

4. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft

Stärkt die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit durch Agilität

Auf einen Blick

Agil sein und werden – das ist ein immer weiter verbreiteter Trend der Arbeits- und Organisationsgestaltung in der heutigen Arbeitswelt. Doch was steckt dahinter?

Agile Methoden wie Scrum oder IT-Kanban, von denen viele von Ihnen mit Sicherheit schon gehört haben oder sie eben sogar bereits (erfolgreich) einsetzen, stammen ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Bei diesen Methoden wird

stark auf die weitgehend eigenverantwortliche und selbstbestimmte Organisation sowie eine zunehmende Einbindung von Beschäftigten gesetzt.



Ziele und Vorteile von Agilität

Richtig eingesetzt steigert Agilität die Flexibilität und das Innovationspotential Ihres Unternehmens, führt zu steigender Effizienz und Produktivität und damit zu einem größeren Unternehmenserfolg. Auch die Zufriedenheit Ihrer Kunden wird gesteigert, wenn Sie durch mehr Transparenz, durch klare Zuordnung von Verantwortung und in schrittweisen Entwicklungs-/Produktionsprozessen besser und flexibler auf sich wandelnde Kundenwünsche eingehen können. Agilität bietet die Chance, Ihr Unternehmen besser an zunehmend unsichere Unternehmensumwelten (VUCA¹) und schnelllebige Märkte anzupassen.

Voraussetzungen

Um die genannten Ziele agiler Organisations-/Arbeitsgestaltung zu erreichen, sollten Sie allerdings verschiedene Voraussetzungen und Anforderungen beachten.

Agiles Arbeiten für Beschäftigte

Arbeiten im Sinne agiler Methoden bedeutet mehr Dezentralität, Ihren Beschäftigten werden mehr (Entscheidungs-)Rechte, Partizipation und Handlungsspielräume zukommen. Es geht für sie damit ein hohes Maß an Freiheiten einher. Wichtig hierfür ist, dass die Beschäftigten zum einen sensibilisiert und geschult werden für die Anforderungen agilen Arbeitens, und zum anderen genau auf ihre jeweils individuellen Kompetenzen geachtet wird und die Beschäftigten entsprechend gut gekannt und eingesetzt werden.

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0

<https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/arbeit/arbeitsmarktpolitik/zukunftsprojekt-arbeitswelt-40/>



¹ VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

Das bezieht sich auch auf das ganz spezifische, eigene Erfahrungswissen und situative Arbeitsvermögen Ihrer Beschäftigten, das sie in die agile Arbeit einbringen können – und müssen. Dies ist unabdingbar in agilen Settings, wenn auf Unsicherheiten und Unwägbarkeiten (Stichwort VUCA) zu reagieren ist, in denen die Arbeit nicht von vornherein vollständig geplant werden kann; genauso wie Organisationen flexibler werden müssen, müssen dies auch Beschäftigte und hierfür brauchen sie ein entsprechendes Arbeitsvermögen.

So positiv Vieles hiervon klingt, so sind auch Risiken damit verbunden. Denn agiles Arbeiten ist mit Eigenverantwortlichkeit in Bezug auf die (eigene) Arbeit verbunden, also einem noch größeren Eingebundensein der Beschäftigten auf individueller Ebene. Möchten Sie die Arbeit Ihrer Beschäftigten und Ihr Unternehmen also agil gestalten, beachten Sie die individuellen und für solche Methoden erforderlichen (Rahmen-)Bedingungen: seitens der Beschäftigten muss auf deren Kompetenzen und Ressourcen sowie auf Akzeptanz auf allen Ebenen im Unternehmen geachtet werden. Wenn die Beschäftigten immer weiter eingebunden werden und sich auch immer stärker selbst einbringen müssen – denn das kann letztlich auch belasten. Achten Sie hier auf den Schutz der Gesundheit der Beschäftigten, damit ihre Beschäftigten ihr volles Potenzial entfalten können. Sonst besteht unter nicht optimalen Bedingungen die Gefahr, dass sie überlastet werden; vor allem, wenn ihre persönlichen Situationen und Kompetenzen nicht beachtet werden.

Agiles Arbeiten, Führung und Steuerung

Agilität in Unternehmen ist verbunden mit besonderen Anforderungen an eine neue Art der Führung und Steuerung von Arbeit und Beschäftigten. Steuerung und Führung erfolgen nicht etwa eingebettet in steile Hierarchien und durch strenge Vorgaben, sondern mittels indirekter Steuerung durch die Vorgabe von Rahmenbedingungen, wie bspw. Kennzahlen, Stichtagsvorgaben etc. Innerhalb derer arbeiten die Beschäftigten in Eigenverantwortung und selbstorganisiert arbeiten und erreichen die Ziele ihrer Projekte. Setzen Sie Ihre Beschäftigten entsprechend ihrer Kompetenzen gut ein. Dies wird positive Effekte für alle Beteiligten haben: ihre Beschäftigten können sich besser entfalten, sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren und werden damit letztlich auch im unternehmerischen Sinne Ziele verwirklichen. Vertrauen Sie Ihren Beschäftigten und verstehen Sie Führung in eher flachen Hierarchien. Achten Sie darauf, dass Ihre Beschäftigten nicht durch zu viele oder zu strenge Vorgaben, wie z.B. durch (zu) strikte Dokumentationsvorschriften, eingeschränkt werden. Ja, es ist letztlich eine Gratwanderung zwischen Freiheiten und Transparenz, notwendiger und auch vorgeschriebener Dokumentation sowie auch den Anforderungen an die gute Zusammenarbeit in Teams. Aber wenn Sie Ihren Beschäftigten den nötigen Freiraum und die Selbstverantwortlichkeit einräumen sich selbst zu organisieren, beispielweise in dem sie selbst Besprechungen ansetzen oder planen können, wird dies nicht zuletzt durch die indirekten Steuerung und weniger (strenge) Vorgaben zu Vorteilen führen. In der Summe bedeutet dies, dass das eigenverantwortliche und weitreichende Einbringen der Beschäftigten wichtig und nötig ist und so auch Ihnen als Vorgesetzte die Arbeit erleichtert: Ihre Beschäftigten arbeiten selbstbestimmt und -verantwortlich, sodass nicht alle Entscheidungen durch Sie genehmigt werden müssen.

Notwendig für die geeigneten Rahmenbedingungen und -planungen ist neben den oben genannten auch, das Unternehmen „als Ganzes“ anzupassen und zu sensibilisieren. Denn

agile Verfahren passen nicht zu hierarchischen Organisationen: wenn von „außen“ (durch andere Abteilungen, andere Führungskräfte, Kunden) einem agil arbeitenden Team dazwischengefunkt wird, kann und wird Agilität nicht funktionieren. Es müssen Schnittstellen sowie Kommunikation und Erwartungshaltungen in allen Abteilungen entsprechend gestaltet und ggf. angepasst werden – natürlich alles vor dem Hintergrund Ihrer Unternehmenskultur. Agilität bedeutet dabei nicht, die Unternehmenskultur gänzlich über den Haufen zu werfen, sie sollte jedoch entsprechend justiert werden. Dazu ist neben der Etablierung flacherer Hierarchien u.a. eine entsprechende Personalentwicklung und -sensibilisierung nötig sowie die strategische Prüfung und Planung des Einsatzes agiler Methoden.

Agiles Arbeiten: positive (Ver-)Änderungen im Unternehmen

Durch all diese Voraussetzungen und Rahmenbedingungen können Ihre Beschäftigten flexibler, situativ, selbstorganisiert und -verantwortlich arbeiten und dabei auch besser mit Unwägbarkeiten und Unplanbarkeiten in Entwicklungs- und Produktionsprozessen umgehen, die es bei VUCA immer mehr gibt. Wenn Sie dann noch die Prinzipien des Agilen Manifests (s.u.) beachten und sie für Ihr Unternehmen angemessen und sinnvoll übersetzen, organisieren Sie ihr Unternehmen letztlich so, dass auf Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten besser reagieren und der Unternehmenserfolg erhalten bzw. gesteigert werden kann.

Ihr Ansprechpartner:

marcdominic.jungtaeubl@uni-hohenheim.de

Im Erscheinen:

Jungtäubl, Marc Dominic (2019):

Agilität und Arbeit der Zukunft. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 15. Universität Hohenheim, Stuttgart.

Sie möchten sich weiter einlesen?

Beck, Kent; Beedle, Mike et al. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Stand: 07.05.2019).

Korge, Axel; Marrenbach, Dirk (2018): Wege zur Arbeit 4.0: Zukunftsbilder – Entwicklungspfade – Transformationen. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 10. Fraunhofer IAO, Stuttgart. URL:

https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Arbeit/Arbeitswelt40-BW-2018-Bd10.pdf