



Das Dilemma in der Organisation

Agile Organisation in einer Arbeitswelt der flexiblen Arbeitsmodelle

Prof. Dr. Jutta Rump

Die Begrifflichkeiten „agil“ und „flexibel“ sind derzeit in aller Munde, wenn es um die Zukunftsfähigkeit von Organisationen geht. Viele Unternehmen und Institutionen sehnen sich danach, sowohl agil als auch flexibel zu agieren. Nicht selten allerdings werden die Begriffe sogar synonym verwendet oder gar vermischt.

Agilität und Flexibilität sind jedoch nicht das Gleiche. Dies kann an einem Beispiel aus der Praxis verdeutlicht werden: Wenn ein agil organisiertes Team im Flow ist, sich also an einem erfolgskritischen Zeitpunkt des Innovationsprozesses befindet, ist es kontraproduktiv, wenn ein Teammitglied oder mehrere Teammitglieder auf die Uhr schauen und feststellen, dass sie gehen müssen, um die Kinder von der Kinderbetreuung abzuholen oder den geplanten Sportaktivitäten nachzugehen. Ebenso ist es hinderlich für einen agilen Teampro-

zess, wenn ein Großteil der Teammitglieder tageweise im Homeoffice arbeitet und dadurch die Zeit für die gemeinsame Bearbeitung kreativer Problemlösungsansätze vor Ort nur sehr eingeschränkt verfügbar ist. In der Konsequenz sind die Ziele und Optionen einer flexiblen Organisationsgestaltung, die insbesondere der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben dient, somit nur bedingt mit der agilen Organisation, deren Ziel die Schaffung von Innovationen ist, kompatibel. Im Umkehrschluss kann ein Arbeitgeber es sich allerdings auch nicht leisten, in einem Innovationsprozess



auf das kreative Potenzial von Teammitgliedern zu verzichten, nur weil diese zeitlich und / oder räumlich nicht uneingeschränkt verfügbar sind. Was ist also die Lösung?

Flexibilität ist nicht gleich Agilität

Sehr häufig wird die Flexibilität in der Organisation u.a. mit flexiblen Arbeitszeitmodellen verbunden. Derartige Arbeitsmodelle ermöglichen den Beschäftigten mehr Souveränität und Selbstbestimmtheit bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Dies entspricht dem derzeitigen Zeitgeist. Es entsteht neben Geld eine neue Währung: ZEIT. Angesichts der Zunahme an Beschleunigung, des Komplexitätszuwachses in unseren Berufs- und Privatleben, von Real Time, von Veränderungen als Normalzustand etc. haben mehr und mehr Menschen den Wunsch, mit ihrer Zeit selbstständiger umzugehen. Damit verbunden ist auch das

Bedürfnis, in Balance zu bleiben bzw. wieder in Balance zu kommen. Nur so ist eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit unter dynamischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgreich zu bewältigen. Viele Arbeitgeber erkennen diese Entwicklung und bieten den Beschäftigten flexible Arbeitsmodelle und -formen an.

Agile Organisation und agile Arbeitsformen dienen einem anderen Ziel und folgen einer anderen Logik. Sie arbeiten selbstbestimmt, selbstorganisiert und ohne klassische Hierarchie – mit dem Ziel, Innovationen zu generieren. Viele Unternehmen und Institutionen streben nach agilen Organisationen und agilen Arbeitsformen mit dem Ziel schneller, wendiger sowie besser zu sein als der Wettbewerber, die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden beständig zu erhöhen, dem Innovationsdruck standzuhalten und die „Nase vorne zu haben“. Agilität lässt sich auf die Primärorganisation und auf die Sekundärorganisation übertragen. Agile Primärorganisation bedeutet, dass die Aufbaustruktur, der Ablauf und die Arbeitsmethoden durch die Prinzipien der Agilität bestimmt werden. Es gibt damit keine klassische Linienorganisation mehr. Eine agile Sekundärorganisation beschreibt den Einsatz von agilen Organisations- und Arbeitsformen sowie agilen Methoden innerhalb einer eher klassischen Organisation.

Agile Organisation vs. Klassische Aufbauorganisation

Auch wenn zahlreiche Expertinnen und Experten bereits seit vielen Jahren propagieren, dass schon bald das bisherige Verständnis der klassischen Aufbauorganisation in Anbetracht der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte und Umfelders sich als eher ungeeignet erweisen wird, so wirkt die Vorstellung von der agilen Organisation dennoch immer wieder wie etwas Neues und Erstrebenswertes. Dabei ist zu berücksichtigen, dass »die eine« agile Organisationsform, die sich auf sämtliche Unternehmen übertragen ließe, nicht existiert. Zudem ist davon auszugehen, dass vor allem in etablierten, gewachsenen Unternehmen eher ein Nebeneinander von unterschiedlichen Organisationsstrukturen und -abläufen entsteht. Es bietet sich daher an, solchen Parallelorganisationen und damit auch Parallelkulturen – zumindest vorerst – ihren eigenen Raum zu geben und sie damit ein Stück weit vom regulären Betrieb zu separieren. Die Idee ist, dem etablierten hierarchischen System ein zweites „Betriebssystem“ mit einer agilen, netzwerkartigen Struktur (zum Beispiel als Digi-Factory, Innovation-Lab, Think Tank etc.) zur Seite zu stellen, welches ständig an Fragen der Unterneh-

mensstrategie und Innovationen arbeitet. Das Unternehmen wird also mit zwei „Betriebssystemen“ ausgestattet: Eines für das Tagesgeschäft und eines, um konstant nach neuen Lösungen und Ideen zu suchen.

Der Weg zur agilen Organisation

Wenn sich Unternehmen auf den Weg zur agilen Organisation machen möchten, lässt sich dies auf zwei Arten umsetzen. Zum einen ist ein radikaler Umbruch denkbar, bei dem Agilität gewissermaßen „top down“ angeordnet wird und alle Prozesse und Strukturen betrifft. Entscheidend sind hierbei die Konsequenz, Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit seitens der Führungsebene, um alle Beschäftigten mitzunehmen. Weniger radikal lässt sich vorgehen, indem zunächst kleinere Einheiten oder auch einzelne Prozessschritte „agil“ werden. Beispiele hierfür sind die Einführung agiler Methoden in Projektsitzungen oder die (möglicherweise zunächst pilothafte) Umwandlung einer Abteilung oder eines Teams in eine agile Einheit, die parallel zu der klassischen Linienorganisation agiert.

Festzuhalten gilt allerdings in jedem Fall, dass der Zustand der Agilität nicht durch das bloße Einführen einer vermeintlich agilen Organisationsstruktur erreicht werden kann. Agilität ist vor allem auch ein Mindset und bedarf einer Reihe von Kompetenzen und Qualifikationen. So ist es ein Trugschluss zu glauben, dass jede und jeder Mitarbeitende die entsprechenden Fähigkeiten und Affinitäten per se mitbringt, agil und damit auch weitgehend hierarchiefrei zu agieren. Sich auf eine neue Form der Organisation und (Selbst-) Führung einzulassen, ist für viele Menschen ungewohnt – sind sie doch sozialisiert, in detaillierter Arbeitsteilung zu handeln und klar definierte Prozesse umzusetzen. Agile Organisations- und Arbeitsformen verlangen den Beschäftigten ein hohes Maß an Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft, Selbstmanagement, Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit im Umgang mit Geschwindigkeit, Komplexitäten und Unsicherheiten ab.

Verknüpfung von Agilität und Flexibilität

Es stellt sich nun die Frage, ob und wenn ja, wie eine Vereinbarkeit von agilen Organisationsformen und flexiblen Arbeitsmodelle geschaffen werden kann. Um die Verknüpfung von Agilität und Flexibilität als Organisationsprinzipien zu erreichen, bedarf es einiger erfolgskritischer Faktoren und Handlungsansätze.

Dazu gehören:

- die Sensibilisierung für die Prinzipien von Agilität und für die Aspekte von Flexibilität,
- die Verdeutlichung der Abgrenzung von Agilität und Flexibilität,
- die Verdeutlichung der Zusammenhänge von Agilität und Flexibilität im Kontext der Transformation,
- die Formulierung von Vorfahrtsregeln im Konfliktfall sowie
- die Schaffung von individueller Veränderungsfähigkeit.

Demgegenüber lassen sich Bedingungen identifizieren, die dazu beitragen, dass sich agile Organisationsformen und flexible Arbeitsmodelle wechselseitig behindern. So kann das Streben nach Zeitsouveränität / Selbstbestimmtheit des bzw. der Einzelnen in Bezug auf Zeit die Selbstorganisation des Teams im Rahmen einer Agilität aushebeln. Auch das Zeitsystem einer agilen Organisationseinheit kann mit dem individuellen Zeitsystem (Privat- und Familienleben) nicht vereinbar sein. Zudem kann die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen und -formen (Zeit / Ort) dann agile Arbeits- und Organisationsformen konterkarieren, wenn ein starkes, dominierendes Streben nach einer Work-Life-Balance vorhanden ist. Nicht zuletzt kann eine fehlende Zeitkompetenz zu einem Konflikt zwischen agiler Einheit und der Anwendung eines flexiblen Arbeitsmodells führen.

An all diesen Schnittstellen und potenziellen Reibungspunkten gilt es proaktiv anzusetzen, um so beiden Zielrichtungen – Agilität und Flexibilität – gleichermaßen gerecht werden zu können.

! Auf dem Pre-Connect Day 2019 stellt sie zum Auftakt des Change Congress die aktuellen Trends und Entwicklungen bei der Zusammenarbeit von Unternehmen vor. Sie erhalten exklusiv als Teilnehmer des Change Congress 100€ Nachlass bei der Anmeldung zum Pre-Connect Day.

Prof. Dr. Jutta Rump

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen sowie Projekt- und Prozessbegleiterin in zahlreichen Unternehmen und Institutionen. In Kürze erscheint der von ihr und Silke Eilers verfasste Herausgeberband „Die vierte Dimension der Digitalisierung: Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen“.

