



Hans-Joachim Gergs/
Arne Lakeit/
Bodo Linke

Agilität braucht Stabilität

Was Unternehmen von Kampfflugzeugen, James Bond und Moses lernen können

Agilität ist gegenwärtig in aller Munde. Mit der Umstellung auf Agilität gewinnen Organisationen zwar enorm an Anpassungsfähigkeit, gleichzeitig entsteht aber ein Folgeproblem: Die soziale Integration der Organisation ist gefährdet. Agilität und Stabilität sollten daher nicht als getrennte Phänomene, sondern als zwei sich wechselseitig bedingende Spannungspole betrachtet werden. Die Aufgabe der Führung ist es, dieses Spannungsverhältnis zu managen.

disruptiv

(engl. disruptive = störend, unterbrechend)
Durch eine disruptive Innovation werden die Regeln einer Branche über den Haufen geworfen. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung des Internets. Solche Innovationen werden häufig von kleinen Unternehmen in Marktnischen entwickelt, werden dann aber zu einem dominierenden Marktfaktor und verdrängen etablierte Unternehmen.

Agilität

Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, indem es diese Veränderungen möglichst rechtzeitig antizipiert und sein Geschäftsmodell und seine Arbeitsprozesse darauf ausrichtet.

*»Zwei Dinge sollten Kinder von ihren Eltern bekommen: Wurzeln und Flügel«
(Johann Wolfgang von Goethe)*

Mit Wandel umzugehen ist seit jeher eine zentrale Herausforderung der Unternehmensführung. Die Geschwindigkeit des Wandels hat sich jedoch im letzten Jahrzehnt nochmals deutlich erhöht. Wir erleben im Zuge der Digitalisierung in vielen Branchen **disruptive** Umbrüche, deren Ausgang heute noch nicht absehbar ist. Daher gilt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich schnell oder gar vorausschauend auf sich verändernde Umweltbedingungen einzustellen, als der zentrale Erfolgsfaktor. So wird gegenwärtig viel über **Agilität** von Unternehmen dis-

kutiert. In der Unternehmenspraxis erlebte der Begriff zunächst in der Softwareentwicklung einen rasanten Aufschwung. Seit der Formulierung des »Agilen Manifests in der Softwareentwicklung« gibt es sogar eine Art Handlungsanweisung dazu.¹ Der Buchmarkt ist mittlerweile überschwemmt von Ratgeberliteratur zu agilen Methoden oder zu agilen Organisationsformen.²

In der gegenwärtigen Diskussion werden nur die positiven Aspekte agiler Organisationsformen beschrieben.

In der Praxis wie auch in der Forschung ist unbestritten, dass Unternehmen ein zunehmendes Maß an Flexibilität aufweisen müssen. Doch der vorherrschende Glaube an den neuen »agilen« Königsweg ist unserer Ansicht nach eine Illusion. In der gegen-

wärtigen Diskussion werden nämlich nur die positiven Aspekte agiler Organisationsformen beschrieben, die negativen und teils nicht beabsichtigten Folgeprobleme werden demgegenüber fast vollständig ausgeblendet. So zeigen neuere empirische Studien, dass »chronisch« agile Organisationen zur Desintegration und damit zu einem Rückgang ihrer Leistungsfähigkeit tendieren.⁴ Die zentrale Frage lautet damit: Wie können wir die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen steigern, ohne deren inneren Zusammenhalt zu gefährden? Oder wie es Hedberg, Nystrom und Starbuck bereits in den 1970er-Jahren plastisch formuliert haben: »How can organizations fly, without flying apart?«⁴

Wie viel Agilität verträgt ein Unternehmen?

Beginnen wir unsere Überlegungen über den Zusammenhang zwischen Agilität und Stabilität mit einer Analogie aus dem Bereich des Flugzeugbaus.⁵ Klassische zivile Flugzeuge zeichnen sich in der Luft durch ein Höchstmaß an Stabilität aus. Bei diesem Flugzeugtypus muss jede Richtungsänderung aktiv vom Piloten eingeleitet werden. Dabei sind die technischen Systeme so ausgelegt, dass sich Störungen nicht aufschaukeln und die Stabilität des Flugzeugs gefährden können. Moderne Kampfflugzeuge werden demgegenüber nach einer völlig anderen Konstruktionslogik gebaut, damit sie über eine extreme Wendigkeit bzw. Agilität verfügen. Sie werden aus diesem Grund mit maximaler Instabilität gebaut. Diese Bauweise hat zur Folge, dass Kampfflugzeuge eigentlich permanent im Absturz begriffen sind. Das geforderte Höchstmaß an Agilität bringt damit ein beträchtliches Folgeproblem mit sich. Um einen Absturz zu verhindern, sind mehrere Lenkbewegungen pro Sekunde notwendig. Um diese immense Anzahl an kleinen Lenkbewegungen zu koordinieren, verfügen moderne Kampfflugzeuge über ein hochkomplexes Steuerungssystem. Erst durch die fulminante Rechnerleistung des Bordcomputers wird es möglich, ein instabiles Flugzeug zu steuern und in der Luft zu halten.

Diese Analogie aus dem Flugzeugbau verdeutlicht, dass Agilität nicht ohne Nachteile zu haben ist. Mit der Umstellung auf Agilität ist zwar ein immenser Zuwachs an Anpassungsfähigkeit verbunden, gleichzeitig schiebt sich jedoch ein Folgeproblem in den Vordergrund: die Re-Stabilisierung. Beim Kampfflugzeug vollbringt das technisch ausgeklügelte Flight-Control-System diese Leistung. Es stellt sich sogleich die Frage, wie vermögen Unternehmen die Re-Stabilisierung einer agilen und da-

mit tendenziell instabilen Organisation zu gewährleisten?

Doch werfen wir zur Klärung dieser Frage zunächst einen Blick auf neuere Forschungsergebnisse zum Zusammenhang von Agilität und Stabilität. Interessant ist die Studie von Stadler und Wältermann⁶, die sogenannte Jahrhundert-Champions untersucht haben, also Unternehmen, die es geschafft haben, über mehr als 100 Jahre hinweg wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Ihren Ergebnissen zufolge scheint die Innovationsfähigkeit nicht der zentrale erklärende Faktor für das lange Überleben dieser Unternehmen zu sein. Die beiden Forscher kommen zu dem interessanten Befund: »Die Jahrhundert-Champions in unserer Studie sind innovativ. Dies trifft jedoch auch für eine Reihe der Vergleichsunternehmen zu. Was die Spitzenunternehmen von den Vergleichsunternehmen hingegen unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, intelligent konservativ zu agieren, d. h. bei aller Anpassung die Kultur und Identität des Unternehmens zu wahren bzw. evolutionär zu verändern.«⁷ Die Stärke der Jahrhundert-Champions ist also, dass sie die Balance zwischen Identität und Erneuerung wahren. Diesen Zusammenhang bestätigt auch die Untersuchung von Simon, Groth und Wimmer⁸ über Erfolgsmuster von langlebigen Familienunternehmen. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass es diesen Unternehmen über Generationen hinweg gelingt, »diejenigen Werte zu vermitteln, die über finanzielle Gewinnerwartungen und -versprechen hinaus sinnstiftend für das Unternehmen wirken.«⁹ Diese Unternehmen schaffen es also, die eigene Identität in einem dynamischen Unternehmensumfeld weitgehend zu bewahren.

Auch die Ergebnisse der Studie von Probst und Raisch¹⁰ weisen in diese Richtung. Diese haben die 100 schwersten Unternehmenskrisen zwischen 2000 und 2005 untersucht und kommen zu dem Ergebnis, dass exzessiver Wandel ein bedeutsamer Auslöser von Unternehmenskrisen ist. Ein typisches Beispiel ist der Technologiekonzern ABB. Nach 60 Übernahmen in unterschiedlichsten Branchen und einem wahren Restrukturierungsrausch ist vom einstigen Vorzeigeunternehmen der 1990er-Jahre ein verzettelter, heimatloser Konzern übrig geblieben. Die ständigen Richtungswechsel und der radikale Umbau führten zu einem kompletten Verlust der Identität des Unternehmens. Auch Collins zeigt in seiner beeindruckenden Untersuchung »The fall of the mighty«, wie selbst große Unternehmen angesichts drohender Krisen in einen Veränderungsaktionismus verfallen, im Rahmen dessen Führungskräfte wie auch Geschäftsmodelle mit zunehmender Dynamik ausgetauscht werden, wodurch sich die Situation des Unternehmens weiter

Der langjährige Erfolg von James Bond

»Geschüttelt, nicht gerührt«, rasante Fahrzeuge, Uhren mit Sprengfunktion, attraktive Bond-Girls – all das lässt unweigerlich auf den berühmtesten Geheimagenten der Filmgeschichte schließen: James Bond. Aber obwohl vieles über die Jahrzehnte hinweg gleich geblieben ist, wird bei näherer Betrachtung deutlich, wie sich der jeweilige Zeitgeist in den unterschiedlichen Filmen spiegelt. Werner Greve hat diesen scheinbar widersprüchlichen Zusammenhang in seinem Buch »James Bond 007. Agent des Zeitgeistes« eindrucksvoll herausgearbeitet.¹¹ Wenn man die letzten Bond-Filme (mit Daniel Craig) mit den ersten Filmen (mit Sean Connery) vergleicht, dann wird schnell deutlich, wie stark sich die Filmfigur verändert hat. Diese Anpassungsfähigkeit zeigt sich am Wandel der Gegner. Anfangs entspricht das Gut/Böse-Schema noch den Fronten des Kalten Kriegs. Später geht die Bedrohung von Größenwahnsinnigen Privatpersonen aus. Die Entspannungspolitik erreicht ihren Höhepunkt, als Bond in »Octopussy« sogar mit einem Leninorden ausgezeichnet wird. Nach dem Zerfall des Ostblocks wird das organisierte Verbrechen zum Hauptgegner. Auch das Frauenbild hat sich über die Jahre grundlegend verändert. Insgesamt steigt die Qualifikation der Frauen in den Bond-Filmen kontinuierlich an. In dem 1979 erschienene Film ist seine Kollegin bereits promoviert und damit erstmals höher qualifiziert als der Titelheld selbst. Richtig angekommen ist die Emanzipation in den 1990er-Jahren, als Bond mit Judi Dench in der Rolle von »M« eine weibliche Chefin bekommt. Doch trotz dieser kontinuierlichen Anpassung an den Zeitgeist sind die Bond-Filme in einem ebenfalls ganz außergewöhnlichen Maße konstant dieselben (»identisch«) geblieben.¹² Greve beschreibt diese Mischung von identitätsstiftender Stabilität und Anpassungsfähigkeit als die Erfolgsformel der Bond-Filme. Er spricht in diesem Zusammenhang von fluider Identität.

verschlechtert.¹³ Dies verdeutlicht, dass »chronisch« agile Unternehmen auf lange Sicht gesehen ihre Leistungsfähigkeit einbüßen können.

Die Identität steht für einen nicht verhandelbaren Kern der Organisation und bildet die Grundlage für Flexibilität.

Dieser Zusammenhang wird auch durch Untersuchungen zu agilen Unternehmen aus der IT-, Medien- und Internetbranche bestätigt. Agilität und Stabilität scheinen sich diesen Studien zufolge nicht grundlegend auszuschließen. Nach den empirischen Erkenntnissen von Hatum und Pettigrew¹⁴ verfügen stark anpassungsfähige Unternehmen zugleich über eine starke Identität. Zu einem ähnlichen Befund kommt Rita McGrath¹⁵. Langfristig erfolgreiche Unternehmen sind ihren Untersuchungsbefunden zufolge sowohl »rapid adopters« als auch »champions in stability«. Diese Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht in revolutionärer Weise alles infrage stellen, sondern permanent in Bewegung bleiben und sich eher evolutionär an sich verändernde Marktbedingungen anpassen. Eine starke Identität scheint also kein hemmender Faktor, sondern ein geradezu begünstigender Faktor für Langlebigkeit zu sein. Da die

Identität Gewissheit über einen nicht verhandelbaren Kern der Organisation gibt, so die These, ist sie gewissermaßen die Grundlage für Flexibilität und Agilität. Damit wird in langfristig erfolgreichen agilen Unternehmen das oben beschriebene Problem der Re-Stabilisierung nicht auf der Ebene von Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen gelöst, sondern auf der Ebene von Normen, Werten, also von Kultur und Identität.¹⁶

Den Zusammenhang von Agilität und Stabilität neu denken

Die Forschungsbefunde verdeutlichen, dass wir das Verhältnis von Stabilität und Agilität aus einer neuen Perspektive betrachten müssen. Unternehmen stehen nicht nur vor dem Problem der ständigen Anpassung an sich verändernde Umwelтанforderungen (Adaption), sondern müssen parallel hierzu auch die soziale Integration der Organisation sichern (Stabilisierung). Das Management muss daher gleichzeitig stabilitäts- und veränderungsorientiert handeln. Diese Anforderung scheint zunächst widersprüchlich zu sein, weshalb man von einem Agilitäts-Stabilitäts-Paradox sprechen kann. Moshe Farjoun fordert aus diesem Grunde, die dualistische Betrachtungsweise von Agilität und Stabilität aufzugeben. In seinem viel beachteten Aufsatz »Beyond dualism: stability and change as a duality«¹⁷ arbeitet Farjoun heraus, dass Wandel und Stabilität als zwei Seiten der gleichen Medaille betrachtet werden müssen. Er zeigt auf, dass Organisationen, wie High Reliability Organizations (etwa Atomkraftwerke, Spaceshuttles oder Flugzeugträger), die unter höchst unsicheren Ausgangsbedingungen eine hohe Output-Stabilität sichern müssen, nach den gleichen Prinzipien operieren, wie z. B. Unternehmen in hochdynamischen Märkten (Software- und IT-Unternehmen etc.). Farjoun arbeitet heraus, dass Stabilität die Grundlage von Veränderungsfähigkeit ist.

Das Management muss gleichzeitig stabilitäts- und veränderungsorientiert handeln.

Mit dem Zusammenhang von Stabilität und Wandel hat sich bereits in den 1950er-Jahren Talcott Parsons¹⁸ – einer der großen Soziologen seiner Zeit – beschäftigt. Auf der Grundlage von empirischen Ergebnissen aus der Kleingruppenforschung hat Parsons mit dem AGIL-Schema ein ausgefeiltes theoretisches Modell dazu entwickelt. Er hat in seinen Studien festgestellt, dass die von ihm untersuchten Kleingruppen nur dann dauerhaft bestanden, wenn sie vier grundlegende Funktionen erfüllten:

1. Adaptation (Anpassung/Zukunftsbezug): Die Fä-

higkeit eines sozialen Systems, auf die sich ändernden äußeren Bedingungen zu reagieren und sich entsprechend anzupassen.

2. *Goal Attainment* (Zielverfolgung/Zukunftsbezug): Die Fähigkeit eines sozialen Systems, eigene Ziele zu definieren und zu verfolgen (langfristige Programme und Strategien).
3. *Integration* (Eingliederung/Gegenwartsbezug): Die Fähigkeit eines sozialen Systems, Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) im Inneren herzustellen und abzusichern (Rollen, Positionen, Arbeitsorganisation etc.).
4. *Latency bzw. Latent Pattern Maintenance* (Aufrechterhaltung/Gegenwartsbezug): Die Fähigkeit eines sozialen Systems, zur dauerhaften Gewährleistung seiner inneren Ordnung grundlegende Werte und Normen auszubilden und aufrechtzuerhalten (Identität, Kultur).

Während »Adaptation« und »Goal Attainment« für Anpassung und Veränderung eines sozialen Systems stehen (Agilität), sichern »Integration« und »Latency« die Ordnung, die Normen und Werte des Systems (Stabilität). Nach Parsons sind alle vier Funktionserfordernisse gleich wichtig und beeinflussen sich nicht nur gegenseitig, sondern sind vielmehr wechselseitig aufeinander angewiesen. Parsons bezeichnet diesen Zusammenhang als »double interchange«. Eine Funktion kommt damit dauerhaft nicht ohne die andere aus. Anders formuliert: keine Agilität ohne Stabilität und keine Stabilität ohne Agilität. Problematisch dabei ist, dass sich die vier Funktionserfordernisse mitunter nicht leicht in Einklang bringen lassen, da sie in einem Widerspruch zueinander stehen. Es geht nach Parsons also darum, den Prozess der Abstimmung unter den vier Funktionserfordernissen kontinuierlichen in Gang zu halten. Geschieht dies nicht, ist der Bestand der Organisation auf Dauer gefährdet.

Dies heißt nicht, dass alle vier Funktionsprobleme immer in genau dem gleichen Umfang und mit der gleichen Energie bearbeitet werden müssen. Zu einem bestimmten Zeitpunkt der Entwicklung einer Organisation kann bzw. muss die Führung ein bestimmtes Funktionsproblem prioritär behandeln. So muss z. B. das Management eines Start-ups den Fokus seines Handelns zunächst ganz eindeutig auf »Adaptation« und »Goal Attainment« legen, ohne jedoch die beiden anderen Funktionserfordernisse völlig aus dem Blick zu verlieren. Wichtig dabei ist, dass es beim »Auspendeln« der vier in sich widersprüchlichen Funktionserfordernisse keinen archimedischen Punkt, keine »vernünftige Mitte« gibt. Es gibt also kein richtiges Verhältnis zwischen den Funktionserfordernissen, sondern nur die Paradoxie, dass man immer alle vier benötigt und

Die Moses-Methode

Moses stand als einer der ersten Changemanager der Geschichte vor dem eben beschriebenen Ur-Problem aller Veränderer: Wie kann man einen tiefgreifenden Wandel anstoßen, ohne dabei die Identität einer Gruppe zu zerstören? Moses schlug hierzu einen interessanten Weg ein. Er war kein Innovator, der den kulturellen Erfahrungsschatz der Israeliten einfach ignorierte und ihnen entgegenrief: »Vergesst alles, was gewesen ist! Wir werfen alles über Bord, fangen noch mal von vorn an und ziehen in die Wüste«. Sein Erfolgsgeheimnis bestand vielmehr darin, einen weiten interpretativen Bogen zu spannen, der die Vergangenheit mit der Zukunft verbindet.¹⁹ Kurzum: Er beherrschte die Kunst, Altes mit Neuem zu verbinden – und genau das können wir von Moses lernen.

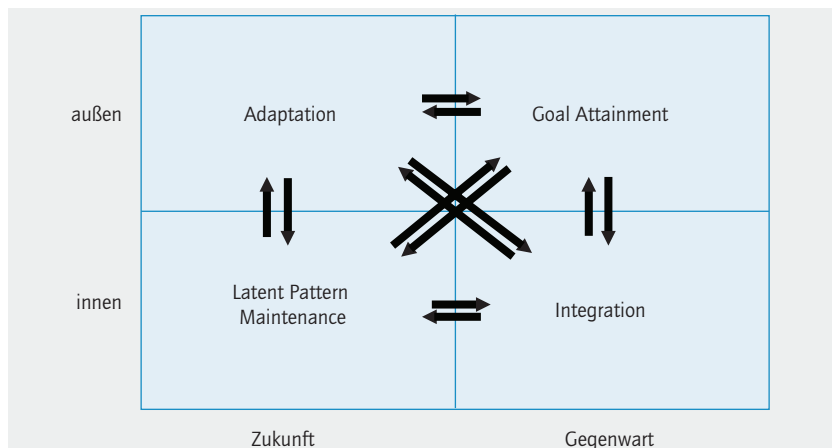
Moses bezieht die anstehende Veränderung ausdrücklich auf die gewachsene Identität der Israeliten. So interpretiert Moses den Auszug aus Ägypten nicht als einen kulturellen Neustart, sondern vielmehr als eine kulturelle Anknüpfungsleistung an die Vergangenheit. »Sein Geschick besteht darin, dass er in der Lage ist, diese Vergangenheit für die Zukunft zu mobilisieren. Er legt die alte Größe der Israeliten nicht als Nostalgie aus, sondern als den Auftrag, aktuelle Herausforderungen offensiv aufzugreifen, um die alten Verheißungen in neue Größe zu verwandeln.«²⁰

Die Moses-Geschichte ist damit ein eindrückliches Beispiel für die Mobilisierung einstiger Verheißungen für zukünftige Herausforderungen. Der kulturelle Bezug des Neuen zum Alten wird dabei durch Symbole ausgedrückt. Die Bundeslade und die Stiftshütte sind sichtbare Zeichen des erneuerten Bundes mit Gott und zugleich Zeichen einer Neuinterpretation der Vätertradition. »Die Wahl solcher Symbole, die Brücken zwischen dem tradierten Verständnis und der Interpretation des Neuen zu schlagen vermögen, ist ein wichtiger Beitrag, um einer Gemeinschaft das gute Gefühl zu geben, sie verstehe sich nicht nur in der Rückschau, sondern auch im Ausblick.«²¹ Moses legte die Realität so aus, dass die Identität der Israeliten nicht verloren ging. Im Gegenteil: Einen großen Teil seiner Führungsarbeit verwendete er auf die Sicherung dieser Identität.

doch nicht alles zugleich bearbeiten kann. Diese fortlaufende Ausbalancierung ist damit die zentrale Aufgabe der Führung.²²

Folgt man den Überlegungen von Farjoun und Parsons, so sind Stabilität und Wandel zwei voneinander abhängige Phänomene und stehen in einem dialektischen Verhältnis zueinander. Stabilität schränkt Wandel einerseits zwar ein, ist aber andererseits auch die Grundlage von Wandel und ermög-

Abb. 1 Das AGIL-Schema von Talcott Parsons



Impulse für die Praxis

- Behalten Sie immer im Blick, dass ein höheres Maß an Agilität ein nicht gewolltes Folgeproblem nach sich zieht: die Desintegration der Organisation.
- Reden Sie über Wandel, aber auch darüber, was nicht verändert werden soll, also über das, was Sie bewahren und erhalten möchten.
- Die Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gelingt nur, wenn Sie sich bewusst und regelmäßig mit der Identität der eigenen Organisation auseinandersetzen. Die kontinuierliche Reflexion der Unternehmensidentität ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- Betrachten Sie Agilität und Stabilität nicht als Gegensätze, sondern als zwei sich gegenseitig bedingende Spannungspole. Es geht nicht darum, die Spannungspole in die »richtige« Balance zu bringen, sondern vielmehr darum, sie dynamisch und variabel zu fokussieren.

licht ihn erst. Es geht also darum, Gegenpole nicht als Widersprüche, sondern als Spannungspole zu betrachten, die aufeinander bezogen werden müssen.

Dynamische Balance von Stabilität und Wandel

Die Idee der dynamischen Balance von Stabilität und Wandel ist alles andere als neu. Nicht nur Parsons, sondern nach ihm viele andere Forscher haben bereits vor Jahrzehnten diesen Zusammenhang herausgearbeitet.²³ In einer Zeit der zunehmenden Dynamik in Wirtschaft und Gesellschaft hat dieses Wechselverhältnis unserer Ansicht nach aber eine neue Qualität bekommen. Denn das Spannungsverhältnis zwischen diesen beiden Polen wird gegenwärtig immer größer. Dies wird jedoch in der praxisnahen Literatur zum Thema Agilität nicht thematisiert. Es wird unterschlagen, dass die solchermaßen »agilisierten« Organisationen nur durch ein re-stabilisierendes komplexes Flight-Control-System dauerhaft überleben können. Wie dieses stabilisierende Flight-Control-System konzipiert sein muss, darüber lesen wir derzeit wenig.

Führungskräfte sollten die anstehende Veränderung auf die gewachsene Identität der Organisation beziehen.

Nun stellt sich die Frage, welche Bedeutung dies für das Handeln von Führungskräften hat. Hierzu möchten wir zum Schluss einige Denkanstöße geben:

1. Führungskräfte dürfen gerade in Zeiten großer Veränderungen nicht nur verkünden, was sich alles ändern muss. Sie sollten bei der Suche nach dem Neuen immer auch im Blick behalten, dass die Kultur eines Unternehmens vom Be-

stand historischer Erfahrungen lebt. Sie sollten daher die anstehende Veränderung ausdrücklich auf die gewachsene Identität der Organisation beziehen und damit einen Bogen zwischen der Vergangenheit und der Zukunft spannen. Hier können Führungskräfte von der Moses-Geschichte lernen. Das Geschick von Moses bestand gerade darin, dass er in der Lage war, Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft aneinander anschlussfähig zu machen.

2. Diese Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft kann nur gelingen, wenn sich Führungskräfte bewusst und regelmäßig mit der Identität der eigenen Organisation auseinandersetzen. Diese ständige Arbeit an der Identität wird damit zu einer der zentralen Herausforderungen der Führungsarbeit. Führungskräfte sollten sich verstärkt Zeit dafür nehmen, diese kontinuierliche Identitäts- und Kulturarbeit in den Unternehmen anzuleiten.
3. Die große Herausforderung für Führungskräfte besteht also gegenwärtig darin, im Sinne des AGIL-Schemas von Parsons die sich gegenseitig bedingenden Spannungspole zwischen Agilität und Stabilität dynamisch zu managen. Doch noch immer tun sich Führungskräfte mit dem Umgang der damit verbunden Paradoxien und Widersprüchen schwer. Dies mag einen kulturellen Hintergrund haben. Während es dem westlichen Denken schwerfällt, die Einheit von Gegensätzen zu akzeptieren, ist diese Idee z. B. im taoistischen Denken tief verwurzelt. Nach der taoistischen Philosophie enthält jedes Phänomen sein Gegenteil, ja bringt es sogar hervor.²⁴ Die taoistische Philosophie des alten Chinas lehrte, dass der Gang der Natur sich in einem ständigen Fluss befindet und auf Ganzheit beruht, die durch das dynamische Ineinanderwirken von Wandel und Stabilität bestimmt wird.²⁵ Nehmen wir diese Idee ernst, müssen wir unser Denken über Wandel und Veränderung radikal ändern. Die Studien von Sull²⁶ und Lewis²⁷ unterstreichen, dass westliche Führungskräfte hier von asiatischen Führungskräften lernen können. Der Umgang mit Paradoxien und Widersprüchen muss daher als ein zentraler Bestandteil in die Führungskräfteentwicklung integriert werden.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Agilität – Definition der Autoren

disruptiv – Fleig, J.: 3 Beispiele für eine disruptive Innovation (<http://www.business-wissen.de>), <https://tinyurl.com/y8kutk44> (letzter Zugriff: 10.7.2018).

Anmerkungen

- 1 Aus der Perspektive der Organisationstheorie handelt es sich bei Agilität um kein neues Thema. Bereits in den 1960er-Jahren beschäftigten sich eine ganze Reihe von

Zusammenfassung

Mit Wandel umzugehen ist seit jeher eine zentrale Herausforderung der Unternehmensführung. Die Geschwindigkeit des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft hat sich jedoch im letzten Jahrzehnt erneut erhöht. Daher ist Agilität gegenwärtig in aller Munde. Doch der wachsende Glaube an den neuen »agilen« Königsweg zur optimalen Organisation ist eine Illusion. Am Beispiel der Konstruktion moderner Kampfflugzeuge wird deutlich, dass Agilität ein zentrales Folgeproblem nach sich zieht: die Re-Stabilisierung der nun extrem wendigen Flugzeuge. Dauerhaft agile Organisationen tendieren also zur Desintegration und Selbstauflösung. Agilität und Stabilität dürfen nicht als zwei getrennte Phänomene, sondern müssen eher als zwei wechselseitig bedingende Spannungspole betrachtet werden, die die Führung dynamisch managen muss, um sie produktiv nutzen zu können. Dies erfordert viel Reflexion und eine kontinuierliche Arbeit an der Identität und der Kultur des Unternehmens – eine zentrale Führungsaufgabe der Zukunft.

Summary

Managing change has always been a central challenge for companies. However, the pace of change in the economy and society has increased again in the last decade. For this reason, agility is currently on everyone's lips. But the growing belief that agility leads the way to the optimal organization of the future is an illusion. The example of the construction of modern combat aircraft shows that agility entails a central consequential problem: the re-stabilization of the now extremely agile aircraft. This means that permanently agile organizations tend to disintegrate. However, agility and stability should not be seen as two separate phenomena, but rather as two mutually-dependent poles. Organizations must keep these two poles in a dynamic balance in order to be sustainably successful. This requires an increased level of reflection and continuous work on the identity and the culture of the company. This will become one of the central management tasks of the future.



Hans-Joachim Gergs
 Institut für Soziologie
 Friedrich-Alexander-Universität
 Erlangen-Nürnberg
 gergs@t-online.de



Arne Lakeit
 freier Berater und Coach
 arne.lakeit@web.de



Bodo Linke
 Synchronize-Consult GmbH
 bodo.linke@synchronize-consult.com

- Organisationsforschern mit adaptiven Organisationen. Diese Diskussion erfuhr in den 1980er-Jahren mit dem Konzept des Lean Management einen weiteren Aufschwung. In dieser Zeit begannen auch die ersten Diskussionen über das agile Projektmanagement, das dann in den 1990er-Jahren einen erheblichen Aufschwung im IT-Umfeld fand. Einen guten Überblick über die historische Entwicklung und den aktuellen Stand der Diskussion um Agilität findet sich bei Scheller, T.: Auf dem Weg zur agilen Organisation, München 2017.
- 2 Sutherland, J.: Die Scrum Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen, Frankfurt/New York 2015; Szollose, B.: Liquid Leadership. From Woodstock to Wikipedia – Multigenerational management ideas that are changing the way we run things, Austin 2011; Meyer, P.: The agility shift. Creating agile and effective leaders, teams, and organizations, Brookline 2015.
 - 3 Schreyögg, G./Sydow, J.: Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. In: Organization Science, 21. Jg., 2010, H. 6, S. 1251–1262.
 - 4 Hedberg, B./Nystrom, P./Starbuck, W.: Camping on Seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. In: Administrative Science Quarterly, 21. Jg., 1976, S. 41–65.
 - 5 Krusche, B.: Im Sturzflug. Überlegungen zur Aerodynamik (post-)moderner Organisationen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 79. Jg., 2010, H. 3, S. 172–179.
 - 6 Stadler, C./Wältermann, P.: Die Jahrhundert-Champions. Das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 81. Jg., 2012, H. 3, S. 156–160.
 - 7 Stadler, C./Wältermann, P.: a. a. O. S. 157 f.
 - 8 Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T.: Mehr-Generationen-Familienunternehmen, Heidelberg 2005.
 - 9 Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T.: a. a. O., S. 249.
 - 10 Probst, G./Raisch, S.: Die Logik des Niedergangs. In: Harvard Business Manager, 2004, H. 3, S. 37–45.
 - 11 Greve, W.: James Bond 007. Agent des Zeitgeistes, Göttingen 2012.
 - 12 Greve, W.: a. a. O., S. 57.
 - 13 Collins, J.: How the mighty fall, London 2009, S. 83–85.
 - 14 Hatum, A./Pettigrew, A./Michelini, J.: Building organizational capabilities to adapt under turmoil. In: Journal of Change Management, 10. Jg., 2010, H. 3, S. 257–274.
 - 15 McGrath, R.: The end of competitive advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business, Boston 2013.
 - 16 Schreyögg, G./Sydow, J.: a. a. O., S. 1255.
 - 17 Farjoun, M.: Beyond Dualism: Stability and change as duality. In: Academy of Management Review, 35. Jg., 2010, H. 2, S. 202–225.
 - 18 Parsons, T.: The Social System, London 1952.
 - 19 Fischer-Appelt, B.: Die Moses Methode. Führung zu bahnbrechendem Wandel, Murmann 2005, S. 123 ff.
 - 20 Fischer-Appelt, B.: a. a. O., S. 130.
 - 21 Fischer-Appelt, B.: a. a. O., S. 131.
 - 22 Eine zusammenfassende Darstellung findet sich bei Gergs, H.-J.: Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für eine neues Change Management, Weinheim 2016, S. 135 ff.
 - 23 Eine umfassende Zusammenfassung der wissenschaftlichen Diskussion zum Zusammenhang von Wandel und Stabilität findet sich bei Saboohi, N./Saboohi, S.: Revisiting organization change: Exploring the paradox of managing continuity and change. In: Journal of Change Management, 11. Jg., 2011, H. 2, S. 185–206.
 - 24 Jullien, F.: Stille Wandlungen, Berlin 2009; Marshak, R. J.: Lewin meets Confucius. A Re-View of the OD Model of Change. In: Journal of Applied Behavioral Science, 29. Jg., 1993, H. 4, S. 393–415; Trompenaars, F./Paud'Homme, P.: Managing Change across Corporate Cultures, Oxford 2004.
 - 25 Eine Zusammenfassung der wissenschaftlichen Diskussion zu diesem Thema findet sich bei Lewis, M. D.: Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. In: Academy of Management Review, 25. Jg., 2000, H. 4, S. 760–776.
 - 26 Sull, D. N.: Made in China. What western managers can learn from trailblazing chinese entrepreneurs, Boston, Massachusetts 2005.
 - 27 Lewis, M. D.: a. a. O., S. 762 f.