



Arbeit.Wissen.Technik.

Gesellschaftliche Erfahrungsräume im digitalen Zeitalter

Prof. Dr. Stefan Sauer

KOMMENTAR „AGILITÄT UND SELBSTORGANISATION“

Forschungsfeld Organisation: Strukturen und Informalität

Symposium am 06. Juni 2025, IBZ München



VERSPRECHUNGEN DER AGILITÄT



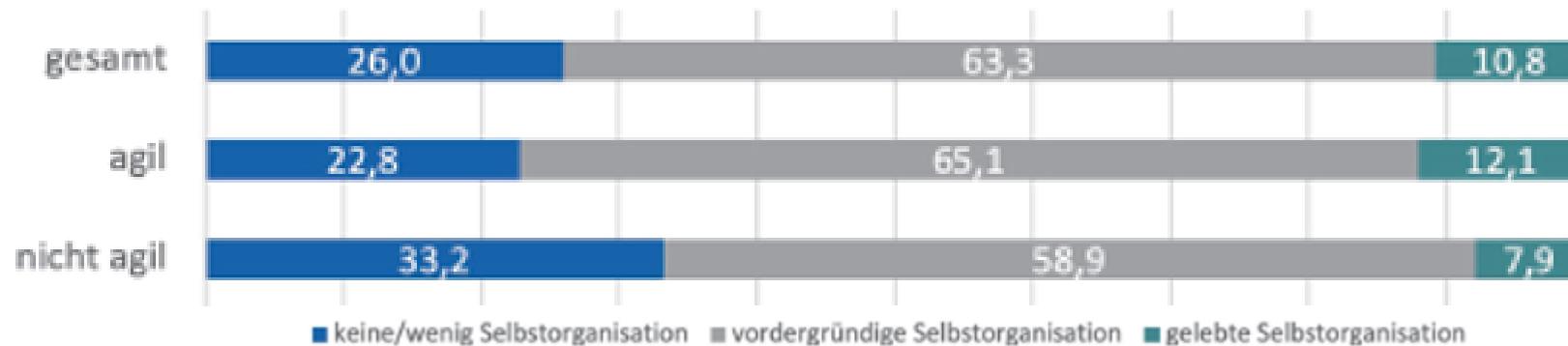
- Agilität als ‚Graswurzelbewegung‘ gegen die „Quasi-Taylorisierung der IT“ (Sutherland 2011)
- Zunehmende Implementierung agiler Ansätze auch über die IT hinaus (Komus 2021)
- Zentrale Versprechen von Agilität für Beschäftigte
 - Teambasierte Selbstorganisation und weniger/keine Hierarchie
 - (Subjektivierendes?) Arbeits- und Kooperationshandeln der Teams als „Herzstück“
 - Offener Fehler- und Lernkultur
 - Weniger und aufgabenzentrierte Dokumentation
- > Agilität als Organisationsform, die konsequent vom (subjektivierenden) Arbeitshandeln her denkt?



SELBSTORGANISATION DURCH AGILITÄT?



- Agile Praxis dagegen höchst heterogen (Boes et al. 2020; Mütze-Niewöhner et al. 2021; Pfeiffer et al. 2021; Porschen-Hueck et al. 2020, 2025)
- Umsetzung idealtypisch zwischen teaminterner Kommunikation, indirekter Steuerung, Schutzraum für (erfahrungsbasierte) Selbstorganisation und (nicht-)agilem Lehrbuch (Sauer/Pfeiffer 2012)
- Beispiel: Selbstorganisation durch Agilität? n= 1.512 (Albert/Sauer 2024)?





WORAN ‚SCHEITERT‘ AGILITÄT?



- Ist (fremdorganisierte) Selbstorganisation drin, wo Agilität draufsteht?
 - Agile Inseln statt agiler Struktur
 - Agilität nicht statt, sondern als (nachgelagerter) Bestandteil organisationaler Hierarchie
 - Prekäre Sandwichposition insbesondere der agilen Rollen (bspw. Scrum Master)
- Wird agile Selbstorganisation vom (subjektivierenden) Arbeitshandeln her gedacht?
 - Kulturelle Nicht-Passung von Agilität bspw. bei Transparenz, Fehlerkultur etc.
 - Agile Teamdynamiken: Sprint ohne Ziel?
 - Partielle neue Sichtbarkeit des Informellen nicht notwendig mit Anerkennung verbunden
- Krisendiskurse: Quo vadis, Agilität?