



Agil oder stabil?

Agilität ist in aller Munde. In der Wirtschaftswelt ist unbestritten, dass man sich als Firma agil zu bewegen hat, sich auf Veränderungen einstellen soll und sich somit stets wieder neu erfinden soll. Diese Gewandtheit, Vitalität und Wendigkeit ermöglicht es, geschickt erkannte Strömungen aufzunehmen und sich danach auszurichten.

Ein historischer Rückblick

Der Begriff der Agilität wurde im Zusammenhang mit Softwareentwicklung erstmals Ende der neunziger Jahre genannt. Da ging es darum, den Softwareentwicklungsprozess schlanker und flexibler zu machen. Durch



eine Konzentration auf die Zielsetzung und ein Eingehen auf technische und soziale Probleme sollte es möglich sein, effizienter Lösungen zu entwickeln und somit den Aufwand zu reduzieren. Dabei bildete das „agile Manifest“, erstmals im 2001 veröffentlicht, die Basis jeglicher Zusammenarbeit. Dieses gründet auf vier Parametern:

- Menschen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
- Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

Daraus wurden dann Prinzipien, Werte, Methoden und Prozesse abgeleitet, anhand dieser ein solches Manifest befolgt werden kann. Auf diese Weise konnten Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es ermöglichen, effizient und menschenorientiert Lösungen zu entwickeln. Firmen, die heute agile Methoden bei der Softwareentwicklung einsetzen, versuchen akribisch und ziemlich stur die Vorgaben einzuhalten, die Rahmenbedingungen der agilen Zusammenarbeit zu pflegen und jederzeit darauf zu achten. Inzwischen wurde der Begriff der Agilität von der Softwareentwicklung auf neue Arbeitsgebiete übertragen, bis hin zu gesamten Unternehmen.

Doch jeder von uns weiss, wie uns die stete Veränderung auch zermürben kann. So gibt es viele Firmen, die sich stets agil den neuen Marktgegebenheiten anpassen. Häufig stellt sich mit der Zeit eine Müdigkeit bei den Mitarbeitern ein, und mancher sehnt sich wieder nach Stabilität. Das ist der Moment, wo Ohnmacht aufkommt, ein Gefühl man könne seine persönliche Situation nicht mehr beeinflussen, weil Veränderungen einen treiben ohne Aussicht auf ein Ende.

Ohne Stabilität keine Agilität

Ich bin überzeugt, dass der Erfolg der Agilität nur möglich ist, wenn als Basis sehr



stabile Rahmenbedingungen gegeben sind. Und wenn es „nur“ Prinzipien, Werte oder präzis definierte Methoden und Prozesse sind, die den Mitarbeitern helfen, die Basisstabilität zu finden, die sie brauchen, um daraus effektiv zu handeln.

Und das ist aus meiner Sicht genau die Problematik heutiger Zeit. Die vielen Wechsel in Unternehmen basieren teilweise auf sehr unterschiedliche Werte, was dazu führt,

dass sich Mitarbeiter nicht mehr orientieren können. Sie werden bei jedem Wechsel im Management mit einer neuen Ausrichtung konfrontiert, und somit dreht dauernd der Wind. Dies geschieht auch beim Segelboot, aber auch dort gibt es Fixpunkte: Die Ausrichtung des Segels, die Aktionsmöglichkeiten am Wind, die Lage der Ruder, die Einschätzung der Windentwicklung usw. Dank all dieser Fixpunkte gelingt es dem Segler, Kurs zu halten. Insofern braucht er ebenfalls stabile Grundlagen, Wissen und Fertigkeiten, um dann agil zu agieren.

Manager, die dauernd Meinung ändern, die sich zu agil an die Lagen oder an die neuen Wahrnehmungen anpassen, die als Fähnchen im Wind wahrgenommen werden, schaffen es kaum, sich Respekt zu verschaffen und Vertrauen zu generieren. Da ist es nötig, sich ein stabiles Basisgerüst zu erarbeiten, das auch den sich verändernden Rahmenbedingungen stand hält. Zu wissen, was ich will und welche Werte und Fixpunkte ich bei den grössten Veränderungen verteidige.

Paracelsus schrieb im 16. Jahrhundert: „Alle Dinge sind Gift, und nichts ist ohne Gift; allein die Dosis macht's, dass ein Ding kein Gift sei.“ Zu viel Veränderung bringt Unsicherheit, Destabilisierung und Furcht, zu viel Stabilität birgt die Gefahr von einem Verlust an Vitalität, Engagement, Innovation oder Cleverness. Für mich gilt deshalb das Sowohl als auch! Auf einem stabilen, soliden und von Erfahrungen gefestigten Fundament kann ich meine Ideen flexibel wachsen und gedeihen lassen.

In einer sich stets verändernden Welt ist es aus meiner Sicht von höchster Bedeutung, sich auf Basiswerte zu berufen, als Manager berechenbar und transparent zu bleiben und zu zeigen, wofür man einsteht, und welche Ideen man verfolgt. Auf dieser Basis ist viel möglich, auch mit Mitarbeitern, die langsam aller Veränderungen müde geworden sind und abgestumpft sind.

Leo Pfiffner, 2016