

Gastkommentar

# Von wegen agil



Das neue Modewort heißt Agilität. Manager schmücken sich damit – handeln aber nicht konsequent, beobachtet **Markus Baumanns**.

**E**ine neue Sau wird durch die Unternehmensflure getrieben. Egal was, Hauptsache, es ist agil: agile Zusammenarbeit, agiles Projektmanagement, agile Organisation, agiles Lernen, agile Methoden. Agil ist hip. Verstanden wird agil irgendwie als flexibel und anpassungsfähig, schnell und effizient, effektiv und unbürokratisch. Angereichert wird der Hype ums Agile durch die Eigenschaften, die wir der ach so coolen Start-up-Welt zuschreiben: Wir werfen die Krawatten von uns, machen Meetings im Stehen, kleben bunte Post-its und fühlen uns ganz im Trend der Zeit. Die Seminarindustrie frohlockt: „Agil managen leicht gemacht“ in zwei Tagen – mit Zufriedenheitsgarantie.

Die bullshitverdächtige Verwendung des Modeworts ist Ausdruck der Frustration über die Bewegungsunfähigkeit der eigenen Organisation; ein Hilfeschrei aus dem Jammertal des Unternehmensalltags, der durch Abstimmungsorgien, Meetingflut, Hierarchien und selbst verschuldete Komplexität geprägt ist. Agil erscheint da wie eine Verheißung: hell, einfach, klar. Agil zaubert eine neue Welt herbei.

In Wirklichkeit ist Agilität kein neuer Begriff. Seine Wurzeln liegen in der Softwareindustrie der 90er-Jahre und der Erkenntnis, dass sich rasch verändernde Kundenanforderungen nicht länger über Kontrolle und Planung, sondern nur über eine kluge Mischung aus Chaos und Regeln bedienen lassen. Das von Softwarefirmen verfasste „Agile Manifesto“ von 2001 setzt Prozessen und Instrumenten Vertrauen in Individuen und Interaktion, Vertragsverhandlungen Zusammenarbeit mit Kunden und Planungen ständige Veränderung entgegen.

Agilität ist kein Prozess, den man nach klassischer Manier aufwendig beschreibt und implementiert, sondern Ausdruck von Werten und Prinzipien, nach denen sich Zusammenarbeit gestalten lässt. Unsicherheit und ständige Veränderung sind erwünscht und nicht gefährlich. Kunden und Partnern gegenüber sind wir mit unseren Schwächen und Fehlern transparent und suchen gemeinsam nach Lösungen. Wir geben uns laufend Feedback, statt ein Jahresgespräch auf Grundlage eines zehnteiligen Fragebogens zu führen. Teams geben sich selbst Regeln, nach denen sie Entscheidungen treffen, statt dem Vorgesetzten regelmäßig Bericht zu erstatten.

„Agil managen“ oder „Prozesse agil gestalten“ zu wollen sind Widersprüche in sich. Denn Agilität stellt unsere gesamte Art und Weise auf den Kopf, wie wir Unternehmen organisieren. Da haben Hierarchieebenen, Statussymbole, Planungen und klassische Meetings keinen Platz mehr. Wenn wir Agilität wirklich wollen, wird das mit vielen schmerzhaften Trennungen verbunden sein. Wir sollten überlegen, ob wir dazu bereit sind, bevor wir das nächste Mal über Agilität schwadronieren.

**Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)



Es ist ein Ausdruck der Frustration über die Starre der eigenen Organisation.