

Kompetent für das agile Unternehmen?

Eva Angerler

Inhalt

- **Worum geht es beim „agilen Arbeiten“?**
- **Was bedeutet Agilität für die Führung?**
- **Welchen Nutzen bringt „Agilität“ für die MitarbeiterInnen?**
- **Welche Gefahren sind mit dem Trend zu Agilität verbunden?**
- **Was bedeutet das für die betriebliche Mitbestimmung?**
- **Welche Kompetenzen brauchen die MitarbeiterInnen dazu?**

Agilität: worum geht ´s?

- **Herausforderung: Entwicklung von Neuem und Anpassungsfähigkeit bei komplexen Herausforderungen**
- **Agiles Manifest**
- **(Projektmanagement-)Methoden wie Scrum, Kanban;**
- **Methoden für Entscheidungsfindung (Holacracy, Soziokratie)**
- **Agile Strukturen/Organisationsentwicklung für das gesamte Unternehmen**
 - Erfolgreiche Unternehmen (z.B.: Spotify) als Vorbild
 - Große Unterschiede bei der Umsetzung: vom modernen Schlagwort bis zur ernsthaften Transformation
- **Kampf um die Definition des neuen Begriffes**
 - Diskussion im Gewerkschaftsbereich
 - Positive Beispiele

Agilität und Führung

- **Agile Organisationen:**

- Entscheidungsmacht ist nicht an fixe Personen gebunden, sondern Entscheidungen werden flexibel von den Rollen, Teams übernommen
- Es gibt keine starre Hierarchie aufgrund von Beförderungen, relativ fixe Positionen aufgrund von Beförderungen existieren nicht mehr oder besitzen nur mehr in Ausnahmesituationen Bedeutung
- Unterschiedliche Funktionen und Rollen ergeben sich aus den Bedarfen der Zielerreichung und Kompetenzen und Interessen der Menschen

- **Selbstorganisation:**

- Rollen und Strukturen werden flexibel aus den Bedarfen („Spannungen“) heraus geschaffen, adaptiert und aufgelöst

Chancen für Humanisierung der Arbeit

- **Ansätze für „gute Arbeit“**
 - Agile Arbeitsmethoden bieten das Potenzial, effizienter, selbstbestimmter und stressfreier zu arbeiten
 - Selbstorganisation im Team
 - Dezentrale Entscheidungsfindung
- **Voraussetzungen:**
 - Klare gemeinsame (sinnstiftende) Zielorientierung
 - Klare Rollen und agile Führungsstrukturen,
 - Rollenkonflikte im Team transparent machen,
 - Verbindliche (partizipative) Strukturen
 - Z.B.: Finanzielle und zeitliche Entscheidungsbefugnisse des Teams: Schätzung des Projektaufwands durch das Team, zyklisch wiederholt;
 - Rahmenbedingungen durch betriebliche Regelungen unterstützt

Risiken

- Agilität wird oft unzureichend umgesetzt – Verantwortung nach unten abgewälzt
- „Verengte Agilität“ mit unzureichenden Ressourcen kann Belastungssituation verschärfen
 - Zwei Drittel der agil Arbeitenden machen Überstunden
- Transparenz wird zu Kontrolle und Leistungsvergleichen genutzt
 - 51 Prozent der agil Arbeitenden nehmen die Transparenz als Kontrolle wahr – die Hälfte fühlt sich dadurch stark belastet
- Keine klaren Rollen
- Führungsverhalten wird nicht verändert

Betroffene MB-Bereiche

- **Entlohnung/KV-Einstufung/Beschäftigung**
 - Eingriffe in Beschäftigungsverhältnisse?
- **Arbeitszeit**
 - Viele Überstunden und Zeitdruck in agilen Projekten – verschärfte Belastung?
- **Zielvereinbarungen/Arbeitsorganisation**
 - Zielvorgaben, marktorientierte Leistungssteuerung, Ressourcenplanung, Controlling, Reporting;
- **Schulung/betriebliche Weiterbildung**
- **Beschäftigtendatenschutz:**
 - Transparenz der Arbeitsfortschritte in agilen Teams – Überwachung?
 - BR-Mitbestimmung bei Einführung neuer IT-Systeme – BR-Rolle im Prozess?

Erkenntnisse – Blitzlichter aus BR-Seminar

- Agilität ist nichts Fertiges!
- Trend unabhängig von der Branche
- Kulturwandel: Mindshift und Vertrauen
- Machtfrage
- Demokratisierung des Betriebes?
- Delegierte Verantwortung für wenig Geld?
- Verschlechternde Versetzungen?
- Haftungsthemen
- Ausweitung Arbeitszeit?

Ergebnisse – Blitzlichter aus BR-Seminar

- **Agilität ja, aber:**

- Viel Zeit für vertrauensbildende Vorphase
- Rollen, Ziele klar verteilen
- Klare Regeln, die für alle gelten (Sanktion?)
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen und persönliche Entwicklung
- Erfolg als Win-Win Situation
- Fremd-/Selbstausbeutung verhindern
- Überwachung verhindern

Kompetenzen für das agile Unternehmen

- **Selbstorganisation**
 - Zielorientierung,
 - Selbstreflexionsfähigkeit,
 - Authentizität
- **Bewältigung von Komplexität**
 - Kritischer Umgang mit Daten(-systemen)
 - Vernetzung
- **Lösung von Problemen**
 - Kreativität,
 - Entscheidungsfähigkeit,
 - Kenntnisse über Methoden zur Entwicklung von Innovationen (z.B. Design Thinking)

Kompetenzen für das agile Unternehmen

- **Kommunikation und Zusammenarbeit**
 - Interdisziplinäres Arbeiten
 - Fachübergreifender, oft auch interkultureller Wissensaustausch nötig
 - Z.B. im IT-Bereich müssen Gestalter und Nutzer bereits in frühen Phasen des Entwicklungsprozesses miteinander kommunizieren
 - Kenntnisse über Methoden zum Teilen von Wissen
 - Arbeiten mit Assistenzsystemen (z.B.: technische Tools für kooperative Zusammenarbeit)
 - Teamfähigkeit
 - Kenntnisse über Methoden zur Entscheidungsfindung im Team

**Es gibt vieles,
für das es sich lohnt,
organisiert zu sein.**