

**WOLFGANG KIRK**



## Warum jetzt agile Organisation?

# Warum jetzt agile Organisation?

---

## **Warum jetzt agile Organisation?**

1 Einleitung

2 Die Konzepte

2.1 Flexible Firma

2.1.1 Flexible Firma nach Atkinson

2.1.2 Neue flexible Firma nach Ackroyd/Procter

2.1.3 Atmende Unternehmung nach Hartz und Keller/Seifert

2.2 Innovatives Unternehmen

2.3 Lernende Organisation

2.4 Agile Organisation

3 Zusammenfassung

Impressum

Quellenverzeichnis

# 1 Einleitung

*Alles agil oder was?* Jeder spricht heute von Agilität <sup>1</sup>. Aber soll man das wirklich ernst nehmen und ist das außerdem richtig:

Wichtig ist an der Stelle: Die Prinzipien der Agilität sind alles andere als neu. Beeindruckend ist lediglich die Kreativität, mit der immer wieder neue Begrifflichkeiten ins Feld geführt werden, die die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen umschreiben. Schon 1970 hat der Zukunftsforscher Alvin Toffler gesagt, dass aufgrund der Dynamik in der Umwelt die flexible Firma notwendig ist. 1980 spielte dann der Begriff des „innovativen Unternehmens“ eine große Rolle, dann kam 1990 „die lernende Organisation“. Das, was unter dem Label der „agilen Organisation“ propagiert wird, ist kalter Kaffee. Alle zehn Jahre wird eine neue Begriffssau durchs Management-Dorf gejagt - und das ist jetzt die „agile Organisation“. Die negative Konsequenz ist: Durch die Erfindung immer neuer Begriffe für das immer Gleiche geht das Wissen darüber verloren, welche Effekte sich einstellen, wenn bestimmte Managementprinzipien wie zum Beispiel Selbstorganisation eingeführt werden. <sup>2</sup>

Der Eindruck drängt sich auf, als ob Agilität nur eine Modeerscheinung ist oder gegebenenfalls mehr.

## 2 Die Konzepte

### 2.1 Flexible Firma

Darunter wird verstanden:

#### **Definition 2.1** *Flexible Firma*

Management- und Organisationstechnik am Arbeitsplatz, die die Personalressourcen durch Flexibilität optimiert, indem die Mitarbeiter in Rand- und Kerngruppen unterteilt werden. Die Kerngruppe der Mitarbeiter ist schwer zu ersetzen, weil sie über bestimmte Fähigkeiten oder Erfahrungen verfügen, während die Randgruppe aus Mitarbeitern besteht, die leicht ersetzt werden könnten oder nur für Spitzenzeiten oder für bestimmte Aufgaben in der Organisation benötigt werden. <sup>3</sup>

In der flexiblen Fabrik müssen auch die Fließbandarbeiter qualifiziert sein. Fehler werden an Ort und Stelle erkannt, angegangen und behoben, und nicht erst am Ende des gesamten Produktionsprozesses. Die flexible Fabrik kommt mit weniger Hierarchieebenen aus (Stichworte, Lean Production, Lean Management), und sie verlagert einen großen Teil der Verantwortung *nach unten*. Dies erfordert besondere Kenntnisse und Fähigkeiten der beteiligten Arbeitskräfte, die entsprechend flexibel eingesetzt werden können. Flexibilität existiert aber auch im Hinblick auf die Arbeitszeiten (Stichwort ‚Atmende Fabrik‘), auf die Arbeitsorte und auf die Arbeitseinkommen. Die Flexibilisierungsformen sind selbstverständlich nicht auf die Produktion beschränkt, sondern gelten auch für den Dienstleistungssektor. Zudem sind sie nicht voneinander unabhängig, sondern stehen in einem Bedingungsgefüge.

#### **2.1.1 Flexible Firma nach Atkinson**

Ein Kern von gut ausgebildeten Arbeitskräften wird ergänzt durch eine fluktuierende Randbelegschaft mit einfachen, leicht austauschbaren Qualifikationen. Stammebelegschaft sorgt für höhere, aufgaben bezogene also funktionale Flexibilität, gewährleistet die qualitative Anpassung der Arbeit an die betrieblichen Anforderungen, also das Mitwachsen mit Produkten und Produktionsweise, also vielseitige und im Zeitverlauf veränderbare Einsetzbarkeit des Personals. Vertikale und horizontale Integration und Variation von Aufgaben. Also Ausübung mehrerer Funktionen aus einer Hierarchieebene als auch Einbeziehung bestimmter Kontroll- und Leitungsaufgaben. Dem Kern gegenüber steht eine Randbelegschaft, die eine numerische Flexibilität

ermöglicht. Durch Randbelegschaft wird die quantitative Anpassung an die Flexibilitätsanforderungen gewährleistet.<sup>4</sup>

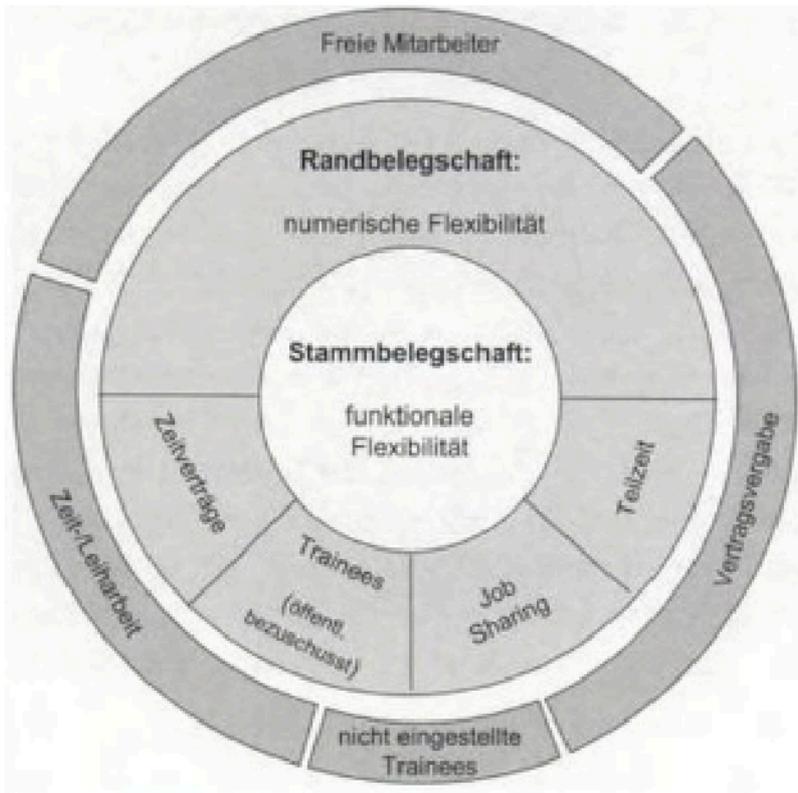


Abb. 2.1 Flexible Firma nach Atkinson (Quelle: Wüstner<sup>5</sup>)

### 2.1.2 Neue flexible Firma nach Ackroyd/Procter

Unternehmen sind organisiert nach modularem Aufbau der Produktion aus Fertigungsinseln und werden z.B. geführt als profit center. Dezentralisierung und finanzielle Steuerung verbunden mit der Möglichkeit, Leistungen nach Bedarf auch von außen zu beziehen (Zulieferer) machen die organisatorische Flexibilität der Unternehmen aus (Outsourcing). Deutlich wird, dass die operativen Einheiten auch innerhalb eines Unternehmens gegeneinander konkurrieren und somit organisatorische Flexibilität erreicht wird. Die Personalstruktur steht auf dem Prüfstand, wenn die Leistungskennzahlen nicht erreicht werden. Damit ist noch nichts gesagt über die Beschäftigtenstruktur innerhalb der profit center/Fertigungsinseln.<sup>6</sup>

### 2.1.3 Atmende Unternehmung nach Hartz und Keller/Seifert

Das wesentliche Element der atmenden Fabrik waren und sind hochflexible Arbeitszeitmodelle, die sich am Nachfrageverhalten der Kunden ausrichten.

Den Begriff Atmende Fabrik führte Peter Hartz (VW) ein, um zu verdeutlichen, wie ein Unternehmen sich durch flexible Arbeitszeiten besser an der Nachfrage orientieren kann. Das für Arbeiter in der Produktion belastende Schichtsystem wurde um diese Komponente ergänzt. Die Atmende Fabrik sollte sich ursprünglich ausschließlich an der Auftragslage orientieren und die gegliederte Arbeitswoche aufbrechen. Außerdem sollte so ein Mehrwert für den Kunden durch die Produktion tatsächlich nachgefragter Modelle statt Massenanfertigungen erreicht werden.<sup>7</sup>

Keller/Seifert<sup>8</sup> subsumieren unter Kernformen atypischer Beschäftigungsverhältnisse: Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung und Leiharbeit (auch Personalserviceagenturen).

## 2.2 Innovatives Unternehmen

Als innovatives Unternehmen wird verstanden:

### Definition 3.1 *Innovatives Unternehmen*

Als innovativ gelten Unternehmen, die eine Innovationstätigkeit aufweisen.<sup>9</sup>

Unter diesen Begriff fallen alle Arten von innovativ tätigen Unternehmen, d. h. Unternehmen, die Produktinnovationen oder Prozessinnovationen einführen ebenso wie Unternehmen, die lediglich laufende und/oder eingestellte Innovationstätigkeiten aufweisen.

Innovation und Wirtschaft ist seit jeher ein wichtiges Thema. Eine ausführliche Übersicht über Innovation und die Wirkung enthält die Literaturanalyse von Schilles<sup>10</sup>.

## 2.3 Lernende Organisation

Unter lernender Organisation wird verstanden:

### Definition 3.2 *Lernende Organisation*

ist ... ein Organisationsmodell, das sich durch flache Hierarchien und kundenorientierte Teams auszeichnet und die kollektive Fähigkeit zu gemeinsamen Visionen erzeugt, indem sie die Bereitschaft, das Engagement und die Neugier der Mitarbeiter anspricht.<sup>11</sup>

Ziel der lernenden Organisation ist, das Lern- und Wissenspotential der Mitarbeitenden (und damit der gesamten Organisation) zu vergrößern, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern. Das Konzept ist also wissens- und innovationsorientiert. Deshalb spielen das Wissensmanagement und das Innovationsmanagement hier eine große Rolle.

## 2.4 Agile Organisation

Unter agil wird verstanden:

### Definition 3.3 *agil*

von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig.<sup>12</sup>

Agilität ist ein Merkmal des Managements einer Organisation (Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisation oder Behörde), flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.<sup>13</sup>

Das Konzept der Agilität gibt es seit den 1950er Jahren. Der amerikanische Soziologe Parsons entwickelte das Vier-Funktionen-Schema AGIL. Er identifizierte folgende Funktionen, die jedes System erfüllen muss, um seine Existenz zu erhalten:

1. **A**daption  
Anpassung des Systems an seine Umwelt
2. **G**oal attainment  
Zielsetzung- und -erreichung
3. **I**ntegration  
Zusammenhalt der Subsysteme
4. **L**atent pattern maintenance  
Struktuerhaltung mit Wertbindung

Die historische Entwicklung dieses Konzept lässt drei Tendenzen erkennen:

- Agile Produktion (1990-er Jahre)

Im Fokus stehen die schnelle Produktentwicklung (Simultaneous Engineering), multi-funktionale Teams und die ständige Optimierung der Produktionsabläufe während des Prozesses. Durch die aktuellen Diskussionen um Industrie 4.0 erfährt die agile Produktion eine weitere und vertiefende Thematisierung.

- Agile Softwareentwicklung (Beginn 21. Jahrhundert)

Schließlich findet sich Agilität seit Beginn des 21. Jahrhunderts unter der Überschrift der agilen Softwareentwicklung und verstärkt durch Methoden wie *Scrum* (Vorgehensmodell im Projekt- und Produktmanagement) wieder. Dabei gibt es mit der Formulierung des sogenannten *agilen Manifests in der Softwareentwicklung* eine Art Handlungsorientierung, nach welchen Prinzipien die Entwicklung von Software gestaltet sein sollte, damit sie als agil zu bezeichnen ist und die damit postulierten Vorteile tatsächlich zum Tragen kommen.

- Agile Organisation (aktueller Trend)

Die aktuellen Megatrends in der Arbeitswelt bringen ganz neue Herausforderungen mit sich, bei denen das jahrzehntealte Konzept der Agilität eine Renaissance erfährt und einen praktischen Nutzen bieten kann. Neu ist dabei, dass aktuell viele Organisationen (speziell Unternehmen) das Thema der Agilität nicht auf einen Teil ihrer Organisation, sei es die Produktion oder die (Software-)Entwicklung beschränken, sondern eher Fragen wie die Transformation von Organisationsbereichen oder sogar vollständiger Organisationen in Richtung Agilität im Fokus stehen.

## 3 Zusammenfassung

Die verschiedenen Konzepte basieren auf 1. Flexibilisierung, 2. Innovation, 3. Wissenserzeugung, 4. Agilität und sind seit Jahrzehnten bekannt. Die Renaissance ist bedingt durch die Übertragung der jeweiligen Konzepte in die Strategie zur (Neu-)Ausrichtung einer Organisation.

### These 3.1

Alle Konzepte der organisationalen Steuerung dienen einem situationsgerechten Handeln (Tun, Dulden und Unterlassen), der Entwicklung sowie dem Überleben der Organisation.

Man versucht, aktuelle Probleme mit bereits erprobten Handlungsmustern zu lösen oder überträgt Prinzipien in Bereiche des Managements von Organisationen, um damit bessere Ergebnisse zu erzielen. Letztlich dienen solche Strategien dem Überleben der Organisation.

Ob und inwieweit eine Transformation einer Organisation erfolgen soll, hängt von vielen Faktoren ab. Die Risiken jeder Transformation sind eigentlich bekannt und sollten nur aufgrund rationaler Konzepte begründet werden.<sup>14</sup>

### These 3.2

Eine Transformation sollte gestaltet werden, um die damit einhergehenden Risiken soweit wie möglich zu reduzieren.

Mit Gestaltung ist ein aktives rationales Handeln gemeint, bei dem auch die Rahmenbedingungen und die verschiedenen Aspekte (Für/Wider) abzuwägen sind.<sup>15</sup>

Keinesfalls ist es ratsam, nur einem Megatrend oder einem Hype zu folgen. Damit wäre vermutlich der Bestand einer Organisation gefährdet, weil die heutigen Veränderungsprozesse zumeist als komplexe Problemlösungen anzusehen sind.

Die Frage *Warum jetzt agile Organisation?* kann deshalb nur aufgrund rationaler Entscheidungsprozesse im Einzelfall beantwortet werden.

# Impressum

---

Verlag: Wolfgang Kirk, Essen

ISSN 2627-8758

ISBN 978-3-96619-086-2 (EPUB), DOI 10.2441/9783966190862

ISBN 978-3-96619-087-9 (PDF), DOI 10.2441/9783966190879

ISNI 0000 0004 5907 4303

©2019 Wolfgang Kirk (Text und Cover)

Der Text ist als Band 32 Teil von Veröffentlichungen in der Reihe *Digitale Gesellschaft in Deutschland* (ISSN 2627-8758).

Durch Auflösung der DOI auf der Seite der deutschen [DOI-Agentur](#) können die elektronischen Dateien heruntergeladen werden.

Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Textsatz mit Typora in Markdown und mit Pandoc in das Zielformat konvertiert.

Stand: 2019-05-30

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#). Ausgenommen von dieser Lizenz sind alle Nicht-Text-Inhalte wie Fotos, Grafiken und Logos.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

# Quellenverzeichnis

---

1. im Sinne von Gewandheit, Vitalität, Wendigkeit: Duden online: Agilität.↔
2. Vgl. Kühl, Stefan: Die agile Organisation ist kalter Kaffee; in: Interview mit Weillbacher, Jan C. vom 26.01.2017 auf [humanresourcesmanager.de](http://humanresourcesmanager.de), Online-Ressource: Kühl.↔
3. Vgl. Business Dictionary: Flexible Firm. ↔
4. Vgl. Voss-Dahm, Dorothea: Das flexible Unternehmen: Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitszeit; Vortrag auf dem Seminar „Beschäftigungssicherung und Arbeitszeit im Einzelhandel“ vom 21. - 24.02.2000 in Gummersbach, S. 2; Online-Ressource: Voss-Dahm. ↔
5. Vgl. Wüstner, Kerstin: Arbeitswelt und Organisation - Ein interdisziplinärer Ansatz, Gabler, Wiesbaden 2006; S. 48. ↔
6. Vgl. Voss-Dahm, Dorothea, a.a.O., S. 3.↔
7. Das Konzept wurde später auch von Technikfirmen übernommen, allerdings zumeist nur von Unternehmen umgesetzt, die tatsächlich in Deutschland produzieren.↔
8. Vgl. Keller, Bernd/Seifert, Hartmut: Atypische Beschäftigungsverhältnisse - Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekariat; in: Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (Hrsg.): Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken, edition sigma, Berlin 2007, S. 11-25, 12; Online-Ressource: KeSe (Google Books). ↔
9. Vgl. eurostat - Glossar: Innovation.↔
10. Vgl. Schilles, Stephan: Innovation und Innovationsmanagement - Eine Literaturanalyse -, Online-Ressource: Schilles.↔
11. Vgl. onpulsion: Lernende Organisation.↔
12. Duden online: agil.↔
13. Vgl. Wikipedia: Agilität (Management).↔
14. Vgl. Kirk, Wolfgang: Richtig Denken, richtig Arbeiten und richtig Leben. DOI 10.2441/9783966190695 ↔
15. Vgl. Kirk, Wolfgang: Arbeit, Einkommen und Leben in der digitalen Gesellschaft - Teil 20 - Gestaltung *kompakt*. DOI 10.2441/9783966190671↔