

# Die Pfanne ist heiß

Früher galt man als agil, wenn man aus dem Stand über einen Jägerzaun springen konnte. Oder in den vierten Stock die Treppe nahm. Heute ist Agilität viel mehr. Oder?

VON UTE WOLTER

► „Le lapin agile“ nennt sich ein kleines Kabarett auf dem Montmartre in Paris, in dem sich im 19. Jahrhundert Künstler von Picasso bis Apollinaire trafen und in dem es ziemlich lebendig zuging. An der Fassade hängt immer noch ein Schild mit der Abbildung eines putzmunteren Kaninchens, das flink einer Pfanne entspringt und – so vermutet man – damit sein Leben rettet.

„Agil“ (lateinisch *agilis*) bedeutet flink, beweglich oder wendig. Inzwischen sind aber nicht nur Lebewesen agil, sondern auch Unternehmen. Agilität gilt als überlebenswichtig für Firmen, die im Wettbewerb bestehen oder wachsen wollen. Schuld sind die Digitalisierung, schnellere Innovationszyklen, die Globalisierung, disruptive volatile Märkte, der ständige Wandel – kurz: die



schreckliche Ungewissheit über das, was die Zukunft noch bringen mag. In diesem feindlichen Szenario – das übrigens so gezeichnet wird, als hätte die Wirtschaft mit seiner Entstehung gar nichts zu tun –, gilt es nun zu bestehen. Die Pfanne ist heiß, und wer nicht rechtzeitig springt, verbrennt sich die Pfoten – mindestens.

Dazu eine Frage: **Sind dauerhaft erfolgreiche Unternehmen nicht immer schon agil gewesen und haben es einfach nur anders genannt?** Auch wenn die digitale Transformation und die zunehmende Globalisierung das Spiel beschleunigen und einige der bekannten Regeln verändern – auch vorher schon durfte kein Unternehmen starr am Alten festhalten, ohne Risiken einzugehen. Produkte oder Dienstleistungen, Kundenbedürfnisse ändern sich permanent, und auch die Technik unterliegt einem ständigen Wandel. Neu ist das nicht, oder?

Der Agilität verschrieben sich zuerst Softwareentwickler, um in Projekten schneller auf Veränderungen reagieren und effektiver arbeiten zu können. Was heißt reagieren; eine agile Organisation denkt und handelt natürlich proaktiv. Zu den mit Agilität in Zusammenhang stehenden Instrumenten gehören zum Beispiel Kanban, Scrum oder Design Thinking. Berater werben dafür, Agilität in allen Unternehmen zu verankern, um Prozesse zu verschlanken, kürzere Planungs- und Produktionszyklen und schnelle Entscheidungswege zu erzielen, um bei Bedarf rascher

Anpassungen vornehmen zu können. Hat längerfristiges Denken ausgedient? Ist **Schnelligkeit wirklich immer besser?** **Führt sie nicht vor allem zu Kurzatmigkeit, permanenter Unruhe, Erschöpfung und Chaos?**

Und was bedeutet Agilität eigentlich für die Mitarbeiter? Zunächst einmal: flachere Hierarchien! Was die humane Ressource gestern noch nicht oder nur ansatzweise durfte, soll sie nun: mehr mitreden, mehr mitmachen, mehr Verantwortung tragen. **Im agilen Unternehmen wird der Mitarbeiter vom treuen Stallhasen zum Wildkaninchen, das sich austoben darf in neuen Freiräumen. Aber natürlich nur in gewissem Rahmen.** Und da sich das agile Unternehmen in permanentem Wandel befindet und – in manchen Entwürfen jedenfalls – nur noch eine gewisse Kernbelegschaft braucht, die bei Bedarf durch Leiharbeiter und Freiberufler aufgestockt wird, kann man schon mal freigesetzt werden, wenn man nicht in das neue Mitarbeiterbild passt. „Freigesetzt“, das klingt so freundlich – wie „ausgewildert“.

Während im „Agilen Manifest“ der Softwareentwickler von 2001 noch ein Grundsatz lautete, „Menschen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen“, so hat man in der aktuellen Agilitätsdiskussion letztlich den Eindruck, dass es weniger um die Mitarbeiter als um die Prozesse geht. Und am Ende geht es wie immer um den Gewinn – mindestens um den der Berater. Da liegt der Hase im Pfeffer. ■