

**Rupert Hasenzagl**

Studienleiter für Systemisches Management  
AKAD University  
private Hochschule Stuttgart  
rupert.hasenzagl@akad.de

**Karin Link**

Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin  
am Institut für Human Resource &  
Change Management, Universität Linz  
karin.link@jku.at

# Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung?

## Managementkonzepte für agile Organisationen

Nachdem das Attribut „agil“ seit etwa 10 Jahren das Projektmanagement (PM) zu revolutionieren scheint, findet es sich nun auch immer öfter im Zusammenhang mit Unternehmensführung. Dabei wird agil speziell in populären Arbeiten sehr häufig ohne explizite Definition im Verständnis von „flexibel“, „beweglich“ benutzt und symbolisiert die Idee einer Organisation, die fähig ist, sich rasch anzupassen. Agil stellt den Gegenbegriff zu „bürokratisch“ dar. Schon allein die Ablehnung des mechanistisch bürokratischen Organisationsverständnisses, das in der Praxis vor allem in großen Unternehmen weitgehend dominiert, macht den Begriff interessant. In der folgenden Arbeit wird untersucht, welche Konzepte sich hinter agiler Unternehmensführung verbergen und ob diese aus theoretischer Perspektive das Potenzial haben, eine fundierte Grundlage für agiles Management zu sein. Der bisherige Forschungsstand lässt eher eine neue Managementmode erwarten. Daher wird im Schlussteil dieser Arbeit thematisiert, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit Konzepte der agilen Organisation eine neue und hilfreiche Basis für Management – auch im Sinne eines neuen Paradigmas – bieten können.<sup>1</sup> Dies ist notwendig, da bestehende Paradigmen in der Managementforschung – und vielmehr noch in der Praxis – zu mechanistisch-bürokratischen Organisationen führen. Erst die Überwindung der alten Paradigmen ermöglicht das Entstehen agiler Organisationen.

### Einleitung

In der Literatur ebenso wie in der Praxis scheint es ziemlich unstrittig, dass die Anforderungen an die Unternehmensführung in den letzten Jahrzehnten drastisch gestiegen sind. Das führt zu einer starken Zunahme der Komplexität und damit Ambiguität, der sich ManagerInnen gegenübersehen. Bereits 1982 sind erste Anzeichen

einer beginnenden Popularität des Agilitätsbegriffes in Veröffentlichungen zu Management bemerkbar.<sup>2</sup> Ab Ende der 1980iger Jahre wurde durch wissenschaftlich fundierte Studien versucht, unterschiedliche Managementkonzepte in verschiedenen Wirtschaftsregionen hinsichtlich ihrer Tauglichkeit zur Bewältigung der gestiegenen Komplexität zu analysieren.<sup>3</sup> Zu dieser Zeit tauchte neben den „Lean Management Methoden“ auch der Begriff „agil“ verstärkt vor allem im Zusammenhang mit Produktionsunternehmen in verschiedenen Arbeiten auf.<sup>4</sup>

Zusammenfassend lassen sich heute in der Literatur drei Themenfelder identifizieren, in denen Agilität eine wesentliche Rolle spielt: (1) Erstens, eine wissenschaftlich orientierte Richtung, die sich schwerpunktmäßig auf Produktionsunternehmen konzentriert. (2) Zweitens, das agile Projektmanagement, das die (Projekt)-Managementmethode Scrum als Aushängeschild vor sich trägt. (3) Drittens, sind die Beratungsmethoden zu nennen, bei denen Agilität eine mehr oder weniger dominante Rolle spielt. Derzeit ist eine Konvergenz der beiden letzten Ansätze – PM und Beratungsmethoden – bemerkbar. Scrum bezieht sich nun nicht nur auf das Managen von IT Projekten, sondern die BefürworterInnen sehen Anwendungen im Management und in vielen gesellschaftlichen Bereichen.

Was genau unter agiler Organisation oder agiler Unternehmensführung verstanden wird, insbesondere welche theoretische Fundierung die verschiedenen Ansätze und Methoden haben, bleibt weitgehend im Dunkeln. Die vorliegende Arbeit liefert deshalb einen Überblick zur Definition und zur theoretischen Fundierung der Agilitätsströmungen. Damit wird auf Basis der Literatur die Frage reflektiert, welchen Beitrag agile Konzepte für die Bewältigung der wachsenden Anforderungen an die Führung von Unternehmen liefern können und ob die Voraussetzungen für einen radikal neuen, „paradigmatischen“ Beitrag zur Unternehmensführung erfüllt sind.

### Agilität und die theoretische Basis der Ansätze

#### Agile Unternehmensführung

Agilität wird in der neueren Literatur verstanden als:

„[...] an effective integration of response ability and knowledge management in order to rapidly, efficiently and accurately adapt to any unexpected (or unpredictable) change in both proactive and reactive business/customer needs and opportunities without compromising with the cost or the quality of the product/process.“

Ganguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J.V. 2009: 411

(1) In der **wissenschaftlichen Auseinandersetzung** mit Agilität lässt sich eine Veränderung der Begriffsinhalte nachvollziehen. Zu Beginn der derzeitigen Diskussion, deren Startpunkt in den frühen 1980er Jahren verortet werden kann, stand die Flexibilität von Unternehmen im Vordergrund der Definition. So formulieren beispielsweise Brown und Agnew: „To be effective the corporation must have the capacity to react quickly to changing circumstances – it must be *agile*.“<sup>5</sup> In späteren Arbeiten wechselte der Fokus der verschiedenen AutorInnen zwischen den Teilaspekten Zeit, Kosten, Qualität, Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und Kundennutzen. Eine Übersicht der verschiedenen Schwerpunktsetzungen in der

Definition von Agilität findet sich bei Ganguly et al., wobei der Fokus bei der Analyse auf produzierenden Unternehmen liegt.<sup>6</sup> Für Ganguly et al. inkorporiert agile Unternehmensführung die beiden Konzepte „lean manufacturing“ und „flexible manufacturing“. Während das erste Konzept den Hauptfokus auf wertschöpfende Tätigkeiten legt, steht bei der flexiblen Produktion das Bestreben, Produktionen rasch den Anforderungen verschiedener, kundengetriebener Produkte anzupassen, im Vordergrund.

*Potenzial wissenschaftlicher Ansätze für einen Paradigmenwechsel im Management:* Die theoretischen Basisannahmen dieser Arbeiten sind nicht explizit ausgewiesen, aber es spricht sehr viel dafür, dass es sich um ein „klassisches“, von den Naturwissenschaften entlehntes, Paradigma (im Sinne von Weltbild) handelt. Auf diesem, als Positivismus bezeichneten Paradigma, beruht auch das Organisationsbild. Es baut auf rational-mechanistischen Grundannahmen auf, wie sie auch in der Betriebswirtschaftslehre zu finden sind.<sup>7</sup> Damit liefert die wissenschaftlich orientierte Diskussion über agile Unternehmen kein neues Paradigma und auch keine neuen Organisationsbilder für die Unternehmensführung. – Diese Diskussion orientiert sich vielmehr stark an der sogenannten „Mainstreamforschung“. Da sich die vorgeschlagenen Methoden von den jeweiligen Paradigmen bzw. Organisationsbildern ableiten, sind damit auch keine fundamental anderen oder neuen Methoden für PraktikerInnen zu erwarten. Es handelt sich eher um Beiträge, die sich nur marginal von Lean Management, qualitätsorientierten Ansätzen – oder etwas weniger produktionsorientiert – von den klassischen Corporate Entrepreneurship Ansätzen unterscheiden. Es ändert sich nur der jeweilige Blickwinkel in diesen verschiedenen Ansätzen; sowohl die Analyseergebnisse als auch die Konzepte und Methoden der Agilitätsforschung sind den Aussagen der (betriebswirtschaftlichen) Mainstreamforschung sehr ähnlich.

(2) Die Ansätze aus dem **Projektmanagement**, wie das mittlerweile sehr populäre Scrum, verstehen sich klar als Gegenpol zu dem oft bürokratisch angewendeten Phasenmodell des Projektmanagements. Sutherland und Schwaber haben in den frühen 1990er Jahren die Grundzüge für Scrum entwickelt, eine zentrale Publikation dazu wurde 1995 in einer Konferenz in Austin vorgestellt.<sup>8</sup> Die Wurzeln ebenso wie der Name „Scrum“ gehen auf eine Harvard Business Review Publikation von Takeuchi und Nonaka zurück, die sich vor allem auf das teamorientierte Zusammenspiel bei der Produktentwicklung konzentriert.<sup>9</sup> Als Metapher für das Zusammenspiel eines Projektteams wird von Takeuchi und Nonaka der Teamsport Rugby benutzt; hier leitet sich auch der Begriff Scrum (Gedränge) her. Ein weiterer Meilenstein in der Entwicklung und die Grundlage der heutigen Definition von Scrum ist das von 17 SoftwareentwicklerInnen 2001 unterzeichnete agile Manifest.

#### Das agile Manifest

- Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung gilt mehr als das Befolgen eines Plans

Preußig, J. 2015: 6

Dieses beinhaltet vier zentrale Werte der Softwareentwicklung (siehe Kasten 2), aus denen wiederum 12 agile Prinzipien abgeleitet werden. Beispiele für agile Prinzipien sind ein iteratives Vorgehen, Reviews des Entwicklungsstandes mit KundInnen und selbstorganisierte Teams. Ohne näher auf die Scrum Methode einzugehen, ist schon an den beispielhaft dargestellten Prinzipien eine Abkehr von detaillierter Planung und fixer Phasenfolge des klassischen Projektmanagements ersichtlich.<sup>10</sup> An deren Stelle treten Task Boards, in denen die Aufgaben des Projekts verwaltet werden, Use Cases, die Anforderungen aus Kundensicht beschreiben und in einer Iteration (Sprint) möglichst in einem den KundInnen vorzeigbaren Inkrement umgesetzt werden. Bei der Steuerung des Prozesses wird besonders auf die Einhaltung des Zeitplanes (Time boxing) Wert gelegt. Anstelle des fixen Projektstrukturplans, der den Rahmen für die Abarbeitung der in der Planung festgelegten und vorwärtsterminierten Arbeitspakete bildet, tritt beim agilen PM somit ein iteratives Verfahren, das auf den agilen Werten und agilen Prinzipien aufbaut. Dabei spielen eine hohe Kundeneinbindung, selbststeuernde Teams, die methodisch durch einen Scrum Master koordiniert werden und direkte Kommunikation, beispielsweise in Daily-Standup-Meetings, anstelle hierarchischer Koordination, eine große Rolle.<sup>11</sup>

*Potenzial der Ansätze aus dem PM für einen Paradigmenwechsel im Management:* Diese Ansätze scheinen auf den ersten Blick sehr wohl revolutionär in Organisationen zu wirken, da einige dominante Prinzipien, die vor allem in großen bürokratischen Organisationen üblich sind, grundlegend über den Haufen geworfen werden. Es stellt sich daher die Frage, ob Scrum tatsächlich eine Methode ist, die einen paradigmatischen Fortschritt in der Unternehmensführung bringen kann. Abschätzungen der Auswirkungen auf Kennzahlen wie Produktivität, Durchlaufzeit und Termintreue sowie MitarbeiterInnenziele zeigen, dass durchwegs Verbesserungen durch den Einsatz von Scrum erwartbar sind. Kritisch betrachtet ist die Vorgehensweise jedoch nicht so neu, wie von den agilen EntwicklerInnen dargestellt. Ein ähnliches Vorgehen – allerdings mit gänzlich anderen Intentionen – findet sich zum Beispiel seit den 1980er Jahren in Organisationsentwicklungsprojekten.

Problematischer als diese vermeintliche Neuheit ist, dass eine theoretische Fundierung von Scrum nicht ersichtlich ist. Sutherland weist zwar auf die Nähe zu technischen und biologischen Systemen bei der Entwicklung hin, eine theoretische Reflexion der zugrundeliegenden wissenschaftstheoretischen Annahmen (Paradigma) oder der organisationstheoretischen Grundannahmen (Organisationsbild) erfolgt jedoch nicht.<sup>12</sup> Es wird zwar der Anspruch erhoben, dass durch die konsequente Anwendung der agilen Werte und Prinzipien diese auch internalisiert werden.<sup>13</sup> – Ein tatsächlicher Wechsel des Paradigmas durch Übung allein, ohne theoriegeleitete Reflexion und umfangreiche theoriebasierte Weiterbildungsmaßnahmen, ist jedoch sehr unwahrscheinlich. Übrig bleibt viel eher ein Set von Werkzeugen und Handlungsanleitungen, das durch abstrakte Werte und Prinzipien verbunden ist – ganz im Stile der hinlänglich bekannten und üblicherweise wirkungslosen „Leitbilder“. Beobachtungen, dass Scrum durchaus ohne allzu große Schwierigkeiten in IT Projekten von großen bürokratischen Organisationen gelebt werden kann, scheinen dies zu bestätigen.

(3) Das dritte Themenfeld, das sich mit Agilität auseinandersetzt, umfasst die populären **Beratungsmethoden**. Nachdem über fast 30 Jahre von Lean Management über TQM und BPR bis Six Sigma im Wesentlichen ähnliche Konzepte immer wieder erfolglos in Mode kamen<sup>14</sup>, tauchen in den letzten Jahren zunehmend fremd klingende Konzepte wie zum Beispiel Holacracy auf. Diese versprechen, durch vollkommen neue Ansätze Management auf neue Beine zu stellen.<sup>15</sup> Bei diesen Ansätzen wird auch häufig das Attribut „agil“ im Zusammenhang mit Unternehmensführung gebraucht. Damit sind im Wesentlichen flexible Organisationen mit dezentralen Entscheidungsstrukturen und einem hohen Grad an Mitarbeitereinbindung gemeint. Viele der Praktikerarbeiten zum Thema Agilität kommen dabei der ideologisch begründeten MitarbeiterInnenorientierung der Human Relation Bewegung gefährlich nahe. Zahlreiche sogenannte OE BeraterInnen, die sich heute gerne als systemische BeraterInnen sehen, haben sich in ihrer Arbeit nie wirklich von einem allgemeingültig angenommen positiven Menschenbild und damit implizierten hierarchie- und managementfeindlichen Ideologien distanziert. Dies gilt auch für Teile der populären Literatur für BeraterInnen, die ein wesentliches Verbreitungsmedium für (agile) Moden darstellt.

*Potenzial populärer Beratungsmethoden für einen Paradigmenwechsel im Management.* Nach den bisherigen Erkenntnissen sind diese Ansätze ähnlich einzuordnen wie bei Scrum geschildert. Auch hier ist die Gefahr sehr groß, auf Vorgehensweisen und Werkzeuge zu stoßen, die rasche Lösung versprechen. Im Gegensatz zu Ansätzen mit fundierter und kohärenter theoretischer Basis, die sich als komplex und entscheidungsintensiv herausstellen, entsprechen Handlungsanweisungen und sofort nachvollziehbare Methoden mehr der Denkweise der Praxis und lassen sich dementsprechend auch eher verkaufen.

Es zeigt sich, dass die neuere Beraterliteratur aber durchaus auch Problembewusstsein entwickelt, wo Problemfelder in der Praxis bei der Bewältigung der wachsenden Umweltkomplexität liegen. So kritisiert Laloux in seinem Buch, das in der Beratung derzeit auf einiges Interesse stößt, die Rationalitätsmythen: „Jede Quelle der Einsicht, die nicht auf Fakten und logischer Überlegung beruht, ist „irrational“ und muss abgelehnt werden.“<sup>16</sup> Der Autor befindet sich – wie an einigen Stellen seines Buches, insbesondere bei seinen Ausführungen über „Sinn“ in Organisationen – durchaus im Einklang mit rezenten Organisationstheorien wie beispielsweise soziologisch orientierten Systemtheorien. Diese zeigen deutlich die Grenzen eines naturwissenschaftlichen Paradigmas und mechanistischer Organisationsbilder als Basis von Managementansätzen auf.<sup>17</sup> Sowohl die dargestellten Alternativen als auch die Problemanalyse

#### Betriebssystem Upgrade: Elemente von Holacracy

- „a constitution, which sets out the ‚rules of the game‘ and redistributes authority
- a new way to structure an organization and define people’s roles and spheres of authority within it
- a unique decision-making process for updating those rules and authorities
- a meeting process for keeping teams in sync and getting work done together“

Robertson, B. J. 2016: 12

bei Laloux scheinen aber eher dem „Hausverstand“ der Praxis zu folgen – die Erkenntnisse erscheinen plötzlich ganz offensichtlich –, eine kohärente Organisationstheorie ist im Hintergrund nicht erkennbar.<sup>18</sup> Übrig bleibt für PraktikerInnen oft der Eindruck, eine Gebrauchsanleitung mit bekannten Elementen wie sinnorientiertem Management, hierarchieloses Führen und Mitarbeiterorientierung vor sich zu haben.<sup>19</sup>

Noch deutlicher zeigt sich diese Problematik bei Holacracy, einem Ansatz der auf Brian Robertson zurückgeht und der sich als „Betriebssystem Upgrade“ für Organisationen versteht.<sup>20</sup> Die grundsätzlichen Elemente des Systems werden im Kasten 3 beschrieben. Auch hier wird Agilität nicht direkt verwendet, Holacracy findet sich aber in den Praktikerveröffentlichungen meist immer mit Agilität verknüpft. Zusammenfassend ist die checklistenartige Vorgehensweise bei Robertson deutlich sichtbar. Es ist keinerlei Paradigmenwechsel oder ein konsistenter Wechsel des Organisationsbildes thematisiert, sondern Werkzeuge zur Gestaltung der Strukturorganisation in miteinander verlinkten Entscheidungskreisen und zur Strukturierung von Entscheidungsprozessen. Dies ist auch der Anspruch von Robertson, er sieht Holacracy als „[...] just one expression of a broader evolution toward a new way of structuring our world and our interactions, [...]“.<sup>21</sup> Das hat aber den Nachteil, dass es sehr auf die paradigmatische und organisationstheoretische Verfasstheit (also das tiefgehende Wissen) der AnwenderInnen ankommt, was mit diesem Werkzeug gemacht wird. Ein Hammer (Werkzeug) ist schnell gekauft, ein Hufschmid ist man deswegen noch lange nicht. Dazu ist tiefgehendes Wissen hinsichtlich Vorgehen und ein fundiertes Modell notwendig, wie denn nun der Aufbau und das Verhalten eines Pferdes verstanden werden kann.

### **Voraussetzungen, damit Konzepte der agilen Organisation eine neue und hilfreiche Basis für Management darstellen können**

Erfolgreiches Managen bedarf immer auch ein (tiefes) Verstehen der Organisation. Das heißt, damit Konzepte der agilen Organisation tatsächlich eine hilfreiche und theoretisch fundierte Basis für Management darstellen können, sind mehr als nur sofort einsichtige Zusammenhänge und ein Set von Werkzeugen und Vorgehensweisen notwendig. Es ist kaum zu übersehen, dass die vorliegende Arbeit davon ausgeht, dass *hinreichend komplexe Vorstellungen* über das Wesen von Dingen der Realität für Management dringend notwendig sind. Das bezieht auch Art und Methoden von Erkenntnisgewinn und Wirklichkeitskonstruktion<sup>22</sup> (Paradigma oder Weltbild) sowie theoretische Vorstellungen, wie eine Organisation gedacht werden kann (Organisationsbild), mit ein. Dies deshalb, da sich zunehmend zeigt, dass komplexe Umweltbedingungen nicht mit einfachen, auf mechanistisch-bürokratischen Organisationsbildern basierenden Managementmoden bearbeitet werden können.<sup>23</sup> Ansätze wie die neuere Systemtheorie nach Luhmann<sup>24</sup> fassen Organisationen als komplexe soziale Systeme, die sich nicht direkt steuern lassen, sondern höchstens zur Selbststeuerung angeregt werden können. In Bezug auf agile Organisationen bedeutet das, dass ein praxistaugliches Anwenden einiger Werkzeuge und Vorgehensweisen aus theoretischen Überlegungen nicht wirklich hilfreich ist. Diese Schlussfolgerung setzt aber die gängigen Reorganisations-

und Problemlösungsroutinen und diesbezügliche grundlegende Annahmen der Praxis massiv unter Druck. Der vielleicht wichtigste Praxistipp ist daher, die Finger vor neuen oberflächlichen Veränderungsansätzen zu lassen<sup>25</sup>, auch wenn diese noch so blumig die Lösung aktueller Managementprobleme versprechen. Und sollten sich ManagerInnen als Reaktion auf den wahrgenommenen Handlungsdruck zu tiefgehender Veränderung der Organisation und des Managementverständnisses entschließen, ist ein sehr vielversprechender Weg, auf gut ausgebildete BeraterInnen mit echter, theoriebasierter akademischer Ausbildung und jahrelanger Erfahrung zurück zu greifen. Um diese gezielt auswählen zu können, ist jedoch umgekehrt ein tiefgehendes Wissen seitens des Managements notwendig.

Auch wenn es, in der an schnellen Lösungen interessierten Praxis, wenig populär ist: damit das Vorhaben, ein „neues“ Managementverständnis zu implementieren (das kann man dann ruhig agil nennen), gelingen kann, wäre es auch und vor allem wichtig, Management als Profession zu etablieren. – Eine Profession mit einem eigenen, auf rezenten und hinreichend komplexen Theorien bestehenden Wissenskorpus, der im Rahmen einer akademischen Ausbildung erlernt wird und dessen Anwendung in mehrjähriger Praxis verinnerlicht werden muss.

### Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Agilität taucht derzeit vor allem in der populären Literatur auf. Diese Entwicklung wird durch den mittlerweile sehr verbreiteten Projektmanagementansatz Scrum stark in Unternehmen getragen und BeraterInnen reagieren mit ihren Angeboten bereits auf diesen Trend. Die Definition von Agilität wird dabei meist als eine Art proaktive Flexibilität verstanden, die wesentliche Bereiche eines Unternehmens betrifft. Ähnliche Definitionselemente finden sich in einer Reihe von Ansätzen beispielsweise für entrepreneuriale Unternehmen. Insoweit bietet auch die Definition von Agilität nicht wirklich Bahnbrechendes für die Unternehmensführung. Neu ist, dass deutlich die grundsätzliche Art der Unternehmensführung, weg von mechanistisch bürokratischen Verhaltensweisen mit den dominanten Rationalitätsmythen, gefordert wird. Zumindest in Teilen der Praktikerliteratur finden sich diese Einsichten (wenn auch meist oberflächlich), die Mainstream-Wissenschaft und auch die Praxis der Unternehmensführung tun sich mit dem Verlassen der grundlegenden Basisannahmen deutlich schwerer.

#### ! Was heißt das für die Praxis?

- Um Wirkung in Richtung Agilität in Organisationen zu erzielen, reichen nicht nur (scheinbar) neue Handlungsanweisungen und Vorgehensmodelle, sondern es sind radikal neue Organisations- und Weltbilder notwendig.
- Verbunden mit den geänderten Organisationsbildern ergeben sich neue Anforderungen an ManagerInnen, beispielsweise wie sie Organisationen beeinflussen können oder wie Entscheidungen in Organisationen verteilt getroffen werden können.
- Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und vor allem die steigende Umweltkomplexität bearbeiten zu können, ist eine hochwertige akademische Ausbildung im Umgang mit komplexen Theorien notwendig.

Werden die drei identifizierten Themenfelder *wissenschaftliche Publikationen*, *Projektmanagementartikel* und *Beratungsliteratur* näher analysiert, zeigt sich, dass die erste Literaturströmung durch ihre Bindung an Annahmen der Mainstreamforschung nicht in der Lage ist, echte paradigmatische Veränderungen in der Unternehmensführung zu erreichen. Scrum stellt sich als Praktikeransatz ohne großartige theoretische Fundierung heraus. Ähnliches gilt für die Beraterliteratur, auch wenn hier zumindest in einer kleinen Nische Arbeiten auftauchen, die in ihren Grundannahmen an rezente Organisationstheorien und damit kohärente Weltbilder anknüpfen. Grundsätzlich basieren die diskutierten Berateransätze aber meist auf keinem hinreichend komplexen Theoriegebäude. Damit scheint die Entwicklung bei agilen Ansätzen ähnlich wie bei systemischem Management zu laufen: Es werden zum Weltbild und den grundlegenden Annahmen der Praxis kompatible Versatzstücke herausgegriffen, ohne auch nur annähernd das Potenzial der dahinterliegenden Theorien zu aktivieren.

Dabei haben einige Ansätze wie zum Beispiel Holacracy zumindest das Potenzial, einen durchaus funktionalen Werkzeugkasten für die Anwendung von komplexen Theorien in der Praxis zu bieten. Allerdings setzt das voraus, dass sowohl Beratung als auch Management auf theoretischen Ansätzen aufbauen. Bei der Anwendung dieses Ansatzes müssen diese theoretischen Vorkenntnisse, zum Beispiel durch eine theoriebasierte akademische Ausbildung, jedoch bereits vorhanden sein. Es ist nicht Aufgabe von Beratung, eine theoretische Basis in die Praxis zu bringen. Das wäre Aufgabe einer echten akademischen Ausbildung. Die Entwicklungen der „akademischen Managementstudien“ deuten aber nach wie vor auf die Vermittlung einer mechanistisch geprägten (deutschsprachigen, vor allem betriebswirtschaftliche) Mainstreamforschung hin. Auch der generell feststellbare geringe Wert von theoriebasierter akademischer Bildung zu Gunsten sofort anwendbarer Ausbildung in Werkzeugen und Checklisten, lässt vermuten, dass wir auf einen echten paradigmatischen Wechsel zu agiler Unternehmensführung noch lange werden warten müssen.

## Literatur

- 
- <sup>1</sup> Unter Paradigma werden hier grundlegende Weltbilder verstanden, die eine (theoretische) Richtung charakterisieren. Ein Paradigma lässt sich durch die wissenschaftstheoretische Position festlegen. Aus diesen paradigmatischen Positionen leiten sich unterschiedliche Organisationsbilder ab. Siehe dazu Hasenzagl, R. 2012: Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen. *Austrian Management Review*, Vol 2: 24-31.
- <sup>2</sup> Brown, J. L. & Agnew, N. McK. 1982: Corporate Agility. *Business Horizons*, March-April: 29-33.
- <sup>3</sup> Diese Studien waren die Basis für die fast zwanzigjährige Dominanz von Konzepten japanischen Ursprungs beginnend mit Just in time, Kaizen etc. bis zu einzelnen Werkzeugen wie beispielsweise das Ishikawa Diagramm und etwas mystisch klingende Qualitätswerkzeuge. Das zugrundeliegende Paradigma ist auch hier positivistisch geprägt.
- <sup>4</sup> Siehe dazu: Ganguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J. V. 2009: Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118: 410-423, sowie: Förster, K. & Wendler, R. (o.J.): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik*, Nr. 63/12.
- <sup>5</sup> Brown, J. L. & Agnew, N. McK. 1982: 29.
- <sup>6</sup> Ganguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J. V. 2009: 412.
- <sup>7</sup> Zu alternativen Paradigmen inkl. Organisationsbildern siehe beispielsweise Hasenzagl, R. 2012.
- <sup>8</sup> Schwaber, K. 1997: *Scrum Development Process*. OOPSLA Business Object Design and Implementation Workshop, Austin.



- <sup>9</sup> Takeuchi, H. & Nonaka, I. 1986: The New New Product Development Game. Harvard Business Review, Jan.- Feb.: 285-305.
- <sup>10</sup> Durch dieses phasenweise Abarbeiten wird der klassische Projektmanagementansatz als „Wasserfallmethode“ bezeichnet. Die Idee der Planbarkeit setzt positivistische Paradigmen und mechanistische Organisationsbilder und die Annahme direkter Steuerbarkeit voraus.
- <sup>11</sup> Für einen Überblick hinsichtlich der Werte, Prinzipien, Techniken und Methoden von Scrum siehe zum Beispiel Preußig, J. 2015: Agiles Projektmanagement – Scrum, Use Cases, Task Boards & Co. Freiburg.
- <sup>12</sup> Sutherland, J. 2015: 31
- <sup>13</sup> Sutherland, J. 2015: 41f.
- <sup>14</sup> Kieser, A. 1996: Moden & Mythen des Organisierens. Die Betriebswirtschaft 56(1): 21-40.
- <sup>15</sup> Es zeigt sich in der Managementpraxis, dass sich neben der oberflächlichen, modehaften Verwendung dieser Konzepte auch durchaus funktionale Anwendungen herauskristallisiert haben. So sind zum Beispiel aus dem Lean Management Werkzeuge entstanden, die vor allem in Produktionsunternehmen gute Dienste leisten können. Dies allerdings unter der Voraussetzung, dass die Grenzen der Ansätze und Werkzeuge im Auge behalten werden, die sich vor allem aus den grundlegenden Paradigmen und Organisationsbildern ergeben. Gleiches gilt – wie sich noch zeigen wird – zum Beispiel für den neueren Ansatz „Holacracy“ (siehe dazu: Robertson, B. J. 2016: Holacracy. The revolutionary Management System that abolishes Hierarchy. Penguin Random House, UK).
- <sup>16</sup> Laloux, F. 2015: Reinventing Organizations. München: 47.
- <sup>17</sup> Trotzdem sind diese Basisannahmen immer noch die Grundlage für die Managementpraxis und auch der Mainstreamforschung über Management, siehe dazu Hasenzagl, R. 2012.
- <sup>18</sup> Laloux greift eher auf psychologisch-menschenzentrierte Ansätze zurück, Organisationen als eigenständige soziale Gebilde sind bei ihm wenig erkennbar.
- <sup>19</sup> Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch der Untertitel, der einen „Leitfaden“ verspricht.
- <sup>20</sup> Robertson, B. J. 2016: 9ff.
- <sup>21</sup> Robertson, B. J. 2016: 203f.
- <sup>22</sup> Um hier die Notwendigkeit eines neuen Paradigmas nochmals deutlich zu machen, das sich fundamental von den Vorstellungen der Praxis und der Mainstreamforschung unterscheidet, sei nur erwähnt, dass anders als in den Naturwissenschaften die meisten Variablen in den Sozialwissenschaften nicht als real gegeben angesehen werden und kausale Zusammenhänge zwischen Variablen nicht sinnvoll gesetzmäßig formuliert werden können. Wohl kaum jemand hat ohne bewusstseinsweiternde Substanzen Normen einer Gruppe oder auch Eigenschaften einer Person tatsächlich gesehen oder gar vermessen, wie beispielsweise einen Ziegelstein.
- <sup>23</sup> Ohne hier näher darauf einzugehen, dieser Schluss lässt sich theoretisch begründen (Hinweis: Law of Requisite Variety von Ashby). Außerdem stützt der ständige Wechsel wenig komplexer und deshalb erfolgloser Managementmoden diesen Schluss. Diese Managementmoden beruhen auf alten Paradigmen und Organisationsbildern und liefern damit wieder die gleichen, alten Ergebnisse.
- <sup>24</sup> Luhmann, N. 1999: Soziale Systeme. 7. Auflage, Frankfurt am Main.
- <sup>25</sup> Von modebewussten ManagerInnen gequälte MitarbeiterInnen haben die ständige Anwendung des neuesten Veränderungsansatzes einmal sehr drastisch ausgedrückt: „Wir treiben jedes Jahr eine andere Sau durchs Dorf. Außer Geschrei und hin und wieder zerschlagene Töpfe bleibt dabei aber wenig übrig.“

## Angaben zu den AutorInnen

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl ist Studienleiter für systemisches Management an der AKAD University, private Hochschule in Stuttgart. Vorher war er Professor für Managementberatung und betreibt seit ca. 25 Jahren ein eigenes Beratungs- und Trainingsunternehmen.

Dr.<sup>in</sup> Karin Link ist wissenschaftliche Projektmitarbeiterin am Institute of Human Resource & Change Management an der JKU Linz. Vor ihrem Wechsel an die Universität war sie jahrelang selbständig in der IT-Branche tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind organisationale Spannungen und Paradoxien, Führung, Veränderungsmanagement sowie Lernen auf organisationaler und individueller Ebene (Fokus Führungskräfte und Kompetenzmanagement).