

# Die Agilitäts-Falle

Stabil sein - agil arbeiten - VUCA leben

Bearbeitet von  
Von Dr. Thomas Würzburger

1. Auflage 2019. Buch. VIII, 142 S. Softcover  
ISBN 978 3 8006 5927 2  
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

als fragiles Wesen geprägt sind und in den folgenden Agilitätsfallen angeführt werden.

Darüber hinaus stolpern Agilitätsbewegungen immer wieder über dieselben Fallstricke. Sie betreffen verschiedene Fehlinterpretationen, haben aber ein und dieselbe Konsequenz: Sie machen agiles Arbeiten in Reinkultur langfristig unmöglich.

## Agilitätsfallen

### 1) Die Beschleunigungsfalle

»Sie müssen flexibler werden, um auch weiterhin in unsere Unternehmenskultur zu passen«, erklärt der aufstrebende junge Teamleiter seinem Kollegen, der schon im Unternehmen war, als Ersterer noch zur Schule ging. Einfach schneller arbeiten und agiler werden? Weil es eben nicht anders geht? *Nicht jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ist dafür geschaffen und auch gewillt, selbstorganisiert zu arbeiten, sich immer wieder auf neue Teamarbeit einzulassen, regelmäßig Entscheidungen zu treffen und sich permanent weiterzuentwickeln und anzupassen.* Wir Menschen sind zwar äußerst anpassungsfähig. Die Mehrheit von uns ist aber nicht von Natur aus agil – im Gegenteil, der Großteil der Menschen ist mit gegenwärtigen Agilitätsbestrebungen überfordert! Oder denken wir an ältere Führungskräfte, die nun im agilen Umfeld arbeiten müssen! Hätten sich womöglich auch viele von ihnen ohne das Korsett traditionell geführter Unternehmen anders entwickelt, verhalten sie sich jetzt doch wie Löwen, die lebenslang eingesperrt waren und sich in der plötzlich gewonnenen Freiheit noch immer wie innerhalb des imaginären Käfigs bewegen. Wir sind demnach nicht nur nicht agil geboren, wir können auch nicht innerhalb kürzester Zeit und auf Zuruf agil werden. Damit ist die unabdingbare Grundlage eines vollkommen agilen Systems, nämlich vollkommen agile Menschen, schlichtweg nicht gegeben. In all den zahlreichen Agilitätsbestrebungen wird immer wieder vergessen, dass ein Unternehmen nur so flexibel wie seine Mitarbeiter sein kann. Das gilt auch für Agilität: Ein Unternehmen kann nur so agil sein wie seine Mitarbeiter.

## 2) Die Machtfalle

Egal ob man in die Führungsetagen von Unternehmen oder in politische Gremien blickt – in viel zu vielen dieser Chefsessel sitzen intelligente Angsthassen. Sie genießen die Schutzmauern, die sie aufbauen und ihnen hierarchische Machtstrukturen bieten. Und diese Führungskräfte sollen jetzt das alte Gemäuer abreißen und den Paradigmenwechsel vorantreiben? Ich halte das für unmöglich. Oder wie erklären wir uns sonst die Tatsache, dass zwar fast jede Führungskraft den Mehrwert agiler Führung kräftig bejaht, hierarchische Führungsstrukturen allerdings noch immer gut etabliert sind, in den vergangenen Jahren sogar wieder zugenommen haben (vgl. Haufe 2017, S. 18)?

Macht regiert – und das wird sie auch weiterhin. Was sich allerdings bereits geändert hat, sind die Insignien der Macht. Vor 20 Jahren waren es die getäfelten Büros mit Panoramablick, die schweren Dienstwagen, die Maßanzüge oder die polierten handgenähten Schuhe, die Macht zum Ausdruck brachten. Heute ist es das souveräne Auftreten in einer digitalisierten Medienwelt, die Coolness, mit Unsicherheit und Volatilität umgehen zu können, die Flexibilität, jederzeit und überall einsatzbereit zu sein, das umfangreiche Netzwerk auf LinkedIn und XING zu nutzen und vor allem die Fähigkeit, agil zu sein oder zumindest so zu scheinen. Jene Menschen, die hier vorne dabei sind, haben Hunderte oder Tausende »friends« oder »follower«, agieren als Influencer und besitzen dadurch Macht – bestenfalls über, ansonsten im System. Wer im System Macht in den Händen hält, lässt diese nur ungern wieder los. *Wir lassen uns blenden von weniger materialistischen Insignien der Macht und vergessen dabei, dass die Machtpyramide die gleiche geblieben ist.*

## 3) Die Flexibilitätss Falle

Haben Sie sich schon einmal über ein nicht funktionierendes Handy geärgert? Über schlechten Empfang, sich zu schnell entleerende Akkus oder Fehlermeldungen, die Sie nicht nachvollziehen können? Dinge wie diese machen aus einem multifunktionalen Mobil Office ein unbrauchbares Stück Technik und bringen mich in meiner Arbeit als Selbstständiger, wenn ich gerade für meine Kunden zu tun habe, an

den Rand der Verzweiflung. Um Nutzen aus meinem Handy ziehen zu können, bin ich auf eine stabile Hardware angewiesen. Erst wenn diese funktioniert, kann ich mein Handy über diverse Apps individuell einzusetzen. Stabilität und Flexibilität gehören zusammen – das eine bedingt das andere und in ihrer Kombination machen sie mein Handy zu dem, was ich brauche: ein flexibel einsetzbares Mobil Office.

Ähnlich verhält sich das System Organisation. Unternehmen brauchen ein stabiles Rückgrat, um in ausgewählten Bereichen flexibel reagieren zu können. Fälschlicherweise glauben viele Unternehmen, dass sie entweder stabil ODER flexibel und schnell sein könnten (Wouter et al. 2016). Dieser Meinung bin ich nicht! Im Gegenteil: *Ich bin davon überzeugt, dass erst eine stabile Grundorganisation dem Unternehmen die Möglichkeit gibt, dort flexibel und schnell zu reagieren, wo es notwendig ist.* Diese Erfahrung mache ich auch in meinem Arbeitsalltag: Ich erlebe immer wieder Unternehmen, die bereits durch eine Veränderung in einem Bereich, wie zum Beispiel die Standardisierung des Projektmanagements, ins Wanken geraten. Mitarbeiter sind verunsichert und klammern sich an gewohnte Richtlinien und Prozesse. Führungskräfte befürworten zwar die Veränderungen, sind aber keineswegs gewillt, Verantwortung oder Kontrolle abzugeben. Nur ein geduldiges und schrittweises Vorgehen baut Ängste ab und fördert das Vertrauen in die neuen Arbeitsweisen. Dabei ist es erfolgskritisch, ein bestimmtes Maß funktionierender Strukturen und verinnerlichter Prozesse beizubehalten, selbst wenn diese von außen nicht immer als sinnvoll bewertet werden können. Radikale Veränderungen führen in der Regel zu Verunsicherungen, die einen kulturellen Schaden anrichten, der monetär oft gar nicht zu beziffern ist und dennoch das Unternehmen immens belastet.

Die Bedeutung von Stabilität für den unternehmerischen Erfolg konnte man auch bei Red Bull Salzburg, der bereits vorgestellten Fußballmannschaft, beobachten. Viele Jahre fehlte dieser Mannschaft trotz großartiger junger Einzelspieler die innere Stabilität und sie waren nur mäßig erfolgreich. Insbesondere auf internationalem Parkett blieb der Erfolg aus. Erst seit die Mannschaft ihr Spielsystem gefunden hatte, ging die Erfolgskurve nach oben. Gestärkt durch dieses Fundament waren sie nun plötzlich in der Lage, nicht nur mit Schnelligkeit, Pressing und Geschick auf die individuellen Anforderungen der Gegner

zu reagieren. Sie konnten nun auch durch ihre verinnerlichteten Automatismen im Zusammenspiel guter Einzelspieler die meisten Gegner in ernste Schwierigkeiten bringen. Voraussetzungen dafür sind die hohe spielerische Reife der einzelnen Spieler und ein stabiles Mannschaftssystem. Erst diese beiden Komponenten verliehen der Mannschaft die Flügel, variabler, flexibler und schneller zu agieren und den regelmäßigen Verkauf wichtiger Spieler zu verkraften.

#### *4) Die Generationenfalle*

Wir sind in einer Welt groß geworden, in der immer jemand über einem stand, der einem sagte, wo es langging: die Eltern, die Lehrerin, der Lehrherr und später der Vorgesetzte. Wir sind in einer Welt groß geworden, in der uns der Gedanke daran, selbst einmal dieser zu sein, den Ton angibt, antrieb. Dafür nahmen wir vieles in Kauf: oftmals schwierige Lehrjahre, viele Einbußen wie zu wenig Zeit für Familie, schlechte Gesundheit oder eine unzulängliche Life-Work-Balance. Wir sind geprägt durch das, was uns der Taylorismus mitgegeben hat, und durch das Erfolgsrezept des 20. Jahrhunderts: Höher, schneller, weiter wollten auch wir kommen und waren bereit, dem vieles zu opfern. Wir, das sind die Generation X und die Babyboomer, geboren zwischen 1946 und 1979, die mittlerweile einen Großteil aller Arbeitnehmer und auch Führungskräfte ausmachen. Wir sind nicht nur die volkswirtschaftlich wichtigste Gruppe, sondern sitzen auch in vielen Fällen noch fest in den Chefsesseln. So beträgt das Durchschnittsalter deutscher Vorstandsvorsitzender beispielsweise 58 Jahre (Gwin 2015).

Wir sind aber auch die, die von vielen als die Bremser, Widerständler und Traditionalisten gesehen werden. Warum? Weil wir ganz einfach überfordert sind mit dem Paradigmenwechsel dieser ehrgeizigen Agilitätsbestrebungen. Die Tatsache, dass Fehler plötzlich gut, Abteilungsinteressen verwerflich und Hierarchien ausschließlich bürokratisch sein sollen, kriegen wir einfach nicht ganz auf die Reihe. Dass Grundsätze, die lange Bestand hatten, nicht mehr gelten, lässt uns irgendwie orientierungslos zurück. Veränderungsinitiativen, die uns agile Methoden lehren oder vermitteln, wir mögen doch bitte endlich etwas agiler werden, machen uns im Kopf kein bisschen agiler und

beweglicher. Im Gegenteil, sie verunsichern uns, sie führen zu Angst und blockieren damit unsere Weiterentwicklung.

Besser angepasst haben sich die, die nach uns kamen. Von den »offenen Lebensläufen« der Generation Y spricht der Soziologe Klaus Hurrelmann und meint damit die Individualität und Spontaneität, die junge Generationen ihrer Lebensgestaltung einräumen. »Anything goes« ist für viele die wohl zutreffendste Zukunftsprognose. Für die jungen Generationen ist VUKA Realität – sie philosophieren nicht mehr über potenzielle Bewältigungsstrategien, sondern leben einfach in ihr. Sie sind bereit, sich auf Werkverträge, Projektvorhaben und sogenannte prekäre Arbeitsverhältnisse einzulassen, permanent zu lernen, und haben sich längst von der Vorstellung verabschiedet, Medizin zu studieren und als Oberarzt in Rente zu gehen. Die jungen Generationen haben sich den Realitäten von heute angepasst. Sie sind beinahe so VUKA wie die non monokausale Welt um sie herum (vgl. Würzburger 2016, S.9 ff.). Allerdings: *Noch sitzen wir in den Chefsesseln. Und wir werden uns hüten, all das auszuhebeln, wofür wir all diese Jahre so hart gearbeitet haben.*

##### 5) Die Konfliktfälle

Die Bilder von jungen agilen Menschen, die bei einer Tasse Grüntee im Rahmen ihres Daily Scrum die Vorgehensweise für den nächsten Tag besprechen, sehen immer so wunderbar harmonisch aus. Jeder scheint das zu tun, was er gerne tut und wirklich gut kann, und weiß um die Stärken und die Notwendigkeit des anderen. Diese Bilder spiegeln in vielen Fällen sicherlich den Arbeitsalltag junger agiler Teams. *Trotzdem kommen auch diese Teams bei New Work und agilen Arbeitsmethoden nicht darum herum, sich über den anderen zu ärgern, weil er etwa so detailverliebt ist und damit eigentlich den kompletten Prozess aufhält.* Sie kommen nicht um Typen herum, die es permanent darauf anlegen, zu provozieren, und nicht um jene, denen immer alles recht ist mit ihrer übertriebenen Harmoniebedürftigkeit aber kaum etwas Wertvolles zur Problemlösung einbringen. Kurz: Sie kommen trotz einem agilen Mindset und agiler Arbeitsweisen nicht um zwischenmenschliche Konflikte im Team herum.

Selbstverständlich tragen agile Herangehensweisen dazu bei, Konfliktpotenziale zu verringern, indem sie die menschliche Interaktion in Strukturen bringen und möglichst auf die Sachebene zurückführen. Bei Agilität geht es um Effizienz und um die bestmögliche Befriedigung von Kundenbedürfnissen – dafür werden Störfaktoren und Konflikttreiber wie Hierarchien, Seilschaften, Abteilungsdenken, Eigeninteressen oder Ähnliches (möglichst) aus der Welt geschafft. Dieser Zugang ist prinzipiell gut nachvollziehbar und richtig, löst aber trotzdem keine zwischenmenschlichen Konflikte, keinen Mangel an Vertrauen und verringert keine persönlichen Vorbehalte und Befindlichkeiten oder Ängste. Dafür ist auch ein zweiminütiges Blitzlicht-Slot am Beginn genauso wenig ausreichend wie kostenlose vegane Snacks, unternehmensinterne Fußballturniere oder Brownbag-Vorträge. All diese Bestrebungen tragen dazu bei, eine Kultur im Unternehmen zu schaffen, die von Gleichberechtigung, gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Ergebnisorientierung geprägt ist, können aber dem menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit oder Orientierung, sowohl meine Position im Unternehmen betreffend als auch im Hinblick auf meine Kompetenz (ich kann das, was ich tue), nur sehr eingeschränkt nachkommen. Was also tun, wenn die Effizienz in der Zusammenarbeit agiler Arbeitskräfte an diesen Dingen leidet und Konflikte eskalieren? Auf alle Fälle nicht überrascht sein und sich dem Trugschluss hingeben, dass agiles Zusammenarbeiten Konflikte autonom lösen würde.

## 6) Die Führungsfalle

Boris Gloger ist erfolgreicher Unternehmer und Buchautor. Er war einer der ersten Certified SCRUM Trainer – ein Pionier in der Szene und noch immer leidenschaftlicher Verfechter der Agilitätsbewegung. Umso mehr traf es ihn persönlich, als sich die Fälle von Mitarbeitern, die sich in seinem Unternehmen überfordert fühlten und deswegen ärztliche Behandlung brauchten, häuften. Konnten seine Mitarbeiter doch selbst darüber entscheiden, was, wie viel und wie lange sie arbeiteten. Er zahlte gute Gehälter und sagte ihnen permanent, wie gut sie waren. Woher also diese Überforderung und diese Unzufriedenheit (vgl. 2017, S. 3)? Heute weiß Gloger, was er damals nicht erkannt hatte: Seine Mitarbeiter konnten mit der Freiheit nicht umgehen und er hatte es versäumt, sie zu führen.

Selbstorganisation ohne Führung ist zum Scheitern verurteilt (Gloger 2017, S. 4). Die Beschleunigungsfalle, wie sie Boris Gloger bei seinen Mitarbeitern erlebte – also Überbelastung, Dauerbelastung, Mehrfachbelastung –, betrifft auch sehr viele Führungskräfte in Zeiten des Wandels. Sie verhindere gezielte Führung von Grund an, so Experten, und sie stelle den häufigsten Grund für ineffiziente Führung dar (Bertelsmann 2018, Min. 14:30). Wie also soll Führung funktionieren, wenn man als Führungskraft selbst nicht mehr wirklich ein noch aus weiß, zudem kaum organisationale Macht besitzt und Bestimmen grundsätzlich uncool ist, weil es zum Agilen Mindset so gar nicht passt? Diese Kombination von Herausforderungen verleitet eine ganze Reihe von Managern zum Schritt in die Passivität und dazu, seine Leute einfach mal machen zu lassen. Auf das Ergebnis zu warten – das dann zumeist nicht rechtzeitig und nicht in der erwarteten Qualität geliefert wird.

*Es ist dieses Führungsdilemma, das viele agile Teams scheitern lässt: Führungskräfte sind gleichermaßen überfordert mit der gewonnenen Freiheit wie ihre Mitarbeiter.* Während Letztere entweder in den Burn-out oder in die Resignation schlittern, wissen Führungskräfte nicht, wie sie führen sollen, wenn sich doch eh alle selbst organisieren. Viele starten mit ein bisschen Nachfragen und Kaffeebringen, bevor sie dann letzten Endes die Reißleine ziehen und in hierarchische Strukturen zurückfallen, um das Projekt noch irgendwie zu retten. Andere starten und scheitern an den Rahmenbedingungen (z. B. von vornherein durch das Management festgelegte unflexible Zielvorgaben). Das Ergebnis? Umfragewerte, die behaupten, dass Agilität im Unternehmen immer noch an den Menschen und nicht an den Strukturen und Prozessen scheitert (vgl. Haufe 2017, S. 29). Und Unternehmen, die sich beim Eintritt in die neue Arbeitswelt dermaßen die Finger verbrennen, dass sie danach konservativer und traditioneller sind als jemals zuvor. Um das zu verhindern, ist das Thema Führung essenziell. Wie allerdings dies in einem digitalen Zeitalter mit agilen Formen der Zusammenarbeit aussehen soll, darüber herrscht noch kein einheitliches Bild. Das ist womöglich auch ein Grund dafür, warum nur 6 % der Unternehmen bereits erfolgreich in agilen Strukturen arbeiten (Bertelsmann Stiftung 2018, Min. 04:00).



## 7) Die Fragilitätsfalle

Krankheitsbedingte Fehltagel am Arbeitsplatz sind seit Jahren im Steigen begriffen. Hauptverantwortlich dafür sind seit dem Jahr 2017 erstmals die psychischen Erkrankungen. Die Auswirkungen der Digitalisierung verstärken diesen Trend – knapp ein Drittel der Befragten des BKK Gesundheitsreports spüren die durch die Digitalisierung vorangetriebenen Trends (zum Beispiel durch die Beantwortung von geschäftlichen E-Mails oder Telefonaten in der Freizeit) als stärkere Belastung für ihre psychische Gesundheit (Knieps, Pfaff 2017, S. 16f.).

*Wir Menschen sind fragile Wesen.* Uns imponieren wohl seit Kindesbeinen an die Superkräfte von Terminator, Batman, Superman und Co und wir wünschen uns womöglich ab und zu einen Zauberspruch von Miraculix, insbesondere in jenen Zeiten, in denen uns Dinge wieder einmal über den Kopf wachsen. Genau das passierte in den vergangenen Jahren im Rahmen zahlreicher ehrgeiziger Agilitätsbewegungen sehr häufig: Beinahe 30% aller Krankheitsfälle sind auf psychische Belastungen zurückzuführen – mit steigender Tendenz, so Experten. Und diese stellen auch den Zusammenhang zum Wandel her: »Einen Grund dafür sehen wir im starken Umbruch in der Arbeitswelt« (Steck 2018). Dieser Umbruch überfordert, überlässt Mitarbeiter orientierungslos sich selbst und bereitet in manchen Fällen sogar existenzielle Ängste. *Die Sicherheit und Stabilität dieser Menschen gründeten nämlich seit Jahrzehnten auf jenen Dingen, die Transformationsprozesse jetzt abschaffen: Hierarchien, Zuständigkeiten, Strukturen, Prozesse.* All das ein für alle Mal für ungültig zu erklären hinterlässt genau jene Wüste an Orientierungslosigkeit und Angst, die wir in so vielen Unternehmen wahrnehmen können.

Wir wären ein »Human Being« und kein »Human Doing«, sagte Samuel Koch, jener Sportler, der sich bei einem Fernsehauftritt so verletzte, dass er seitdem querschnittgelähmt ist (Brandsch 2017). Und damit hat er absolut recht: Der Mensch ist nicht nur »Homo oeconomicus«, sondern in erster Linie ein Konstrukt aus Stärken und Schwächen, Gefühlen und Bedürfnissen. Wie sich diese Tatsache mit der auf Effizienz getrimmten, kapitalorientierten Denke der Agility-Bewegung vereinbaren lässt, ist vielleicht für manche Überflieger