

## 6. Ausblick

Noch unter der Vorgängerregelung des BSVG waren auch Ehegatten, Eltern, Groß-, Wahl- und Stiefeltern von der Ausnahme des § 5 Abs 1 Z 1 ASVG umfasst. Dies wurde durch verschiedene Erkenntnisse des VfGH aufgehoben und die Bestimmung zum 1. 1. 1973 in die heute noch geltende Form gebracht.<sup>18)</sup> Aufgrund der inzwischen geschaffenen Pflichtversicherungstatbestände für Ehegatten und Übergeber im BSVG könnte überlegt werden, die Ausnahme wieder entsprechend auszuweiten.



### Auf den Punkt gebracht

Das BSVG nennt eine Reihe von Angehörigen, die bei hauptberuflicher Beschäftigung der Pflichtversicherung nach diesem Bundesgesetz unterliegen. Bei Vorliegen eines Dienstvertrags besteht aber Pflichtversicherung nach ASVG – ausgenommen hiervon sind die Kinder, Enkel, Wahl-, Stief- und Schwiegerkinder. Unabhängig von einer allfälligen Kenntnis der Sozialversicherungsanstalt der Selbständigen über entsprechende Einkünfte der Angehörigen ist die Meldepflicht nach § 16 BSVG zu beachten.

<sup>18)</sup> Art I Z 4 BGBl 1973/31 – Näheres siehe *Pöltner/Pacic*, ASVG (153. Lfg, 2024) § 5 Anm 1b.

# Licht und Schatten des Agilitätspostulats

## Eine Handreichung für Führungskräfte und HR-Manager

THOMAS WALA\*)



**Agilität meint die notwendige Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen, Teams und Mitarbeitern, um flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Herausforderungen reagieren zu können. Agilität von und in Organisationen gilt heute als zentraler Erfolgsfaktor in einem zunehmend volatilen, unsicheren und komplexen Marktumfeld. In diesem Beitrag wird nach einer Darstellung der Charakteristika agiler Methoden und des für deren erfolgreiche Umsetzung erforderlichen agilen Mindsets das Agilitätspostulat einer kritischen Würdigung unterzogen. In der Folge wird der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen agile Arbeitsweisen und wann klassische Steuerungsmechanismen erfolversprechender sind.**

**Abschließend werden zentrale Erfolgsfaktoren bei der agilen Transformation von Unternehmen diskutiert.**

### 1. Der Agilitätsbegriff

Obwohl es eine Reihe unterschiedlicher Definitionen von Agilität in Unternehmen gibt, besteht in Wissenschaft und Praxis hinsichtlich zentraler Aspekte weitgehende Einigkeit.<sup>1)</sup> Im Kern geht es darum, Unternehmen in einem komplexen und sich immer schneller verändernden VUKA-Umfeld<sup>2)</sup> zu befähigen, sich wie ein Organismus flexibel

\*) FH-Prof. Mag. Dr. *Thomas Wala*, MBA ist Kompetenzfeldleiter Wirtschaft und Recht an der FH Technikum Wien.

<sup>1)</sup> Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft, *Agilität organisieren: Kontexte, Koordination und Konsequenzen*, Schmalenbach Impulse 2021 (2021) 1 (2).

<sup>2)</sup> VUKA steht für Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität und meint die zunehmende Dynamik in der Geschäftswelt, speziell in digitalen Märkten; siehe *Sellinger/Thomaschewski/Völker*, *Agilität und Agilitätsmanagement*, WIST 2021, 62 (63); *Baumgärtel*, *Agiles Prozessmanagement: Die Grundlagen*,

und rasch an neue Rahmenbedingungen, Problemstellungen und Risiken anpassen zu können.<sup>3)</sup> Darüber hinaus sind agile Organisationen proaktiv im Ergreifen von sich bietenden Chancen.<sup>4)</sup>

Agile Arbeitsweisen fanden seit den 1990er-Jahren zunächst in der Softwareentwicklung Verbreitung. Inzwischen hat sich Agilität auf andere Bereiche (zB Aufbau- und Ablauforganisation, Projektmanagement, Produktentwicklung, Personalentwicklung, Führung etc) ausgeweitet.<sup>5)</sup>

### 2. Charakteristika agiler Methoden

In der Praxis sind mittlerweile zahlreiche agile Frameworks (zB *Scrum*, *Objectives Key Results*, *Design Thinking* etc) im Einsatz. Wenngleich diese Instrumente jeweils verschiedene Ziele verfolgen, lassen sich doch einige wesentliche Elemente identifizieren, die bei allen agilen Konzepten anzutreffen sind:<sup>6)</sup>

- **Reaktionsfähigkeit:** Reaktionsfähigkeit umschreibt die Fähigkeit, relevante Veränderungen zu antizipieren oder zumindest frühzeitig zu erkennen und dann rasch zu reagieren.<sup>7)</sup>
- **Flexibilität:** Dies betrifft die Fähigkeit, unterschiedliche Leistungen (zB Herstellung unterschiedlicher Produktarten und/oder -mengen etc) mit den gleichen Ressourcen erbringen zu können.<sup>8)</sup>
- **Kundenzentrierung:** Die Geschwindigkeit, mit der neue oder veränderte Kundenbedürfnisse antizipiert und in marktfähige Produkte und Leistungen umgesetzt werden, wird in einer zunehmend dynamischen und komplexen Welt immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Dementsprechend spielen die Analyse von Kundenanforderungen, das regelmäßige Einholen von Kundenfeedback und die kontinuierliche Anpassung an neue Erkenntnisse über die Kundenwünsche in allen agilen Ansätzen eine große Rolle.<sup>9)</sup>
- **Geschwindigkeit:** Dies bezieht sich auf die Fähigkeit, Aufgaben innerhalb kurzer Zeitspannen erledigen zu können, zB Produkte schnell zu entwickeln und auf den Markt

---

abrufbar unter <https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/agiles-prozessmanagement-die-grundlagen/> (Zugriff am 21. 10. 2024).

<sup>3)</sup> Möller/Giernalcyk, *New Leadership – Führen in agilen Unternehmen*, Organisationsberatung Supervision Coaching 2022, 51 (52); Schröder/Pilster, *Agile Organisationsentwicklung bei TRUMPF: Herausforderungen, Erfahrungen, Erkenntnisse*, in Gärtner, *Smart Human Resource Management (2020)* 9 (10); Bock/Steinert, *Agilität und Arbeitsmethoden*, in Bamberg/Ducki/Janneck, *Digitale Arbeit gestalten (2022)* 49 (50); Helmold/Dathe, *Agilität als Erfolgsfaktor im Qualitätsmanagement*, in Helmold et al, *Qualität neu denken (2023)* 133.

<sup>4)</sup> Helmold/Dathe in Helmold et al, *Qualität*, 133 (134); *Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft*, *Schmalenbach Impulse* 2021, 1 (2).

<sup>5)</sup> Erlinghagen, *Agilität – Angepasste Individualität*, Organisationsberatung, Supervision, Coaching 2022, 5 (7); Hasenzagl/Link, *Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung?* *Austrian Management Review* 2017, 47 (48); Sellinger/Thomaschewski/Völker, *WIST* 2021, 62 (62); *Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft*, *Schmalenbach Impulse* 2021, 1 (2); Rigby/Sutherland/Noble, *Das agile Unternehmen*, *Harvard Business Manager* 2019, 34 (34).

<sup>6)</sup> Petry/Konz, *Charakteristika agiler Organisationen*, *zfo* 2022, 397 (397); Wiltinger, *Objectives and Key Results (OKR)*, *WISU* 2021, 785 (787); Grundeil/Kaehler, *Wie erreichen Unternehmen mehr Agilität?* *zfo* 2018, 427 (429); Meissner/Heike/Sigrist, *Agiles Management*, in Meissner/Heike/Sigrist, *Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt (2023)* 73 (81); Helmold/Dathe in Helmold et al, *Qualität*, 133 (133 ff); Baumgärtel, *Agiles Prozessmanagement: Die Grundlagen*, abrufbar unter <https://digitalzentrum-chemnitz.de/wissen/agiles-prozessmanagement-die-grundlagen/> (Zugriff am 21. 10. 2024); *Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft*, *Schmalenbach Impulse* 2021, 1 (2).

<sup>7)</sup> *Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft*, *Schmalenbach Impulse* 2021, 1 (2).

<sup>8)</sup> *Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft*, *Schmalenbach Impulse* 2021, 1 (2).

<sup>9)</sup> Petry/Konz, *zfo* 2022, 397 (398).

zu bringen (Time-to-Market), kurze Prozessdurchlauf- und Lieferzeiten zu realisieren etc.<sup>10)</sup>

- *Iterativ-inkrementelles Vorgehen:* In VUKA-artigen Situationen ist es trotz intensiver Bemühungen nicht immer möglich, Kundenbedürfnisse vorab vollständig und im Detail zu erfassen. Dies liegt ua daran, dass viele Kunden oft selbst gar nicht genau wissen, was sie wollen oder was möglich wäre. Mitunter sind auch die zu bewältigenden Entwicklungsaufgaben nicht eindeutig. Kundenanforderungen und die für deren Erfüllung notwendigen Technologien sind somit entweder nicht bekannt oder verändern sich im Zeitverlauf. Langfristige Pläne mit hohem Detailgrad haben unter solchen Bedingungen nur einen geringen Nutzen und wiegen die Entscheider in trügerischer Sicherheit. Dementsprechend ist bei dynamischen und komplexen Rahmenbedingungen ein iterativ-inkrementelles Vorgehen die bessere Wahl. Das bedeutet, dass man sich der zu Beginn noch recht groben Vision schrittweise annähert. Frühe Teilergebnisse werden in kurzen Zyklen getestet und sukzessive optimiert, bis das gesetzte Ziel erreicht ist. Wobei sich auch das Ziel selbst mit wachsender Erfahrung im Zeitverlauf durchaus ändern kann.<sup>11)</sup>
- *Integrierte Feedback- und Lernschleifen:* Das iterativ-inkrementelle Vorgehen ist eng mit integrierten Test-, Feedback- und Lernschleifen verbunden (zB in Form regelmäßiger Reviews und Retrospektiven). Diese ermöglichen es den Akteuren, ihre Annahmen über Kundenbedürfnisse, Produkterfordernisse, Prozessabläufe sowie die eigene Zusammenarbeit regelmäßig zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen.<sup>12)</sup>
- *Selbststeuerung:* In agilen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass schnellere und qualitativ bessere Entscheidungen getroffen werden, wenn sich diejenigen, die die Aufgaben operativ erledigen – und damit näher an der Problemstellung bzw am Kunden sind –, direkt untereinander abstimmen und dabei ihre unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzen einbringen. Der kollektiven Kompetenz autonomer Teams werden somit bessere Entscheidungen zugetraut als der individuellen Kompetenz einzelner Führungskräfte. Übergeordnete Einheiten sollten daher nur dann unterstützend eingreifen, wenn die Möglichkeiten des Einzelnen bzw des Teams auf der niedrigeren Ebene nicht ausreichen, um eine Problemstellung zu lösen.<sup>13)</sup>
- *Fokussierung:* Wichtige Aspekte beim iterativen Vorgehen und schrittweisen Lernen sind die Priorisierung von Aufgaben sowie die Fokussierung in den einzelnen Iterationen auf die wichtigsten und dringlichsten kundenrelevanten Anforderungen. Auf diese Weise soll vermieden werden, dass man sich durch ineffizientes Multitasking im komplexen Ganzen verzettelt.<sup>14)</sup>
- *Transparenz:* Eine Grundvoraussetzung für Agilität ist, dass die Rolleninhaber und agilen Teams über alle notwendigen Informationen verfügen. Die Transparenz über die strategische Ausrichtung, Priorisierungskriterien bei Zielkonflikten, Performancekennzahlen und über sonstige entscheidungsrelevante Informationen ist eine zentrale Voraussetzung für eine funktionierende Selbstorganisation. Daher gilt in agilen Organisationen die Grundregel „*transparency by default*“. Dh, im Normalfall sind sämtliche Informationen für alle zugänglich, Geheimhaltung gibt es nur in zu begründenden Ausnahmefällen.<sup>15)</sup>

---

<sup>10)</sup> *Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft*, Schmalenbach Impulse 2021, 1 (2).

<sup>11)</sup> *Petry/Konz*, zfo 2022, 397 (398).

<sup>12)</sup> *Petry/Konz*, zfo 2022, 397 (398).

<sup>13)</sup> *Petry/Konz*, zfo 2022, 397 (401).

<sup>14)</sup> *Petry/Konz*, zfo 2022, 397 (399).

<sup>15)</sup> *Petry/Konz*, zfo 2022, 397 (401).

- *Cross-funktionale Teams*: Das Kernelement agiler Ansätze sind autonome Teams (zB Entwicklerteams, Kreise, Squads), in denen alle benötigten Kompetenzen und Perspektiven vertreten sind. Dafür braucht es Teammitglieder verschiedener fachlicher Funktionen, weshalb von cross-funktionalen Teams gesprochen wird. „Solche kleinen, interdisziplinären, kompetenzbesetzten und autonomen Teams sind prädestiniert dafür, komplexe Aufgabenstellungen iterativ und inkrementell zu lösen.“<sup>16)</sup>
- *Lose Kopplung*: Weil sich (horizontale und vertikale) Abhängigkeiten zwischen autonomen Teams nicht vermeiden lassen, streben agile Strukturansätze nach einer möglichst losen Kopplung dieser Teams, etwa durch personelle Verflechtungen, die Einrichtung koordinierender Instanzen oder regelmäßige Abstimmungsmeetings.<sup>17)</sup>

### 3. Agiles Mindset

Agilität basiert auf der Erkenntnis, dass Veränderung die einzige Konstante ist und Unternehmen deshalb in der Lage sein müssen, sich kontinuierlich anzupassen. Agilität besteht nicht in der bloßen Anwendung agiler Methoden, wie zB *Scrum* oder *Objectives Key Results*, sondern erfordert eine entsprechende Grundhaltung oder Mentalität – eben ein in der Unternehmenskultur fest verankertes agiles Mindset – möglichst aller Akteure im Unternehmen.<sup>18)</sup>

Agiles Management zielt nicht darauf ab, größeren Veränderungen in punkto Organisation, Technologieeinsatz, Geschäftsmodell etc mit aufwändigen Changemanagement-Maßnahmen zu begegnen. Vielmehr geht es darum, das Unternehmen bzw dessen Akteure zu befähigen, im Anlassfall wie ein Organismus flexibel und rasch auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.<sup>19)</sup>

Allgemein stellen sich Menschen mit einem agilen Mindset gerne neuen Herausforderungen, sind offen für neue Herangehensweisen, überprüfen die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen, lernen aus Fehlschlägen und verändern ihr Verhalten erforderlichenfalls. Es geht demnach nicht nur um die Fähigkeit, sich an neue Situationen flexibel anzupassen, sondern auch darum, regelmäßig zu reflektieren, zu lernen und an sich selbst sowie am Team zu arbeiten, um auf diese Weise Schritt für Schritt besser zu werden.<sup>20)</sup>

Für die Entwicklung eines agilen Mindsets in der Belegschaft müssen vonseiten der Unternehmensleitung die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu zählt neben einem entsprechenden Vorbildhandeln der Führungskräfte und dem Angebot einschlägiger Personalentwicklungsmaßnahmen insbesondere auch die Herstellung eines angstfreien Betriebsklimas, um vertrauensvolle und kreative Zusammenarbeit in Teams zu ermöglichen.<sup>21)</sup>

Es gilt jedoch zu bedenken, dass es wohl nur wenige Menschen gibt, die dem oben skizzierten Idealprofil entsprechen. Infolgedessen sollte das agile Mindset nicht als verbindliche Norm verstanden werden, der jeder Mitarbeiter zu entsprechen hat, sondern vielmehr als ein gesamthaft anzustrebendes Ideal. „*Ideale sind wie Sterne, man kann sie nicht erreichen, aber man kann sich an ihnen orientieren.*“<sup>22)</sup>

---

<sup>16)</sup> *Petry/Konz*, zfo 2022, 397 (399).

<sup>17)</sup> *Petry/Konz*, zfo 2022, 397 (401).

<sup>18)</sup> *Dömer*, Agilität in Realität: Chancen und Herausforderungen in der digitalen Transformation, *Wirtschaftsinformatik & Management* 2023, 252 (253); *Eickmann/Edelkraut*, *Agiles Management – jetzt wird es ernst!* *Wirtschaftsinformatik & Management* 2015, 54 (56).

<sup>19)</sup> *Erlinghagen*, *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 2022, 5 (8 f).

<sup>20)</sup> *Busch/Link*, *Mit dem richtigen Mindset zu mehr Agilität?* *Austrian Management Review* 2022, 130 (132).

<sup>21)</sup> *Busch/Link*, *Austrian Management Review* 2022, 130 (135 f); *Bergen*, *Agile Organisationsentwicklung, Ideen- und Innovationsmanagement* 2015, 148 (151).

<sup>22)</sup> *Busch/Link*, *Austrian Management Review* 2022, 130 (136).

#### 4. Kritik am Agilitätspostulat

Die durch ein VUKA-Umfeld ausgelöste Unsicherheit in den Unternehmen ist zunächst eine Unsicherheit ihrer Eigentümer und Manager, auch mit leistungsfähigen Produkten keine hohen Renditen mehr erwirtschaften zu können, sobald ein Wettbewerber auftaucht, dessen Produkte die sich wandelnden Kundenbedürfnisse noch besser befriedigen als es die eigenen Produkte tun. Während Unternehmen einen zunehmenden Wettbewerbsdruck traditionellerweise mittels Weisung und Kontrolle an ihre Mitarbeiter weiterreichen, geschieht dies in agilen Organisationen in der Regel durch eine vermehrte Delegation von Entscheidungsbefugnissen in Verbindung mit einer entsprechend ausgedehnten Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter. Nicht mehr nur der Unternehmer ist heute verantwortlich für den Erfolg seiner Organisation, sondern alle. Gut verpackt in attraktiv klingende Konzepte wie Empowerment oder Selbststeuerung ziehen auch ältere Arbeitnehmer bei diesem Change mit, nicht zuletzt auch aus Angst, andernfalls nicht mehr hip, kreativ, flexibel oder eben agil zu sein und zum alten Eisen zu gehören. Nur in wenigen Ausnahmefällen findet die anders gelagerte Verteilung der Ergebnisverantwortung dann aber auch ihren Niederschlag in einer Partizipation am unternehmerischen Erfolg.<sup>23)</sup>

Der Siegeszug des Agilitätsbegriffs ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Agilität oft in einem Atemzug mit besonders positiv besetzten Schlagwörtern wie „Flexibilität“, „Kundenorientierung“, „Teamwork“ oder „Resilienz“ genannt wird und dabei eine durch mehr Agilität erreichbare Steigerung der Effektivität und Innovationskraft von Unternehmen in Aussicht gestellt wird;<sup>24)</sup> wobei die positiven Performancewirkungen in aller Regel entweder nur plakativ behauptet oder anekdotisch anhand einzelner Fallbeispiele illustriert werden.<sup>25)</sup> „Welche Vorgesetzten würden mit Ablehnung reagieren, wenn gefordert wird, dass sich ihre Organisation einer komplexen, turbulenten und unsicheren Umwelt anpassen sollte? Und welche Mitarbeiter würden sich nicht dafür aussprechen, dass es in ihrer Organisation auf einen wertschätzenden Umgang und auf Begegnungen auf Augenhöhe ankomme? Die einhellige Akzeptanz dieser Phrasen kommt daher, dass sie an Banalität kaum zu überbieten sind. [...] Mit Banalitäten haben wir es immer dann zu tun, wenn sich aus der Negation eine nicht in Betracht kommende Alternative ergibt.“<sup>26)</sup>

Mit dem Agilitätspostulat werden insofern sowohl die Wünsche, Sehnsüchte und Hoffnungen der Führungskräfte als auch jene der Mitarbeiter bedient. Indem aber ein in bestimmten Teilbereichen und unter bestimmten Voraussetzungen durchaus sinnvolles Konzept zur einzig wahren Lösung aller Probleme in allen Organisationen erklärt wird, resultiert zwangsläufig eine massive Überforderung des Konzepts. In der Praxis müssen derart überbordende Erwartungen früher oder später enttäuscht werden.<sup>27)</sup> Ein solches

<sup>23)</sup> Erlinghagen, Organisationsberatung, Supervision, Coaching 2022, 5 (13 f). Arbeitsrechtlich schuldet der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber keinen konkreten Erfolg; er muss sich jedoch ernsthaft und redlich bemühen, seine dienstvertraglichen Pflichten zu erfüllen. Das Erfolgsrisiko liegt somit stets beim Arbeitgeber. Dennoch können Arbeitnehmer durch Prämienmodelle für besondere Leistungen belohnt werden bzw. durch Gewinnbeteiligungen (vgl. § 14 AngG) am Erfolg des Unternehmens partizipieren. Speziell für Start-ups und Gründer wurde 2024 die Flexible Kapitalgesellschaft (FlexCo) als neue Unternehmensform eingeführt. Auch für die FlexCo braucht es ein Mindeststammkapital von 10.000 Euro. Allerdings kann die FlexCo im Gegensatz zur GmbH Unternehmenswertanteile an ihre Mitarbeiter ausgeben. Mitarbeiter, die solche Anteile halten, sind Gesellschafter und als solche auch am (erhofften) Gewinn des Unternehmens beteiligt. Allerdings verfügen sie nur über sehr eingeschränkte Mitspracherechte bei der Willensbildung der Gesellschaft. Für die Übertragung von Unternehmenswertanteilen genügt ein schriftlicher Vertrag. Dieser muss nicht notariell beglaubigt werden. Im Detail zur FlexCo und zu den Möglichkeiten für die Arbeitsvertragsparteien Ludvik, Mitarbeiterbeteiligungen unter Berücksichtigung der Flexiblen Kapitalgesellschaft (Unternehmenswertanteil), ASoK 2024, 86.

<sup>24)</sup> Erlinghagen, Organisationsberatung, Supervision, Coaching 2022, 5 (6 f); Grundel/Kaehler, zfo 2018, 427 (428)

<sup>25)</sup> Grundel/Kaehler, zfo 2018, 427 (430).

<sup>26)</sup> Kühl, Agilität? Einfach aussitzen! Harvard Business Manager 2023, 60 (60).

<sup>27)</sup> Erlinghagen, Organisationsberatung, Supervision, Coaching 2022, 5 (18); Hasenzagl/Link, Austrian Management Review 2017, 47 (52 f).

Scheitern wird jedoch zumeist nicht dem Konzept selbst angelastet. Und auch aufseiten des Top-Managements und der eingesetzten Berater ist man sich keiner Schuld bewusst. Vielmehr wird nüchtern konstatiert, es habe der Belegschaft eben an der erforderlichen Reife und Bereitschaft gemangelt, um mit dem umfangreichen und anspruchsvollen Set an agilen Werkzeugen (zB *Scrum*, *Design Thinking*, *Business Model Canvas* etc) professionell und „im Geist der Erfinder“ zu arbeiten. Damit wird ein mangelhaftes Mindset aufseiten der Mitarbeiter zum willkommenen Platzhalter, um das Scheitern wenig reflektierter Agilisierungsprojekte zu rechtfertigen.<sup>28)</sup>

### 5. Transformationsalternativen

Grundsätzlich lassen sich bei der agilen Transformation drei Alternativen unterscheiden:

1. eine sich zB am Holokratie-Konzept orientierende unternehmensweite aufbau- und ablauforganisatorische Transformation,
2. eine dem Prinzip der strukturellen Ambidextrie entsprechende Beschränkung des agilen Betriebssystems auf bestimmte Bereiche im Unternehmen (zB IT, Produktentwicklung, Marketing etc.) oder
3. eine (räumliche, organisatorische und/oder rechtliche) Ausgliederung einzelner agil arbeitender Organisationseinheiten, zB in Form von Innovation Labs.<sup>29)</sup>

Zu Beginn des Transformationsprozesses ist somit zu klären, ob sämtliche oder nur bestimmte Unternehmensbereiche agil werden sollen.<sup>30)</sup> Denn Agilität ist nicht in jedem Kontext das sinnvollste Organisationskonzept. So sind agile Arbeitsweisen etwa in sicherheitskritischen Sektoren wie zB der Luft- und Raumfahrt oder auch in eng regulierten Branchen wie dem Finanzwesen oder der pharmazeutischen Industrie nur schwer durchsetzbar. Denn die Einhaltung definierter Abläufe und engmaschiger Regularien gepaart mit der Notwendigkeit umfassender Dokumentationen sprechen eher für klassische bzw stärker planungsorientierte Ansätze.<sup>31)</sup> Um im konkreten Einzelfall zu entscheiden, ob für einen Unternehmensbereich ein klassischer oder aber ein agiler Koordinationsmechanismus besser geeignet ist, bietet sich der Einsatz der im Projektmanagement seit längerem etablierten Stacey-Matrix an (siehe Abbildung 1).<sup>32)</sup>

Die Stacey-Matrix besitzt zwei Dimensionen zur Klassifikation der zu erledigenden Aufgaben:

1. Die Dimension „Ziel“ auf der x-Achse bezieht sich darauf, wie klar die Anforderungen sind, die mit einer Tätigkeit bzw Aufgabenstellung einhergehen, also auf die Bekanntheit des Ziels.
2. Die Dimension „Weg“ auf der y-Achse zeigt hingegen auf, wie klar das Vorgehen ist, mit dem das Ziel erreicht werden soll, also die Bekanntheit des Wegs.

---

<sup>28)</sup> *Busch/Link*, *Austrian Management Review* 2022, 130 (131).

<sup>29)</sup> *Hasebrook/Rodde*, *Die dunkle Seite der Agilität*, *managerSeminare* 2021, 22 (22). Geht im Zuge einer Ausgliederung ein Betriebsteil auf einen anderen Inhaber über, tritt dieser grundsätzlich gemäß § 3 Abs 1 AVRAG als Arbeitgeber mit allen Rechten und Pflichten in die im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnisse ein. Der Veräußerer hat gemäß § 3a AVRAG die vom Betriebsübergang betroffenen Arbeitnehmer im Vorhinein über den Grund, den geplanten Zeitpunkt und die rechtlichen Folgen des Übergangs zu informieren. Zu berücksichtigen ist, dass Arbeitnehmer gemäß § 3 Abs 4 AVRAG unter bestimmten Voraussetzungen dem Übergang ihrer Arbeitsverhältnisse widersprechen können.

<sup>30)</sup> *Wiltinger*, *WISU* 2021, 785 (788).

<sup>31)</sup> *Dömer*, *Wirtschaftsinformatik & Management* 2023, 252 (256).

<sup>32)</sup> *Heidbrink/Klaussner*, *Wann machen wir zu viel agil?* *Harvard Business Manager* 2020, 31 (34); *Meissner/Heike/Sigrist* in *Meissner/Heike/Sigrist*, *Organisationsdesign*, 73 (84 ff); *Sellinger/Thomaschewski/Völker*, *WIST* 2021, 62 (64–55); *Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft*, *Schmalenbach Impulse* 2021, 1 (7 f).

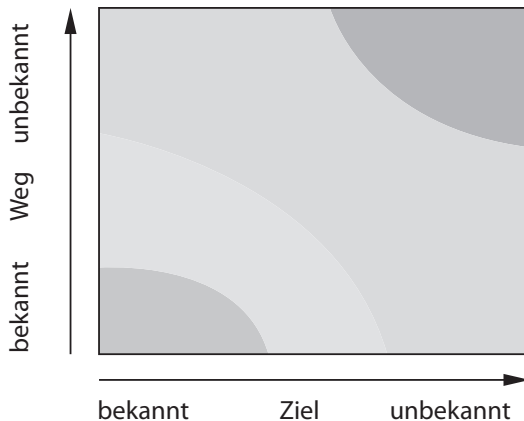


Abbildung 1: Stacy-Matrix

Gemäß Stacy-Regel gelten folgende Empfehlungen:

- Aufgaben in einem einfachen bis komplizierten Umfeld sollten aus Effizienzgründen am besten mithilfe klassischer Methoden bearbeitet werden. Hier ist es durchaus legitim, über formale Hierarchien und feste Regeln (zB Geschäftsverteilungspläne, Prozessbeschreibungen, Stellenbeschreibungen etc) zu lenken, Top-down-Entscheidungen zu fällen und deren Umsetzung zu kontrollieren oder lange Diskussionen durch Weisungen abzukürzen.<sup>33)</sup>
- Bei Aufgabenpaketen der komplexen bis chaotischen Art sollten sich Unternehmen hingegen agil aufstellen. So vermeiden sie es, Klarheit vorzutauschen, wo es gar keine Klarheit geben kann, und aktivieren stattdessen das mitdenkende Kollektiv. Dank kurzer, iterativer Feedbackzyklen, wie sie typisch für agile Arbeitsformate sind, kommen Unternehmen zügig voran, ohne Gefahr zu laufen, längere Zeit in eine falsche Richtung zu steuern.<sup>34)</sup>

Es gibt somit keinen „one best way“ der Organisation. Vielmehr sind es allzu einseitige – und damit den jeweiligen individuellen Kontext nur unzureichend berücksichtigende – Ausgestaltungen der Organisation, die sich als problematisch erweisen. Denn jeder Organisationsform haften eben nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile an, die in besonders extremen Umsetzungsformen entsprechend deutlich zutage treten.<sup>35)</sup>

## 6. Erfolgsfaktoren bei der agilen Transformation

Das Ausbleiben von Widerstand bei einem so grundlegenden Transformationsprozess wie jenem hin zu einer agilen Organisation ist eher Anlass zur Beunruhigung. Denn es kann als Zeichen dafür gewertet werden, dass keiner der beteiligten Akteure ernsthaft an die Realisierung glaubt. Widerstand ist stets Ausdruck von Befürchtungen oder Ängsten, deren Ursachen es aufzudecken gilt.<sup>36)</sup> Auf dem Weg hin zu einer agilen Organisation und Kultur sind bei der Adressierung dieser Befürchtungen und Ängste folgende Erfolgsfaktoren zu beachten:

<sup>33)</sup> Heidbrink/Klaussner, Harvard Business Manager 2020, 31 (34); Bergen, Ideen- und Innovationsmanagement 2015, 148 (149).

<sup>34)</sup> Heidbrink/Klaussner, Harvard Business Manager 2020, 31 (34).

<sup>35)</sup> Grundheil/Kaehler, zfo 2018, 427 (431).

<sup>36)</sup> Möller/Giernalczyk, Organisationsberatung Supervision Coaching 2022, 51 (57).

- Gemäß Senecas Motto „*Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern unsere Meinung über die Dinge*“ kommt der agilen Führungskraft als Change Agent die Aufgabe zu, Sinn und Zweck der Transformation zu erläutern. Es gilt, deren Vorteile transparent zu machen und Anreize zu schaffen, die Lust auf Veränderung machen.<sup>37)</sup>
- Die größten kulturprägenden Stellhebel dürften im 100%igen Kommittent und in der Vorbildfunktion des Top-Managements liegen. Alle Führungskräfte müssen jederzeit mit gutem Beispiel vorangehen und das agile Mindset vorleben. Geschieht dies nicht, werden kontraproduktive Zeichen gesetzt.<sup>38)</sup>
- Das Top-Management muss außerdem den Betriebsrat und weitere informelle Meinungsführer von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugen und diese zu Verbündeten im agilen Transformationsprozess machen.<sup>39)</sup>
- Weiters gilt es, im Rahmen der Personalauswahl nur solche Personen in das Unternehmen zu holen bzw auf wirkungsvolle und sichtbare Positionen zu befördern, deren Verhalten den angestrebten agilen Werten und Prinzipien entspricht.<sup>40)</sup>
- Der Change hin zu einer agilen Unternehmenskultur ist kein leichter Weg. Es erscheint sinnvoll, mit kleineren Pilotprojekten anzufangen. Verlaufen diese Projekte erfolgreich, werden Erfolgsgeschichten geschaffen, die helfen, Zweifel und Ängste in der Belegschaft abzubauen („*quick wins*“). Idealerweise entsteht so eine Eigendynamik, die dazu führt, dass weitere Organisationseinheiten folgen und die neuen agilen Denk- sowie Verhaltensweisen einführen wollen.<sup>41)</sup>

---

---

### i

#### Auf den Punkt gebracht

Das Agieren in einem dynamischen Wettbewerb erfordert vor allem eines: kontinuierliches Lernen und Innovieren. Die Lern- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens versetzt dieses nicht nur in die Lage, sich kontinuierlich und flexibel an Veränderungen des Markts anzupassen, sondern auch Neues zu schaffen. Das Konkurrieren in einem dynamischen Wettbewerb macht es für Unternehmen erforderlich, traditionelle Strukturen, Systeme und Führungskonzepte auf den Prüfstand zu stellen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Idee einer agilen Organisation sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis auf einen fruchtbaren Boden fällt.

Agile Methoden sind jedoch keine Patentrezepte für die erfolgreiche Bewältigung aller unternehmerischen Herausforderungen. Es gibt durchaus Situationen, in denen klassische Systeme und Methoden einer agilen Arbeitsweise in punkto Effektivität und Effizienz vorzuziehen sind. Darüber hinaus müssen Unternehmen die propagierten agilen Lösungsansätze stets mehr oder weniger stark an ihre individuellen Rahmenbedingungen anpassen.

Letztendlich gilt: *„Agilität im Unternehmen sorgt nur in ausgewogenem Verhältnis mit Stabilität für eine gesunde Kultur und dessen Erfolg.“*<sup>42)</sup>

---

---

<sup>37)</sup> Möller/Giernalczyk, Organisationsberatung Supervision Coaching 2022, 51 (58).

<sup>38)</sup> S. Schwarz/F. Schwarz, Agile Organisationskultur: HR als Treiber des kulturellen Transformationsprozesses, in *Karlshaus/Wolf*, Agiles Human Resources (2021) 173 (183).

<sup>39)</sup> Schwarz/Schwarz in *Karlshaus/Wolf*, Agiles Human Resources, 173 (184).

<sup>40)</sup> Zirkler/Werkmann-Karcher, Agilität in Organisationen, in *Werkmann-Karcher/Müller/Zbinden*, Personalpsychologie für das Human Resource Management (2023) 307 (324); Schwarz/Schwarz in *Karlshaus/Wolf*, Agiles Human Resources, 173 (186).

<sup>41)</sup> Schwarz/Schwarz in *Karlshaus/Wolf*, Agiles Human Resources, 173 (185).

<sup>42)</sup> Bock/Steinert in *Bamberg/Duckil/Janneck*, Digitale Arbeit, 49 (56).