



# Wie agil können Unternehmen sein?

Interview mit Mag. Dr. Thomas Würzburger, Business-Experte und Speaker.

Von Alfred Biel

**Biel:** In der derzeitigen Führungs- und Organisationsdiskussion ist die Agilität als Begriff und Konzept fast in aller Munde, beinahe eine Zauberformel. Dabei handelt es sich – wie wir wissen – durchaus nicht um eine neue Idee. Das Adjektiv „agil“ wurde bereits im 17. Jahrhundert gebraucht im Sinne von beweglich oder geschäftig, aber auch „leicht zu führen“ (Duden: Das Herkunftswörterbuch, Berlin 2020). Agilität als etwas Wiederentdecktes zur richtigen Zeit oder eher kreatives Methoden-Marketing?

**Würzburger:** Ja, agil zu sein ist hip, chic und modern – der Begriff ist aber definitiv **nicht neu**, wie Sie schon sagten. Ganz im Gegenteil: Agil war in seinen Ursprüngen eine unabhängige Wortschöpfung, wenngleich sich die noch ältere, aus dem lateinischen Wort „agilis“ hergeleitete Bedeutung, „von großer Beweglichkeit zeugend, regsam, wendig“, ebenfalls mit dem heutigen Verständnis von Agilität weitgehend deckt. Einige Basiskonzepte von Agilität konnten bereits in den 1990er Jahren, als die Manager-Welt begann, über Agilität zu sprechen, eine langjährige Historie aufweisen.

**Biel:** Agilität ist als Begriff und Konzept schon lange geläufig und verbreitet, dennoch aktuell auch ein notwendiger und berechtigter Ansatz?

**Würzburger:** Agilität hat in der Wirtschaftswelt von heute natürlich seine Berechtigung, da sie ja **auf hohe Anpassungsfähigkeit** bei schwer vorhersehbarer, unsicherer Planung abzielt.

**Biel:** Und wie ordnen Sie die intensive und manchmal auch schrille Diskussion um dieses Konzept ein?

**Würzburger:** Was mich etwas stört, ist **der Hype**, der daraus gemacht wurde. Sie wird nicht nur neu entdeckt und auch offensiv vermarktet, sondern dem Trend wird m.E. oft blauäugig oder gar blind gefolgt.

**Biel:** Hierzu möchte ich beispielhaft einen Blick in die Fachliteratur werfen. „Dabei handelt es sich um einen vielschichtigen und inzwischen schillernden Begriff“, wie wir beispielsweise in einem führenden Lehr- und Managementbuch lesen (Vahs, Dietmar: Organisation, 10. Auflage, Stuttgart 2019, S. 546). Es liegen zahlreiche Buchveröffentlichungen zu diesem Thema vor, die aber oft relativ umfangreich und nicht immer leicht zu lesen sind. Worum geht es im Kern bei agilen Konzepten?

**Würzburger:** Im Endeffekt geht es **immer um höchste Effizienz** bei kompletter Ausrichtung auf den Kunden in unsicherem, komplexem Umfeld. Das klingt aus Management-sicht natürlich gut und sinnvoll, es vergisst aber den (arbeitenden) Menschen. Denn alle Systeme brauchen ihre „**System-Erhalter**“, wenn sie länger Bestand haben wollen. Niemand kann aber ständig hohe Leistung in einem höchst volatilen und unsicheren Umfeld erbringen. Agile Systeme bauen zudem auf Selbstorganisation und Teamarbeit auf. Das heißt, sie brauchen in letzter Konsequenz arbeitende Menschen, die auch immer wieder in Teams ausgetauscht werden können, damit das jeweils effizienteste Vorgehen agil durchführbar bleibt.

**Biel:** Angesichts der langen Tradition dieses Konzeptes lässt sich vermuten, dass es auch eine systemtheoretische Grundlage gibt. Worauf baut die Agilität auf, worauf kann sie sich stützen, gibt es einen Ausgangspunkt?

**Würzburger:** Eines der wesentlichsten Grundkonzepte war das **Agil-Schema nach Talcott Parsons** aus den 1950iger Jahren. Parsons systemtheoretisches Modell befasste sich mit der grundsätzlichen Frage, welche Aufgaben ein System erfüllen müsse, um seine Existenz im volatilen, komplexen Umfeld erhalten zu können. Er identifizierte **vier dafür notwendige Aufgaben:**

- 1.) **Adaption**, als die Fähigkeit eines Systems, sich an sich verändernde Bedingungen anzupassen.
- 2.) **Goal Attainment**, als das Setzen und Durchsetzen von Zielen.
- 3.) **Integration** als die Fähigkeit, Zusammenhalt her- und sicherzustellen.
- 4.) **Latency** als Potential, eine Übereinstimmung individueller und systembezogener Werte und Normen herzustellen und aufrechtzuerhalten.

Interessanterweise ergaben die vier Anfangsbuchstaben dieser Eigenschaften das **Wort „agil“**.

**Biel:** Was lässt sich zur weiteren Entwicklung sagen? Das Vorgehensmodell der Agilität kommt ursprünglich aus IT- und Softwareprojekten, wo es besonders auf Flexibilität, hohe Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit ankommt. Es drängt sich die Frage auf, wieweit lässt sich eine agile Vorgehensweise auf andere Bereiche oder gar auf das ganze Unternehmen übertragen?

**Würzburger:** Parsons Modell, das ich gerade angesprochen habe, wurde später in zahlreichen Konzepten aufgegriffen und weiterentwickelt, die überblicksmäßig in **vier Entwicklungsphasen** eingeteilt werden können.

- 1.) Agile Manufacturing
- 2.) Agile Software Development
- 3.) Agile Organization
- 3.) Agile Workforce

Sowohl Agile Manufacturing als auch Agile Software Development sind aber nur Teilkonzepte, die gelebte Agilität lediglich in ausgewählten Unternehmensbereichen mit sich bringen können. In der Praxis ist agiles Arbeiten in diesen Teilbereichen auch ganz gut etabliert. Tatsächlich sehen sich heute Unternehmen sogar immer mehr veranlasst, **ihre komplette Organisation agiler auszurichten**.

**Biel:** Welche charakteristischen Merkmale weist die Agilität auf, was macht Agilität aus? Wie lässt sich Agilität schlagwortartig kennzeichnen?

**Würzburger:** Im Zentrum stehen Themen wie

- Selbstorganisation,
- kontinuierliches Lernen,
- kollektive Entscheidungsfindung,
- Feedback und Lernschleifen,
- ein anderer Umgang mit Planung und
- mehr Nähe zum Kunden.

**Biel:** Und wie können Unternehmen diese Zielsetzungen, diese Eigenschaften und Verhaltensweisen auch erreichen und sichern?

**Würzburger:** Um das zu erreichen, können Unternehmen einerseits agile Methoden punktuell einsetzen oder aber auch ihr Betriebssystem komplett auf Agilität umstellen. Ansätze wie **Holokratie oder Soziokratie** versprechen diesen Umbruch, stoßen jedoch in der Praxis auf große Hürden.

**Biel:** Sie sprechen mit Holokratie einen Führungsstil an, der oft mit „Führen ohne Chef“ oder gar „Effektiv ohne Chef“ gekennzeichnet wird. Soziokratie ist eine Organisationsform, die konsequent auf Selbstorganisation beruht. Sie reißen erwartungsgemäß die „großen Hürden in der Praxis“ an. Können Sie uns dies näher konkretisieren?



## Summary

Das **94. Interview in der Reihe Experten-Interview** befasst sich mit einem Vorgehensmodell, das im Rahmen der digitalen Transformation fast zu einem Zauberwort geworden ist, – der Agilität, der agilen Führung und Organisation. Angesichts der weitreichenden Unsicherheit und der turbulenten Veränderungen stehen wir immer wieder vor neuen Ansätzen auf dem „Marktplatz“ der Systeme und Methoden. Die Agilität, die organisierte Flexibilität und die persönliche Selbstorganisation, sind derzeit in aller Munde. Vielfältigen Möglichkeiten und Vorteilen dieses Ansatzes stehen auch Begrenzungen und Probleme gegenüber. Dieser Beitrag skizziert dieses Konzept, hinterfragt und vermittelt Impulse, Agilität in Führung und Organisation ganzheitlich und auch kritisch zu reflektieren.



**Dr. Thomas  
Würzburger**

ist Jurist und Wirtschaftswissenschaftler und gilt als vorzüglicher Analytiker und humanistisch geprägter Denker. Seine Erfahrungen in verschiedenen Branchen und Funktionen prägten ihn zu einem angesehenen Businessexperten im deutschsprachigen Raum. Seine pointierten Vorträge und Trainings finden u.a. in verschiedenen Akademien und Hochschulen großen Anklang. Als Redner und Autor spricht er brisante Themen an, die Unternehmen, die Gesellschaft und die Wirtschaft bewegen.  
fidescum@thomaswuerzburger.com

**Würzburger:** Gerne. Wenn wir von „gewinnorientierten Unternehmen“ sprechen, dann müssen wir bspw. umgekehrt auch bei Verlusten von Verantwortlichkeiten und Haftungsfragen sprechen, die sich eben nicht so leicht in Teams transferieren und sozialisieren lassen. Diese Ansätze beruhen auf Annahmen und Voraussetzungen, **die aus meiner Sicht idealistisch sind.**

**Biel:** Heute stellt sich mehr und mehr die Frage, wie sich Unternehmen in einer beständig ändernden Welt zu rechtfinden können. Wir sprechen von einer VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität), um die sich schnell ändernde Geschäftswelt und die Herausforderungen für Unternehmen griffig zum Ausdruck zu bringen (vgl. Abb. 1). Was folgt nun aus der VUKA-Welt für Führung und Organisation? Welche Folgen sind zu ziehen?

**Würzburger:** Heute erkennen wir, dass sich viele Unternehmen in einer Übergangsphase befinden. Sie konfrontieren sich nicht mehr nur mit einer komplizierten, aber berechenbaren Umwelt, sondern erleben eine dynamische, ja komplexe Welt voller Überraschungen. Das erzeugt Handlungsdruck bei Verantwortlichen und erklärt, warum **Komplexität und Dynamik als die Nummer 1-Führungsthemen** bei Executive-Board-Mitgliedern weltweit gesehen werden.

**Biel:** Bedeutet dies, Agilität ist eine Reaktion auf die VUKA-Welt?

**Würzburger:** Agilität kann **eine mögliche Antwort auf VUKA** sein. Aus meiner Sicht kann es aber keine tragfähige Agilität ohne Stabilität in VUKA geben. VUKA ergibt für uns Menschen eine permanente Herausforderungszone. Das gilt sowohl für die individuelle Arbeit als auch speziell für Führung, die in solch einem dynamischen, unvorhersehbaren Umfeld weiterhin robust (von innen: Stabiles Ich) und anpassungsfähig (nach außen: Agiles Ich) bestehen will. Um anpassungsfähig bleiben zu können, braucht es aber spezielle Kompetenzen, die ich im persönlichen – wie etwa Resilienz und Durchhaltevermögen – und im sozialen Bereich definiere.

**Biel:** Bedarf es für die erfolgreiche Umsetzung und Nutzung des agilen Vorgehensmodells eines gewissen Reifegrades oder auch einer bestimmten Haltung? Den Freiheiten und Entfaltungsmöglichkeiten stehen hohe Anforderungen hinsichtlich des Engagements, der Verantwortung, der Fähigkeit und Bereitschaft zur Reflexion usw. gegenüber. Wie passt dies zusammen?

**Würzburger:** Die Frage, ob ein Manager und seine Mitarbeiter in der Lage sind, in einem agilen Arbeitsumfeld zu bestehen, hängt stark von deren Kompetenzen ab. Der arbeitende Mensch ist gefordert, sich mittels **Kompetenzaufbaus**, insbesondere im persönlichen und sozialen Bereich, ständig weiterzuentwickeln, um mög-

lichst robust und stabil zu bleiben und trotz VUKA agil wirken zu können.

**Biel:** Aber – können und wollen dies alle Menschen?

**Würzburger:** Ob ein Mensch auch willens ist, in einem agilen Arbeitsumfeld zu leben, ist nur individuell zu klären und kann/soll mit „Try and Error“ erprobt werden. **Ein Unternehmen ist jedenfalls nur so agil wie seine Mitarbeiter.** Aus dieser Erkenntnis entwickelte sich die inhaltliche Spezialisierung auf den agilen Menschen. Diese umfasst Themen aus der Motivationslehre, der Stressforschung, der Gesundheitsforschung, der Führungs- und Kompetenzforschung, des organisationalen Lernens und natürlich dem HR-Bereich.

**Biel:** Aus der Controller-Perspektive ist zu fragen: Gibt es einen engen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Mitarbeiter?

**Würzburger:** Ja, der kausale Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Belegschaft gilt natürlich auch im Bereich der Agilität. Wie allerdings die individuellen Wege in unserem digitalen, volatilen Zeitalter verlaufen, hängt signifikant von unserer eigenen Selbstkompetenz (Reifegrad) ab.

**Biel:** Bitte lassen Sie nachfassen und tiefer fragen: Welche Rolle spielt der Mitarbeiter in der Agilitäts-Diskussion? Was heißt dies beispielsweise für den Individualismus und die Erwartungen insbesondere der jüngeren Generationen Y und Z?

**Würzburger:** Erst nach der Jahrtausendwende ist der Mensch und damit auch die Führung in der Organisation wirklich in den Mittelpunkt der Agilitäts-Diskussion gerückt. Junge Y/Z-Generationen, der Einzug von Forschungsergebnissen aus der Neurologie und Psychologie und der Bedarf an Innovationsstärke und kreativem Potential ließen Wirtschaftstheoretiker und mittlerweile auch immer mehr Führungskräfte erkennen, **dass Mitarbeiter erst dann Höchstleistungen erbringen können**, wenn ihre wichtigsten Motive und Bedürfnisse weitgehend erfüllt werden.

**Biel:** Im Hinblick auf Ihre Ausführungen: Welche geistigen Bewegungen, Richtungen oder Tendenzen im Management beobachten Sie? Welche Zusammenhänge sind festzustellen?

**Würzburger:** Aktuell gibt es **zwei wesentliche Managementströmungen**. Weist der Weg einerseits in die Richtung des „Homo Effectivus“, wie von einigen maßgeblichen Managementberatern gefordert, dann wird – wenn sie gepaart ist mit der zweiten Strömung – „**der Agilitätsströmung**“ – in naher Zukunft eine große Welle wie ein Taifun auf uns hereinbrechen. Ich nenne sie die Entwicklungsphase 5: Agile Collaboration – Mensch und/oder Maschine!



**Dipl.-Bw. Fachjournalist  
(FJS) Alfred Biel**

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat in verantwortlichen industriellen Tätigkeiten umfangreiche betriebswirtschaftliche Erfahrung erworben, und über den Fachjournalismus vielfältige journalistische Kenntnisse und intensive Fachkontakte gewonnen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.  
alfred.biel@gmx.de

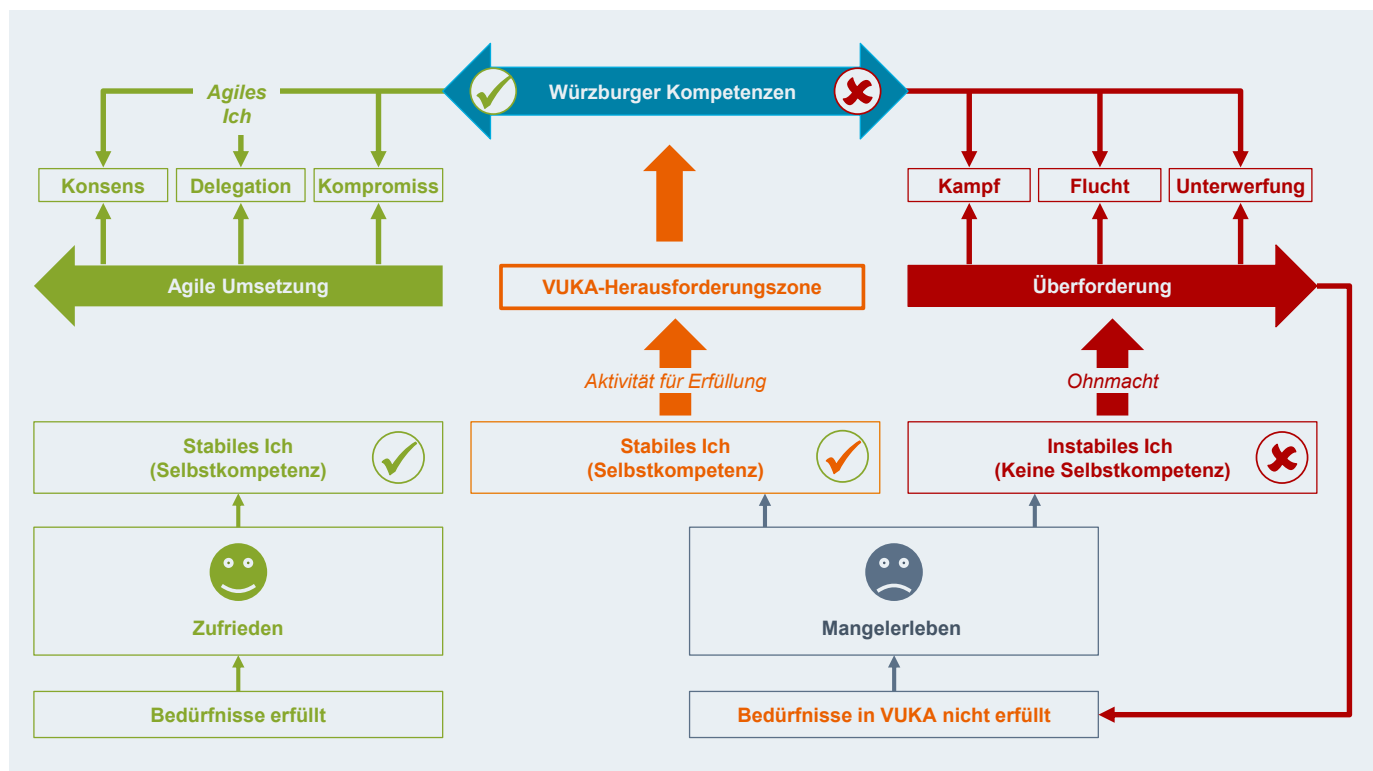


Abb. 1: Die Wege in der digitalen Transformation im VUKA-Sturm

**Biel:** Der „Homo effectivus“ wird immerhin mit dem bekannten Managementvordenker Fredmund Malik in Verbindung gesetzt. „Effektive Führung und wirksames Selbstmanagement“ sind offenbar die modernen Managementformeln. Sie verstehen sich auch als Humanist. Was bedeutet das, was Sie uns skizzieren bzw. was sich möglicherweise entwickelt?

**Würzburger:** Dies ist eine Vorstellung, die ich mir als Humanist nicht wünsche, die aber in einer komplett auf Effizienz ausgerichteten, agilen Arbeitswelt Realität werden wird – und dies findet immer noch kaum, zu wenig Beachtung, wie wir kritisch feststellen müssen.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns die Perspektive wechseln und alternativ denken: Welche Vision haben Sie von einer „guten Organisation“?

**Würzburger:** Mein Wunschbild der Organisation in Zukunft sieht anders aus – und viele einschlägige Diskussionen zielen in diese Richtung: In Zukunft geht es besonders darum, Organisationen als „Organismus, als lebendes System“ zu begreifen und zu gestalten. Denn, jeder Mensch entscheidet jeden Tag für sich selbst, was er/sie tut oder unterlässt. Führungspersonen können nicht immer direkt steuern, sie wirken viel mehr direkt und indirekt.

**Biel:** Leistungsfähigkeit ist ein Prinzip unserer Wirtschaft und Voraussetzung für Wohlstand. Die Eigenschaft, leistungsfähig zu sein, treibt viele Menschen an. Was bedeutet dies in Ihrem Ansatz?

**Würzburger:** Mit dem Fokus auf Leistungsfähigkeit geht es nicht mehr darum, den Menschen optimal einzusetzen und alles andere darum herum zu organisieren, sondern die höchstmögliche Leistungsfähigkeit von (agilen) Systemen im Zusammenspiel von Maschine und Team in VUKA dauerhaft zu gewährleisten, somit Prozesse und Strukturen entsprechend zu gestalten, um Agilität im vollendeten Sinne – also global und digital vernetzt – zu erreichen.

**Biel:** Sehen Sie den Menschen in vielen Managementkonzepten nur unzureichend berücksichtigt? Wo steht also der Mensch in diesen Überlegungen?

**Würzburger:** Diese vor allem von Managern und Managementberatern konstruierte Welt vergisst dabei den Faktor Mensch. Dem Faktor Mensch ist Fragilität angeboren und nicht Agilität. Der Mensch und die ihm umgebenden Systeme haben Grenzen.

**Biel:** Grenzen der Selbstorganisation und Selbstoptimierung? Sie sprechen in diesem

Zusammenhang auch von Agilitätsfallen, wie sich beim Studium Ihrer Veröffentlichungen zeigt.

**Würzburger:** Diese natürlichen Grenzen und konstruierten Fallstricke möchte ich in meinen Vorträgen und in meinem Buch „Agilitätsfalle“ aufzeigen.

**Biel:** Wo kann Agilität an Grenzen stoßen? Bitte nennen Sie uns einige Agilitätsfallen im Sinne Ihres Verständnisses.

**Würzburger:** Gerne. Ich unterscheide mehrere „Agilitätsfallen“. Ich möchte einige erwähnen und kurz beschreiben. Ich beziehe mich dabei u. a. auf meine Buchveröffentlichung „Die Agilitätsfalle“.

- **Die Beschleunigungsfalle:** Nicht jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ist dafür geschaffen und auch gewillt, selbstorganisiert zu arbeiten, sich immer wieder auf neue Teamarbeit einzulassen, regelmäßig Entscheidungen zu treffen und sich permanent weiterzuentwickeln und anzupassen.
- **Die Machtfalle:** Macht regiert – und das wird sie auch weiterhin. Wer im System Macht in den Händen hält, lässt diese nur ungern wieder los. Wir lassen uns blenden von weniger materialistischen Insignien der Macht und vergessen dabei, dass die Machtpyramide die gleiche geblieben ist.



- **Die Flexibilitätsfalle:** Fälschlicherweise glauben viele Unternehmen, dass sie entweder stabil oder flexibel und schnell sein könnten. Ich bin davon überzeugt, dass erst eine stabile Grundorganisation dem Unternehmen die Möglichkeit gibt, dort flexibel und schnell zu reagieren, wo es notwendig ist.
- **Konfliktfalle:** Teams kommen auch bei „New Work“ und agilen Arbeitsmethoden nicht darum herum, sich über den anderen zu ärgern, weil er etwa so detailverliebt ist und damit eigentlich den ganzen Prozess aufhält.
- **Die Führungsfalle:** Es ist ein Führungs-dilemma, das viele agile Teams scheitern lässt: Führungskräfte sind gleichermaßen überfordert mit der gewonnenen Freiheit wie ihre Mitarbeiter.
- **Die Fragilitätsfalle:** Die Sicherheit und Stabilität der Menschen gründet nämlich seit Jahrzehnten auf jenen Dingen, die Transformationsprozesse jetzt abschaffen: Hierarchie, Zuständigkeiten, Strukturen und Prozesse.
- **Die Zugehörigkeitsfalle:** Ehrgeizige Agilitätsbestrebungen ignorieren ein ganz wesentliches Grundbedürfnis von Menschen: Zugehörigkeit, das Dazugehören und die Verbundenheit.
- **Die Reifefalle:** Noch nie war Persönlichkeit so wichtig wie heute. Wenn die Verantwortung des Einzelnen steigt und Anweisungen und Kontrolle durch Vorgesetzte verschwinden, entsteht ein Vakuum, das nur durch Eigenverantwortung gefüllt werden kann.

**Biel:** Im Agilitätskonzept kommt es zu einem anderen Umgang mit der Macht, zu anderen Aufgabenverteilungen, klassische Bindungen werden gelockert etc. Kommt es wirklich zu einem betont rationalen, sach- und zielbezogenen Umgang im Unternehmen oder menscht es auch wie in klassischen Führungs- und Organisationsstrukturen?

**Würzburger:** Natürlich **menscht es auch** in diesen Organisationsformen. Teilweise entstehen hier sogar mehr Konfliktherde, da auch zusätzliche Subsysteme entstehen. Grundsätzlich bleibt aber die Pyramide der Macht unverändert. Es gibt in jedem System eine gewisse Struktur:

- Diejenigen, die **Macht über das System** entfalten können. Also die Machthaber, die die Spielregeln grundsätzlich aufstel-

len. In der AG etwa der Vorstand und in der GmbH die geschäftsführende Gesellschafterin.

- Dann gibt es immer die Machträger, die **Macht im System** haben.

**Biel:** Wollen Sie damit etwas über soziale Ebenen aussagen? Macht ist ein schwieriges Thema, das wir im Rahmen unseres Dialogs angemessen behandeln können. Und die Erscheinungsformen der Macht in den Unternehmen ist ebenso diffizil wie Notwendigkeit und Kontrolle der Macht. Was ist Ihnen wichtig?

**Würzburger:** Diese **Machtschicht** ist weniger transparent und kann sich mal mehr, mal weniger verteilen und zuletzt gibt es diejenigen, die **Macht durch das System erlangen**. Hier zählt weniger das Individuum als vielmehr das System. Last but not least gibt es noch die **System-Erhalter**. Die sind ganz unten, haben de jure und auch faktisch kaum bis gar keine Macht, diese werden aber von allen Machträgern gebraucht, da alle vom System leben. Die einen besser und die anderen weniger gut.

**Biel:** Der einzelne Mensch ist Ihnen „im System“ besonders wichtig?

**Würzburger:** Eine oft vernachlässigte Tatsache, die vielen erst durch „Corona“ demonstriert wurde und weder in der Agilitätsdebatte noch in der Homo Effectivus-Diskussion

zu kurz kommen sollte, denn es **darf immer nur um den einzelnen Menschen gehen und nicht um (logisch) konstruierte Managementwelten**, die (austauschbare) System-Erhalter erzeugen.

**Biel:** Wir leben in einer Zeit des gewaltigen Umbruchs. Da ist es notwendig, gelegentlich innezuhalten und zu reflektieren, was auf dem **Marktplatz der Methoden und Systeme** angeboten wird. Was bieten die „bestmöglichen Systeme und Methoden“ wirklich? Eine kritische Sicht von Führung und Organisation zeigt, dass wir beständig in der Gefahr stehen, in Fallen zu tappen, obwohl wir sie gut kennen. Es ist wichtig, immer wieder nach Hintergründen und Grundlagen von etwas zu fragen, ebenso nach den Voraussetzungen und Bedingungen von Methoden und Systemen. Es war nicht Ziel dieses Interviews, die Konzepte der Agilität in einem kritischen, gar schlechten Lichte darzustellen. Vielmehr ging es um eine ganzheitliche Betrachtung, um das Hinausgreifen und darum, einen größeren Zusammenhang auszuleuchten. Der Literatur-Nobelpreisträger Günther Grass sagte es einmal so: „Alles zusammen ist die Wahrheit.“ Besten Dank, Herr Dr. Würzburger, fürs Mitmachen in unserer Interview-Reihe und für Ihre Impulse zum Nachdenken und Weiterdenken in der Methoden- und Systemdebatte. Und nicht zuletzt vielen Dank für die angenehme Zusammenarbeit. ■

i

#### Auszug aus 234. Literaturforum (CM 1 / 2020 – Januar / Februar 2020)

Würzburger, Thomas: Die Agilitäts-Falle: Wie Sie in der digitalen Transformation stabil arbeiten und leben können. München: Vahlen 2019 – 142 Seiten, Print (Softcover) 24,90 € / E-Book 21,99 €

#### Zum Buch

Der Verlag stellt den Autor, Dr. Thomas Würzburger, als „einen der führenden Business-Experten“ vor. Würzburger legt einen Debattenbeitrag vor, der die Agilität aus einer kritischen Perspektive beleuchtet.

#### Die Themen

VUKA und wie die Welt darauf reagiert – Agilität – Die Agilitätsfallen – Reife entwickelt Agilität – Der Weg zum agilen Menschen – Agil werden – Agil kollaborieren – Mensch, Team, Organisation – Anhang.

#### Mein Resümee

Der Autor hinterfragt Agilität als Merkmal des Managements einer Organisation und als aktuelles Managementprinzip. Der Vahlen-Verlag bietet eine Leseprobe.