

## Die (post-)agile Organisation. Eine kritische Bestandsaufnahme für die Sozialwirtschaft – Thesen

### 1. Einleitung. Ein Problemaufriss

- 1.1 Angesichts der „neuen Unübersichtlichkeit“ (K. Grunwald) in der Sozialwirtschaft experimentieren sozialwirtschaftliche Unternehmen mit agilen Konzepten und Methoden.
- 1.2 Die (post-)agile Organisation basiert auf diversen Organisationskonzepten (z.B. Soziokratie, lernende Organisation, agiles Manifest).

### 2. Agilität. Ein Definitionsversuch

- 2.1 Agilität ist die Anpassungsfähigkeit einer Organisation und ihrer Mitglieder an volatile Umweltaforderungen im Hinblick auf eine Zweckorientierung.
- 2.2 Der Zweck wird in den klassischen Ansätzen der Agilität als Formalziel „Effizienz“ beschrieben und in den post-agilen Konzepten als Sachziel, wie z.B. „Nachhaltigkeit“ oder „Nächstenliebe“, definiert.
- 2.3 Agilität sucht nach der optimalen Formalstruktur, wohingegen die post-agile Organisation um die Kontingenz der Formalstruktur weiß und mit dieser Ungewissheit produktiv arbeitet.

### 3. Merkmale, Funktionen und Folgen. Eine Systematisierung

- 3.1 Der *Purpose* orientiert die organisationalen Entscheidungen, reduziert dadurch Komplexität und motiviert die Organisationsmitglieder. Die Lösungsprobleme sind eine Tendenz zur „Renaissance der Zweckrationalität“ (S. Kühl) und eine größere Abhängigkeit von den Organisationsmitgliedern.
- 3.2 Die *Ent-Bürokratisierung* bedeutet, dass es weniger starre Regeln und Konditionalprogramme gibt, um mehr Flexibilität für die Organisationsmitglieder zu ermöglichen. Die Dezentralisierung und die Ent-Hierarchisierung zielen darauf, Kollaboration, Selbstbestimmung und Eigenverantwortung sowie Motivation zu fördern. Lösungsprobleme sind die Verunsicherung der Organisationsmitglieder und eine überzogene Re-Formalisierung.
- 3.3 Das Merkmal *Lernen* bezieht sich auf das individuelle und kollektive Lernen in Schleifen. Darüber hinaus geht es auch um das Lernen der Organisation auf der Meta-Ebene. Das Lösungsproblem besteht darin, dass aus einem prozessualen ein instrumentales Organisationsverständnis wird.
- 3.4 Die postagile Organisation kann als lernende und selbstorganisierte Purpose Driven Organization bezeichnet werden.
  - 3.4.1 Die post-agile Organisation gibt es nicht. Vielmehr geht es um diverse, selbstorganisierte und experimentelle Neugestaltungen bis zur radikalen Infragestellung organisationaler Praktiken.
  - 3.4.2 Die Organisation ist permanent im Werden.

#### **4. Fazit**

- 4.1 Die post-agile Organisation hat zahlreiche Wurzeln in der Tradition postbürokratischer, entwicklungsöffener, demokratischer und sinnstiftender Organisationskonzepte.
- 4.2 Sie ist kontinuierlich auf der Suche nach situationsangemessenen Formalstrukturen, ohne diese als den bestmöglichen Weg absolut zu setzen.
- 4.3 Diese Suche wird orientiert durch „wertaufgeladene Zwecke“ (A. Strothotte), die über ein Formalziel hinausgehen und ein moralisches, gesellschaftliches oder religiöses Sinnversprechen formulieren.