

»Kranke« Agilität und »gesunde« Agilität. Und was die Unterschiede sind



Seit ein paar Jahren wird vor allem in großen und mittleren Unternehmen über eine »Krankheit« geklagt, die unterschiedliche Symptome auslöst. In der obersten Managementebene ist sie meist nur als Gesprächsthema zu beobachten, dem man zeitweise viel Aufmerksamkeit widmet. Die große Frage ist, ob dann auch entschieden wird, diese so genannte »Agilität« im Unternehmen umzusetzen. Wenn ja, dann sind damit meistens die ganze Organisation oder Teilbereiche einer »Agilitäts-Epidemie« ausgeliefert.

Zuerst löst dieses Wort bei mittlerem Management und MitarbeiterInnen nur Fragezeichen und Verwirrung aus. Wenn es dann aber als Projekt zu konkreten Organisationsänderungen und verbindlichen Veränderungen führt, brechen schmerzhaft Symptome aus. Projektmanagement soll dabei vollständig umstrukturiert oder sogar bestehende Hierarchien abgeschafft werden.

Führungskräfte und MitarbeiterInnen wissen nicht mehr, was und wie sie anordnen sollen bzw. umsetzen dürfen, Regeln widersprechen einander, weil sowohl das Neue gilt als auch das Alte noch Bedeutung hat. Neue agile Verhaltensweisen können weder in ihrer Sinnhaftigkeit erarbeitet und eingeübt werden, weshalb man häufig die gewohnten nicht-agilen Handlungsmuster weiter abspult.

1 ... und wie sie agil geheilt werden kann

An sich wäre Agilität gar nicht schlimm, im Gegenteil: Sie bietet enorme Chancen für die Entwicklung von Organisationen und MitarbeiterInnen in Unternehmen jeglicher Größe und Branche. Entscheidend ist, was man unter Agilität versteht und wie man die Rolle der Menschen und Unternehmenskultur dabei einschätzt. Agilität ist keine Methode, sondern ein Mindshift. Die Art der Zusammenarbeit ändert sich grundlegend, wenn Agilität richtig verstanden und ernstgenommen wird.

Der Hauptgrund dafür, dass agile Formen der Zusammenarbeit zu einer »Krankheit« mutieren können, liegt darin, dass man sich dessen nicht bewusst ist, was Agilität wirklich bedeutet und welche Optionen es dafür gibt. Es handelt sich nicht um »eine Methode« – weder »eine« noch »Methode«. Es ist keine Methode, die man erlernt, einführt und sich danach zertifiziert und Ende. Es handelt sich um einen tiefgreifenden Transforma-

tionsprozess, durch den Entscheidungs- und Machtstrukturen substanziell verändert werden. Entscheidend ist, ob neue Regeln und Strukturen auch die Haltung und Kultur der Zusammenarbeit verändern.

Es ist nicht »eine«, weil es viele verschiedene, sehr unterschiedliche Optionen dafür gibt: Spricht man ausschließlich über agiles Vorgehen zu Projektentwicklung oder über agile Organisationsgestaltung? Welchen Ansatz beziehungsweise welches »Betriebssystem« wählt man und warum? Es macht einen Unterschied, ob man Scrum, SAFe, LeSS bei der Abwicklung von Projekten oder für die Organisationsgestaltung Holacracy, Soziokratie 3.0, Circle Practice, das so genannte »Spotify Modell«, einen Ansatz von Unternehmensspionieren wie W. L. Gore, Semco, Handelsbanken, Premium Cola, hhpberlin etc. einsetzt oder eine individuelle Kombination aus all dem anwenden will. Entscheidend dabei sollte sein, das eigene Unternehmen im Hinblick auf Status quo und Ziele zu analysieren. Darauf aufbauend kann man sich die Vor- und Nachteile des jeweiligen Ansatzes ansehen und für das eigene Unternehmen eine qualifizierte Wahl und Vorgehensweise planen. Will man zuerst nur einen besonders geeigneten Teilbereich als Piloten umstellen oder einen Teilaspekt anwenden, wie z.B. strukturierte Sitzungsformate, um Meetings effektiver zu gestalten? Will man gleich das ganze Unternehmen transformieren oder eine eigene agile Tochterorganisation ausgründen?

Wenn nur ein Teilbereich transformiert wird: Ist man sich dessen bewusst, dass darin dann andere Regeln gelten, die nicht mit dem Rest vermischt werden dürfen? Dass die Schnittstellen ganz klar geregelt und vereinbart werden müssen? Dass keine ManagerInnen von außerhalb in die internen Abläufe des agilen Bereiches in nicht-agiler Art eingreifen dürfen?

Eine weitere Ursache dafür, dass aus einem Potenzialerwecker ein »Krankheitserreger« werden kann, liegt darin, dass sowohl mittleres Management als auch MitarbeiterInnen damit alleine gelassen werden, sobald der »Virus« verstreut wurde. Neues wird gefordert, der notwendige Kompetenzaufbau und Unterstützung für den Shift und Kulturwandel werden allerdings vernachlässigt. Gleichzeitig bleiben die alten Machtstrukturen bestehen. Das daraus resultierende »Mischmasch« löst Verwirrung und Frust aus, statt zusätzliche Produktivität und Entwicklung zu kreieren.

2 Selbstgesteuerte Kompetenzentwicklung bei guter Agilität

Die Entwicklung von breitgefächerten Kompetenzen für viele MitarbeiterInnen in einer Organisation mit dezentraler Entscheidungsmacht erhält hohe Bedeutung, weil durch ihre Beteiligung an Entscheidungen das Gesamtergebnis stark geprägt wird: »Wenn Entscheidungen in Gremien von zehn Leuten getroffen werden, zwingt dich das, die Menschen aufzubauen und weiterzubilden. Wenn man sich um die Menschen nicht kümmert, würde das sofort spürbar werden, weil sie die Entscheidungen treffen«, meinte Sebastian Lang zur Situation bei »Tele Haase«,¹ einem agilen Pionierunternehmen.

Verantwortungsübernahme reduziert auch das Konfliktpotenzial, weil sich für alle MitarbeiterInnen viel mehr Möglichkeiten eröffnen als in einer Pyramidenstruktur: »Früher gab es nur einen Weg, und der ging über ›Leichen‹. Jetzt gibt es viele für das Unternehmen sinnvolle Möglichkeiten. Das eliminiert Konkurrenzfighths.«

Für Sebastian Lang bietet erst die Offenheit organisatorischer Strukturen den Raum, dass Menschen ihre persönlichen Fähigkeiten entdecken und weiterentwickeln können: »Wenn ich den Leuten keine Freiheiten gebe, wie soll ich denn wissen, wo wer hinpasst? Zu uns kommen junge Menschen, die sich im Rahmen ihrer Wünsche und Interessen alles anschauen und sich entwickeln können.«

Eine Offenheit für die Kompetenzentwicklung fördert auch Gleichberechtigung und Diversität: »Wenn früher ein junges Mädchen mit einer abgeschlossenen Lehre zu uns kam, hatte sie keine Möglichkeiten, weil sie eigentlich in einem Kästchen abgestellt war. Jetzt hat sie in unserer Firma alle Möglichkeiten.«

Die Situation bezüglich selbstgesteuerter Weiterbildung bei »Gutmann Aluminium Draht«,² einem Unternehmen, in dem Entscheidungen agil in Kreisen getroffen werden, schildert Michael Wolf: »Eine Unterstützung dazu ist, die Idee dafür zu verbreiten, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Fortbildung selbst in Anspruch nehmen können. Sie bekommen für ihre Bedürfnisse immer eine Begleitung. Der erste Punkt ist die Selbsterlaubnis: Ist es dem Unternehmen recht, wenn ich mich selbst fortbilde?«

Er erwähnt auch die Rolle des Gruppendrucks in selbstgesteuerten Teams »auf Augenhöhe«: »Dadurch kommen wir auch zu Wahrnehmungen, dass ein Bereich sagt: ›Den wollen wir nicht, weil er nicht so sauber arbeitet.‹ Das sind wichtige Wahrnehmungen, weil da jemand Unterstützung braucht, dass jemand sauberer zu arbeiten lernt.«

Die individuelle Kompetenzentwicklung, ihre Inhalte und Geschwindigkeit werden somit in einem dezentral organisierten Unternehmen zu einem primär selbstgesteuerten Prozess. Damit diese Möglichkeiten auch wirklich in Anspruch genommen werden, müssen sowohl organisatorisch als auch individuell die entsprechenden Voraussetzungen gegeben sein. Für die MitarbeiterInnen muss klar und glaubwürdig gemacht werden, dass Kompetenzentwicklung erwünscht ist und bei Rollenverteilung und Fachkarriere transparent berücksichtigt wird.

Die Kompetenzentwicklung kann in Form einer Fachkarriere abgebildet werden, bei der die persönliche Motivation entscheidend für den Aufstieg ist. Bei »ITDesign«³ sind die Stufen der Karriere-Entwicklung und die damit verbundenen Anforderungen transparent, wie Michael Botek, vom Unternehmen »ITDesign«, schildert: »Bei uns ist das Ziel, dass man schon weiß, was man im neuen Jobcode leisten können muss, und zu rund siebzig Prozent macht man das schon. Dann geht man zur Geschäftsführung und startet eine Transition. Das erfahren die anderen nicht, damit die Würde gewahrt bleibt. Jemand, der diesen Jobcode schon hat, wird mein Coach, den ich fragen und um Hilfe bitten kann. Dann startet die Transition, die zumindest ein Jahr dauert. Innerhalb dieses Jahres gibt es immer wieder Gespräche, wo man steht. Am Ende gibt es wieder ein Gespräch, wo geklärt wird, ob die Kriterien erfüllt werden. Bis zum Abschluss gibt es ab der Hälfte der Transition ein Viertel des Zielgehalts von später als Prämie. Wenn man fertig ist, bekommt man das zweite Viertel.«

Dieser Prozess soll den Wechsel erleichtern und das Risiko reduzieren: »Dadurch wird vermieden, dass jemand in die unangenehme Situation kommt, es nicht zu schaffen, und dann eigentlich kündigen muss.«

Vor allem in der Transformationsphase zu mehr Dezentralisierung sind der Aufbau entsprechender Fähigkeiten und Unterstützung beim Finden einer neuen beruflichen Identität häufig entscheidend.

Wenn Kompetenzentwicklung und Weiterbildung allen zugänglich gemacht werden, öffnet sich somit für die MitarbeiterInnen und für das Unternehmen ein großes Potenzial. Spielen formale Kriterien keine oder nur mehr eine geringe Rolle, werden auch viele motivierte Personen aus wenigerqualifizierten Bereichen und mit unterschiedlichen Lebenshintergründen die vorhandene Chance ergreifen. Weiterbildung und Kompetenzentwicklung hängen nicht (mehr) von der Entscheidung auf höherer Ebene ab, sondern geschehen auf Initiative des Einzelnen oder durch Anregung aus der Gruppe der Peers. Welche Kompetenzen im Unternehmen wirksam werden, wird weniger das Organigramm entscheiden, sondern das innere Potenzial und Wesen der Menschen.

Weil es nicht allen Menschen gleich leichtfallen wird, diese Chancen zu nützen und mit der »Neuen Freiheit« umzugehen, muss dem Kulturwandel Zeit gegeben und genügend Unterstützung für die MitarbeiterInnen angeboten werden.

3 Der »Impf«-Plan

Zusammenfassend sind es folgende Fragestellungen und Schlussfolgerungen, die man sich stellen bzw. mit denen man sich auseinandersetzen sollte, um sich gegen die »Krankheit Agilität« zu »impfen« und tatsächlich die Entwicklungs- und Wettbewerbskraft anzutreiben:

1. Will sich das Management wirklich mit grundlegend neuen Formen der Zusammenarbeit beschäftigen, eigene Erfahrungen sammeln und Verhaltensweisen erlernen, um dem Unternehmen neue Dimensionen von KundInnenorientierung, Effektivität, Motivation und Innovation zugänglich zu machen?

¹ www.tele-online.com.

² www.gutmann-wire.com/home.

³ www.itdesign.at.

2. Sieht man in den MitarbeiterInnen Menschen mit unbekanntem Entwicklungspotenzialen, denen man Raum für Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme geben will? Erweckt man nur einige der versteckten »Intrapreneure« zur Aktivität, mobilisiert das unglaubliche Energie für das gesamte Unternehmen.
3. Das Management kann über Agilität nur qualifiziert entscheiden, wenn es sie selbst erlebt und gespürt hat. Auch das (oberste) Management braucht einen fundierten Überblick zu den Optionen für eine agile Transformation. Das ist nur durch persönliche Anwendung und Simulation unterschiedlicher Meeting-Strukturen etc. möglich – wenn auch in geringen »Dosierungen«.
4. Für Management und MitarbeiterInnen bedeutet Agilität einen grundlegenden Mindshift und tägliche Verhaltensänderung – nicht die x-te Umstrukturierung. Vor allem bringt es meist auch eine Neudefinition des Selbstverständnisses sowohl von ManagerInnen als auch von MitarbeiterInnen mit sich:
 - Wer bin ich noch, wenn ich nicht mehr anordnen und disziplinieren kann?
 - Darf ich wirklich entscheiden, und was ist, wenn es dann nicht klappt?
5. Dazu braucht es vor allem Bereitschaft und neue bzw. ungewohnte Kompetenzen, Training, Übung und gegebenenfalls Coaching. Es erfordert die Transparenz vormals »geheimer« Unternehmensdetails. Nicht jede Person wird das (sofort) akzeptieren.
6. Es braucht Zeit: Jahrzehntlang angewandte Verhaltensweisen und Kulturen können nicht von heute auf morgen umgestellt werden. Deshalb braucht es Klarheit und Konsequenz vor allem beim Management. Mit einer offenen Analyse des Status quo kann eine geeignete Umsetzungsstrategie definiert werden.
7. Schließlich, ganz grundlegend, ob mit oder ohne Agilität: Jedes Unternehmen, jede Organisation, jeder Verein, jede Körperschaft, jede Gemeinde etc. sollte sich darüber im Klaren sein, wozu sie überhaupt wirklich existiert. Welche Handlungen sind dafür nützlich, und welche können gelassen werden? Profitabilität bzw. sorgfältige Führung sind dabei ein

selbstverständliches Muss zur Selbsterhaltung, doch welche Wirkung will man hinterlassen bei KundInnen, MitarbeiterInnen, Gesellschaft, in der Welt? Haben MitarbeiterInnen nicht ein Recht darauf, zu erfahren, was der Sinn ihrer Arbeit ist? »Purpose«, »Why«, Seinszweck, Positionierung, Sinn, welches Wort man auch immer dafür wählt, ist sekundär. Gibt es ein gemeinsames Ziel, auf das alle Handlungen hinzielen und das für möglichst alle spürbar sein soll? Werden MitarbeiterInnen aufgefordert, ihren persönlichen Beitrag zur Erreichung des gemeinsamen Zieles zu definieren?

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass gute agile Zusammenarbeit mit dezentraleren Entscheidungen und Verantwortungsübernahme enorme Chancen für die Entwicklung sowohl von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen als auch für die MitarbeiterInnen bietet. Entscheidend ist, sich dessen bewusst zu sein, dass es sich dabei um eine grundlegende Veränderung der Strukturen handelt, dass man die verschiedenen Optionen mit ihren Vor- und Nachteilen kennen sollte, um eine qualifizierte Strategie definieren und die empfohlenen Begleitmaßnahmen durchführen zu können. Damit sind die besten Voraussetzungen für die aktive Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft geschaffen.

Anmerkung

Dieser Beitrag ist die erweiterte verschriftlichte Fassung eines Vortrages, den der Autor anlässlich der Tagung »Digitale Kompetenzen in der Praxis. Nationale und internationale Erfahrungen« am 28. November 2019 in Wien gehalten hat. Diese Tagung wurde gemeinsam vom AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung, der Gewerkschaft der Privatangestellten – Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp) und dem sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Beratungsinstitut abif durchgeführt. Die einschlägigen Tagungsunterlagen können unter www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12858 in der E-Library des AMS-Forschungsnetzwerkes downgeloadet werden. 

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift des Autors

Prof. (FH) Dr. Richard Pircher
Tendlergasse 14a/25
1090 Wien
Tel.: 0699 10029485
E-Mail: office@richardpircher.com
Internet: www.richardpircher.com

Alle Publikationen der Reihe AMS info können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – www.ams-forschungsnetzwerk.at.

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Internet: www.communicatio.cc

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien
Oktober 2020 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

