

Dieser Beitrag erscheint zuerst in der Zeitschrift PersonalEntwickeln: Christiansen, Frauke: Talent Management – Prozess, Projekt, Kennzahlen und die Auswirkungen der Technologie, in: Laske, S./Orthey A./ Schmid M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. 5.208, Köln, August 2024

Alle Rechte bei Frauke Christiansen und dem Verlag Wolters Kluwer.

Das Ende der Agilität als Organisationsprinzip

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie vielfältig „Agilität“ als Forderung an Unternehmen interpretiert wird,
- welche Formen einer konsequent agil ausgerichteten Aufbauorganisation existieren und
- warum sich Agilität als Organisationsprinzip nicht durchsetzt und nicht durchsetzen kann.

Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Wesentliche Definitionen von „Agilität“ im Unternehmenskontext
 - 2.1. Doing agile
 - 2.2. Being agile
 - 2.3. Structuring agile
- 3 Agile Organisationsformen
 - 3.1. Cluster-Organisation
 - 3.2. Holokratie
- 4 Effekte agile Organisationsformen
 - 4.1. Effekte für Führungskräfte
 - 4.2. Effekte für Mitarbeiter
- 5 Fortschritte in der „agilen Transformation“ und Nutzen
- 6 Gründe für den mangelnden Fortschritt agiler Strukturen
 - 6.1. Fehlende Definition des Begriffs „Agilität“
 - 6.2. Grenzen der Machbarkeit bei agilen Strukturen
 - 6.3. Fehlende Stabilität und Orientierung
 - 6.4. Agilität als vermeintlicher Effizienzhebel
- 7 Fazit
- 8 Literatur

Abstract

Aus einer guten und sinnvollen Handlungsmaxime („mehr Agilität“) wurde ein Organisationsprinzip, das, falsch interpretiert, mehr Ineffizienz als Flexibilität und Geschwindigkeit schafft. Dem Wunsch der Belegschaft nach Stabilität, Ordnung und Transparenz steht eine „agile Organisation“ eher im Weg und gehört deshalb wieder auf den Prüfstand.

Dieser Beitrag zeigt, in welchen Kategorien Agilität definiert werden kann („being agile“, „doing agile“, „structuring agile“), um die Sinnhaftigkeit sowie die Fortschritte der Umsetzung zu bewerten. Unabhängig vom Ausmaß an Umsetzung zeigt sich, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ganz erheblich davon betroffen sind und sich mit neuen Rollen und Anforderungen auseinandersetzen müssen.

Dies zeigt auch die aktuelle Studienlage: Projektfortschritte in den Unternehmen beziehen sich meist auf die verstärkte Einführung von agilen Arbeitsmethoden wie Scrum oder Design Thinking („doing

agile“) und allenfalls auf eine in kleineren Teilbereichen umgesetzte Struktur nach agilen Prinzipien, deren Gesamtnutzen angesichts immenser Umsetzungskosten bezweifelt werden muss.

Dabei liegt, egal welche Definition von Agilität man zugrunde legt, der mangelnde Fortschritt in der Umsetzung sehr häufig am Anfang des Projekts und ist bei keiner anderen Management-Methode so eklatant: die fehlende Definition und Interpretation des Begriffs Agilität. Stattdessen scheint es häufig so, dass einem Trend unreflektiert gefolgt wird, ohne sich die Mühe zu machen, zunächst genau zu ermitteln, aus welchen Gründen man als Unternehmen agiler werden möchte und was das genau bedeutet. Damit fällt insgesamt die Bilanz nach ca. zehn Jahren eher ernüchternd aus.

1 Einführung

„Agilität“: Kein Begriff aus der Management-Welt wurde in den letzten Jahren, insbesondere vor der Pandemie, so „gehyped“ und vielfältig interpretiert. Ursprünglich ein Begriff aus der Softwareentwicklung, ist er inzwischen auch außerhalb der IT ein Thema, nicht nur als Projektmanagement-Methode, sondern auch als Führungsprinzip und Organisationsstruktur. Mit der Vieldeutigkeit ist oft schon ein Scheitern in der Einführung oder „agilen Transformation“ vorbestimmt, da sich Unternehmenslenker und -strategen bzw. deren Berater nicht die Mühe machen, zu definieren, was man in dem Unternehmen darunter verstehen möchte und aus welchem Grund man nun „agil“ werden möchte.

In der Folge wurde aus einer grundsätzlich guten und sinnvollen Methode oder Arbeitsweise ein Organisationsprinzip, das, falsch interpretiert, mehr Ineffizienz als Flexibilität und Geschwindigkeit schafft. Bei vielen Projekten musste man den Eindruck gewinnen, dass unreflektiert einem neuen Management-Trend gefolgt wurde, in der Sorge, etwas zu verpassen und durch vorschnellen Aktionismus eine gute Idee zum Unwort wurde („Sag‘ nicht das A-Wort“). Auch dem Wunsch der Belegschaft nach Stabilität, Ordnung und Transparenz folgend, steht eine „agile Organisation“ eher im Weg und gehört deshalb wieder auf den Prüfstand.

Agiles Arbeiten hat zahlreiche Ursprünge, zwei sind wesentlich (wenn auch sehr verschieden): Zum einen war „Agilität“ eine der Forderungen der „New Work Bewegung“ Ende der 19070er Jahre, die von Prof. Frithjof Bergmann, einem österreichisch-US-amerikanischen Sozialphilosophen, initiiert wurde. Dort wurde Agilität verstanden als Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsplatz und der individuellen Aufgaben. Sein postulierter Wandel der Arbeitswelt forderte die Abkehr von kapitalistischen Arbeitsmodellen: Statt Arbeit als Mittel zum Zweck zu betrachten, sah Bergmann den Menschen und seine Bedürfnisse als zentral in der Arbeitsorganisation an.

Über 20 Jahre später (2001) wurde das Prinzip im „Agile Manifesto – Die 12 Prinzipien der Software-Entwicklung“ aufgegriffen und bezog sich auf die agilen Prozesse, die in der Softwareerstellung gefordert wurden: sich ändernde Anforderungen auch spät in der Entwicklung umzusetzen und schnell auf Kundenwünsche zu deren Vorteil zu reagieren. Gleichzeitig sollten alle Beteiligten ein konstantes Tempo auf unbestimmte Zeit beibehalten.

Ab 2010 wandelte sich das Prinzip der agilen Arbeitsweise zu „Agilität“ als Handlungsmaxime für Unternehmen, befördert durch Überlegungen zu den Auswirkungen der Digitalisierung, damit einhergehender, zunehmender Geschwindigkeit (in Innovation und Produktion), erhöhter Unsicherheit und sich verändernden Umwelt- und Marktentwicklungen. „Agilität“ wurde zum neuen „buzzword“, zum schicken Synonym für Reaktionsgeschwindigkeit, Schnelligkeit, Veränderungsfähigkeit und Flexibilität. Auf einmal musste alles „agil“ sein: „Agile Leadership“, „Agile Teams“, „Agile Recruiting“, „Agile Kultur“, „Agile Personalinstrumente“ etc.

Die Definition von „agil“ als „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ (Duden) bzw. „able to move quickly and easily“, „able to think quickly and in an intelligent way“ (Oxford Dictionary) wurde mit neuer Bedeutung versehen, ohne dass sich jemals eine eindeutige Interpretation in der Management-Terminologie entwickelte. Im Englischen wurde aus dem Adjektiv sogar ein Substantiv:

„Agile“ (nicht zu verwechseln mit „Agility“) und ließ in Funktionsbezeichnungen wie „Head of Agile“ nicht nur die englischen Muttersprachler entweder kopfschüttelnd oder amüsiert zurück.

Aus dieser historischen Entwicklung heraus lassen sich drei Varianten unterscheiden:

1. Unternehmen bzw. Mitarbeiter nutzen agile Methoden („doing agile“).
2. Unternehmen sind „agil“ als Element der Unternehmenskultur („being agile“, „agile mindset“).
3. Unternehmen sind agil organisiert („structuring agile“).

In diesem Beitrag wird vor allem die dritte Variante betrachtet.

2 Wesentliche Definitionen von „Agilität“ im Unternehmenskontext

2.1 Doing agile

Wie bereits ausgeführt, wurde agiles Handeln („doing agile“) zunächst als Methode in der Software-Entwicklung genutzt. Im Fokus sind kurze, überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen („prototyping“), die schnelle Anpassungen an veränderte Kundenwünsche oder Rahmenbedingungen möglich machen. Fehlentwicklungen werden so frühzeitig sichtbar und können bereits im Frühstadium korrigiert werden. Agiles Handeln steht hier für iteratives Vorgehen, laterales Führen, interdisziplinäre und cross-funktionale Teamarbeit sowie organisierte Selbstverantwortung.

Aus der Software-Entwicklung folgte anschließend die Übertragung auf allgemeines Projektmanagement. Agile Projektmethoden wie z. B. Scrum lösten klassische Wasserfallmodelle ab. „Backlogs“, „Sprints“ und „Reviews“ ersetzen (klassische) Projektstrukturpläne und Meilensteinplanung. Parallel entwickelten sich neue Projektmanagement-Rollen: „Product Owner“, „Scrum Master“ und „Agile Coaches“. Folgende Prinzipien bzw. Arbeitsweisen sind eng mit agilem Handeln verknüpft und werden als „agile Methode“ geführt:

- **Design Thinking:** Innovationsansatz, der die Bedürfnisse der Nutzer in den Vordergrund stellt, die im Team analysiert und bearbeitet werden.
- **Service-Design** bezeichnet den Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen. Dieses Konzept legt den Fokus auf die Kundeninteraktion entlang der Customer Journey.
- **Kanban:** Ursprünglich ein Ansatz aus der Produktionssteuerung und Fertigungsplanung wird er nun populär, um Aufgabenverteilung zu koordinieren und zu steuern.
- **Scrum:** Vorgehen im agilen Projektmanagement, das Teams dabei unterstützt, ihre Arbeit mithilfe einiger Werte, Prinzipien und Praktiken zu strukturieren und zu verwalten. „Scrum“ steht im Rugby für „Gedränge“ – und genau wie ein Rugbyteam, das für das große Spiel trainiert, sind Teams mit Scrum in der Lage, durch Erfahrungen zu lernen, sich selbst zu organisieren und zu reflektieren, um sich kontinuierlich zu verbessern. Scrum wird meist in der Software-Entwicklung genutzt, ist aber auf alle Arten von Teamarbeit anwendbar.
- **SAFe (Scaled-Agile-Framework):** eine Methodensammlung, die aktuelle Best Practices (z. B. Lean, DevOps, Scrum, Kanban etc.) aus der IT-Welt miteinander verknüpft und ihre Vorteile von einzelnen Teams auf Unternehmen in ihrer Gesamtheit überträgt.
- **LeSS (Large-Scale Scrum):** ein Framework zur Skalierung von Scrum für mehrere Teams, die gemeinsam am selben Produkt arbeiten.

2.2 Being agile

Oft auch als „agile mindset“ bezeichnet, handelt es sich bei „being agile“ um eine organisatorische und individuelle Fähigkeit („Unternehmens-DNA“). Damit wird Agilität übersetzt als Veränderungsfähigkeit und die Akzeptanz permanenten Wandels, die agile Unternehmen und ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich schnell anzupassen, Chancen zu identifizieren und zu nutzen.

In einer Studie der Unternehmensberatung Kienbaum wurden dazu mehrere Kriterien oder Kompetenzen („skills“) ermittelt, die eine agile Unternehmenskultur kennzeichnen:

- Moderne Formen der internen Kommunikation – die Verwendung eigener Social Media innerhalb der Firma, die starre Informations- und Abstimmungsstrukturen aufbrechen sollen.
- Entscheidungen werden dort getroffen werden, „wo das Wissen und nicht die disziplinarische Macht sitzt.“ (Kienbaum 2015)
- „Atmende“ Systeme und Verfahren, die schnell und flexibel Veränderungen im Markt aufnehmen und darauf adäquat reagieren können.
- Kunden werden von Beginn an in die Produktentwicklung eingebunden, so dass kontinuierliches Feedback und sofortiger Lerntransfer prozessimmanent sind.

2.3 Structuring agile

Die konsequenteste Form der Agilität ist die „agile Organisation“. Als Organisationsprinzip gilt die „organische oder zellartige Struktur. Sie bestehen durchgehend aus Teams, die hochgradig eigenverantwortlich und ohne klassische Führungskraft arbeiten.“ (Kasch 2013). Für die Organisationsentwicklung bedeute dies, dass sich hierarchisch geprägte Organisationen in Richtung Netzwerkstrukturen entwickeln – auf den Grundlagen Vertrauen, Transparenz, offene Fehlerkultur sowie disziplinierte und leidenschaftliche Selbstverantwortung.

Diese Organisationsform soll es ermöglichen, „in einer unvorhersehbaren Umwelt bessere und schnellere Entscheidungen als ihre Wettbewerber zu treffen. Im Gegensatz zu hierarchischen oder Matrixorganisationen vermeidet die agile Organisation Arbeitsteilung oder Differenzierung im Wertschöpfungsprozess.“ (Kasch 2013).

3 Agile Organisationsformen

3.1 Cluster-Organisation

Wie Abbildung 1 zeigt, sind aus der Perspektive der Organisationsentwicklung mehrere Entwicklungsstufen hin zu einer vollständig agilen Organisationsstruktur möglich: Beginnend mit der Ergänzung einer klassischen Aufbauorganisation (funktional, divisional, Matrix) um agile Methoden (1), gefolgt von der Ergänzung agiler Rollen (2), einer bereichsweisen Einführung einer agilen Struktur (3) bis zur vollständigen Organisation (4), hier in Form der sog. Clusterorganisation.

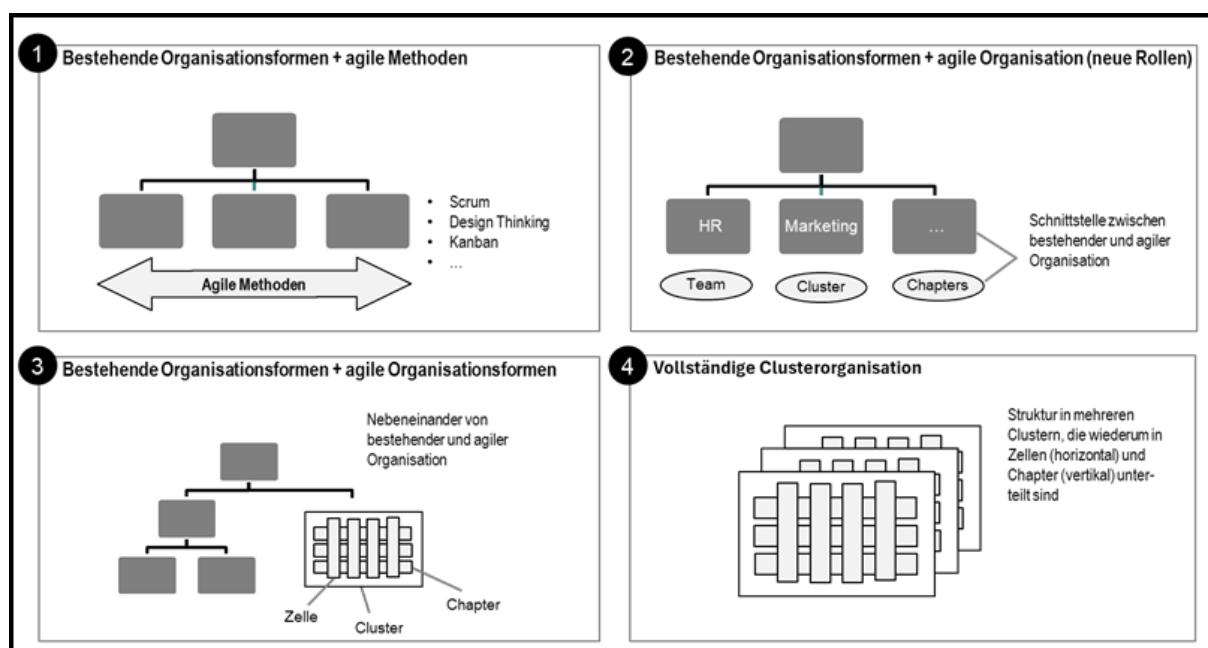


Abb. 1: Entwicklungsstufen agiler Organisationsformen, copyright: Christiansen

In einer Cluster-Organisation sind die wichtigsten Arbeitseinheiten ständige und zeitlich begrenzte Teams von Personen mit sich ergänzenden Fähigkeiten. Typisch ist eine Struktur mit vertikal angeordneten „Zellen“ und horizontal angeordneten „Chaptern“, die zusammen ein „Cluster“ bilden, von denen es wiederum mehrere geben kann (und damit der Weiterführung einer Matrixorganisation entspricht).

Mitarbeiter können zwischen Zellen wechseln und haben möglicherweise noch zusätzliche Rollen als „Scrum Master“ oder „Produktverantwortlicher/Product Owner“. Außerhalb des Clusters stehen „Agile Coaches“, „Architekten“ und „Road Manager“ bereit, damit sich Mitarbeiter in ihrer Zelle/Chapter/Cluster zurechtfinden, um zu koordinieren und bei der Verinnerlichung eines „agile mindset“ zu unterstützen. Es wirkt im Hinblick auf „schnelleres, anpassungsfähigeres, kundenfokussiertes“ Handeln als Paradigma für Agilität zumindest widersprüchlich, wenn nicht-wertschöpfende zusätzliche Rollen und Funktionen notwendig sind, um eine agile Organisation zu schaffen und am Laufen zu halten.

Es stellt sich die Frage, ob es nicht sinnvoller ist, aus einer stabilen (klassischen) Aufbauorganisation heraus, schneller und flexibler auf Marktanforderungen und Kundenwünsche zu reagieren, ohne Zeit damit zu verbringen, Zuständigkeiten herauszufinden und Entscheidungen über mindestens zwei Schnittstellen herbeizuführen.

Von den praktischen Fragen der wechselnden fachlichen und disziplinarischen Zuordnung und Teamzugehörigkeit einmal abgesehen.

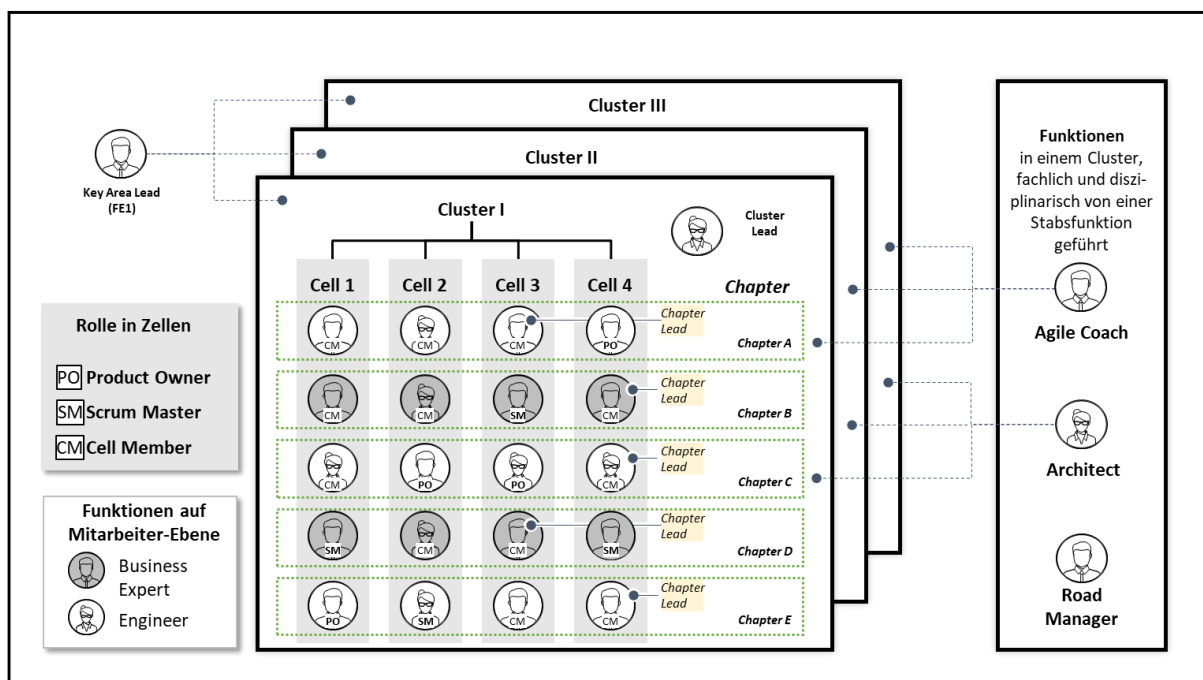


Abb. 2: Cluster-Organisation, übersetzt und adaptiert von einem Klientenbeispiel

3.2 Holokratie

„Holokratie“ oder auch „Holakratie“ (von griechisch holos: ganz und kratia: Autorität, Befehl), bezieht sich auf ein System, das entwickelt wurde, um die ideale Struktur zu schaffen, um Transparenz und Beteiligung an Entscheidungsprozessen in großen Netzwerken und mehrstufigen Unternehmen zu fördern. Erfinder ist der US-amerikanische Unternehmer Brian Robertson, der in seiner Firma Ternary Software Corporation eine verteilte Entscheidungsfindung einführte und jedem Mitarbeiter ermöglichen wollte, an dem zu arbeiten, was er am besten kann.

Daraus wurde die rechtlich geschützte Organisationsmethode „Holacracy[®]“, mit der eine neue Art, eine Organisation zu strukturieren und zu leiten, bezeichnet wird und die die herkömmliche Managementhierarchie ersetzen soll. Sie beinhaltet:

- eine neue und sich entwickelnde Organisationsstruktur,
- innovative Meeting-Praktiken, die auf eine schnelle Durchführung ausgelegt sind,
- eine veränderte Denkweise hin zu größerer Autonomie und eigenem Handeln.

Eine typische Form der Abbildung einer holokratischen Organisation ist eine von ineinandergreifenden, sich überschneidenden Kreisen:

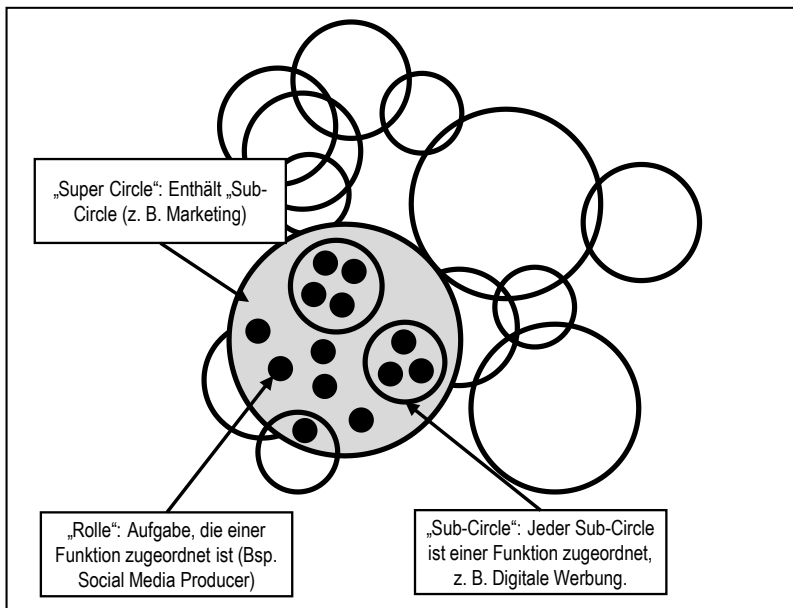


Abb. 3: Holokratie als agile Organisationsvariante, adaptiert und übersetzt nach Tony Hsieh „Holacracy vs. Hierarchy“

Kennzeichnend für eine holokratische Organisation sind die Elemente „Rolle“ (Aufgabe), „Sub-Circle“ (Funktion) und „Super-Circle“ (als Gruppe von Sub-Circles/Funktionen).

Anstatt von oben nach unten zu agieren, wird die Macht in der gesamten Organisation verteilt, was dem Einzelnen und den Teams mehr Freiheit zur Selbstverwaltung gibt, während sie gleichzeitig auf den Zweck der Organisation ausgerichtet bleiben. Es gibt immer noch eine gewisse Form von Struktur und Hierarchie, aber sie basiert nicht so sehr auf Personen, sondern auf Kreisen oder dem, was die meisten Menschen als Abteilungen bezeichnen würden. Dabei nimmt die Holokratie die Befugnisse, die traditionell Führungskräften und Managern vorbehalten sind, und verteilt sie auf alle Mitarbeiter.

Die wesentlichen Prinzipien sind:

Zweckorientierung:

- Holokratie-getriebene Organisationen konzentrieren sich auf jeder Skalenebene auf den Zweck: organisatorischer, teambezogener und individueller Zweck.
- Jedes Teammitglied richtet seine Energie auf die Mission der Organisation aus und setzt so sein volles Potenzial frei.

Reaktionsschnelligkeit:

- Jeder Einzelne fungiert als „Sensor“ für die Organisation und hat direkte Möglichkeiten, seine Herausforderungen und Chancen in organisatorische Veränderungen umzusetzen.

Explizite „Spielregeln“:

- Holokratie ersetzt die Managementhierarchie durch ein explizites und einfaches Regelwerk, das klare Erwartungen setzt.
- Das Regelwerk beseitigt das Rätselraten darüber, wie die Arbeit erledigt wird, untergräbt die versteckte Machtdynamik und schafft klarere Arbeitsbeziehungen.

Transparente Rollen und Verantwortlichkeiten:

- Statische Stellenbeschreibungen werden zu dynamischen Rollen und Zuständigkeiten, die transparent sind und sich mit den Veränderungen in der Organisation weiterentwickeln.
- Diese Klarheit lässt sich mit dem Wachstum der Organisation skalieren, wodurch die Arbeit effizienter wird, und klare Verantwortlichkeiten erhalten bleiben.

4 Effekte agiler Organisationsformen

4.1 Effekte für Führungskräfte

Welchen Veränderungen sehen sich Führungskräfte bei einer konsequent agil organisierten Organisationsstruktur gegenüber? Abbildung 4 zeigt die wesentlichen Unterschiede in einer klassischen Aufbauorganisation und einer agilen Struktur:

Standard	Agil
Know-how: Operations und Controlling	Know-how: Digitalisierung und Agilität
Entscheidungen im großen Kreis, konsensgetrieben und erfahrungsbasiert	Entscheidungen, soweit wie möglich delegiert, schnell, software-unterstützt
Key skills: Fachwissen, Steuerung, Controlling	Key skills: Kommunikation, Selbstreflektion, Motivation, Konfliktlösung durch Moderation
Führungsgrundsatz: eher hierarchisch, vertikal, klare Vorgaben. Führung lokaler Teams „vor Ort“	Führungsgrundsatz: partizipativ, auch horizontal, Raum für Eigenverantwortung, Führung virtueller Teams
Karrierpfad: über Führungsverantwortung, Führungsposition i.d.R. „zementiert“, mit Privilegien verbunden	Karrierpfad über Projekterfolge, Ausmaß an gewonnenen und entwickelten Talenten, Führungsverantwortung variabel i. S. von Teamgröße und Hierarchie; „Insignien“ einer Führungsposition verschwinden
Macht über Position	Macht über Grad der Vernetzung, Anzahl der Mitarbeiter als „Follower“, über Schnelligkeit der Umsetzung
Dogma: Selbstbehauptung und Egozentrismus	Dogma: Gleicher unter Gleichen in einem flexiblen Teamgefüge, Altruismus zum Wohle des Unternehmens

Abb. 4: Rolle der Führungskräfte in klassischen und agilen Strukturen, copyright: Christiansen

Ein ganz wesentlicher und vielleicht entscheidender Unterschied für die Führungskräfte liegt in der Aufgabe/Abgabe von Kontrolle: Was früher undenkbar war, wird zur Normalität: Beschäftigte krempeln Produktionsabläufe um, Algorithmen stellen die Produktionsplanung auf den Kopf und Mitarbeiter suchen sich die Aufgabe, die sie am besten können (oder mögen). Diese Forderung nach Eigenverantwortung und Selbststeuerung legt für die Führungskräfte den Fokus auf der Gestaltung der Zusammenarbeit, der Kommunikation und Entscheidungsfindung auf Augenhöhe.

Folgende Führungsfähigkeiten werden in einer agilen Struktur zur Notwendigkeit:

- Kommunikationsfähigkeit und aktives Zuhören
- Koordination und Motivation verknüpfter, sich selbst organisierender Mitarbeiter
- Höchstmögliche Delegation von Entscheidungsfindung
- Führung virtueller, hybrider Teams
- In globalen, vernetzten Systemen arbeiten und handeln
- Gewinnen und Halten von Mitarbeitern, insbesondere der Potentialkandidaten

Zusammenfassen lässt sich die Bedeutung einer Führungskraft und ihrer Rolle gut wie folgt: Bislang war bedeutend, wie viele Mitarbeiter an einen berichten, in einer agilen Organisation wird bedeutsam, wie viele Mitarbeiter einem folgen („Follower“).

4.2 Effekte für Mitarbeiter

Die Unterschiede und Gewöhnungseffekte sind für die Mitarbeiter in einer agilen Struktur ähnlich drastisch wie für die Führungskräfte:

Standard	Agil
Feste Funktion als „Zuhause“ / feste Führungskraft	Zelle als „Zuhause“ / wechselnde Führungskraft und Kollegen
Lineares Abarbeiten („abtauchen“ und im Absicherungsmodus wieder auftauchen)	Iteratives Abarbeiten (planen, testen, integrieren mit hoher Sichtbarkeit der Zwischenergebnisse)
Risikoavers	Sichtbarkeit von Fehlern oder Fehlentscheidungen
Lange Projektzyklen	Extrem kurze Sprint, extrem hoher Stress
Fremdsteuerung und Abgeben der (finalen) Verantwortung	Hohe Selbststeuerung und Verantwortung
Wenig Feedback bei zurückhaltenden Formulierungen	Hohes Ausmaß an direktem, persönlichem Feedback
Verstecken der Persönlichkeit hinter Anzug, Habitus, „Bedienen“ der Organisation	Nur das Ergebnis zählt

Abb. 5: Rolle der Mitarbeiter in klassischen und agilen Strukturen, copyright: Christiansen

Laut Kasch (2013) basiert die agile Organisation auf einem Menschenbild, das hohe Ansprüche an die Mitarbeiter stellt: „der Mitarbeiter ist grundsätzlich bereit, sich zu engagieren, Entscheidungen treffen zu wollen und zu können.“ Dies alles in einem Freiraum und bei entsprechender Fehlerkultur. Die Entscheidungsgewalt liegt in den Teams, es gibt keine klassischen Karrierepfade mehr, nur eigenständige Weiterentwicklung.

Angesichts aktueller Forderungen nach verkürzter Arbeitszeit, einem anderen Arbeitsethos der jüngeren Arbeitnehmer-Generation, nachlassender Teamfähigkeit (als Folge von Home-Office-Regelungen, beginnend in der Pandemie) erscheint dieser Anspruch wenig realistisch, vor allem, wenn man ausschließlich solche Rollen in einer agilen Struktur anbieten kann. Diese Form der Aufgabenverteilung und -erledigung kann nur funktionieren, wenn alle mit dem gleichen „mindset“ arbeiten. Dies bestätigt auch eine Befragung deutscher Unternehmen durch Great Place to Work: Weniger als zehn Prozent der Mitarbeiter sind wirklich agil, während mehr als 60 Prozent der Agilität

kritisch gegenüberstehen (Studie „Kulturwandel in der digitalen Transformation messen und gestalten“).

Beobachtungen aus der Praxis belegen das: Mitarbeiter suchen – gerade in Zeiten multipler Krisen – nach Sicherheit und Stabilität. Ein permanenter Wechsel von Teams und Führungskraft, hohem Abstimmungs- und Abstimmungsaufwand, das „Sich-immer-eingewöhnen“ machte bislang eine wirklich agile Organisation schwierig.

Fragen aus der Belegschaft bei der Einführung (teil)agiler Strukturen zeigen diese Zweifel und Schwierigkeiten:

- Ich habe zwei Vorgesetzte/Ansprechpartner (Leitung Zelle und Leitung Chapter). Wie soll ich mich orientieren?
- Was wird die Arbeit und die Kultur dominieren: Zelle oder Chapter?
- Wie funktionieren die Schnittstellen zu anderen Zellen, Chapters und Clustern?
- Kann ich auch Agile Coach werden?
- Was kommt zuerst: Zellen (vertikal) oder Chapter (horizontal)? Wer übertrumpft wen?
- Sind die vielen „Stabsfunktionen“ an der Seitenlinie wirklich effektiv und muss ich mich mit diesen zusätzlich abstimmen?
- Wer macht die jährlichen Beurteilungsgespräche und wer ist für meine Weiterentwicklung verantwortlich?

Die Fragen zeigen auch auf, wo zunächst im Sinne einer erfolgreichen Veränderung hin zu einer agilen Struktur angesetzt werden muss: auf der Vertrauensebene. Die Unternehmensführung muss die Mitarbeiter nicht nur für die Idee an sich gewinnen, sondern muss ihnen auch das Vertrauen schenken, diese neuen, anspruchsvollen Rollen auszufüllen. Dies wird auch in der bereits zitierten Kienbaum-Studie deutlich: „Eine solche Vertrauenskultur ermutigt Mitarbeiter, aktiv und schnell individuelle Lösungen an der direkten Kontaktstelle zum Kunden zu entwickeln, anstatt auf zentrale Vorgaben zu warten oder durch zu viele und zu starre bürokratische Planungs-, Kontroll- und Reporting-Aktivitäten gelähmt zu werden.“ (Kienbaum 2015)

5 Fortschritte in der „agilen Transformation“ und Nutzen

Versucht man, den Stand der Umsetzung echter agiler Strukturen zu erfassen, so zeigt sich folgendes Bild:

Es gibt keine Studie, die die in diesem Beitrag genannte dritte Variante „structuring agile“ erhebt. Die wenigen Praxisbeispiele stammen aus kleineren IT-Unternehmen, so wie beim Gründer der Holokratie, Brian Robertson. Aktuelle Meldungen aus 2024 berichten zudem, dass Tony Hsieh, CEO des amerikanischen Online-Unternehmens Zappos.com und einer der prominentesten Unterstützer der Holokratie, diese bei Zappos.com wieder zurückgefahren hat (www.Zukunftsinstitut.de).

Studien und Reports erfassen vielmehr den Projektstatus von „agilen Transformationen“ oder beurteilen den Fortschritt anhand des Ausmaßes, inwieweit agile Projektmethoden genutzt werden (was der ersten Definition „doing agile“ entspricht).

Die aktuelle Studie „Agile Pulse 2023“ des Beratungsunternehmens BearingPoint (BearingPoint 2023) zeigt, dass Agilität bei vielen Organisationen weiterhin ganz oben auf der Agenda steht. Einige Unternehmen glauben, dass sie ihre agile Transformation bereits abgeschlossen haben, was nach den Autoren der Studie aber den Kern von Agilität als permanentem Prozess verkennt.

Während bereits ein gutes Drittel der Befragten angeben, dass Agilität in ihrer Organisation gesamthaft und horizontal integriert gedacht und umgesetzt wurde, beschränkt sich die Entwicklung und Implementierung agiler Ansätze in den Organisationen der übrigen Befragten primär auf einzelne darunter liegende Strukturelemente wie Bereiche, Abteilungen, Teams/Individuen. Wie die Studie auch zeigt, überschätzen viele Befragte den Umfang des agilen Arbeitens in der eigenen

Hierarchieebene – die vertikale Integration – strukturell. Selbst- und Fremdeinschätzung liegen, vor allem auf den Managementebenen, recht weit auseinander.

Weitere Studien, die allerdings schon zeitlich weiter zurückliegen, verzeichnen ebenfalls einen verhaltenen Fortschritt bei der Frage nach dem Einsatz agiler Methoden: „Agilität kommt nur langsam voran“, so das Fazit des „Agilitätsbarometer 2017“ von Haufe und Promerit (Haufe 2019). Das Agilitätsbarometer 2017 verzeichnet keine substanzielle Veränderung im Nutzungsgrad agiler Methoden gegenüber dem Vorjahr: 90 Prozent der Mitarbeiter und 70 Prozent der Führungskräfte geben an, nie agile Methoden zu nutzen. Die meisten agilen Methoden sind weitgehend unbekannt. Scrum, Swarming oder Holokratie kennen 80 Prozent der Mitarbeiter nicht. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch der Hays HR-Report 2018, demzufolge nur jeder Vierte Methoden wie Design Thinking, Innovationslabore oder Lean Startup kennt (Haufe 2019).

Der „Future Organization Report 2019“ (Campana & Schott/Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen 2019) der Unternehmensberatung Campana & Schott kommt zu dem Fazit, dass in vielen Unternehmen zwar mit agilen Methoden gearbeitet wird, das entsprechende agile Mindset aber in den Köpfen der Mitarbeiter und in der Organisationskultur häufig noch nicht verankert ist (auch hier: „doing agile“ vor „being agile“).

Gefragt nach dem Zusammenhang von Agilität und wirtschaftlichem Erfolg, zeichnen einige Studien eine positive Entwicklung: Der Agile Performer Index des Beratungsunternehmens Goetzpartners und der Neoma Business School verweist darauf, dass die agilsten Unternehmen einer Branche demnach im Zehn-Jahres-Vergleich 2,7 Mal erfolgreicher als ihre Wettbewerber seien.

Laut der Studie „Die Zukunft der Organisation“ der Boston Consulting Group (BCG) von 2016/2017 (Boston Consulting Group 2016/2017), sind agile Unternehmen über 40 Prozent überdurchschnittlich erfolgreich, schlechter als der Durchschnitt sind 24 Prozent. Die BCG-Studie kommt außerdem zu dem Schluss, dass die Margen bei agilen Unternehmen bis zu fünfmal häufiger höher sind.

Und wie ist die Sicht der Mitarbeiter? Der Future Organization Report (Campana & Schott/Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen 2019) hat dazu folgende Ergebnisse:

- Den Mitarbeitern sei bewusst, dass für agile Arbeitsweisen neue Fähigkeiten nötig seien. 81,2 Prozent der Befragten fühlen sich für ihre aktuellen Aufgaben gerüstet. Gleichzeitig sehen jedoch 75,4 Prozent den weiteren Aufbau neuer Fähigkeiten als essenziell an.
- Ein Drittel der Befragten ist davon überzeugt, durch die Arbeit im Team erfolgreicher zu sein (30,5 Prozent). 30,4 Prozent sagten, sie profitierten von Diskussion in der Gruppe. 32,8 Prozent greifen zudem gerne auf die Hilfe anderer zurück.
- 36,1 Prozent der befragten Mitarbeitenden wünschen sich Team-Recruiting, also an der Auswahl von Personal in ihrem Team beteiligt zu sein.

6 Gründe für den mangelnden Fortschritt agiler Strukturen

Der positive Zusammenhang zwischen agilem Arbeiten und agilen Strukturen und wirtschaftlichem Wachstum scheint gut belegt. Dass die Umsetzung des Themas nach fast zehn Jahren noch nicht abgeschlossen ist oder sich auf die erste Stufe („doing agile“) mit der Anwendung agiler Methoden beschränkt, hat mehrere Ursachen. Zum einen brachte die Pandemie mit Lockdowns und anderen Prozessen bestehende Projekte über Nacht fast zum Stillstand, pandemiebedingte Maßnahmen wurden priorisiert. Zum anderen unterlagen und unterliegen Projekte zur „agilen Transformation“ den gleichen Risiken wie jedes Projekt: Das „Warum“ wird nicht ausreichend definiert, es fehlt an Unterstützung in der Belegschaft oder der Fähigkeit und Zeit im mittleren Management, derartige Großvorhaben im Tagesgeschäft zu unterstützen. Ergänzend kommen noch zwei Denkfehler dazu, die dem Thema „Agilität“ wie bei – nach meiner Beobachtung – keinem anderen Management-Trend innewohnen: zum einen der Verzicht auf eine klare Interpretation des Begriffs zu Beginn des Projekts

und zum anderen die Argumentation, mit mehr Agilität könne man Ressourcen sparen, d. h. die gleiche Arbeitslast mit weniger Mitarbeitern erledigen.

6.1 Fehlende Definition des Begriffs „Agilität“ im Unternehmen

Das Dilemma, dass man sich nach monatelanger, kostspieliger Einführung einer „agilen Organisation“ wieder davon abwenden möchte, vom „A-Wort“ spricht oder gar den Gebrauch des Begriffs untersagt, liegt auch an der fehlenden Überlegung beim Start: Es gibt keine einheitliche Definition zur „Agilen Organisation“ und Unternehmen versäumen, selbst festzulegen, wie man „Agile Organisation“, „agil“ oder „agiles Arbeiten“ definiert und verstanden wissen möchte und vor allem: was man damit erreichen möchte. Klare (und messbare Ziele) sind nicht vorhanden. Solange Unternehmen nicht verständlich machen können, was sie unter einer Idee verstehen und wozu die Umsetzung dieser Idee dient, sind alle Bemühungen langfristig zum Scheitern verurteilt.

Dies wird auch im bereits zitierten Future Organisation Report bestätigt: Häufig besäßen Unternehmen für ihr Projekt weder einen klaren Plan („Roadmap“) noch Zwischenziele oder angestrebte Ergebnisse. Dies deutet auf Aktionismus hin: „Alle werden agil, wir auch.“

6.2 Die Grenzen der Machbarkeit bei agilen Strukturen

Mit der „Agilen Organisation“ (Cluster-Organisation, Holokratie) wurde eine weitere Organisations-Variante neben den bekannten „klassischen“ (funktionale, divisionale und Matrix-Organisation) entwickelt.

Dabei wird die Idee verfolgt, dass sich Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit in „klassisch organisierten Unternehmen“ nicht herstellen lassen; daher müssten Organisationsstrukturen agil gestaltet werden. Schlussfolgerung: Unternehmen agieren im Sinne ihrer Kunden flexibler und schneller, wenn sie die Aufbauorganisation als flexibles Netzwerk ausgestalten.

In der Cluster-Organisation wechseln Mitarbeiter zwischen Zellen, haben zusätzlich zu ihrer Funktion noch weitere Rollen wie bspw. als *Scrum Master* oder *Product Owner* und werden von weiteren Rollen an der Seitenlinie beim Arbeiten, „Zurechtfinden“, Klären von multiplen Schnittstellen und der Frage nach der Entscheidungshoheit unterstützt: Agile Coaches, Architekten, Road Manager ... Wenn eine Struktur zusätzliche Rollen benötigt, damit insgesamt schneller und flexibler gearbeitet wird – wie passt das zu der Forderung nach Wertschöpfung und Effizienz? Ist es nicht sinnvoller, aus einer Situation der Stabilität und festen, transparenten Ordnung heraus Prozesse so zu gestalten, dass Unternehmen flexibel und schnell auf Kundenwünsche, neue Markt- und Rahmenbedingungen reagieren können? Wie sollen Entscheidungsprozesse beschleunigt werden, wenn einzelne Mitarbeiter in einer Dreifach-Zuordnung arbeiten? Erschwerend kommt hinzu, dass auch andere Prozesse langsamer bzw. vervielfacht werden, wie bspw. Jahresbeurteilungsgespräche, Personalentwicklung, Kommunikation-/Abstimmprozesse. Der Arbeitsalltag wird von MS Teams- und Zoom-Meetings in ohnehin übervollen Terminkalendern bestimmt und zusätzlich erschwert durch die Tatsache, dass ein Großteil der Belegschaft von Zuhause arbeitet. „Home-Office“ verhindert effiziente Teamarbeit und die Entstehung von „team spirit“. In einer Videokonferenz, bei der alle Zuhause (oder an einem Ort außerhalb des Büros) sitzen, entsteht eben nicht der Austausch, der agiles Denken fördert.

Hinzu kommen Regularien, Gesetze, Normen und Verordnungen, die „Flexibilität“ und „schnelle Entscheidungsfindung“ von vorneherein blockieren, angefangen bei internen Kontrollmechanismen wie Vier-Augen-Prinzip, wertabhängige Beschaffungsfreigaben bis hin zu Nachweispflichten.

In der Praxis zeigen sich immer wieder Beispiele von vermeintlich agilen, hierarchiefreien, flexiblen Unternehmen, deren Mitarbeiter über lange Entscheidungswege oder fehlende Entscheidungen klagen, was die Organisation eher lähmt als beschleunigt. Vieles wird freudig angefangen und „versandet“ dann, weil Planung und Struktur fehlen.

6.3 Fehlende Stabilität und Orientierung

Unternehmen fordern von der Belegschaft die freudige Akzeptanz wechselnder Führungs-, Team- und Arbeitsbeziehungen. In der Praxis wird sich nur ein geringer Anteil an Mitarbeitern finden, die dem zustimmen. Menschen wünschen sich grundsätzlich Stabilität, Sicherheit und Orientierung, auch am Arbeitsplatz.

Cluster- oder holokratische Organisationen führen zu ständig wechselnden Teamkonstellationen, zu wechselnden Berichtslinien (fachlich, disziplinarisch), zu erhöhtem Abstimmungsaufwand, zu Einarbeitungsaufwand für neu hinzukommende Team-Mitglieder, zu langen Entscheidungswegen und unklarer Entscheidungshoheit, zu mehr Schnittstellen zwischen Zelle, Chapter und Cluster und vor allem zu einem hohen Aufwand, herauszufinden, wer der richtige Ansprechpartner zu einem Thema ist. Das ist – wie diese Aufzählung – ermüdend.

Mit der Auflösung von Strukturen geht jedoch oft auch völlig unbemerkt Bewährtes verloren. Bisher reibungslos funktionierende, einstudierte Routinen und Prozesse geraten plötzlich ins Stocken. Mitarbeiter fühlen sich schnell überrumpelt, können mit dem agilen Tempo und der organisatorischen Veränderung nicht mithalten. Plötzlich wird alles in Frage gestellt, alle sind und fühlen sich für alles verantwortlich. Priorisierungsprobleme entstehen, neue Rollen und Aufgaben werden nicht akzeptiert, zu Lasten des operativen Tagesgeschäfts und der Wertschöpfung.

Die Überprüfung eingefahrener Abläufe, die Umsetzung von Verbesserungen und die Abkehr vom berühmten „Das haben wir schon immer so gemacht“ sind richtig und wichtig – dazu benötigt man aber keine flexible Struktur.

In Zeiten von Fachkräftemangel sind viele Mitarbeiter froh, wenn sie ihr Tagespensum schaffen. Zusatzaufwand durch mehr Selbstorganisation, selbststeuernde Teams, geteilte Führung im Team kostet Zeit und Kraft. Nicht jeder trägt den Enthusiasmus in sich, die Arbeitswelt aus den Angeln zu heben und auch nicht für jeden ist „Beruf“ gleich „Berufung“. Es wäre vermessen, das von allen zu erwarten.

6.4 Agilität als vermeintlicher Effizienzhebel

Diese Idee wird häufig bei Kostensenkungs-Projekten mit ins Spiel gebracht: Die Mitarbeiter arbeiten zukünftig „agil“, dadurch bewältigt das Unternehmen die gleiche Arbeitslast mit weniger Mitarbeitern. Ich stoße aus der Beraterperspektive an meine Grenzen, wie genau eigentlich durch „agiles Arbeiten“ Zeit gespart wird, wenn im Team zwei Stellen gestrichen werden und diese Aufgaben dann unter den verbliebenen Mitarbeitern verteilt werden. Zum einen müssten Unternehmen erst einmal investieren, um die Mitarbeiter in agilen Methoden zu schulen. Nicht jeder Aufgabenbereich ist für agile Methoden geeignet. Zum anderen wird ja die Arbeitsmenge nicht geringer, schon gar nicht pro Mitarbeiter. Und: „Agiles Arbeiten“ ging noch nie einher mit der Erlaubnis, Aufgaben zu streichen, Kundenversprechen zu verwässern, Qualitätsstandards zu senken oder Lieferzeiten nicht mehr als fixes Datum, sondern nur als grobe Empfehlung zu betrachten.

7 Fazit

Unternehmen haben viel Aufwand in die Etablierung agiler Methoden und Organisationsstrukturen gesteckt, einem seit ca. zehn Jahren bestehenden „Agilitäts-Hype“ folgend.

Projekte wurden gestartet, ohne „agil“ zu definieren und ohne klare Ziele. Die Organisation wurde „durcheinandergewirbelt“ in der Annahme, man würde schneller und flexibler werden, und in dem Glauben, Mitarbeiter begrüßten permanente Veränderung. Gleichfalls entstand die Idee, wenn alle nur „agil“ genug arbeiteten, sei das die Antwort auf unbesetzte oder gestrichene Stellen bei gleichbleibender Arbeitslast.

Agilität als Methode („doing agile“) bzw. Veränderungsfähigkeit als Teil der Unternehmenskultur („being agile“) werden aus guten Gründen bestehen bleiben, die dritte Definition („structuring agile“) setzt sich als Strukturprinzip jedoch nicht durch. Eine agile Organisationsstruktur ist nicht geeignet, wachsende Komplexität zu bewältigen. Komplexität mit Komplexität zu begegnen, macht Dinge nur komplexer. Anders und überspitzt ausgedrückt: Auf Chaos draußen (im Umfeld, an den Märkten) mit internem Chaos (flexible Netzwerk- oder „Circle-Strukturen“) zu reagieren, erscheint kontraproduktiv. Auch wenn Agilität auf Flexibilität, Selbststeuerung und Eigenverantwortung des Einzelnen setzt, so gibt es kein Unternehmen ohne Organisation und Regeln. Organisation ist jedoch kein Selbstzweck. Sie ist Mittel zum Zweck, Werkzeug und Gerüst, stabil und flexibel zugleich. Agiles Handeln und stabile Strukturen schließen sich nicht aus, sondern bedingen einander.

Die Herausforderungen der Komplexität bewältigen Unternehmen nicht durch eine flexible und sich ständig ändernde Aufbauorganisation, sondern mit eingespielten Abläufen und einem festen Bezugsrahmen, der Orientierung stiftet und schnelle Entscheidungen ermöglicht. Das ist kein Widerspruch zu der berechtigten Aufforderung an alle im Unternehmen, Dinge zu hinterfragen und zu verbessern. Letztendlich ist es der „Spagat“ zwischen Agilität und Stabilität, der ja auch Flexibilität und Gelenkigkeit erfordert.

8 Literatur

BearingPoint (2023): „Studie Agilität: Die Mehrheit der Organisationen hat ihre Transformationsziele noch nicht erreicht“, 2023, <https://www.bearingpoint.com/de-de/ueber-uns/pressemitteilungen-und-medienberichte/pressemitteilungen/studie-agilitaet-pm/>

Bergman, F.: „New Work“, <https://newwork-newculture.dev/>

Boston Consulting Group (2016/2017): Studie „Die Zukunft der Organisation“, 2016/2017

Christiansen, F. (2023): „Die Grenzen der Agilität“, in: Die Spitzen des Eisbergs, Ausgabe 2, www.christiansen.company

Gloger, B. (2016): „Scrum – Produkte zuverlässig und schnell entwickeln“, Carl Hanser Verlag, 2016

Haufe (2019): „Unternehmen arbeiten agil, sind es aber nicht“, in: „News“, 08.10.2019, https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-unternehmen-arbeiten-agil-sind-es-aber-nicht_80_501490.html

Kasch, W. (2013): „Agil ist anders“, personalmagazin 11/2013

Kienbaum (2014/2015): „Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten“, Change-Management-Studie 2014/2015

„Manifesto for Agile Software Development“ (2001), <https://agilemanifesto.org/>

Neuland/Korn Ferry/Initiative Deutschland Digital (2018): „Studie zur Agilität in Unternehmen – Demystifizierung von Agilität“, 2018

Rigby, D. K./Sutherland, J./Taekeuchi, H. (2017): „Schnell und flexibel“, in: Harvard Business Manager. Agiles Management. Edition 4/2017, Hamburg, S. 13 - 21

Sichtweise (Pütz, H.) / Great Place to Work®: Studie „Kulturwandel in der digitalen Transformation messen und gestalten“

University of St. Gallen Institute for Information Management, Campana Schott (2021): „Future Organization Report 2021 – Agile Transformation“, <http://www.iwi.unisg.ch> und www.campana-schott.com

https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/agile

<https://www.duden.de/rechtschreibung/agil>

<https://www.atlassian.com/de/agile/scrum>

https://www.startplatz.de/die-5-wichtigsten-begriffe-zum-thema-new-work/tony_hsieh_holacracy-vs-hierarchy/

<https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/holacracy-die-hierarchie-der-kreise>