

Ausgabe 5/2019 - 01.02.2019

sozial-Branche

Management Gastbeitrag **Gegenrede: Agile Irrtümer im Management**



Michael Graf
*epd-bild/vom Diakonischen Werk der Ev.
Kirche der Pfalz/Voegelé*

Wird eine neue Management-Methode bekannt, stellt sich die Frage, ob es sich mal wieder um eine Modeerscheinung handelt oder ob wir vor einem Paradigmenwechsel stehen. Unter Hinweis auf das Thema Agilität beantwortete Beate Hofmann diese Frage in epd sozial 3/19 mit "Ja". Michael Graf vom Diakonischen Werk Pfalz hat eine andere Sicht auf die Dinge. Ein Diskussionsbeitrag.

Ludwigshafen (epd). Wenn sich Befürworter der Agilität dazu äußern, was sie überwinden wollen, zum Beispiel Unbeweglichkeit, Starre, Hierarchie, Bürokratie, einengende Planung, Dokumentationswut, kritisieren sie zu Recht die Schattenseiten des erlebten Managements und der Unternehmensführung. Es ist wenig bekannt, dass sie damit ein Managementkonzept kritisieren, das über 100 Jahre alt ist.

Das "Scientific Management" (wissenschaftliche Betriebsführung) nach Frederick Winslow Taylor (1856-1915) zeichnet ein dominant mechanistisches Bild von Organisationen - ein Bild, das sich im kollektiven Verständnis der zivilisierten Menschheit eingenistet hat. Es residiert dort als allgemein akzeptierte Annahme darüber, wie Organisationen "vernünftig" zu organisieren wären. Dieses "mechanistische" Urvertrauen hat sich bedauernswerterweise bis in die jüngsten Qualitäts- und Projektmanagementkonzepte hinein erhalten - soweit d'accord.

Längst abgelöste Konzepte

Managementtheoretisch betrachtet wurden solche Konzepte längst abgelöst. Das wird von Befürwortern der Agilität großzügig übersehen, es könnte wohl der Nützlichkeit der eigenen Expertise schaden. Übersehen wird beispielsweise die Kontingenztheorie, also die flexible Anpassung der Organisation an ihre Umweltbedingungen (Form follows function) bis hin zum Prinzip der Anforderungsvielfalt und der Aquifinilität. Danach können Teile einer Organisation unterschiedliche Umweltbedingungen haben und benötigen deswegen auch unterschiedliche Organisations- und Aktionsformen.

Gareth Morgan hat das 1986 in einem Glossar der offenen Systeme beschrieben und war dabei inspiriert durch die Arbeit der beiden britischen Organisationssoziologen Burns und Stalker (Management of Innovation 1961). Sie untersuchten die Anforderungen unterschiedlicher Unternehmen (Textilfabrikanten, Maschinenhersteller, Elektronikbranche) hinsichtlich der

Kriterien Arbeitsorganisationen, interne Kommunikation, Engagement, Autoritätsausübung) und platzierten die erforderlichen Organisationsmerkmale auf einer Skala zwischen mechanistisch und organisch.

In diesem Sinne haben auch systemtheoretische Managementkonzepte wichtige Beiträge zum Verstehen von Organisationen geliefert, insbesondere hinsichtlich der Hinterfragung von Kausalität zwischen Ursachen und Wirkungen, sowie der Bedeutung von Rahmenbedingungen, Machbarkeit, langfristigen Folgenabschätzung.

Friedrich Glasl machte mit seinem systemisch evolutionären Management-Modell darauf aufmerksam, dass auch Organisationen Entwicklungsphasen durchlaufen und darum unterschiedliche Steuerungs- und Vernetzungskonzepte brauchen, um erfolgreich zu sein.

An Agilität ist wenig neu

Also: An Agilität ist wenig neu, alles wurde bisher mindestens schon einmal gesagt. Obwohl das Management in Theorie und Praxis sehr große Fortschritte gemacht, ist die daraus erstellte Professionalität noch lange nicht in allen Organisationen angekommen. Jedoch wird der anhaltende Veränderungsdruck unbarmherzig immer größer, die Märkte chaotischer - und statt von der Schnelligkeit muss man von der Beschleunigung des Wandels sprechen.

In solchen Krisen genießen einfache, scheinbar universalwirksame Konzepte immer eine große Aufmerksamkeit. Jedoch gibt es keine ultimative Managementmethode, die auf jede Organisation passt.

Das Konzept Agilität hat Recht, wenn es sagt, dass man heute wohl konkurrierende bis widersprüchliche Herausforderungen in einer Lösung integrieren muss. Es hat Unrecht, wenn es Glauben machen will, man müsse eben nur die divergierenden Interessen zwischen Aktionären, Chefs, Kunden und Mitarbeitern ohne überprüfbares Regelwerk irgendwie ausbalancieren, Pläne aufgeben und nur spontan (re-)agieren.

Buurtzorg vermietet nur eine Idee

Das niederländische Pflegeunternehmen Buurtzorg wird sehr gerne als Positivbeispiel für Bürokratie- und Hierarchieabbau in die Diskussion eingeführt. Buurtzorg funktioniert, weil das Führungssystem als Holding agiert und als Franchisegeberin eines Konzeptes keine Komplexität an der Basis organisieren muss. Es benötigt keinen einen Overhead mit hoher Regelungsdichte. Buurtzorg konzentriert die eigenen Aktivitäten auf Franchising, Regelsatzverhandlungen und Coaching der dienstleistenden Teams. Letztlich vermietet Buurtzorg eine Idee, die an der Basis von Pflege-Startups mit begeisterter Pionierkultur ausgeübt wird - wahrscheinlich solange bis auch diese Systeme auf die Schockstarre der zu organisierenden Komplexität stoßen werden, wenn sie zu wachsen beginnen.

Die Managementtheorie weiß, dass Menschen in einer Pionierorganisation sehr viel Arbeitszufriedenheit und eine hohe Identifikation haben. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereit über ihre Leistungsgrenzen zu gehen. Die Managementtheorie weiß aber auch, dass die Zunahme von Komplexität zu Differenzierung führt, die ihrerseits organisiert werden muss.

Organisationen haben die Tendenz die eigene Komplexität zu erhöhen, um externe Komplexität zu bewältigen. Dabei besteht tatsächlich die Gefahr, dass sie sich zunehmend eher mit sich selbst beschäftigen, weniger mit ihrem ursprünglichen Unternehmenszweck oder ihren Kunden

(Selbstreferenz). Dieses Dilemma ist unausweichlich und fordert ständig noch besseres Management.

Für Mitarbeitende, die dieses Dilemma erleben, ist es naheliegend, mehr Interaktion und weniger Regeltreue einzufordern. Aber es waren keine Softwareentwickler, denen dieser Umstand zuerst auffiel. Die Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt begann 1939 mit dem Hawthorne-Experiment von Fritz Roethlisberger.

Könnte es aber sein, dass das Konzept Agilität doch Recht hat mit seinem Hinweis, Führung stehe heute allen Entwicklungen im Weg und müsse sich eigentlich selbst abschaffen, wenn sie die aktuellen Herausforderungen annimmt?

Hierarchiefreie Organisationen sind ein Mythos

Hierarchiefreie Organisationen sind ein Mythos. Es hat sie noch nie gegeben. Die schlimmste hierarchische Wirkung entsteht in Organisationen, in welchen die ausgeübte Macht verschleiert wird. Der einzige angemessene Umgang mit Hierarchie besteht darin, sie transparent und hinterfragbar zu machen. Dabei kann die Führungskultur durchaus den ursprünglichen Intentionen der Agilität angepasst werden.

So beschreibt Stefan Kühl Macht, Verständigung und Vertrauen als Säulen des lateralen Führens. Im Hintergrund steht die systemtheoretische Annahme, dass Organisationen als nicht-triviale Systeme letztlich nicht instruierbar sind. Man kann weder den Mitgliedern noch den Kunden sagen, wie sie sich verhalten und was sie fühlen sollen. Auch der ‚machtbegabte‘ Chef kann das nicht.

Im lateralen Führen meint "Macht" nicht die Anwendung von Macht, sondern die Einübung eines Verständnisses darüber, wie auf verschiedenen Ebenen Machtspiele in Organisationen gespielt werden. Vertrauen ist ein zeitversetzter sozialer Tausch, der dazu beiträgt, dass beteiligte Mitglieder regelmäßig soziale Gewinne erfahren. Verständigung meint die Identifizierung und Diskussion gruppentypischer Denkmuster. Die Beachtung dieser drei Säulen erhöht die Wahrscheinlichkeit für positive Veränderungen.

Aus meiner Sicht tritt hier der deutlichste Unterschied zur Agilität hervor: Erfolgreiches Management ist ein nachhaltiges Management, das einen langen Atem hat, weniger auf kurzfristige Stresserleichterungen zielt und wissenschaftlich, historisch anschlussfähig ist.

Dem Konzept Agilität kann an dem Ort, an dem es entstanden ist - nämlich in der Softwareentwicklung - noch am ehesten eine Plausibilität zuerkannt werden, solange es sich dort um das kümmert, was ihm zu eigen ist: Optimierung von kooperierenden Prozessketten, Kommunikation zwischen Schnittstellen und kundenbezogenen Ergebnissen. Es invasorisch auf andere Bereiche mit Heilsversprechungen zu übertragen ist nicht angemessen.

Zum Weiterlesen:

Gareth Morgan: Bilder der Organisation, Verlag Schäfer/Poeschel 2018, 620 S., 19,95 Euro, ISBN: 978-3-7910-4169-8

Friedrich Glasl: Dynamische Unternehmensentwicklung - Grundlagen für nachhaltiges Management, Verlag Freies Geisteswesen 2016, 376, S., 68,00 Euro, ISBN 978-3-7725-2675-6

Stefan Kühl, Laterales Führen - Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Verlag Springer VS 2017, 69 S., 9,99 Euro, ISBN: 978-3-658-13429-7

Michael Graf ist Referent für Koordination und Querschnittsaufgaben in der Abteilung Soziales und Freiwilligendienste im Diakonischen Werk Pfalz sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule der Stiftung Rehabilitation Heidelberg.
