

Antragsbereich / Antrag 3**3: Agiles Arbeiten und soziale Aspekte Risiken und Chancen agiler Organisation durch die Veränderung der Arbeit hin zu mehr Selbstorganisation**

- Die Bayern SPD wird aufgefordert darauf hinzuwirken, dass die bayerische Staatsregierung umgehend ein gefördertes Aus- und Weiterbildungsprogramm für Unternehmen in Krisensituationen einführt, die eine organisatorische Modernisierung auch bei knappen finanziellen Mitteln ermöglichen.
- 5 Dieses Programm sollte kostenlose Schulungen zu agilen Methoden, Innovationen im Krisenmanagement und digitaler Transformation anbieten. Angelehnt an die Initiative "NextGen4Bavaria", jedoch mit Fokus auf KMU in schwierigen Situationen oder umkämpften Märkten, so dass auch bei Eintritt in eine schwierige Ertragsituation, insbesondere durch disruptive Effekte, eine nachhaltige Sicherung des Unternehmens möglich wird.
- 10

**Begründung**

- Agiles Arbeiten hat die Arbeitswelt grundlegend verändert und beeinflusst maßgeblich die Gestaltung moderner Arbeitsmodelle in vielen Branchen.
- 15 Sie bildet einen wichtigen Grundpfeiler den harten globalen Wettbewerb zu gewinnen und sicherzustellen, dass die industrielle Modernisierung zur Nachhaltigkeit gelingen kann.

- In der "Neuen Arbeitswelt" stehen Flexibilität, Zusammenarbeit und kontinuierliche Anpassung im Vordergrund. Dies wirkt sich besonders auf soziale Aspekte aus: Hierarchien werden flacher, die Kommunikation offener und Teamarbeit ist im Mittelpunkt. Mitarbeitende erhalten mehr Autonomie und Verantwortung, was zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einem stärkeren Gefühl der Zugehörigkeit führt. Gleichzeitig fördert agiles Arbeiten eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung, da Feedback und Reflexion integrale Bestandteile des Arbeitsprozesses sind.
- 20
- 25

- Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, die den positiven Ansatz der agilen Organisation missbrauchen, um noch mehr Druck auf einzelne Mitarbeitende auszuüben und wichtige Errungenschaften wie Arbeitszeitgesetz und anderes auszuhebeln. Es gilt daher die Chancen, die in diesem Konzept liegen zu nutzen, ohne für kurzfristig positive Effekte langfristig die Gesundheit der Mitarbeitenden zu gefährden. Experten warnen, dass die bloße Anwendung agiler Tools ein Unternehmen nicht automatisch agil macht.
- 30
- 35 Vielmehr zeigen Schwierigkeiten bei der Anwendung agiler Methoden auf, wo noch Änderungsbedarf im Unternehmen besteht. Dies verdeutlicht

die Notwendigkeit fachlicher Begleitung. Geschieht dies nicht, so besteht die Gefahr eines sog. „Fake Agile“. Dies birgt gerade für Unternehmen und Mitarbeitende enorme Risiken, die sich langfristig auch den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gefährden.

Mitarbeitende können in starke dauerhafte Stresszustände durch Überforderung gelangen. Es entstehen Frustration und Demotivation durch wiederholtes Nichterreichen der gegebenen Ziele. Mitarbeitende können isoliert werden, die Orientierung und das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen verlieren. Konflikte, gerade auch kulturelle, werden durch mangelnde Moderation verstärkt. Eine Kompetenzentwicklung selbstorganisierten Arbeitens und Lernens kann nicht entwickelt werden.

Etabliert sich eine gesunde agile Arbeitsorganisation, so birgt dies für die Unternehmen und Mitarbeitenden große Vorteile. Die agilen Werte und Prinzipien bieten insbesondere für diverse Teams enorme Chancen. Durch die Betonung von Kollaboration und offenem Austausch können unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen besser eingebracht und genutzt werden. Dies fördert Kreativität und Innovation, da vielfältige Sichtweisen zu ganzheitlicheren Lösungsansätzen führen. Die agile Arbeitsweise ermöglicht es, flexibel auf individuelle Bedürfnisse und Stärken einzugehen, was die Inklusion und Wertschätzung von Diversität unterstützt. Zudem können durch die iterative Vorgehensweise und regelmäßige Retrospektiven potenzielle Konflikte oder Missverständnisse, die in diversen Teams auftreten können, frühzeitig erkannt und konstruktiv adressiert werden. So entsteht ein Arbeitsumfeld, das nicht nur produktiver ist, sondern auch das Wohlbefinden und die persönliche Entwicklung aller Teammitglieder fördert.

In Bayern gibt es mit „NextGen4Bavaria“ schon eine Förderung die Arbeitsorganisation auf einen aktuellen Status zu bringen. Allerdings richtet sich dieses nur an Unternehmensnachfolger und Unternehmensnachfolgerinnen. Weiterhin hat das Programm auch einen starken technischen Fokus auf die Digitalisierung. Agile Organisation ist aber deutlich umfangreicher zu verstehen. Diese hat den Fokus auf die Menschen, so dass diese in der Lage sind, auf die vielfältigen Herausforderungen unserer komplexen schnelllebigen Zeit adäquat zu reagieren.

Oft erkennen Unternehmen die Notwendigkeit, eine moderne Organisationskultur und Innovation zu etablieren zu spät. Durch die schnelle Verbreitung KI gestützter Geschäftsmodelle wird sich dies in den nächsten Jahren verstärken. Unternehmen stehen so unter starkem Druck künstliche Intelligenz einzusetzen. Sog. KI Ambitionen benötigen jedoch mehrere Anpassun-

80 gen an die Organisation, damit sie gelingen können. Dies kann dazu führen, dass etablierte Unternehmen, die den Anschluss an KI-gestützte Innovationen und einem „Organisations-Update“ verpassen, in ihrer Marktposition gefährdet werden. KI hat das Potenzial, bestehende Geschäftsmodelle grundlegend zu verändern. Unternehmen, die diese Transformation nicht  
85 rechtzeitig vollziehen, laufen Gefahr, von innovativeren, KI-gestützten Wettbewerbern verdrängt zu werden.

1

Laut einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE zeigt sich, dass Unternehmen in Krisenzeiten erst oft erkennen, dass sie ihre Organisation an zeitgemäße Arbeitsmethoden anpassen müssen.

2

Dies wird besonders deutlich, wenn Geschäftsmodelle neu gedacht, Prozesse neu definiert und Personalanpassungen vorgenommen werden müssen, um auf die Krise zu reagieren. In dieser Situation fehlt es dem Unternehmen  
95 aber häufig an den finanziellen Ressourcen gute Arbeitsplätze zu erhalten und die Krise zur Modernisierung zu nutzen.

Ein mögliches staatlich gefördertes Aus- und Weiterbildungsprogramm könnte sich speziell an Unternehmen in Krisensituationen richten und  
100 Schulungen zu agilen Methoden, Innovation im Krisenmanagement und digitaler Transformation anbieten. Damit könnten gute Arbeitsplätze in Bayern erhalten werden. Dieses Programm könnte ähnlich wie die bayerische Initiative “NextGen4Bavaria” gestaltet sein, jedoch mit einem breiteren Fokus auf etablierte Unternehmen in Krisensituationen, und  
105 kostenlose Beratung sowie Workshops zu agilen Arbeitsmethoden und Krisenmanagement-Strategien beinhalten.

3

[https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-download-kuenstliche-intelligenz-2.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-download-kuenstliche-intelligenz-2.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

110

4

[https://www.ibe-Ludwigshafen.de/fileadmin/user\\_upload/EinBlickhinterdieKulissenvonagilenOrganisationsundArbeitsformen.pdf](https://www.ibe-Ludwigshafen.de/fileadmin/user_upload/EinBlickhinterdieKulissenvonagilenOrganisationsundArbeitsformen.pdf)

---

<sup>1</sup>#\_edn1

<sup>2</sup>#\_edn2

<sup>3</sup>#\_ednref1

<sup>4</sup>#\_ednref2