

Thomas Würzburger

# DIE AGILITÄTS- FALLE

Wie Sie in der digitalen  
Transformation stabil arbeiten  
und leben können



**Vahlen**

Würzburger

Die AGILITÄTS-FALLE



# Die AGILITÄTS-FALLE

Wie Sie in der digitalen  
Transformation stabil arbeiten  
und leben können

von

Dr. Thomas Würzburger

Verlag Franz Vahlen GmbH

**Dr. Thomas Würzburger** ist einer der führenden Businessexperten. Er gilt in der Beraterszene als kritischer Geist und gibt seinen Zuhörern in Vorträgen wertvolle Impulse zum Nach- und Weiterdenken mit auf den Weg. Seine Spezialgebiete sind u. a. generationsbezogene Themen wie bspw. Generation Y, Leadership und Teamarbeit sowie die Erfüllung & Erfolgsfaktoren im Beruf in Zeiten von VUKA und digitaler Transformation.

Dr. Thomas Würzburger ist promovierter Jurist und Wirtschaftswissenschaftler, Mediator und Speaker. Seine bunte Karriere durchlief mehrere Stationen in verschiedenen Branchen und Funktionen. Er begann u. a. als Assistent des Vorstands in einer internationalen Versicherungsgruppe, war Key Account im Bankensektor und Geschäftsführer im Energiesektor. Er war schon zertifizierter Projektmanager nach Level B, IPMA, als dieser Titel noch eher exotisch war. Als Trainer und Berater hat er seit 2008 tausende Projektleiter geschult und Führungskräfte in der Personal- und Organisationsentwicklung beraten.



# INHALT

VORWORT VII

VUKA UND WIE DIE WELT DARAUF REAGIERT 1

AGILITÄT 13

DIE AGILITÄTSFALLEN 33

REIFE ENTWICKELT AGILITÄT 51

DER WEG ZUM AGILEN MENSCHEN 61

AGIL WERDEN – PERSÖNLICHE KOMPETENZEN 73

Intrinsische Motivation 75

Selbsterkenntnis (Self-Awareness) 79

Selbststeuerung 88

Umsetzungskompetenz 93

Entscheidungsfähigkeit 100

AGIL KOLLABORIEREN – SOZIALE KOMPETENZEN 105

Kommunikationsfähigkeit 107

Konfliktfähigkeit 112

Vertrauensfähigkeit und -würdigkeit 119

Agiles Führen braucht Selbstführung 123

MENSCH – TEAM – ORGANISATION 129

ANHANG 139

Abbildungsverzeichnis 141



Für Marlis

# VORWORT

»Wissen Sie«, sagte mir einmal ein langjähriger Bereichsleiter eines städtischen Energieversorgers, »es ist ja nicht so, dass ich glaube, es müsse alles beim Alten bleiben. Auch ich finde, dass wir frischen Wind brauchen! Momentan aber bläst ein Orkan über dieses Unternehmen, der keinen Stein auf dem anderen lässt und uns alle überfordert und ratlos macht.«

Der Sturm der Veränderung weht zurzeit in vielen Unternehmen. Eine Welt, die uns mit völlig unvorhergesehenen, noch nie dagewesenen Ereignissen überrascht, versetzt uns in Unruhe. Gleichzeitig bemerken wir, dass unsere alten Rezepte nicht mehr greifen. Und so versuchen wir, uns für das Unmögliche zu rüsten, indem wir alles, was irgendwann einmal in Stein gemeißelt wurde, infrage stellen oder ganz und gar auflösen. Wir versuchen, uns selbst so unvorhersehbar und dynamisch zu machen wie die Welt um uns. Gleiches probieren wir mit unseren Unternehmen: Nur ja nichts Starres, Fixes oder Unflexibles soll es dort geben, das durch unvorhergesehene Ereignisse ausgehebelt werden könnte.

Das Problem ist nur, so können wir nicht zusammenarbeiten. Wen wir dabei nämlich vergessen, ist der Mensch. Wenngleich wir auch lernen müssen, mit Veränderung umzugehen und sie als Chance zu betrachten, überfordert uns permanenter Wandel. Obwohl wir wieder beginnen müssen, Eigenverantwortung zu übernehmen und Vertrauen zu leben, haben wir Menschen wichtige Bedürfnisse und suchen in unserer Arbeit nach Zugehörigkeit, Orientierung und Sicherheit. Unsere Umwelt kann uns das immer weniger bieten. Die gegenwärtige Agilitätsbewegung macht die Sache nicht besser – im Gegenteil: Sie verstärkt den Trend in Richtung Unsicherheit. Sie macht uns vor, dass, wenn wir einfach nur agil genug wären, die Volatilität der Wirtschaft




weniger volatil, die vorherrschende Unsicherheit weniger bedrohlich, die Komplexität weniger komplex und die Ambivalenz weniger zweischneidig wäre. Dabei ist genau das Gegenteil der Fall!

Je instabiler die Welt um uns wird, desto stabiler müssen wir Menschen werden. Je unsicherer die Zeiten sind, desto mehr Vertrauen müssen wir in uns selbst, in unsere Fähigkeiten und unsere Integrität entwickeln. Je schneller die Welt um uns herum wird, desto wichtiger wird es, dass wir uns Zeit für uns selbst und für unsere Persönlichkeitsentwicklung, nehmen.

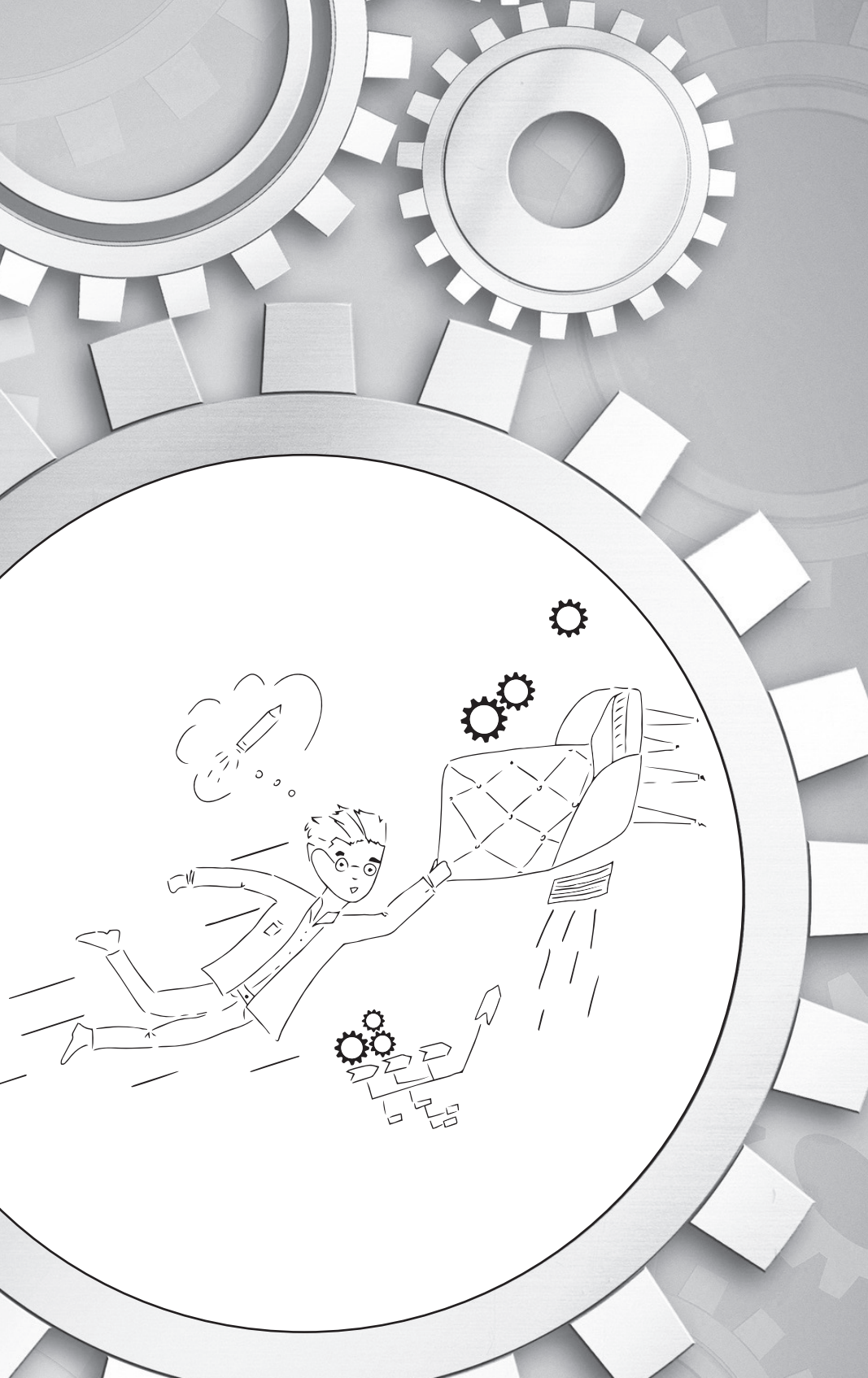
Um dieser Unsicherheit ein Ende zu setzen, habe ich dieses Buch geschrieben. Es soll jenen Mut machen, die krampfhaft versuchen, agil zu werden, und fast daran zerbrechen. Es soll alle Getriebenen zum Anhalten auffordern und ihnen helfen, den Blick auf das Wesentliche zu richten – nämlich dorthin, wo wirkliche Veränderung möglich ist. Es soll den Menschen und seine Persönlichkeit wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken und uns davon abhalten, falschen Hoffnungen und Zielen hinterherzurrennen.

*Die Agilitäts-Falle* ist kein Buch gegen agiles Arbeiten oder neue Formen der Unternehmensführung. Das wäre auch nicht die Lösung unseres Problems! Das Problem nämlich ist nicht die Agilität selbst, sondern der Irrglaube, dass man Agilität ohne persönliche Reife und innere Stabilität leben kann. Und Letztere, das habe ich selbst in einer zum Teil leidvollen Erfahrung feststellen müssen, entsteht nur in der Begegnung mit sich selbst. Den ersten Schritt auf diesem Weg kann dieses Buch leisten. Das wünsche ich Ihnen und mir, denn diese unsichere, dynamische Welt braucht Menschen mit Stabilität und persönlicher Reife!





**VUKA UND  
WIE DIE WELT  
DARAUF  
REAGIERT**



## Im Zentrum der Blase

Die Stimmung war feierlich, beinahe ausgelassen. Sie fühlten sich, als hielten sie die Fäden der Welt in der Hand. Die jungen aufstrebenden Banker, denen nur wenige Jahre nach ihrem Studium an einer der Elite-Universitäten genügt hatten, um es zu Wohlstand zu schaffen. Die Welt um die Jahrtausendwende war voller Möglichkeiten. Der Traum von Quick Wins an den volatilen Technologiebörsen war gerade dabei, Realität zu werden – und jene, die das erkannt und auf das richtige Pferd gesetzt hatten, waren ganz vorne dabei. Die schwarz gekleideten selbstbewussten Männer an meinem Tisch gehörten zu diesen.

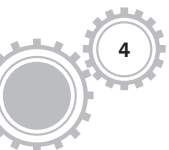
Die Investmentbank Bear Stearns, zu dieser Zeit eine der fünf größten Investmentbanken Amerikas, hatte damals im April 2000 zu ihrer Global Credit Conference ins Waldorf Astoria in New York geladen. Zu dieser Zeit war ich angehender Banker und war gerade für Ausbildungszwecke nach New York geholt worden. Wir tranken erstklassigen Wein, teuren Champagner und kontrollierten dazwischen regelmäßig unsere Investments – damals noch auf eigens für uns aufgestellten Monitoren. Wir versuchten, uns mit unseren Top-Deals gegenseitig zu übertrumpfen, schwärmten von den Möglichkeiten der Zukunft und hielten uns für den Nabel der Welt. Ich war beeindruckt von der Souveränität und Eloquenz meiner Tischnachbarn. Als ich in einem Gespräch auf die Asset Backed Securities zu sprechen kam und meine Zweifel darüber kundtat, erklärte mir mein Gesprächspartner mit einer Überzeugungskraft, die mir jeden Zweifel nahm, die Genialität dieser Wertpapiere und wie deren Zuverlässigkeit mathematisch klar belegt werden konnte. Ihr Erfolg gab ihnen recht. Ihre Investments waren wohl volatil – von Unsicherheit war damals aber nichts zu merken.

Anfang 2008, acht Jahre nach unserem Dinner im Waldorf Astoria, machten erste Gerüchte über Liquiditätsprobleme von Bear Stearns die Runde. Wurden diese auch zu Beginn beschwichtigt, musste der

damalige Finanzchef Alan Schwartz im März 2008 doch eingestehen, dass sich die Finanzlage der Bank in kürzester Zeit drastisch verschlechtert hätte (Die Presse 2008). Die Aktien der Investmentbank befanden sich nach dieser Meldung im freien Fall und zogen weltweit die Börsen in die Tiefe. Bereits wenige Tage später bereitete JP Morgan Chase der angeschlagenen Bank ein Übernahmeangebot. Am 30. Mai 2008 übernahm die Großbank das Traditionsunternehmen Bear Stearns. Bear Stearns war damit das erste prominente Opfer der sogenannten Subprime-Krise – ausgelöst durch eine Form der Asset Backed Securities, nämlich jene Wertpapiere, die durch Hypotheken aus Immobilien besichert worden waren.

*Damals, im großen Saal des Waldorf Astoria, als wir uns als Überflieger wähten und glaubten, durch eigene Intelligenz, Risikobereitschaft und unter Berufung auf logische Modelle die Welt überholen zu können, waren wir in Wirklichkeit nicht nur im Zentrum der Blase, wir waren ihre Baumeister.* Diese Blase, die nur wenig später zerplatzte und nichts als milliardenschwere Verluste hinterließ. Wir spielten mit der Volatilität, der Komplexität und dem Risiko der damaligen Zeit und glaubten, diese Faktoren für uns nutzen zu können – wenn wir nur intelligent, risiko- und anpassungsbereit genug wären. Wir waren Überzeugungstäter und wogen uns in Sicherheit – all unsere Modelle waren mathematisch hinterlegt und logisch erklärbar. Und doch führten sie zum Untergang, weil sich der Mensch und seine Gier nicht an mathematische Modelle hielten. Wir waren überzeugend, hatten gute Argumente und Kapital und damit eine ungeheure Sogwirkung. Wir waren uns unserer Sache sicher und belächelten all jene, die an dem zweifelten, was wir als Tatsachen betrachteten.

Heute zehn Jahre danach, erzeugen wir neue Blasen. Sogenannte Kryptowährungen erreichten zwischenzeitlich ein Volumen von über 120 Milliarden Dollar. Sie haben Anleger zu Millionären und Spekulanten den Mund wässrig gemacht bis im Jahr 2018 dann der Markt einbrach. Werden Kryptowährungen trotzdem in absehbarer Zeit das reale Geld ersetzen? Oder wird auch dieses Phänomen einfach als geplatzte Blase ad acta gelegt werden und bald niemand mehr davon sprechen?





Es ist die Volatilität dieser Entwicklungen, welche die Zukunft immer wieder aufs Neue völlig unberechenbar macht. Erneut sehen wir uns mit einer Situation konfrontiert, in der es nicht mehr nur darum geht, Eintrittswahrscheinlichkeiten einschätzen zu können. Vielmehr sind wir Situationen ausgesetzt, in denen uns die Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht mehr hinreichend bekannt sind. Wie wird es mit der Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI) weitergehen? Wohl wissend, dass 95 % der KI-Forschung darauf abzielen, Menschen gesünder und langlebiger zu machen, herrscht doch ein Bewusstsein darüber, dass die Erfindungen auf diesem Gebiet auch für andere, zum Beispiel militärische Zwecke, verwendet werden. Alles Panikmache? Oder höchste Zeit, sich darüber Gedanken zu machen? Als Ambiguität wird dieses Phänomen beschrieben, das der Duden als Mehrdeutigkeit und Experten als Ungewissheit erklären. Ambiguität führt dazu, dass es nicht nur unsere Einschätzung übersteigt, welche der möglichen Varianten Realität werden wird. Wir müssen erkennen, dass wir den Großteil der Varianten noch nicht einmal erahnen können. Alles scheint möglich – niemand wagt es mehr, Extremszenarios oder Undenkbares auszuschließen. »Wir haben nicht mehr viel Zeit, um zu handeln. Wenn die Büchse der Pandora einmal geöffnet ist, wird es schwierig sein, sie wieder zu schließen«, schreiben mehr als 100 Technologie-Unternehmer in einem öffentlichen Brief an die Vereinten Nationen, indem sie vor einem möglichen Missbrauch der KI-Technologie warnen. (Caetano Tiberio et al., 2017). Während wir uns damals, um die Jahrtausendwende, noch in Sicherheit wogen, sind Ungewissheit und die daraus resultierende Unsicherheit heute Teil unserer Realität.

Volatil, unsicher, komplex und ambivalent. VUKA, nennen es Experten. Dynamisch, beinahe hektisch, voller Unsicherheit, in vielen Bereichen undurchschaubar und viel zu komplex, um sie mit reinem Verstand fassen zu können, nicht nur schön, sondern auch bedrohlich, weder schwarz noch weiß, ein Ort unzähliger Möglichkeiten und Zukunftsszenarien, so nimmt sie der Beobachter wahr. Sie bleibt spannend und herausfordernd zugleich.

## VUKA – ein Phänomen unserer Zeit?

VUKA ist definitiv eine Herausforderung – allerdings keine neue, wie der Blick in die Geschichte zeigt:

Im historischen Maßstab ist die Komplexität unserer Zeit im Bezug auf die Wirtschaft nichts Außergewöhnliches. Vielmehr tanzten die letzten 100 Jahre und deren Einfachheit aus der Reihe.

Vor 15.000 Jahren war der Überlebenskampf der Jäger und Sammler ein höchst komplexer und vor allem unsicherer. Menschen waren den Angriffen wilder Tiere oder Naturgewalten oft schutzlos ausgeliefert. Ihr Überleben entschied sich mit dem, was die Natur an Schutz und Ernährung bieten konnte. Unsicherheit, zumeist in existenzieller Form, war zu dieser Zeit allgegenwärtig. Die Volatilität der Überlebenschance nahm ab, als die Menschen zu Ackerbauern und Viehzüchtern und sesshaft wurden und Behausungen zu ihrem Schutz bauten. Bis dahin waren sie völlig auf sich allein gestellt – jeder musste alles können, um überlebensfähig zu sein. Die Welt war demnach nicht nur komplex und herausfordernd – die Zukunft war auch höchst unsicher. Erst durch die Sesshaftigkeit der Menschen und den Beginn der Arbeitsteilung wurde Komplexität aus dem Leben genommen: Menschen mussten nicht mehr alles bewerkstelligen. Sie begannen, unterschiedliche Rollen einzunehmen und ausgewählte Aufgaben zu erfüllen. Fortgeführt wurde diese Entwicklung in Form erster Handwerksberufe im Mittelalter bzw. durch die Entwicklung von Fabriken im Rahmen der ersten industriellen Revolution. Maximale Einfachheit erreichte die Arbeit zu Zeiten Frederick Taylors, vor allem aber durch den Einfluss von Henry Ford. Scheint diese Zeit für viele von uns so maßgeblich und prägend, ist es doch interessant, zu sehen, dass diese Zeit der Einfachheit nur 25 Jahre andauerte! Bereits ab den 1950er-Jahren nahm die Komplexität der Arbeit wieder zu. Fortschreitende wirtschaftliche Zusammenarbeit, Liberalisierung von Staaten und Märkten und maßgebliche technologische Errungenschaften ermöglichten die Verlagerung bestimmter Tätigkeiten in Billiglohnländer, eine stärkere Vernetzung und den Ersatz von einfachen Tätigkeiten durch Computer und Roboter. Fortan wurde Arbeit wieder zunehmend komplexer – sowohl inhaltlich als auch organisatorisch (vgl. Scheller 2017, S. 59 ff.).

So kann eine immer wieder aufkommende Panik mit diesem Rückblick beruhigt werden und uns bestärken, dass wir Menschen prinzipiell in der Lage sind, mit VUKA umzugehen. ***Dennoch finden sich Menschen, Teams und Organisationen immer häufiger an den Grenzen ihrer Belastbarkeit. Sie spüren, dass das, was sie früher bereit waren zu geben, nicht mehr ausreicht.*** Führungskräfte erleben, dass junge Generationen sich weder von Incentives noch von Machtgebrüll beeindrucken oder halten lassen. Unternehmen stöhnen unter dem Druck, an jedem Tag bereits im Morgen sein zu müssen. Etablierte Führungs-, Management- und Wirtschaftsprinzipien scheinen nicht mehr zu gelten. Betrachtet man ihren Ursprung, ist das auch nicht weiter verwunderlich. Die meisten dieser Prinzipien und Theorien stammen aus einer Zeit, in der ein Höchstmaß an Einfachheit gegeben war. Sie basiert auf der Annahme, dass der Mensch ein rein durch Vernunft geprägtes Wesen, ein Homo oeconomicus sei. Beides ist Vergangenheit: Unsere Welt ist so komplex wie nie zuvor und die Vernunft als Antriebsfeder des menschlichen Handelns wurde längst von dem Wunsch nach Selbstverwirklichung, persönlicher Erfüllung und Weiterentwicklung abgelöst.

Es ist demnach höchste Zeit für eine neue Denke! Jüngste technologische Entwicklungen erhöhen diese Dringlichkeit. »Wir stehen unmittelbar vor einem der größten Umbrüche in der Menschheitsgeschichte. (...) Die digitale Transformation übertrifft alles Dagewesene an Entwicklungen hinsichtlich Schnelligkeit, Reichweite und systemischer Wirkung«, schreiben Matzler, Ballom et al. in ihrem Buch *Digital Disruption* (2016, S. 13). Cloudtechnologien, künstliche Intelligenz, 3D-Printing, Sensorik oder Robotik werden in vielen Branchen zu vollkommen neuartigen Produkten und Dienstleistungen führen. Arbeitsplätze werden womöglich in großem Stil verschwinden – aber so genau scheint es niemand zu wissen. Innerhalb der OECD geht man davon aus, dass 57 % aller Jobs durch die Digitalisierung obsolet werden, andere Studie sprechen wiederum nur von einer 10 %-Quote (Frey 2015 und Rauner 2017). Vertreter des 10 %-Szenarios argumentieren mit den Erfahrungen aus der Vergangenheit – so hätte ein abnehmender Primärsektor vor 40 Jahren ähnliche Zukunftssorgen hervorgerufen, wie es die Digitalisierung heute tut. Ich persönlich bezweifle sehr, ob wir die Erfahrungen aus der Vergangenheit in diesem Fall heranziehen können, wird die digitale Transformation in



der VUKA-Welt doch alles bisher Dagewesene an Schnelligkeit und Dynamik in den Schatten stellen.

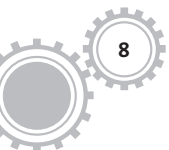
Selbstverständlich werden neue Jobs und Berufe entstehen – aber für wen und in welcher Form?

Unternehmen, die hier nicht Schritt halten können, geraten unter massiven Marktdruck durch neue Mitbewerber und verschwinden, gelingt ihnen die Anpassung nicht rechtzeitig. Arbeitnehmer, welche die geforderte Flexibilität oder die notwendigen Skills am Arbeitsmarkt nicht bieten können, haben große Probleme, eine angemessene Arbeit zu finden. Sie konkurrieren dabei nicht nur mit Arbeitnehmern aus der ganzen Welt, sondern auch mit jungen Generationen, die nicht nur bereit sind, hier mitzugehen, sondern diese Kultur auch noch prägen. Damit ist die Notwendigkeit nach Anpassung größer denn je. Wer diese versäumt, ist einem existenziellen Marktdruck ausgesetzt, dem in vielen Fällen nicht standgehalten werden kann.

VUKA war sie auch damals, die Welt im Waldorf Astoria. Wir lebten nicht nur mit volatilen Aktienkursen, sie zogen uns in ihren Bann. Im Unterschied zu heute wogen wir uns jedoch damals in Sicherheit – auch wenn Aktienkurse über Nacht um 30 % oder 40 % fielen, wussten wir, dass die Kurve mittel- oder langfristig nach oben gehen würde. Verunsicherung und Panik war zu dieser Zeit nicht aktuell. Sie erschien uns wohl VUKA, diese Welt, allerdings nicht bedrohlich. Heute ist die Ausgangssituation eine andere. Heute wissen wir aus den Erfahrungen der Vergangenheit, dass Unmögliches schnell zur Realität werden kann. Heute können wir nicht mehr auf einen mittelfristig positiven Trend vertrauen oder Szenarien als unmöglich abtun. **Heute ist sie bedrohlich, diese VUKA-Welt.**

## Coping – eine Frage der Anpassung!

»Es ist *nicht* die *stärkste* Spezies, die überlebt, auch *nicht* die intelligenteste, sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern« (Charles Darwin). Die Evolution hat uns gelehrt, dass Anpassung der beste Weg ist, um das eigene Überleben zu sichern.

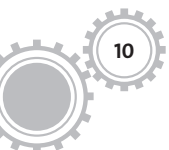


Es scheint immer das gleiche Spiel: Unsere Umwelt stellt uns vor eine Herausforderung, dann sind wir an der Reihe, aktiv darauf zu antworten. Das ist an und für sich nichts Schlechtes, ist dieser Kreislauf letzten Endes doch auch der Motor jeglicher Weiterentwicklung – durch menschliche Gier verursachte Goldgräberstimmung und deren Auswüchse außen vor gelassen.

Heute erleben Arbeitnehmer diese Notwendigkeit der Anpassung, wenn ihnen eröffnet wird, dass ihre Arbeitsleistung künftig nicht mehr gebraucht wird, weil sie kostengünstiger von jemand anderem an einem fernen Ort oder fehlerloser von einem Computer oder Roboter erledigt werden kann. Vor dieser Situation stehen Unternehmen, die plötzlich mit einem wie aus dem Nichts erschienenen Start-up konkurrieren müssen, das die Branche durcheinanderwirbelt und ihnen existenzielle Marktanteile streitig zu machen droht. Wir alle können in diesen Situationen entweder wachsen, uns rasch den neuen Veränderungen stellen und gestärkt aus der Situation hervorgehen oder aber Auswege suchen, abwarten und letzten Endes gezwungen werden, uns anzupassen – wenn es dann dazu nicht zu spät ist. Diese reaktiv agierenden Unternehmen oder Menschen lassen bewusst oder unbewusst der Umwelt den ersten Zug, um dann darauf zu reagieren. Daran ist grundsätzlich nichts einzuwenden – dieser Zug kann jedoch bereits abgefahren sein, betrachten wir Beispiele wie Kodak, Schlecker oder Quelle, die es allesamt versäumten, frühzeitig auf geänderte Rahmenbedingungen zu reagieren.

Ich persönlich erlebte diesen Druck der Anpassung in den ersten Jahren meines Berufslebens. Als gut ausgebildeter Wirtschaftswissenschaftler und Jurist standen mir in den 1990er-Jahren beruflich viele Wege offen – die ich allerdings nur zögerlich einschlug, da ich um meine mangelnde Kompetenz, mit dem PC umzugehen, wusste. Anstatt mich der Herausforderung frühzeitig zu stellen, versuchte ich es möglichst lange zu vermeiden, mir diese Fähigkeiten anzueignen. Die daraus resultierende Angst hemmte mich in meinen anfänglichen Berufsjahren beträchtlich und brachte mir anstelle des Vorteils, den ich als karrierebewusster junger Mann aufgrund meiner Ausbildung hätte haben können, einen entscheidenden Nachteil meinen Kollegen gegenüber.

Aus den Negativbeispielen der Geschichte gelernt haben jene Unternehmen, die heute versuchen, proaktiv zu agieren. Und so sind diese Unternehmen bemüht, Prozesse zu digitalisieren, um ihre Produkte in besserer Qualität, noch passgenauer auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt und unter Umständen sogar günstiger anbieten zu können. Diese Unternehmen haben frühzeitig damit begonnen, ihre Services und Produkte online verfügbar zu machen, noch bevor der Kunde aufgehört hat, persönlich ins Geschäft zu kommen. Sie beobachten Trends, befragen ihre Kunden, stellen den Kundennutzen jederzeit ins Zentrum ihres Tuns und investieren in die Weiterentwicklung ihrer Produkte. Das klingt vernünftig und ist es auch. Allerdings scheitern auch diese Unternehmen. Clayton Christensen lieferte in seinem Buch *The Innovators Dilemma* die gleichermaßen überraschende wie herausfordernde Antwort auf die Fragen, warum gut geführte Unternehmen geradezu regelmäßig an Technologiesprüngen scheitern: Sie scheitern, weil sie alles scheinbar richtig machen. Im Grunde bedeutet diese Erkenntnis, dass vieles, was man im Allgemeinen als vernünftig und wichtig erachtet, wiederum nur unter bestimmten Konstellationen zum Erfolg führt (Matzler et al. 2016). ***Zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz setzen das, was einmal gut und teuer war, außer Kraft. Sie führen dazu, dass auf Vernunft basierte Strategien unzulänglich werden. Die VUKA Welt von heute verlangt nach neuen Bewältigungsstrategien.*** In Zeiten, in denen uns Ursache-Wirkungs-Beziehungen bekannt waren, konnten wir auf Informationen und Erfahrungen zurückgreifen, um gute Entscheidungen zu treffen. Das funktioniert heute nicht mehr. So versuchen wir, mithilfe kreativer Methoden Wirklichkeiten zu konstruieren, die das uns Naheliegende übersteigen. Der Blick zurück auf bereits gemachte Erfahrungen ist nicht mehr ausreichend. Vernunft alleine ist kein adäquates Mittel mehr, um Entscheidungen zu treffen oder Lösungen zu finden. Wie Abbildung 1 zeigt, fordert die zunehmende Komplexität immer neue Strategien und Visionen.



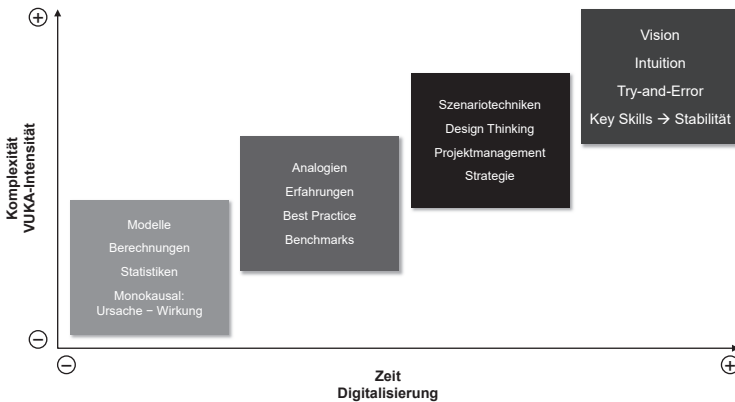


Abb.1: Bewältigungsstrategien im Laufe der Zeit (vgl. <http://thechurning.net/coping-and-succeeding-in-a-VUKA-world/>; ergänzt und erweitert vom Autor)

**Die neue Metastrategie, um mit dem hohen Maß an Komplexität und Unsicherheit zurechtzukommen, ist für viele Experten Agilität.** Es wird davon ausgegangen, dass die vorherrschende Unsicherheit eine hohe Beweglichkeit bzw. Anpassungsfähigkeit an sich ständig verändernde Voraussetzungen und Annahmen verlangt. Beweglichkeit ist dabei sowohl hinsichtlich des Kontexts und Inhalts (was tue ich) als auch hinsichtlich der Arbeitsweise (wie tue ich es) gefragt. Darüber hinaus ist Agilität weder ausschließlich reaktiv noch proaktiv zu verstehen – je nach Situation ist auch diesbezüglich Anpassung gefragt.

Agilität ist definitiv ein wichtiger Zugang, um uns den kommenden Herausforderungen unserer VUKA-Welt stellen zu können. Agilität kann aber nicht die alleinige Antwort sein! Ich nehme wahr, dass Agilität in erster Linie überfordert. Agilität fordert Loslassen von bekannten Denkmustern und Arbeitsweisen, Loslassen von jeglicher Kontrolle und Macht und dafür ein aktives, selbstbestimmtes und zielgerichtetes Denken und Handeln jedes Beteiligten. Mögen diese Grundgedanken auch durchaus positiv sein, sind sie nicht jedermanns Sache und definitiv nicht durch agile Trainingseinheiten in die Köpfe der Menschen zu bekommen. Wie Betroffene reagieren, wenn sie plötzlich agil sein sollen, haben die meisten bereits beobachtet oder am eigenen Leib verspürt: Überforderung und Widerstand begleiten so manche Weiterentwicklung in Richtung agile Organisation. Die

größten Blockaden sind in vielen Fällen kulturelle Hürden wie die mangelnde Anpassungsfähigkeit der Führungskultur oder die nicht ausreichend vorhandene Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter (vgl. Eilers et al. 2018, S. 17). Diese Hürden lassen sich weder durch gut gemeinte Change-Management-Initiativen noch Druck kurzfristig überwinden. ***Agilität kann nur dann funktionieren, wenn jeder Einzelne innere Stabilität aufweist, die ihn befähigt, wirklich agil zu handeln. Diese innere Stabilität erlangen wir nicht durch ehrgeizige Agilitätsbestrebungen, sondern ausschließlich durch die Weiterentwicklung unserer Persönlichkeit.*** Dementsprechend sehe ich die Antwort auf die Anforderungen unserer VUKA-Welt nicht darin, so unsicher, komplex und flexibel zu werden wie sie, sondern ganz im Gegenteil im Aufbau innerer Stabilität, die es uns erlaubt, mit dieser Unsicherheit und Komplexität souverän umzugehen.

## Literatur

Cateano, Tiberio (2017): An Open Letter to the United Nations Convention on Certain Conventional Weapons. Aufgerufen am 20.10.2018, <https://futureoflife.org/autonomous-weapons-open-letter-2017/>

Die Presse (2008): Angebot für Bear Stearns verfünffacht. Aufgerufen am 10.08.2018, <https://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/371875/Angebot-fuer-Bear-Stearns-verfuenffacht>

Eilers, Silke. et al. (2018): HR-Report 2018. Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand. Hays (Hrsg.) Aufgerufen am 10.08.2018, <https://www.hays.at/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand>

Frey C.B.; Osborne, M. (2015): Technology at work: The future of innovation and employment. Citi GPS: global perspectives and solutions

[https://www.glassdoor.at/Bewertungen/The-Zappos-Family-holacracy-Bewertungen-EI\\_IE19906.0,17\\_KH18,27\\_IP3.htm](https://www.glassdoor.at/Bewertungen/The-Zappos-Family-holacracy-Bewertungen-EI_IE19906.0,17_KH18,27_IP3.htm), aufgerufen am 31.03.2018

Matzler, Kurt; Ballom, Franz, et al. (2016): Digital Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten. Vahlen, München.

Rauner, Max (2017): Die Pi-mal-Daumen-Studie. In: Die Zeit, 23.03.2017. Aufgerufen am 07.08.2018, <https://www.zeit.de/2017/11/kuenstliche-intelligenz-arbeitsmarkt-jobs-roboter-arbeitsplaetze>

Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Vahlen, München.