

Nachhaltige Agilität – Ziele, Werte und Kriterien

Vortrag für die Xitaso AG am 25.04.2022

Prof. Dr. Werner Widuckel, Professur für Personalmanagement und Arbeitsorganisation
in technologieorientierten Unternehmen

Agenda

Subheadline möglich. Gegebenenfalls löschen.

- 01** Gründe für die Entstehung des Paradigmas „Agilität“
- 02** Ziele von Agilität
- 03** Werte der Agilität
- 04** Widersprüche agiler Realität
- 05** Bedeutung von Empowerment

Fazit

1. Gründe für die Entstehung des Paradigmas der „Agilität“

Agilität ist aus einem komplexen Bündel von Ursachen als Paradigma entwickelt und verbreitet worden:

- Steigerung der Komplexität gesellschaftlicher Systeme und Erhöhung der Veränderungsdynamik von Gesellschaften (Globalisierung, Wissen, Klimawandel, Werte, Dynamiken von Konflikt und Kooperation, Beziehungen zwischen Individuen und Gesellschaften)
- Veränderungen der Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer Umwelt sowie Individuen und ihrer Umwelt

1. Gründe für die Entstehung des Paradigmas der „Agilität“

Agilität kennzeichnet einen Ansatz, eine Antwort auf diese Veränderungen aus der Sicht von Organisationen zu geben und hierbei sowohl der veränderten Veränderungsdynamik der Organisationsumwelt als auch veränderten Erwartungen von Mitarbeitenden gerecht zu werden.

Agilität zielt auf eine dynamische Interpretations- und Anpassungsfähigkeit an die Veränderungsdynamik von Kundenbedürfnissen und Märkten ab und dezentralisiert diese Fähigkeiten durch eine Delegation von Verantwortung auf der Basis von Regeln und Vorgaben.

Die allgemeinen Ziele von Agilität können hieraus abgeleitet werden:

- dynamische Interpretations- und Anpassungsfähigkeit
- dynamische Interaktion mit den Kund*innen
- dynamische Interaktion in Teams
- Integration von Arbeiten, Wertschöpfungsprozess und Lernen
- Entbürokratisierung

Zusammengefasst: Effizienz, Effektivität, Qualität und motivierende Arbeitsprozesse sowie Arbeitsbedingungen als normative Ansprüche

Agilität zielt nicht nur auf die Lernfähigkeit und Lernprozesse von Individuen und Teams ab, sondern auch auf das Lernen der gesamten Organisation (organisationales Lernen).

Projekte sind keine sozial geschlossenen Einheiten, sondern sollen Impulse für die Weiterentwicklung der Organisation vermitteln. Dies erfordert einen offenen Austausch auf der Basis von Vertrauen und gegenseitiger sozialer Unterstützung.

Dies hat auch Konsequenzen für Verhaltenserwartungen, Kompetenzanforderungen, Führungsverhalten, Beurteilungsgrundsätze sowie Vergütungssysteme. **Agilität setzt auf Kooperationsgewinne**.

Die Tragfähigkeit und Verankerung von Agilität als nachhaltigem Paradigma ist auf eine Fundierung durch geteilte Werte angewiesen. Diese Werte bilden die Basis für die Verhaltensorientierung im Sinne von Agilität. Deshalb ist Agilität in erster Linie keine technologische, sondern eine soziale und kulturelle Herausforderung.

3. Werte der Agilität

Organisation	Team	Individuen
Qualität für Kund*innen	Qualität für Kund*innen	Qualität für Kund*innen
Entwicklung durch Lernen	Entwicklung durch Lernen	Entwicklung durch Lernen
Ertrag und Wertschöpfung durch Wertschätzung und Empowerment	Übernahme von Verantwortung	Übernahme von Verantwortung
Kompetenz vor Position	Leistung und Engagement	Leistung und Engagement
Innovation und Mut	Iteration und Reflexion	Iteration und Reflexion

Agilität hat sich im Alltagverständnis nach meinen Beobachtungen vielfach zu einem „Containerbegriff“ entwickelt, der als Synonym ohne inhaltliche Klarheit für „Geschwindigkeit“ verwendet wird. Dies läuft darauf hinaus, vorgegebene Ziele schneller erreichen zu wollen. Dies ist z.T. auf Lücken in den konzeptionellen Grundlagen von Agilität zurückzuführen, die viel über die Bewältigung von Aufgaben, aber wenig über die Gestaltung von Unternehmenskulturen und sozialen Beziehungen aussagen. Hier müssen Organisationen eigene Ziele und Wege suchen und finden. Ein wesentliches Kriterium agiler Arbeit ist aber nicht die Zielerreichung nach Zielvorgaben, sondern die Zielerreichung durch zielverändernde Arbeit.

In der Realität ergeben sich hieraus Widersprüche und Konflikte, die aus der Sicht von Mitarbeitenden wie Organisationen nicht immer befriedigend gelöst werden. Dies gilt für:

- die Übertragung von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen
- den Kontrollanspruch der Top-Ebene
- das Verhältnis zwischen Anforderungen und Ressourcen aus der Sicht der Teams
- Rollenkonflikte (insb. zwischen Führungsrollen)
- die mangelnde Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- die mangelhafte organisationale Umsetzung einer agilen Transformation

Eine wesentliche Bedeutung nachhaltiger Agilität hat die organisationale Verankerung von Empowerment der Beschäftigten. Dies betrifft sowohl das strukturelle als auch das psychologische Empowerment

Strukturelles Empowerment	Psychologisches Empowerment
Beteiligungsrechte an Entscheidungen und verfügbare Handlungsspielräume	Erleben der Arbeit und sozialen Positionierung in der Organisation als Ausdruck von Bedeutsamkeit, Wirksamkeit, Einfluss und Kompetenz

Empowerment stellt eine wesentliche motivationale Grundlage der Arbeit in agilen Settings dar. Wo Empowerment gar nicht oder nur in geringem Umfang verankert ist, gerät Agilität zur motivationalen Frustration und wird aus der Sicht der Beschäftigten zu einem „schlechten Deal“, der Gerechtigkeits- und Fairnessvorstellungen verletzt. Empowerment und die Übernahme von Verantwortung sowie die Bereitschaft der Einhaltung von Regeln gehören zusammen.

Zum Empowerment gehört auch ein Dialog auf Augenhöhe zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeit, Arbeitsumgebung, Bedingungen im Team, Leistungsanspruch, Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen, Entwicklungsmöglichkeiten) sowie zur Beziehung zwischen agiler Arbeit und Gesundheit. Eine wesentliche Qualität und Chance agiler Arbeit besteht darin, die Arbeit selber zum Gegenstand von Agilität zu machen und nicht einfach als gegeben zu betrachten.

Agilität ist eine bedeutsame Herausforderung für Organisationen wir für Beschäftigte, die gleichzeitig auch ein starkes Potenzial zur Bewältigung grundlegender gesellschaftlicher Umbrüche haben kann. Dies gelingt aber nur durch eine Fundierung von Agilität in Werten, die einerseits auf die dynamische Interpretations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen abzielt und andererseits dies unter Einschluss des Empowerments der Beschäftigten gestaltet. Andernfalls droht Agilität an Widersprüchen und Konflikten zu scheitern.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr Werner Widuckel

Lange Gasse 20

90403 Nürnberg

Mailto: werner.widuckel@fau.de