

# ANGSTFREI GEMEINSAM ITERATIV LERNEN

## EINE BEGRIFFSBESTIMMUNG ZUR AGILITÄT IN ORGANISATIONEN

von Hubert Lackner und Jürgen Hamader

### Abstract

„Agilität“ ist derzeit in der Organisations- und Managementwelt in aller Munde und erfährt dabei viele verschiedene Zuschreibungen, Vereinnahmungen und unterschiedlichste Deutungen. Bislang konnte sich auch noch keine maßgebliche Begriffsdefinition durchsetzen. Ziel dieses Artikels ist es, neben einer Herleitung des Wortes und Einordnung in den aktuellen Diskurs, eine Definition - vor allem eine kulturelle Interpretation - von Agilität im organisationalen Kontext zur Verfügung zu stellen. Diese Definition kann Orientierung sein für alle, die Interesse an der Effektivität von Organisationen haben und sich gerne damit beschäftigen, wie wir durch Kooperation in komplexen Umwelten erfolgreich sein können.

KEY WORDS: Agilität, Selbstorganisation, Komplexität, Organisationales Lernen, ...

### Was ist Agilität?

Würde man das Wort des Jahres in der Organisationswelt suchen, wäre man in den letzten Jahren wohl um „Agilität“ nicht umhingekommen – es ist allgegenwärtig im so genannten Management Talk.

So stellt sich manchen Entscheidungsträgern nachvollziehbar die Frage: „**Was ist Agilität?**“ Ist das eine aktuelle Silicon Valley Management-fashion, die man ohne weiters auch mal auslassen kann (Abrahamson 1996)? Oder versteckt sich dahinter mehr und als Verantwortungsträger sollte man sich jedenfalls einmal kritisch damit auseinandersetzen? Anders formuliert, „treiben wir hier die nächste Sau durch das Management-Dorf“ (Dietrich, 2020) oder steht uns tatsächlich ein Aufbruch in eine andere Art der Zusammenarbeit in Organisationen bevor, wie sie etwa Frederik Laloux (Laloux 2015) in seinem vielfach gelesenen Buch „Reinventing Organizations“ anstößt und die uns neugierig machen sollte. Möglicherweise befinden wir uns tatsächlich in einer Umbruchphase, wo



www.tao.co.at

das „Alte“ nicht mehr gilt und gleichzeitig das „Neue“ noch nicht klar ist. In Anlehnung an das Spiral Dynamics Konzept (Beck et al. 2007) spricht Laloux mit Blick auf Organisationen vom Aufbrechen aus einer modernen leistungsorientierten Organisiertheit (Metapher der Maschine) hin zu integral evolutionären Organisationen, die nach Sinn, Ganzheitlichkeit und Selbstorganisation streben (Metapher des Organismus). Wie revolutionär die aktuelle Zeit wirklich ist bzw. dann war, werden wir retrospektiv beantworten müssen.

*„Wir arbeiten in den Strukturen von gestern mit Methoden von heute an den Problemen von morgen, vorwiegend mit Entscheidungsträgern, die in den Kulturen von vorgestern aufgewachsen sind und das Übermorgen der Organisation nicht mehr erleben werden.“ in Anlehnung an Franz Calzaferri*

*(Bleicher & Leberl & Paul 1989).*

Agilität einfach als eine Managementmethode zu beschreiben wäre auf jeden Fall zu kurz gegriffen. Denn Agilität ist vielmehr eine **Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren bzw. proaktiv mit Unsicherheit umzugehen** – ein Maß der Lernfähigkeit eines Systems (Teece, Peteraf, Leih 2016). Nähert man sich der Bedeutung über den Wortstamm an, so findet man: (lat.) agilis von agere = „tun, machen, handeln“ und die Synonyme Gewandtheit, Vitalität, Wendigkeit. Die Vitalität (lat.: vitalis: lebensfähig) eines Organismus wird dadurch bestimmt, wie gut dieser es schafft, sich an seine Umgebung anzupassen bzw. seine Umgebung zu nutzen. Agile Systeme schaffen es demnach besser, sich schnell und erfolgreich an (veränderte) Rahmenbedingungen anzupassen und damit zu überleben.

Agilität könnte man somit frei definieren als ein **Maß für die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit** eines Systems auf Veränderungen. Übertragen auf Organisationen - als eine bedeutende Form sozialer Systeme (Luhmann 2001) - bedeutet „agil sein“ demnach die strukturelle und kulturelle Verankerung von schneller Anpassungsfähigkeit, in den Organisationswissenschaften auch beschrieben als „dynamic capability“ (Teece & Pisano 2003).

## Warum brauchen wir heute mehr Agilität in unseren Organisationen?

Weil sich der Kontext verändert hat, in dem wir heute agieren. Möglicherweise befinden wir uns schon mitten in der vierten industriellen Revolution, jedenfalls sind die meisten Arbeitskontexte heute als Wissensarbeit organisiert. Historisch gesehen verdanken wir unsere in den letzten 150 Jahren exponentiell gestiegene Produktivität in der Sachgüterproduktion neben der Nutzung von Maschinenkraft (erste industrielle Revolution) vor allem einer neuen Organisiertheit der Leistungserstellung. Frederic Winsor Taylor und Henry Ford haben mit der Etablierung der „Assembly Line“ den durchaus **„komplizierten“**

**Herstellungsprozess** eines Automobils durch Zerlegung in tausende kleine Arbeitsschritte so „vereinfacht“, dass auch ungelernte Arbeitskräfte dafür genutzt werden konnten (mit der Elektrizität die zweite industrielle Revolution).

Mit dieser Idee von **Arbeitsorganisation „Kompliziertes zu vereinfachen“** haben wir uns über viele Jahrzehnte unseren Wohlstand geschaffen, auch um den Preis von vielfach wenig anspruchsvollen Arbeitsplätzen. Voraussetzung dafür sind allerdings einigermaßen **stabile Umstände**. In einer Anekdote wird Henry Ford der Ausspruch zugeschrieben: „Bei uns kann man Autos in jeder Farbe haben, solange diese schwarz ist.“. Heute beherrschen wir so komplizierte Verfahren, dass wir Fahrzeuge mit individuell konfigurierten Merkmalskombinationen und damit praktisch in der Stückzahl 1 innerhalb weniger Wochen produzieren und liefern können – auch zu bezahlbaren Preisen. Die Logik dahinter ist immer die gleiche: Wir bereiten uns darauf vor. **Was ist aber, wenn ich nicht mehr genau weiß, auf was ich mich vorbereiten muss?**

Es spricht einiges dafür, dass wir mehr und mehr in einer Umwelt agieren müssen, die „komplexer“ geworden ist, wenig vorhersagbar und die Änderungen vollziehen sich schneller. Die These findet sich in Begriffen wie Dynaxity (Rieckmann 1992) und bekannten populärwissenschaftlichen Akronymen wie „VUCA-Welt“ und aktuell „BANI“ wieder (Mattenberger/ Stocker/ Riedel 2023).

Auch mit einer weniger dramatisierenden Rhetorik bleibt so doch eine faktische Entwicklung zur Beschleunigung (Rosa 2013) und sinkender Prognosequalität. Wenn die Prognosequalität aufgrund der Vielzahl von Variablen – die wir möglicherweise auch noch nicht alle kennen – sinkt, und die damit verbundene Varianz für vorgedachte Lösungen nicht mehr beherrschbar und berechenbar wird, dann brauchen wir **andere Vorgangsweisen**. Bislang bewährte Methoden passen nicht mehr ausreichend zur Bewältigung dieser Anforderungen. Prominent wurde diese Erkenntnis bereits vor über 20 Jahren im „Agilen Manifest“ (Beck et al. 2001) formuliert:

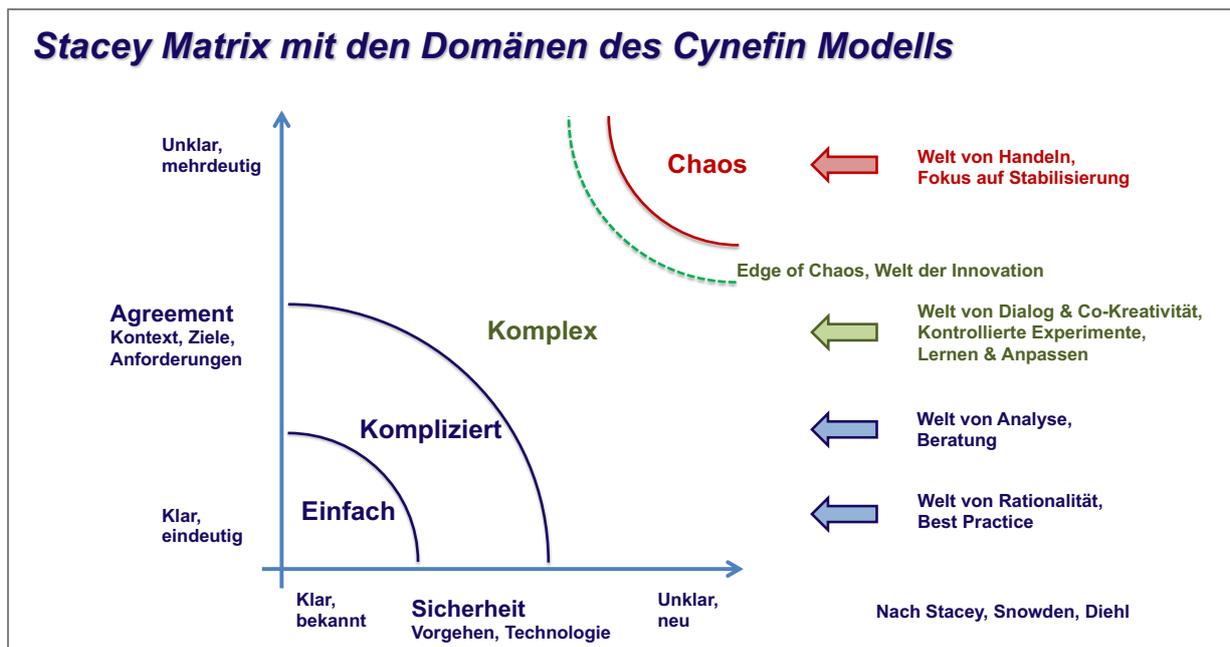


www.tao.co.at

*„Es wird davon ausgegangen, dass Softwareentwicklung eine nicht vorhersagbare Tätigkeit ist, die entsprechend anpassungsfähige Entwicklungsprozesse benötigt, um die bestehende Unsicherheit handhaben zu können.“*

*(Beck et al. 2001)*

Hier wurde eine These für eine ganze Branche formuliert und sie hat sich weitreichend bestätigt. Nicht in allen organisationalen Kontexten, allen Facetten unserer Berufswelten und nicht in allen Teilen des Wertschöpfungsprozesses wird dies ähnlich generalisiert anzutreffen sein. Aber es wird sich als wenig effektiv bis zu ökonomisch fatal erweisen, wenn wir dynamische und komplexe Umstände übersehen und ihnen nicht mit den dafür passenden Methoden begegnen. Eine Anleitung zur Diagnose und darauf aufbauend eine Ableitung von passenden Handlungsstrategien bieten die etablierten, sich ergänzenden Modelle des britischen Professors für Management Ralph D. Stacey, bekannt als „Stacey Matrix“ (Stacey 1996), und von Dave Snowden, bekannt als „Cynefin Modell“ (2007).



www.tao.co.at

Kurz gesagt, sind wir in unseren organisationalen Methodiken bestens gerüstet für „einfache“ und „komplizierte“ Umstände und können auf Bewährtes zurückgreifen, möglicherweise vielleicht sogar für chaotische Zustände nach dem Prinzip des Handelns. Doch für „komplexe“ Umstände brauchen wir andere, weniger etablierte Herangehensweisen zur Lösungs- und folglich Entscheidungsfindung: **Dialog, Co-Kreation, kontrollierte Experimentierfreude sowie Lern- und Anpassungsfähigkeit**. Die Zukunft in unseren Organisationen (und vielleicht sogar in unseren Gesellschaften) wird mehr davon erfordern und es gilt, diese am besten gleich in unsere Ausbildungswege zu implementieren.

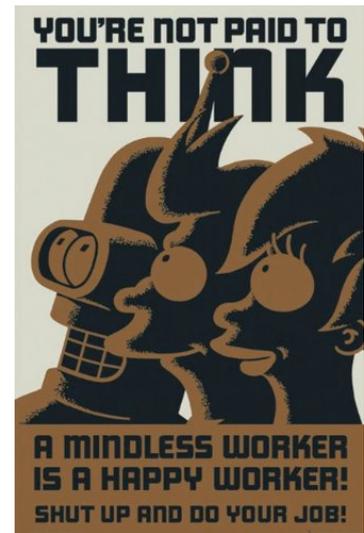
In den Organisationen benötigen wir zur Anwendung dieser Kompetenzen ein „**Mehr an Handlungsvarietät**“, aber diese erreichen wir paradoxerweise nicht mit „Vereinfachungen“ (bis hin zu gefährlichen Übereinfachungen), sondern mit einer adäquaten Komplexität in unseren Organisationen (Grothe 2022). Wenn auch noch so ausführliche und umfassende Prozessbeschreibungen nicht mehr alle Einsatzfälle vorhersehen können, brauchen wir Herangehensweisen, die **Lösungen „on the fly“** entstehen lassen und auch qualitativ absichern.

**„Ein System [...] kann umso mehr Störungen [...] ausgleichen,  
je größer seine eigene Handlungsvarietät ist.“**

*(William Ross Ashby - Pionier in der Kybernetik, 1903-1972)*

## Agile Methoden für komplexe Umstände

In der methodischen Umsetzung dieses Anspruchs entstanden in den letzten Jahrzehnten viele neue Formen der kooperativen Leistungserstellung: Einige prominente Vertreter dieser Methoden und Frameworks wie SCRUM, Kanban, OKR oder Design Thinking sind mittlerweile zumindest begrifflich weitreichend bekannt, deren methodischen Logiken sind gut beschrieben, und man kann sie sich damit auch schnell erschließen. Die Wurzeln und Erkenntnisgrundlagen dieser Methoden können wir bereits in vielen „älteren“ (Denk-)Modellen aus der Organisation der Sachgüterproduktion finden. So wesentliche Prinzipien wie das systematische Überprüfen unseres Vorgehens und die damit verbundene permanente Suche nach Verbesserungen finden sich bereits im Toyota Production System (TPS), im PDCA-Zyklus nach Deming, in Kaizen nach Imai oder in den Ansätzen des Lean Thinking bzw. Lean Management wieder (Womack & Jones 1997).



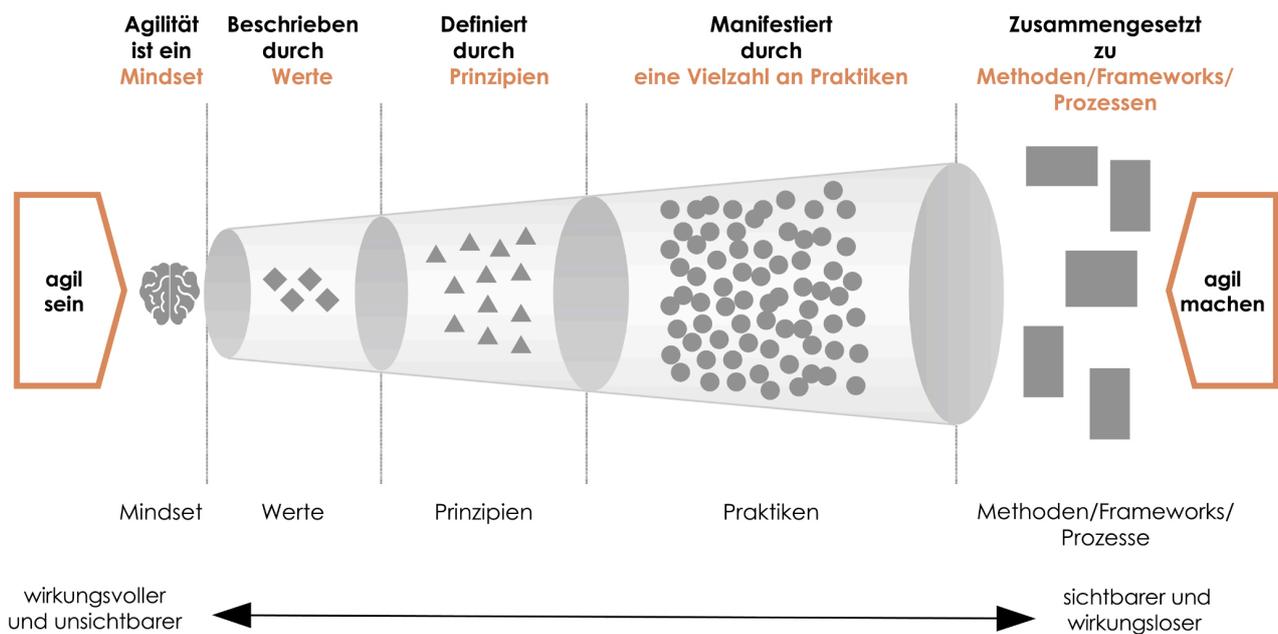
Quelle: Futurama Post  
Director Matt Groeni

**Neu ist den „agilen“ Methoden, dass diese Prinzipien von der (Vor-)Organisation der Arbeit auf die laufende Durchführung der Arbeit und somit auch auf die „Durchführenden“ selbst übertragen werden. Die lange Zeit gepflegte Trennung in „Die, die denken“ und in „Die, die ausführen“ funktioniert in komplexen Umständen nicht mehr und hat ausgedient.**

Beim Studium dieser neu etablierten Systeme und Methoden erkennen wir wiederkehrende Prinzipien und Handlungsaufforderungen, teilweise explizit formuliert (eine selektive Liste mit „TAO-Brille“):

- > Ermächtige die „Leute vor Ort“ (Lean Management, Soziokratie)
- > Regle Zuständigkeiten und Verantwortungen klar (Soziokratie, Scrum)
- > Stelle tägliche direkte Kommunikation sicher (Agiles Manifest)
- > Mache Arbeit sichtbar (Kanban)
- > Systematisiere eine gemeinsame Arbeitsplanung (Kanban, Scrum, OKR)
- > „Stop starting, start finishing“ (Kanban)
- > Organisiere Phasen für „unterbrechungsfreies“ Arbeiten (Scrum)
- > Installiere Methoden zur „gleichwertigen“ Entscheidungsfindung im Team (Soziokratie)
- > Institutionalisiere Reflexion & effektives Lernen im Team (Scrum, OKR)
- > Sorge für „Psychologische Sicherheit“ (Agiles Manifest, Soziokratie)

Auffällig ist, dass diese Aufzählung neben methodisch umsetzbaren Anleitungen vor allem Haltungsfragen ausdrücken. **Diese Haltungen und Einstellungen**, wie wir über die organisationale Zusammenarbeit unter Komplexität (nach-)denken, **machen den Unterschied**. Der Erfolg einer Implementierung von agilen Methoden und Frameworks wird sich erst einstellen, wenn diese mit den dazu erforderlichen (Denk-) Haltungen auch gelebt werden können. Thorsten Scheller (Scheller 2017) verdeutlicht diesen Grundgedanken durch seinen dialektischen Anspruch, sowohl unsere Mindsets als auch unser Methodenwissen zu erweitern.



Quelle: Scheller 2017, Seite 107

So weit so einfach! Doch in der (Beratungs-)Praxis gewinnen wir oft den Eindruck, dass sich Verantwortliche durchaus die passenden Methoden erschließen, um dann an den Defiziten in den Haltungen zu scheitern bzw. diesen Aspekten zu wenig Aufmerksamkeit zu schenken. Oder eine Gruppe an durchaus überzeugt kooperativen Personen scheitert an komplexen Situationen, da sie sich die passenden Methoden noch nicht erschlossen hat. Die Kraft liegt wohl in der Integration von viablem **Methodenwissen UND Kulturfragen**. Da die Methoden jedoch kaum die Rezepte der notwendigen kulturellen Verankerung von Zusammenarbeit mitliefern (z.B. wird bei Scrum wie Kanban oft gefordert Entscheidungen im Team zu treffen, aber nicht wie?) plädieren wir dazu, für diese Kompetenzen einen Blick in ebenso vielfach sehr alte Erkenntnisse und Konzepte für erfolgreiche soziale Zusammenarbeit zu riskieren. Als Beispiele können Peter Senge mit der Lernenden Organisation (Senge 2008) oder die Grundlagen der Soziokratie (Strauch & Reijmer 2016) angeführt werden.

*„Agilität ist ein Mindset, keine Ausführung von Methoden.  
Es ist die Wiederentdeckung des Faktors Mensch.“*

*(Torsten Scheller 2017)*

## Agilität als Mindset

*Hatte der Altmeister recht?  
„Culture eats strategy for breakfast.“*

*(Peter Drucker, 1909-2005)*

**A G I L**  
**Angstfrei Gemeinsam Iterativ Lernen**

In vielen agilen Frameworks sind Werte definiert, die agiles Handeln fördern. Beispielgebend können das bereits erwähnte „Agile Manifest“ oder die Prinzipien der Soziokratie 3.0 (Bockelbrink et al. 2020) angeführt werden. Letztere definiert jede Methode bzw. Intervention als agil in ihrem Sinne, wenn sie durch ihre Konfiguration (Strukturen fördern Verhalten) die definierten Werte bestmöglich fördert und ihnen nicht entgegenarbeitet.

In dieser Idee einer Förderung von Agilität verstehen auch wir unsere nun folgende Begriffsdeutung von AGIL: **Bringen Sie mehr Agilität in Ihre Organisation, indem Sie angstfrei gemeinsam iterativ lernen!** Wie so manche gut klingenden Leitbilder liest es sich vielleicht trivial. Den Unterschied macht die Kunst, diese Werte auch tatsächlich in der Zusammenarbeit authentisch leben bzw. immer wieder aufs Neue anstreben zu können. Gelingt diese Kunst, macht es vielleicht sogar einen revolutionären Unterschied. Agilität in der Kultur (und damit als soziale Norm) zu verankern und somit permanent als individuellen Verhaltenskompass zur Verfügung zu haben, ist wirkungsvoll, wenn auch weniger sichtbar als die Einführung von Methoden. **Jegliche Methode ist jedoch zum Scheitern verurteilt, wird sie nicht kongruent mit dem nötigen Mindset gelebt.**

# A

## Angstfrei

*„Kein Gefühl raubt dem Geist in solch einem Ausmaß die Fähigkeit zu handeln und klar zu denken, als wie die Angst.“*

*(Edmund Burke 1729-1797)*

Amy Edmondson (2020) hat schon lange den Begriff der „**Psychologischen Sicherheit**“ geprägt. Psychologische Sicherheit ist die Überzeugung, dass die Arbeitsumgebung sicher genug ist, um darin zwischenmenschliche Risiken einzugehen. In ihrer Forschung über die Lernfähigkeit von Organisationen stellte sich die **Kultur einer offenen Meinungsäußerung als kritisches Element** heraus – vor allem in hierarchisch geprägten Kulturen wie z.B. Krankenhäusern. Dann kann sich jeder Mitarbeitende ohne Gefahr vor negativen Sanktionen durch Kolleg\*innen oder Vorgesetzte auch kritisch äußern. Es gibt in der Literatur viele prominente Beispiele, wie durch eine angstbeförderte Zurückhaltung von Informationen Lernen unterbunden wurde und im schlimmsten Fall sogar zu Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen führte. Folglich gilt es, ein Umfeld ohne Angst vor einer Blamage zu schaffen, das Lernen maximal unterstützt:

- > Kann ich in einer Besprechung meinem Chef / meiner Chefin offen sagen, dass ich die Idee kritisch sehe, für die er/sie sich bereits um die Umsetzung bemüht?
- > Spreche ich eigene „Fehler“ proaktiv an, um gemeinsam daraus zu lernen, anstatt auf Vertuschung zu setzen?
- > Kann ich in meinem Team auch etwas Unangenehmes ansprechen oder gehe ich an dieser Stelle ein zu hohes soziales Risiko ein?
- > Werden auch kurz vor einer Entscheidung aufkommende Einwände immer noch begrüßt (ganz im Sinne der Soziokratie) oder lieber „abgedreht“?

Prüfen Sie selbst, inwieweit Sie schon heute in einem Umfeld arbeiten, in dem auch kritische Beiträge weitreichend geäußert werden. Erleben Sie den freien Fluss der Gedanken oder eher strategische Kommunikation? **Gewiss ist: Je größer die Angst, desto mehr Lähmung und damit auch wenig Dynamik für Innovation, Kreativität und Lernfähigkeit!**

Sehr prominent ging in jüngerer Zeit Google in einem großen „**Forschungsprojekt Aristoteles**“ (Duhigg 2016) der Frage nach: „Was lässt Teamarbeit bei Google am besten gelingen?“ Erstaunlicherweise waren es nicht nur die bekannten und natürlich auch relevanten Faktoren wie effektive Strukturen, gemeinsame Zielsetzungen oder die Sympathie der Teammitglieder zueinander. Am höchsten wurde der Faktor „Psychologische Sicherheit“ gewichtet. Dies bedeutete für die Befragten, dass alle Teammitglieder ausreichend „zu Wort“ kamen und der Umgang im Team respektvoll war. Letztlich wissen wir auch gut abgesichert aus der Motivationsforschung (Ryan & Deci 2000), dass die **erlebte**

**Selbstwirksamkeit** ein wesentliches Element für intrinsische Motivation und Zufriedenheit ist – also das Gefühl, selbst etwas zum Gelingen beizutragen. Für dieses Erleben braucht es ein Umfeld, in dem ein „sich Ausprobieren“ möglich ist und ein respektvolles Feedback eine gute Rückkoppelung bietet.

Für komplexe Probleme gibt es keine einfachen Lösungen, also müssen sie gemeinsam entwickelt werden. Auch hierfür braucht es den offenen Beitrag aller Beteiligten (u.a. durch Kreativität, kritische Betrachtungen, Denken in Hypothesen, etc.). Ebenso müssen Mitarbeiter\*innen in dynamischen und schnelllebigen Umwelten oft unmittelbar und direkt am Ort der Leistungserbringung Entscheidungen unter Unsicherheit treffen und dafür gilt es, sie zu ermutigen. Ulli Gritzuhn, aktuell Aufsichtsratsvorsitzender der Unilever Holding in Deutschland, formulierte dazu mal prägnant: „Leute, die Entscheidungen treffen, treffen in dem Moment per se die richtige Entscheidung. Weil sie nämlich auf der Basis der Information, die sie haben und der Zeit, die sie haben, jetzt eine Entscheidung treffen müssen. Die können sie jetzt auch noch ein paarmal hochdelegieren, dann ist die Entscheidung vermutlich schon mal zu spät, besser wird sie dadurch vermutlich nicht.“ (<https://augenhoehe-film.de/mediathek/>).

All das macht deutlich, warum psychologische Sicherheit bzw. Angstfreiheit als notwendige Bedingung für Agilität in Organisationen definiert werden muss. Und aus Erfahrung wissen wir, dass es zu deren Erhöhung bzw. deren Erhalt neben Arbeitsumgebungen mit geringer „Power Distance“ (Hofstede 1993) vor allem einer permanenten Pflege der entsprechend notwendigen **sozialen Kompetenzen** wie Kritik- und Reflexionsfähigkeit, Feedbackkultur und Dialogfähigkeit bedarf.

# G

## Gemeinsam

*„Wir sind als Menschen unheilbar sozial.“*

*(Carl Rogers, 1902-1987).*

**Alle agilen Konzepte sind angelegt auf Zusammenarbeit, Kooperation und „Teamsport“.** Die Kraft und der Spirit der Gruppe scheinen in vielen Facetten vorteilhafter zu sein als der alleinige Experte, jedenfalls für komplexe Aufgaben. Passenderweise liegt bei der Wortgebung von SCRUM die Analogie aus dem ausgewiesenen Teamsport Rugby zugrunde: SCRUM = wir gehen den Abschnitt als Einheit (Takeuchi & Nonaka 1986). Der **„Mehrwert der Gruppe“** ist ein schon lang erforschtes Phänomen (Maier 1967) und zugleich aktueller denn je. So spricht die aktuelle Managementliteratur immer wieder von der

„**Weisheit der Gruppe**“ oder „**kollektiver Intelligenz**“. Alle empirischen Erkenntnisse über „High Performance Teams“ können vielfach auf agile Settings übertragen werden. Neben der Effektivität von Gruppen z.B. in der Lösungsfindung hat Zusammenarbeit aber noch viel tiefgründigere Argumente. Wir sind soziale Wesen, wir brauchen die soziale Eingebundenheit für intrinsische Motivation (Ryan & Deci 2000) und für unsere Entwicklung sind wir angewiesen auf Kooperation und Resonanz (Bauer 2019). Wir kommen „kooperativ“ auf die Welt, wollen einander helfen und miteinander spielen (des Spielens wegen - Krivitsky). Und im Laufe unseres Sozialisationsprozesses „verlernen“ wir dann nach und nach und mehr oder weniger die (gemeinnützige) Kooperation (Hüther 2009). Wie sehr wir jedoch auf soziale Eingebundenheit angewiesen sind, konnte schon der Stauferkaiser Friedrich II. im 13. Jahrhundert mit seinen grausamen Experimenten zur Erforschung der „Ursprache“ beobachten. **Wir sind soziale und kooperative Wesen**, das kann man nicht genug vergegenwärtigen – auch wenn die Welt um uns herum vermeidlich oft in einem anderen Takt mit Einzelkämpfertum, Heldensagen und Selbstoptimierung tickt.

In agilen Methoden und Frameworks wie SCRUM, Kanban oder OKR werden viele Situationen einer **Entscheidungsfindung** (z.B. Nachschubmeetings, Sprintplanning, etc.) explizit in **Gruppensettings** organisiert. Für die gemeinsame Entschlussfassung im engeren Sinne liefern sie jedoch keine methodischen Anleitungen. Die Logik der Organisation will eine Entscheidung und wird an dieser Stelle mit der psychosozialen Dynamik von Gruppen irritiert (Bachmann 2023). Gelingen diese Prozesse nicht oder nur sehr mühevoll und vielleicht sogar mit sozialen „Kollateralschäden“, dann nehmen zumeist die agilen Methoden als Ganzes Schaden. So braucht die Anwendung von agilen Vorgangsweisen auch ausreichende Kompetenzen für eine **gelingende Entscheidungsfindung in Gruppen**. Dort beweist sich auch, ob aus einem mit-arbeiten und mit-reden auch ein echtes mit-entscheiden wird und damit die intrinsische Motivation aller Beteiligten aufrecht erhalten bleibt.

Über eine funktionierende Gleichwertigkeit in der Entscheidungsfindung können wir viel von den konzeptionellen und methodischen Erfahrungen der **Soziokratie** lernen. Kees Boeke hat bereits 1945 die wesentlichen Elemente der Soziokratie als Weiterentwicklung der Demokratie - geprägt von den Erfahrungen des zweiten Weltkriegs - in seinem Artikel „Demokratie wie sie sein könnte.“ beschrieben (Boeke 1945). Die Soziokratie wurde mittlerweile zu einem kompletten Organisationsmodell weiterentwickelt und stellt die Kooperation in den Mittelpunkt. **Grundsatzentscheidungen** sieht sie als eine Aufgabe von Gruppen (dort genannt Kreise). Eines der vier Basisprinzipien ist dabei die Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung (Strauch 2022). Hier lernen wir, wie sich „Augenhöhe“ organisatorisch und methodisch umsetzen lässt. Praktische Methoden für die Entscheidungsfindung in Gruppen wie eben der „**Konsent**“ aus der Soziokratie oder das „**Systemische Konsensieren**“ (Paulus et al. 2009) haben sich bewährt. Mittlerweile gibt es auch erste valide empirische Evidenzen, dass die Anwendung soziokratischer Elemente zu einer höheren Effektivität in Organisationen führt (Meyer et al. 2021).

In unseren Beratungsaktivitäten vernehmen wir immer wieder die Klage über die scheinbar fehlende „Selbst- und Mitverantwortung“ von Mitarbeiter\*innen. Dabei sollten wir aber eben nicht vergessen, das **wirkliche Mitverantwortung** nur durch Mitentscheidung entstehen kann – und strenggenommen aus einer ethischen Perspektive auch nur dann

eingefordert werden kann. Es liegt vielleicht sogar der Schluss nahe, dass Mitarbeiter\*innen sehr selbstverantwortlich handeln, wenn sie die Verantwortung für Entscheidungen auch dort lassen, wo sie zumeist ohne ihr Zutun getroffen wurden. Wenn sie aber von diesen Entscheidungen auch noch weitgehend betroffen sind, entstehen typische Dilemmata, die durch geteilte Entscheidungsmacht vielfältig gar nicht entstehen würden. Dass sich Führungskräfte mangels brauchbarer Methoden für Entscheidungen in Gruppen davor scheuen, ist aber ebenso verständlich. „Teile deine Macht, aber behalte sie dann doch.“, ist ein Weg zum Scheitern (Spielhofer 2020).



## Iterativ

*„Woran arbeiten sie?  
Ich habe viel Mühe, ich bereite meinen nächsten Irrtum vor.“*

*(Bert Brecht, 1898-1956 - Geschichten vom Herrn Keuner)*

Sind viele Variablen (noch) unbekannt, ist oft der einfachste Weg für einen Schritt nach vorne, etwas auszuprobieren. Frei nach dem Motto: Es passiert nichts Gutes, außer man tut es. Methodisch betrachtet beginnt damit ein iterativer Lernprozess, ein ständiger **Kreislauf aus Planen, Ausführen und Messen**. Dieser Zugang des kontinuierlichen Erkenntnisgewinns und der kontinuierlichen Verbesserung etablierte sich in der Literatur schon früh und wurde unter dem Stichwort „PDCA-Zyklus“ oder auch „Deming Cycle“ bekannt (Shewhart 1939). **PDCA steht für „Plan, Do, Check, Act“** und auch jedes wissenschaftliche Experiment bedient sich dieser Logik mit der Bildung von Hypothesen, Prüfung (z.B. in einem Experiment), Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Das Experiment als Zugang baut notwendigerweise auf einer Haltung auf, die mit offener Neugierde anstatt fertiger Lösungen beginnt, Planung der Beliebigkeit vorzieht, die Irrtum als Gelegenheit zur Erkenntnis versteht und nicht als Fehler, die dann folgelogisch besser vermieden werden.

In komplexen Situationen wird der Zugang über das **Experiment** eigentlich zur notwendigen Strategie, ein experimentelles Vorgehen der kleinen Schritte (Scheller 2017). Methodische Umsetzung findet die Iteration in allen bekannten agilen Frameworks. Sie hilft einerseits, für die nächste Zeit (z.B. den nächsten „Sprint“ in SCRUM) alle aktuell (neu) verfügbaren Informationen einfließen lassen zu können (im Gegensatz zum „Wasserfall-

prinzip“ eines starren Projektmanagements). Und andererseits bietet sich zwischen den einzelnen Sprints immer auch die Chance, durch Reflexion in Form von regelmäßigen Retrospektiven (Derby & Larson 2018) Lernen zu ermöglichen – möglichst angstfrei in der Gruppe.

In der **Retrospektive** versuchen die am Prozess Beteiligten am Ende einer Iteration und gemeinsam auf Basis von validen Beobachtungen, hilfreiche Schlussfolgerungen zu gewinnen und schlussendlich daraus Verbesserungsinitiativen für die nächste Iteration zu setzen. Diese werden durchaus wieder als Experiment betrachtet und deren Auswirkungen bei der nächsten Retrospektive somit wiederum bewertet. Ähnlich einer Sportmannschaft, die nach jedem Spiel in einer institutionalisierten „Manöverkritik“ der Frage nachgeht: „Was lernen wir für die nächste Runde?“. Auswerten und Lernen nach jeder sinnvollen Einheit (Iteration) ist hier der naheliegende Schlüssel für Erfolg. Um sich dieser Chance zu bedienen, ist die Iteration in agilen Methoden meist strukturell als Fixpunkt verankert. Und nicht etwa nur empfohlen und damit verschiebbar, wenn etwa vermeidlich Operatives wichtiger ist. Gerade diese iterativen „Checks“ wie das „Daily (Standup)“ im SCRUM oder der „Check In“ bei OKR ermöglichen den Anwendern Agilität im Sinne einer hohen Anpassungsfähigkeit. Werden einige dieser relevanten Strukturelemente im Verlauf der Iteration „weggelassen“, sind schnell auch die gewünschten Effekte aus dem agilen Arbeiten dahin.

Neben dem Fokus auf strukturelles Vorgehen, regelmäßige „Zwischenstanderhebungen“ anstatt Rückschau erst am Ende eines Prozesses, sowie die Auswertung von Ergebnissen durch die Gruppe, soll das iterative Vorgehen auch ein Mehr an Leichtigkeit und eventuell auch „Mut zur Lücke“ ermöglichen. In der Regel sind unsere Organisationen kulturell eher auf „0 Fehler“, Risikominimierung und fehlerfreies Expertentum geprägt. Dem gegenüber stehen die Vorteile einer Kultur des Probierens. Das Motto **„Good enough für now, safe enough to try.“** bringt das zum Ausdruck und ist in so mancher Startup-Kultur gut etabliert. Zurückzuführen ist dieser Ausspruch unseres Wissens auf John Buck, einen bedeutsamen Verbreiter der Soziokratie in den USA. Statt der (wohl nie gelingenden) Suche nach der „besten“ Lösung will dieser Leitspruch Lösungen mit einem ausreichenden Reifegrad (Hypothese) in die Umsetzung bringen, aber auch unter Beachtung der Balance zwischen dem Streben nach guten Lösungen bei ausreichender Risiko-Berücksichtigung. Ähnlich wie „Rapid Prototyping“ oder „Design Thinking“ stehen frühzeitige Erprobung und damit Gewinnung von Feedback im Vordergrund: also wieder die schnelle Rückkoppelung von Erkenntnissen durch Probieren (Experimentieren) und der darauf aufbauenden Ableitung von guten nächsten Schritten auf Basis der aktuellen Informationen, denn bessere gibt es nicht. Planen ist das Ersetzen des Zufalls durch Irrtum (Nef 1973). Der Vorteil: Aus dem Irrtum kann man lernen.

# L

## Lernen

*„Die Fähigkeit einer Organisation zu lernen und das Gelernte schnell in Taten umzusetzen, ist der ultimative Wettbewerbsvorteil.“*

*(Jack Welch, 1935-2020)*

Geht es immer ums Lernen? Ja, denn wir wissen sehr eindeutig, dass der langfristige Erfolg von Organisationen vor allem von ihrer Lernfähigkeit abhängt (Crossan et al. 1999). Und bei steigender Bedeutung komplexer Aufgaben in dynamischen Umwelten wird auch die **Lernfähigkeit** an Bedeutung für den Erfolg zulegen. Scheller (2017) beschreibt damit treffend den **Kern von Agilität** als die Kunst der schnellen Lernfähigkeit eines Systems. Die zentrale Funktion von Lernen auf individueller Ebene, Teamebene und der Gesamtorganisation wird kaum jemand in Frage stellen. Doch insbesondere hier können wir uns auch fragen, wie weit der Anspruch und die Wirklichkeit in der Praxis tatsächlich auseinandergehen?

- > Machen Sie nach einem Meeting eine Lernschleife? Was war heute gut, was ist uns nicht so gut gelungen, was sollten wir beim nächsten Mal anders machen?
- > Wie oft springen Sie von einem (halb-)fertigen Projekt zum nächsten ohne qualitativem Projektreview / Retrospektive - die diesen Namen verdient - um für das nächste Projekt zu lernen?
- > Wie stellen Sie strukturell sicher, aus Fehlern und Irrtümern (auch nur einzelner Personen) Erkenntnisse für die gesamte Organisation zu ziehen?
- > Wie priorisieren Sie in schlechten Zeiten Ihre Budgets in Bezug auf Lernformate? Wo wird als erstes „gestrichen“, was wird „verteidigt“?
- > Hat proaktives Lernen auf Gruppenebene ein wiederkehrendes Format (z.B.: Kollegiales Coaching, Supervision, Retrospektiven, 360 Grad Feedback, ...)?
- > Wie entgehen Sie typischen Lernhindernissen in Ihrer Organisation? Führen Sie darüber einen Dialog?

Für ein ansprechendes Niveau organisationaler Lernfähigkeit sind die ersten drei angeführten Qualitäten **„angstfrei“, „gemeinsam“ und „iterativ“** notwendige **Vorbedingungen**, damit dieses Lernen überhaupt gelingen kann. In der Entwicklung agiler Frameworks wurde dem Rechnung getragen, indem qualitative „Lernzeit“ etwa durch diverse Routinen wie „Retros & Reviews“ strukturell in den Methoden verankert sind. Diese - dann immer noch freiwilligen - Strukturen können unser Verhalten fördern. Über den Output entscheiden jedoch soziale Normen (Lernkultur) und meist auch - oft unterschätzt - die Qualität der Moderation derartiger Settings. Darüber hinaus hilft alles Bemühen jedoch nicht viel, wenn

nicht auch permanent potenzielle Lernbarrieren (Schilling & Kluge, 2009) kritisch beobachtet und reflektiert werden. Wir kennen die dysfunktionalen Wirkungen etwa von „Groupthink“, dem „Not-invented-here-syndrom“ oder falsch gerichteter Fehlerkultur und inkongruentem Führungsverhalten.

**Gelingt es, gemeinsam zu lernen**, kommt die Belohnung in Form von Erfolg und Freude am gemeinsamen Tun. Dann sind wir nahe an dem, was uns wahrscheinlich auch ausmacht: **Die Freude an der erfolgreichen Kooperation.**

## Resümee

*„Selbstorganisation ist die einzige adäquate Organisationsform im Kontext Komplexität.“*

*(Torsten Scheller 2017)*

Egal aus welcher Ecke man startet:

- > Eher aus dem Anspruch der ursprünglichen New Work Idee mit einer Ausrichtung von organisationalem Handeln an der individuellen Sinnfrage (Bergmann 2019).
- > Oder aus dem Anspruch einer Neuverteilung von Macht durch Gleichwertigkeit bei Entscheidungen und der Förderung der Selbstbestimmtheit von Individuen.
- > Oder aus dem ökonomischen Druck für kürzere Entscheidungswege, um schneller auf den Markt reagieren zu können, radikaler und/oder in kürzeren Zyklen zu innovieren.
- > Oder sich als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt attraktiv zu machen.
- > Oder, oder, oder ...

Man landet schnell in der Welt von **Zusammenarbeit mit agilen Methoden und Frameworks**. Es sind in aller Regel Settings mit hohen Graden an **Selbstorganisation**, denn hier verorten sich die viableren Ansätze zur Handhabung von Komplexität, indem sich eben das (soziale) System seine Strukturen und Vorgehensweisen selbst organisiert.

**Es geht nicht um den „Wuzeltisch“ oder Homeoffice oder anderer illustrier Beispiele** in „Die Google Falle“ (Olk et al. 2019). Die **Selbstbestimmung** sei manchmal (nur) Mittel zum (ökonomischen) Zweck, manchmal sympathisches Nebenprodukt und in einigen Fällen durchaus auch primäres Ziel. Doch „ist die Katze mal aus dem Sack“, ist sie nur mehr schwer einzufangen. Unsere Grundbedürfnisse nach Autonomie, sozialer Eingebundenheit und erlebter Selbstwirksamkeit werden in agil verfassten Kontexten gut befriedigt. Der Grat zwischen gelingender Selbststeuerung und dysfunktionaler Selbstüberlassung ist schmal und muss immer wieder überprüft und gesucht werden.

Viele agile Methoden liefern hier hilfreiche Strukturen und einen Rahmen, innerhalb derer die Freiheit im Tun möglich wird.

**Agilität ist am Ende aber eine Haltung: Angstfrei gemeinsam iterativ lernen.** Für deren Entfaltung ist sie strukturell zu verankern, in eine implizite Kultur überzuführen und damit nicht mehr optional und abhängig von Einzelpersonen. Dies bedeutet veränderte Entscheidungsfindung, angepasster und transparenter Informationsfluss, mehr Teamarbeit (und alles, was dazu nötig ist) und Strukturen sowie Rahmenbedingungen für schnelles Lernen.

Welche agilen Methoden tatsächlich in einem spezifischen Kontext hilfreich sind, muss im Einzelfall in Kongruenz zur strategischen Aufgabe geklärt werden. Agilität löst keine strategischen Fragen z.B. auf der Ebene von Geschäftsmodellen (Gassmann et al. 2017), auch nicht das Dilemma von Exploration und Exploitation (Lackner et al. 2014). So könnte ein einseitiger Fokus auf agile Methoden sogar zu einem eingeschränkten Blick auf kurzfristige Aktivitäten (Strube 2023) und zu organisationaler Kurzsichtigkeit beitragen (March 1991). **Agilität als Haltung wird aber in jedem Kontext positive Effekte erzielen**, in komplexen Situationen geprägt von Unsicherheit und Ambivalenzen ist sie vielleicht die einzige Chance. Denn es muss in einem Lernkontext agiert werden und nicht in einem Erfolgskontext.

Abschließend wollen wir nochmals zurück zur Ausgangsfrage: Können Organisationen es sich leisten, sich nicht mit Agilität zu beschäftigen? Brauche ich das und wenn ja, wie? Sich dem Humor von Karl Kraus bedienend, „ist die häufigste Krankheit die Diagnose“. Was ist ihre Diagnose? Sie kennen jetzt unsere.

*Hubert Lackner und Jürgen Hamader, November 2024*

## QUELLENVERZEICHNIS

- Abrahamson E. (1996): Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285.
- Bachmann T. & König O. & Königswieser R. & Schattendorf K. & Simon F. (2023): Agiles Arbeiten und Gruppendynamik. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie* 54
- Bauer J. (2019): *Wie wir werden, wer wir sind: Die Entstehung des menschlichen Selbst durch Resonanz*. Blessing
- Beck D. & Cowan C. (2007): *Spiral Dynamics*; Kamphausen
- Beck K. et al. (2001): *Das Agile Manifest*. Agile Alliance. <http://agilemanifesto.org/>
- Bergmann F. (2019): *New Work New Culture: Work we want and a culture that strengthens us*. John Hunt Publishing
- Bleicher K. & Leberl D. & Paul H. (1989): *Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation*; Springer
- Bockelbrink B. & Priest J. & David L. (2020): *Soziokratie 3.0. – Ein Praxisleitfaden*. <https://sociocracy30.org>
- Boeke K. (1945): *Sociocracy: Democracy as It Might Be*. Herausgegeben von Beatrice Boeke; <http://worldteacher.faithweb.com/sociocracy.htm>.
- Crossan, M. & Lane H. & White R. (1999): An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3)
- Dietrich S. (2020): *Jedes Jahr eine neue Sau: Wie Manager den Methodenwahn durch Souveränität ersetzen*. Wiley
- Duhigg C. (2016): *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect*. *The New York Times Magazine*. 2.28.16 Issue
- Edmondson A. (2020): *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovationen schaffen*; Vahlen
- Esther D. & Larsen D. (2018): *Agile Retrospektiven: Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktivität von Teams deutlich steigern*. Vahlen
- Gassmann O. & Frankenberger K. & Csik M. (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. Hanser
- Gritzuhn U. (<https://augenhoehe-film.de/mediathek/>) – Unilever
- Groth T. (2022): *66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung*. Carl-Auer Verlag
- Hüther, G. (2009): *Den Übergang meistern - Von der Ressourcenausnutzung zur Potentialentwicklung*, CD Audio
- Hofstede G. (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisation-Management*. Gabler
- Krivitsky A. (2017): *Lego4Scrum 3.0*; LeanPub
- Lackner H. & Güttel W. & Konlechner S. & Garaus C. & Hansen, N. & Müller B. (2014): *Ambidextrous Learning Architectures and the Role of HRM Systems*. In: *Shedding New Lights on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities*. Cambridge Scholars Publishing
- Laloux F. (2015): *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*; Vahlen
- Luhmann N. (2001): *Organisation und Entscheidung*. 3 Aufl. Verlag für Sozialwissenschaften
- Maier N. (1967): *Assets and liabilities in group problem solving: The need for an integrative function*. In: *Psychological Review*, Vol. 74, No. 4
- March J. (1991): *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*, Vol.

2, No. 1

Mattenberger M. & Stocker P. & Riedel A. (2023): Akronyme gegen das Chaos. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 01/23. Schäffer-Poeschl

Meyer M. & Maier F. & Schneider H. (2021): Die agile Kreisorganisation. Idylle, Tragödie oder Drama mit Happy End? Zeitschrift für Führung und Organisation 03/21. Schäffer-Poeschl

Nef, R. (1975): [Sprüche und Widersprüche zur Planung. Zitatenschatz für Planer und Verplante. www.robert-nef.ch](http://www.robert-nef.ch)

Olk J. & Scheppe M. & Wermke C. (2019): Die Google Falle. Handelsblatt vom 16. August 2019

Paulus G. & Schrotta S. & Visotschnig E. (2009): Systemisches Konsensieren; Danke-Verlag

Rieckmann H. (1992): Dynaxibility – oder wie „systemisches“ Management in der Praxis funktionieren kann. In: Henning & Harendt: Methodik und Praxis der Komplexitätsbewältigung. Duncker & Humblot

Rogers C. (1973). Entwicklung der Persönlichkeit. Stuttgart: Klett

Rosa H. (2013): Beschleunigung und Entfremdung: Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit. Suhrkamp

Ryan R. & Deci E. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In: American Psychologist 5

Scheller T.(2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten; Vahlen

Schilling J. & Kluge A. (2009): Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. International Journal of Management Reviews, 49(1)

Senge P. (2008): Die Fünfte Disziplin; Schäffer-Poeschel

Shewhard W. (1939): Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Dover Publications

Snowden D. & Boone M. (2007): A Leader's Framework for Decision Making; In: Harvard Business Review

Stacey, A. (1996): Complexity and Creativity in Organizations. Berrett-Koehler

Strauch B. (2022): Soziokratie – Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen; 2.Auflage; Vahlen

Strauch B. & Reijmer A. (2016): Soziokratie - Das Ende der Streitgesellschaft; Soziokratie Zentrum Österreich

Strube D. (2023): Raus aus der Anpassungsfalle. Weshalb Agilität kein Allheilmittel ist. Zeitschrift für Führung und Organisation 04/23. Schäffer-Poeschl

Spielhofer T. (2020): Intelligenter Scheitern. 20 verführerische Fallen auf dem Weg zum agilen Unternehmen. Handelsblatt Fachmedien

Takeuchi H. & Nonaka I. (1986): The New New Product Development Game. Harvard Business Review

Teece D. & Pisano G. (2003): The Dynamic Capability of Firms. In Handbook of Knowledge Management. Springer

Teece D. & Peteraf M. & Leih S. (2016): Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. California Management Review, 58

Womack J. & Jones D. (1997): Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen: Lean Thinking; Heyne

Würzburger T. (2019): Die Grenzen der Agilisierung; ManagerSeminare Heft 261