

Agilität in Organisationen – Beschleuniger oder Bremsklotz?

Anela Gantenbein, EMBA, B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften, Soziologie, M.A. Wirtschaftspsychologie

Agilität gilt nicht nur als das Zauberwort im Projektmanagement, auch im Kontext moderner Organisationen und Führungsprinzipien wird immer wieder von ihr gesprochen. Sie verspricht Reaktionsfähigkeit, Innovationskraft und Bürger-/Kundennähe – alles, was Verwaltungen und Unternehmen in einer volatilen, unsicheren und dynamischen Welt brauchen. Doch was als Heilmittel gedacht war, wird in der Praxis oft zur Bremse. Statt mehr Dynamik entsteht Chaos. Statt Motivation – Frust. Agilität, falsch verstanden, kann Organisationen nicht nur überfordern, sondern regelrecht lähmen.

Agilität wird heute fast inflationär verwendet: Agile Methoden, agile Teams, agile Führung – wer nicht agil ist, hat scheinbar schon verloren. Doch Agilität ist kein Selbstzweck. Sie ist ein Mittel zum Zweck und dann sinnvoll, wenn Unsicherheit, Komplexität und Veränderung dominieren. Doch genau hier beginnen die Probleme: Viele Organisationen «agilisieren» sich ohne klares Ziel. Sie implementieren Scrum, SAFe, bauen Tribes auf, schaffen Hierarchien ab, in der Hoffnung, dass sich dadurch alles von selbst verbessert.

Die Realität sieht oft anders aus. Hier zwei Beispiele aus der Praxis:

Beispiel 1: Die grenzenlose Selbstorganisation

Ein Unternehmen entscheidet, möglichst flache Strukturen zu bewahren und die Agilität zu erhöhen. Man setzt auf vollständige Selbstorganisation. Rollen werden verteilt, Teams entscheiden alles selbst. Doch es fehlt an Klarheit: Wer priorisiert? Wer setzt Grenzen? Wer löst Konflikte? Welche Rolle nehmen die Führungspersonen ein und wann fungieren diese als Eskalationsstufe?

Das Ergebnis: Endlose Abstimmungsrunden, diverse Versuche, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu schärfen, Entscheidungsstau, Mitarbeitende, die gar nicht agil und vollständig selbstorganisiert arbeiten möchten, und eine wachsende Unsicherheit, welche die Leistung hemmt. Ohne Richtung verläuft sich die Organisation im eigenen Freiheitsdrang.

Beispiel 2: Agilität in der kantonalen Informatik

Eine kantonale Informatikorganisation führt agile Frameworks ein. Jede Abteilung benennt nun «Product Owner», es gibt tägliche «Stand-Ups» und man arbeitet in zweiwöchigen «Sprints». Doch die Entscheidungen treffen weiterhin die übergeordneten Führungsinstanzen und Gremien. Budgets werden zu festen Terminen geplant und zentral vergeben. Und Veränderungen müssen über fünf Eskalationsstufen abgesegnet werden.

Das Ergebnis: Mitarbeitende sind verwirrt, Doppelstrukturen entstehen, und niemand weiss mehr, wer eigentlich wofür verantwortlich ist. Die Geschwindigkeit und die Produktivität sinken, die Frustration steigt.

Agilität entfaltet hier nicht die gewünschte Wirkung – im Gegenteil: Die Vorteile werden von den gegebenen Restriktionen und Rahmenbedingungen absorbiert.

Was Agilität wirklich braucht: Führung mit Haltung

Viele Missverständnisse entstehen, weil Agilität mit Führungsfreiheit verwechselt wird. Doch gerade in agilen Kontexten ist Führung nicht obsolet, sondern essenziell – allerdings in anderer Form.

Gute agile Führung bedeutet:

- Rahmen geben statt alles kontrollieren
- Verantwortung delegieren, ohne sich zu entziehen
- Personal befähigen, ohne es zu überfordern
- Transparenz schaffen, um Orientierung zu ermöglichen
- Entscheidungen ermöglichen, nicht blockieren
- Klarheit über Ziele und Prioritäten sichern

Ein agiles Team braucht ein klares «Warum», ein definiertes «Was» und Raum für das «Wie». Führungskräfte müssen also eher als Gärtner agieren, denn als Architekten: Sie schaffen die Bedingungen, damit Teams eigenständig gedeihen können – aber nicht ohne Pflege.

Agilität richtig gemacht: Drei Erfolgsprinzipien

1. Der Kontext entscheidet
 - Nicht jede Organisation muss radikal agil werden. Agilität macht dort Sinn, wo sich Kundenbedürfnisse oder Marktbedingungen schnell ändern.
 - In stabilen Umfeldern reichen oft klassische Prozesse. «Agile Reife» bedeutet vor allem, kontextsensibel zu handeln.
2. Struktur folgt Verantwortung
 - Agilität funktioniert nur, wenn die Strukturen dazu passen.
 - Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein – auch (oder gerade) in agilen Setups.
3. Führung entwickelt sich mit
 - Agile Organisationen brauchen Führungskräfte, die sich selbst reflektieren, loslassen können und in der Lage sind, Komplexität auszuhalten.
 - Der Wandel beginnt bei der Haltung – nicht beim Organigramm.

Fazit: Agilität ist kein Allheilmittel

Agilität kann Grossartiges bewirken, wenn sie richtig eingesetzt wird. Doch falsch verstanden, verkehrt sich ihre Wirkung ins Gegenteil: in Unsicherheit, Entscheidungsstau, Produktivitätsverluste und Demotivation. Der Unterschied liegt nicht in Methoden oder Frameworks, sondern in der Klarheit von Ziel und Haltung der Führung.

Wer Agilität als Einladung zur echten Veränderung versteht – nicht als Etikett –, kann seine Organisation wirklich transformieren. Wer sie als Modeerscheinung nutzt, riskiert, die Organisation zu lähmen.