

Wie Praktiker das Wort »agil« missverstehen

Stefan Kühl

Die überraschende Renaissance eines verstaubten soziologischen Konzepts¹

Fast kein soziologisches Konzept ist so aus der Mode wie das sogenannte **Agil-Schema** des US-amerikanischen Strukturfunktionalisten Talcott Parsons. Es finden sich kaum noch Wissenschaftler, die mit dem ursprünglich einmal als umfassenden soziologischen Erklärungsansatz entwickelten Agil-Schema arbeiten, hat es sich doch in der Anwendung als viel zu schematisch herausgestellt. An Universitäten wird das Agil-Schema bestenfalls noch kurssorisch in Vorlesungen zur Geschichte der Soziologie vermittelt, sodass die meisten Soziologen kaum noch in der Lage sind, dieses Schema auf die Analyse zum Beispiel von Familien, Schulklassen oder Unternehmen anzuwenden.² Umso überraschender ist, dass Talcott Parsons mit seinem Agil-Schema außerhalb der Soziologie eine auffällige Renaissance erlebt.

Die ungewollten Sympathien für eine strukturkonservative Theorie

Im Managementdiskurs wird der Begriff der Agilität als eine abstrakte Wertformel für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens verwendet. Unter Agilität wird, so eine typische Definition, »die Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen«.³ Für ein Unternehmen bedeute Agilität, so die Logik, »die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständig, aber unvorhersehbar sich ändernde Kundenwünsche«.⁴ Wesentlich sei dabei ein »agiles Mindset« aller Mitarbeiter, das einen »wertschätzenden Umgang«, »eine Begegnung auf Augenhöhe« ermögliche.⁵

Talcott Parsons wird dabei in den deutschen Wirtschaftsmedien aufgrund seines Agil-Schemas als Vorreiter der Agilität gefeiert. Er hätte, so das Argument im Managementdiskurs, mit dem Begriff des Agil-Schemas versucht, die »Dauerhaftigkeit eines Gesellschaftssystems zu beschreiben«, letztlich

»nichts anderes als das, was Agilität heute erreichen will.«⁶ Parsons, so der Gedanke, hätte mit seiner Vorstellung, dass jedes System vier grundlegenden Funktionen erbringen muss – Anpassung an die Umwelt, Erreichung der Ziele, Integration der verschiedenen Subsysteme und Strukturerhaltung als Mechanismus zur Leistungserbringung der Teilsysteme untereinander –, viele Gedanken vorweggenommen, die heutzutage im Managementdiskurs unter dem Begriff der Agilität diskutiert würden.⁷

Praktiker übersehen bei ihrer Begeisterung für das Konzept, dass es Parsons mit seinem Agil-Schema nicht um Assoziationen mit Agilität, sondern um die Erklärung der Stabilität sozialer Systeme ging. Alle sozialen Systeme, so die Überlegungen Parsons, seien darauf angewiesen, sich an ihre Umwelt anzupassen, Ziele zu erreichen, verschiedene Subsysteme zu integrieren und ihre kulturellen Normen zu erhalten.⁸

Das Wort »agil« steht bei Parsons lediglich als Akronym für die von ihm als zentral betrachteten Funktionen.

Das Wort »agil« steht bei Parsons lediglich als Akronym für diese von ihm als zentral betrachteten Funktionen der »adaptation«, des »goal attainment«, der »integration« und der »latent pattern maintenance«. Parsons hätte dabei ohne größere Schwierigkeiten die Funktionen auch anders anordnen können und sein Schema zum Beispiel LIGA, GAIL, ALGI oder IGAL nennen können.⁹ Hätte Talcott Parsons eine andere Form der Abkürzung gewählt, wären die Verfechter der Agilität unter den Beratern und Managern vermutlich nicht über den Strukturfunktionalisten gestolpert, weil ihre Managementmode dann Ligitalität, Gailität, Algilität oder Igalität hätte heißen müssen.¹⁰

Wie kommt es, dass sich Praktiker von einer in ihren Ohren wohlklingenden wis-

Agil-Schema

Der US-amerikanische Soziologe Talcott Parsons entwickelte in den 1950er-Jahren ein Modell, in dem die Grundfunktionen zur Selbsterhaltung eines sozialen Systems beschrieben werden. Die Anfangsbuchstaben der vier von ihm ermittelten Funktionen Adaptation, Goal Attainment, Integration und Latency ergeben das Akronym »agil«.

wissenschaftlichen Abkürzung so irritieren lassen, dass sie gar nicht die Widersprüche zwischen ihrem auf Beweglichkeit, Flexibilität und Dynamik abzielenden Praktikerkonzept und einer auf Ordnung, Stabilität und Beharrung basierenden wissenschaftlichen Theorie erkennen?

Trivialisierungen und Verdrehungen

Während es früher möglich gewesen ist, Managementkonzepte alleine auf ihre Bewährung in der Praxis zu begründen, hat es sich im Managementdiskurs durchgesetzt, die aktuell propagierten Konzepte wissenschaftlich zu adeln.¹¹ Es gehört inzwischen zum State of the Art, aktuelle Führungskonzepte durch eine Referenz auf die Systemtheorie zu legitimieren, die Tatsache ignorierend, dass es aus dieser Theorie wenig Anhaltspunkte für Führungsmodelle mit dem für »agile« Konzepte üblichen Steuerungsoptimismus gibt.

Bei der Verwendung soziologischer Konzepte im Managementdiskurs können wir ein Phänomen beobachten, das in der Wissenschaftsforschung als die Ausbildung einer »Anwendungsrhetorik« bezeichnet wird.¹² Damit wissenschaftliches Wissen für Praktiker nützlich sein kann, muss es durch sie so aufgearbeitet werden, dass es an ihre Probleme anschlussfähig wird. Wissenschaftliche Konzepte werden von Praktikern dabei nicht als Gebilde zusammenhängender theoretischer Überlegungen betrachtet, sondern als Basis für eine Praxis, die der bisherigen Vorgehensweise überlegen ist, gedeutet. Dafür werden theoretische Überlegungen simplifiziert, Begrifflichkeiten umgedeutet und wissenschaftlich nicht gedeckte theoretische Verknüpfungen vorgenommen.¹³

Im Zuge der Reinterpretation soziologischen Wissens durch Praktiker werden die Ergebnisse soziologischer Forschung ihrer soziologischen Grundlagen entkleidet. Die Verwendung von soziologischem Wissen in der Praxis läuft, so schon die Beobachtung von Ulrich Beck und Wolfgang Bonß, geradezu auf eine »aktive Abschaffung des Soziologischen am Ergebnis« hinaus.¹⁴ Nicht nur die Trivialisierung, sondern weitergehend die Verdrehung wissenschaftlicher Überlegungen scheinen notwendige Voraussetzungen für die Übertragung soziologischer Überlegungen in die Praxis zu sein.¹⁵

Parsons gilt nur im deutschsprachigen Raum als Vordenker der Agilität. Ins Englische wird »agil« mit »agile« übersetzt und das passt nicht zu Parsons' Akronym.

Das Hochspielen von Talcott Parsons' Agil-Schema zu einer der zentralen Wurzeln des Managementkonzepts der Agilität ist dabei lediglich die letzte Volte in der Umarbeitung einer soziologischen Theorie zur Legitimation von Managementkonzepten. Aus einem nachvollziehbaren Grund beschränkt sich die Lobpreisung von Talcott Parsons als Vordenker der Agilität allerdings auf den deutschsprachigen Raum. Das deutsche Adjektiv »agil«, das zurzeit fast jedem Managementbegriff vorangestellt wird, muss im Englischen mit »agile« übersetzt werden, weswegen nur Praktiker im deutschsprachigen Raum auf die originelle Idee kommen konnten, dass ihre Agilität etwas mit dem Konzept eines US-amerikanischen Soziologen zu tun haben könnte.

Anmerkung zum Begriffskasten

Agil-Schema – Parsons, T.: The Social System, London 1951.

Anmerkung

- 1 Eine stark gekürzte Fassung dieser Analyse ist auf der Geisteswissenschaftsseite der Frankfurter Allgemeinen Zeitung erschienen.
- 2 Selbst das kurze Parsons-Revival in den 1980er-Jahren, das in Deutschland besonders durch Richard Münch vorangetrieben wurde, ist inzwischen wieder zu Ende. Vgl. z. B. Münch, R.: Theorie des Handelns, Frankfurt/Main 1982.
- 3 Häusling, A. (Hrsg.): Agile Organisation. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere, Freiburg, München, Stuttgart 2018.
- 4 Förster, K./Wendler, R.: Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen, Dresden 2012, S. 39.
- 5 Fischer, S./Weber, S./Zimmermann, A.: Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation? In: Personalmagazin, 2017, H. 4.
- 6 Prange, C.: Agilität im Management, In: Zeitschrift für Organisation, 86. Jg., 2017, S. 184–189, hier S. 184. Man merkt, wie beim Copy-and-Paste des Gedankens die Zweifel am Ursprung des Konzeptes in der Agilität immer mehr verschwinden. Siehe Fischer, S. (2016): Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit. Download unter: www.haufe.de, <https://tinyurl.com/y9c5xkdw> (letzter Zugriff: 19.12.2019); bei Förster, K./Wendler, R., a. a. O., S. 6–7, wird noch vorsichtig darauf verwiesen, dass nur in einem Werk eine Referenz auf Parsons zu finden ist.
- 7 Korn, H. P.: Die Agile Organisation. Irritationen statt Trivialisierungen – Handout, Wiesbaden 2014. Dabei wird als Ursache auf Talcott Parsons verwiesen und als Referenz dann Kneer, G./Schroer, M. (Hrsg.): Handbuch soziologische Theorien, Wiesbaden 2009 angegeben.
- 8 Siehe allgemein: Parsons, T.: Zur Theorie sozialer Systeme, Opladen 1976; speziell zur Anwendung auf moderne Gesellschaften: Parsons, T.: Das System moderner Gesellschaften, München 1972.
- 9 Die wenigen verbliebenen strukturfunktionalistischen Spezialisten können mit guten Gründen darauf verweisen, dass die Anordnung der Funktionen nicht völlig beliebig ist. Weil die Dimensionen der externen (adaptation und goal-attainment) und internen (latency und integration) mit den zukunftsbezogenen (adaptation und latency) und gegenwartsbezogenen (goal-attain-

ment und integration) Dimensionen in einer Vierfelder-Tafel kombiniert werden, liegen die vier Abkürzungen AGLI, GIAL, LIAG und IGAL besonders nahe.

- 10 Die besten deutschsprachigen Zusammenfassungen des strukturfunktionalistischen Ansatzes von Talcott Parsons finden sich immer noch in Schneider, W. L.: Grundlagen der soziologischen Theorie, Band 1, Weber – Parsons – Mead – Schütz, Wiesbaden 2002, S. 83 ff. und Münch, R.: Soziologische Theorie, Band 3, Gesellschaftstheorie, Frankfurt/Main, New York 2004, S. 41 ff.
- 11 Siehe für Verweise auf die »great university of life« bei der Begründung früherer Managementkonzepte Micklethwait, J./Wooldrige, A.: The Witch Doctors. Making Sense of the Management Gurus, London 1996, S. 12.
- 12 Mulkay, M./Pinch, T./Ashmore, M.: Colonizing the Mind. Dilemmas in the Application of Social Science. In: Social Studies of Science, 17. Jg., 1987, H. 2, S. 231–256.
- 13 Siehe dazu Nicolai, A. T./Simon, F. B.: Kritik der Mode, Managementmoden zu kritisieren. In: Wüthrich, H. A./Winter, W. B./Philipp, A. F. (Hrsg.): Grenzen ökonomischen Denkens. Auf den Spuren einer dominanten Logik, Wiesbaden 2001, S. 499–524, hier S. 504–505; die Autoren beziehen sich auf die Überlegungen von Mulkay, M./Pinch, T./Ashmore, M., a. a. O.
- 14 Beck, U./Bonß, W.: Soziologie und Modernisierung. Zur gesellschaftlichen Ortsbestimmung der Verwendungsforschung. In: Soziale Welt, 35, 1984, S. 381–406, hier S. 392 ff.
- 15 Zur Trivialisierung soziologischer Erkenntnisse siehe Lau, C.: Soziologie im öffentlichen Diskurs. Voraussetzungen und Grenzen sozialwissenschaftlicher Rationalisierung gesellschaftlicher Praxis. In: Soziale Welt, 4, 1984, S. 407–428, hier S. 407 f.



Prof. Dr. Stefan Kühl
Organisationssoziologe und
Organisationsberater,
Senior Consultant
bei Metaplan; Professor
für Organisationssoziologie,
Universität Bielefeld
stefankuehl@metaplan.com