

Jan Brune

**Agile Organisation. Ausrichtung von
Organisationskultur und -prozessen auf die
Anforderung der Aktivität**

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2016 GRIN Verlag
ISBN: 9783346107480

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/513700>

Jan Brune

Agile Organisation. Ausrichtung von Organisationskultur und -prozessen auf die Anforderung der Aktivität

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Philosophische Fakultät
Institut für Sozialwissenschaften
Studiengang: M.A. Sozialwissenschaften
Sommersemester 2016

Masterarbeit

**Agile Organisation. Ausrichtung von
Organisationskultur und -prozessen auf die
Anforderung der Aktivität**

**Corporate Agility. Organizational Culture and
processes in the Age of Agility**

Düsseldorf, 22. Juli 2016

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1	Das Prozessmodell der Kultur	Seite 40
Abbildung 2	Typische Fehler und Konsequenzen bei Transformationsprozessen	Seite 64
Abbildung 3	Acht-Stufen-Prozess für die Umsetzung tiefgreifenden Wandels	Seite 68
Abbildung 4	The eight Accelerators	Seite 71
Tabelle 1	First-Order Change und Second-Order Change	Seite 14
Tabelle 2	Die vier thematischen Blöcke der Agilen Prinzipien	Seite 26
Tabelle 3	Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Organisationskultur	Seite 78
Tabelle 4	Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Führungsprinzipien	Seite 85
Tabelle 5	Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Selbstorganisation	Seite 90
Tabelle 6	Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung des Informationsflusses	Seite 97
Tabelle 7	Gesamteinfluss der Veränderungsansätze auf die Gestaltung der Agilen Prinzipien	Seite 104
Tabelle 8	Einfluss der Veränderungsansätze auf die Gestaltung der wesentlichen Aspekte	Seite 105

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	Seite 2
1 Einleitung	Seite 4
1.1 Der Organisationsbegriff	Seite 8
1.2 Organisatorischer Wandel	Seite 13
2 Agilität	Seite 16
2.1 Der Entstehungsprozess der Agilität in Organisationen	Seite 16
2.2 Definition Agilität	Seite 19
2.3 Das Agile Manifest	Seite 20
2.4 Agile Prinzipien	Seite 22
2.5 Organisationale Agilität	Seite 27
3 Ansätze zur Veränderung einer Organisation	Seite 30
3.1 Veränderung der Organisationskultur	Seite 30
3.1.1 Prozessmodell der Kultur nach Mary Jo Hatch	Seite 38
3.2 Organisatorisches Lernen	Seite 44
3.2.1 Organisationales Lernen nach Chris Argyris und Donald A. Schön	Seite 50
3.2.2 Lernende Organisation nach Peter M. Senge	Seite 57
3.3 Accelerate nach John P. Kotter	Seite 63
4 Gestaltung der wesentlichen Aspekte einer Agilen Organisation	Seite 76
4.1 Gestaltung der Organisationskultur	Seite 77
4.2 Gestaltung der Führungsprinzipien	Seite 84
4.3 Gestaltung der Selbstorganisation	Seite 89
4.4 Gestaltung des Informationsflusses	Seite 96
4.5 Zusammenfassung der Gestaltungseinflüsse	Seite 104
5 Fazit und Ausblick	Seite 107
6 Literatur- und Quellenverzeichnis	Seite 115

1 Einleitung

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt aufgrund technologischer wie auch gesellschaftlicher Entwicklungen grundlegend verändert. Neben einem Generationenwechsel, der mit neuen Bedürfnissen, wie zum Beispiel dem Wunsch nach Work-Life-Balance und Selbstverwirklichung, Organisationen vor neue Herausforderungen stellt, agieren diese zusätzlich in unüberschaubarer und komplexer werdenden Märkten, die durch unberechenbarere Produkt-, Produktions- und Konjunkturzyklen geprägt sind.

Im Jahr 2020 wird zum ersten Mal die Generation der Digital Natives die Mehrheit der Mitarbeiter in Unternehmen stellen und kurz darauf auch die Führungspositionen erobern. Diese Generation ist durch eine neue Form der Erwerbsbiographie in Form der sogenannten Patchwork-Identität geprägt. Diese Patchwork-Identität beinhaltet den Wandel des Arbeitnehmers hin zum Projektarbeiter, der weder feste Arbeitszeiten noch langjährige Betriebszugehörigkeiten kennt, sondern oft und schnell seinen Arbeitgeber wechselt (Janzsky 2010: 19f). Infolge dessen muss sich auch die Organisation hin zu einer anpassungsfähigeren und flexibleren Organisation verändern.

Die zunehmende Geschwindigkeit des Informationsflusses, die die kurzfristige Übermittlung von Informationen ermöglicht, lässt die Welt schneller als je zuvor zusammenwachsen, wodurch Märkte und damit einhergehend auch Organisationen an Grenzen verlieren. Aus Sicht der Organisationen betrachtet entstehen so unter anderem Communities of Practice – praxisbezogene Gemeinschaften von Menschen, die informell miteinander verbunden sind –, während sich extern betrachtet Organisationen durch die Bildung virtueller Verbände mit anderen Organisationen zu größeren Gebilden zusammenschließen (Scheer et al. 1998: 4). Da Wirtschaft und Märkte einem kontinuierlichen Wandel unterliegen, der sich zumeist unerbittlich schnell und unberechenbar darstellt, müssen Organisationen lernen, den Wandel nicht lediglich zu bewältigen, sondern darüber hinaus auch unter sich ständig ändernden Bedingungen erfolgreich zu sein.

So muss die Unternehmensleitung ihre Organisation kontinuierlich neu definieren und diese routinemäßig in den Wettbewerbsfeldern neu positionieren, in denen sie agiert. Die erforderlichen Anpassungsprozesse betreffen die organisatorische Struktur, Produkt- und Servicelinien, Geschäftsprozesse, Managementpraktiken, Politiken für Personal- und Technologieeinsatz sowie Marketingstrategien für die vielfältigen und sich verändernden Anforderungen der Kundenkreise (Goldman et al. 1996: XIII f). Um diese erfolgreich zu bewältigen und um sich auf den volatilen

Märkten auf Dauer behaupten zu können, muss sich eine Organisation agil gestalten, statt traditionell gesehen ausschließlich zu versuchen, die zukünftige Marktsituation vorherzusagen (Scheer et al. 1998: 4).

In der Vergangenheit hat der Gestaltungsprozess einer neuen Organisationsausrichtung häufig lediglich zu einer Modeerscheinung mit den dazugehörigen Modewörtern geführt. Damit einhergehend besteht die Gefahr, dass der Blick auf das Wesentliche beziehungsweise auf die Tatsachen verloren geht. Diese Gefahr betrifft auch den Begriff der Agilität und die agile Gestaltung einer Organisation, wie zum Beispiel die Versuche von Managern aus der Software- über die Automobilindustrie bis hin zur Medizintechnik, der Forderung nachzukommen, ihre Unternehmen agil zu gestalten. Auf der Suche nach dem schnellen Erfolg werden dabei jedoch häufig die einer neuen Theorie zugrundeliegenden Ideen ebenso vernachlässigt wie die Strukturen und Rahmenbedingungen einer Organisation (Gloger & Margetich 2014: 5).

Wenn Unternehmen feststellen, dass die bisherigen Erfolgsmuster bedingt durch dynamischere Märkte, kürzer werdende Innovationszyklen und komplexer werdende Fragen ihre Wirkung verlieren, helfen die bisher wirksamen Managementprinzipien aufgrund starrer Hierarchien, Organisationsstrukturen mit Silo-Denken sowie einem auf Macht und Kontrolle beruhenden Führungsstil wenig weiter (Häusling et al. 2014: 18). Auch sich wandelnde Kundenanforderungen fordern von Unternehmen eine Veränderung der gesamten Organisation.

Eine Antwort auf diese Herausforderungen bietet die Agile Organisation, bei der sich der Fokus von der reinen Prozessorientierung hinweg auf die Individuen und deren Arbeitsorganisation sowie von dem schlichten Befolgen eines Plans hinweg zu der Reaktion auf Veränderungen verschiebt (Cortinovis & Huyke 2014: 22). Kennzeichnend für diese Art der Organisation sind kurze, überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen, ein regelmäßiges Hinterfragen und ein Neuausrichten von Prioritäten, wodurch Fehler frühzeitig erkannt und in einem Frühstadium korrigiert werden können. Des Weiteren werden Entscheidungen statt mittels disziplinarischer Macht dort getroffen, wo das Wissen sitzt (Häusling et al. 2014: 18). Schlussendlich stellt eine Agile Organisation den Kunden in den Mittelpunkt, wodurch dieser Lösungen für Probleme bekommt, die er bis dato noch nicht gekannt oder wahrgenommen hat. Eine mit diesen Merkmalen ausgestattete Organisation ist so aufgestellt, dass sie auf Anforderungen von außen sofort reagieren kann (Gloger & Margetich 2014: 10).

Werden die zuvor erwähnten Charakteristika einer Agilen Organisation aus dem Blickwinkel des Themas dieser Arbeit „Ausrichtung von Organisationskultur und -prozessen auf die Anforderung der Aktivität“ heraus betrachtet, können die folgenden vier Aspekte als wesentlich für die Gestaltung einer Agilen Organisation identifiziert werden: Organisationskultur, Führungsprinzipien, Selbstorganisation und Informationsfluss.

Der Organisationskultur kommt bei der Gestaltung einer Agilen Organisation eine besondere Rolle zu, denn diese ist im Idealfall das Fundament eines Geschäftssystems, das der Organisation einen Vorteil gegenüber den anderen Marktteilnehmern verschafft. Um das zu erreichen und um von außen einwirkenden Gefahren zu begegnen, sollte die Organisationskultur von gegenseitiger Unterstützung, dem voneinander Lernen und dem gemeinsamen Anpacken von Problemen geprägt sein (Gloger & Rösner 2014: 145f). Die Organisationskultur in einem Agilen Unternehmen fordert somit ein Zulassen und Fördern seitens der Führungskräfte, damit die Mitarbeiter von sich aus denken und Entscheidungen zum Vorteil der Organisation treffen können (Goldman et al. 1996: 102).

Die Führungsprinzipien resultieren aus den folgenden vier Faktoren: erstens aus der Selbstentwicklung, indem Führungskräfte als Vorbildfunktion ihre Fähigkeiten aktiv und selbständig weiterentwickeln; zweitens aus der Weiterentwicklung anderer, der Entwicklung der Potenziale und des Coachings der Mitarbeiter; drittens aus der Weiterentwicklung der Organisation, der Sicherstellung der Fähigkeit zur Umsetzung einer ständigen Verbesserung der Organisation sowie viertens aus der Ausrichtung der Organisation auf eine gemeinsame Vision und auf gemeinsame Ziele, also aus der Verknüpfung von Top-Down und Bottom-Up bei der Entstehung von Zielen (Foegen & Kaczmarek 2015: 161). Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Ergebnisse und Arbeitsweisen ständig überprüft und angepasst werden (ebd.: 164).

Die Selbstorganisation findet in Form eines hohen Maßes an Ermächtigung, Beteiligung und Selbstregulation der einzelnen Individuen und der vernetzten Teilsysteme wie zum Beispiel von Gruppen statt und bezieht sich auf „...das spontane Auftreten neuer, stabiler erscheinender Strukturen und Verhaltensweisen in Systemen.“ (Gloger & Rösner 2014: 36). Das bedeutet auch, dass Teams und Individuen auf ein gemeinsames Ziel aktiv und selbständig hinwirken können

(Foegen & Kaczmarek 2015: 170). Dabei wird die Veränderung der grundlegenden Struktur des Systems aufgrund von Erfahrungen in Kombination mit der Umwelt ausgelöst. Die Individuen handeln nach spezifischen Regeln und erschaffen so eine Ordnung, ohne zuvor eine Vision von der Gesamtentwicklung entwickelt haben zu müssen (Gloger & Rösner 2014: 36).

Unter Informationsfluss wird eine kollektive Kommunikation verstanden, die es jeder Person und jedem System erlaubt, mit jedem anderen zu kommunizieren. Die daraus resultierende netzwerkverbundene Kommunikation ermöglicht dabei eine kurzfristige Reaktion auf neue Anforderungen (Goldman et al. 1996: 299). In Meetings stellt neben der Debatte und der Diskussion im Hinblick auf die uneingeschränkte kollektive Kommunikation vor allem der Dialog die bevorzugte Kommunikationsform dar. In einem Dialog werden unterschiedliche Positionen als Angebote und Vorschläge sachbezogen dargestellt und die Grundannahmen werden transparent gemacht und abgeglichen, wodurch die Suche nach Konsens oder Kompromissen erleichtert wird (Gloger & Rösner 2014: 58f).

Die Agilität stellt indes kein Allheilmittel für anpassungsfähigere Unternehmen dar, sondern es hängt von den individuellen Voraussetzungen ab, welches Erfolgsrezept am vielversprechendsten und welches Ziel sowohl realistisch als auch innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes erreichbar ist (Häusling & Kahl 2015: 18). Es gibt keine Formel für ein agiles Programm, wohl aber Richtlinien, die bei der Umsetzung einer agilen Strategie helfen. Folglich liegt es in der Hand eines Unternehmens, ein eigenes marktspezifisches und dynamisches Programm zu entwickeln, um ein aktives und in Folge dessen ein Agiles Unternehmen zu werden (Goldman et al. 1996: 60). Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich mit den wesentlichen Aspekten der Gestaltung einer Agilen Organisation auseinander zu setzen. Das soll in dieser Arbeit ausgehend von der folgenden Forschungsfrage erfolgen:

„Wie kann eine Organisation in ihrer Organisationskultur, Führungsprinzipien, der Selbstorganisation sowie des Informationsflusses gestaltet werden, um den Anforderungen der Aktivität gerecht zu werden?“

In den beiden folgenden Unterkapiteln werden der Organisationsbegriff sowie der Wandel der Organisation anhand des second order change definiert. Darauf aufbauend werden im zweiten Kapitel der Begriff der Agilität, die Entwicklung der Agilen Prinzipien und die organisationale Agilität vorgestellt. Das dritte Kapitel

befasst sich mit vier für das Thema dieser Arbeit zentralen Ansätzen zur Veränderung einer Organisation. Zu diesen zählt die Veränderung der Organisationskultur anhand des „Prozessmodells der Kultur“ von Mary Jo Hatch. Zwei weitere Ansätze betreffen das organisatorische Lernen in Form des „Organisationalen Lernens“ von Argyris und Schön sowie der „Lernenden Organisation“ von Senge. Des Weiteren wird der Ansatz „Accelerate“ von John Kotter vorgestellt. Aus diesen Ansätzen werden Hypothesen abgeleitet, die in dem vierten Kapitel „Wesentliche Aspekte für die Gestaltung einer Agilen Organisation“ tiefgreifender bearbeitet werden. Das fünfte Kapitel beschäftigt sich als Fazit mit den gewonnenen Erkenntnissen und bietet einen Ausblick.

1.1 Der Organisationsbegriff

Unter dem Begriff „Organisation“ ist rein sprachlich betrachtet eine ordnende Gestaltung zu verstehen, die in Organismen aufgrund von Naturgesetzen vorliegt. Folglich stellt das Organisieren eine Nachahmung von Gestaltungsprozessen durch den Menschen dar und steht in diesem Kontext für die strukturierende Gestaltung einer Unternehmung (Kosiol 1976: 19f).

Klassisch werden drei Organisationsbegriffe unterschieden: der instrumentale beziehungsweise instrumentelle, der institutionale beziehungsweise institutionelle sowie der funktionale Organisationsbegriff (Schulte-Zurhausen 2005; Thom & Wenger 2010; Schreyögg & Geiger 2016). Der instrumentale Organisationsbegriff legt den Fokus auf ein besonderes Merkmal eines Systems wie die Organisationsform (Schreyögg & Geiger 2016: 5). Die Organisation wird demnach als Regelsystem verstanden, das durch festgelegte Verhaltensregeln und Funktionsregeln die effektive und effiziente Aufgabenerfüllung gewährleisten soll (Thom & Wenger 2010: 44). Der institutionale Organisationsbegriff hingegen betrachtet die Organisation als gesamtes System, also als das ganze soziale Gebilde anhand seiner spezifischen Zweckorientierung, der geregelten Arbeitsteilung und beständiger Grenzen zur Umwelt (Schreyögg & Geiger 2016: 9f). Zudem werden die Aktivitäten der Mitglieder mittels Koordination auf die Organisationsziele ausgerichtet (Thom & Wenger 2010: 44). Der institutionale Organisationsbegriff zielt auf drei wesentliche Eigenschaften von Organisationen: 1. Organisationen sind soziale Systeme, 2. Organisationen sind zielgerichtet und 3. Organisationen weisen eine formale Struktur auf (Schulte-Zurhausen 2005: 1f). Im