

Wirtschafts Woche

AUSGABE 33 · 10.8.2018 · DEUTSCHLAND 5,90 EUR

STAATSWIRTSCHAFT Die riskante Renaissance der Industriepolitik

ELON MUSKS D-AUTO So viel deutsche Technologie steckt in Tesla

ERNTENZEIT Wie Anleger heute am Ackerland-Boom mitverdienen



Schweiz CHF 9,00 | Österreich €6,30 | Belgien €6,30 | Großbritannien GBP 6,30
Italien €7,00 | Polen PLN 33,00 | Portugal €7,00 | Slowakei €6,20 | Spanien €7,00
Tschechische Rep. CZK 220,- | Ungarn Ft 2670,-

DIE WELTEROBERUNG

FlixBus hat Europas Märkte aufgerollt – und ist jetzt auf dem Weg zum globalen Giganten. Doch das wilde Wachstum fordert erste Opfer.





Und plötzlich sollen die Angestellten selbst denken

Agilität gilt als Zaubermittel für schnellere Entscheidungen, bessere Ideen und zufriedenerere Belegschaften. Der Grundgedanke der Managementmethode ist sinnvoll – doch inzwischen warnen Experten vor übertriebenen Erwartungen.

TEXT KATJA SCHERER

Hinterher ist man immer schlauer, aber ein schlechtes Gefühl hatte Stefan Messerknecht schon vorher. Im Sommer 2016 nahm der Chef der Bremer Digitalagentur Hmh einen neuen Mitarbeiter unter Vertrag – dabei war er sich absolut sicher, dass der nicht ins Team passen würde.

Die Agentur mit 300 Mitarbeitern entwickelt für Händler wie Otto und Tchibo digitale Lösungen, Onlineshops oder Apps etwa. Schon vor acht Jahren hatten Messerknecht und sein Geschäftspartner Björn Portillo angefangen, sich mit agilem Arbeiten zu beschäftigen. Weniger aus eigenem Antrieb, sondern weil die IT-Kollegen es so wollten. Im Rückblick sei ihnen nicht klar gewesen, auf was für eine fundamentale Veränderung sie sich einlassen, sagt Messerknecht heute. Die Führungskräfte verloren

Verantwortung, einige Mitarbeiter verließen aus Frust das Unternehmen: „Es wurde ein aufreibender Prozess.“

Zum Beispiel im Falle des umstrittenen Bewerbers. So oft Messerknecht auf dessen fachliche Schwächen hinwies, seine Angestellten blieben überzeugt: Der Mann sollte eingestellt werden. Obwohl er als Chef der Agentur theoretisch das letzte Wort hatte, hörte er praktisch auf seine Untergebenen. „Agil zu führen“, sagt Messerknecht, „kann richtig schwierig sein.“ Denn wo früher die Chefs qua Position Macht ausübten und Entscheidungen auch gegen den Widerstand der Belegschaft durchsetzten, verkehrt sich das im Zeitalter der Agilität ins Gegenteil.

Tatsächlich hat sich agiles Arbeiten in den vergangenen Jahren in deutschen Chefetagen und Personalabteilungen ausgebreitet wie ein Grippevirus. Ayelt Komus, Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz, befragte für eine im März 2017 veröffentlichte Studie gut 1000 Fachkräfte verschiedener Unternehmen weltweit und kam zu dem Schluss, dass 68 Prozent zumindest teilweise

agile Methoden einsetzen, 20 Prozent arbeiteten schon vollständig agil. Und es dürften bald noch mehr werden. Die Personalberatung Hays befragte vor einigen Monaten 1000 Führungskräfte und Mitarbeiter im deutschsprachigen Raum und stellte fest, dass 69 Prozent im Laufe der nächsten drei Jahre agiler werden wollen.

Aber was genau verbirgt sich eigentlich hinter dem Modewort Agilität? Sind die Methoden wirklich das Zaubermittel gegen verkrustete Strukturen? Für wen sind sie geeignet – und für wen nicht?

Schneller ans Ziel

Nun ist der Grundgedanke der Agilität gar nicht mal so dumm: Weil sich viele Branchen durch die Digitalisierung stark wandeln, müssen Unternehmen deutlich öfter neue Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln. Das, was sie heute planen, kann morgen schon veraltet sein.

Um dann zügig reagieren zu können, gliedern Mitarbeiter Projekte in kleine Teilschritte, halten regelmäßig Rücksprache mit ihren Kunden und treffen viele Entscheidun-

Neue Perspektive Agiles Arbeiten verlangt von Führungskräften, Verantwortung abzugeben und die Mitarbeiter selbst entscheiden zu lassen

Bunte Mischung

Fünf agile Methoden - und wie Sie sie im Büro umsetzen.

Stand-up-Meeting

Agile Teams beginnen jeden Arbeitstag mit einer Versammlung im Stehen, die nicht länger als 15 Minuten dauern sollte. Alle Mitglieder geben eine kurze Vorschau auf den Tag: Wie sieht es mit ihren derzeitigen Aufgaben aus? Was steht heute an? Kann ein Kollege helfen - und wenn ja, wie? Ein Zeremonienmeister, neudeutsch Scrum Master, sorgt dafür, dass nicht alle durcheinanderplappern.

Retrospektive

Diese Treffen finden alle paar Wochen statt, die Teams sollen dort Erfahrungen wiedergeben und voneinander lernen. Was lief in einem Projekt besonders gut, was nicht, was kann man noch besser machen? Nach den kurzen Vorträgen setzt sich die Mannschaft konkrete Ziele, die sie bis zum nächsten Treffen erreichen will.

Kanban

Das Wort stammt aus dem Japanischen („kan“ bedeutet „Signal“, „ban“ steht für „Karte“) und ist eine Methode für das Projektmanagement. Dabei werden Projekte in Teilschritte gegliedert und an eine weiße, mit Filzstiften beschreibbare Tafel („Whiteboard“) gekritzelt. Damit niemand den Überblick verliert, füllt man eine Tabelle mit Rubriken wie „in Arbeit“ oder „erledigt“. Nun kann man die einzelnen Aufgaben auf bunten Klebezetteln notieren und den Kollegen zuordnen.

Open Friday

Im Optimalfall bleiben nicht nur die Teams untereinander im Gespräch, sondern alle Mitarbeiter. Dazu sollen auch die regelmäßigen Treffen ohne Agenda beitragen, zum Beispiel freitags. Wer will, kann ein Thema seiner Wahl vorstellen und mit Kollegen diskutieren, die Teilnahme ist freiwillig.

Fuck-up Hour

Die Anhänger der Agilität wollen konstruktiv mit Fehlern umgehen. Deshalb reden sie bei der Fuck-up Hour offen über Rückschläge und deren Lektionen. Das ist nicht nur lehrreich, sondern stärkt auch das Vertrauen im Team.

gen selbst. Das soll Innovationen beschleunigen und Fehlentwicklungen vermeiden. Die einen wollen Projekte flexibler angehen, die anderen Mitarbeiter stärker vernetzen, wieder andere Produkte schneller auf den Markt bringen oder stärker auf die Kunden hören. Die Anhänger der Agilität verkaufen die Methoden daher als Patentrezept, um schneller ans Ziel zu kommen - und verweisen auf die ökonomischen Vorteile.

Als Beleg dient ihnen unter anderem eine Studie der Boston Consulting Group. Die Beratung befragte Anfang 2017 rund 1100 Führungskräfte und Mitarbeiter aus zehn Branchen in mehr als 40 Ländern. Das Ergebnis: Unternehmen, die sich dem agilen Arbeiten verschrieben hatten, erzielten bis zu fünfmal häufiger überdurchschnittliche Margen und wuchsen stärker.

Zu einem ähnlichen Resultat kam die Beratung Goetzpartners im selben Jahr. Um den Zusammenhang von Agilität und unternehmerischem Erfolg zu untersuchen, kontaktierte sie gemeinsam mit der französischen Business School Neoma 285 Führungskräfte aus europäischen Unternehmen. Und fand heraus, dass die agilsten Unternehmen einer Branche auch im Zehn-Jahres-Vergleich höhere Renditen erzielten als die Konkurrenz.

Kein Wunder also, dass Manager in Agilitätskurse geschickt und Mitarbeiter für Stand-up-Meetings rekrutiert werden, dass agile Coaches in Vorträgen Tipps geben oder hinterher bei der Umsetzung im Unternehmen helfen. Gegen ein fürstliches Honorar, versteht sich.

Doch inzwischen warnen Experten vor übertriebenen Erwartungen. In manchen Unternehmen sei die Methode „verbrannt“, sagt Ayelt Komus von der Hochschule Koblenz - vor allem, weil es bei der Umsetzung hapert. „Ein Unternehmen agiler zu machen bedarf laufender Weiterentwicklung“, sagt der Organisationsforscher. „Die gibt es nicht geschenkt.“

Um agil zu werden, reicht es eben nicht, Meetings plötzlich im Stehen abzuhalten und Mitarbeiter ihre Aufgaben auf bunten Post-its an die Wand kleben zu lassen (siehe Kasten). Vielmehr geht es um einen grundlegenden Kulturwandel - an den sich bisher nur wenige Unternehmen herantrauen.

Kurzes Manifest

Es begann im Jahr 2001. 17 Softwareentwickler um die beiden Amerikaner Kent Beck und Ward Cunningham veröffentlichten damals das „Agile Manifest“. Ihr Grundgedanke klingt einleuchtend: Weil das Geschäftsumfeld vieler Firmen nicht mehr

planbar sei, funktionieren herkömmliche Prozesse nicht mehr. Deshalb formulierten sie in ihrem gerade mal neun Zeilen langen Dokument vier Regeln, die sich auch auf Managementaufgaben übertragen lassen.

Statt starre Prozesse zu befolgen, sollten sich die Mitarbeiter direkt mit Kollegen austauschen - unabhängig von Abteilungsgrenzen; am Ende zähle das Ergebnis - und nicht, wie man dorthin gekommen sei; Projektteams sollten sich ständig mit ihren Kunden austauschen; und weil die Zukunft nun mal unsicher sei, müssten Mitarbeiter flexibel auf Veränderungen reagieren können.

Auch wenn die vier Regeln vermeintlich banal klingen - für bürokratisch geführte und hierarchisch denkende Organisationen kommen sie einer Revolution gleich. „Viele Unternehmen haben sich deshalb auf die Methoden gestürzt, ohne zu verstehen, was eigentlich dahintersteckt“, sagt Andreas Seitz, Geschäftsführer der Kölner Unternehmensberatung Be in touch.

Echtes Umdenken

Nichts verdeutlicht das so sehr wie der Hype um Scrum. Das englische Wort kommt ursprünglich aus dem Rugbysport, dort bedeutet es „Gedränge“. Im Hinblick auf die Arbeit in Büros steht es für die Idee, dass sich Projektteams täglich kurz austauschen. Allerdings sollen diese Grüppchen immer aus unterschiedlichen Experten bestehen, aus IT, Produktentwicklung oder Vertrieb. Und, was noch wichtiger ist: Die Teams arbeiten weitgehend eigenverantwortlich, nur fundamentale Entscheidungen müssen sie mit der nächsten Führungsebene abstimmen.

Damit die Zusammenarbeit funktioniert, werden bestimmte Rollen festgelegt. Der Product Owner definiert die fachlichen Anforderungen, der Scrum Master gliedert den Arbeitsprozess in Teilschritte. Die einzelnen Ziele werden in maximal vierwöchigen Zeitabschnitten („Sprints“) bearbeitet, die Fortschritte täglich besprochen. Am Ende jedes Sprints prüft der Product Owner in Abstimmung mit dem Kunden, ob das Team noch auf Kurs ist. Dann beginnt der Zyklus von Neuem.

Klingt harmlos, ist aber ein Paradigmenwechsel. Und das nicht nur, weil die Führungskräfte Macht und Kontrolle abgeben. Sondern weil Unternehmen Projekte traditionell meist bis ins Detail durchplanen, auch wenn im Grunde jeder weiß, dass es ohnehin immer anders kommt; weil Entwickler früher zuerst jahrelang vor sich hin tüftelten und dem Kunden das Produkt erst am Schluss präsentierten.

Agiles Arbeiten verfolgt eine andere Philosophie: kundenorientiert, im engen Austausch mit Kollegen, immer bereit, nachjustieren. „Doch selbst wer die Methoden befolgt, hat das Ziel der Agilität noch längst nicht erreicht“, sagt Unternehmensberater Andreas Seitz. Wer im Daily-Stand-up-Meeting den Mitarbeitern ihre Arbeit trotzdem weiter bis ins kleinste Detail vorschreibt und dabei keine Widerworte duldet, ist eben alles außer agil. Entscheidend sei die richtige Denkweise, sagt Seitz: „Agiles Arbeiten bedeutet vor allem, nicht von vorneherein alles durchzuplanen, sondern seine Mitarbeiter flexibel und eigenverantwortlich handeln zu lassen.“

Manager mit Vorbildfunktion

Und wie immer gilt: Was die Chefs nicht vorleben, berücksichtigen die Angestellten nicht. Svenja Hofert zum Beispiel erlebt es häufig, dass das Top-Management Agilität verlangt, sich selbst aber nicht verändert. Die Wirtschaftspsychologin berät seit mehr als 20 Jahren Führungskräfte und hält regelmäßig Vorträge über agiles Arbeiten. Sie rät Chefs vor allem dazu, Verantwortung abzugeben und Mitarbeiter offen ihre Meinung äußern zu lassen – selbst wenn diese kritisch ist.

„In vielen Unternehmen wurde Angestellten abtrainiert, selbst zu denken“, sagt sie. Was der Boss sagte, wurde befolgt. Stattdessen sollten Vorgesetzte ihre Mitarbeiter befragen, wie sie das Problem angehen würden. „Die neue Aufgabe einer Führungskraft ist es, ihren Kollegen die Kompetenzen und Kontakte zu geben, damit sie diese Lösungen allein erarbeiten können.“

Auch der Sportartikelhersteller Adidas macht seine Führungskräfte daher systema-

tisch mit agilem Arbeiten vertraut. Das Unternehmen hat kürzlich ein neues Programm für künftige Führungskräfte gestartet. Schon das 18-monatige Programm selbst sei agil gestaltet, sagt Aki Ben-Ezra, die bei Adidas für Strategie und Diversität verantwortlich ist. So sind den Teilnehmern zum Beispiel einzig die Eckdaten bekannt: vier physische Meetings, dazwischen Online-

kurse. Was genau sie beim nächsten Treffen lernen, wird auf Basis des Vortreffens kurzfristig festgelegt, die Teilnehmer können selbst Ideen einbringen. „So lernen Führungsmitarbeiter quasi intuitiv, wie agiles Arbeiten funktionieren kann“, sagt Ben-Ezra.

Zudem hat Adidas seine Organisationsstruktur angepasst. Zielgespräche mit Mitarbeitern führen Vorgesetzte jetzt vier- statt zweimal im Jahr. Und Abteilungen, die sich sowieso eng abstimmen müssen, wie IT, Marketing und Onlinehandel, wurden zusammengelegt.

Stefan Messerknecht ist noch radikaler vorgegangen. In Abstimmung mit seinen rund 300 Mitarbeitern hat der Hmh-Chef zwei von vier Führungsebenen abgeschafft. Statt Teamleiter und Direktoren gibt es jetzt nur noch den Vorstand und ein fünfköpfiges Managementboard. Um Ängsten vorzubeugen, garantierte er jedem Mitarbeiter, dass er auch weiter einen Platz in der Firma hat.

Genau diese offene Kommunikation sei entscheidend, sagt Ayelt Komus von der Hochschule Koblenz. „Man muss den Führungskräften klarmachen, dass man sie trotzdem noch braucht. Nur eben anders.“ Die Aufgabe agiler Manager sei es nicht, Entscheidungen vorzugeben – sondern dafür zu ▶



Dann macht ihr mal Agilität erfordert von den Mitarbeitern Flexibilität und Eigenverantwortung

„Führungskräfte braucht man auch weiterhin – nur eben anders“

AYELT KOMUS

Organisationsforscher an der Hochschule Koblenz

Ein Plädoyer für Balkonien



KOLUMNE CHRISTIAN DOGS, PSYCHIATER

Sie sind beruflich ständig unterwegs? Dann sollten Sie zu Hause Urlaub machen. Sie werden sich wundern, wie erholsam das sein kann.

Die Lage meiner Praxis am Bodensee bringt es mit sich, dass manche Patienten auf dem Weg in den Urlaub noch ein Beratungsgespräch mitnehmen – weil sie ohnehin in den Süden unterwegs sind. So eine Zwischenbilanz der Psyche mit neuen Zielen für die zweite Jahreshälfte ist beliebt, zumal man dann im Urlaub vermeintlich Zeit hat, sich mit den anstehenden Themen zu beschäftigen. Dabei sind genau diese Gespräche schon eine einzige doppelte Botschaft. Denn auf der Handlungsebene wird widerrufen, was man sich auf der verbalen Ebene vorgenommen hat.

Postuliert wird: Ich will Urlaub machen und regenerieren. Deshalb haben die Manager in den letzten Tagen und Wochen noch mal so richtig reingeklotzt, um alle Termine abzuarbeiten, Gespräche zu führen, Sitzungen zu leiten und E-Mails zu beantworten – nur um dann ein Beratungsgespräch mit dem Coach reinzuquetschen, während die Familie Eis essen geht. Und nach dem Urlaub sind schon wieder viele Termine ausgemacht, damit die scheinbar verlorene Zeit aufgeholt wird und alles nachgearbeitet werden kann.

Das Leben vor und nach den schönsten Tagen des Jahres wird komprimiert, der Urlaub mit Aktivitäten verplant und mit Erwartungen überfrachtet – die innere Unruhe kommt mit an den Strand und treibt ganze Familien vor sich her. Ganz schlimm, wenn man dann noch im eigenen Ferienhaus sitzt, dieses organisieren und jenes reparieren muss. Natürlich kann man das so machen. Man darf dann bloß nicht damit rechnen, dass man sich entspannt. Der Urlaub muss erholsam sein – schon das ist ein Widerspruch in sich.

Stellen Sie sich vor, Sie hätten es dieses Jahr anders gemacht. Ohne den Stress am Flughafen oder auf der Autobahn. Sie wären vor dem Urlaub nicht in Hektik ausgebrochen, sondern ganz entspannt zu Hause geblieben. Sie hätten ihr Heim, in dem Sie bisher aus Zeitgründen mehr übernachtet als wohnen, richtig kennengelernt; wirklich Zeit für Ihre Partnerschaft und Ihre Kinder gehabt, weil Sie nicht ständig Programme organisieren, die besten Restaurants besuchen, historische Stätten fotografieren oder Handtücher am Pool verteilen müssen. Dann hätten Sie sich auch nicht über all die Unzulänglichkeiten in fremden Ländern ärgern müssen, sondern wären ganz entspannt in Ihrer Umgebung geblieben. Wer im Beruf häufig auf Reise ist, der sollte im Urlaub mal zu Hause bleiben. Sie werden erstaunt sein, wie erholsam das sein kann. Dann erleben Sie auch, wie wichtig Heimat gerade in einer digitalisierten Welt ist. Wer in der reizüberfluteten Umgebung beruflich ständig unterwegs ist, braucht nicht auch noch den Stress einer Urlaubsreise.

Das rate ich zumindest vielen meiner Klienten inzwischen. Und das Schönste ist: Viele von ihnen fahren daraufhin nach der Sitzung wieder nach Hause. Sie haben begriffen, wie wichtig es gerade in heutigen Zeiten ist, sich daran zu erfreuen, was man hat – und dass es langfristig nicht glücklich macht, immer wieder etwas Neues zu suchen. Und nicht selten war die ganze Familie darüber so erleichtert, dass Sie mir hinterher eine Postkarte schickte – von zu Hause aus. ■

sorgen, dass ihre Teams optimal zusammenarbeiten und jeder sein Wissen einbringt.

Dass das Überzeugungskraft erfordert, wissen Jacob Fahrenkrug und Michael Wickenhöfer inzwischen recht gut. Ihr Job ist es, den Heiztechnikhersteller Viessmann agiler zu machen. Das Unternehmen im nordhessischen Allendorf ist 101 Jahre alt, ein Vorzeigehaus deutscher Ingenieurkunst.

Jahrzehntelang wurden dort Produkte vor der Marktreife bis ins kleinste Detail getestet. Inzwischen arbeiten rund 250 Angestellte des Hidden Champions agil, also etwa zwei Prozent der Belegschaft. „Viele unserer Mitarbeiter kostet es wirklich Überwindung, Dinge an den Kunden zu geben, die noch nicht perfekt sind“, sagt Michael Wickenhöfer. Und Fahrenkrug ergänzt: „Wenn sich die Führungskraft plötzlich zurücknimmt, erzeugt das erst einmal ein Machtvakuum.“

Wer entscheidet im agilen Team? Und wer trägt die Verantwortung, wenn etwas schiefgeht? Solche Fragen gilt es neu auszutarieren, agile Methoden können dabei helfen. Vor allem aber müssten Mitarbeiter darauf vertrauen, dass ihre Vorgesetzten Fehler akzeptieren, sagt Fahrenkrug.

Viessmann etwa führte kürzlich eine neue Softwarelösung für seine Kunden ein. Ein agiles Team hatte das System in nur wenigen Wochen entwickelt, allerdings funktionierten anfangs einige Funktionen nicht. „Statt die Schuldigen zu suchen, haben wir uns gemeinsam hingesetzt und Lösungen gesucht.“

Solche Erfahrungen seien es, die Mitarbeiter letztlich überzeugten, dass Verantwortung Freiheit und nicht Stress bedeute, sagt Komus. Er erlebe nur sehr selten, dass agiles Arbeiten an den Mitarbeitern scheitere – vorausgesetzt, der Wandel werde behutsam eingeleitet.

Auch Messerknecht selbst hat Gefallen an seiner neuen Führungsrolle gefunden. Seit einiger Zeit ist er wieder mehr bei Kunden vor Ort und kann sich intensiver um strategische Fragen kümmern. Früher kosteten ihn Entscheidungen im Alltagsgeschäft Zeit und Nerven, die treffen nun seine Mitarbeiter.

Der umstrittene Bewerber hat die Agentur inzwischen schon wieder verlassen. Messerknecht ist aber weiterhin davon überzeugt, dass Entscheidungen, die im Team getroffen werden, besser sind als seine eigenen – deswegen würde er alles noch mal genau so machen. ■