

# Organisation im Spannungsfeld von Agilität und Flexibilität

Jutta Rump, Februar 2018

Begriffe im Zusammenhang von Agilität und Flexibilität sind derzeit in aller Munde. Viele Unternehmen und Institutionen streben nach agilen Organisationen und agilen Arbeitsmethoden mit dem Ziel schneller, weniger sowie besser zu sein als der Wettbewerber, die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden beständig zu erhöhen, dem Innovationsdruck standzuhalten sowie die „Nase vorne zu haben“. Gleichzeitig praktizieren die gleichen Unternehmen und Institutionen häufig flexible Arbeitsformen mit dem Ziel, den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen sowie als attraktiver Arbeitgeber zu gelten.

Im Moment werden die Begrifflichkeiten „agil“ und „flexibel“ synonym verwendet oder vermischt. In einigen Betrieben zeigt sich jedoch, dass beide Konzepte nicht überein kommen, die Schnittstellen nicht klappen und die Logiken nicht oder nur bedingt harmonisieren.

**Es steht somit die Frage im Raum: Lassen sich agile Organisationen und Arbeitsmethoden mit flexiblen Arbeitsformen verbinden?**

## 1. Grundlagen

Um sich der Frage zu nähern, sollten in einem ersten Schritten die Begriffe definiert werden. Kennzeichen von agilen Organisationen sind (Hofmann 2017):

- Selbstorganisiert
- Kommunikationsintensiv
- Iterativ
- Adaptiv
- Hierarchiefrei
- Reaktionsschnell
- Markt- und Kundenorientiert
- Innovationsgetrieben

Als Kennzeichen von flexibler Organisation gelten (Hofmann 2017):

- Vereinbarkeitsorientiert
- Zeit- und / oder ortsflexible Arbeitserbringung
- Selbstbestimmt (im Kontext der mitarbeiterorientierten Flexibilisierung)
- Disponibel (im Kontext der betriebsorientierten Flexibilisierung)
- (Arbeits-)Marktorientiert

### **Agilität und Flexibilität sind also nicht das Gleiche.**

Während Agilität stark verknüpft ist mit Selbstorganisation und Hierarchiefreiheit mit dem Ziel, schnell Innovationen zu generieren, ist Flexibilität verbunden mit der Vereinbarkeit von Unternehmens- und Beschäftigtenzielen sowie -interessen. Dabei wird unterschieden zwischen Flexibilität zum einen für Beschäftigte und zum anderen für Unternehmen. Zugespielt formuliert: Wenn ein agil organisiertes Team im Flow ist, sich also an einem erfolgskritischen Zeitpunkt des Innovationsprozesses befindet, ist es kontraproduktiv, wenn ein Teammitglied oder mehrere Teammitglieder auf die Uhr schauen und feststellen, dass sie jetzt gehen müssen, um die Kinder von der Kinderbetreuung abzuholen oder den geplanten Sportaktivitäten nachzugehen. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist nur bedingt mit der agilen Organisation kompatibel. **Agilität und Flexibilität folgen NICHT der gleiche Logik und haben NICHT das gleiche Ziel.**

Damit ergibt sich eine neue Frage: **Lassen sich Agilität und Flexibilität als Organisationsprinzipien miteinander verbinden / wenn ja, welches ist das verknüpfende Element zwischen agilen und flexiblen Formen und Methoden?** Um diese zweite Frage zu beantworten, ist es notwendig, agile Organisationsformen und flexible Arbeitsmodelle in der Tiefe zu untersuchen.

## **2. Agile Arbeits- und Organisationsformen**

Wie bereits dargestellt, arbeiten agile Arbeits- und Organisationseinheiten selbstbestimmt und ohne klassische Hierarchie mit dem Ziel, Innovationen zu generieren. Damit dies auch praktisch funktioniert, gilt es, bestimmte Leitprinzipien zu implementieren. So verpflichten sich Mitarbeitende gemeinsam auf Arbeitsziele und -regeln. „Wächter“ achten auf das Einhalten der agilen Arbeitsprinzipien. **Hierarchiefrei bedeutet also nicht, regelfrei zu arbeiten.** Zudem braucht es Teams, die in der Lage und bereit sind, mit der Dynamik umzugehen, der Energie, die sich entwickelt, zu folgen, sich in der Komplexität zurechtzufinden, sich aktiv in kontroverse Diskursprozesse im Team einzubringen und auch fachliche Konflikte konstruktiv zum Wohle der Innovationsgenerierung zu lösen.

Agile Organisations- und Arbeitseinheiten agieren zudem im Sinne des Pull-Ansatzes und werden in „Squads“, „Tribes“ und „Chapters“ abgebildet. Nicht selten werden sie als „Schnellboote“ im Rahmen von „Fregattensystemen“ oder großen „Mutterschiffen“ eingesetzt. Es bedarf auch eines Raums (im wahrsten Sinne des Wortes) für agiles Arbeiten. Die Architektur der Räumlichkeiten sollte die Leitprinzipien widerspiegeln (Hofmann 2017).

**Agile Organisationen brauchen Zeit.** Zeit wird als Investition angesehen, mit der Erwartung, dass ein Return on Investment in Form von Innovationen realisiert wird, jedoch ohne den genauen Zeitpunkt und auch die genaue Zeitperiode zu bestimmen. Eine klar definierte Projektorganisation mit einem Projektmanagement, verknüpft mit einer detaillierten Meilensteinplanung steht dem ex definitione entgegen.

**Agile Organisation wird häufig mit der organisationalen Ambidextrie verbunden.** Ambidextrie bedeutet Beidhändigkeit. Es ist die Fähigkeit, beide Hände gleichermaßen gut einsetzen zu können. Organisationale Ambidextrie ist die Fähigkeit, radikale und inkrementelle Innovationen gleichzeitig in der Organisation zu verfolgen. Verknüpfen wir nun Agilität mit Ambidextrie, so wird deutlich, dass die agile Organisation zum Ziel hat, inkrementelle Innovationen aber vor allen Dingen radikale Innovationen zu generieren. Inkrementelle Innovationen betreffen z.B. die Optimierung eines bestimmten Portfolios (Reimage) oder deren Weiterentwicklung. Darüber hinaus gehören zu inkrementellen Innovationen das Angebot von Lösungen in neuen Feldern (Reinvent). Inkrementelle Innovationen werden auch als Exploitation bzw. der Ausbau des bestehenden bezeichnet. Demgegenüber werden mit radikalen Innovationen Erfindungen in und für noch nicht existierende Märkte und das Erschließen von Neuland verbunden. Dies ist mit den Begriffen „Disrupt“ und Exploration verknüpft. Exploration und Exploitation, beide gefördert durch agile Organisationsformen und Methoden, sind Veränderungen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Art und das Ausmaß der Veränderungen unterschiedlich sind. Während die Exploitation mit Change verbunden ist, zeigt die Exploration die Charakteristika einer Transformation (Hofmann 2017).

**Auch hier gilt: Change und Transformation sind nicht das Gleiche.**

Mit Change wird eine Veränderung verbunden, die

- einen Anfang und ein Ende hat,
- an ein klar definiertes Ziel geknüpft ist,
- meistens auf Effizienzsteigerung und / oder Effektivitätsverbesserung fokussiert.

Mit Transformation hingegen wird eine permanente Veränderung angestrebt.

- Es gibt keinen Anfang und kein Ende.
- Sie ist zukunftsgerichtet, sodass ein Ziel nur vage formuliert werden kann.
- Es gibt keine konkrete „Basis“, „von der man loslaufen könnte“.

Agile Organisationen, die sowohl für Exploration als auch für Exploitation eingesetzt werden können, müssen daher mit Change und Transformation umgehen bzw. sind Mittel zum Zweck des Changes und der Transformationen. Eine wesentliche Voraussetzung ist dann Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden in den agilen Organisations- und Arbeitseinheiten. Darüber hinaus braucht es die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit aller Beschäftigten im Unternehmen, um die Innovationen, generiert in den agilen Einheiten, umzusetzen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken (Hofmann 2017).

**Damit wird deutlich, dass agile Organisationen und Methoden Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit bedürfen.**

### **3. Flexible Arbeitsmodelle und -formen**

Flexible Arbeitsmodelle und -formen können einerseits dazu dienen, die Marktbewegungen und Wettbewerbssituationen abzubilden. Flexibilität des Unternehmens braucht dann die Flexibilität von den Mitarbeitenden. Andererseits wird mit flexiblen Arbeitsmodellen und -formen seitens des Unternehmens der Fokus auf die Flexibilität für die Beschäftigten gelegt.

Im Folgenden wird die Flexibilität für die Mitarbeitenden beleuchtet. Flexible Arbeitsmodelle und -formen ermöglichen den Beschäftigten mehr Souveränität und Selbstbestimmtheit bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Dies entspricht dem derzeitigen Zeitgeist. Es entsteht neben Geld eine neue Währung: ZEIT. Angesichts der Zunahme an Beschleunigung, des Komplexitätszuwachses in unseren Berufs- und Privatleben, von Real Time, von Veränderungen als Normalzustand etc. haben mehr und mehr Menschen den Wunsch, mit ihrer Zeit selbstständiger umzugehen. Damit verbunden ist auch das Bedürfnis, in Balance zu bleiben bzw. wieder in Balance zu kommen. Nur so ist eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit unter dynamischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgreich zu bewältigen. Viele Arbeitgeber erkennen diese Entwicklung und bieten den Beschäftigten flexible Arbeitsmodelle und -formen an. Und sie können aus dem Vollen schöpfen, denn sie haben seit Jahren insbesondere in flexible Arbeitszeitmodelle investiert, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen und als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. So gibt der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit auch 2016 – wie schon in den Jahren davor – Arbeitszeitflexibilisierung und flexible Formen der Arbeitsorganisation von Betrieben als die am häufigsten praktizierten Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an (BMFSFJ 2016). Darüber hinaus konstatieren im Rahmen einer repräsentativen forsa-Umfrage 87 Prozent der Befragten, dass sie flexible Arbeitszeiten für ein sehr wichtiges, bzw. wichtiges Angebot ihres Arbeitgebers halten. Dies gilt vor allem für höher Qualifizierte (XING AG 2015).

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Vielfalt der flexiblen Arbeitszeitmodelle.

## Flexibilitätsfaktor Arbeitszeit

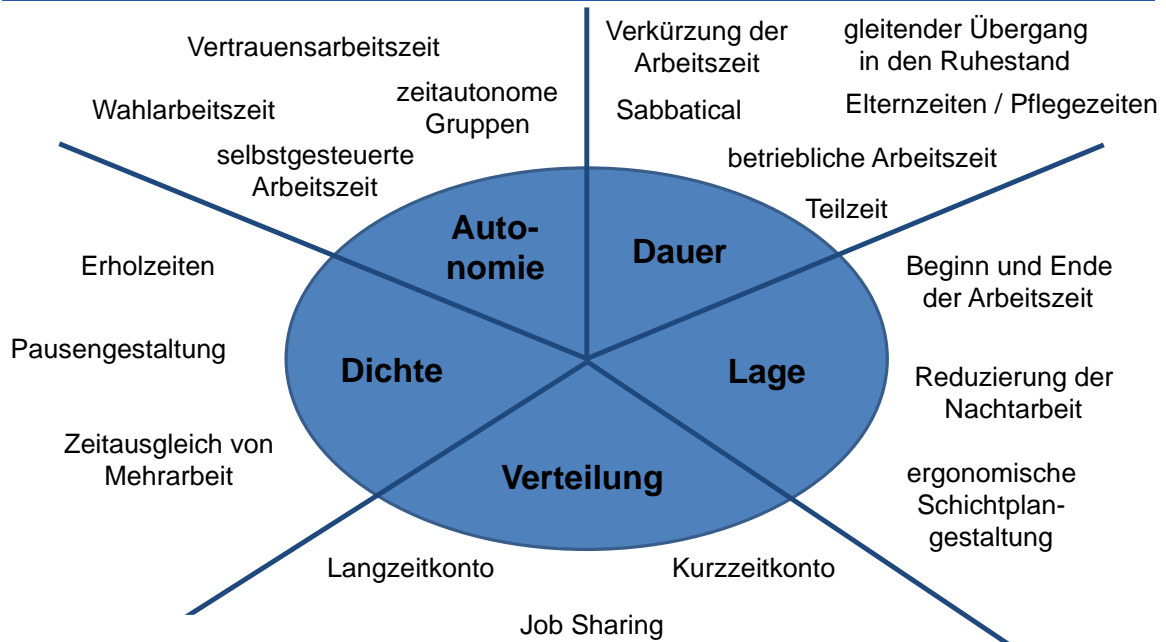


Abb. 1: Das Spektrum der flexiblen Arbeitszeitmodelle (BMAS 2013, S. 17)

Welche Arbeitszeitmodelle letztlich ausgewählt werden, hängt zum einen von der Tätigkeit bzw. den betrieblichen Rahmenbedingungen ab. Zum anderen zeigt sich, dass Faktoren wie Zeitsouveränität, Synchronisation von unterschiedlichen Zeitstrukturen, Zeitumverteilung, persönliche Zeitkompetenzen sowie die wahrgenommene Zeitqualität eine Rolle spielen.

- **Zeitsouveränität:** Unter Zeitsouveränität wird der eigenverantwortliche und selbstbestimmte Umgang mit Arbeitszeit verstanden.
- **Zeitsynchronisation:** Unter Zeitsynchronisation wird die Abstimmung unterschiedlicher inner- und außerbetrieblicher Zeitstrukturen (Öffnungszeiten, Arbeitszeiten, ÖPNV-Zeiten, ...) verstanden.
- **Zeit(um)verteilung:** Unter Zeit(um)verteilung wird die Verteilung der Arbeitszeiten im Lebensverlauf zwischen Generationen sowie der Transfer von Arbeitszeiten von einer Arbeitnehmergruppe zur anderen bzw. von Mitarbeitenden zu anderen im selben Zeitraum verstanden (Zeitpunkt Betrachtung). Zudem gehört zur Zeit(um)verteilung die Zeitraumbetrachtung. Darunter ist die Verteilung der zeitlichen Verfügbarkeit einer Person über die gesamte Lebensarbeitszeit zu verstehen.
- **Zeitkompetenz:** Unter Zeitkompetenz wird die Fähigkeit, mit Zeit als knapper Ressource umzugehen, verstanden.

- **Zeitqualität:** Unter Zeitqualität wird der Einfluss der Arbeitszeit zur Reduktion von potenziellen und tatsächlichen Belastungen sowie zur Gesundheit erhaltenden Entlastung verstanden.

Diese fünf Dimensionen, entwickelt im BMAS-Projekt ZEITREICH im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)<sup>1</sup> auf Basis der Erkenntnisse aus dem Achten Familienbericht (BMFSFJ 2012) sind nicht selten die (hidden) Agenda von Beschäftigten sowie deren Bewertungsmaßstäbe, wenn es um die Passgenauigkeit von Zeitmodellen geht. Sie entscheiden darüber mit, ob ein Arbeitszeitmodell zur Vereinbarkeit beiträgt oder nicht. Sie beeinflussen die gefühlte Work-Life-Balance.

Neben dem Faktor „Zeit“ hat auch der Faktor „Ort“ im Rahmen von flexiblen Arbeitsmodellen eine große Bedeutung. Flexible Arbeitsortsmodele reichen von Home Office über Mobile Work bis hin zu Co-Working Spaces. Im Vergleich zum stationären Arbeitsort unterscheidet sich der flexible Arbeitsort nicht nur durch die Lokation. Um erfolgreich mobiles Arbeiten zu implementieren, bedarf es einer Abkehr von der Präsenzkultur und einer Etablierung einer Vertrauenskultur, der Vereinbarung von Zielen und der Definition von Arbeitspaketen, der Formulierung von verbindlichen Kommunikations- und Kooperationsregeln sowie der Kompetenzen von Selbstmanagement, Organisationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Um Isolation vorzubeugen, braucht es neben der Nutzung digitaler Kommunikationskanäle auch regelmäßige „Face-to-Face“-Treffen.

**Es bleibt festzuhalten: Wenn Arbeitgeber in die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten in Form von flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen investieren, fühlen sich die Mitarbeitenden wohler (Wellbeing), steigt deren Identifikation mit dem Betrieb sowie die Arbeitnehmerbindung. Wenn sich Beschäftigte mit dem Betrieb identifizieren, sind sie eher bereit, Veränderungen mitzugehen. Flexible Arbeitsmodelle zahlen also positiv auf das Konto der individuellen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit ein. An dieser Stelle sei angemerkt, dass Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit eine wichtige Kernkompetenz im Rahmen der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) darstellt. Somit tragen flexible Arbeitsmodelle auch zur Beschäftigungsfähigkeit bei.**

## 4. Zusammenhang zwischen Agilität und Flexibilität

Die Diskussion um die Begrifflichkeiten von Agilität und Flexibilität im Kontext von Organisation und Arbeitsmodellen verdeutlicht:

- Agile Organisationen und Methoden brauchen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden.
- Flexible Arbeitsmodelle und -formen schaffen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit auf Seiten der Mitarbeitenden.

<sup>1</sup> Nähere Informationen unter [www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de).

Das verbindende Element ist somit die **individuelle Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit**.

Abbildung 2 fasst zusammen.



Abb. 2: Der Zusammenhang zwischen der agilen Organisationsform und flexiblen Arbeitsmodellen (eigene Darstellung)

## 5. Grenzen und Lösungsansätze zur Verknüpfung von Agilität und Flexibilität

Agile Organisationsformen und flexible Arbeitsmodelle können nebeneinander existieren. Zur Verknüpfung von Agilität und Flexibilität als Organisationsprinzipien bedarf es jedoch einiger erfolgskritischer Faktoren und Handlungsansätze. Dazu gehören

- die Sensibilisierung für die Prinzipien von Agilität und für die Aspekte von Flexibilität,
- die Verdeutlichung der Abgrenzung von Agilität und Flexibilität,
- die Verdeutlichung der Zusammenhänge von Agilität und Flexibilität im Kontext der Transformation,
- die Formulierung von Vorfahrtsregeln im Konfliktfall sowie
- die Schaffung von individueller Veränderungsfähigkeit.

Demgegenüber lassen sich Bedingungen identifizieren, die dazu beitragen, dass sich agile Organisationsformen und flexible Arbeitsmodelle wechselseitig behindern. So kann das Streben nach Zeitsouveränität / Selbstbestimmtheit des bzw. der Einzelnen in Bezug auf Zeit die Selbstorganisation des Teams im Rahmen einer Agilität aushebeln. Auch das Zeitsystem einer agilen Organisationseinheit kann mit dem individuellen Zeitsystem (Privat- und Familienleben) nicht vereinbar sein. Zudem kann die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen und -formen (Zeit / Ort) dann agile Arbeits- und Organisationsformen konterkarieren, wenn ein starkes, dominierendes Streben nach einer Work-Life-Balance vorhanden ist. Nicht zuletzt kann eine fehlende Zeitkompetenz zu einem Konflikt zwischen agiler Einheit und der Anwendung eines flexiblen Arbeitsmodells führen.

## Literatur

BMAS (2013): Fortschrittsreport Altersgerechte Arbeitswelt. Ausgabe 2. Online verfügbar unter: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Zugriff: 15.02.18).

BMFSFJ (2012): Achter Familienbericht. Online verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/76278/b8a3571f0b33e9d4152d410c1a7db6ee/achter-familienbericht-data.pdf> (Zugriff: 15.02.18).

BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016. Online verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/95434/ede1131bedf5b477cfd478bcc1b7/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2016-broschuere-data.pdf> (Zugriff: 15.02.18).

Hofmann, J. (2017): Organisation 4.0 : Veränderungsfähigkeit als Schlüsselfaktor. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten zunehmend schneller Veränderung“, Berlin, 30. November 2017.

XING AG, statista GmbH (2015) Kompass neue Arbeitswelt. Die große XING Arbeitnehmerstudie 2015. Online verfügbar unter: [https://spielraum.xing.com/wp-content/uploads/2016/05/rz\\_kompassarbeitswelt\\_final.pdf](https://spielraum.xing.com/wp-content/uploads/2016/05/rz_kompassarbeitswelt_final.pdf) (Zugriff: 15.02.18).

[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)