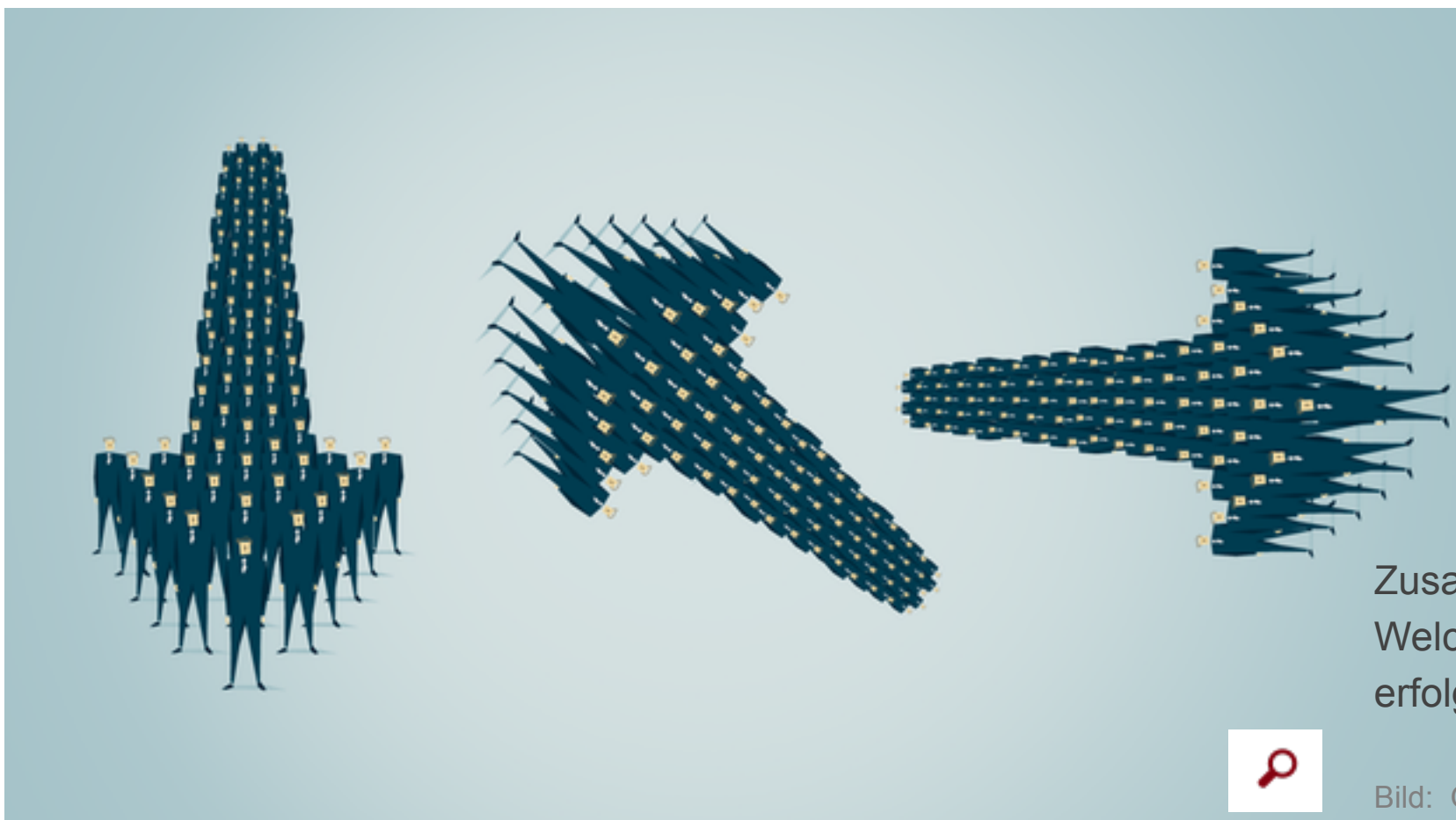


## Methoden der Zusammenarbeit

# Wenn Mitarbeiter gleichzeitig Chefs sind

von Christine Weißenborn

**Agiles Management gilt als Zauberformel für Zukunftsfähigkeit. Das Kalkül: Wo Hierarchien verschwinden, sprudeln die Ideen. Warum es dann trotzdem zu Chaos kommt.**



Vor zwei Jahren schaffte Joana Breidenbach sich selber ab. Im Jahr 2007 hatte sie die Spendenplattform Betterplace gegründet, 2010 war eine eigene Denkfabrik dazugekommen. Nun wollte die Unternehmerin kürzertreten – und merkte, dass sie als Gründerin auf dem Chefsessel schwierig zu ersetzen war. Da ließ sich Breidenbach von einem Buch inspirieren.

In seinem Werk „Reinventing Organizations“ beschreibt der belgische Berater Frederic Laloux, wie sich Organisationen auf die Zukunft vorbereiten und ihren Angestellten den Sinn ihrer Tätigkeit vermitteln können. Breidenbach entschied nach der Lektüre, sich auf ein Experiment einzulassen: Das Team entwickelte eine flexible Hierarchie ohne Chef. Mitarbeiter übernahmen konkrete Zuständigkeiten und erhielten weitreichende Entscheidungsfreiheit.

Der Plan ging auf: Inzwischen trägt das zwölköpfige Team die Verantwortung für ein Budget in Höhe von 1,2 Millionen Euro, selbst die Gehälter werden in der Gruppe diskutiert. Breidenbach ist nur noch als Beraterin für ihr Unternehmen tätig. Die meisten „Mitarbeiterchefs“ seien von der neuen Autonomie begeistert. Doch sie gibt auch zu, dass die große Freiheit anstrengend ist.

Breidenbach orientiert sich an dem Begriff Agilität, den Organisationstheoretiker und -praktiker mit fast schon religiösem Eifer predigen. Vereinfacht gesagt geht es um neue Formen der Führung und Zusammenarbeit. Die Idee dahinter ist simpel: Partizipation bringt Motivation bringt Innovation. Diese Philosophie soll für mehr Erfolgserlebnisse sorgen in einer Welt, die langfristige Projekte zunehmend erschwert.

Bereits im Jahr 2001 verabschiedeten einige US-Programmierer ein agiles Manifest. Darin geißelten sie die traditionelle Herangehensweise, bei der ein Auftraggeber zunächst seine Wünsche äußert, daraufhin daumendicke Konzepte erstellt und erst dann Ergebnisse präsentiert werden, wenn an jedem Projektpunkt ein Sternchen glitzert. Selbst dann, wenn das Monate oder Jahre dauert, der Auftraggeber hinterher unzufrieden ist oder die Konkurrenz längst etwas Besseres entwickelt hat.

Stattdessen forderten die Programmierer, künftig Menschen zu vertrauen, Kunden in den Mittelpunkt zu rücken und Veränderungen flexibel und bei Bedarf sofort anzustoßen, anstatt auf fixen Plänen und Abgabefristen zu beharren.

Was in der Softwarebranche begann, breitet sich auch in anderen Branchen aus. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement in Kooperation mit der Hochschule Koblenz werden die Methoden in jedem vierten Fall außerhalb der IT eingesetzt.

## **Drei Arten agiler Arbeit**

Alles anzeigen

### ▶ Scrum

Arbeitsschritte werden in Phasen von zwei bis vier Wochen zerlegt und von einem kleinen Team bearbeitet. Der Scrum Master sorgt dafür, dass Regeln eingehalten werden. Ein Product Owner behält die Wünsche des Auftraggebers im Blick.

### ▶ Design Thinking

Ziel ist die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle oder Produkte. Die Methode orientiert sich an der Arbeit von Designern. Basis ist die These, dass Probleme besser gelöst werden, wenn Menschen aus verschiedenen Disziplinen zusammenarbeiten.

### ▶ Holokratie

Die Philosophie geht auf den US-Softwareunternehmer Brian Robertson zurück. Holons sind selbstständige Einheiten aus Mitarbeitern, die sich mit anderen Holons zu einer Struktur zusammenschließen – der Holacracy. Statt einer Hierarchie gibt es Regeln in einer „Verfassung“, die Mitarbeiter versammeln Gleichgesinnte in „Zirkeln“, um „Spannungen“ zu klären, und besprechen den Fortschritt in „taktischen Sitzungen“. Weltweit verwenden die Philosophie bereits 50 Organisationen.

## **Der Dominoeffekt**

Wer mit agiler Arbeit experimentiert, hofft auf einen organisatorischen Dominoeffekt. Die Unternehmen setzen auf Selbstverantwortung, Austausch und Transparenz statt auf Kontrolle, Bürokratie und Hierarchie. Jeder soll jederzeit wissen, woran der Kollege gerade werkelt. In Gruppentreffen, der Effizienz halber im Stehen abgehalten, soll jedes Mitglied innerhalb von zwei Minuten darlegen, wie es mit der Arbeit am Tag zuvor vorangekommen ist, woran es heute arbeiten wird und welche Hindernisse es dabei geben könnte. Der aktuelle Stand wird auf Tafeln notiert.

Das Kalkül: Niemand soll sich hinter dem eigenen Schreibtisch verstecken. Manch ein Enthusiast vergleicht die Veränderungen mit der kopernikanischen Revolution in der Astronomie. Agiles Management sei eine neue Art, die Welt zu sehen und sich in ihr zu bewegen. Das schrieb Steve Denning, Direktor der Branchenvereinigung Scrum Alliance, im Januar 2015 im US-Wirtschaftsmagazin „Forbes“.

### **Agile Organisation ist nicht jedermanns Sache**

Doch längst nicht jeder folgt diesen Begeisterungstürmen. Lutz Becker, Professor an der Hochschule Fresenius in Köln, befürchtet zum Beispiel, dass die Zahl der ausgebrannten Mitarbeiter in Zukunft ansteigen wird. „Agile Selbstorganisation zehrt, man ist psychologisch permanent im Alarmzustand“, sagt Becker. Denn die große Freiheit agiler Strukturen verlangt, dass der Einzelne plötzlich denken und handeln muss wie ein Chef. Er muss sagen, wenn etwas schlecht läuft, wichtige Entscheidungen treffen, die Konsequenzen tragen und die Kritik der Gruppe aushalten. Das will und kann nicht jeder. „In agilen Organisationen wird jedes Tun, jeder Prozess und jede Leistung immerzu hinterfragt und neu an den aktuellen Erfordernissen ausgerichtet“, schrieb das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.

Ein Blick nach Amerika illustriert die Probleme. Der Onlinehändler Zappos gilt als eines der ersten Unternehmen, das sich komplett dem agilen Management verschrieben hat. So ließ CEO Tony Hsieh seine Mannschaft Anfang vergangenen Jahres wissen: Wer nicht komplett holokratisch arbeiten wolle – also in selbstständigen Einheiten ohne feste Hierarchie – dürfe drei Monatsgehälter abgreifen und das Unternehmen verlassen. Über 200 der 1500 Mitarbeiter gingen darauf ein. Die Onlineplattform Medium wiederum verkündete im März dieses Jahres, sie werde ihr Holokratie-Experiment nicht fortführen. Den vielen Vorteilen von größtenteils selbst organisierten Teams hätten Diskussionen gegenübergestanden, die zwar notwendig gewesen wären, aber viel Zeit gekostet und am Ende doch keine Einigung gebracht hätten, sagte Vorstandsmitglied Andy Doyle.

ANZEIGE



**DIGITALISIERUNG & CO**

### **So digital tickt Deutschlands Wirtschaft**

Studien ergeben: Unternehmen, in denen die digitale Transformation bereits fortgeschritten ist, sind deutlich produktiver. Und doch befinden einige ihre IT-Geräte noch als zu umständlich .

**Mehr...**

ANZEIGE

**DIGITALISIERUNG & CO**

### **So digital tickt Deutschlands Wirtschaft**

Studien ergeben: Unternehmen, in denen die digitale Transformation bereits fortgeschritten ist, sind deutlich produktiver. Und doch befinden einige ihre IT-Geräte noch als zu umständlich .



Mehr...

Agiles Management kann vor allem Unternehmen helfen, von denen erhöhte Flexibilität verlangt wird, weil sich ihre Branche stark wandelt – Automobilindustrie, Telekommunikation oder das Bankenwesen. „Die Methoden sind bei komplexen Problemen am wirkungsvollsten“, sagt Bernd Rutz von der Managementberatung HR Pioneers. Also dann, wenn langfristige Pläne wenig sinnvoll sind.

## Die unterschiedlichen Typen eines Teams

Alles anzeigen

### ► Der Teamkapitän

Er übernimmt gerne die Vorbildfunktion, hält das Team zusammen und spornt die anderen an. Außerdem spricht er Bedenken an und präsentiert Lösungen für Probleme. Um ihn zu motivieren, kann der Chef ihm zusätzliche Verantwortung übertragen – sowohl hinsichtlich inhaltlicher Entscheidungen als auch beim Führen der restlichen Mannschaft. Sich immer wieder neu zu beweisen, ist seine zentrale Motivation.

### ► Der Top-Performer

Er kann ständig Höchstleistungen abrufen, liebt Herausforderungen und reagiert schnell auf neue Anforderungen – auch unter Druck. Der Top-Performer erwartet regelmäßige Belohnungen für Erfolge. Diese können sowohl materieller Natur sein, aber auch Lob und Aufstiegschancen motivieren ihn.

### ► Der Schiedsrichter

Er ist neutral und fair gegenüber allen Beteiligten, egal ob Kollegen, Kunden oder Lieferanten. Er hat die Gabe Emotionen und Fakten zu trennen. Dieser Typ fühlt sich besonders in Abteilungen beziehungsweise Betrieben wohl, die ihr Handeln an Unternehmenswerten ausrichten. Auch ihn motiviert eine gewisse Entscheidungsfreiheit, allerdings braucht er Richtlinien, an denen er sich orientieren kann.

### ► Der Profi

Er ist ein langjähriger Mitarbeiter, auf dessen Leistung man sich verlassen kann. Außerdem teilt er sein Wissen gerne, bringt so das gesamte Team voran. Auch der Profi will durch neue Aufgaben gefordert und gefördert werden. Motivieren Sie ihn, in dem Sie ihn als Mentor für neue Mitarbeiter oder Verbindungsmann zwischen verschiedenen Abteilungen einsetzen. Das zeigt, wie sehr Sie seine Erfahrung schätzen.

### ► Der Neuzugang

Die meisten Neuen wollen schnell lernen und sich im Team einfügen. Sie bringen neue Ideen und wertvolles Wissen mit. Mit einem Einarbeitungsplan könnte der Vorgesetzte den Neuankömmling motivieren. Seine Rolle sollte darin ebenso geklärt werden, wie die übergeordneten Geschäftsziele. Regelmäßiges Feedback sind besonders für die Neuen wichtig.

Anders sei es in Bereichen mit einem hohen Grad an Standardisierung, etwa in der Buchhaltung. „Hier kommen die Stärken agiler Methoden nicht so sehr zum Tragen“, sagt der Berater. Ganz ohne Stabilität geht es nun mal auch nicht.

Daher sollen Führung und Vorgaben auch nicht komplett beseitigt werden. Vielmehr verschwinden Mikromanagement, starre Strukturen und Vorgaben ohne Sinn. Damit agile, hierarchiearme Strukturen Erfolg haben können, muss die Zusammenarbeit jedoch klar geregelt werden. Das Umfeld darf die agile Arbeitsweise nicht torpedieren. Oft ist es sinnvoll, die neue Struktur erst mal in einem kleineren Bereich zu testen: „Das agile Team braucht einen geschützten Raum“, sagt Ayelt Komus, Professor an der Hochschule Koblenz, „sonst kann es nicht effektiv arbeiten.“ Wenn sich die neue Methode etabliert hat, kann man sie immer noch schrittweise auf weitere Bereiche ausweiten.

## **Sympathie für Anarchie**

Vor allem aber müssen die Führungskräfte das spezielle Arbeitsklima respektieren. In vielen deutschen Unternehmen ist das Bedürfnis nach Sicherheit und Beständigkeit extrem ausgeprägt – klar, dass es eine agile Struktur hier schwerer hat.

Experten empfehlen deshalb, Fehler unbedingt zuzulassen. „Einzelne Mitarbeiter, aber auch ganze Teams müssen Dinge ausprobieren dürfen, scheitern, Alternativen ausloten und lernen, in kleinen, aber schnellen Verfahren zu denken“, sagt Tilo Böhmann, Professor für IT-Management und Consulting an der Uni Hamburg, „das ist für traditionelle Unternehmen der größte Schritt.“

Doch bei aller Sympathie für Anarchie: Letztlich braucht es immer jemanden, dessen Meinung am meisten Gewicht hat. Das musste auch Betterplace-Gründerin Joana Breidenbach feststellen. Immer wieder kam es zu Situationen, in denen sich die Gruppe nicht einig war. Weil sie nicht weiterwussten, wandten sich die Mitarbeiter an Breidenbach. Manchmal ist es eben angenehm, eine Entscheidung zu delegieren.