ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Angerler, Eva

Research Report

Das agile Unternehmen - Managementmode oder tiefgreifender Kulturwandel?

AMS info, No. 493

Provided in Cooperation with:
Public Employment Service Austria (AMS), Vienna

Suggested Citation: Angerler, Eva (2020) : Das agile Unternehmen - Managementmode oder tiefgreifender Kulturwandel?, AMS info, No. 493, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/247476

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

AMS info 493

Eva Angerler

Das agile Unternehmen – Managementmode oder tiefgreifender Kulturwandel?

Agiles Arbeiten steht in vielen Unternehmen auf der Tagesordnung. Agilität soll die Entwicklung von Neuem und Anpassungsfähigkeit bei komplexen Herausforderungen ermöglichen. Agile Methoden für Team- und Projektarbeit sind in der Software-Branche entstanden und haben sich auch in anderen Bereichen bewährt, insbesondere um Innovationen hervorzubringen und kreative Prozesse anzuregen. Agilität wird aber immer öfter auch als Organisationsform für das gesamte Unternehmen eingeführt.

Was steckt hinter dem Hype? Warum schwören so viele UnternehmensberaterInnen auf das Zauberwort »Agilität«? Worin besteht das Erfolgsrezept, und welche Auswirkungen hat das auf die Beschäftigten? Dies versucht der folgende Beitrag zu diskutieren bzw. zu beantworten.[1]

1 Hintergrund und Erfolgsrezept

Hintergrund für die Entstehung des Trends zu Agilität ist das »Manifest für Agile Softwareentwicklung«, das 2001 von SoftwareentwicklerInnen in Utah veröffentlicht wurde, um die so genannten »Agilen Werte« zu proklamieren:[2]

- Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen.
- Funktionierende Software steht über umfassender Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung.
- Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Planes.

Die »Agilen Werte« sind mittlerweile von der Software-Welt auf die gesamte Unternehmenswelt übertragen worden. Kennzeichnend für Unternehmen, die mit Agilität erfolgreich sind, sind ein hoher Grad an Selbstorganisation der Beschäftigten und Dezentralisierung von Entscheidungen.

Im Kern geht es beim agilen Vorgehen um folgende drei Prinzipien, die auf den ersten Blick banal klingen:

- Klare gemeinsame Ziele definieren: Dies bedeutet, dass auf der Ebene des Teams bzw. des Unternehmens allen Beteiligten klar sein muss, was das Ziel (Seinszweck, angestrebte Wirkung) sein soll.
- Wahrnehmen dessen, was ist, statt klammern an vordefinierten Plänen (das bedeutet gut abgestimmtes gemeinsames Vorgehen).
- Vertrauen in den Willen und die Fähigkeiten der Beschäftigten, sinnvoll wirksam zu sein (das ist auch eine Frage des Menschenbildes).

2 Erfahrungen mit Zielvereinbarungen und »Indirekter Steuerung«

Dass weitgehend autonom arbeitende Teams sehr erfolgreich sein können, ist nicht neu. Das kennen wir aus der Diskussion rund um Zielvereinbarungen und »Indirekte Steuerung«. Wir kennen auch die Probleme dabei: Gruppendruck, der durch Wettbewerbsstrukturen gezielt genutzt wird, hohe Zielvorgaben und knappe Personalbemessung, die dazu führen, dass man immer hinten nach ist, und immer umfassendere Leistungs- und Verhaltenskontrollen, ermöglicht durch die digitalen Technologien. Dadurch kommt es zu der paradoxen Entwicklung, dass Freiheit Druck erzeugt, was in erhöhtem Leistungsdruck und längeren Arbeitszeiten zum Ausdruck kommt.[3]

Diese Entwicklungen haben unsere Hoffnungen auf »Humanisierung der Arbeit« durch Selbstorganisation der Teams weitgehend enttäuscht. Was ist also beim Agilitätsansatz anders, sodass Chancen auf »Gute Arbeit« für die Beschäftigten realistisch werden?

Neu bei der Agilität sind also der Grad der Verbindlichkeit und ein grundlegend anderes Führungsverständnis.

1 Dieser Beitrag ist die erweiterte verschriftlichte Fassung eines Vortrages, den die Autorin anlässlich der Tagung »Digitale Kompetenzen in der Praxis. Nationale und internationale Erfahrungen« am 28. November 2019 in Wien gehalten haben. 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.

2 Vgl. Beck et al. 2001.

3 Vgl. Bauer 2019.

3 Dimensionen von Agilität

3.1 Agile Methoden am Beispiel von Scrum

Scrum, das am weitesten verbreitete agile Vorgehensmodell, ist eine zertifizierte Methode und umfasst konkrete Regeln und Strukturen. Charakteristisch ist dabei, dass so genannte »Zielbandbreiten« oder »Zielfelder« definiert werden, man sich schrittweise an ein bestmögliches Ergebnis annähert, und zwar durch relativ kurze Umsetzungsschritte, den so genannten »Sprints«, und regelmäßige Feedback-Zyklen, die der Zielanpassung und Abstimmung dienen.

Die Entscheidungsmacht ist nicht an fixe Personen gebunden, sondern Entscheidungen werden flexibel abgearbeitet. Im Scrum gibt es die Rollen »Product Owner«, »Team« und »Scrum Master«. Der / Die Product-OwnerIn nimmt die Sicht des Kunden bzw. der Kundin ein und verständigt sich mit dem Entwicklungsteam über die Anforderungen. Das Team wählt diejenigen Aufgaben aus, die es im nächsten Sprint bearbeitet. Das Team organisiert sich für den gesamten Prozess vollständig selbst und muss über die entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten verfügen. Der / Die Scrum Master als Experte bzw. Expertin für die Methode unterstützen das Team dabei, die selbst, also vom Team, gesetzten Regeln einzuhalten und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

3.2 Agile Organisationen: Partizipation oder Rationalisierung?

In agilen Organisationen gibt es keine starre Hierarchie, relativ fixe Positionen aufgrund von Beförderungen existieren nicht mehr oder besitzen nur in Ausnahmesituationen Bedeutung. Rollen und Strukturen werden flexibel für die jeweilige Zielerreichung geschaffen, adaptiert und aufgelöst. Als Basis für die agile Organisationsgestaltung werden in der Praxis so genannte »Vorgehensmodelle« oder »Betriebssysteme« verwendet. Beispiele dafür sind Holokratie bzw. Holacracy[4] und Soziokratie[5]. Diese Regelwerke enthalten Vorgehensweisen für Zusammenarbeit, Transparenz und Entscheidungsfindung in den Teams und in der gesamten Organisation und bilden die Basis für eine verbindliche Ausgestaltung im Unternehmen. In dem im IT-Bereich weit verbreiteten Modell der Holacracy etwa werden Spannungen als wichtig angesehen, da sie Hinweise geben, die Organisation weiterzuentwickeln, vorausgesetzt die bestehenden Spannungen werden produktiv bearbeitet und gelöst.

Neuerdings sind BetriebsrätInnen in ihren Unternehmen immer öfter mit internen Umstrukturierungen in Richtung einer agilen Unternehmensorganisation hin konfrontiert. Vielfach werden Teams in »Squads« umbenannt, Bereiche bzw. Abteilungen in »Tribes« und fachliche Vernetzungen in »Guilds«. Diese Bezeichnungen stammen aus dem agilen Organisationsmodell, das der schwedische Musikanbieter »Spotify« entwickelt hat.[6] Der Erfolg des 2006 gegründeten Streamingdienstes »Spotify« wird mit der agilen Organisationsform in Verbindung gebracht, was dazu geführt hat, dass sich viele Großkonzerne das Modell »Spotify« zum Vorbild nehmen.

Oftmals bleibt es bei diesen Nachahmern bei den Überschriften, und Agilität – so das Urteil von BetriebsrätInnen – ist nur ein Aufhänger für klassische Rationalisierung und Flexibilisierung. So werden in vielen Fällen nur einzelne Elemente von Agilität umgesetzt, so z.B. die Transparenz über den Projektfortschritt durch häufige Statusberichte im Team. Viele betroffene Beschäftigte erleben das als Kontrolle ihrer Arbeitsleistung und Belastung.[7] In anderen Unternehmen sind agile Projektmethoden nur für bestimmte Bereiche, wie z.B. Softwareentwicklung, im Einsatz, die Schnittstellen zu den »alten« Unternehmensteilen sind oft unklar. Aber es gibt auch Beispiele, wo Agilität als Organisationsform für das gesamte Unternehmen bottom-up unter breiter Beteiligung der ArbeitnehmerInnen und des Betriebsrates eingeführt worden ist. In diesen Fällen attestieren auch BetriebsrätInnen eine positive Entwicklung für die Beschäftigten.

3.3 Agile Führung als notwendige Voraussetzung für Veränderungen

Wie diese Erfahrungen zeigen, ist es nicht möglich, ein allgemeines Urteil abzugeben. Ob Agilität etwas Gutes für die ArbeitnehmerInnen ist oder nicht, hängt von der Art der Umsetzung ab. Entscheidend dabei ist, ob es Verbindlichkeit in Bezug auf die Regeln und Strukturen des neuen Modells gibt und ob es zu einer wirklichen Kulturveränderung bei der Führung kommt. Das bedeutet mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräume für das jeweilige Team. Für die Führungskräfte und auch die MitarbeiterInnen sind damit neue Rollen und Verhaltensweisen verbunden. ManagerInnen werden zu »EnablerInnen« für diese Entwicklung, müssen aber direkte (Weisungs-)Macht abgeben. Das bringt zwar eine Entlastung der Führungskräfte mit sich, verlangt aber auch Verhaltensänderungen auf einer sehr persönlichen Ebene.

Werden agile Strukturen ohne diese Voraussetzungen eingeführt, besteht die Gefahr, dass sich durch »hierarchisches Hineinregieren« die neuen Strukturen überholen. Auch von außen ins Team getragene Kennzahlen sind kontraproduktiv.

3.4 Agile Kompetenzen

Entscheidend für den Erfolg der agilen Arbeitsweise ist die Selbstorganisation im Team. Das bedeutet für die MitarbeiterInnen, im Rahmen ihrer Aufgabenstellung Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Eine klare Zielorientierung, Selbstreflexionsfähigkeit und Authentizität sind dabei wichtige Qualitäten.

Agilität soll helfen, angesichts komplexer Herausforderungen den Überblick zu bewahren und damit konstruktiv umgehen zu können. Dabei sind ein kritischer Umgang mit Daten bzw. Datensystemen und eine gezielte Vernetzung nötig.

Bei der Lösung von Problemen und der Entwicklung von neuen Ansätzen, z.B. neuen Geschäftsmodellen, haben sich agile Teams bewährt. Kreativität, Entscheidungsfähigkeit, Kenntnisse über Methoden zur Entwicklung von Innovationen, wie z.B. Design Thinking, sind dabei Kompetenzen, die zum Erfolg bei-

4 https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie.
5 https://de.wikipedia.org/wiki/Soziokratie.
6 Vgl. Agile Scrum Group 2020.

7 Vgl. dazu die Ergebnisse des Projektes diGAP: https://gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/Factsheet-5-Gute-agile-Arbeit.pdf.

tragen. Interdisziplinäres Arbeiten ist kennzeichnend, vielfach ist ein fachübergreifender, oft auch interkultureller Wissensaustausch nötig. Beispielsweise müssen im IT-Bereich GestalterInnen und NutzerInnen bereits in frühen Phasen des Entwicklungsprozesses miteinander kommunizieren.

Gute Kommunikation und Zusammenarbeit im Team und mit den Stakeholdern ist also eine zentrale Voraussetzung und Kernkompetenz für Agilität. Kenntnisse über Methoden zum Teilen von Wissen, Arbeiten mit Assistenzsystemen, so z.B. technische Tools für kooperative Zusammenarbeit, sind für die strukturierte und zielorientierte Arbeit ebenso wichtig wie Teamfähigkeit und Kenntnisse über Methoden zur Entscheidungsfindung im Team.

4 »Humanisierung der Arbeit« durch agile Arbeitsorganisation?

Agilität hat grundlegende Auswirkungen auf das betriebliche Gefüge. Eingriffe in Beschäftigungsverhältnisse, Änderungen bei Einstufung / Entlohnung, bei Zielvereinbarungen und Arbeitszeit können z.B. damit verbunden sein.

Die agilen Prinzipien kommen durchaus einer »Humanisierung der Arbeit« entgegen, weil sie die Partizipationschancen für die ArbeitnehmerInnen erhöhen. Allerdings sind auch Belastungssituationen durch Arbeitsintensivierung und das Gefühl der dauernden Kontrolle nicht auszuschließen. Charakteristisch für »Gute agile Projektarbeit« ist nämlich das Prinzip des »Nachhaltigen Tempos«, nach dem regelmäßige Überstunden als inakzeptabel gelten.[8]

Die Entwicklung »Guter Agilität« braucht viel Zeit für eine vertrauensbildende Vorphase, um den nötigen Kulturwandel aufzubauen. Dazu gehört auch, sich als Betriebsrat bzw. Betriebsrätin selbst mit agilen Arbeitsweisen auseinanderzusetzen, so z.B. in Betriebsratssitzungen. Denn um Agilität mitbestimmen zu können, muss man es selber können. Soll Agilität ernsthaft und nachhaltig eingeführt werden, ist sie mit der Entwicklung eines partizipativen Systems verbunden, das verbindliche dezentrale Entscheidungsstrukturen umfasst. Rollen und Ziele müssen klar sein, und Schnittstellen zwischen agilen und hierarchischen Bereichen müssen definiert werden. Regeln müssen für alle gelten. Ein klares Commitment der Führung ist ebenso nötig wie konkrete Vereinbarungen zu den Rahmenbedingungen des Veränderungsprozesses, die sicherstellen, dass die persönliche Entwicklung der ArbeitnehmerInnen im Mittelpunkt steht.

Wird dies vernachlässigt, bleibt Agilität eine bloße Managementmode!

5 Quellen

Agile Scrum Group B.V. (2020): Das Spotify Modell: Agile und Scrum für große Organisationen. Internet: https://agilescrumgroup.de/spotify-modell.

Bauer, Lucia (2019): Zielvereinbarungen: Wie Freiheit Druck erzeugt. 13.06.2019. Internet: https://kompetenz-online.at/2019/06/13/zielvereinbarungen-wie-freiheit-druck-erzeugt.

Beck, Kent / Beedle, Mike / van Bennekum, Arie / Cockburn, Alistair et al. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. Internet: www.agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html [30.04.2020].

8 Vgl. dazu das Projekt »Gute agile Projektarbeit« (diGAP), https://gute-agile-projektarbeit.de.

www.ams-forschungsnetzwerk.at
… ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift der Autorin

Dr. Eva Angerler
GPA-djp – Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier
Alfred-Dallinger-Platz 1
1030 Wien
E-Mail: eva.angerler@gpa-djp.at
Internet: www.gpa-djp.at

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. Versandspesen).

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