicht aus einem Selbstzweck heraus „agil“, sondern passt sich (zwangsläufig) den komplexen Markt-gegebenheiten eines Käufermarkts an. Dabei spielt auch die digitale Disruption eine Rolle. Das heißt wenn neue Marktteilnehmerinnen wie beispielsweise Google oder Amazon mit neuen disruptiven Innovationen den Markt vollkommen neu ordnen.

Chancen und Grenzen des agilen Arbeitens

Positive Aspekte einer agilen Arbeitsweise aus arbeitnehmerischer Sicht (vgl. a. Wille; Müller, 2018, S. 2f)

Befragungen, z.B. der Ver.di, zeigen auf, dass eine Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeit, dabei helfen Belastungen und Arbeitshetze abzubauen (= agile Prinzipien der Selbst-organisation und des nachhaltigen Arbeitstempos).

Auch steht bei der Verwendung agiler Methoden (= bessere Arbeitsweise) und verbesserten Arbeitsbedingungen der Mensch im Vordergrund. Das Ziel ist es, die Selbstorganisation und Selbstbestimmung der Beschäftigten zu stärken und die Erfahrungen der jeweiligen ExpertInnen optimal zu nutzen – je mehr agile Methoden umgesetzt werden und je mehr die Beschäftigten über zeitliche Ressourcen verfügen, desto größer sind die Möglichkeiten des selbstbestimmten Arbeitens und umso geringer die Belastungen.

Agiles Arbeiten kann dem Entfremdungsphänomen entgegenwirken

Nach Marx ist der Mensch in vierfacher Hinsicht entfremdet von seiner Arbeit. Zum einen ist er von dem Produkt seiner Arbeit entfremdet, der eigenen Tätigkeit, von sich selbst und der Natur und der eigenen Gattung (Der Mensch wird zum Einzelgänger, statt Solidarität kommt es zu Vereinzelung, es entsteht Konkurrenz - jeder gegen jeden). Der Mensch kann sich in dem von ihm geschaffenen Produkt nicht wiederfinden. Die eigene Tätigkeit wird zu etwas abstraktem, mit dem der Mensch sich nicht identifizieren kann. Die Arbeit, die Menschen aus freien Stücken für sich selbst oder ihr Umfeld tätigen, ist nach Marx nicht entfremdet. Die abhängige Lohnarbeit verhindere die Selbstverwirklichung in der Arbeit. Die Entfremdung führe zu einer Verarmung an Körper, Geist und Seele (Rückenbeschwerden, Burnout). Geistige Verelendung durch stumpfsinnige Tätigkeiten (Fließbandarbeit) (vgl. Scobel 2018).

Momentan wird versucht, eine gegenteilige Entwicklung herzustellen: Vermehrt geht es darum, dass der Mensch sich mit den hergestellten Produkten, seiner Tätigkeit und mit dem Unternehmen identifizieren kann. Es geht um Selbstverwirklichung. Die Beschäftigten werden in die Strukturen des Unternehmens eingebunden und in unterschiedlichem Maße an Entscheidungsprozessen beteiligt. Teamarbeit spielt eine große Rolle, der Mensch soll teamfähig und kooperativ handeln. Agiles Arbeiten kann dem Entfremdungscharakter entgegenwirken. So findet es in Teams statt, was die Entfremdung von der eigenen Gattung verhindern kann, sofern statt Konkurrenz Kooperation gefördert wird. Allerdings besteht immer die Gefahr, dass es sich um ein unterentwickeltes Verständnis für das Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation, Herrschaft und Gegenmacht sowie von etablierten demokratischen Institutionen handelt (vgl. Brinkmann 2018, S. 213).

Grenzen der agilen Arbeitsweise aus gewerkschaftlicher Perspektive

Agilität als bestes Mittel, um kapitalistische Ziele zu verfolgen

Agilität ist die Antwort auf die Unberechenbarkeit der Märkte. Diese erfordern eine permanente Reorganisation der Unternehmen und immer neue innovativere Managementkonzepte. Darin liegt der Beweggrund für Unternehmen agile Methoden einzuführen und nicht im Empowerment der Beschäftigten. Es geht nicht um humanistische Grundgedanken. In der Demokratisierung von Unternehmen wird eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung gesehen. Agilität bedeutet eine effizientere und schnellere Anpassung an Marktanforderungen. Deshalb wird Flexibilität von den Beschäftigten gefordert. Das agile Arbeiten bedient sich indirekter Steuerung und bringt die Beschäftigten dazu, die Perspektive des Unternehmens zu übernehmen. Den Beschäftigten wird die Transformation ihres Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung selbst überlassen (Fiehler et al., S. 8).

Die Mitarbeitenden sollen sich stärker mit der Organisation und den Produkten identifizieren. Die Beschäftigten sind grundsätzlich motivierter, wenn sie sich mit den Normen und Werten des Unternehmens identifizieren und eigene Ideen einbringen können (vgl. Kühl 2015, S. 22). Letztlich ist das Ziel immer noch dasselbe: Leistungsfähige Beschäftigte. Der moderne Weg führt allerdings über Selbstbestimmung, Sinnerfüllung und Weiterentwicklung zum Ziel. Zufriedene Mitarbeiter sind produktiver.

Gefahr der unzureichenden Umsetzung der Agilität

Eine der größten Gefahren ist, dass die agilen Methoden unzureichend umgesetzt werden. Zwar sind Unternehmen Anfangs oft begeistert, wenn sie von den neuen, innovativen Arbeitsmethoden hören, aber zögerlich, wenn es darum geht, eine echte Ermächtigung von Beschäftigten umzusetzen. Es braucht eine Veränderung der Unternehmenskultur (vgl. IG Metall 2016).

Demokratisierung vs. Hierarchisierung

Der Wunsch nach Demokratisierung von Unternehmen ist grundsätzlich nicht neu. Ähnliche Entwicklungen haben bereits unter den Namen „flexible Firma“, „innovatives Unternehmen“ oder „lernende Organisation“ stattgefunden. Auch bei Genossenschaften finden wir die Idee des demokratischen Unternehmens wieder. Dort sollte der Besitz von Kapital und das Erbringen von Arbeitskraft auf die gleichen Personen zusammenfallen. Mit einer Abkehr von unserem kapitalistischen System haben die agilen Organisationen allerdings nichts zu tun. Vielmehr ist

es so, dass der Kapitalismus in einem neuen Gewand daherkommt. Kühn konstatiert „Vom Vokabular her erinnern die Reden von Vorstandsvorsitzenden an die Rhetorik der revolutionären Befreiungsbewegungen des vorigen Jahrhunderts.“ (Kühl 2015, S. 20).

Deutlich wird dies, wenn wir uns beispielsweise den Empowermentbegriff ansehen. Dieser kritisch-reflexive, aus der Black-Power-Bewegung entstandene Begriff wird so umfunktioniert, dass sie der neoliberalen Ideologie dienlich ist (Müller et al. 2016, S. 3). Böckling bringt es auf den Punkt, in dem er festhält: „Konzepte wie Aktivierung, Empowerment, Partizipation und Flexibilität, deren Wurzeln auf die Kämpfe sozialer Emanzipationsbewegungen zurückweisen, haben sich in institutionelle Anforderungen und normative Erwartungen verwandelt – Subversion ist zur Produktivkraft geworden“ (Bröckling 2004, S. 14).

Der Begriff Hierarchie hat landläufig keinen guten Ruf. Das hat dazu geführt, dass Unternehmen zu verdeckten Hierarchien greifen. Unternehmen geben sich viel mehr Mühe als früher, diese zu kaschieren (Weilbacher 2017). Hierarchie ist eine Medaille mit zwei Seiten. Auf der einen Seite kann sie Kreativität und Motivation der Beschäftigten verhindern und auf der anderen Seite kann sie notwendig sein, wenn Unternehmen schnelle Entscheidungen treffen müssen. Demokratische Entscheidungsfindung kann die Komplexität erhöhen, benötigt sehr viel Zeit, es ist schwer schnell zu reagieren. An dieser Stelle möchte ich zudem betonen, dass Macht und Herrschaft auch in agilen Organisationen eine wesentliche Rolle spielen. Kontroversen um Macht und Herrschaft sind in kapitalistischen Unternehmen in der Regel eher asymmetrische Auseinandersetzungen. Wenn Machtkämpfe eskalieren ist letztendlich entscheidend, wer das Kapital am Unternehmen hält (Brinkmann 2018, S. 213). Die Auflösung oder Schwächung von Hierarchien kann ferner interne Konkurrenzkämpfe befördern und manchmal Nährboden für heftige Machtkämpfe sein (Kühl 2015, S. 23). Letztlich kann es dann zu anderen Formen der Hierarchie kommen. Max Weber hat den Begriff der „charismatischen Herrschaft“ geprägt. Das wäre dann natürlich auch im agilen Team denkbar, dass jemand aufgrund seiner besonderen Persönlichkeitsmerkmale dann zur inoffiziellen Führungsperson avanciert.

Ferner handelt es sich bei der Mitbestimmung in agilen Unternehmen häufig um eine punktuelle Mitbestimmung. Vergessen werden darf hierbei nicht die Beschäftigtenvertretungen, die kollektive Rechte und Interessen der Belegschaft einfordern. Die Organisation selbst vertritt selbst Interessen, die nicht zwangsläufig dem Gemeinwohl dienen. Agilität schwebt nicht im luftleeren Raum. Wir müssen auch sie innerhalb kapitalistischer Produktionsbedingungen betrachten und da müssen wir uns letztendlich auch die Frage stellen, wie viel Agilität innerhalb kapitalistischer Sachzwänge möglich ist.

Chancen und Grenzen der Agilität aus Sicht der Unternehmen

Für die Unternehmen liegen die Chancen und Möglichkeiten auf der Hand. Einem agilen Unternehmen ist es möglich, sich den Marktgegebenheiten flexibel anzupassen. Bedürfnisse der Konsumierenden können besser in einen agilen Produktionsprozess umgesetzt werden. Es werden kreative, möglichst selbstbestimmte Arbeitsplätze geschaffen, die die Attraktivität in einem hart umkämpften Arbeitsmarkt deutlich steigern. Reckwitz würde dies als Aufbau von Singularitätskapital bezeichnen, ein Unternehmen bietet nicht mehr nur Arbeitsplätze an, sie müssen sich von der Konkurrenz hervorheben, besonders oder eben singular um individuelle

Karrierechancen zu bieten. Agilität mit seinen Werten und Prinzipien ist attraktiv für Arbeitnehmende.

Die Größe der Organisation, sowie ihre Kapitalbeschaffung kann zu großen Herausforderungen führen. Aktionäre haben meist Interesse an kurzfristigen, hohen Gewinnen. Dadurch verkommen die agilen Prozesse in eine scheinbare Gelddruckmaschine. Das führt zu einer Kollision von Werten. Hier stellt sie die Frage wie agil börsennotierte Aktiengesellschaften sein können? Oder inwiefern die eigene Kapitalstruktur im Wege steht? Denn nur wenn ein Unternehmen Agilität in allen Abteilungen umsetzen kann, ist es auch ganzheitlich agil.

Ein anderes Grundproblem ist, dass keine vorgefertigten Konzepte in technologiefernen Bereichen existieren, um Agilität zu implementieren. Agilität kann nicht einfach „gemacht“ werden, sondern muss in die Unternehmensstruktur- und Kultur eingebunden werden. Das stellt viele Unternehmen vor Herausforderungen. Helfen können hierbei die Basiskomponenten agiler Organisationsentwicklung:

1. Ein Pilotprojekt, kleinschrittiges, erprobendes Herantasten mit übergangsweiser oder dauerhafter Koexistenz zu den bestehenden Führungssystemen – anstelle einer abrupten und kompletten Ablösung.
2. dynamisch-selbstorganisierte verteilte Führungsarbeit
3. Klare äußere Rahmenbedingungen und konkrete Struktur und Prozessvorschläge, sowie eine professionelle systemisch-integrale Haltung (also z. B. die Einstellung “Wir verändern das System und nicht die Menschen”)

Eine Organisation die z. B. in kollegialer Führung geübt ist, kann einen passenden Führungsfokus schneller und wirksamer einnehmen als eine, die klassische Führungskräfte gewohnt ist. Die ersten Schritte zu Agilität sind dann geschafft.

Notwendige Aspekte für das Gelingen agilen Arbeitens aus gewerkschaftlicher Perspektive

Wichtig ist es, die Selbstorganisation der Teams sowie ihre Verfügung über zeitliche Ressourcen zu stärken. Dafür braucht es entsprechende Rahmenbedingungen, unterstützt durch betriebliche Regelungen, um die Potenziale zu heben und Arbeitsstress abzubauen (Müller und Wille 2019, S.1).

Das Ergebnis einer Befragung mit dem DGB-Index “Gute Arbeit für den Dienstleistungssektor” zeigte, dass die Arbeitshetze bei digitaler Arbeit größer ist als bei nicht oder kaum digitalisierter Arbeit. Die Arbeitsbelastung hat zugenommen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeit mitwirken können (Müller und Wille 2019, S. 2)

Agiles Arbeiten kann eine Chance darstellen, sofern dabei der Mensch, das Individuum im Mittelpunkt steht. So kann sich dem Ziel einer Stärkung der Selbstorganisation und Selbstbestimmung genähert werden. Ergebnisse aus dem Projekt diGAP („Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“) haben gezeigt, dass die die Arbeitsbelastung umso geringer ist, je größer die Möglichkeiten zum selbstbestimmten Arbeiten sind und je stärker agile Methoden umgesetzt werden. Aber die Ergebnisse haben auch gezeigt, dass es große Probleme in Hinblick auf das nachhaltige Arbeitstempo gibt. Zwei Drittel der agil Beschäftigten machen Überstunden. Vor allem kommt es zur Belastung, wenn agile Methoden nur punktuell bzw. einzelne Methoden umgesetzt werden. Der entscheidendste Faktor ist, den Teams genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen (Müller und Wille 2019, S. 3).

Selbstorganisation stärken

Für gelungenes agiles Arbeiten spielt eine wesentliche Rolle, die Beschäftigten mit den notwendigen Ressourcen und Entscheidungsbefugnissen auszustatten. In Bezug auf die Ressource Zeit bedeutet das, den Teams die für das Projekt notwendige Zeit zur Verfügung zu stellen und Pausen zu ermöglichen. Überstunden dürfen dabei lediglich eine Ausnahme und nicht die Regel darstellen. Die Projektphase muss außerdem vor teamexternen Eingriffen geschützt werden. Wenn dem Team nicht eingeplante Aufgaben übertragen werden, führt dies zu Überstunden und einer erhöhten Arbeitsbelastung. Ferner braucht es stabile Teams, damit eine Teamentwicklung stattfinden kann, die von gegenseitigem Vertrauen, Kollegialität und Kooperation geprägt ist. Das beinhaltet, dass die Mitglieder der Teams nicht in mehreren Projekten eingesetzt werden. Ferner braucht es die Möglichkeit, vergangene Projekte in einem geschützten Rahmen in Hinblick auf Belastungssituationen, Teamkommunikation und Unterstützung durch die Organisation zu reflektieren (Müller und Wille 2019, S. 4).

Rahmenbedingungen für agile Arbeit

Zunächst ist die Grundvoraussetzung für agiles Arbeiten, dass die Beschäftigten der Einführung agiler Methoden zustimmen. In einem partizipatorischen Vorgehen muss herausgefunden werden, ob und welche agilen Methoden infrage kommen. Dabei muss die Beteiligung des Betriebsrates und der Mitarbeiter*innen ermöglicht werden. Ferner müssen die Strukturen für agiles Arbeiten geschaffen werden. Das schließt finanzielle und zeitliche Entscheidungsbefugnisse, geeignete Führung, angemessene Teamgrößen und Qualifikationsangebote mit ein. Agile Rollen sind ein wesentlicher Aspekt der agilen Arbeit. Dazu gehören das Team, *Product Owner* und *Scrum-Master*. Es bedarf einer umfassenden Klärung, welches Profil die jeweiligen Rollen zu erfüllen haben in Hinblick auf die Funktionen und Befugnisse. Kommt es zu Rollenkonflikten, muss es Raum für Aushandlungen geben. Ein zentraler Aspekt ist auch die richtige Besetzung des Scrum-Masters. Besonders wenn dieser durch ehemalige Führungspositionen besetzt wird, kann es zu Rollenkonflikten kommen. Die Aufgabe eines Scrum-Masters ist es, für das Team Probleme aus dem Weg zu schaffen. Er sollte das Team schützen und teameigene Interessen anwaltlich vertreten. Das agile Arbeiten ist für viele Beschäftigte neu und es bedarf einer Heranführung und der Qualifikation. Dazu eignen sich Basisschulungen zu agilen Methoden. Elemente dieser Schulungen können die Vermittlung von Konfliktlösungs- oder rollenspezifischer Kompetenzen sein (Müller und Wille 2019, S. 5).

Fazit

Viele Unternehmen erwarten sich vom agilen Arbeiten mehr Flexibilität und verbinden dies mit einem schnelleren Arbeiten. Eine unzureichende Umsetzung wird allerdings keinen Erfolg bringen und führt auf kurz oder lang zu ausgebrannten Teams. Es braucht eine Senkung von Belastungen, Erhöhung der Autonomie, es muss Überforderung abgebaut und eine ehrliche Ressourcensteuerung erlaubt werden. Dann kann die Agilität für die Arbeitnehmenden eine Chance darstellen (diruj 2019). Es besteht ein Spannungsfeld. Es gibt den Zwang der Gewinnmaximierung, der aus der kapitalistischen Produktionsweise heraus entsteht und der steht nun mal konträr zu der Humanisierung der Arbeitswelt.

Wir können das Dilemmata der Agilität - zwischen Ermächtigung und Ausbeutung nicht auflösen, aber Unternehmen und ihre Führungskräfte auf das enorme Potenzial sowie deren Gefahren bzw. Herausforderungen hinweisen.

Literaturverzeichnis

Brinkmann, Ulrich (2018): Agil in den Abgrund? In: *KD* 7 (3), S. 206–215. DOI: 10.21706/kd-7-3-206.

Bröckling, Ulrich (2004): *Glossar der Gegenwart*. Orig.-Ausg., 1. Aufl. (Edition Suhrkamp).

Diruj (2019): *Agile Arbeitsmethoden gestalten*. Online verfügbar unter: <https://www.diruj.de/agile-arbeitsmethoden-gestalten/>; letzter Zugriff: 09.02.20

Eckstein; Buck, (2018): *Unternehmensweite Agilität – wie Sie Ihr Unternehmen mit den Werten und Prinzipien von Agilität, Beyond Budgeting, Open Space und Soziokratie fit für die Zukunft machen*, Verlag Franz Vahlen München. Online verfügbar unter <https://ezproxy.bib.fh-muenchen.de:2107/10.15358/9783800659685-1/titelei-inhaltsverzeichnis?page=1>

Fischer, Stephan (2016): *Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit*. Hg. v. Haufe-Verlag (Webblog). Online verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaeheigkeit_80_378520.html; letzter Zugriff: 08.02.2020

Fiehler, Fritz; Sauer, Dieter; Seiß, Frank (2010): *Indirekte Steuerung. Eine gewerkschaftspolitische Herausforderung. Diskussionsbeitrag des Arbeitskreises Neue Steuerung*. Hg. v. Tarifpolitik Vorstand. Online verfügbar unter https://www.isf-muenchen.de/pdf/2010_Indirekte_Steuerung.pdf; letzter Zugriff: 08.02.2020

Förster, Kerstin; Wendler, Roy (2012): *Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen*. Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 63/12. Technische Universität Dresden, Dresden

IG Metall (2016): *“Es geht um die echte Ermächtigung der Beschäftigten”*. Online verfügbar unter: <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/zukunft-der-arbeit/digitalisierung/es-geht-um-echte-ermaechtigung-der-beschaefigten>; letzter Zugriff: 09.02.20

Kühl, Stefan (2015): *Wie demokratisch können Unternehmen sein?* In: *wirtschaft-weiterbildung*, S. 19–24. Online verfügbar unter: https://pub.uni-bielefeld.de/download/2757301/2917542/K%C3%BChl%2C_Stefan%2C_2015%2C_Wie_demokratisch_koennen_Unternehmen%20sein%2C_in_ww0615_18-24.pdf; letzter Zugriff: 08.02.2020

Müller, Carsten; Birgmeier, Bernd; Mührel, Eric (Hg.) (2016a): *Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle?* Wiesbaden: Springer VS.

Müller, Nadine; Wille, Christian (2019b): *Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden*, in: *Jahrbuch Gute Arbeit 2019*, Frankfurt/M. [verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit](https://www.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit). Online verfügbar unter <https://gute-agile-projektarbeit.de/publikationen/>; letzter Zugriff: 08.02.2020

Müller, Nadine; Wille, Christian (2019c): *Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP*. verdi, Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin. Online verfügbar unter <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5c04e91b24ac0633c0fdb931/download/Factsheet-5-Gute-agile-Arbeit.pdf>; letzter Zugriff: 08.02.2020

Rahn Maximilian, (2018): *Agiles Personalmanagement*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-658-23022-7_2

Reckwitz, Andreas (2018): *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. 6. Auflage. Berlin: Suhrkamp.

Samuelis, Theresa (2018): *Podcast „Wissen macht Arbeit“ Folge 3: Agil ohne Ende? Prozess ist alles*. Wissenschaftsjahr 2018. Online verfügbar unter: <https://www.dgb.de/themen/++co++c9091fe6-68ca-11e8-aadf-52540088cada>; letzter Zugriff: 08.02.2020

Scobel (2018): Was bedeutet Entfremdung? Online Verfügbar unter <https://www.3sat.de/wissen/scobel/was-bedeutet-entfremdung-100.html>; letzter Zugriff: 09.02.2020

Termer Frank; Nissen Volker, (2014): Zum Begriff der Agilität - Betrachtungen und Implikationen aus etymologischer Perspektive, Technische Universität Ilmenau. Online verfügbar unter: https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00030307/ilm1-2014200136.pdf; letzter Zugriff: 09.02.2020

Ohl, Marie (2020): VUCA – eine weitere Floskel für den Paradigmenwechsel?; Online Verfügbar unter: <https://die-werteentwicklung.de/blog/artikel/vuca-eine-weitere-floskel-fuer-den-paradigmenwechsel/>; letzter Zugriff: 09.02.2020

Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2020): Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen.

Weilbacher, C. Jan (2017): „Die agile Organisation ist kalter Kaffee“, Online verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee.html>; letzter Zugriff: 09.02.2020

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie (2020): Bearbeitungsstand: 5. Januar 2020, „Agile Softwareentwicklung“. Online verfügbar unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung#Agile_Prinzipien; letzter Zugriff: 09.02.2020