



Stefan Hügel

## Stephanie Porschen-Hueck, Marc Jungtäubl, Margit Wehrich (Hrsg.): Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation

Agile Entwicklung wird bereits seit längerer Zeit in der Software-Entwicklung praktiziert und löste die phasenorientierten (Wasserfall-)Modelle ab. Auch in anderen Bereichen etabliert sie sich in der betrieblichen Steuerung. Der Band setzt sich mit der Frage auseinander, was Agilität dabei leisten kann und wie die betrieblichen Rahmenbedingungen dafür gestaltet sein müssen. Grundlage des Bandes ist das Forschungsprojekt *Prävention von Belastungen bei formalisierter Arbeit in Dienstleistung und technischer Entwicklung* (PräFo).

Nach einer Einleitung umfasst der Band vier Kapitel: Das erste Kapitel behandelt Selbstorganisationskonzepte und ihre Veränderung. *Fritz Böhle* behandelt das Spannungsfeld zwischen individueller Autonomie und übergreifender Ordnung. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen der Selbststeuerung eigenen Handelns und der Selbststeuerung von Organisationen behandelt er, inwiefern die Erzeugung einer Organisation bewusstes Ziel des Handelns ist, und fragt nach dem Verhältnis zwischen individuellem und autonomem Handeln und der übergreifenden sozialen Ordnung und Organisation. Er beginnt mit Vorläufern von Theorien der Selbstorganisation, geht danach auf organisationstheoretische Konzepte ein und schließt mit offenen Fragen und Perspektiven.

*Judith Neumer* zeichnet die Entwicklung von Konzepten der Selbstorganisation nach. Reorganisationsmaßnahmen sollen Unternehmen in die Lage versetzen, schneller und flexibler auf Marktanforderungen zu reagieren, und zielen dazu auf die Bewältigung von Unsicherheiten im Entwicklungs- und Produktionsprozess. Neumer stellt dafür zunächst unternehmerische Perspektiven auf den adäquaten Umgang mit Unsicherheit dar. Die Anfänge der Selbstorganisation liegen in der Dezentralisierung, beginnend mit der Ablösung tayloristischer Arbeitsorganisation durch ganzheitliche Konzepte und später Ansätze wie *Lean Production*, *Fraktale Fabrik* und *Business Reengineering*. Aktuelle Trends der Selbstorganisation zielen auf die Grenzen der Planbarkeit. Gegenüber früheren Ansätzen werden sie auf die Gesamtorganisation und nicht nur auf die einzelne Tätigkeit bezogen. Zusätzlich problematisieren sie stabile Ordnungen und Vorhersehbarkeit und sehen Unbestimmtheit als unverzichtbare Ressource für den Umgang mit Wandel. Die Autorin geht ausführlich auf die agile Projektarbeit in der Software-Entwicklung ein, in der solche Ansätze heute am stärksten verbreitet sind. Dabei wurde in zwei Unternehmen eine Untersuchung durchgeführt. In beiden Fällen erfolgte jedoch keine lehrbuchgemäße Umsetzung von Agilität, was auf Schwierigkeiten mit der agilen Arbeitsweise hindeutet. Agilität, so stellt die Autorin fest, kann nicht einfach als weiteres Managementtool auf bestehende Prozesse aufgesetzt werden. Es ist eine grundlegende Ausein-

dersetzung mit Führung, Zusammenarbeit mit Kunden und widersprüchlichen Anforderungen erforderlich. „Reflexive agile Skalierung“ ist ein andauernder Prozess der Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Selbstorganisation.



Stephanie Porschen-Hueck,  
Marc Jungtäubl, Margit  
Wehrich (Hrsg.), *Agilität?*  
Herausforderungen neuer  
Konzepte der Selbstorganisation  
Edition Rainer Hampp, 2020  
265 Seiten,  
Preis €22,00 (Taschenbuch)  
ISBN: 978-3957102713

Im zweiten Kapitel wird der Einfluss agiler Konzepte auf selbstorganisiertes Arbeiten behandelt. Einführenden Charakter hat der Beitrag von *Peter Maurer* und *Kerstin Treutner*, die agile Prozesse und ihren Nutzen behandeln. Sie beschreiben sie ausführlich anhand des Instrumentariums von Scrum und grenzen Agilität dabei auch von „Cowboy-Agilität“ ab – aus ihrer Sicht die (untaugliche) Anwendung agiler Methoden ohne agile Werte und Prinzipien. Den Grad der erreichten Agilität illustrieren sie anhand des Karlskrona-Tests, der Agilität in fünf Stufen bewertet. Danach zählen sie die Nutzenaspekte agiler Prozesse auf und skizzieren Probleme, die bei der Einführung agiler Prozesse zu vermeiden sind.

*Jörg Bahlow* hinterfragt die Selbstorganisation in agilen Teams. Er stellt den Hype der agilen Heilsversprechen einer Realität gegenüber, in der neben Erfolgen auch ernüchternde Erfahrungen stehen. Erwartungen an agiles Arbeiten sind typischerweise hohe Transparenz, klare Prioritäten und konsequente Fokussierung. Doch gerade Transparenz erfordert auch Vertrauen, wenn jedem im Team bekannt ist, woran die anderen gerade arbeiten. Ein Team muss nicht nur die notwendigen Informationen haben, sondern auch die Kompetenz, darauf zu reagieren und das Projekt zu steuern. Dies stellt auch Anforderungen an die Führungskräfte. Häufig enden agile Projekte in Enttäuschungen, wenn die Scrum-Prinzipien nicht oder nur halbherzig umgesetzt werden, man beispielsweise auf den Scrum-Master verzichtet, keine Schätzungen vorab durchführt oder Sprints verlängert, wenn das Ziel noch nicht erreicht ist. Agile Arbeit, so der Autor, erfordert einen klaren Rahmen und definierte Rollen, Selbststeuerung im Team, die dafür notwendigen Kapazitäten

und Kompetenzen und die Fokussierung auf Teilaufgaben und überprüfbare Teilergebnisse.

*Anna Hoffmann* fragt, ob Agilität wirklich neu ist oder nur bekannte Konzepte reformuliert werden. Sie fragt zunächst, was Agilität an Neuem bringt und zeichnet dies anhand der Ziele agilen Arbeitens, der Schwerpunkte und Kompetenzanforderungen und der Methoden nach. Sie sieht einen klaren Nutzen, wenn agile Konzepte in der Software-Entwicklung eingesetzt werden. Schwierigkeiten können aber an der Schnittstelle zu anderen Arbeitsbereichen auftreten, die die agile Arbeitsweise nicht übernehmen wollen oder können. Als erstes Fazit stellt sie fest, dass für erfolgreiches agiles Arbeiten alte und neue Konzepte zusammengedacht werden müssen. Unter diesem Gesichtspunkt geht sie dann auf neue und alte Methoden zur Selbstorganisation ein. Produktive Selbstorganisation entsteht aus ihrer Sicht aus einer Kombination von Agilität, Teamkompetenz, Führungskompetenz und Kundeninteraktionskompetenz. Die Neuerungen durch Agilität, so fasst die Autorin abschließend zusammen, sind der Wandel von Führung, Qualität und Produktreife als Elemente des Herstellungsprozesses und das Ersetzen von Kontrolle und Steuerung durch agile Werte.

Eine weitere Sicht auf Agilität zeigt Kapitel drei auf: *Matthias Wörten* fragt nach der Relevanz von Agilität für reflexive Projektorganisation und gute Projektarbeit – entstehen Verbesserungen in den Rahmenbedingungen der Wissensarbeit tatsächlich durch agile Methoden oder ist es eher die Art, wie Instrumente angewendet und angepasst werden? Der Autor sieht Reflexivität als Bedingung guter Wissensarbeit. Er entwickelt den Begriff der Reflexivität und bezieht ihn auf verschiedene Projektformatierungen. Insbesondere stellt er die Unterschiede zwischen agiler Projektarbeit und dem lange verwendeten *Wasserfall*-Modell dar. Wesentliche Neuerungen agilen Arbeitens sind aus seiner Sicht die kurzzyklisch rollierende Planung und Zerlegung in Sprints, die vielen Anlass-unabhängigen Regel-Kommunikationen und die Retrospektive. Danach geht er auf konkrete Projektsituationen nach dem Wasserfall- und dem agilen Modell ein und interpretiert anschließend die Ergebnisse. Die Frage, ob agile Methoden besondere Potenziale zur Förderung der Qualität von Wissensarbeit bieten, bejaht er im Prinzip – aber mit Einschränkungen: Es lasse sich pauschal schwer einschätzen, es müsse auf den Gegenstand der Arbeit Bezug genommen werden, Arbeit dürfe nicht durch die Form ihrer Organisation determiniert und die Frage müsse vor dem Hintergrund der Kompetenzen und Anforderungen der arbeitenden Personen beurteilt werden.

*Guido Becke* behandelt das Spannungsfeld zwischen Rationalisierung und gesundheitssensibler Arbeitsgestaltung. Er benennt die wirtschaftlichen Vorteile, die von agilen Konzepten erwartet werden: Erhöhung der Innovations- und Anpassungsfähigkeit, Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen, verstärkte Kundenbindung, verkürzte Entwicklungs- und Auslieferungszeiten, Attraktivität als Arbeitgeber und Loyalität der Arbeitnehmer:innen. Er behandelt die Rationalisierung innovationsorientierter Wissensarbeit durch agile Arbeitsformen und geht auf die gesundheitlichen Ambivalenzen ein. Diese erfordern eine gesundheitssensible Gestaltung, die durch organisationale Achtsamkeit umgesetzt werden soll, d. h. eine hohe Qualität des Aufmerksamkeits- und Risikomanagements und or-

ganisationalen Lernens, ergänzt durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) .

*Stefan Sauer* untersucht die Paradoxien von Selbstorganisation und Anerkennung. Dafür unterscheidet er zwischen Selbstorganisation in der täglichen individuellen Arbeit und Selbstorganisation als Managementkonzept. Er behandelt die Auswirkung der Selbstorganisation auf Anerkennung und vertieft dies empirisch anhand von Scrum. Abschließend stellt er jedoch fest, dass auch Agilität keine Lösung für den Umgang mit Unsicherheit und organisationalen Paradoxien bietet – letztlich komme es auf die wertschätzende Ausgestaltung der Prozesse an.

Den Abschluss des Kapitels bildet die Untersuchung von *Stephanie Porschen-Hueck* zu agilen Frameworks und neuen Belastungen in der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität). Sie führt dafür zunächst in Frameworks als Rahmen für den besonderen Arbeitstyp Innovationsarbeit ein. Als verbreitetes Framework für agiles Projektmanagement stellt sie Scrum dar. Agilität hat sowohl Potenzial zur Entlastung und Unterstützung von Innovationsarbeit, sie kann aber auch zu Belastungen führen, abhängig von der Sozialdynamik im Team. Abhängig von der Implementierungslogik – Lehrbuch, Kontrolllogik, Arbeitsprozesslogik – kann es zu einer Flexibilisierung, aber auch zu einer Formalisierung der Arbeit führen. Die Arbeitsprozesslogik birgt aus Sicht der Autorin das größte Entlastungspotenzial.

Anschließend untersucht sie die Arbeitsanforderungen ausführlich anhand eines vierstufigen Ebenenmodells: Selbstorganisation und professionelle Informalität (Ebene 1), Agiles Projektmanagement (Ebene 2), Projektorganisation (Ebene 3) und Unternehmensorganisation und -kultur (Ebene 4). Belastungen ergeben sich innerhalb und zwischen den einzelnen Ebenen. Der darauffolgende Abschnitt behandelt die Prävention von Belastungen in der Innovationsarbeit auf der individuellen und der Team-Ebene, im Projektmanagement und an der Schnittstelle zur Gesamtorganisation. Vor allem Mitarbeiter:innen geraten durch alte und neue Herausforderungen unter Druck: Selbstoptimierungsdruck, Dynamiken in der Teamarbeit und widersprüchliche Anforderungen durch die Agilitätskonzepte. Agile Frameworks sind in der Selbstorganisation eine erfolgversprechende Variante, wenn beachtet wird, dass sie sich, wie der behandelte Scrum-Ansatz, auf die Arbeitsprozessebene beziehen und damit eine begrenzte Reichweite der Selbstorganisation aufweisen.

Im letzten Kapitel wird Agilität am Beispiel der Gesundheitsökonomie behandelt. *Margit Wehrich* und *Marc Jungtäubl* betrachten die (Selbst-)Organisation von situativem Handeln in der stationären Krankenpflege. Arbeitsprozesse sind in der Regel durch formalisierte Regeln festgelegt, gleichzeitig wird von Beschäftigten auch Selbstorganisation erwartet, indem sie situationsbezogen selbstbestimmt handeln. Dies kann zu Konflikten führen. In dem Beitrag wird untersucht, wie sich die in der stationären Krankenpflege notwendige Selbstorganisation von Arbeitsprozessen am besten ausgestalten lässt. Dazu wird die Interaktionsarbeit in der stationären Krankenpflege dargestellt: ihre Merkmale, der spezielle Aspekt des Formalisierungsdrucks. Die Formalisierung der Arbeit wird durch Hierarchien, Ökonomisierung und Digitalisierung der Arbeit beeinflusst. Danach werden die Rahmenbedingungen der stationären Krankenpflege zwischen Bürokratie und Selbstorganisation behandelt: Fremd-

