

Stoppt den Agilitätswahn!

Rette sich wer kann: Die Welle rollt, der aktuellste Managementtrend dringt durch alle Ritzen: Agilität. Wer heute noch nicht "ädschjeil" ist, der wird es bald sein - ob er will oder nicht. Agilität ist hipp, sie ist cool, sie hat viele Gesichter. Die Unternehmen sind voll von agilen Coaches und agilen Führungskräften, und alle sind in agilen Märkten mit agilen Wettbewerbern unterwegs. Agile Autoren schreiben agile Ratgeberbücher.

Alles wird agilisiert, bis zur Verzerrung. Fast verzweifelt erzählen Konzernmenschen vom Agilitätsmantra ihrer Chefs, deren eigene Agilität sich aber zumeist auf Auftritte in Jeans und Turnschuhen beschränkt. Forever young kann tragisch sein - auch wenn in Berliner Cafés Mitfünfziger auf ihrem Macbook an der neuen digitalen Welt schrauben. Das ist allenfalls bieder. Bewahrend statt aufbrechend.

Das gilt auch für den Werkzeugkoffer der Agilität aus Berliner Hinterhöfen. Design Thinking ist zum Hochseilgarten für den Teamgeist mutiert und wird zur Paradelösung für jede digitale Transformation hochgejazzt. Bitte nicht falsch verstehen: Das sind durchaus moderne und wirksame Methoden. Nur springen sie zu kurz, wenn sich die Haltung der Menschen dahinter nicht verändert.

Wirkliche Agilität braucht mehr als nur die Ankündigung ihrer selbst - vor allem die radikale Bereitschaft von Menschen mit Führungsverantwortung selbst agil zu werden. Und Zeit sich auf einen Prozess einzulassen, statt sich hastig selbst den Agilitätsstempel aufzudrücken. Wer diesen Bewusstseinswandel wirklich hinbekommt, kann auf pseudoinnovative Begrifflichkeiten locker verzichten. Bodo Janssen, Chef des Hotelbetreibers Upstalsboom, macht es vor: In seinem berührenden Bekenntnis "Die stille Revolution" ist auf mehreren hundert Seiten nicht ein einziges Mal von Agilität die Rede, geschweige denn von Design Thinking oder Scrum. Aber davon, wie er durch schmerzhaftes Selbsterkenntnis (Teil 1: "Ein Schlag ins Gesicht") und Offenheit einen Prozess startet, der unternehmensweit dem Vertrauen und der Lebensfreude seiner Mitarbeiter Vorschub leistet. Mit positivem Einfluss auf die Motivation - und das Unternehmensergebnis.

Wahre Agile ist vor allem eins: Der Wunsch nach einer lebendigen, pulsierenden Zusammenarbeit, die uns zu Schnellbooten macht, statt zu trägen Tankern. Ein mehr als berechtigter Wunsch. Wir alle wollen Dynamik statt Stillstand. Muster aufbrechen, um für den Umbruch gewappnet zu sein. Den Aufbruch spüren, wo der Amtsschimmel wiehert. Ein bisschen Start-up-Luft schnuppern im grauen Unternehmensalltag.

Frischer Wind hat noch nie geschadet und tut jetzt, da Wirtschaft und Gesellschaft vor großen Veränderungen stehen, doppelt gut. Aber: An den Grundvoraussetzungen, die Unternehmen zu dauerhaft überlebensfähigen Organismen machen, kommen wir nicht vorbei. Das bedeutet zum Beispiel, eigene Machtansprüche zu überwinden und im Interesse der Allgemeinheit zu handeln. Andere in Entscheidungen einzubeziehen, statt par ordre du mufti zu regieren. Sinn zu stiften, wo Tätigkeiten sinnlos wirken oder das große Ganze nicht verstanden wird. Fremde Perspektiven zu nutzen, wenn sie zielführend sind – selbst, wenn sie vom Praktikanten kommen. Und ja, auch Prozesse wie Scrum und Design Thinking zu beherrschen und anzuwenden, aber ihnen einen angemessenen Platz zuzuweisen.

Modernes Management bedeutet, aus Fehlern gemeinsam zu lernen, statt weiter im "Was läuft falsch und wer ist schuld?"-Modus zu leben. Jeder sollte sich nicht zuletzt selbst die Frage stellen: Wie kann ich mich verändern und was brauche ich dafür? Oder, wenn ich mehr Vertrauenskultur will: Vertraue ich eigentlich den Menschen um mich herum?

Die Agilitätswelle wird über uns hinwegschwappen. Und die nächste Welle kommt bestimmt - vermutlich getrieben vom Wunsch nach noch mehr Agilität. Dazwischen bleibt hoffentlich Zeit zum Luft holen. Um sich unaufgeregt zusammensetzen und überlegen: Wie werden wir besser im Handeln statt im Benutzen von Buzzwords.

Andreas Seitz, Beitrag Manager Magazin 16.07.2017

URL: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/agilitaet-warum-der-management-hype-zu-kurz-greift-a-1157342.html>