

ALLES AGIL ODER ALLES EGAL!?

IMPLIKATIONEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

ANJA EBERT-STEINHÜBEL | IFC EBERT

DIE ZUKUNFT DER ARBEIT BLEIBT TURBULENT

Die „schöne neue Arbeitswelt“ steht im Zeichen des permanenten, umfassenden, sprunghaften und zuweilen ambivalent erscheinenden, exponentiellen Wandels, der unter dem Akronym „VUCA“ (Bennett & Lemoine 2014) mittlerweile unseren täglichen Alltag bestimmt. Neu ist nicht die Tatsache des Wandels an sich, sondern dessen enorme Komplexität, d.h. es existiert nicht nur ein Mehr an zu bewältigenden Veränderungen und Trends, sondern auch eine komplett neue Version, die es psychologisch zu begreifen, gesellschaftlich zu vermitteln und im beruflichen wie im privaten Leben zu bewältigen gilt. Über alle anderen Megatrends hinaus ist die Digitalisierung eine Art „Metatrend“, der alle bisherigen Erfahrungen des Wandels überlagert und charakterisiert (Zukunftsinstitut o.J.). Der „Digital Turn“ unserer Gesellschaft erscheint dabei nicht nur ubiquitär, d.h. über die Technologie hinaus das Soziale mit betreffend und umgekehrt, sondern auch unumkehrbar: Nicht, ob wir die Transformation unserer Unternehmen vorantreiben, ist daher die Frage, sondern wie wir diesen Prozess steuern und gestalten, um zumindest mitzubestimmen, wohin uns diese Reise idealerweise führt.

DIGITAL WORK IST DIE FRAGE – NEW WORK GIBT DIE ANTWORT

Am effektivsten sind wir dann, wenn wir das, was wir tun, wirklich mögen, d.h. einen Sinn darin erkennen, uns mit ganzer Kraft dabei engagieren und in den Ergebnissen und Wirkungen – über die Bezahlung hinaus – belohnt und bestätigt sehen. Was die Arbeitspsychologie mit den Begriffen „Bedeutsamkeit“, „Ganzheitlichkeit“ und „Ver-

antwortung“ umfasst (Hackman & Oldham 1976), beschreibt der Philosoph Frithjof Bergmann mit dem Begriff „New Work“. Dieser fungiert als Gegenmodell zur überkommenen tayloristischen Version der Erwerbsarbeit und zugleich als Kompensation für eine fortschreitende globale Automatisierungstendenz: New Work ist die Arbeit, „die man wirklich will“ (Bergmann 2017) und die es spätestens dann zu entwickeln gilt, wenn das, was Menschen bisher getan haben, durch Maschinen nicht nur effizienter, sondern womöglich effektiver erledigt wird. Die Diskussion um den Sinn der Arbeit geht über die Frage nach dem Sinn in der Arbeit noch hinaus: Wie verändern sich Konzepte von Karriere und Erfolg? Wie flexibel stellen sich die um Fachpersonal und neue Generationen buhlenden Organisationen darauf ein? Welche Werte machen Unternehmen für ihre Mitarbeitenden und Kunden attraktiv? Welche Kompetenzen und Skills benötigen wir heute, um die Zukunft morgen zu bewältigen? Wie und durch wen schließlich gelingt die gesellschaftliche, technologische und psychologische Transformation? Die Umgestaltung der Arbeitswelt beinhaltet mehr als das, was in den bekannten Bildern moderner Bürogebäude und Coworking-Spaces transportiert werden kann. Future Work braucht dieses Weiterdenken in Form der New Work und umgekehrt, um nicht nur materiell, sondern ideell sichtbar und wirksam zu sein.

AGILITÄT ALS ZUKUNFTSKOMPETENZ

Die sogenannten „Future Skills“ gehen, darin sind sich alle einig, weit über die spezifischen digitalen Technologien und das darauf bezogene System- und Methodenwissen hinaus und erfordern eine breite, i.e. diszi-



Abb. 01: Agilität im Kontext der Transformation

plin- und prozessübergreifende Lern- und Veränderungsbereitschaft und -kompetenz. Während New Work sich eher auf die Inhalte einer „guten“ und „sinnhaften“ Arbeitswelt bezieht, fokussiert Agilität (lat. Beweglichkeit, Wendigkeit) auf eben diesen Prozess. Die individuelle, spontane und/oder geplante Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit ist die zentrale Zukunftskompetenz gegenüber einem massiven Veränderungsdruck – ganz gleich, ob dieser von außen, d.h. durch das technologische, ökonomische, ökologische und politische Umfeld oder von innen, d.h. durch das soziale Miteinander, die praktizierten Werte und das individuelle Verhalten seiner Mitglieder verursacht wird (Charbonnier-Voirin 2011).

Für die Unternehmen eröffnet die flexible Allokation ihrer Ressourcen nicht nur finanzielle und zeitliche Spielräume, sondern auch die Möglichkeit, wechselnden Bedarfen schneller und individueller zu begegnen. Was bleibt, ist ein größerer Aufwand für Koordination, Kommunikation und Steuerung. Für die Mitarbeitenden bedeutet die – mehr oder minder regulierte – Freiheit in der Wahl ihrer Arbeitszeiten und -orte eine vielfach bessere Passung der beruflichen mit der privaten Lebensrealität, vielfältigere Rollen und breitere Einsatzmöglichkeiten im Prozess, aber auch den Anspruch einer maximalen Selbstführung und -organisation.

AGILITÄT BRAUCHT RAHMEN, RICHTUNG UND SINN

Selbst wenn aus den Wurzeln des sogenannten „Agilen Manifests für Softwareentwicklung“ (Beck et al. 2001) mittlerweile neue und weitere Triebe gewachsen sind, bieten die damals formulierten Leitsätze bis heute eine gute Basis zum Verständnis eines Denkens und Handelns vom Kunden her sowie einer auf Kollaboration und Entwicklung ausgerichteten Zusammenarbeit. Die Konsequenz sind flache oder fehlende Hierarchien in der Organisation, Rollen- statt Stellenkonzepte, geteilte Verantwortlichkeit, Vernetzung des Wissens und Könnens und eine insgesamt eher experimentelle,

Fehler erlaubende lernende Kultur. Insofern geht Agilität immer über Flexibilität hinaus und zielt auf eine selbstorganisierte und -reflektierte Form der Kommunikation und Kooperation (Rump 2019).

So wie Agilität ein bestimmtes Umfeld, eine bestimmte Kultur erfordert, um funktionieren zu können, ist Stabilität im Sinne einer strukturellen und kulturellen Eindeutigkeit an Prozesse der Selbstorganisation und -erneuerung gebunden. Sozialer Zusammenhang und psychologischer Zusammenhalt müssen dabei im Rekurs auf die leitgebenden Werte der Organisation immer wieder neu hergestellt und kommuniziert werden. Innerhalb der Tätigkeiten selbst findet eine Bereicherung der Inhalte dann statt, wenn es gelingt, über die Abgrenzung von Routinen und die Definition kritischer Sonderfälle hinaus Freiräume für agiles Handeln zu finden. Agilität formt und verändert also eine Organisation und muss deshalb stets verhandelt und geführt werden. Ein agiles – auch: adaptives, transformationales, digitales, lernendes – Leadership schließlich bietet Orientierung und Richtung für den neuen organisationalen und individuellen Entwicklungs- und Erfahrungshorizont. Gegenüber den traditionellen top-down-Varianten gelingt diese Integration auch jenseits der Hierarchien mittels Wertschätzung, Empowerment und Vertrauen. Agile Kommunikations- und Kooperationsprozesse benötigen deshalb nicht weniger, sondern eher mehr Führung als bisher – jedoch in einer neuen, anderen und besseren Version (Ebert-Steinhübel 2021).

AUF DEM WEG ZUR „AGILE MAINTENANCE“?

Agilität als Medium einer möglichst passgenauen Transformation kann und darf uns nicht egal sein. Hinter dem Trendbegriff steht die Idee einer ganzheitlichen, interaktiven und anpassungsfähigen Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette, die es durch eine selbst lernorientierte Führung und Organisation strategisch zu entwickeln und operativ zu vermitteln gilt. Eine „agile“ Instandhaltung ist daher keine Modeerscheinung, sondern eine bewusste Entscheidung angesichts einer weiter zunehmenden Aufgaben- und Anforderungskomplexität. Die Überwindung funktionaler Silos und struktureller Hierarchien ist aber nur ein erster, organisatorischer Schritt. Herausfordernder ist die mentale oder kulturelle Dimension, i.e. der Umgang mit Macht, Wissen und Verantwortung im jeweiligen System. Insofern muss ein – wie weit

auch immer zu treibender – Change nicht nur strategisch durchdacht und geplant werden, sondern auch intensiv geführt, reflektiert und moderiert. Und natürlich ist die Machbarkeit in der Verfügbarkeit von Ressourcen (Informationen, Menschen, Zeit, Geld, Technologien) ebenso wie der Differenzierung der Teamstrukturen, Einsatzbereiche und Portfolios limitiert (Heitz et al. 2020). Sind diese „Hausaufgaben“ jedoch erledigt, stellt das Konzept der Agilität die entscheidende mentale und prozessuale Voraussetzung für alle aktuellen und zukünftigen vorausschauenden („predictive“), zustandsabhängigen („condition based“) o.ä. Strategien eines erfolgreichen Instandhaltungsmanagements dar.

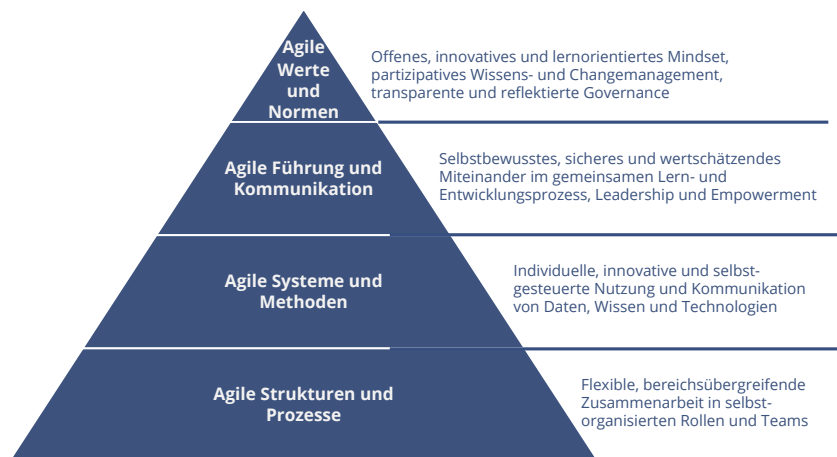


Abb. 02: Ebenen und Handlungsfelder der Agilität

LITERATUR

- Beck, K. et al. (2001). Manifesto for agile software development. <https://agilemanifesto.org>.
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92/1-2, 27-28
- Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit, neue Kultur* (6. Aufl.). Freiburg i. Br.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management*, 14(2), 118-154
- Ebert-Steinhübel, A. (2021). *Learning Leadership. Führung lebenslang neu lernen*. Wiesbaden
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279
- Heitz, S. et al. (2020). The right tools for every job: Lean and agile in maintenance. Why tomorrow's maintenance function will combine the strengths of lean and agile organizations. *McKinsey Quarterly*
- Rump, J. (2019). Das Dilemma in der Organisation. *Agile Organisation in einer Arbeitswelt der flexiblen Arbeitsmodelle*. *Change Congress Special*, 11-13
- Zukunftsinstitut (o.J.). *Megatrend New Work*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>



DR. ANJA EBERT-STEINHÜBEL

ist Mitglied der Geschäftsleitung der Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH (IFC EBERT) und Leiterin des Learning Leadership Institutes. Sie berät, trainiert und coacht Unternehmen und öffentliche Verwaltungen sowie Führungskräfte und ihre Teams im Strategie-, Führungs- und Veränderungsprozess.

www.ifc-ebert.de

Einen Schritt voraus.

Der Erste im Markt sein - mit zukunftsweisenden mobilen Produkten und Services.



Mobilgeräte für den explosionsgefährdeten Bereich von ecom by Pepperl+Fuchs

Mehr Informationen unter pepperl-fuchs.com/pr-mcc



Your automation, our passion.