

# Positionen

Jetzt seid Ihr dran.  
Über Agilität.

Beiträge zur Beratung  
in der Arbeitswelt

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl,  
Silja Kotte und Heidi Möller

Robert Erlinghagen und Rainer Witzel

# 1/2019

# Robert Erlinghagen und Rainer Witzel

## Jetzt seid Ihr dran. Über Agilität.

Eins vorweg: Beim Formulieren kritischer Gedanken zu Agilität kommt man sich schnell vor wie ein Bedenkenträger, wie ein Schmuttelkind unter den Organisationsberater\*innen und Coaches. Schließlich steht Agilität für die Förderung von Eigenverantwortung, den Abbau von Hierarchien, die Entfaltung der Potenziale von Mitarbeiter\*innen – und das bei Steigerung der Effektivität und Innovationskraft. Ein wahres Patentrezept. Wer will da schon herumkritteln? Wir wollen auch zu den Guten gehören. Doch kritische Reflexion tut Not.

### Was ist Agilität?

Agilität ist derzeit in aller Munde. Ohne dass es eine kritische Auseinandersetzung mit dem Begriff gäbe, ist Agilität so etwas wie der „State of the Art“ im Managementdiskurs. Der Duden definiert agil als „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“. Das Wort geht zurück auf das lateinische Adjektiv *agilis* (leicht beweglich, lenksam, behend), welches vom Verb *agere* (treiben, in Bewegung setzen, handeln) abgeleitet ist.

In der Organisationstheorie definiert Stephan Fischer „Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit“ (Fischer 2016). Seine Ursprünge hat das Konzept nach Fischer in den 1950er Jahren, als sich u. a. Talcott Parsons mit der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen befasste. Dessen Studien enthalten bereits „wesentliche Grundgedanken der heutigen Praxis in agilen Unternehmen und postulieren zentrale Unternehmensaufgaben wie die Anpassung an die Umwelt, das Erreichen von Zielen, die Integration von Interessen unterschiedlicher Gruppen sowie das Überleben als Unternehmen.“

(Eireiner/Fischer/Weber 2018, S. 30). In der Folge unterscheidet Fischer (2016) drei Phasen der Weiterentwicklung:

1. Agile Manufacturing (1990er Jahre), mit Fokus auf schnelle Produktentwicklung, Teamarbeit und Prozessoptimierung
2. Agile Softwareentwicklung (2000er Jahre), eingeläutet durch das „Manifesto for Agile Software Development“ und begleitet durch die Einführung von Methoden wie Scrum.
3. Die agile Organisation (2010er Jahre), in der agile Strategien, Prozesse und Strukturen nicht nur auf Teilaspekte (Produktion, Software), sondern auf ganze Organisationen übertragen werden.

Zur Einordnung der zweiten Phase, der agilen Softwareentwicklung, gehört folgender Hintergrund: Im Jahr 2001 hatte sich eine Gruppe von – nach eigener Aussage eher anarchistisch eingestellten – Software-Entwicklern auf einer Skihütte in Utah getroffen und über die Grundlagen ihrer Arbeit debattiert. Heraus kam das Agile Manifesto, das folgende Prinzipien festhält:

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“ (agilemanifesto.org)

Anlass waren ganz praktische Probleme: Die Tatsache, dass viel Geld in langfristigen Projekten verbrannt wurde, ohne dass die Kunden zufriedenstellende Ergebnisse erhielten. Lange Zeit war es üblich, ein Projektziel zu definieren, sich anschließend als Programmierer hinter seine Rechner zurückzuziehen, um erst nach langer Programmierungsarbeit wieder hervorzukommen – und mehr oder weniger überrascht zur Kenntnis zu nehmen, dass die Kunden sich etwas anderes vorgestellt oder sich ihre Wünsche zwischendurch verändert hatten. Es galt die legendäre Einschätzung zum geplanten Zeit- und Kostenrahmen von IT-Projekten: „Double, double!“. Das war natürlich nicht ewig akzeptabel für die Kunden. Dem setzten die Urheber des Agile Manifesto nun eine konsequente Orientierung an Kundenbedürfnissen entgegen: „Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.“ (<http://agilemanifesto.org/principles.html>, abgerufen 16.9.2018). Agiles Arbeiten war insofern zunächst nur ein rein wirtschaftlich getriggert und überfälliger Reflex auf zu starre Altsysteme.

Doch neben der ökonomischen Pragmatik und der Kundenorientierung trieb die Gruppe noch ein anderer Gedanke um: „[...] we all felt privileged to work with a group of people who held a set of compatible values, a set of values based on trust and respect for each other and promoting organizational models based on people, collaboration, and building the types of organizational communities in which we would want to work. At the core, I believe Agile Methodologists are [...] about delivering good products to customers by operating in an environ-

ment that does more than talk about „people as our most important asset“ but actually ‚acts‘ as if people were the most important, and lose the word ‚asset.“ (<http://agilemanifesto.org/history.html>, abgerufen 16.9.2018) Der Anspruch war, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und ihn nicht als Produktionsmittel zu sehen. Genau in dieser Wertorientierung liegt nach Einschätzung der Autoren des Agile Manifesto auch die Faszination, die von ihrem Ansatz ausgeht: „So in the final analysis, the meteoric rise of interest in — and sometimes tremendous criticism of — Agile Methodologies is about the mushy stuff of values and culture.“ (<http://agilemanifesto.org/history.html>, abgerufen 16.9.2018)

Für die Einordnung der dritten Phase – Ausweitung agiler Konzepte auf ganze Organisationen – ist bedenkenswert, dass sie oft verknüpft ist mit der Diagnose, die Welt sei im 21. Jahrhundert VUCA geworden. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Dieses Akronym entstammt einer Militärdoktrin der Obama-Regierung, die damit die Grundlagen für neue militärische Strategien definierte: die Idee eines „light footprint approach to warfare“ (Bouée 2013, S. 3), inkl. Einsatz von Drohnen, Cyberwar und Special Forces, mit dem Ziel höchster Flexibilität und Zielgenauigkeit und der Notwendigkeit, dafür Befehlsketten zu verkürzen und kleinere, schlagkräftige Einheiten aufzubauen.

Charles-Édouard Bouée, Vorstandsvorsitzender von Roland Berger Strategy Consultants, unternimmt 2013 den Versuch, dies auf die Wirtschaftswelt zu übertragen: „Light Footprint Management“ (Bouée 2013). Er kombiniert militärische Überlegungen der

USA mit der Idee, von erfolgreichen Methoden chinesischer Unternehmer zu lernen, denen er eine besonders große Dynamik, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität attestiert. In dieser Erzählung bildet das Jahr 2008 eine Wasserscheide: Mit Ausbruch der Finanzkrise zeigte sich das ganze zerstörerische Potenzial der VUCA-Welt, und die Olympischen Spiele in Peking, führten der Weltöffentlichkeit die enorme Innovationskraft und Energie der chinesischen Gesellschaft vor Augen. (Bouée 2013, S. 64)

### **Agilität: geschmeidige Synthese von Anpassung und Selbstentfaltung**

Unsere Kernthese lautet daher: Mit dem Begriff der Agilität gelingt das Kunststück, zwei unvereinbare Denkfiguren zusammenzufügen: völlige Anpassung und völlige Selbstentfaltung. Darin kein Spannungsfeld, keinen Widerspruch mehr zu sehen, ist die heimliche Erfolgsstory des Begriffs.

Wie das? Agilität ist im Ursprung getrieben vom Erwartungsdruck der Kunden und von Angst vor dem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit. Nichts ist attributiv zutreffender und unumstrittener als die Zuschreibung „Schnelligkeit“ zum Schlagwort „Wettbewerb“. Während Effizienzsteigerung, Prozessoptimierung und Kostenreduktion noch recht ungeschickte und schwer vermittelbare Zustandsbeschreibungen für gnadenlos geführten Wettbewerb sind, so ist Agilität im eigentlichen Wortsinne die perfekte Geschmeidigkeit, um neue (Wettbewerbs-)Bedingungen als anpassungsnotwendig zu beschreiben. Denn das Konzept Agilität wird oft sehnsuchtsartig und teilweise unbewusst seitens der Betroffenen (also der zu Agilisierenden) mit der

Hoffnung auf eine bessere Arbeitswelt verknüpft, in der die freie Entfaltung der Persönlichkeit gefördert wird. Agile Methoden werden berechtigt auch von Seiten innovationsfreudiger Mitarbeiter\*innen als Legitimationsgrundlage und Hebel gesehen, um verkrustete Strukturen und überkommene hierarchische Führungskonzepte aufzubrechen. Andererseits werden sie durch manche beratenden Antreiber (also die Agilisateure) bewusst vorsätzlich und missbräuchlich-überzogen nur zum Zwecke der leichteren Akzeptanz mit individuell-freiheitlichen Entfaltungsversprechen kontaminiert. Es geht um die Auflösung einer möglichen Paradoxie zwischen dem eigentlichen und dem durch die Agilitätslösung vermeintlich beschriebenen Problem.

### **„I have a dream“: Agilität, Selbstorganisation, Menschenzentrierung und die Suche nach dem Sinn**

Es gibt in vielen Unternehmen nicht nur im Management, sondern auch in der Mitarbeiterschaft (manchmal dort sogar noch stärker) das Bedürfnis, sich von kafkaesken Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen zu befreien. Im Diskurs über Agilität scheint das ursprüngliche Bedrohungsszenario durch diesen Impuls sogar weitestgehend verdrängt zu werden. Agile Methoden gelten als neue organisationale Basis für die Entfesselung der Dynamik und Innovationskraft der Mitarbeiter\*innen. Die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) z. B. verknüpft mit dem Trend zur Agilität die Hoffnung, dass alte humanistische Wertvorstellungen damit neuen Schub erfahren. Sie hat ein Manifest für agiles Qualitätsmanagement veröffentlicht. Darin wird eine umfassende Transformation von Unternehmen

propagiert. Agile Organisationen sollen alles daransetzen, ihren Mitarbeiter\*innen einen Rahmen zu schaffen, in dem diese ihre ganze Kraft entfalten können und wollen. Führung ist demzufolge eine dienende Führung: „agile Organisationen sind hochgradig selbstorganisiert. In agilen Organisationen lösen sich Hierarchien weitgehend auf. Interdisziplinäre Teams übernehmen entscheidende Rollen und Aufgaben, die Führungskräfte innehatten oder zuwiesen. Kompetenz, Kommunikation und wirkungsvolle Vernetzung in und zwischen Teams machen in agilen Organisationen die enorme Reaktionsgeschwindigkeit bei hoher Ergebnisqualität aus. Dienende Führung stellt Ressourcen, Strukturen und eine Kultur dafür bereit. Verantwortlichkeiten klärt das agile Team situativ.“ (<http://blog.dgq.de/manifest-fuer-agiles-qualitaetsmanagement/>, abgerufen am 16.9.2018)

Die Mitarbeiter\*innen, das Humankapital, stehen im Zentrum der Überlegungen. Folgerichtig stellt sich für agile Organisationen deshalb verstärkt die Frage nach dem Sinn ihres Tuns. Denn die Aktivierung des ganzen Potenzials der Mitarbeiter\*innen setzt voraus, dass diese ihre Arbeit nicht als Job, sondern tendenziell als Berufung sehen. Also muss der Ruf formuliert werden. Hier kommt z. B. Simon Sinek ins Spiel, einer der bekanntesten TED-Talker und Protagonisten des Einsatzes agiler Methoden. Über 42 Millionen Klicks hat sein TED-Talk „Wie große Führungskräfte zum Handeln inspirieren“ ([https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=de](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=de); Stand: Januar 2019), in dem er sein Modell des Golden Circle erläutert. Dieser besteht aus drei Kreisen mit den Fragen

„What?“, „How?“ und „Why?“. Sineks zentrale These ist, dass Menschen nicht über das „What?“ oder das „How?“ inspiriert und begeistert werden, sondern nur über das „Why?“ – also die Antwort auf die Frage nach dem Sinn. Bezogen auf die Arbeitswelt macht Sinek folgenden Vorschlag zur – man könnte fast sagen: universellen – Sinnstiftung: „What if we show up to work every day simply to be better than ourselves? What if the goal was to do better work this week than we did the week before ... for no other reason than we want to leave the organization in a better state than we found it?“ (Sinek 2009, S. 224)

Wir wissen nicht, wie es Ihnen geht, aber uns, die wir die Realitäten der Arbeitswelt aus vielen Organisationen kennen, wird angesichts dieses Pathos ein wenig gruselig. Sinnstiftung ist schon der richtige Weg, wenn man unterstellt, dass Sinn nicht durch pure Deklamation erzeugt, sondern sich erst durch konfirmatorische Wahrnehmung der Betroffenen entfaltet. Also irgendetwas muss da in Einklang gebracht werden. Ist das nun Selbstentfaltung, Selbstoptimierung oder Selbstaufgabe?

#### „I would prefer not to“: Kritik am Konzept Agilität/VUCA

Wie alles im Leben hat also auch Agilität ihre zwei Seiten. Wir bestreiten nicht die Chancen, die in diesem Konzept für eine weitere Humanisierung der Arbeitswelt liegen können. Doch sollte, wer die Chancen nutzen will, die Augen vor den Risiken und Inkonsistenzen nicht verschließen.

**VUCA?** – Auch wenn auf den ersten Blick die Idee einer VUCA-Welt voller

Unsicherheit plausibel scheint: Zweifel sind angebracht. Ist es nicht eher so, dass wir in überaus abgesicherten Zeiten leben? Mit Versicherungen gegen Arbeitslosigkeit, Krankheit, Unfälle, bei Bedarf sogar gegen Steckenbleiben im Fahrstuhl? Schaut man sich die Faktensammlung „Factfulness“ (Rosling 2018) an, so ist die Welt auf dem besten Wege, ein immer sichererer Ort zu werden. Vielleicht ist es sogar gerade umgekehrt: In einer sicherer gewordenen Welt wächst die Angst vor den verbliebenen Risiken und die Unfähigkeit, mit Unvorhergesehenem, Rückschlägen und Krisen umzugehen. Und die Obama-Doktrin ist eher von der Allmachtsphantasie getrieben, jederzeit überall zielgenau Einfluss nehmen zu können.

Nicht zu leugnen ist, dass die insgesamt nachweislich positive ökonomische Entwicklung der Welt mit erheblichen, sich beschleunigenden Veränderungen einhergeht. Und Veränderungen werden zunächst per se als bedrohlich erlebt, da sie eine Verschlechterung bedeuten könnten. Nicht vollends abzusehen ist außerdem, ob die positive ökonomische Entwicklung in eine ökologisch katastrophale umschlägt.

#### Agilität als Internalisierung unternehmerischer Ängste durch die Mitarbeiter\*innen

Deshalb lohnt ein genauerer Blick, woher die Angst in den Unternehmen rührt. Nach Nils Pfläging ist nach einer jahrzehntelangen ungehinderten Expansion nun eine Sättigung erreicht, in der Erfolg nicht mehr durch Standardisierung, sondern durch Individualisierung der Produkte und Services erreicht wird: nach dem Prinzip MyMüsl – ein Massenprodukt, aber speziell für mich

gemischt und verpackt. Es reicht auch nicht mehr der „normale“ produktgebundene Service, sondern eine neue individualisierte, noch freundlichere, zuvorkommende Beziehungsarbeit mit jedem Kunden ist unerlässlich. Dafür braucht man natürlich nicht beflissene Befehlsempfänger, sondern Mitarbeiter\*innen mit hingebungsvoller „Personality“. Die Unsicherheit in den Unternehmen ist daher in allererster Linie die Unsicherheit ihrer Inhaber und Manager, auch mit hochwertigen Produkten nicht mehr zuverlässig genug Rendite erwirtschaften zu können, sobald ein Wettbewerber um die Ecke kommt, dessen Produkte die individuellen Kundenbedürfnisse für eine gewisse Zeit besser befriedigen. Für die Unternehmen ist es überaus funktional, wenn sich die Mitarbeiter\*innen diese Unsicherheit zu eigen machen. In der konventionellen Unternehmenskultur wurde und wird dies mit Druck versucht, in der derzeitigen „Transparenz- und Müdigkeitsgesellschaft“ (Byung-Chul Han) wird der Druck internalisiert. Agilität ist insofern die zeitgemäße nächste Stufe der Internalisierung von ehemals äußeren Abhängigkeitsverhältnissen, wie sie spätestens mit Luther Einzug in die moderne bürgerliche Gesellschaft gehalten hat: Nicht mehr nur der Unternehmer ist verantwortlich für die Anpassungsfähigkeit seiner Organisation, sondern alle. Der „Shareholder Value“ wird leichthändig erweitert zum „Stakeholder Value“. Nun sitzen also alle Beteiligten im Schicksalsboot, ohne dass sich an den Beteiligungsmöglichkeiten am unternehmerischen Profit und den sich daraus ergebenden Verantwortlichkeitsstrukturen etwas geändert hätte. In letzter Konsequenz ist das zugleich das Ende von Klassenkampf, von Differenzierung nach Eigentums- und Machtverhältnissen.

Agilität ist hierfür ein verlockendes mentales Konzept, in dem sich unternehmerische Notwendigkeit mit gesellschaftlichen Trends verschmelzen: Wer will heutzutage nicht agil, dynamisch, beweglich sein? Und wer darf sich ohne Missbilligung Dritter gegen die Aufforderung stellen, sich bitte noch persönlicher mit den Leistungszielen der Organisation zu identifizieren? Schließlich ist das „schneller, höher, weiter“ für nicht Wenige die Lebensmaxime schlechthin. Im Kern wird aber womöglich nur die Angst der Unternehmerinnen und Manager, nicht mehr die gewünschte Rendite erwirtschaften zu können, an die Arbeitnehmer ungefiltert delegiert. Anstelle einer konkreten Wettbewerbs- und Organisationsanalyse mit realistischen Veränderungsperspektiven tritt der eigene Verantwortlichkeiten und gelegentlich leider auch führungstechnische Inkompetenzen verschleiende Appell des „jetzt-seid-ihr-auch-mal-gefordert“. Und diese Angst verschmilzt mit der individuellen Angst der Arbeitnehmer, selbst nicht hip, kreativ, flexibel genug zu sein und zum alten Eisen zu gehören.

Das Mehr an gestalterischer Partizipation der Nicht-Unternehmer, vulgo Arbeitnehmer, im eigentlich unternehmerischen Sinne ist also durchaus kritisch zu betrachten: Wie frei ist die Entfaltungsmöglichkeit real? Bleibt es nicht am Ende dabei, dass Wünsche und Befähigungen zur MIT-Verantwortung instrumentalisiert und damit abgewertet werden? Im Endergebnis kommt so oder so für den MIT-Arbeiter immer ein MEHR an Leistungsumfang, Verantwortungsumfang, Mithaftung, Kreativitätsinput etc. heraus. Nur die direkte unternehmerische Beteiligung als Kompensation für dieses

Mehr an Input, Lebenszeit und Risiko-tragung wäre die logische Konsequenz aus einem solchen Anspruch – und gleichzeitig seine einzige wirkliche Legitimation. Diese Dimension wirtschaftlicher Entsprechung von agilen Organisationsmodellen wird in der Diskussion aber so gut wie nie abgebildet. Hinzukommen profane rechtliche Barrieren, die messerscharfe Trennwände zwischen der zivil- und strafrechtlichen Verantwortung zwischen Management als Organ und Gefolgschaft durch Mitarbeiter\*innen als Erfüllungsgehilfen (im juristischen Sprech) im Krisenfall aufzeigen. Da hat Agilität dann schnell ihre unüberbrückbaren Grenzen. Ganz zu schweigen von der Begrenztheit traditionell geprägter, rein kognitiv basierter Führungs- und Steuerungssysteme, die maßgeblich auch die Unternehmenskulturen top-down beeinflussen. Gehen agile Konzepte nicht einher mit neuen Systemansätzen zur Mitarbeiterführung, Fehlerakzeptanz, Arbeitsplatz- und -zeitgestaltung, Rekrutierung usw., dann laufen sie sich schnell wund.

### **Abhängigkeit von vertrauensschaffenden Führungspersönlichkeiten**

Natürlich könnte man dies alles auch umkehren und positiv formulieren: Nicht die Angst wird delegiert, sondern der unternehmerische Mut, Entscheidungen zu treffen, wird freigesetzt. Es ist jedoch bemerkenswert, dass auch in solchen Unternehmen, die auf dem Weg in Richtung Verwirklichung agiler Prinzipien weit fortgeschritten sind, haltgebende Führungspersönlichkeiten einen hohen Stellenwert haben. Nicht zwingend dadurch, dass sie selbst entscheiden: In seinem Bestseller über die Funktionsweise solcher Unternehmen schreibt Frederic Laloux, dass die

Bereitschaft und der Wille von Eigentümer und Management zur Einführung integraler, evolutionärer Prinzipien die entscheidenden Faktoren seien. (Laloux 2015, S. 235/236) Ihre Aufgabe ist es, dauerhaft „den Raum zu halten“, womit Laloux die Verpflichtung meint, „das Vertrauen aufrecht[zu]erhalten und herkömmliche Managementpraktiken nicht durch die Hintertür in die Organisation gelangen“ zu lassen (Laloux 2015, S. 239). So wird die hierarchische Autorität nicht abgeschafft, sondern durch eine Art spirituelle Autorität ersetzt: Diese ist als Projektionsfläche und Integrationsfigur auf der normativen Ebene enorm wirkungsmächtig, sorgt für Bindung und Containment und ist vermutlich unverzichtbar. Bei allen neuartigen Managementansätzen wird unbestritten eine Rolle der Führenden immer im Containment – im Halten und Absorbieren von Unsicherheiten VOR ihren Mitarbeiter\*innen – liegen. Kurz gesagt, es braucht hochalimentierte Führungskräfte, weil es permanente Krisen und Unsicherheiten gibt, die mit hoher Risikobereitschaft und Kaltschnäuzigkeit zu bewältigen sind. Agilität braucht starke, (Ur-)Vertrauen ausstrahlende Führung, um nicht zur reinen Fassade zu degenerieren.

### Und jetzt alle agil

Stephan Fischer bietet für die Entwicklung agiler Organisationen ein Modell an, in dem Unternehmen nach Reifegraden unterschieden werden. Damit schreibt Fischer die kompetitiven Ursprünge der Agilitätskonzepte fort und suggeriert, es gebe unreife und reife Unternehmen. Zugleich löst dies Assoziationen an Online-Games aus, in denen Charaktere danach streben sollen, das nächste Level zu erreichen.

Auch hier fügen sich Agilitätskonzepte ein in Funktionslogiken anderer lebensweltlicher Bereiche. Diese Idee lässt außer Acht, dass sich agile Prinzipien für manche Organisationen ganz grundsätzlich nicht eignen. Eine Feuerwehr beispielsweise, die im laufenden Einsatz ihre Befehlsketten überdenkt und anpasst, scheint uns keine gute Idee zu sein.

### „I would prefer not to.“

In Sineks Formulierung, die an Martin Luther Kings Rede „I have a dream“ erinnert, wird die ganze Zwiespältigkeit des Agilitätskonzepts deutlich: Die Idee klingt verheißungsvoll, der Traum einer besseren (Arbeits-)Welt, und zugleich schwingt ein Anspruch mit, der weniger begeisterungswillige Menschen zurückschrecken lässt, fast ein Albtraum der völligen Hingabe an eine Organisation. Sie löst einen spontanen Impuls aus, der sich am besten mit den Worten des Schreibers Bartleby in Hermann Melvilles gleichnamiger Erzählung fassen lässt: „I would prefer not to.“ Bartleby, Angestellter eines Notars an der Wall Street, beginnt eines Tages ohne Sinn, ohne Begründung, ohne erkennbare Ursache, die Arbeit zu verweigern. Die Frage ist, inwiefern in einer agilen Arbeitswelt Platz ist für eine solche Haltung, die in einer wirklich humanen Gesellschaft ihren Platz hätte. Ein „I would prefer not to“ wird in keinem Unternehmen, dessen Existenz von der Erwirtschaftung von Einkommen abhängt, als Ausdruck einer individuellen Potenzialentfaltung oder Kreativität dauerhaft toleriert werden können. Im Gegenteil: Die Nischen werden vermutlich weniger, die soziale Kontrolle potenziell größer.

Wir wollen hier nicht der Arbeitsverweigerung als Grundhaltung (womöglich auf Kosten von Kolleginnen und Kollegen)

das Wort reden. Wir wollen darauf hinweisen, dass der Anspruch agiler Prinzipien durchaus auch berechtigte allergische Abwehrreaktionen auslösen kann. Denn glauben wir wirklich, dass alle Mitarbeiter\*innen in Unternehmen und Organisationen unbedingt unternehmerisch agil unterwegs sein wollen? Eher nicht. Es scheint aber schwer vorstellbar, eine solche Position – nicht agil sein zu wollen – als Mitarbeiter\*in auch ganz entspannt einnehmen zu können. Schlussendlich werden mit Agilitätskonzepten rein strukturelle Vorgaben an die Individuen gestellt, die aber auf unterschiedliche individuelle psychosoziale Verarbeitungen stoßen. Aus psychodynamischer Sicht wissen wir, dass es zwar eine Kopplung zwischen Individuum und sozialem System gibt – diese ist aber alles andere als spannungsfrei und widerspruchsfrei. Im Extremfall erzeugen gutgemeinte Vorgaben Ängste und Abwehrmechanismen, die extrem kontraproduktiv auf das soziale System wirken. Noch schlimmer als die Ignoranz gegenüber der Existenz dieser vielschichtigen Emotionen, Affekte, Widerstände gegen „Top-down-Vorgaben“ ist dann nur das Verweigern einer Diskussion darüber.

Interessanterweise gibt es eine Reihe von Unternehmen, die sich der Idee der Selbstorganisation und Potenzialentfaltung aus einer anderen Ecke nähern. Diesen sind Managementkonzepte, ob sie nun Agilität, Selbstorganisation oder Sinnstiftung heißen, vom Grundsatz her zu theoretisch. Sie vertreten den Anspruch, auf den Menschen zu schauen und ihn nicht als Mittel zum Zwecke des Unternehmens zu sehen, sondern umgekehrt das Unternehmen den Menschen zur Verfügung zu stellen. Ob diese Unternehmen agil sind, einen bestimmten

Reifegrad erreicht haben oder sich nach einer wie auch immer gearteten Managementlehre einsortieren lassen, ist ihnen herzlich egal.

### **Und doch: Warum wir als Coaches und Supervisor\*innen mitmischen sollten**

Nach unserer Einschätzung stehen Coaches und Supervisor\*innen, die sich der kritischen Reflexion der Arbeitsbedingungen und Organisationsentwicklung verpflichtet fühlen, derzeit in Bezug auf das Konzept der Agilität ein wenig zwischen den Stühlen.

Auf der einen Seite stehen Unternehmen, die klassisch ökonomisch erfolgreich sein müssen und nur zu diesem Zweck auf der Welle Agilität reiten. Der Deutsche Bundesverband Coaching schreibt in einem Positionspapier: „[...] agile Konzepte [sind] Mode geworden und drohen durch fortschreitende ‚Vertoolung‘ ihres eigentlichen Potenzials beraubt zu werden.“ (DBVC 2017). Von dieser Seite werden Begriffe okkupiert und teilweise umgedeutet. Hier heißt es, für Klarheit zu sorgen und Position zu beziehen.

Auf der anderen Seite gibt es auch Unternehmen, die sich tatsächlich dem Humanziel verschreiben und dennoch vielen Beratungs-, Coaching-, Supervisionsangeboten ausgesprochen reserviert gegenüberstehen. Zu ihrem Konzept der Selbstentfaltung gehört eine gehörige Portion Abneigung gegenüber Belehrungen und ein ausgesprochenes Selbstbewusstsein. Und auch wenn Coaches für sich in Anspruch nehmen, nicht belehrend agieren zu wollen, ist ja Coaching an sich bereits ein Konzept, das von der Annahme ausgeht: Du schaffst es nicht allein. Es besteht die Gefahr, dass Coaches

und Supervisor\*innen sich nun gewissermaßen beleidigt abwenden: von den einen, weil diese nun Haltungen und Werte nur als Mode und neueste Managementtechnik begreifen, und von den anderen, weil die einfach machen, ohne (uns) zu fragen.

Coaches und Supervisor\*innen sollten sich weder durch das Konzept der Agilität noch durch irgendein anderes Konzept davon abbringen lassen, genau hinzuschauen und die spezifische Situation begreifen zu wollen. Konzepte regen an zur Unterschiedsbildung und verstellen zugleich den Blick auf das Konkrete.

Coaches und Supervisor\*innen können in zwei Richtungen diese Prozesse aktiv begleiten. Zum einen geht es um die funktionell-kognitive Rolle der Wissensvermittlung. Viele, wenn nicht sogar die meisten Führungskräfte sind im Umfeld traditionell reduktionistischer Führungs- und Managementkonzepte ausgebildet und sozialisiert worden. Mitarbeiter\*innen bzw. Geführte werden als mehr oder weniger steuerbare Objekte angesehen. Die soziale Repräsentanz folgt zwangsläufig der organisationalen. Aufkommende Dysfunktionalitäten in Gestalt von Widerständen, Ängsten, Blockaden werden weg-psychologisiert als individuelle Traumata und nicht im Kontext des organisationalen Tuns oder Unterlassens gesehen. Es wird übersehen, dass es höchstens eine strukturelle Kopplung zwischen der individuellen und der organisationalen Welt gibt – niemals aber einen widerspruchsfreien automatischen Gleichklang. Insofern bedarf es einer Aufklärung vieler Führungskräfte aus einer verkoppelten systemisch-psychodynamischen Perspektive. Damit kann zunächst ein besseres Verständnis erzeugt werden, warum und wie

sich Psychodynamiken auf individueller und Team-Ebene entwickeln und in welchem Zusammenhang sie zur aktuellen Primäraufgabe einer Organisation stehen können.

Zum anderen kann Coaching in der nicht wissensbasierten persönlichen Ebene der Führenden ansetzen. Wie bereits dargestellt, ist die Haltung des Führenden zu sozialen Aspekten und ihrer enormen Wirksamkeit für die erfolgreiche Implementierung neuer Führungs- und Managementmethoden eine entscheidende Voraussetzung für erfolgreiches und sozial ausgewogenes Arbeiten. Unter dem herrschenden enormen Erfolgsdruck und dem unkritisch vermittelten Eindruck, dass neue „Heilsbringer“ à la Agilität mit ihrer selbst aufgeladenen Pseudokompetenz die wahre und einzige Lösung sind, kann es leicht zu schematischen Umsetzungen im Alltag kommen. Vielleicht entsteht bereits vorab, aber spätestens in der rumpelnden Umsetzungsphase, der vage Eindruck, dass doch nicht alles nach Plan funktioniert. Und hier ist eine gefestigte Haltung gefragt. Eine Haltung, die sich selbstkritisch und selbstreflektierend entfaltet, und alle inneren und äußeren Geschehen in ihrer Widersprüchlichkeit aber auch Begrenztheit erfasst – und sich insofern auch von heroischen Führungsansätzen unterscheidet. Coaching stellt hier den geschützten Raum dar, in dem sich eine Haltung dieser Gestalt formen und entfalten kann – natürlich nur immer so lange, wie der Coachee diesen Weg zulässt. Am Ende ist diejenige Führung nachhaltig und autoritätsvermittelnd, die als integere Darstellung des Führenden wahrgenommen wird. Identität beschreibt dann einen Zustand, in dem der Führende das ihn spezifisch

Ausmachende artikulieren und präsentieren kann. Integrität ist eine Haltung des Führenden, zu sich und seinen Werten bzw. Ansichten zu stehen. Coaching kann eine wesentliche Unterstützung sein, Führende auf diesem Weg zu einer integrieren Führung zu begleiten.

### Literatur

Deutscher Bundesverband Coaching (DBVC) (2017) *DBVC-Positionspapier 02 „New Work und Agilität“ 19.10.2017* ([www.dbvc.de/service/downloads/positionspapiere.html](http://www.dbvc.de/service/downloads/positionspapiere.html), abgerufen 22.9.2018)

Eireiner, Cathrin/Fischer, Stephan/Weber, Isabel (2018): *Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell*, in: André Häusling: *Agile Organisationen*, Freiburg: Haufe, S. 27-45

Fischer, Stephan (2016): *Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit* ([www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaeahigkeit\\_80\\_378520.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaeahigkeit_80_378520.html), veröffentlicht 17.11.2016, abgerufen: 16.9.2018)

Laloux, Frederic (2015): *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, München: Verlag Franz Vahlen

Rosling, Hans (2018): *Factfulness*, Berlin: Ullstein, 2. Aufl.

Sinek, Simon (2009): *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*, New York: Portfolio/Penguin, S. 224



### Autoren

Rainer Witzel (Foto links), Jg. 1964, hat einen Executive-Master-Studiengang an der St. Galler Business School mit Graduierung an der School of Management, Organizational Development and Technology (MOT)/Alpen-Adria-University Klagenfurt absolviert. Er hat über 20 Jahre in nationalen und internationalen Unternehmen Fach- und Führungspositionen bekleidet, bevor er 2011 die Beteiligungsgesellschaft und Unternehmensberatung THOR Capital GmbH gründete. Rainer Witzel hat eine Coaching-Ausbildung am inscape-Institut, Köln, absolviert. Seine Beratungsschwerpunkte sind nachhaltige Transformationsprozesse in Unternehmen, Digitalisierungsprojekte im Bereich Financial Services und Führungskräfteentwicklung.

Robert Erlinghagen (Foto rechts), Jg. 1969, arbeitet als Organisationsberater, Supervisor (DGSv), Coach (SG) und Trainer in der Führungskräfteentwicklung. Er ist Inhaber von mindshaker und befasst sich vor allem mit denjenigen Erfolgsfaktoren von Change-Prozessen, die unter der Oberfläche liegen: den sogenannten weichen Faktoren, die oft die eigentlich harten sind.

### Kontakt

[rw@thorcapital-consulting.com](mailto:rw@thorcapital-consulting.com)  
[re@mindshaker.de](mailto:re@mindshaker.de)

*Positionen* sind ein Informationsdienst, der Forscher\*innen, Berater\*innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwiderung angelegt.

### Herausgeber/innen

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Silja Kotte (Universität Kassel), Heidi Möller (Universität Kassel)

ISBN 978-3-7376-0686-8  
ISSN 1867-4984

### Erscheinungsweise und Bezug

*Positionen* erscheinen mindestens zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 5.600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, [info@upress.uni-kassel.de](mailto:info@upress.uni-kassel.de), [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de), Fax 0561-804 34 29.

*Positionen* kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de) erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de) heruntergeladen werden.

### Manuskripte

Manuskripteinsendungen sind willkommen und per Mail zu richten an Monika Rader, [info@dgsv.de](mailto:info@dgsv.de). Sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inklusive Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

### Druck

BEUTIN MEDIEN Druck und Design

### Gestaltung und Satz

Cskw, Berlin – [www.cskw.de](http://www.cskw.de)



*Positionen* werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), Köln