



# Ein Blick hinter die Fassade der Agilität und auf neue Konzepte der Selbstorganisation

Reinhard Wagner

Agile Ansätze und Methoden sind in der Projektarbeit in Mode gekommen und verdrängen zunehmend herkömmliche Arbeitsweisen. Dabei wird leider häufig verkannt, dass es nicht DIE Methode gibt, mit der Projekte anpassungsfähiger werden, sondern dass ein Blumenstrauß von Haltungen, kulturellen Werten, Kompetenzen, Führungs- und Organisationsprinzipien nötig ist.

WissenschaftlerInnen des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München) sowie der Universitäten Augsburg und Hohenheim haben sich intensiv mit den Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation auseinandergesetzt und ihre Erkenntnisse in einem Sammelband veröffentlicht. Die Forschungsarbeiten wurden mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsprogramms „Zukunft der Arbeit“ gefördert und zeigen die Erfolgsgeschichte agiler Ansätze und ihre Dynamik sowie Chancen und Risiken der Entwicklung auf. Dabei gehen die WissenschaftlerInnen auf Fragen nach dem Sinn und Unsinn des Einsatzes agiler Ansätze in sehr unterschiedlichen Settings ein, wie z. B. in der traditionell industriellen Arbeit, in Gesundheitsökonomie und Sozialunternehmen. Sie beantworten zentrale Fragen zum Thema: u. a. „Was kann Agilität tatsächlich leisten?“, „Was genau meint Selbstorganisation?“ oder „Worauf ist zu achten, wenn man Agilität aus der Softwareentwicklung in andere Bereiche exportieren möchte, in denen bereits in hohem Maße selbstorganisiert gearbeitet wird?“.

Selbstorganisation findet im Spannungsfeld zwischen dem individuellen Streben nach Autonomie und dem Anspruch der Organisation nach Formalisierung von Arbeit bzw. übergreifender Ordnung statt. Die AutorInnen konstatieren, dass Beschäftigte es dann schwer haben mit selbstorganisierter Interaktions- und Innovationarbeit, wenn Handlungsspielräume eingeeengt oder sogar ganz zum Verschwinden gebracht werden. Gerade dort, wo Innovations- und Anpassungsfähigkeit nötig sind, ist selbstbestimmtes, situations-adäquates Handeln gefragt. Das bedeutet ein Weniger an formalen Pro-

zessen und Vorgaben. Der Sammelband gewährt spannende Einblicke in die Arbeitsweisen eines Krankenhauses. Die Arbeit dort erfordert ein hohes Maß an Selbstorganisation zwischen den vielen Beteiligten. Dies wird allerdings von Seiten der Krankenhausorganisation häufig wenig unterstützt. Das selbstbestimmte bzw. selbstorganisierte Handeln muss sich seinen Platz innerhalb der hierarchisch-bürokratischen Strukturen erst erkämpfen und diesen immer wieder verteidigen gegen Einflüsse der umgebenden Organisation. Die AutorInnen sehen in den nächsten Jahren sogar neue Gefahren für das selbstorganisierte Arbeiten heraufziehen, nämlich durch digital realisierte (Re-)Formalisierung. Es stellt sich also generell die Frage, welche Formen der Arbeits- und Organisationsgestaltung jenseits bürokratisch-hierarchischer Steuerung das selbstbestimmte Handeln am besten unterstützen und wie geeignete Rahmenbedingungen für Interventions- und Innovationsarbeit aussehen könnten. Agile Methoden sind ja auch Formalisierungsinstrumente. Deshalb sollten Organisationen vor dem Einsatz von Methoden wie Scrum usw. überlegen, ob diese im Kontext der spezifischen Arbeit geeignet sind oder eine vorhandene Selbstorganisation sogar einschränken.

Ein weiterer Aspekt bei der Betrachtung agiler Arbeitsweisen sind die hohen Anforderungen, die diese an alle Beteiligten stellen. Simultanes, selbstbestimmtes Arbeiten mit hohem Commitment und unter Einbindung von Kunden, Management und Team ist nicht jedermanns Sache und kann schnell zu psychischen Belastungen führen. Hier kommt der Organisation wieder eine Rolle zu, wenn diese ihre Mitarbeiter vor Überforderung schützen und Gesundheit in den Mittelpunkt stellen soll. Das zeigt deutlich das Spannungsfeld zwischen einem „Zuviel“ und einem „Zuwenig“ von Steuerung der Organisation auf, auf das in Zukunft bei der Gestaltung geachtet werden sollte. Im vorliegenden Sammelband reihen sich die einzelnen Beiträge zu einem sinnvollen Überblick aneinander und zeigen sowohl die gesundheitsrelevanten Aspekte agiler Arbeit und agilen Projektmanagements auf als

auch die damit verbundenen Herausforderungen bei der Organisationsgestaltung.

Damit stoßen die Herausgeber und Autoren eine wichtige Debatte an. Sie fordern eine kritische Auseinandersetzung mit agilen Ansätzen im Kontext der Projektarbeit und von Organisationen über die Softwareentwicklung hinaus. Es wäre spannend, diese Überlegungen auch auf weitere Bereiche der Projektarbeit zu übertragen, beispielsweise im sozialen und kulturellen Bereich. Weiterhin geht der Fokus weg von agilen Methoden und hin zu den Auswirkungen auf die involvierten

Menschen. Die Überlegungen sollten in der PM-Forschung oder bei der GPM aufgegriffen und weiter vertieft werden – denn in Projekten arbeiten Menschen mit Menschen und für Menschen und deshalb sollten vor allem psychologische, soziologische und organisationswissenschaftliche Überlegungen im Vordergrund stehen.

Reinhard Wagner, Geschäftsführer  
Tiba Managementberatung GmbH



**Eingangsabbildung:** © Pixel-Shot / stock.adobe.com