



## **Juliane Feldner & Rainer König**

### **Agil ist das neue Fragil**

1. Mit agil bezeichnet man üblicherweise einen älteren Menschen, der geistig und körperlich gewandt oder flexibel geblieben ist. Das Neue ist für ihn keine Überforderung, sondern eine Herausforderung, der er sich stellt. Niemand nennt einen 15-jährigen „agil“. Das wäre tautologisch. Jugend und Agilität sind synonym: mit den für Verantwortung und Planung zuständigen präfrontalen Hirnstrukturen bildet sich in diesem Lebensabschnitt die Persönlichkeit allererst heraus. Darum ist ein 15-jähriger für sein Handeln auch rechtlich noch nicht verantwortlich - ein agiler Erwachsener dagegen schon: er ist zwar jung geblieben, aber er ist nicht verantwortungslos geworden.
2. Wenn heute von agilen Unternehmen die Rede ist, dann müsste man sinnvollerweise damit nur ältere Firmen bezeichnen, die strukturell gewandt und flexibel, d.h. jung geblieben bzw. wieder geworden sind. Dass junge Internetunternehmen agil sind, sollte eigentlich genauso selbstverständlich sein wie die Agilität eines Teenagers. Wenn aber Teile der gegenwärtigen Agilitätsdiskussion fordern, alteingesessene Firmendinosaurier in Gänze nach dem Muster agiler Netzwerkhüpfer wie Ouishare umzubauen, dann ist das so sinnhaft wie die Idee, Erwachsene mit dem präfrontalen Cortex von pubertierenden Teenies auszustatten.
3. Agil - um nicht zu sagen, sehr diffus ist schon das Antwortspektrum auf die Frage, was mit einem agilen Unternehmen denn eigentlich gemeint ist. Wenn z.B. Steven L. Goldman definiert „Für ein Unternehmen bedeutet Agilität die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständig aber unvorhersehbar sich verändernde Kundenwünsche“, dann können wir uns die ganze Diskussion um die Agilität sparen, denn dann waren und sind solche Unternehmen agil, die am Markt auf Dauer erfolgreich operieren. Zu klären wäre dann nur, wie lange der Erfolg dauern muss, um als agil zu gelten. 18 Jahre sollten es u.E. schon sein, damit man zumindest die Pubertät berücksichtigt. Die meisten der heute als agil aufgeführten Firmen sind nicht mal 5 Jahre alt, also noch nicht einmal in der Pubertät. Erinnert sei nur daran, dass die meisten Unternehmen, die Tom Peters und Roger Waterman vor 30 Jahren als Spitzenunternehmen aufgespürt hatten, inzwischen nicht mehr existieren. Lernen konnte man von ihnen nur, wie man es nicht machen sollte. Allerdings erst im Nachhinein.
4. Unter Agilität wird heute allerdings zumeist weniger der Markterfolg als vielmehr die Hierarchielosigkeit verstanden, durch die man jenen dann erreichen soll. Aber von reiner Hierarchielosigkeit redet eine agile Beraterin wie Inga Vossen aus Köln natürlich auch nicht. Eher von einer anderen, der sogenannten informellen Hierarchie, die sie der formellen = nichtagilen gegenüberstellt. „Man kann sagen,

dass formale Hierarchien durch informelle ersetzt werden.“ Wirklich neu ist das allerdings nicht. Seitdem es formale Hierarchien gibt, werden sie durch informelle ersetzt, d.h. mit Leben gefüllt und dadurch oft umgangen. Man kann das Kreativität, Individualität, den kleinen Dienstweg, begrenzte Regelverletzung oder laterales Führen nennen. Fest steht, dass Hierarchien wie jede (Rollen-)Struktur nur fixierte Erwartungshaltungen darstellen, an denen sich reales soziales Handeln in seiner je individuellen Abweichung zwar orientieren muss, dass es aber nie Punkt für Punkt erfüllen darf & kann. Aber als diese idealtypischen Orientierungspunkte schaffen Hierarchien einen Rahmen, der a) Verlässlichkeit, b) Verantwortlichkeit und damit c) Verhaltens-Sicherheit und –Berechenbarkeit garantiert. Und genau diese Verhaltenssicherheit und routinierte Wiederholbarkeit macht aus einer bloßen Menschenmenge eine Organisation. Ansonsten ist sie nicht organisiert, sondern so fragil wie eine zufällig zusammengewürfelte Gruppe von Bahnkunden, die gemeinsam auf den verspäteten Regionalexpress wartet. Hier gibt es scheinbar die rein informelle Hierarchie des Zufalls: wer am Gleis ´richtig´ steht – d.h. genau da, wo sich beim Halten des Zuges die Tür befindet, der kriegt noch einen Sitz-Platz im überfüllten Wagen. Der Rest muss unbequem stehen. Aber der Schein trügt: auch hier speist das Erfahrungswissen die laterale Macht. Der professionelle Regionalexpresser weiß nämlich genau, wo er am Bahnsteig stehen muss, um noch einen Sitzplatz zu erwischen. Diese rein lateral-informelle Macht schafft aber nur eine sehr fragile, nicht einklagbare Struktur. Es gibt keine einklagbare Verantwortung und damit auch keine Sicherheit. Das macht überall dort Sinn, wo – wie beim Glücksspiel - die Unsicherheit ein eigener individueller Erlebniswert geworden ist. Für Organisationen macht das keinen Sinn, selbst wenn sie das Glücksspiel einzelner zum Ziel haben.

5. Stefan Kühl ist deshalb zuzustimmen, dass die Idee der (relativ) hierarchielosen Organisation nur in sehr begrenzten Organisationsteilen Sinn macht – also z.B. in kreativen und projektorientierten Bereichen. Aber auch dieser Vorschlag ist schon mindestens 20 Jahre alt. Roger Fisher und Alan Sharp sprachen 1998 vom lateralen Führen, dass sie vor allem in Projektteams verorteten. Und alles, was die beiden damals zum lateralen Führen schrieben, liest sich wie die Blaupause zur heute modernen „Agilisierung der Unternehmen“. Allerdings ist das Konzept von Fisher und Sharp sehr viel differenzierter und konkreter als die Agilitätsvisionen, von denen man heute liest. Alter Wein in neuen Schläuchen also - nicht mehr und nicht weniger. Eher weniger, denn *agil* klingt irgendwie geiler und vielversprechender als das leicht akademisch-abstrakte Wort *lateral*.
6. Recht seltsam wirkt es, wenn etablierte Hierarchen die agile Welt der Hierarchielosigkeit einfach von oben verordnen. Und zwar ohne, dass dabei die eigene Machtposition zur Disposition gestellt werden darf. Niemand wird anzweifeln, dass Firmen und Verwaltungen heute ein höheres Maß an Dynamik und Flexibilität brauchen als früher. Wenn die aktuelle Agilitätsdiskussion dazu beiträgt, die Dynamik und Flexibilität der eigenen Strukturen ernsthaft zu reflektieren, dann ist die Diskussion nützlich. Wenn sie aber dazu führt, erfolgreiche Strukturen in den fragilen Äther verunsichernder Agilitätsdebatten zu versenken, dann nützt sie nur den agilen Beratern.