

(Fr-)Agilität

**Warum der Gipfel der Organisations-
entwicklung mit agilen Arbeitsformen
leider nicht erreicht ist**

Dr. Stefan Hölscher

Dass Teams und Organisationen agil arbeiten, es jedenfalls intensiv anstreben, wird mehr und mehr zu einem Standard. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung kommend hat sich die Idee der Agilität ausgebreitet auf alle möglichen Tätigkeitsbereiche und alle möglichen Branchen und Organisationstypen. Neben originären Entwicklungsthemen sollen zunehmend auch Themen aller anderen Organisationsfunktionen wie etwa Fertigung, Finanzen oder Personal agil angegangen werden. Teams sollen agil sein, Führungskräfte ohnehin; immer mehr „Scrum Master“, „Design Thinker“, „agile Coaches“ und andere Bewegte bevölkern die Welt der Organisationen. Agil ist der Sprit, der Organisationen erst richtig laufen lässt, das scheinbar neue Lebenselixier. Wer nicht agil ist, ist out. Wenn nicht sofort, dann etwas später, weil die nicht agile organisationale Komplexität nicht in der Lage ist, mit der hohen Komplexität eines zunehmend dynamischen und unvorhersehbaren Umfelds angemessen umzugehen (so das sich am Rande einer logischen Tautologie befindliche agile Credo).

Um eines vorweg zu nehmen: vom Kern her finde ich agiles Arbeiten ausgesprochen sinnvoll und wichtig.

1. Was ist agil?

Lassen Sie uns aber zunächst vergewissern, worüber wir hier eigentlich reden. Die Universalisierung der Agilität bringt es nämlich mit sich, dass das Wording des Agilen mittlerweile überall als Joker gezogen wird, um zu demonstrieren, dass man mit dabei ist, auch wenn dann außen nicht selten deutlich mehr Agilität draufsteht als drinnen zu finden ist.

Zunächst also ein paar Definitionen: Als Agilität von Teams und Organisationen lässt sich die Fähigkeit verstehen, in einem hochgradig wechselhaften, dynamischen und komplexen Umfeld flexibel und schnell effektiv agieren zu können.

Typisch für agiles Vorgehen ist es, in von Anfang an interdisziplinär besetzten, möglichst selbstorganisierten Teams iterativ in kleinen Schritten an der jeweiligen Zielerreichung zu arbeiten. Die Zielerreichung leitet sich aus vom jeweiligen Kunden formulierten Anforderungen ab. Dabei wird das zunächst eher noch skizzenhaft umrissene Gesamtziel in konkrete Unterziele runtergebrochen. Konkret geplant wird dann jeweils nur die eher kurze Etappe, oft „Sprint“ genannt, zum nächsten Zwischenziel, das gleichsam wie ein (Zwischen-)Produkt jeweils schon einen Mehrwert aus Kundensicht zu erbringen hat. Die mit dem Kunden in einem Review zu besprechenden Ziele dienen als Basis für die konkrete Planung der nächsten Ziele etappe. So konkretisiert sich der weitere Ablauf und die

Gestaltung der zu erstellenden Produkte oder Dienstleistungen also in einem stark prozesshaften Vorgehen Schritt für Schritt.

Agiles Vorgehen ist, um es auf einige Attribute zu bringen, ausgeprägt interdisziplinär, selbstorganisiert, prozessorientiert, iterativ, inkrementell und in Bezug auf die relevanten Perspektiven kommunikativ systematisch vernetzt.

Agile Führung bedeutet dementsprechend, Menschen, Teams und Organisationen systematisch darin zu unterstützen, flexibel, schnell und erfolgreich Produkte und Dienstleistungen entwickeln, produzieren und vermarkten zu können. Dazu muss agile Führung selbst in hohem Maße beweglich, anpassungs- und lernfähig sein. Agile Führungskräfte betrachten Führung vor allem als coachend-unterstützende und dienende Rolle, die spezifische Aufgaben zu erfüllen (statt eine Positionsmacht auszufüllen) hat, um Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Kreativität von Menschen, Teams und Organisationen bestmöglich weiterzuentwickeln.

Werte, an denen sich agiles Arbeiten gemeinhin ausrichtet, sind: Fokus, Einfachheit, Kommunikation, Feedback, Mut, Respekt und pragmatischer Fortschritt.

2. Agil ist systemisch

Kehren wir zur bewertenden Betrachtung zurück. Agiles Arbeiten hat mannigfaltige Vorzüge. Im Unterschied zum klassischen Projektmanagement versucht es erst gar nicht, komplexe Entwicklungsprozesse und Projekte perfekt von A-Z durchzuplanen. Dies klappt sowieso nicht, und in einer durch hochgradige **Volatilität**, **Unsicherheit**, **Komplexität** und **Ambiguität** geprägten **VUCA**-Welt schon gar nicht. Hier sind Scheitern, (Dauer-)Frustration und vor allem auch ein überbordender Planungsaufwand vorprogrammiert. Agiles Arbeiten ist stattdessen erfrischend pragmatisch: sich Schritt für Schritt in einem fachlich und perspektivisch hoch vernetzten Vorgehen dem Ziel annähernd und dieses dabei immer weiter konkretisierend.

Schaut man etwas genauer hin, kann man sagen, die Vorzüge agiler Arbeitsformen tragen die Handschrift eines ausgeprägt systemisch orientierten Vorgehens, also eines Vorgehens wie es sich aus den Ansätzen systemischer Theorie und Beratung nahelegt.

Agile Arbeit baut auf **Selbstorganisation** als der inhaltlich und motivational besten Organisationsform. Es knüpft damit an der systemischen Idee der **Autopoiesis** an als der Fähigkeit von Organismen, sich im Sinne der

Selbsterhaltung eigenständig organisieren und entwickeln zu können, an. Zugleich fußt agiles Arbeiten auf der Idee der **Partnerschaftlichkeit**. Diese gilt nicht nur in Abgrenzung zu einem hierarchischen Command and Control System innerhalb des agil arbeitenden Teams, sondern insbesondere auch zum Kunden hin. Der Kunde wird mit seinen Anforderungen und Erwartungen von Anfang an und in allen iterativen Schichten wiederkehrend aktiv gestaltend in den Prozess mit einbezogen.

Agile Arbeit lebt, wie man sagen kann, von zielgerichtetem **Interagieren**: das systematische Interagieren in einem von vornherein interdisziplinären Team, das systematische Interagieren mit dem Kunden bzw. Anwender und das Interagieren mit den anderen relevanten Beteiligten (Stakeholdern). Dadurch ist agiles Arbeiten auch stark **multiperspektivisch und ressourcenorientiert**: es nutzt von Anfang an die unterschiedlichen Perspektiven und Fähigkeiten der verschiedenen Beteiligten in systematischer Weise, so dass sich auch **Respekt und Wertschätzung** in hohem Maße realisieren. Verschiedenheit wird nicht nur geduldet, sondern kontinuierlich genutzt.

Die Aufzählung systemischer Charakteristika und Tugenden in agilen Arbeitsformen ließe sich erweitern und verfeinern. Sie gibt uns das Gefühl, es hier mit dem bestmöglichen Ansatz überhaupt zu tun zu haben: die Spitze der Entwicklung von Zusammenarbeit, Führung und Organisation. Und genauso werden uns agil-selbstorganisierte Organisationsformen ja auch in den einschlägigen Modellen und Darstellungen präsentiert, wie insbesondere in dem schon stark popularisierten Entwicklungsmodell der Organisationstypen von Frederic Laloux (aus: „Reinventing Organizations“. Verlag Vahlen) beginnend bei „roten“, sogenannten „Wolfsrudel“- Organisationen und gipfelnd in „türkis“, der auch ethisch ganzheitlich ausgerichteten agilen Selbstorganisation.

3. Agil ist kein Heilsbringer

Dies könnte uns hellhörig machen: wurde uns nicht schon allzu oft die ideale Organisationsform und –welt versprochen? Nur leider wurde dieses Versprechen niemals eingelöst. Um nur drei prominente Beispiele zu nennen: der **Taylorismus** verspricht uns die perfekte Organisation, wenn jeder im Getriebe der Organisation sozusagen seine Handbewegung korrekt macht und alle diese Bewegungen dann wie ein Schweizer Uhrwerk reibungslos ineinandergreifen. Die „**Great Man“ Theorie** verheißt uns, dass wenn nur die richtigen Leute, das sind die natürlichen Führungspersönlichkeiten, ans Ruder kommen, Organisationen wunderbar laufen können, indem die Geführten bereitwillig umsetzen, was die stark und charismatisch Führenden instinktiv vorgeben. Und die transaktionale Führungstheorie, auch „**Management by Objectives**“ genannt, besagt, dass

wenn man herausfordernde Ziele für einen längerfristigen Zeitraum vereinbart, mit entsprechenden Planungen, Umsetzungen, Kontrollen und positiven bzw. negativen Konsequenzen für die Mitarbeitenden versieht, man Organisationen wunderbar effektiv und effizient steuern kann.

Dass all das für uns mittlerweile wie kalter Kaffee klingt, hat erstens damit zu tun, dass sich diese Ansätze alle in gewisser Weise überholt haben, d.h. sie passen einfach nicht mehr richtig in die Bedingungen unserer VUCA-Welt. Und zweitens damit, dass das regelmäßige Schicksal solcher durchaus mit einem vernünftigen Kern ausgestatteten Ansätze ist, im Laufe der Zeit hoffnungslos überreizt zu werden. Die durch und durch tayloristisch ausgerichtete Organisation produziert nicht nur für die Mitarbeitenden entfremdete Arbeit, sondern auch Funktionen, die so sehr mit sich selbst beschäftigt sind, dass sowohl das produktive Zusammenspiel zwischen den Funktionen als auch die externe Wahrnehmung, also die Wahrnehmung von Kundenwünschen, Marktbedingungen und deren Veränderungen massiv leiden.

Je mehr man auf „natural born leaders“ setzt, umso passiver, unkreativer und abhängiger macht man damit die anderen, und zugleich riskiert man, dass man an einen „geborenen“ Verführer gerät, der das Ganze in den Abgrund steuert. Je stärker man schließlich versucht, langfristige Zielsetzungen, Planungen und Umsetzungsaktivitäten für komplexe Vorhaben in dynamischen Umfeldern definieren zu können, desto mehr ist man entweder mit ständigem Umplanen oder mit der Inszenierung eines offensichtlichen Lug- und Trugtheaters beschäftigt.

Kann man all solche Einseitigkeiten aber nicht gerade mit einem agilen, auf Selbstorganisation und systematische Vernetzung und Kommunikation beruhenden Ansatz vermeiden, und das Ganze endlich richtig gut machen? Ja, vielleicht, aber...

1. Organisationen neigen dazu, einen als wettbewerbskritisch erkannten Ansatz so schnell es geht (sozusagen agil außer Rand und Band) **„anknipsen** zu wollen. Heißt konkret: man versucht hoch agile Arbeitsformen in einem Umfeld zu implementieren, das (noch) gänzlich anders tickt, z.B. sehr formal, hierarchisch, machtorientiert etc.
2. Organisationen neigen dazu, einen im Kern durchaus vernünftigen und nützlichen Ansatz zu **übergeneralisieren**, ihn also auf alles Mögliche und Unmögliche zu übertragen. Welche Art von Führung und Organisation am meisten Sinn macht, hängt von sehr verschiedenen Faktoren ab, z.B. von gesellschaftlich-kulturellen des jeweiligen Landes, von Charakteristika der

jeweiligen Organisationskultur, von der Art der relevanten Tätigkeiten und Zielsetzungen, von der Kompetenz und Einsatzbereitschaft der Menschen etc. Heißt konkret. Die richtige Organisationsform für alle Fälle gibt es ganz grundsätzlich nicht.

3. Organisationen neigen dazu, um Dinge kontrollierbar und objektivierbar zu machen, Vorgehensweisen zu **mechanisieren**. Agile-selbstorganisierte Organisationsformen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie das „Wie“ und die zugehörigen Rollen zumeist sehr genau reglementieren und für das „Was“ flexible Gestaltungsspielräume eröffnen. Das mag vom Kern her sinnvoll sein. Allerdings: kann man auch das „Wie“ so bürokratisch überfrachten, dass man das „Was“ damit lahmlegen kann (was z.B. in holokratischen Organisationen nicht selten passiert); und man wird natürlich auch bei einer noch so gekonnten Explizierung des „Wie“ die Unschärfen, Eigenheiten und Eigenwilligkeiten der Träger des Ganzen, und das sind – nur zur Erinnerung – individuelle Menschen nicht los. Im Gegenteil: der Versuch der regelhaften Bändigung des Menschlich-Allzu-Menschlichen führt mit größerer Wahrscheinlichkeit dazu, dass sich das ‚gekonnt‘ Gebändigte auf andere (subversive) Weise Luft verschafft.

4. Agil ist fragil

Was folgt aus alledem? Zunächst mal lasst uns bitte möglichst schnell **vergessen, dass irgendeine Organisationsform ein Heilsbringer ist** – egal welche. Die Verlagerung von Heilsversprechen vom Gebiet der Religion auf das der Organisation macht solche Versprechungen weder besser noch realistischer. Gerade auch sinnvolle und konstruktive Formen von wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Organisation sind und bleiben höchst fragil, da sie immer wieder neu auszubalancieren und neu zu energetisieren sind. Dies gilt für die Gesellschaftsform der Demokratie nicht anders als für agile Selbstorganisationsformen in Unternehmen.

Dann geht es um den **kritischen Blick auf Voraussetzungen**: welche gesellschaftlichen, unternehmenskulturellen, tätigkeits- und mitarbeiterbezogenen Voraussetzungen etc. sind in der jeweils konkreten Situation bei Lichte betrachtet gegeben; und welche Schritte zu agilen Methoden und Arbeitsformen hin können dann sinnvoll sein (welche umgekehrt wären auch verführt oder unpassend), um die Organisation erfolgreich weiter zu entwickeln. Schließlich gilt es möglichst **sinnvolle Balancen zu finden, zwischen Regeln und einem sich Freimachen von Regeln**. Das bedeutet, situativ immer wieder neu hinzuschauen und auch das Vorgehen (das Wie und das Was) bei Bedarf anzupassen statt mechanisch Formen zu übertragen. Dies wäre im besten Sinne

des Wortes hoch agil und übrigens auch dezidiert systemisch. Und angesichts der Neigung von Menschen und Organisationen, in bewährten Routinen scheinagil zu touren, die wohl größte Herausforderung.

Literatur

- Hofert, Svenja (2016): Agiler führen. Springer Gabler
- Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations. Vahlen
- Oestereich, Bernd & Schröder, Claudia (2017): Das kollegial geführte Unternehmen. Vahlen