

Agil ist anders

TREND. Eine agile Organisationsstruktur rüstet Unternehmen für unvorhersehbare Ereignisse. Einige Vorreiter nutzen die Idee bereits in verschiedenen Varianten.

Von **Winald Kasch**

Gary Hamel, Niels Pfläging, John Kotter, Peter Drucker und einige andere beschreiben seit Jahren die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte und Umfeldler von Unternehmen und zeigen auf, dass unser bisheriges Verständnis einer Aufbauorganisation nicht zu Erfolgen führen wird. Vielmehr werden zunehmend die Grenzen klassischer Unternehmensstrukturen und ihrer Führungsmodelle offensichtlich: Zunehmende interne Koordinations- und Kommunikationsaufwände, zunehmende interne Spezialaktionen, Motivationsprobleme und letztlich die Erkenntnis, dass Organisationen aufgrund von Bürokratisierung und Formalisierung nicht mehr in der Lage sind, Entscheidungen, die kritisch für den Markterfolg sind, zeitnah zu treffen.

Darum plädiere ich dafür, Organisationen agil zu gestalten. Agile Strukturen finden heute noch keine endgültige Definition. Sie lassen sich aber in etwa so beschreiben: Ein agiles Unternehmen hat Organisationsformen, die es ermöglichen, in einer unvorhersehbaren Umwelt bessere und schnellere Entscheidungen als ihre Wettbewerber zu treffen. Im Gegensatz zu hierarchischen oder Matrixorganisationen vermeidet die agile Organisation Arbeitsteilung oder Differenzierung im Wertschöpfungsprozess. Sie legt mehr Wert auf die Fragen, welche wertschöpfenden Tätigkeiten notwendig sind, um die Marktbedürfnisse zu befriedigen, und wie ein autonomes Team



Agile Organisationen sind geprägt von einer zellartigen Struktur: Sie setzen sich aus Teams zusammen, die hochgradig eigenverantwortlich arbeiten.

die dazugehörigen Aufgaben erledigen kann. Dabei sind agile Organisationen nicht zwingend „nicht-hierarchisch“. Viel wichtiger ist es, dass die Organisation konsequent den Marktkräften unterliegt. Kräfte, die von außen kommen, sind daher wichtiger und transparenter als Kräfte, die von oben – vom Management – kommen.

Eine weitere wichtige Kraft einer agilen Organisation ist das kulturelle System. Während in hierarchisch geprägten Organisationen die informelle Struktur in den Hintergrund getreten ist, um Prozessen und Regeln Platz zu machen, erfordert die agile Organisation einen hohen Grad an vernetzter Kommunika-

tion. Nur so kann sichergestellt werden, dass trotz deutlich größerer Entscheidungsspielräume und stark reduzierter Prozessvorgaben ein zielgerichteter Informationsaustausch stattfindet.

Der Markt steht im Fokus

Agile Organisationen haben anders als hierarchische Organisationen eine organische oder zellartige Struktur. Sie bestehen durchgehend aus Teams, die hochgradig eigenverantwortlich und ohne klassische Führungskraft arbeiten. Zudem haben sie einen starken Fokus auf den Markt und sind dadurch von außen nach innen organisiert. Und sie besitzen ein interdisziplinäres Skillset, um mög-

STIMMEN

Das Konzept in der Praxis

Noch sind es nicht viele Unternehmen, die sich agil aufstellen. Die meisten stammen aus der IT-Branche. Einige Unternehmenslenker zeigen Aspekte ihrer agilen Struktur.

lichst eigenständig und ohne zentrale Steuerung erfolgreich agieren zu können.

Dazu brauchen sie eine klare und transparente Unternehmensvision und -strategie, sowie einen Rahmen aus Werten und Prinzipien. Zudem ist die interne Unterstützung durch die klassisch administrativen Bereiche, wie zum Beispiel Finanzbuchhaltung, Controlling, Personalwesen, nötig. Es gehört auch eine Anpassung des Führungsmodells hin zu hoher Selbstverantwortung und Transparenz dazu.

Vorteile der agilen Struktur

Hat eine Organisation den Weg in Richtung agile Struktur beschritten, können die Vorteile schnell sichtbar werden.

- Nach einer Übergangphase werden Entscheidungen schneller getroffen, da Flaschenhälse in der Kommunikation erkannt und beseitigt wurden.
- Das Unternehmen kann seine Attraktivität steigern, da die geschaffenen Freiräume der zunehmenden Mündigkeit des Einzelnen entsprechen.
- Produkte und Leistungen werden (wieder) kundenorientierter, da durch die konsequente Ausrichtung am Markt der Dialog mit Kunden verstärkt wird.
- Es ergeben sich eine verbesserte, in der Regel auf das Wesentliche reduzierte Kommunikation und Koordination.
- Für alle Mitarbeiter wird eine sinnvolle Transparenz hergestellt, zum Beispiel sind die Unternehmenskennzahlen für alle ersichtlich. So stimmt der Kontext für eigenverantwortliches Handeln.
- Es werden alle Beschäftigten an der Leistung und weiteren Entwicklung des Unternehmens beteiligt.

Schon in der Praxis angekommen

Ich habe in den vergangenen fünf Jahren mit sehr vielen Menschen über das Thema „Agile Organisation“ und die zugrunde liegenden Erfahrungen und Theorien gesprochen. Schließlich habe ich auch als Geschäftsführer der Fortis IT-Services GmbH ein agiles Organisations- und Führungsmodell eingeführt,



JOERN BOCK ist Mitglied der Geschäftsleitung der AOE GmbH.

AOE GmbH: Titel im Unternehmen abgeschafft

„Unsere Mitarbeiter haben beschlossen, dass es bei uns keine Titel mehr gibt – also Junior, Senior, Lead et cetera werden vollständig abgeschafft. Der AOE-Karrierpfad geht eher in die Richtung, dass jeder Mitarbeiter aufgefordert ist, Verantwortung zu übernehmen und sich seinen Platz zu suchen. Das schließt natürlich vor allem seine eigene Motivation und Entscheidung zu Weiterbildung ein. Bei Bedarf flankiert von meinen eigenen Erfahrungen und Sichtweisen, die ich dann gerne weitergebe, die aber nicht bindend sind.“



JENS HIMMELREICH ist Gesellschafter der Neuland Bremen GmbH.

Neuland Bremen GmbH: Einfluss des Einzelnen zählt

„Wir haben einen Stufenplan erstellt, der den Einfluss eines Mitarbeiters auf sein Umfeld berücksichtigt; wir nennen das den Radius, den jemand haben kann. Er ist meist zu Beginn einer Beschäftigung sehr klein und beschränkt sich auf die Person selbst. Dann kann er sich immer weiter vergrößern, vom Teilen eines Projekts, über ein Team, über eine fachliche Domäne, bis er über das gesamte Unternehmen reicht. Wichtig ist, dass sich die Entwicklung des Radius immer im Einklang mit der Organisationsform bewegt – also nicht nach oben, sondern hin zur Wertschöpfung.“



MARTIN SEIBERT ist Geschäftsführer der Seibert Media GmbH.

Seibert Media GmbH: Auf Transparenz setzen

„Wir vertrauen unseren Mitarbeitern voll und ganz. Das geht so weit, dass wir alles im Unternehmen transparent machen. Das heißt: Wir stellen Geschäftszahlen und andere relevante Informationen bereit und erklären zudem aktiv, wie zum Beispiel bestimmte Dinge zusammenhängen. Uns ist sehr daran gelegen, dass alle die gleiche Datenbasis für ihre Entscheidungen haben wie wir früheren Führungskräfte. Aber darüber hinaus soll auch jeder lernen, aus diesen Daten die richtigen Informationen zu gewinnen, um Entscheidungen zu treffen – auch geschäftskritische.“



BERND OESTEREICH ist Gesellschafter bei der Oose GmbH.

Oose GmbH: Mitarbeiter arbeiten selbstorganisiert

„Unsere Mitarbeiter wissen selbst am besten, was zu tun ist: Kein Vorgesetzter gibt inhaltliche Entscheidungen vor oder reglementiert ihre operativen Handlungen. Als Rahmen versuchen wir einen selbstregulierenden Kontext zu schaffen, sodass die Mitarbeiter sich gegenseitig konsultieren und ihre Entscheidungen nachvollziehbar und verantwortbar machen. Ein Organisationsmodell, das beschreibt, wie wir die inhaltliche Arbeit organisieren, haben wir nicht. Soweit uns die selbstorganisierte Führung gelingt, entwickelt sich das Modell von selbst weiter.“

mit den Zielen, schneller und besser als der Wettbewerb auf veränderte Marktbedingungen reagieren zu können und ein attraktiver Arbeitgeber zu werden. Ein Ergebnis davon: Fortis wurde 2013 im Wettbewerb „Great Place to Work“ als eines der besten IT-Unternehmen in Deutschland prämiert.

Praxisbeispiele aus der IT-Branche

Natürlich bin ich nicht der einzige, der sich in der Praxis mit der agilen Organisation beschäftigt und diese im Unternehmen einführt. Inzwischen gibt es weitere Vorreiter – wenn es auch noch nicht allzu viele sind und diese vor al-

Die Betriebe setzen agile Strukturen unterschiedlich um. Gemeinsam ist den meisten Beispielen in der Praxis das Menschenbild von einem autonomen Mitarbeiter.

lem aus der IT-Branche kommen. So habe ich in den vergangenen Monaten mit einigen Unternehmen gesprochen, die sich mittlerweile seit einigen Jahren mit dem Thema aktiv und praxisnah beschäftigen. Vier Unternehmen sollen als Beispiele dienen (siehe Kasten auf Seite 49). Alle vier haben ihre Interpretation eines agilen Organisationsmodells gefunden und in ihrem Unternehmen implementiert. Im Einzelnen sind dies die AOE GmbH, die Neuland Bremen GmbH, die Oose GmbH sowie die Seibert Media GmbH. Sie haben unterschiedliche Ansätze, die sich aber in Punkten ähneln, in denen es um die konkrete Implementierung der agilen Organisation geht.

Allen gemeinsam ist ein Menschenbild, das sich sehr stark an dem eines

autonomen Mitarbeiters orientiert. Alle gehen davon aus, dass der Mitarbeiter grundsätzlich bereit ist, sich zu engagieren, dass er Entscheidungen treffen will und kann, dass dazu Freiraum und eine entsprechende Fehlerkultur gehören. Diese Annahmen sind aus eigenen Erfahrungen gewonnen und werden von jedem der genannten Unternehmen konsequent umgesetzt.

Neben diesem konsequenten Sich-Einlassen auf ein anderes Menschenbild verzichten diese Beispielunternehmen bewusst auf die klassischen Strukturen einer Hierarchie oder Matrixorganisation. Die Organigramme – wenn man sie denn noch so nennen darf – gleichen eher zellartigen oder organischen Strukturen, die sich wie folgt beschreiben lassen.

- Alle Beschäftigten finden sich in Teams wieder. Es gibt keine Einzelpositionen, wie zum Beispiel einen Teamleiter oder HR-Direktor oder Key Account Manager. Wobei das immer nach innen hin gilt, nach außen aber werden Ausnahmen gemacht, um in der Kommunikation mit Kunden und Partnern eine Übersetzungshilfe anbieten zu können.
- Diese Teams haben keinen Teamleiter im klassischen Sinn, also jemanden, der disziplinarisch oder fachlich dem Team vorsteht und Verantwortung für deren Ergebnisse hat. Hier trägt das Team die Verantwortung. Dazu gibt es übernommene Rahmenwerke aus der agilen Softwareentwicklung wie zum Beispiel Scrum oder aber systemische Ansätze.
- Die Teams arbeiten für ihre Kunden oder auf ihren Märkten. Das Außen gibt den Teams die Orientierung und sorgt für Führung. Das Innen des Unternehmens stellt Dienste oder Prozesse zur Verfügung, damit die Teams erfolgreich arbeiten können. Das klingt zum Teil nach dem Shared-Service-Ansatz, der es auch sein kann. Wichtig ist nur, dass nicht der interne Service das Sagen hat, sondern die Teams, die den Erfolg beim Kunden und am Markt sicherstellen.
- Danach ausgerichtet, bestimmt sich auch das Skillset der Teams. So kann

es vorkommen, dass je nach Reife- und Autonomiegrad diese Kunden- und Produktteams auch Aufgaben übernehmen, die ansonsten weiter im Inneren des Unternehmens liegen, wie zum Beispiel das Controlling, Personalentscheidungen oder Recruiting. Ziel ist, dass die Teams all die Fähigkeiten in ihrem Team haben, die sie brauchen, um markt- und kundenorientiert zu arbeiten.

- Rechtlich relevante Positionen, wie zum Beispiel Geschäftsführer, Prokuristen, Handlungsbevollmächtigte, sind – soweit es geht – auf administrative Tätigkeiten reduziert. Die Entscheidungsgewalt liegt in den Teams.

Neu in diesen Organisationsformen ist auch die Antwort auf die Frage nach dem Karrierepfad. Da es keine Positionsbeschreibungen und Linienorganisationen mehr gibt, gibt es auch keine Vorhersagen über eine Entwicklung entlang der Karriereleiter. Was zählt, ist die eigenständige Weiterentwicklung des Mitarbeiters in fachlichen und interdisziplinären Fähigkeiten.

Verantwortung selbst übernehmen

Interessierte, die bisher noch keine agilen Strukturen eingeführt haben, kann ich meist an einem Punkt im Gespräch überzeugen: Es ist der Moment, in dem wir nicht mehr von Manager zu Manager sprechen, sondern von Mensch zu Mensch. Dann hat noch jeder zugestimmt, dass wir zum Thema „Organisationsstruktur“ einen Wandel brauchen. Im Weg stehen wir uns meines Erachtens nur selbst. Wie viele Mannschaftssportler, die die Verantwortung für ihr Handeln auf dem Spielfeld gerne an Schiedsrichter abgeben, geben wir beim Betreten eines Unternehmens die Verantwortung für unser Handeln in die Hände der Führungskräfte. Das muss sich ändern. ■



WINALD KASCH ist Mitbegründer der Go Agile AG. Vorher war er Geschäftsführer der Fortis IT-Services GmbH.