



Agilität als Ziel von Veränderungsprozessen?

Über Sinn und Unsinn in der Einführung von Agilität in Organisationen

Matthias Csar¹

Angenommen: 3. Oktober 2020
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Zusammenfassung

Dieser Beitrag der Zeitschrift Gruppe, Interaktion, Organisation, (GIO) beschäftigt sich mit der Frage, welche Herausforderungen auf Organisationen zukommen, wenn diese beginnen agile Prozesse in historisch gewachsene Organisationsstrukturen zu integrieren. Am Beispiel eines internationalen IT-Unternehmens wird die Begleitung eines Implementierungsprozesses agiler Arbeitsweisen im Bereich der Softwareentwicklung erläutert. Das Spannungsfeld zwischen Rahmensetzung und organisationaler Steuerung vom Management und dem individuellen Erleben und Ausfüllen vorgeschlagener Rollen und Verantwortungsbereiche durch die betroffenen Mitarbeiter*innen findet darin Beachtung. Der Artikel diskutiert praktische Erfahrungen mit theoretischen Denkansätzen zur Veränderung von Unternehmen in der „VUCA Welt“ und beschreibt drei zentrale Spannungsfelder, mit denen eine Organisation am Weg zu mehr Agilität umgehen lernen muss. Diese verbindend in Betracht zu nehmen kann in der Beurteilung helfen, ob eine Einführung von Agilität in Organisationen als sinnvoll, weniger sinnvoll oder gar als unsinnig erlebt wird.

Schlüsselwörter Agilität · Change · Beratung · Veränderungsmanagement · Organisationsdynamik · Hierarchie · Konflikt · Führung · Teamentwicklung · Purpose · Paradoxien · Organisationale Spannungsfelder

Agility as a goal of change management?

About sense and nonsense in the introduction of agility in organizations

Abstract

This article from the magazine Gruppe, Interaktion, Organisation, (GIO) deals with the question of what challenges organizations face when they start to integrate agile processes into organizational structures that have evolved over time. Using the example of an international IT company, the support of an implementation process of agile working is explained. The area of tension between the framework and organizational control of management and the individual experience and completion of proposed roles and areas of responsibility by the employees is considered. The article discusses practical experience with theoretical approaches to changing companies in the 'VUCA world' and describes three central areas of tension with which an organization must learn to deal with on the way to more agility.

Keywords Agility · Consulting · Change-Management · Organizational Dynamics · Hierarchy · Conflict · Leadership · Team-Development · Purpose · Paradoxes

1 Ausgangslage

Dirk Baecker (2007, S. 14 ff.) beschreibt in seinen „*Studien zur nächsten Gesellschaft*“ die digitale Transformation neben Sprache, Schrift und Buchdruck als vierte große Medienkatastrophe der Menschheitsgeschichte. Digitalisierung

✉ Matthias Csar, MA
office@matthiascsar.com

¹ Studiengang Informationstechnik & Systemmanagement,
Fachhochschule Salzburg, Salzburg, Österreich

stellt den technologischen Treiber für Veränderung dar, mit der sich Organisationsrealitäten unausweichlich befassen müssen. VUCA gilt hierzu als viel zitierter Referenzpunkt in der Managementliteratur (vgl. etwa Mack et al. 2016) und beschreibt mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität die zentralen Eigenschaften, die jedes Unternehmen in einer digitalisierten Gesellschaft entwickeln muss. Die zunehmende (digitale) Komplexität, die von außen an Organisationen herangetragen und in innerer Struktur handhabbar gemacht werden muss, ist nach Baecker mittels einem Steuerungsansatz, der strategische Vorhaben vertikal nach unten delegiert, nicht mehr managebar. Organisationen werden sich zukünftig im permanenten Modus der Anpassung befinden und sich mittels eines adaptiven & responsiven Ansatzes direkt auf die unmittelbaren Einflüsse der Umwelt vertikal ausrichten müssen (vgl. Baecker 2017, S. 5 ff.). Für eine adaptive, responsive und flexible Organisation lautet das Zauberwort Agilität. „Agil werden“ stellt sowohl für Unternehmen als auch für den Beratungsmarkt eine idealisierte Maxime in organisationalen Change-Bemühungen und -Angeboten dar.

Dieser Artikel geht von dem Fallbeispiel eines Implementierungsprozesses agiler Arbeitsweisen in einem IT-Unternehmen aus und stellt Überlegungen an, wie sich der Anspruch an eine rasche Organisationsveränderung hin zu mehr Agilität in der Realität wiedergefunden hat. Ausgangspunkt der Analyse ist die Beobachtung¹, dass die Vorstellungen vom Management mit dem praktischen Ausführen der Mitarbeiterschaft divergieren. Der oft rasch geäußerte Erklärungsversuch, dass ein agiler, evolutionär fortgeschrittener Organisationstypus auf eine „falsch sozialisierte“, nicht mit dem richtigen Mindset ausgestattete Mitarbeiterschaft trifft, und deshalb eine Organisationsveränderung schwerfällt, wird kritisch hinterfragt. Strukturelle Spannungsfelder werden als Grundlage von Organisation begriffen, welche wiederum in jedem Veränderungsprozess neu verhandelt werden. In der Einführung von agilen Strukturen und Prozessen, werden diese Spannungsfelder in ihren Fundamenten irritiert.

1.1 Ein Fallbeispiel

Ein international agierendes IT-Unternehmen² gerät zunehmend unter Veränderungsdruck. Die Erwartun-

¹ Die Auszüge aus dem Fallbeispiel stammen aus Beobachtungen und Gesprächen mit den Beteiligten. Der Autor begleitete den Veränderungsprozess in der Moderation von Workshops und Reflexionsrunden mit den Führungskräften und Mitarbeiter*innen über einen Zeitraum von 8 Monaten. Der Change an sich wurde von den Verantwortlichen im Unternehmen initiiert und vorangetrieben.

² Die Unternehmenszentrale hat ca. 400 Mitarbeiter*innen über 6 Hierarchieebenen die für Forschung, Entwicklung und Fertigung zuständig sind.

gen der Kund*innen nach schnelleren Lieferzyklen steigen. Neue Technologien und die Umstellung auf digitale Produktangebote rütteln an dem bestehenden Produktportfolio. Gleichzeitig fehlt das Personal, da „gute“ Techniker*innen und Programmierer*innen immer schwieriger zu finden sind. Dem Leitsatz des Managements, die eigene „Time2Market“³ Fähigkeit erhöhen zu müssen, wird von der Belegschaft zunehmend mit ironischem Lächeln begegnet. Ein Change im Produktentwicklungsbereich ist nötig.

Ziel der Veränderung war die Implementierung neuer Strukturen und Prozessabläufe in der Softwareentwicklung. Durch die Einführung verschiedener Prozessschritte und Rollendefinitionen, sollte auf der einen Seite die Arbeit in den einzelnen Softwareteams transparenter und vergleichbar gestaltet werden und mehr Flexibilität in der Zusammensetzung der Teams entstehen. Auf der anderen Seite lag die Erwartung, durch mehr Klarheit in den Prozesslinien und Verantwortungsbereichen die Selbststeuerungsfähigkeit und Eigenverantwortung der Teams zu erhöhen. Nach welchen agilen Methoden (ob Scrum, Kanban, etc.) gearbeitet wurde, sollten die Teams selbst entscheiden. Der Veränderungswunsch des Managements galt der übergeordneten Abteilungsstruktur der Organisation. Der Anspruch an die Realität war damit klar: Schneller in der Entwicklung werden, um den Vorstellungen der Kund*innen gerecht zu werden. Agilität und Empowerment der Mitarbeiter*innen wurden als Mantra für die Implementierung neuer Strukturen beschworen. Gleichzeitig durften bestehende Hierarchien nicht aufgelöst werden. Der Bereichsleiter der Softwareentwicklung formulierte klare Prozess- und Zielvorgaben, die es am Ende des Tages zu erfüllen galt. Der Ergebnisdruck auf das mittlere Management wurde auf die „neue“ Abteilungsstruktur und die Teams fortgeführt, wenn auch diesen scheinbar mehr Freiheit in den Arbeitsweisen eingeräumt wurde.

Die Realität sah anders aus. Dem Wunsch nach Agilität auf Knopfdruck stand ein fehlendes gemeinsames Verständnis sowie ein Überstrapazieren von eben diesem Agilitätsbegriff gegenüber. Im Misstrauen gegenüber der hierarchischen Führungskultur, welche plötzlich Mitbestimmung fordert aber kaum Ressourcen (vor allem Zeit) zur Verfügung stellte, um die neuen Rollenerwartungen zu erlernen, kam es zur Überlastung und Kündigung einzelner Mitarbeiter*innen. Heterogenität in den Teams bezüglich unterschiedlicher Motivationslagen zu mehr Eigenverantwortung wurde sichtbar. Manche wollten gar nicht „mehr“ mitentscheiden, sondern einfach nur die vorgegebenen

³ Unter „Time2Market“ wird in Managementkreisen die Notwendigkeit diskutiert, als Organisation möglichst rasch auf die Wünsche und Anforderungen der Kunden*innen reagieren zu müssen.

Arbeitspakete erledigen. Andere waren mit den unterschiedlichen Handlungsvorgaben überfordert und es kam zu Rollenkonflikten aufgrund divergierender Erwartungen. Bei bereits agilitätsaffinen Teams, die schon mehr Erfahrung mit Selbststeuerung hatten, entstanden wiederum Abschottungstendenzen gegenüber der restlichen Abteilung, weil man sich von den Prozessvorgaben eingeengt fühlte. Gleichzeitig kam es zu Abstimmungsschwierigkeiten mit anderen Abteilungen (Hardware u. a.), die ein agiles Projektvorgehen nicht gewohnt waren.

Was ist hier passiert? Wo stießen die sinnvoll gemeinten Überlegungen des Managements zur Einführung von Agilität an ihre Grenzen und stellten sich in der Realität der Mitarbeiter*innen als unsinnig heraus?

2 Was Agilität bedeutet und was sie nicht ist

Grunddilemma in Veränderungsprozessen, die mehr Eigenverantwortung und Mitgestaltung von den Mitarbeitern*innen zum Ziel haben, stellt die paradoxe Forderung des Managements an die Belegschaft dar unter bestehenden organisationalen Rahmenbedingungen mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz zu übernehmen. Die angestrebte Autonomie der Teams wird durch die Vorgabe der Struktur in Frage gestellt und damit mehr weggenommen als gegeben.

Im Laufe des Veränderungsvorhabens entstand der Eindruck, dass Agilität bzw. die „Agilisierung“ von Unternehmensbereichen Selbstzweck und als Marketinggag genutzt wird, um aus den Mitarbeitern*innen mehr Arbeitskraft herauszuholen. Dieser Entwicklung geht ein weit verbreitetes aber durchaus problematisches Verständnis von Agilität voraus. Sowohl in Berater*innenkreisen als auch innerhalb der Führungsetagen wird Agilität oftmals mit einer Tempo- bzw. Flexibilisierungssteigerung gleichgesetzt. Die agile Modebewegung verspricht mit ihren Prozessen, Tools und Prinzipien das, was im „Time2Market“ von Kund*innen gefordert wird. Wer sich jedoch durch verheißungsvolle Methodentrends oder Sprachspiele die Lösung aller strukturellen Widersprüche von Organisation erhofft, wird ähnlich wie im angeführten Beispiel negativ überrascht werden.

Aus organisationssoziologischer Perspektive kann Agilität als notwendige Reaktion der Organisation auf ihre zunehmend komplexer werdende Umwelt verstanden werden. Mit dem Ziel die eigenen Handlungsoptionen zu erhöhen, kommt es zur Verschiebung der Unternehmenssteuerung von einer oben/unten Hierarchie zu einer außen/innen Hierarchie (vgl. Baecker 2017, S. 9–11). Agilität schafft Hierarchie gerade wie so oft behauptet wird nicht ab, sondern führt eine andere Form ein. Der/Die Leistungsempfänger*in wird zum Chef*in und die Leistungserbringer*innen (Abteilun-

gen, Teams, Mitarbeiter*innen) werden zum Dienstleister. Dort steigt wiederum das Nicht-Wissen und die Unsicherheit, die bislang von einem „Oben“ abgefangen und durch konsequente Formalisierung reduziert wurde. Schlägt eine Organisation den agilen Weg ein (bzw. bleibt ihr gar nichts anders übrig, um überlebensfähig zu bleiben), müssen auf allen Ebenen Antworten auf eine zunehmende Unsicherheit gefunden werden.

Diese Unsicherheiten treten gerade zu Beginn einer Organisationsumstellung in Form von Widerständen der Mitarbeiter*innen in Erscheinung. Wie Eingangs beschrieben, verstecken sich hinter den oftmals auf das Individuum abgewälzten Change-Misserfolgen strukturelle, immanente Widersprüche innerhalb der Organisation. Organisation bedeutet zweckorientierte Arbeitsteilung, egal ob mit horizontaler oder vertikaler Hierarchie. Arbeitsteilung ist unausweichlich mit verschiedenen Denkweisen, Haltungen und Handlungslogiken verbunden. Diese verbindend in Betracht zu nehmen, als gleichzeitig abhängig wie widersprüchlich zu begreifen, wäre für ein „agil werden“ notwendige Grundlage.

In Folge werden drei Spannungsfelder am Weg zu agilen Strukturen in Organisationen diskutiert:

1. Teamlogik vs. Organisationslogik
2. Vertikale vs. Horizontale Steuerung
3. Person vs. Organisation

Das angeführte Fallbeispiel dient dabei stets zur Illustration und zur Ableitung einer theoretisch getragenen Argumentation.

2.1 Spannung zwischen Teamlogik und Organisationslogik

In der Zuwendung zu Agilität als neues Ordnungsprinzip von Organisation bezieht man sich stets auf das agile Manifest (vgl. Beck et al. 2001). Im Softwareentwicklungskontext entstanden, beschreibt das Manifest wie ein Arbeiten im Team nach agilen Prämissen funktioniert. Forderungen, wie die konsequente Ausrichtung auf die Wünsche der Kund*innen, weniger Dokumentation oder keine disziplinarischen Vorgesetzten, stellen Haltegriffe im Arbeitsprozess dar. Was in Führungs- wie Anwenderkreisen missverstanden jedoch durch Angebote aus Trainings- und Beratungsbranche suggeriert wird, ist die Tatsache, dass sich Agilität als Konzept auf die Arbeit im Team und weniger auf die Abläufe in Organisationen bezieht. Überträgt man die Forderungen des agilen Manifests eins zu eins auf organisationale Prozesse, so begeht man einen grundlegenden Denkfehler im Verständnis von Organisation. Wie Heintel und Krainz (2015) beispielsweise schon lange vor dem Agilitätstrend beschrieben haben, folgen Gruppen (und damit Teams) und Organisationen jeweils völlig verschiedenen Strukturmus-

tern. Während Gruppen durch einen Fokus auf Personen, deren Bindung und Vertrauen zueinander sowie von direkter Kommunikation geprägt sind, ist das Ordnungsprinzip der Organisation die Hierarchie, mit Funktionsspezialisierung, Arbeitsteilung und unpersönlich-abstrakter, ungleicher und indirekter Kommunikation (vgl. ebd.: 55 ff). Im Organisieren von Arbeit unterscheidet sich die Teamlogik grundlegend von der Organisationslogik. Wo in Teams die Möglichkeit besteht, sich Führung und Steuerung im Prozess des Miteinanders durch situativ wechselnde Schwerpunktsetzung zu teilen, so ist Organisation drauf angewiesen „zur Aufrechterhaltung ihrer Entscheidungsfähigkeit die Ausdifferenzierung hierarchischer Ebenen-Unterschiede“ (Schumacher und Wimmer 2019, S. 16) zu bewahren. Diese sind schließlich dazu da, die nie gänzlich vermeidbaren Tendenzen zur Selbstblockade auflösbar zu machen. Möchte man die Funktionslogik von Teams (z. B. Agilität als Konzept der Zusammenarbeit) auf Organisation übertragen, so überfordert man die Möglichkeiten von Teams und „verpasst die besondere Produktivität, die im gekonnten Management dieses Unterschiedes und der damit verbundenen Konflikt-dynamik liegt.“ (ebd.: 16).

Gleichzeitig befinden sich agile Teams im permanenten Widerspruch zwischen der Öffnung und Schließung gegenüber der Organisation. Auf der einen Seite besteht die Notwendigkeit zur Anpassung an bestimmte Rahmenbedingungen des Unternehmens (Abhängigkeit zu diversen Stakeholdern sowie Skalierbarkeit gegenüber den Shareholder). Auf der anderen Seite braucht es für ein agiles Vorgehen die nötige Distanz, Abschottung und Verantwortungsabgrenzung gegenüber der Organisation. Von der Unternehmensspitze wird etwa verlangt, dass die Teams von nun an agiler arbeiten und mehr Entscheidungsverantwortung für die Produktentwicklung übernehmen sollen. Der Aufforderung zu mehr Selbstorganisation, eine Erwartung und Hoffnung an die Arbeitslogik von Teams, steht eine geringe Fehlertoleranz und die Kontrolle durch die Hierarchie, der Logik der Organisation, gegenüber. Den Mitarbeiter*innen wird zwar mehr Autonomie im Handeln eingeräumt, jedoch kein Recht zum Verhandeln bzw. Mitbestimmen übergeordneter Entscheidungen. Unter dem Deckmantel der Agilität wird der Druck vom Markt direkt in die Teams weitergeleitet. Dabei bleiben die Mitarbeiter*innen im unauflösbaren Spannungsfeld zwischen Team- und Organisationslogik zurück. Agile Prinzipien werden zu Methoden degradiert und im Rahmen hierarchischer Strukturen konterkariert.

Zwei Beobachtungen aus dem Fallbeispiel können Aufschluss geben, wie mit diesem Spannungsfeld in der Realität der Mitarbeiter*innen umgegangen wurde: Der Rückzug ins „agile Team“ und der Appell zur Entwicklung eines „agilen Mindsets“.

Rückzug ins „agile Team“: Der positiven Konnotation selbstorganisierter, agiler Teamarbeit stand eine Abwertung

der Organisation bzw. anderer notwendiger Organisationsanteile gegenüber. Mitarbeiter*innen gaben in den durchgeführten Workshops an, dass eine gemeinsame Vision bzw. eine bindende Produktstrategie des gesamten Unternehmens fehlte und man sich schließlich nur auf die eigene Arbeit im Team verlassen konnte. Es folgte der Rückzug ins eigene Team und eine Rivalität bzw. Abwertung zwischen den Organisationseinheiten.

Kühl (2015) spricht hier von einem Identitätsdilemma innerhalb postbürokratischer Organisationen (vgl.: 82 ff). Eine zunehmende Außenorientierung (mehr Innovation auf Wunsch von Markt und Kund*innen) erschwert ein Zusammenhalten der Organisation nach innen. Die Vision des Unternehmens wird über eine puzzleartige Produkt-Roadmap („*Sie wünschen wir spielen*“) aufgeweicht und verliert für die Mitarbeiter*innen Integrationskraft. Produktentwicklungen werden vereinzelt und unzusammenhängig erlebt. Je loser Organisationseinheiten aneinandergesetzt sind, desto größer das Risiko, dass sich individuelle Rationalitäten gegenüber einer gemeinsam verbindenden Organisationslogik durchsetzen.

Das Identitätsdilemma postbürokratischer Organisationen besteht darin, selbstständigen Organisationseinheiten ein Höchstmaß an Autonomie zuzugestehen, gleichzeitig diese autonomen Einheiten aber so zu integrieren, dass die Gesamtorganisation eine eigenständige Identität behält. (ebd.: 94)

Das bedeutet, dass sich die Mitarbeiter*innen immer in zwei Richtungen orientieren müssen: einerseits nach innen (Integration und Commitment den anderen Teammitgliedern gegenüber) und andererseits nach außen (Anbindung an die Organisation als Ganzes).⁴ In der Agilitätsdebatte spitzen sich die mehrseitigen Erwartungshaltungen zu. Es scheint notwendig und akzeptierter zu sein, sich ins agil agierende Team zurück zu ziehen. Heintel und Krainz (2015) sehen die Gruppe (und damit auch das Team) als „emotionale Heimat“ und damit „Primärbindung“ für Mitarbeiter*innen im Unternehmen (ebd: 67). Diese Tatsache kommt einem Rückzug zugute, da persönlichen Befindlichkeiten im Team mehr Platz finden. Das jedoch auf Kosten der Organisation.

Die Krux mit dem „agilen Mindset“: Eine weitere Beobachtung zum Umgang mit der Spannung zwischen Team- und Organisationslogik stellt die konsequente Forderung an die Mitarbeiter*innen nach der Entwicklung und Akzeptanz eines „agilen Mindsets“ (vgl. Scheller 2017) dar. Das Erlangen eines höheren Bewusstseins für Organisation (vgl.

⁴ vgl. diesbezüglich auch Pesendorfer (1993, S. 208 ff.) der mit dem *Delegiertendilemma* eine grundlegende Herausforderung für Führungskräfte im Wechselspiel der Erwartungen von Gruppe und Organisation beschreibt.

auch Laloux 2015, S. 43 ff. zum „*integral evolutionären Bewusstsein*“) kann als Argumentationsversuch zum Umgang mit organisationalen Widersprüchen zwischen Team und Organisation verstanden werden. Das Mindset wird als „*Ursprung für Veränderung*“ ausgerufen (Scheller 2017, S. 108). Aus dem Mindset entspringen folglich anzuwendende Werte, Prinzipien, Handlungsanleitungen und Methoden. Anders gesagt, ohne Mindset bringen auch jegliche agilen Praktiken keine Veränderung. Erst wenn sich die Mitarbeiter*innen entwickeln und auf individueller Ebene lernen, wird Selbstorganisation und Agilität in Unternehmen möglich. Damit werden erneut strukturelle Spannungen zwischen Team und Organisation auf Personenebene verschoben. Dem systemischen Verständnis nach sind es jedoch mehr die auf die Organisation bezogenen Gewohnheiten, die das Verhalten der Mitarbeiter*innen prägen und weniger die individuellen Persönlichkeitsmerkmale.

Wie in dem Fallbeispiel beobachtet, wurde das Fehlen eines agilen Mindsets als Erklärung genutzt, warum der angestrebte Changeeffekt ausgeblieben ist (Zitat eines Projektmanagers: „*Die Idee war gut, die Belegschaft noch nicht bereit!*“). Mit der Argumentation zu den fehlenden individuellen Fähigkeiten entstand jedoch so etwas wie ein negativer Rebound Effekt. Die Mitarbeiter*innen reagierten mit Ärger, Demotivation und Verwirrung bezüglich den Freiheiten und Verpflichtungen im Team.

Das Fehlen eines agilen Mindsets bzw. die fehlende Kompetenz der Belegschaft als Hauptargument für das Auseinanderklaffen zwischen Anspruch und Wirklichkeit agiler Realität anzuführen, ist genauso zu kurz gegriffen wie Erwartung, dass Teams frei von organisationaler Anweisung agieren können.

2.2 Spannung zwischen vertikaler und horizontaler Steuerung

Aus dem Spannungsfeld zwischen Team- und Organisationslogik geht eine besondere Spannung hervor, die in den Agilitätsbestrebungen von Organisationen sowohl Voraussetzung als auch Überwindung gleichermaßen darstellt. Wie zuvor mit Baecker (vgl. 2017, S. 9–11) argumentiert, bedeutet die Einführung von Agilität in Unternehmensprozessen die Verschiebung der oben/unten Hierarchie in eine außen/innen Hierarchie. Nicht mehr der/die Chef*in erteilt Anweisung von oben, sondern der/die Kund*in gibt von außen vor was er/sie will. Was idealtypisch logisch klingt und in einer „VUCA Welt“ als Voraussetzung für ein Überleben der Organisation gilt, kommt in der Einführung und im Bestreben nach Change an seine Grenzen.

Das Dilemma liegt im Widerspruch zwischen angeleiteter Veränderungserwartung von „Oben“, indem Mitarbeiter*innen mehr Verantwortung übernehmen und eigenständig Entscheidungen treffen sollen, bei gleichzeitiger Vorga-

be des dafür angedachten Korsetts von Struktur, Prozess- und Rollensetzung. Dieser Widerspruch wird von den Mitarbeiter*innen doppeldeutig wahrgenommen. Er stellt diese vor die andauernde Herausforderung, sich für eine Verhaltensaufforderung entscheiden zu müssen. Entweder haltet man die Regeln ein, so wie es die Struktur und damit die vertikale Macht vorgibt. Oder man beruft sich auf die Prämissen agiler und selbstorganisierter Arbeitsweise und trifft eigenständig, manchmal auch außerhalb der vorgegebenen Rahmensetzung Entscheidungen und übernimmt auf horizontaler Ebene die Steuerung.

Wenn sich Erwartungshaltungen in der Kommunikation widersprechen und doppeldeutige Botschaften beim Empfänger/bei der Empfängerin ankommen, spricht man in der Kommunikationstheorie von einer *Double Bind Kommunikation* (vgl. Bateson et al. 1956). Inhaltliche Erwartungen passen mit den eigentlich zugeschriebenen Erwartungen in der Beziehung der Gesprächsparteien nicht zusammen.

Im beschriebenen Fallbeispiel wurde einerseits auf inhaltlicher Ebene verkündet, dass die Mitarbeiter*innen mehr Einfluss und damit Verantwortung in der Entwicklung von Software haben sollen. Auf der anderen Seite geschah diese Verkündung auf den üblichen, von den Mitarbeiter*innen nicht zu beeinflussenden Anordnungsweg. Kühl (2001) schreibt dazu: „*Diese Anweisungen sind Paradoxe, weil man eben nicht selbstständig, spontan und eigenverantwortlich handelt, wenn man der Aufforderung zur Selbstständigkeit, Spontaneität, und Eigenverantwortlichkeit nachkommt*“. Der/Die Mitarbeiter*in findet sich in einem widersprüchlichen Handlungsfeld wieder „*zwischen dem, was die Kommunikation verlangt, und der Tatsache, dass sie es verlangt*.“ (ebd.: 388).

Im Fall des IT-Unternehmens hat sich die Double Bind Kommunikation im Erleben und in der Überlastung der Mitarbeiter*innen gezeigt. Für viele war nicht klar, nach welchen Erwartungslinien man in den neu eingeführten Rollen agieren sollte. Gerade Mitarbeiter*innen mit hohem technischen Knowhow, Meinungsmacher*innen in der Entwicklung, die inhaltliche Verantwortung für die Produkte übernahmen, wussten nicht wieviel Freiheiten mit den vorgelegten, agilen Strukturen verbunden bzw. wieviel Verpflichtungen eingehalten werden mussten. Zwei dieser Mitarbeiter*innen verließen daraufhin das Unternehmen. (vgl. in diesem Kontext Singe und Tietel 2019; die sich kritisch den vermeintlichen Humanisierungsaspekten des New Work Trends widmen.).

Neben den Unklarheiten auf Mitarbeiterebene waren auch Unsicherheit im mittleren Management beobachtbar. Dieses war mit der Paradoxie konfrontiert, jenen Veränderungsprozess voran zu treiben, der die eigene Position in Frage stellte. Lösen agile Strukturen hierarchische Setzungen ab, so verliert das mittlere Management einige seiner bisher identitätsstiftenden Aufgaben. Die Planung

und Kontrolle der Teamergebnisse oder das Treffen von richtungsweisenden Produktentscheidungen, all das sollen Teams nun selbst machen.

Zugespißt könnte man aus Sicht der hierarchischen Führung von einer doppelten narzisstischen Kränkung sprechen. Auf der einen Seite wird von den Vorgesetzten das Ausbleiben eines schnellen Changeerfolges als Scheitern des Mittleren Managements interpretiert. Und das, obwohl man sich um die Initiative und das Vorantreiben agiler Arbeitsprozesse bemüht hat. Auf der anderen Seite wird durch das zunehmende Bewusstsein zu agilen Strukturen auch die Tatsache sichtbarer, mit der angestrebten Veränderung bisherige Macht und damit Merkmale der eigenen Berufsidentität aufgeben zu müssen.

Im Fallbeispiel war der Bereichsleiter, der das Veränderungsvorhaben zu mehr Agilität initiiert hatte, in dem Dilemma, seinen eigenen Platz im neu aufgesetzten Produktentwicklungsprozess zu finden. War er bisher derjenige, der wichtige inhaltliche Entscheidungen traf, so musste er sich nun verstärkt auf die Schaffung sozialer Rahmenbedingungen für ein agiles Arbeiten konzentrieren. Diese Führungsaufgaben schienen gerade zu Beginn herausfordernd, da der Aufbau angestrebter Strukturen mit der Abgabe eigener Gestaltungsmacht einherging.

Vertikale Hierarchie muss ermöglichen und einführen, gleichzeitig muss sie sich in Folge selbst hinterfragen. Im Umbau auf agile Strukturen bleibt das mittlere Management hin und her gerissen zwischen Loslassen und Kontrolle.

Eine dritte Beobachtung im Spannungsfeld zwischen vertikaler und horizontaler Steuerung, stellt die Machtdynamik innerhalb der agilen Teams selbst dar. Macht als grundlegende Dimension sozialen Handelns wird in Organisationen systemtheoretisch über das Ordnungsprinzip Hierarchie prozessiert (vgl. Luhmann 2012; Heintel und Von Ameln 2016). Sowohl auf sachlich, zeitlich als auch sozialer Ebene wird damit ein Treffen von Entscheidung sichergestellt und Arbeitsteilung im Kontext verschiedener Handlungslogiken möglich. Hierarchie ist eine formale Offenlegung von Machtverhältnissen zwischen Menschen, die unter Einigungszwang im Sinne eines gemeinsamen Handlungskontextes stehen. Im Rahmen agiler Strukturen wird dieses Ordnungsprinzip von Oben nach Unten weggenommen und in ein Nebeneinander in die Teams delegiert. Damit ordnet sich das Kräfteverhältnis zwangsläufig neu und wird in die Wechselbeziehungen zwischen den Mitarbeiter*innen verschoben.

Zwei Beobachtungen geben Aufschluss, dass eine Verschiebung der Machtverhältnisse innerhalb Organisationen nicht spannungsfrei zu denken sind:

Erstens lässt sich annehmen, dass in agilen Teams „neue Unsicherheitszonen“ (vgl. Crozier und Friedberg 1979, S. 40 ff.) entstehen, über die Macht in der Zusammenarbeit ausgeübt bzw. die Kontrolle erlangt werden will. So

hat beispielsweise der Produktowner in einem Scrumteam die *Kontrolle der Umweltbeziehungen* (vgl. ebd.: 50) inne. Dieser hat von Beginn an Macht, da er die Informationen und Erwartungen vom Markt selektiert und den Entwicklungsprozess inhaltlich vorgibt. Dem gegenüber steht die *Kontrolle von Expertentum* (vgl. ebd.: 50) die bei den technischen Entwickler*innen angesiedelt ist. Schaffen diese beiden Kräfte ein kooperatives Zusammenspiel bei gleichzeitiger Widersprüchlichkeit zwischen Marktanforderungen und technischen Möglichkeiten, kann ein agiles Vorgehen gelingen.

Die Beobachtung im Fallbeispiel war jene, dass es zwischen den Ansprüchen auf Kontrolle und Steuerung der Produktentwicklung oftmals zur Pattstellung kam. So wurden Entscheidungen entweder mit Argumenten zur „eigenen, besseren Lösung“ blockiert, oder durch wechselseitiges Hin- und Herschieben der Verantwortung vermieden. Frustration und Zeitdruck waren in beiden Fällen die Folge.

Zweitens lässt sich annehmen, dass in agilen Teams informelle Hierarchien über Leistungserwartung, Geschwindigkeit und Knowhow entstehen. So geben etwa ehrgeizige Teammitglieder den Standard vor und treiben die Ansprüche an den gemeinsamen Arbeitsprozess nach oben. Die langsameren, wenig erfahreneren Mitarbeiter*inne müssen mitziehen. Hat eine Führungskraft vorher vorgeben, in welcher Qualität, in welcher Zeit und mit welchen Ressourcen gearbeitet wurde, waren also Anweisung und Kontrolle zumindest formal ausgewiesen, so müssen jetzt die Kriterien der Leistungserbringung in agilen Teams gemeinsam verhandelt werden.

Wie in dem Fallbeispiel erlebt, kann dieser Prozess zur zwischenmenschlichen Belastungsprobe werden. Machtdynamiken konnten nur begrenzt in einem formalisierten Kontext (etwa in der Retrospektive nach einem SCRUM Sprint) besprochen werden und wurden ins Informelle verschoben. Die Problematik entsteht, dass informelle Strukturen nicht transparent zu Entscheidung stehen. Es steigt nicht nur das Risiko, Machtunterschiede zu verdecken, sondern auch Ausgrenzung von weniger informell Mächtigen zu forcieren. Kühl (vgl. 2015, S. 94 ff.) spricht in diesem Zusammenhang von einem *Politisierungsdilemma*: „Weil Macht und Machtbeziehungen durch Entstrukturierung so zentral geworden sind, können sie nicht mehr thematisiert werden.“ (ebd.: 107).

Die Mitarbeiter*innen waren nicht genügend geschult, um jene heiklen Themen, die unausweichlich in der Verdichtung von Kooperation ohne ausgewiesene Führung auftauchten, zu reflektieren. Es fehlte an Wissen und Fähigkeiten auch die eigenen gruppenspezifischen Prozesse in der Selbstorganisation des Teams in den Blick zu nehmen und zu reflektieren (vgl. Csar 2018, S. 6). Einflussnahme und die Spielarten von Macht bleiben bei horizontaler Steuerung Bestandteil sozialer Interaktion.

2.3 Spannung zwischen Person und Organisation

Ein drittes Spannungsfeld in der Debatte zur Agilität und neuen Organisationsformen liegt in dem Widerspruch individueller Freiheit und organisationaler Notwendigkeit. Nach Luhmann (2000) bestehen und erhalten sich Organisationen durch das Prozessieren von Entscheidungen. Dabei stellen Personen bzw. deren persönliche Befindlichkeiten eine zu integrierende, aber dennoch außerhalbliegende Umwelt innerhalb der Kommunikation der Organisation dar. Personen müssen sich den Erwartungen der Organisation anpassen (vgl. Prinzip der Mitgliedschaft bei Luhmann 2000, S. 80ff.) und sind im Grunde für organisationale Prozesse austauschbar, solange ein Treffen von Entscheidungen sichergestellt ist.

Jedoch beginnt in der Diskussion zu New Work Konzepten (vgl. Hübler 2018), zu denen man das Agilitätsstreben von Organisationen zählen kann, jene Auslegung vom Zusammenspiel zwischen Person und Organisation zu bröckeln. Von Ameln und Wimmer (vgl. 2016, S. 13ff.) beobachten, dass sich das Verhältnis von Mitarbeiter*innen und Organisation verändert und der psychologische Vertrag – Arbeit gegen Geld – umgeschrieben wird. Gerade junge Mitarbeiter*innen (vgl. Studien zu Generation Y & Z, etwa Hurrelmann und Albrecht 2014; Lackner 2018) stellen andere, höhere Anforderungen an die Organisation und den Sinngehalt der Arbeit, die sich nicht mehr durch die Machtasymmetrie des psychologischen Vertrags (die Belegschaft ist aus Sicht der Organisation austauschbar) kalmieren lassen. Mitarbeiter*innen erheben andere Erwartungen an die Organisation, die diese im Rahmen ihrer Mitgliedschaft anbietet. Damit kommt es zur Spannung. Natürlich kann eine Organisation relativ rasch Anreizsysteme für akzeptierte Mitgliedschaft verändern (nicht mehr nur Geld gegen Arbeit, sondern eben auch Home-Office, flexible Arbeitszeiten und sonstige Incentives). Jedoch werden dadurch grundlegende Strukturen und kulturelle Muster der Organisation irritiert, deren Veränderung mehr Zeit in Anspruch nehmen als das Drucken einer neuen Mitarbeiter*innenbroschüre. Sowohl Organisation als auch Belegschaft müssen sich bewusst mit den neuen Formen der Bindung auseinandersetzen und deren Chancen wie Risiken reflektieren. So besteht zum Beispiel für die Organisation die Gefahr, sich von den „nicht steuerbaren Beiträgen ihrer Mitglieder abhängig“ zu machen. „Darin besteht eine ihrer zentralen Paradoxien und Herausforderungen.“ (Von Ameln und Wimmer 2016, S. 14).

Im angeführten Fallbeispiel verfolgte das IT-Unternehmen mit dem Bestreben „agiler zu werden“ auch das Bedürfnis, ein interessanter Arbeitgeber für junge Programmierer*innen zu bleiben. Im Angebot zu mehr Empowerment und Selbstständigkeit im Team, versteckte sich also auch die Not, Arbeitskraft sicherzustellen und Mitarbei-

ter*innen zu binden. Dem Wunsch und Angebot steht die Realität gegenüber, die sich im Spannungsfeld zwischen individuellen Entfaltungsmöglichkeiten und organisationalen Setzungen wiederfindet.

Um der Spannung zwischen den individuellen Erwartungen der Mitarbeiter*innen und der notwendigen Aufrechterhaltung entpersonalisierter Strukturen von Organisation zu begegnen, lassen sich in Angeboten aus Beratungskreisen verschiedenen Trends erkennen. Krainz und Krainz (2019) heben etwa hervor, dass im Kontext des Agilitäts-Paradigmas eine vermeintliche Rückbesinnung und Beschwörung demokratischer Prinzipien geschieht. Diese verfolgen jedoch keinerlei gesellschaftliches Bewusstsein, wodurch die Angebote ausschließlich als Mittel zur Effizienzsteigerung eingesetzt und damit Demokratie „ihrer Eigentlichkeit beraubt“ (ebd: 247) wird.

Ein anderer Trend, der mittlerweile auf Managementebene angekommen ist und auch in dem erwähnten Fallbeispiel als Kommunikationsstrategie beobachtet wurde, ist die Betonung eines gemeinsamen „Purpose“ der Organisation (vgl. Fink und Möller 2018). In der Kopplung zwischen Person und Organisation wird dem nüchternen und wertfreien Austausch von „Geld gegen Arbeit“ die Passung eines persönlichen Sinns zur Seite gestellt. Unternehmen sollen ihre Wertschöpfung nicht mehr nur an der reinen Gewinnorientierung ausrichten, sondern vor allem den „wertvollen Zweck“ ins Zentrum ihres Schaffens stellen. (Sei es Software zu programmieren, Zigaretten zu verkaufen oder das kleine Glücksspiel zu bewerben.) Damit wird Wertschöpfung mit Sinn ausgestattet, der genauso als individuelle Sinnerfüllung von den Mitarbeitern*innen übernommen werden kann bzw. soll. Die strukturelle Kopplung zwischen Person und Organisation wird nicht mehr nur über finanzielle Anreize angestrebt, sondern über die Identifikation mit dem Produkt bzw. Zweck der Organisation. Dem umgedrehten psychologischen Vertrag, dass Mitarbeiter*innen fordern nach welchen Rahmenbedingungen sie arbeiten möchten, versucht die Organisation dadurch Herr zu werden, indem sie einen übergeordneten, oft ideologisch bzw. gesellschaftlich positiv aufgeladenen Sinn als Voraussetzung ihrer Mitgliedschaft voranstellt. Sofern sich dieser herstellen lässt, wie Krainz und Krainz (2019) anmerken. Weil: „Der generelle Appell zielt nicht auf die Gestaltung der Bedingungen und Verhältnisse, sondern auf die Veränderung der individuellen Einstellungen und Haltungen“. (ebd: 247).

Abgesehen davon, dass hinter der Forderung eines gemeinsamen Purpose, bei dem Mitarbeiter*innen begreifen sollen, dass man einen Beitrag zum Gemeinwohl leistet und es richtig Spaß machen kann Gurkengläser zu schlichten oder selbstorganisiert Dokumentation für Software zu schreiben, ein gewisser Zynismus steckt, wird genauso ausgeblendet, dass über die Beschwörung eben dieser Sinnvorgabe die Integration von Person in Organisation moralisch

aufgeladen wird. Mitarbeiter*innen können nur Mitglieder einer Organisation sein, wenn auch sie den Sinn der Organisation persönlich teilen. (vgl. dazu Krainz 2015; der die Aufmerksamkeit auf „*Religion als vergessenen Differenz*“ in organisationalen Kontexten lenkt).

Arbeit wird persönlich, was auf der einen Seite als Notwendigkeit für das Binden guter Mitarbeiter*innen und deren Ansprüche in Zeiten von Generation Y & Z verstanden werden kann. Auf der anderen Seite steckt darin die Ambivalenz neoliberaler Entwicklungstendenzen, indem das Angebot der Organisation in Verbindung mit der Erwartung des/der Mitarbeiter*in nach mehr Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung den Rückzug auf die einfache Rolle als ausführende Arbeitskraft und damit die Abgabe von Verantwortung an Organisation minimiert. Das Risiko, das hinter der vermeintlichen Motivationschleife von mehr Selbststeuerung steckt, ist, dass mögliche (Selbst-) Zwänge in der Arbeitserfüllung schwer einordbar werden. Hinter jedem Purpose der Organisation steckt auch ein versteckter sozialer Druck. Die Gefahr, nicht mehr mitzukommen oder herauszufallen, wird nicht thematisiert. Durch das Verschwimmen einer klaren Trennung zwischen Organisationsvorgaben und individuellen Entfaltungsmöglichkeiten, fällt der Schutz des/der Mitarbeiter*in durch die Organisation weg. Nicht nur Erfolg, sondern auch Misserfolg muss auf Personenebene ausgehalten werden (vgl. dazu Han 2014).

Der Soziologe Richard Sennett beschreibt bereits 1998 wie die Auflösung traditioneller Organisationsstrukturen dazu führt, dass der „*flexible Mensch*“ nicht mehr, sondern weniger Freiheit und Selbstbestimmung erfährt (Sennett 1998). Sennett sieht die Gefahr, dass die Verantwortung für Entscheidungen und deren Konsequenzen auf den/die Einzelne/n abgewälzt werden. Gleichzeitig müssen sich Mitarbeiter*innen einer Organisation permanent an die sich verändernden bzw. auflösenden Strukturen anpassen. Der ständige Drang und die ständige Pflicht zur Selbstoptimierung ist für Sennett die logische Folge. Begreift man den Aufbau agiler Strukturen mit der Argumentation von Sennett, so entsteht innerhalb agiler Unternehmen ein Sog scheinbar freiwilliger und dennoch unfreier Formen der Selbstausbeutung. Die Zunahme an Resilienz- und Achtsamkeitstrainings ist eine mögliche Form, wie in einem neoliberalen Zeitalter mit Angebot und Nachfrage auf die Entwicklung individueller Selbstausbeutung – und deren Erhalt – reagiert wird.

Agilitätsbestrebungen kommen im Spannungsfeld Person und Organisation an ihre Grenzen. Die Konstruktion eines gemeinsamen Sinns ist ein weiterer Versuch zur Trivialisierung und Lösung des Problems in der Kopplung zwischen Person und Organisation.

3 Bewusstsein für Widersprüche, Paradoxien und Spannungen

Gergs (2019) geht davon aus, dass es sich bei Agilität um kein vorübergehendes Phänomen handelt. Agilität sollte vielmehr mit bestehenden Fragen, Formen und Ansätzen der Organisationsentwicklung verbunden und gemeinsam gedacht werden (vgl. ebd: 106–107). Der Unterschied zu anderen Managementmoden (von Lean- bis Projekt- oder lernender Organisation) liegt in der zwingend notwendigen Ausrichtung von Organisation in einer digitalisierten Welt. Die vierte Medienkatastrophe, wie Baecker es nennt, zwingt Gesellschaft, Organisation und Individuum sich auf Digitalisierung, Komplexitätszunahme und die damit einhergehenden Herausforderungen einzustellen.

Wie in dem beschriebenen Fallbeispiel erlebt, besteht das Grunddilemma von Unternehmen darin, auf der einen Seite (Produkt-) Sicherheit nach Außen vermitteln zu müssen und auf der anderen Seite mit einer Zunahme an Unsicherheit und Nichtabschätzbarkeit der Anforderungen nach Innen konfrontiert zu sein. Kund*innen möchten in immer schneller werdenden Releasezyklen wissen, was sie erwartet bzw. welches Produkt sie bekommen. Mitarbeiter*innen und Teams sind hingegen in der Umsetzung mit zunehmender Komplexität dieser Erwartungen und Wünsche konfrontiert. Sowohl auf Sachdimension als auch auf Zeitdimension (vgl. die Sinndimensionen bei Luhmann 1984, S. 127) stehen sich diametrale Anforderungen gegenüber, die es auf der Sozialdimension abzufedern gilt. Mit einem „agiler werden“ suchen Organisationen eine vermeintliche Lösung in diesem Dilemma. Sie antworten mit noch mehr Druck von der Unternehmensspitze anstatt mit einer Bewusstseinsbildung für grundlegende Paradoxien von Organisation (vgl. Simon 2007, S. 69). Somit wird der Widerspruch zwischen einer hierarchischen Steuerung von „Oben“ und die für ein agiles Arbeiten notwendigen Verantwortungsübernahme und Selbststeuerungsfähigkeit der Teams von „Unten“ auf Kosten der Mitarbeiter*innen zugespitzt. Wo also ansetzen in einem Feld, in dem schnelle Lösungen gefordert werden, jedoch Beschleunigung kaum ein Mittel zum Erfolg sein kann?

3.1 Arbeit an Organisation und mit Teams

Möchten Organisationen agile, dezentralisierte Arbeitsprozesse etablieren, kommen sie nicht daran vorbei, einen Umgang mit dem *Agilitäts-Stabilitäts-Paradox* (vgl. Gergs et al. 2018, S. 177 ff.) zu finden. Auf der einen Seite stehen Unternehmen vor der Herausforderung der ständigen Anpassung an ihre Umwelтанforderungen nach Außen. Auf der anderen Seite müssen sie die soziale Integration der Organisation nach Innen hin sicherstellen. Vor allem Führung, aber auch die Mitarbeiter*innen selbst müssen in agil organisierten

Organisationen sowohl stabilitäts- als auch veränderungsorientiert handeln. Agilität und Stabilität nicht als Gegensätze zu begreifen die sich wechselseitig aufheben, sondern als zwei sich gegenseitig bedingende Spannungspole, die aufeinander bezogen werden müssen und die es variabel zu fokussieren gilt, wäre ein erster Schritt in den Prozessen von Organisation. Den strukturellen Kapazitäten zur Unsicherheitsbearbeitung nach außen muss gleichzeitig eine kulturelle Stabilisierung und Integration der Mitarbeiter*innen nach innen folgen. Transparenz, Dialog, kurzfristige Feedbackmechanismen sind Schlagwörter, die permanente Aufmerksamkeit benötigen und nicht als einmalige Veränderungsanreize an die Mitarbeiter*innen kommuniziert werden dürfen. Vielmehr sollten die paradoxen Spannungen von Organisation (vgl. Krejci et al. 2016, S. 18) explizit gemacht und die widersprüchlichen Kräfte im Organisieren von Arbeit adressiert und gemeinsam begriffen werden. Ein Trivialisieren oder Wegstrukturierung über Methoden oder beraterische Sprachspiele ist nicht hilfreich! Diese erhöhen vielmehr den Druck, da auftretende Unsicherheiten, Ängste und Frust im Umgang mit der Spannung übergangen werden.

Wie das Fallbeispiel gezeigt hat, wird organisationale Veränderung schwierig, wenn ein Unternehmen Agilität als Prinzip für Beschleunigung ausruft, kulturell jedoch hierarchisch und nach Shareholder Value Prinzip gebaut ist. Führungskräfte wie Mitarbeiter*innen können gar nicht offen sein für das viel zitierte „agile Mindset“, weil organisationale Gewohnheiten und emergente Erwartungshaltungen diesem widersprechen. Soll die Zuwendung zur Agilität also nicht nur bloße Alibiveranstaltung im Trend der Zeit sein, wäre der Abgleich mit bestehender Organisations- und Teamkultur ein notwendiger Schritt.

3.2 Arbeit mit Mitarbeiter*innen im Allgemeinen ...

Agilität schafft Freiheiten für Mitarbeiter*innen. Dem Rückzug hierarchischer Führung steht die Voraussetzung von Verantwortungsübernahme und Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen gegenüber. Dabei gilt es die „*angelernete Unmündigkeit*“ (Sattelberger 2015, S. 13), ein seit Jahrzehnten sozialisiertes Verhalten der Unterordnung und Anpassung an die Hierarchie, kritisch reflektieren zu lernen und den Weg zum/zur Vorgesetzten nicht als selbstverständlichen Reflex in auftretender Unsicherheit anzuerkennen. Agiles Arbeiten setzt ein Denken und Handeln auf pluralistischem Niveau voraus, um Organisationen als Ganzes im Blick zu halten. Es benötigt Mitarbeiter*innen, die in der Lage sind zwischenmenschliche wie organisationale Widersprüche zu thematisieren, Interessenskonflikte auszuhandeln, andere Perspektiven gelten zu lassen und in Hinblick auf ein gemeinsames großes Ganzes entscheiden zu lernen (vgl. dazu auch die kritische Betrachtung zu

Holacracy, Csar 2017). Angefangen bei der Auseinandersetzung mit dem eigenen Ego und den eigenen Bedürfnissen zur Gestaltung von Beziehung und Kooperation, bis hin zur Kompetenz im Geben sozial verträglichen Feedbacks, müssen jene grundlegenden emotionalen und sozialen Kompetenzen konsequent geschult und vermittelt werden. Gruppendynamisches Know How wird in agil arbeitenden Strukturen unerlässlich (vgl. Krejci et al. 2016; Csar 2018; Geramanis 2018).

Wiederholte Sensibilisierungsworkshops zum gemeinsamen Verständnis von Agilität, angeleitete und professionell moderierte Retrospektiven zur laufenden Teamperformance sowie ein differenziertes Schulungsprogramm zu den Grundkompetenzen selbstorganisierten Arbeitens im Team, stellen Grundlagen zur Entwicklung der Mitarbeiter*innen dar.

3.3 ... mit Führungskräften im Speziellen

Führungskräfte stellen den Kit zwischen der strategischen Ausrichtung der Organisation und der operativen Arbeit im Team dar. Wenn Führungskräfte die genannten Kompetenzen selbst nicht mitbringen, diese aber von ihrer Belegschaft erwarten, wird ein solches Fordern zur Farce. Gerade Führung muss sich in der Einführung agiler Strukturen und Arbeitsweisen bewusst mit der Ambivalenz der eigenen Rolle befassen. Auf der einen Seite braucht es Klarheit für die formal definierten Verantwortungsbereiche. Auf der anderen Seite braucht es zwischenmenschliches Feingefühl, emotionale Intelligenz und gruppendynamisches Wissen, um eine Arbeitskultur zu entwickeln, die Mitarbeiter*innen ermutigt, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Das alles im Bewusstsein für die paradoxen Spannungsfelder der Organisation.

Gleichzeitig ist Führung in einer digitalen Zeit angehalten, die eigene Organisation dazu zu befähigen, sich für die technologischen Veränderungen zu öffnen und sich den Entwicklungen zu stellen. Dabei gilt es abzuwägen, bei welchen organisationalen Fragen agile Strukturen eine Lösung darstellen können und bei welchen nicht. Bei routinisierten Abläufen ist Agilität genauso wenig gefragt wie das Heraufbeschwören selbstbestimmter und flexibler Mitarbeiter*innen.

Was für Führungskräfte wie Mitarbeiter*innen gleichermaßen gilt, ist ein Bewusstsein für das eigene Grenzmanagement zwischen den Erwartungen an sich selbst und den Erwartungen der Organisation zu entwickeln. Wie eingehend beschrieben, stellen agile Formen der Organisation auch eine Entgrenzung der Arbeit dar, bei der die Koppelung zwischen Organisation und Person nicht mehr nur auf den Austausch „Arbeit gegen Geld“ beruht. Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte sowie die permanente und dauernde Kommunikation und Erreichbarkeit stellen in ei-

ner neoliberalen Welt einen scheinbar akzeptierten Zugriff der Organisation auf die Person dar. Bei aller Schulung und Training von Führungskräften und Mitarbeiter*innen gehören die eigenen Selbstausbeutungstendenzen und die Bereitschaft zur Überforderung genauso in den Blick genommen wie die Möglichkeiten, die damit für Organisation entstehen.

4 Abschluss

Im dargelegten Fallbeispiel beschäftigt man sich weiterhin mit der Etablierung agiler Arbeitsstrukturen. Nachdem ein Teil der Belegschaft gewechselt hat, versuchen die jeweiligen Teams nun bewusster mit ihren Spannungsfeldern umzugehen und den sozial, kulturellen Teil der Veränderung stärker in den Blick zu nehmen. Regelmäßige Reflexionsrunden in den Teams sowie ein neu aufgesetzter Leadership-Lehrgang helfen auf diesem Weg.

Folgt man einem systemtheoretischen Verständnis von Organisation lassen sich genannte Spannungsfelder und grundlegende Paradoxien von Organisation nicht vermeiden. Jegliche Form der Veränderung irritiert Mitarbeiter*innen und Führungskräfte aufs Neue. Die Verschiebung von einer vertikalen zu einer horizontalen Steuerung, so wie es das Agilitäts-Paradigma anstrebt, stellt im Grunde nur eine Verschiebung in der Verarbeitung organisational bedingter Widersprüche dar. Diese Spannungsfelder gilt es permanent in den Fokus zu nehmen, durch interne Kommunikation in den Teams und durch zuverlässige Führung bewusst zu halten und zu managen. Dadurch wird entschieden, ob die Einführung von Agilität in Organisationen als sinnvoll, weniger sinnvoll oder gar als unsinnig erlebt wird.

Literatur

- Von Ameln, F., & Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe. Interaktion. Gesellschaft*, 47(1), 11–21. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0303-0>.
- Baecker, D. (2007). *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2017). Agilität, Hierarchie und Management: Eine Verallgemeinerung. https://catjects.files.wordpress.com/2017/03/agilitaet_hierarchie_management1.pdf. Zugegriffen: 22. Juni 2019.
- Bateson, G., et al. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science*, 1(4), 251–254.
- Beck, K., et al. (2001). Agiles Manifest. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>. Zugegriffen: 6. Juni 2019.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Berlin: Athenäum.
- Csar, M. (2017). Holacracy – Heilsbringer für die Organisation der Zukunft oder gut verpacktes Rollenspiel? *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 48(2), 155–158. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0362-x>.
- Csar, M. (2018). Organisationen im Umbruch: Zur Aktualität gruppendynamischen Lernens in der Ausbildung von MitarbeiterInnen der Zukunft. In *Tagungsband, FFH Konferenz 2018*.
- Fink, F., & Möller, M. (2018). *Purpose Driven Organizations: Sinn Selbstorganisation Agilität*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Geramanis, O. (2018). Führen in ungewissen Zeiten – Das Prinzip Gruppendynamik. In M. Sulzberger & R. Zaugg (Hrsg.), *Management Wissen. Was Leader erfolgreich macht* (S. 51–63). Wiesbaden: Springer.
- Gergs, H.J. (2019). Agilität und Organisationsentwicklung – Ziemlich beste Freunde? *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 50(2), 101–110.
- Gergs, H.J., Lakeit, A., & Linke, B. (2018). Das Agilitäts-Stabilitäts-Paradox – Was Unternehmen von Kampfflugzeugen, James Bond und östlicher Philosophie lernen können. In O. Geramanis & S. Huttmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt* (S. 177–188). Wiesbaden: Springer.
- Han, B.C. (2014). *Psychopolitik: Neoliberalismus und die neuen Machttechniken Gebundenes*. Frankfurt: Fischer.
- Heintzel, P., & Von Ameln, F. (2016). *Macht in Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heintzel, P., & Krainz, E.E. (2015). *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Hübler, M. (2018). *New Work: Menschlich. Demokratisch. Agil*. Regensburg: Walhalla.
- Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim: Beltz.
- Krainz, U., & Krainz, E.E. (2019). Demokratische Organisation – Organisierte Demokratie. *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 50(3), 245–250.
- Krainz U. Hrsg. (2015): Religion, die vergessene Differenz. GIO – Gruppe. Interaktion. *Organisation*, 46(2)
- Krejci, G., Groth, T., & Schön, N. (2016). Alte Antworten auf neue paradoxe Herausforderungen. Gruppendynamik und Systemtheorie in der Medienbranche. *Organisationsentwicklung*, 35(3), 17–22.
- Kühl, S. (2001). Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen. *Soziale Welt*, 52(4), 383–402.
- Kühl, S. (2015). *Wenn die Affen den Zoo regieren*. Frankfurt, New York: Campus.
- Lackner, K. (2018). Millennials und Nexters. *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 49(4), 361–378.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- Luhmann, N. (2012). *Macht* (4. Aufl.). München, Konstanz: UTB.
- Mack, O., et al. (2016). *Managing in a VUCA world*. Heidelberg, New York: Springer.
- Pesendorfer, B. (1993). Organisationsdynamik. In G. Schwarz (Hrsg.), *Gruppendynamik – Geschichte und Zukunft (Festschrift für Traugott Lindner)* (S. 196–230). Wien: WUV.
- Sattelberger, T. (2015). *Das demokratische Unternehmen*. Freiburg: Haufe.
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Vahlen.
- Schumacher, T., & Wimmer, R. (2019). Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. *Organisationsentwicklung*, 38(2), 12–18.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Taschenbuch Verlag.
- Simon, F.B. (2007). Paradoxienmanagement – Genie und Wahnsinn der Organisation. *Revue für postheroisches Management*, 1(1), 68–87.
- Singe, I., & Tietel, E. (2019). Demokratie im Unternehmen zwischen „New Work“ und „guter Arbeit“. *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 50(3), 251–259.



Matthias Csar arbeitet als Berater und Organisationsentwickler mit Schwerpunkt Führung, Gruppen- und Organisationsdynamik. An der Fachhochschule Salzburg lehrt er als Fachbereichsleiter für Sozial- & Kommunikationskompetenz im Studiengang Informationstechnik. Sowohl in der Lehre als auch im Bereich Training und Beratung beschäftigt er sich mit Trends zu neuen Organisationsmodellen und deren Auswirkung auf das Thema Führung und die Zusammenarbeit in Teams. Matthias Csar ist Mitglied der ÖGGÖ (Österr. Gesellschaft für

Gruppendynamik & Organisationsberatung).