

SURFEN AUF DEN WELLEN DER UNWÄGBARKEIT

AGILITÄT IST DIE KUNST, ZU BESTEHEN,
WÄHREND SICH ALLES ÄNDERT

Agilität geistert als Zauberwort durch Unternehmen, Management und Gesellschaft. Sogar im Wortschatz der Politik ist der Begriff fest verankert. Agilität beschreibt, wie wir damit umgehen, dass sich stets alles ändert – nichts bleibt, wie es ist. Agil ist das Gegenteil jener stabilen Welt, die wir erhalten wollen, während sich die Dinge weiterentwickeln.

Auf Biegen und Brechen versuchen wir das Bestehende zu erhalten – Beruf, Lebensumstände und Verhaltensweisen; das ist unmöglich. Bereits vor 2.500 Jahren wusste der griechische Philosoph Heraklit: „Alles fließt. Man kann nie zweimal in denselben Fluss steigen.“ Am Ende jammern wir wie Opa Hoppenstedt bei Loriot: „Früher war mehr Lametta!“ Agilität erzeugt Stabilität durch das Aushalten von Instabilität. Wer versucht, auf einem Surfbrett Stabilität zu erzeugen, den haut die Welle vom Brett. Wer erfolgreich surft und sich oben hält, schafft dies, weil er in der Lage ist, diese Gratwanderung der Flexibilität auszuhalten. Jeder noch so kleine Impuls aus Wind, Wellen und Wasser wird genutzt und gezielt in den Dienst des Wellenreitens gestellt.

DAS LÖSEN KOMPLEXER PROBLEME

Der Report „The Future of Jobs des World Economic-Forums“ aus dem Jahr 2016 bezeichnet Agilität, das Lösen komplexer Probleme, als wesentliche Fähigkeit für die Arbeitswelt der Zukunft. Es gilt, komplizierte Pirouetten zu drehen, im Takt der Anforderungen zu tanzen, während wir gleichzeitig offen bleiben für Improvisation und zieldienlichen Freestyle. „Manchmal müssen Sie halt einen Schuss ins Blaue riskieren“, empfahl Dr. McCoy, Schiffsarzt des Raumschiffs Enterprise, seinem ungeliebten Kollegen Mr. Spock dereinst bei einem galaktischen Abenteuer. Es ging um den Kurs für die Heimreise. Keiner kannte ihn, trotzdem wollten alle nach Hause. Wenn der Plan mit den Dienstanweisungen nach Vorschrift ins Altpapier gewandert ist, schlägt die Stunde des Neuen. Dafür braucht es zieldienliche Improvisation und Beweglichkeit, ein harmonisches Zusammenspiel von Erfahrung und Theorie. Auch in der Zukunft, so die Future-Studie, werde sich an den Lösungsherausforderungen für knifflige Aufgaben nichts ändern. Agilität ist das Thema der Zeit.

DER HASE LÄUFT NICHT MEHR WIE FRÜHER

Wie nötig diese Fähigkeit der zieldienlichen Flexibilität ist, dafür reicht ein Blick auf das eigene Leben: Versetzungen, Pleiten, Umstrukturierungen, Fusionen, neue Arbeitsstellen, Trennungen oder der Drahtseilakt, den eigenen Beruf mit seiner Familie unter einen Hut zu bekommen, beweisen, dass unser Leben komplex und so facettenreich ist, dass Vorhersagen zu mutig unsicheren Unterfangen werden. Wer den Bund der Ehe eingeht, sollte sich darüber im Klaren sein, dass er oder sie nicht wissen, was sie tun; gar nicht wissen können. Der Hase läuft nicht mehr wie früher, heute springt er im Quadrat. Was zählt, ist die Kunst, auf den Wellen der Unwägbarkeit surfen zu lernen. Es klingt makaber und ist doch ernst gemeint. Unsere Selbstbefähigung, in diesem Leben bestehen zu können, ist so, als würden wir mit unterschiedlich schnell fliegenden Objekten jonglieren, während uns plötzlich jemand die Augen zuhält, wir aber gleichzeitig mehr und mehr Gegenstände in Bewegung halten müssen.

Worauf wir beruflich und privat zusteuern, ist eine Mixtur von Unwägbarkeiten. Wer Belegschaften weiterhin an ein Unternehmen binden will, muss Führung neu denken. Der Psychologe Peter Kruse hat sie bei seinem flammenden Vortrag „Kompetent,

kollektiv oder katastrophal?“ umrissen. Er sieht drei zentrale Themenfelder:

- die Komplexitätsfalle
- eine Machtverlagerung
- die Kernschmelze des Identitätskerns

Sein Tenor: Vorsicht vor detaillierten Vorhersagen. Langfristige Prognosen hält er in Zukunft kaum noch für möglich, gleiches gelte für Planbarkeit. „Weltweit steigt die Vernetzungsdichte der Systeme. Niemand kann mehr sagen, wohin die Reise geht. Entscheider segeln auf Sicht. Führung droht in eine Komplexitätsfalle zu laufen. Die Grundlage für unsere Entscheidungen wird immer



Abb.: Kerzel

Autor Stefan Kerzel ist Unternehmensentwickler, Keynote-Speaker und Sachbuchautor. Zusammen mit inhabergeführten Unternehmen entwickelt er Konzepte für Führen, Digitalisierung, Changemanagement, Organisationsentwicklung und Firmennachfolge. In Spätherbst erscheint sein nächstes Buch „Meilensteine der Unternehmensentwicklung – Kurs halten im Sturm des Wandels“.

vager und schwieriger.“ Im Aushalten von Komplexität, in der Agilität, sieht er das Thema unserer Zeit. „Nur dann hat unser Gehirn eine Chance, Muster zu erkennen.“ Das bedeute, Nichtverstehen und Intuition, das Fühlen und Horchen auf das Bauchgefühl, der „unscharfe Blick“ des Entscheiders müssen zugelassen werden. „Ohne den Umgang mit Komplexität kann sich Führung nicht mehr orientieren. Nicht der einzelne Vordenker ist in der Lage, Komplexität zu stemmen, dafür werden Netzwerke gebraucht, also die Vielen“, ist der Psychologe überzeugt. Die Intelligenz ►

FÜNF SCHRITTE ZUR AGILITÄT

1. Die Gewohnheit ist der härteste Klebstoff der Welt. Lösen Sie sich vom Bestehenden. Denken Sie das Bisherige neu. Beginnen Sie mit einem Blatt Papier und einem Stift.
2. Für neue Wege werden Pioniere selten geliebt. Das Unbekannte lässt Ängste wachsen.
3. Akzeptieren Sie, dass es diese Ängste sind, an denen neue Ideen oft scheitern.
4. Stellen Sie Mitarbeitende ein, welche die „weißen Flecken“ auf Ihrer inneren Landkarte entdecken und mit neuen Ideen ausfüllen.
5. Starke Führungskräfte arbeiten mit Fachleuten, die auf ihrem Gebiet besser sind als Sie selbst. Dann kann der Strudel der agilen Entwicklung positive Sogkraft entwickeln.

aller müsse ins Boot geholt werden. Anpassungsfähigkeit und Problemlösungskompetenzen sind die Währungen der Zukunft; die Macht verlagert sich auf das Team.

WENN DIE LÖSUNG ZUM PROBLEM WIRD

Wer immer noch glaubt, im Hamsterrad den Konzepten von gestern nachjagen zu müssen, verschwendet seine Kraft. Die Identität zum Unternehmen schmilzt ab. „Wenn wir mit neuen Notwendigkeiten großer Leistungssprünge konfrontiert werden, dann müssen wir, um Erfolg zu haben, bestehende Verhaltensmuster infrage

„Wer immer noch glaubt, im Hamsterrad den Konzepten von gestern nachjagen zu müssen, verschwendet seine Kraft.“

stellen und gegebenenfalls verlassen. Gefordert sind eine radikale Neuorientierung und Neuordnung: Innovation.“ Paul Watzlawick formulierte es so: „Mensch wie Tier haben die Eigenschaft, an einmal erarbeiteten Lösungen festzuhalten, auch dann, wenn die Umweltbedingungen sich so geändert haben, dass die Lösungen, die einmal die bestmöglichen waren, nicht mehr zutreffen. So wird die Lösung zum Problem.“ Die Neigung, an dem festzuhalten, was sich als erfolgreich erwiesen habe, verfestige das Problem bis zur Unauflöslichkeit. Watzlawick führt das Verhalten von Killerameisen als Beispiel an. Deren Volk ist immer auf Wanderschaft. Obwohl jede Ameise nur 100.000 Nervenzellen besitzt, handele das Volk in der Gemeinschaft, als „wäre eine höhere Intelligenz am Werke.“ Diese Zusammenarbeit sei hocheffektiv, aber gefährlich, „wenn sich die Vorhut der Nachhut anschließt und ein tödlicher Strudel entsteht. Ameisen orientieren sich nach dem Geruch und marschieren sich dann zu Tode. Dafür hat das System keine Sicherheiten“. Ein ähnliches Verhalten erleben wir in Verwaltung, Bürokratie und Unternehmen. Ein System kreist um sich selbst, ist nur noch mit sich selbst beschäftigt. Die Frage nach Sinn, Wirkung oder Ergebnissen ist zweitrangig.

In seinem Buchklassiker „Anleitung zum Unglücklichsein“ erzählt Watzlawick die Geschichte eines Mannes, der dauernd in die Hände klatscht. Auf den Grund seines Tuns angesprochen, antwortet er: „Mit meinem Klatschen vertreibe ich die Elefanten.“ Als ein Beobachter sagt: „Aber hier gibt es doch gar keine Elefanten“, antwortet der Klatscher: „Na, sehen Sie, es wirkt.“ Durch die Vorstellung, mit Klatschen Elefanten vertreiben zu können, wird das Problem zementiert. Physik-Nobelpreisträger Max Born brachte es 1964 auf den Punkt: „Ich glaube, dass Ideen, wie absolute Richtigkeit, Genauigkeit, Wahrheit, Hirngespinnste sind, die in keiner Wissenschaft zugelassen werden sollen.“ Kreativität und Genialität, so Watzlawick, würden beginnen, wenn es gelänge, aus diesem Rahmen der festgehaltenen Ansichten herauszuspringen. Es bedarf einer Menge Mut und Energie, diesen Quantensprung zu neuen Ufern zu wagen. Die Mauern dieses Gewohnheitsgefängnisses sind hoch und dick, mit Agilität lassen sie sich überwinden.

WEG MIT DEM SOFA DER GEWOHNHEIT

Ein dauerhaftes Jonglieren mit Unsicherheiten wird so bleiben, daran ist nichts zu rütteln. Vergessen wir das Sofa der Gewohnheit. Seit vier Milliarden Jahren gibt es Leben auf der Erde, es funktioniert nach zwei Prinzipien, von denen Unternehmen lernen können – anpassen oder sterben. Wer in den Stürmen der Zeit überleben will, muss sich agil auf das Neue und die Gegebenheiten für das jeweils Mögliche einstellen. Der Tyrannosaurus Rex ist ausgestorben, der Airbus A 380 aufgrund seiner Größe gescheitert. Die Bienen haben überlebt und schwärmen jedes Frühjahr mit Leidenschaft von Blüte zu Blüte – wie in meinem Garten. Das ist Agilität. ■

www.stefankerzel.com

STEFAN KERZEL