

Agilität konkret

Agilität als Organisationsform

AUTORIN: Britta Redmann, Director Corporate Development und HR, VEDA GmbH

Die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt sind zu umfangreich, zu schnelllebig und zu vielschichtig für unsere herkömmlichen, durchgängig geplanten Unternehmensorganisationen und Prozesse. Agilität ist eine mögliche Antwort für eine auch zukünftig leistungsstarke Kultur und Unternehmensentwicklung.

Agilität ist anders

Dass Agilität anders ist, als das, was wir bisher an klassischen Formen der Organisationsentwicklung kennen, zeigt sich schon daran, dass es bisher noch keine anerkannte Definition von „Agilität“ für Unternehmensorganisationen gibt.

Wichtig für unseren Zusammenhang ist das agile Manifest, das Werte und Prinzipien der agilen Softwareentwicklung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner bringt:

- **Menschen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen
- **Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über der Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans

Überträgt man die oben genannten Beschreibungen von Agilität auf die gesamte Organisation, so lässt sich folgende mögliche Definition nennen:

„Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation, Veränderungen in der (Unternehmens-)Umwelt wahrzunehmen, sich schnell und flexibel auf diese Veränderungen einzustellen, Chancen, Potenziale und auch Risiken

*zu erkennen und eigene Handlungen immer wieder daran auszurichten. Dabei ist ein wesentlicher Aspekt, ständig aus den eigenen Erfahrungen zu lernen und zukunftsorientiert zu handeln. Die Leistung eines Mitarbeiters sollte vorrangig aus seinem Commitment mit den im Unternehmen vorherrschenden Zielen und Werten resultieren.“**

Das agile Manifest ließe sich als kleinster gemeinsamer Nenner wie folgt auch auf Unternehmen übertragen und bietet einen Orientierungsanker:

- **Menschen und Interaktionen** sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- **Funktionierende Abläufe** sind wichtiger als eine umfassende Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** ist wichtiger als die ursprünglich formulierten Leistungsbeschreibungen
- **Reagieren auf Veränderung** ist wichtiger als das Festhalten an einem starren Plan

Methoden und Prozesse hinterfragen

Viele herkömmliche Managementmethoden und -lehren orientieren sich an den Erfahrungen der Vergangenheit, an Stabilität und fester (Voraus-)Planbarkeit. Agilität dagegen ist absolut zukunftsorientiert und lehrt den Umgang mit Unsicherheiten.

* https://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung

Soweit Agilität in einem Unternehmen gelebt werden soll, ist die Umstellung und Aufrechterhaltung als ein ganzheitlicher, anhaltender Prozess anzuerkennen, an dem alle Mitarbeiter mitwirken. Dies gelingt durch eine besondere Form der Kooperation zwischen Funktionen, Teams und Führungskräften, zu der alle aktiv beitragen müssen. Damit Agilität funktionieren kann, ist ein Unternehmen in seiner Agilitätskompetenz (= Sensitivität, Reflexion, Veränderungsbereitschaft) zu stärken bzw. dahin zu entwickeln.

Agilitätskompetenz kann in einem Unternehmen durch viele Faktoren unterstützt oder erreicht werden. Zu nennen sind hier alle Strukturen und Prozesse, die dazu befähigen, sensitiv und reflektiert zu sein und mit Unsicherheiten verantwortungsvoll umzugehen. Also z.B. ein Commitment, das immer wieder eingeholt wird, eine Lern-, Fehler- und Innovationskultur, eine Feedback- und Vertrauenskultur, auf Flexibilität, Schnelligkeit und Lösungsorientierung angelegte Entscheidungswege, hohe Kundenorientierung etc. Anders und vielleicht einfacher formuliert: Letztendlich hat ein Unternehmen oder eine Organisation zu hinterfragen, ob die Strukturen, die Prozesse, die Kultur, das Handeln des Einzelnen sowie das Handeln in der Gemeinschaft die gewünschte Agilität fördern oder sie behindern.

Damit dies gut gelingt, ist es wichtig, dass ein Unternehmen für sich vorab festlegt, was genau mit einer agilen Unternehmensform erreicht werden soll. Dies hat zur Folge, dass jegliche Form von Agilität immer nur für das jeweilige Unternehmen definiert werden kann. Auch wenn sich Gemeinsamkeiten wie z.B. Werte, bestimmte Methoden und Strukturen erkennen lassen und das „agile Manifest“ eine Orientierung bietet, ist Agilität dennoch eine Ausformung dessen, was genau dem einzelnen Unternehmen nutzt und was konkret auch das einzelne Unternehmen damit erreichen möchte.

Für die Unternehmen entsteht daraus die Konsequenz, sich vor Einführung von agilen Prozessen und / oder einer agilen Unternehmensorganisation, genau mit den Fragen zu befassen, worin der Nutzen liegen muss und was genau im eigenen Unternehmen erreicht werden soll. Wie oben schon kurz angerissen, gibt es bestimmte Elemente, die in einer agilen Organisation vorkommen müssen.

Unternehmens-Werte

Als erster Punkt zu nennen sind hier die Werte. Dadurch, dass sich der traditionelle Managementrahmen, der Verantwortung und Aufgaben von oben nach unten delegiert, auflöst, bedarf es in einem agilen Umfeld einer anderen Orientierung. Diese Orientierung findet über Werte statt. Sie sind sozusagen die Leitsterne, an denen sich alle Mitarbeiter ausrichten. Es geht darum, an Werten festzumachen, was für den Unternehmenserfolg entscheidend und für die Zusammenarbeit wichtig ist. Eine Organisation, die agil werden möchte, muss sich also Gedanken über ihre Werte machen und diese für sich festlegen. Bedeutet das, dass Leitbilder und Führungsgrundsätze ad acta gelegt werden können? Nicht unbedingt! Denn höchstwahrscheinlich sind die-

se auf Basis von Werten entwickelt worden, die mehr oder weniger bewusst oder unbewusst in einem Unternehmen gelten. Werte machen Leitbilder, Führungsgrundsätze und Regeln zur Zusammenarbeit nicht überflüssig: Es gilt, die „neu“ entwickelten Werte mit den etablierten abzugleichen und eine Passung herzustellen – sofern diese nicht gegeben ist. Im Bestfall dient somit eine Werteentwicklung zu einer richtig guten Auseinandersetzung und einem Check-up der bisherigen Unternehmenskultur.

Zusammenarbeit

Ein weiteres Merkmal von Agilität ist die Zusammenarbeit. Diese wird konsequent daran ausgerichtet, was für den Erfolg dienlich ist. Das kann jeden Tag neu sein, denn jeden Tag ist vielleicht eine andere Form des Zusammenwirkens notwendig. Teams finden sich und lösen sich wieder auf. Und das stetig. Eine Zusammensetzung erfolgt immer unter dem Aspekt der Nützlichkeit. In der Praxis wird geschaut, wer welche Kompetenz besitzt, um bestimmte Aufgaben zu lösen, und wer sich dieser Aufgabe verantwortlich annimmt. Der Mitarbeiter übernimmt selbst die Entscheidung, was er tut und wie er es tut – ausgerichtet an den Unternehmenszielen und -werten. Es ist sicherzustellen, dass alle an einem Strang ziehen bzw. in dieselbe Richtung laufen. Hierarchien, Abteilungen sowie permanente Zuständigkeiten sind nicht zwingend vorhanden. Sichere Strukturen im Sinne von unveränderlichen Gefügen gibt es nicht. Klassische Ablauforganisationen können sich dadurch auflösen – dort, wo es sinnvoll ist. Ein vernetztes Arbeiten wird entstehen – ebenfalls dort, wo es sinnvoll ist. Sowohl eine hohe Konfliktkompetenz als auch eine hohe Lust an – und Bereitschaft zu – Veränderung sind allerdings Voraussetzung.

Der Kunde ist dabei Teil des Unternehmenssystems und steht nicht mehr „draußen“. Er wird aktiv in die Produktentwicklung und die Dienstleistung einbezogen. Kundenorientierung ist ein wesentlicher Erfolgsgarant. Das bedeutet: Die Leistung jedes Einzelnen muss immer dem Kunden nutzen. Führungsverantwortliche – soweit es sie in dem Sinne noch gibt – sorgen hauptsächlich für ein Umfeld, in dem diese Vernetzung gelebt werden kann, und befähigen ihre Mitarbeiter in der Entwicklung zum Mit-Unternehmer.

Reflexion

Arbeitsergebnisse und Verhalten müssen stetig reflektiert werden. Das ist die Voraussetzung, damit Zusammenarbeit und insbesondere Vernetzung funktioniert und sich alle immer wieder neu auf veränderte Bedingungen und auch auf den Kunden einstellen können. Reflexion geschieht in fest zu vereinbarenden Terminen. Wichtig ist hierbei, den Lernprozess in den Vordergrund zu stellen:

- Was würden wir beim nächsten Mal mit dem Wissen von heute anders machen?
- Was ist gut gelaufen und sollten wir weitermachen?
- Was ist nicht gut gelaufen und sollten wir wie anders machen?

Wer diese drei Fragen regelmäßig immer wieder stellt und das ei-

Schaubild Unternehmensorganisation:

Klassische Organisation	Agile Organisation
Hierarchisch	Vernetzung
Anweisung vom Chef	Eigenverantwortlich am Kunden orientiert
MA ist Experte	MA ist eine „shaped person“ (Experte und Generalist vereint)
Team ist klar strukturiert	Team ist selbstorganisiert
Langfristige Zielplanung	Iterative Planung
Leistung ist Zeit	Job ist Leidenschaft
Fehler vermeidend	Reflexion und Lernerfahrung
Initiierung von Veränderung durch Führungskraft	Initiierung von Verbesserung durch Mitarbeiter
Veränderung ist Bedrohung	Veränderung ist Tagesgeschäft

gene Verhalten daran anpasst, schafft Lernerfolge und eine kontinuierliche Weiterentwicklung. Diese geschieht nicht nur auf einer fachlichen, sondern vor allem auch auf einer persönlichen Ebene: Unternehmerisches Know-how und die Persönlichkeit der Mitarbeiter entwickeln sich gleichermaßen kontinuierlich.

Veränderung

Sofern sich Unternehmen agil aufstellen, hat dies Auswirkungen auf die Leistung und auch das bestehende Selbstverständnis von „Rollen“ im Unternehmen. Da Agilität Veränderung fördert, gilt es, sich immer wieder neu auszurichten. Dadurch verändert sich auch die Leistung. So wird Einzelleistung verstärkt zur Teamleistung, und klassische Anreizsysteme wandeln sich in Anerkennungssysteme. Auch in der Methodik und in Prozessen verlangt es ein neues Denken: durch die stetig wechselnden Arbeitsbeziehungen und Verbindungen werden z.B. *Mitarbeiterjahresgespräche* obsolet bzw. sind gar nicht mehr durchzuführen, da es keine fest zugeordneten Mitarbeiter mehr gibt. Stattdessen tritt durch die Vernetzung und die Orientierung am Kunden und seinem Erfolg das Feedback in den Vordergrund. Es gibt also eine höhere Notwendigkeit für noch mehr und vor allem konkretere Gespräche, die ein wertschätzendes und effizientes Feedback ermöglichen. *Mitarbeitertagesgespräche* – überspitzt formuliert.

Damit agile Zusammenarbeit richtig gut funktioniert, bedarf es einer hohen Bereitschaft, sich selbst immer weiterzuentwickeln und sich neuen Herausforderungen zu stellen. Rollen und Selbstverständnisse von Führungskräften und Mitarbeitern verändern sich, und das hat auch konkrete Auswirkungen auf uns Personaler. Wir müssen Führungskräfte und Mitarbeiter im Prozess zu einer agilen Organisation begleiten, befähigen und stärken. Damit das gelingt, braucht unsere Profession eine hohe Reflexionsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Kreativität und Coaching-Kompetenz.

Gesetzeskonformität

Auch wenn Agilität selbst keine festen Regeln vorschreibt, so gilt es, gesetzeskonform zu sein. Agile Organisationsformen in Deutschland müssen den gesetzlichen Bedingungen entsprechen, unterliegen weiterhin Arbeitsrecht und Haftungsregeln. Die Herausforderungen auf dem Weg zur agilen Zusammenarbeit variieren abhängig von Unternehmensform, Branche und dem „agilen Reifegrad“, den ein Unternehmen erzielen will. Im Folgenden ein paar Hinweise, welche gesetzlichen Vorgaben auch (und gerade) in agilen Strukturen zu beachten sind.

Arbeitsvertrag

Es ist schwer, den agilen Gedanken in unsere bisherigen vertraglichen Anforderungen bzgl. Tätigkeit und Gehalt zu transportieren.

„Agile“ Mitarbeiter übernehmen unterschiedliche Aufgaben, werden flexibel in – sich immer wieder neu bildenden – Teams eingesetzt und sind an keine feste Abteilung oder Organisationsstruktur angebunden. Möchte ein Unternehmen solche Mitarbeiter einstellen, stellt sich die Frage, wie eine Bezeichnung dieser Tätigkeit im Arbeitsvertrag formuliert wird. Dies sollte mit der Inhaltskontrolle der §§ 305 ff BGB konform gehen. Andernfalls besteht das Risiko der Unwirksamkeit z.B. bei vorformulierten pauschalen Versetzungsklauseln und unklaren inhaltlichen Tätigkeitszuschreibungen. Auf der anderen Seite ergibt jede klare Bezeichnung – z.B. als Berater, Entwickler oder Trainer – zunächst einen Anspruch, sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen, auf die Erbringung dieser spezifischen Tätigkeit. Und gerade das Erbringen einer spezifischen Tätigkeit soll ja in der Agilität „aufgehoben“ sein. Wenn ein Mitarbeiter erkennt, dass er einen Lösungsbeitrag geben kann, soll er sich nicht mehr fragen, ob er dafür zuständig oder dazu verpflichtet ist.

Eine weitere Frage stellt sich bei der Einordnung in ein festes Vergütungssystem. Sind Unternehmen tarifvertraglich gebunden oder bestehen feste Entgeltsysteme für Tätigkeiten, muss im Vorfeld entschieden werden, wie eine entsprechende Eingruppierung zu erfolgen hat, denn: je nach agilem Einsatz wechseln auch die dem Gehalt zugrunde liegenden Kriterien.

Mitbestimmung

Arbeiten Mitarbeiter agil und ändern sich daher ihre Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozesse, dann können diese Änderungen die Einbindung von Arbeitnehmervertretern erforderlich machen. So darf z.B. ein Mitarbeiter keine neue Aufgabe wahrnehmen, sofern es sich hierbei um eine Versetzung handelt und der Betriebsrat dieser nicht zugestimmt hat. Dies gilt insbesondere auch für den finanziellen Aspekt, wenn – wie schon oben ausgeführt – gleichzeitig Gehaltsveränderungen generiert würden. Sobald eine Arbeitnehmervertretung vorhanden ist – i. d. R. wird dies ein Betriebsrat sein –, ist rechtlich zu prüfen, ob von der agilen Unternehmensform Mitwirkungs- oder Mitbestimmungsrechte tangiert werden. Möglich ist es, bestimmte Verfahrensweisen vorab mit dem Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung festzulegen. Ggf. kann es auch sinnvoll sein, dies in einen Tarifvertrag einzubetten, sofern z.B. ein Firmentarifvertrag besteht.

Arbeitsschutz

Die Haftung des Unternehmens richtet sich nach seiner Rechtsform. In den meisten Fällen haften daher Geschäftsführer und Vorstände. Davon können sich diese als Arbeitgeber auch nicht freisprechen. Trotz einer Kultur, in der jeder Mitarbeiter zum

Mit-Unternehmer wird, sind gesetzliche Haftungsgrundsätze zu beachten. Die Haftung kann nicht durch eine bestimmte interne Organisationsgestaltung „verteilt“ werden. Insofern haften Arbeitgeber für die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften. Beispielfhaft erwähnt seien Arbeitszeitgesetz und Arbeitsschutz. Bei Letzterem stellen sich ganz pragmatisch die Fragen: Wer führt in einer organischen, im Extremfall hierarchiefreien Organisationsform Sicherheitseinweisungen durch, wer führt Krankerückkehrgespräche, wer sorgt für ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement, wer achtet auf die Einhaltung von Arbeitsschutzbedingungen? In der Konsequenz bedeutet dies, dass auch in einer agilen Organisation Verantwortlichkeiten hinsichtlich gesetzlicher Vorschriften klar geregelt werden und Personen zu benennen und zu befähigen sind, die diese Aufgaben erfüllen. Hier stößt Agilität an ihre Grenzen, bzw. bedarf eines rechtlich sicheren Handlungsrahmens.

Fazit:

Im Gesamtzusammenhang „digitalHR“ ist Agilität der erforderliche Schritt, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu meistern. Weiter noch – Agilität bringt uns „beyond digital“ und schafft eine neue, inspirierende Form der Zusammenarbeit. Wir Personaler „transformieren“ uns mit und treffen auf viele neue Chancen und herausfordernde Aufgaben. Meiner Meinung nach kann die Rolle von HR im Wandel überhaupt nicht überschätzt werden – nicht nur der Kulturwandel, sondern gerade auch die Bewahrung rechtlicher Konformität sind essenziell und bei HR hervorragend aufgehoben.

Zu Britta Redmann:

Britta Redmann ist Director Corporate Development und HR bei VEDA. Sie befasst sich mit den Themen Performance, Führung und Motivation von Menschen. Mit ihrer langjährigen Erfahrung als Führungskraft und Coach richtet sie den Fokus ihrer Arbeit auf umfassende und persönlich zugeschnittene Lösungen und greift dabei auf die Symbiose aus rechtlicher, fachlicher und kreativer Kompetenz zurück. Den Puls der Zeit erlebt die Rechtsanwältin durch den Austausch mit jungen Menschen bei ihrer Lehrtätigkeit als Dozentin für Performancemanagement, Wirtschaftsethik und Arbeitsrecht.

