

AUTORENGESPRÄCH „DIE AGILITÄTSFALLE“

Agilität braucht ein stabiles Rückgrat

Während der Ruf nach Agilität in den Unternehmen immer lauter wird, warnt der Autor in seinem Buch davor, dem Trend blind nachzulaufen. Denn das derzeit gehandelte Konzept der Agilität basiert auf Annahmen, die nicht haltbar sind, meint der Autor. Und so hält die Agilitätsbewegung auch einige Fallstricke bereit.

Herr Dr. Würzburger, Sie schreiben in Ihrem Buch, ein Unternehmen kann nur so agil sein wie seine Mitarbeiter. Ist das vielleicht der Knackpunkt der ganzen Agilitätsdebatte?

DR. THOMAS WÜRZBURGER Bei allem Verständnis für die VUKA-Welt und dafür, dass es ohne Agilität nicht mehr geht – letztlich ist es der Mensch, der alles am Laufen halten muss und der fit sein muss für Agilität. Ja, die Komponente Mensch ist der Knackpunkt.

Sind die Menschen denn fit für Agilität?

WÜRZBURGER Die grundlegenden Bedürfnisse der Mitarbeiter bleiben in einer zunehmenden Agilität auf der Strecke. Denn Transformationsprozesse schaffen ab, was dem Menschen Sicherheit und Orientierung gibt: Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten und Hierarchien. Wenn wir uns nur auf die Komplexität der Arbeitswelt einstellen, wir uns in Teams immer wieder neu organisieren und neu adaptieren in Richtung Kundenwunsch, der ja extrem volatil ist, heißt das in letzter Konsequenz, dass der Mensch sich selber austauschbar macht. Die Außenwelt bestimmt dann eigentlich, wie die Räder sich zu drehen haben. Doch wir Menschen sind fragil. Experten sehen Zusammenhänge zwischen den Krankheitsfällen, die auf psychische Belastungen zurückzuführen sind, und



THOMAS WÜRZBURGER ► **Die Agilitätsfalle.**
Wie Sie in der digitalen Transformation stabil arbeiten und leben können.
Vahlen, 2019, 142 S., 24,90 €
ISBN 978-3-8006-5927-2

dem Wandel in der Arbeitswelt. Denn der Umbruch überfordert und überlässt Mitarbeiter orientierungslos sich selbst. Mitarbeiter sind verunsichert und klammern sich an gewohnte Richtlinien und Prozesse.

Was stört Sie so an der Agilitätsdebatte?

WÜRZBURGER Mich regt auf, dass Agilität gerne mit New Work vermischt wird und so zu einem regelrechten Hype geworden ist. Ein bisschen Skepsis wäre schon angebracht. Dazu kommt, dass Agilität ja eigentlich nichts Neues ist. Basiskonzepte entstanden schon vor den 1990er-Jahren. Nach Agile Manufacturing, Agile Software Development, Agile Organization und Agile Workforce folgt jetzt nach meiner Sicht die „heiße“ Phase der Agile Collaboration. Die heute forcierte Agilitätsbewegung hat ihren Ursprung im Projektmanagement. Dies ist das unstrittige Bekenntnis, dass wir Teamarbeit in einer strukturierten Vorgehensweise brauchen. Und das hat sich ja zu Recht durchgesetzt. Aber selbst um das traditionelle Projektmanagement zu implementieren, braucht es die entsprechende Kultur. Struktur alleine reicht nicht. Noch schwieriger wird es, wenn man diese Vorgehensweise auf das ganze Unternehmen ausrollen will. Agile Methoden wie Scrum oder WOL haben in bestimmten Anwendungsgebieten durchaus ihre Berechtigung und sind vor allem bei den Jüngeren eine willkommene Arbeitsform. Doch wenn man das weiterspinnt und generell anwenden will, habe ich so meine Bedenken. Wo sind die Grenzen der Abstimmung und der Kundenhuldigung? Es ist eine Fehlannahme, dass Agilität auf ganze Organisationen



DR. THOMAS WÜRZBURGER ist promovierter Jurist und Wirtschaftswissenschaftler, Mediator und Speaker.

übertragbar ist. Das Agilitätskonzept, das als zukunftsweisende Arbeitsform gehandelt wird, basiert zudem auf einigen weiteren Annahmen, die nicht haltbar sein werden, wie: Nur Komplexität löst Komplexität oder agile Werte sind die Werte der Zukunft. Agilität orientiert sich doch vor allem an der Vergangenheit und unseren Erfahrungen. Ich möchte, dass das Schönreden von Agilität endlich aufhört. Es ist zwar vielerorts notwendig, aber es macht nicht zwangsläufig immer und allen Spaß!

Sie beschreiben neben der Beschleunigungs- und Generationenfalle auch die Machtfalle. Was hat es damit auf sich?

WÜRZBURGER Agilität bedeutet im Grunde genommen eine Entmachtung der Führungskräfte. Man braucht nicht viel Fantasie, um sich in die Führungskräfte, die sich ihre Position in mühevoller Arbeit und viele hierarchische Sprossen erklimmen haben, hineinzusetzen.

Sie sprechen im Buch von intelligenten Angsthäsen.

WÜRZBURGER Hierarchische Strukturen geben Schutz und verleihen Macht. Die Angst hilft, sich nicht zu weit hinauszulehnen und die eigenen Schutzburgen nicht zu gefährden. Warum sollte eine Führungskraft kampflös auf ihre Macht verzichten

und gleichzeitig andere ermächtigen? Das ist ein schwieriger Spagat. Ich halte das für schwer bis unmöglich umsetzbar. Das erklärt auch, dass zwar jede Führungskraft den Mehrwert agiler Führung bejaht, hierarchische Führungsstrukturen aber immer noch gut etabliert sind. Führungskräfte sind mit neuer Freiheit nämlich genauso überfordert wie ihre Mitarbeiter. Dabei trägt sie weiterhin wirtschaftliche und rechtliche Verantwortung. Wenn wir Agilität, wie sie jetzt gehypt wird, zu Ende denken, hat man in Unternehmen überall sich selbst organisierende, autark agierende, sich dem Kundenwillen ergebende Teams, die natürlich Subteams bilden, die aber kaum noch steuerbar sind. Und, um nochmal zurückzukommen auf die Komponente Mensch: Mitarbeiter, deren Grundbedürfnis nach Sicherheit und Orientierung stark ausgeprägt ist, haben ein ausgesprochen schweres Leben in agilen Teams. Das gleiche gilt natürlich für Führungskräfte, die oft Bedürfnisse nach ausgeprägter Kontrolle, Verantwortungsübernahme und Macht haben.

Was sind die Voraussetzungen für agiles Denken und Handeln?

WÜRZBURGER Agilität braucht ein stabiles Rückgrat. Das gilt für die Organisation wie für jeden einzelnen Menschen darin. Nur ein stabiles Ich ist die Vorausset-

zung für ein agiles Ich. Agile Umsetzer brauchen in der digitalen Transformation notwendige Kompetenzen. Dazu gehören Selbsterkenntnis, Konflikt- und Entscheidungsfähigkeit sowie intrinsische Motivation und vor allem Umsetzungscompetenz.

Ist es die vorrangige Aufgabe von HR, alle Mitarbeiter zu einem agilen und handelnden Menschen zu befähigen?

WÜRZBURGER Ich habe Sorge, dass HR einfach nur auf den Agilitätshype aufspringt und denkt, wenn wir agile Methoden einführen, dann passt das schon. Darin sehe ich den völlig falschen Zugang. Im Mittelpunkt steht der Mensch in seiner Zusammenarbeit mit anderen Menschen oder auch in Zusammenarbeit mit Maschinen. Diese Agile Collaboration verlangt allen viel ab. Wir brauchen nicht nur digitale Kompetenzen, sondern spezielle persönliche und noch mehr soziale Kompetenzen in den Unternehmen. Persönlichkeitsentwicklung war noch nie so wichtig wie heute.

Herr Dr. Würzburger, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.