

KARRIERE

FOTO: SIVKEGALL



»Das Teamwork macht den Unterschied«

UNTERNEHMENSORGANISATION: Peter Pröll, Gründer von Alinbu Consulting, über Agilität.
VON JOACHIM THOMMES

Über agile Organisationen wird viel diskutiert, doch der durchschlagende Erfolg bleibt oft aus. Das liegt daran, dass die Grundstruktur der Unternehmen unangetastet bleibt, findet Peter Pröll. Stattdessen werde lediglich „an Symptomen herumgedoktert“. Wer wirklich agil werden will, dürfe die Transformation nicht verordnen, sondern müsse die Beschäftigten von vornherein und permanent einbeziehen, so der Berater. Er plädiert für dezentrale Unternehmen ohne Hierarchie. Sie seien den Wettbewerbern so überlegen „wie die Marktwirtschaft der Planwirtschaft“.

Die Märkte sind nicht länger stabil und planbar, sondern volatil und unberechenbar. Um Schritt zu halten, versuchen viele Unternehmen agiler zu werden. Sie wollen Strukturen entschlacken und Prozesse vereinfachen. Sie haben vor, Beschäftigten mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit zu geben. Nicht zu-

letzt möchten sie den Wünschen der Kundschaft besser nachkommen und zuvorkommen. Hilft Agilität dabei?
Auf jeden Fall.

Wie weit sind die Unternehmen bisher damit gekommen?

Alles in allem ist der Fortschritt doch recht überschaubar. Mit der Methode, wie Agilität üblicherweise eingeführt wird, kann es allerdings auch gar nicht klappen.

Warum nicht?

Meist wird versucht, agil zu werden, indem an Symptomen herumgedoktert wird. Nur einzelne Teile der Organisation werden verändert, die Grundstruktur dagegen bleibt, wie sie ist. Das gilt insbesondere für die zentrale Steuerung mittels Hierarchie. Das kann nur schiefgehen.

Wieso beißen sich Agilität und Hierarchie?

Je stärker die Transformation zentral gesteuert wird, desto größer fallen unter den

Beschäftigten die Widerstände dagegen aus und umso weniger machen sie sich die Veränderungen zu eigen. Nebenbei bemerkt bedeutet das auch, dass sie auf Dauer unselbstständig gehalten werden. Dazu kommt: Solange die Entscheidungsstrukturen nicht angetastet werden, zieht sich die Transformation schier endlos in die Länge und verbrennt permanent Geld, zum Beispiel für die Beratung durch Coaches, Scrum-Master und so weiter.

Kann eine Transformation denn ohne externe Beratung auskommen?

Ich plädiere nicht gegen Beratung. Im Gegenteil. Oft ist es gerade das unberatene Agieren, das Vorwärtstasten und Ausprobieren, das zum Scheitern gut gemeinter Bemühungen führt. Der aktuelle Beratungs- und Coaching-Overkill ist allerdings auch nicht hilfreich.

In einem Teil der aktuellen Management-Diskussion wird auf Erfahrung, Wissen und Theorie regelrecht gepiff-

fen. Stattdessen wird dazu geraten, die Mitarbeitenden „einfach mal machen“ zu lassen. Ein Fehler?

Eine Dummheit. Leider ist der Populismus auch in die Management-Diskussion eingedrungen. Einfach mal machen bedeutet: Ich möchte lieber spielen, als etwas verändern.

Was missfällt Ihnen an den gängigen agilen Projekten am meisten?

In ihnen stehen die Menschen zu sehr im Mittelpunkt.

Was ist falsch daran?

Sich auf die Menschen zu fokussieren, hat fast zwangsläufig den Schiffbruch des Projekts zur Folge.

Wie das?

Wenn etwas nicht klappt, wird behauptet, dass die Beteiligten schuld daran sind. Weil sie die falsche Einstellung hätten, die falschen Werte, zu wenig Leidenschaft und

● FORTSETZUNG AUF SEITE 34

● FORTSETZUNG VON SEITE 33

Hingabe und so fort. Tatsächlich sind es aber nicht die einzelnen Menschen, die ein Unternehmen oder eine Organisation ausmachen – es ist die Kommunikation und Kooperation unter ihnen. Das Teamwork macht den Unterschied, bestimmt den Wert eines Unternehmens und ermöglicht Wertschöpfung.

Heißt das, die Umgebung, die Regeln und Prinzipien in einer Firma haben den größeren Einfluss auf das Gelingen oder Misslingen von Plänen und Aktionen als die Individuen, die dort arbeiten?

Ja, klar. Mängel und Fehler vornehmlich im System statt in den Menschen zu suchen, vermeidet eine Menge Schuldgefühle und Widerstand bei den Individuen, erhöht hingegen die Erfolgsaussichten enorm und verschwendet keine Zeit und Geld. Rahmenbedingungen lassen sich viel leichter und schneller verändern als Menschen und Mindsets. Außerdem dauerhaft.

Wie sieht Ihr Gegenmodell zur landläufigen agilen Praxis aus?

Unsere Grundidee lautet, dass ein Unternehmen durch den Markt gesteuert werden sollte, nicht durch eine zentrale Unternehmensführung.

Die Lenkung durch den Markt ist das Fundament des Marketings und von daher – jedenfalls theoretisch – nicht ganz ungewöhnlich. Was aber spricht gegen Zentralismus?

Er passt nicht mehr in unser Wirtschaftssystem.

Weshalb?

Der Zentralismus in der Unternehmensführung ist eine Idee vom Anfang des vorigen Jahrhunderts, die auf Frederick Winslow Taylor zurückgeht. Ich verkürze seine Auffassungen mal stark und ganz grob auf den Punkt, um den es hier geht: Die Unternehmer und Manager haben die Normen definiert und die Weichen gestellt, weil die Arbeiter aufgrund ihrer fehlenden Bildung dazu gar nicht in der Lage waren. Hierarchie war unter diesen Umständen eine Notwendigkeit.

Und heute?

Mittlerweile funktioniert Hierarchie schon deswegen nicht mehr, weil der Abstand in puncto Bildung und Know-how zwischen Managern und Mitarbeitenden zu gering geworden ist. Vieles wissen die Beschäftigten längst besser als die Chefetage.

Gilt das nur in Sachfragen oder auch bei der Unternehmensstrategie und der Entwicklung des Geschäftsmodells?

Es gilt auch bei unternehmerischen Entscheidungen.

Was bedeutet das praktisch?

Unternehmen und Organisationen brauchen heute eine dezentrale Struktur. Und zwar eine, in der erstens alle Informationen dort verfügbar sind, wo sie benötigt werden. Zweitens eine, in der alle Entscheidungen in kleinen, flexiblen Teams getroffen werden. Drittens müssen diese Teams über Budget-Hoheit verfügen und am Unternehmenserfolg partizipieren. So entsteht selbstständige Koordination zwischen den Teams und konsequente Ausrichtung am Markt.

Offenbar geht es weit über Dezentralisierung hinaus. Gibt es in Ihrem Modell überhaupt kein Management mehr?

Doch, aber es beschränkt sich auf rechtliche und formale Fragen. Unser Konzept setzt ganz auf die Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Hierarchische Positionen

»Unternehmen und Organisationen brauchen heute eine dezentrale Struktur. Und zwar eine, in der alle Informationen dort verfügbar sind, wo sie benötigt werden«

Unternehmensberater Peter Pröll

werden vor allem auf Compliance-Aufgaben beschränkt – Buchführung, Hygienestandards und Arbeitssicherheit beispielsweise.

Lautet in dieser formalen Autorität des Managements nicht schon der Keim für Machtkämpfe mit anderen Gruppen im Unternehmen?

Nein. Durch die klare Trennung zwischen dezentralisierter, selbst organisierter Wertschöpfung auf der einen Seite und Compliance auf der anderen kommt es eher zur Ergänzung als zum Machtspiel.

Wie werden Gewinn und Verlust unter den Beschäftigten aufgeteilt?

Sie erhalten ein faires, marktübliches Grundgehalt und eine Beteiligung am Unternehmenserfolg.

Allein bei der Vorstellung, den Gewinn an die Beschäftigten auszuschütten, werden sich bei vielen die Nackenhaare sträuben, weil sie darin das Ende des Unternehmertums wähen. Ist es so?

Nein, es geht darum, dass Unternehmen auch eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft tragen. Seit Milton Friedman diesen Gedanken 1970 verworfen hat, stieg die Ausschüttung des Gewinns an Gesellschafter von durchschnittlich 50 auf heute gut 90 Prozent. Unternehmen, die sich diesem Trend entziehen, haben sich jedoch langfristig als finanziell viel erfolgreicher erwiesen.

Wer sind die Eigentümer des Unternehmens?

Diese Frage spielt eine nachgeordnete Rolle. Es ist ein Mythos, dass ein dezentralisiertes Unternehmen in den Händen der Beschäftigten sein müsse. Die Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen ist unabhängig von der Rechtsform einer Firma.

Sie haben gesagt, alle Entscheidungen würden in kleinen, flexiblen Gruppen getroffen. Gibt es verschiedene Kategorien?

Wir unterscheiden prinzipiell zwei Sorten: Peripherie-Teams und Teams im Zentrum. Erstere agieren am Markt, haben also den Kundenkontakt. Hier entsteht der Gewinn. Letztere unterstützen die Peripherie-Teams quasi als Zulieferer und werden von ihnen bezahlt. Alle Teams bestehen, unabhängig von ihrer Funktion, idealerweise aus fünf bis acht Personen.

Warum diese Größe?

Kleinere Teams verfügen in der Regel nicht über genügend Expertise. Größere Teams dagegen tun sich schwer mit der Kooperation und Koordination der Arbeiten.

Meist kommt es dann sowieso zu einem Zerfall in kleinere Gruppen. Fünf bis acht Personen ist darum – unabhängig von der Unternehmensgröße – die Teamstärke, die üblicherweise die beste Wirkung erzeugt.

Jede Firma steht und fällt mit ihrer Kenntnis vom Markt. Meist stammt sie aus mehreren Quellen: Kundenkontakt, Erfahrung und Intuition, Analyse eigener und fremder Daten, Marktforschung und Beratung durch Dritte. In Teams von acht Leuten kann es dieses komplexe Know-how nicht geben. Woher nimmt das selbst organisierte Unternehmen seine Marktkenntnis?

Marktforschung kann von den Teams im Zentrum bereitgestellt werden, die ihre Erkenntnisse mit Insights aus der direkten Kundeninteraktion ergänzen. In zentral gesteuerten Unternehmen dagegen werden oft Daten als Ersatz für Erfahrungen aus dem Kundenkontakt verwendet. Wirklich passende Angebote lassen sich damit nicht schaffen.

Wie viel Zeit braucht der von Ihnen begleitete Transformationsprozess?

Wir setzen in der Regel sechs Monate an. Darin stecken zwei Monate für die Vorbereitung und drei Monate Anpassung der Strukturen an die Eigenheiten des Unternehmens. Diese Adaption wird allein von den Mitarbeitenden und im laufenden Betrieb durchgeführt. Schließlich kommt noch ein Monat dazu, in dem das Unternehmen ohne Berater und Coaches eigenständig operiert, die Veränderungen checkt und eventuell anpasst. Das ist alles.

Sie flunkern.

(lacht) Nein, wieso?

Es mutet wie ein Wunder an. Gemeinhin wird für so grundlegende Veränderungen ein viel längerer Zeitraum angesetzt. Etwa, weil Mitarbeitende, die in ihrem Unternehmen bislang kaum Entscheidungen getroffen haben, mit der neuen Freiheit, aber auch mit der neuen Verantwortung erst noch umgehen lernen müssen. Wie lautet ihr Zauberspruch?

Keine Angst, es braucht keinen Hokus-pokus. Die neu gewonnene Freiheit setzt – genauso wie die neue Verantwortung – Energien und Kräfte frei, die vorher gar nicht da zu sein schienen, in Wahrheit aber nur verschüttet waren.

Wo schlummern die Kräfte, die mobilisiert werden können?

Viele Menschen sind es gewohnt, außerhalb ihres Berufslebens große Verantwortung zu tragen, beispielsweise als Eltern. Grundsätzlich ist das überhaupt nichts Neues für sie. Es geht also in erster Linie

darum, diese Fähigkeit in einer anderen Sphäre, dem Betrieb, zuzulassen.

Ist es kein Unterschied, ob ich für 4 Menschen oder 40 oder 400 Verantwortung trage?

In einer dezentralen Struktur stehen alle füreinander und miteinander. Die Vorstellung, man habe für soundso viele Menschen Verantwortung, mutet bei Licht gesehen doch eher paternalistisch an.

Es gibt noch andere Bereiche, die in vielen Unternehmen verkümmern, weil sie nicht oder zu wenig gefragt sind. Zum Beispiel Teamfähigkeit. Viele Beschäftigte haben nie erfahren, wie sich kollegial und effektiv in Gruppen zusammenarbeiten lässt und welche Bereicherung das für die Beteiligten selbst und fürs Unternehmen insgesamt sein kann. Auch hier geht es um Lernprozesse, die gern mal einige Jahre dauern. Was tun?

Im Team zu arbeiten, lässt sich üben. Im richtigen Setting und in der praktischen Zusammenarbeit kann das recht flott gehen. Denn Teamfähigkeit ist kein Attribut eines Menschen, sondern hängt vom Kontext ab. Wenn es Jahre dauert, ist dies ein klares Indiz für teamfeindliche Rahmenbedingungen.

Was passiert, wenn nach dem halben Jahr, in dem Sie beratend zur Seite stehen, unerwartete Probleme auftauchen? Ist das selbst organisierte Unternehmen dann sich selbst überlassen?

Herausforderungen gibt es immer. Die Transformation führt dazu, dass sie vom Unternehmen viel besser adressiert werden können. Das beweisen dezentral operierende Unternehmen schon seit Jahrzehnten. Sie sind so überlegen wie die Marktwirtschaft der Planwirtschaft.

Oft hilft erst der Blick von außen, Fehler und Schwächen zu entdecken, die man selbst nicht sieht. Gilt diese Regel hier nicht?

Doch, natürlich. Aber wie viele Fehler und Schwächen werden bereits in den Unternehmen selbst gesehen? Dieses Wissenskapital liegt oft brach. In ihm steckt viel mehr drin als im Blick von außen.

Für welche Unternehmen und Branchen kommt Ihr Transformationsmodell nicht infrage?

Es ist keine Frage der Branche oder des Unternehmens. Es ist eine Frage des Willens und der Autorisierung: Will die Geschäftsführung eine Dezentralisierung oder nicht?

Ironisch ließe sich sagen, nur die Bahn fährt nicht nach Plan. Ist sie nicht ein Exempel dafür, dass in bestimmten Feldern ohne ausgefuchste Planung, strikte Standardisierung und zentrale Steuerung überhaupt nichts läuft?

Das Gegenteil ist der Fall. Die zentrale Steuerung mit ihren Vorgaben hat die Bahn doch erst in die heutige Schieflage gebracht. „Nach Plan“ zu fahren hätte vor allem mit Kompetenz und Exzellenz zu tun, weniger mit Standardisierung.

Wie leicht oder schwer fällt es Managern, die zu einem Gutteil studierte Betriebswirte sind, sich für eine Umwandlung zu öffnen, die so viel soziale Kompetenz erfordert?

Es wird doch an allen Ecken und Enden nach Lösungen gesucht. Bloß die Alternativen sind meist unbekannt. Es braucht aber keine herausragende soziale Kompetenz. Ein wenig mehr Logik und Nachdenken statt des gern überbetonten Fühlens würden der Sache enorm helfen.



Peter Pröll

Der 50-Jährige ist Gründer von Alinbu Consulting in Schleiden/Eifel. Er begleitet Geschäftsführungen bei der Transformation zu dezentralen, selbst organisierten Unternehmen und unterstützt Start-ups beim Aufbau davon. Seine Kunden sind meist Dienstleister. Darüber hinaus forscht Pröll zu Unternehmensorganisation und Transformation.

HORIZONT Jobs



HORIZONT Jobs ist das Portal für Stellenangebote und Jobs in der Marketing-, Werbe- und Medienbranche. Betrieben wird die Plattform von Career Pioneer, dem Spezialisten für Stellenmärkte und Karriere innerhalb der dfv Mediengruppe. Aus dem Redaktionsteam der Career Pioneer stammen auch die Karrierethemen: redaktion@cp.jobs

