

*„Agiles Arbeiten
ist die Antwort auf die
wachsende Komplexität
unserer Welt.“*

team

UNSERE ARBEIT

AGILES ARBEITEN – NICHT MORGEN, SONDERN SCHON HEUTE

Wenig treibt deutsche Unternehmen so um wie das Buzzwort **agiles Arbeiten**. Unternehmen erhoffen sich davon, schneller und effizienter zu werden. Aber was steckt hinter dem Begriff? team hat den **Wirtschaftspsychologen Professor Carsten Schermuly** gefragt.



Professor Carsten Schermuly ist Experte für die Psychologie in Arbeitsteams und agile Arbeitsmethoden.

Professor Schermuly, was ist agiles Arbeiten? Agiles Arbeiten zeichnet sich durch drei Merkmale aus: Das Erste ist die Autonomie. Ein Projektteam besitzt ein hohes Maß an Selbstbestimmung. Das zweite Merkmal ist die Gleichberechtigung: Das Team arbeitet auf Augenhöhe zusammen, es gibt keine Hierarchien. Das dritte Merkmal ist die Flexibilität: Mitarbeiter bewegen sich in verschiedenen Projektteams in unterschiedlichen Rollen und sind in der Lage, die Arbeitsergebnisse permanent den angestrebten Zielen anzupassen und die Kunden mit in den Entwicklungsprozess einzubeziehen.

Woher stammt der Begriff?

Ursprünglich kommt er aus der Softwarebranche. Informatiker legten 2001 fest, wie sie künftig am besten und schnellsten neue Software entwickeln und auf den Markt bringen können. So entstand auch das „agile Manifest“. Dessen Grundsätze wurden von anderen Branchen interessiert und dankbar aufgenommen.

Extranet

Unter Thüga -> Personal
-> Veranstaltungen finden Sie Weiterbildungen im agilen Arbeiten.

Jedes Unternehmen will momentan agil arbeiten. Warum dieser Hype?

Viele Unternehmen merken, dass sie mit dem klassischen Projektmanagement und der herrschenden Hierarchie nicht so schnell agieren können wie sie wollen und müssen. Die Projekte dauern in der Regel zu lange. Der Informationsaustausch klappt nicht. Statt miteinander zu kooperieren und zu sprechen, herrscht oft Silodenken. Agiles Arbeiten ist da die entsprechende Antwort auf die wachsende Komplexität unserer Welt.

Macht agiles Arbeiten also alle glücklich?

Arbeitgeber sind glücklich, weil agiles Arbeiten effizienter ist, Ziele schneller erreicht und Kunden zufriedener sind. Arbeitnehmer sind häufig motivierter, weil viele von ihnen sich seit Langem ein gleichberechtigtes und selbstverantwortliches Arbeiten wünschen.

In welchen Branchen ist agiles Arbeiten überhaupt sinnvoll?

Dort, wo viel Wissen und kognitiver Aufwand nötig sind, um Produkte zu entwickeln, herzustellen und auf den Markt zu bringen. Aber auch in Bereichen, in denen Kreativität gefragt und Interdependenz erforderlich ist.

Was bedeutet Interdependenz?

Es bedeutet gegenseitige Abhängigkeit, um ein Ziel zu erreichen. Früher haben Mitarbeiter allein gearbeitet oder ausschließlich mit Kollegen aus ihrer eigenen Fachabteilung. Heute arbeiten Teams interdisziplinär zusammen – also Vertriebler mit Technikern, mit Juristen, mit Kollegen aus der Innovationsabteilung.

„Die verteilte Führung beim agilen Arbeiten ist eine echte Herausforderung für bisherige Führungskräfte.“

Wo macht agiles Arbeiten keinen Sinn?

Überall da, wo der Arbeitsprozess standardisiert ist und kein neues oder zusätzliches Wissen erforderlich ist.

Kommen denn alle Arbeitnehmer gut mit agilem Arbeiten zurecht?

Zuerst einmal: Wenn Unternehmen agiles Arbeiten propagieren, dann müssen sie das auch leben. Das heißt vor allem, ihre Projektteams laufen lassen, ihnen die Verantwortung und das Vertrauen geben. Wenn Unternehmen mit angezogener Handbremse fahren und beispielsweise nach wie vor die Teams stark kontrollieren, dann entsteht Unzufriedenheit.

Das Team fühlt sich bevormundet?

Genau. Agiles Arbeiten setzt gegenseitiges Vertrauen voraus. Fehlt das, stört es den Prozess, verhindert die Effizienz und damit den erwünschten Geschäftserfolg des Unternehmens.

Also auch Vorstände und Führungskräfte müssen sich mit den Methoden des agilen Arbeitens vertraut machen und umdenken. Welche Kompetenzen werden denn von den Mitarbeitern erwartet?

Sie müssen sich in die Perspektive des Kunden hineinversetzen können. Sie sollten in der Lage sein, eigenverantwortlich und proaktiv zu handeln. Es ist wichtig, dass sie eine hohe Lernbereitschaft mitbringen, flexibel sind und mit der Tatsache zurechtkommen, dass ihre Arbeitstage nicht gleich ablaufen. Sie sollten über sich und ihre Arbeitsschritte reflektieren und entsprechend reagieren.

Das hört sich ganz schön anspruchsvoll an! Hängt es auch von der Ausbildung und von der Persönlichkeitsstruktur ab, ob man fürs agile Arbeiten geeignet ist?

Das auch, aber jeder Mitarbeiter kann diese Kompetenzen Schritt für Schritt lernen. Natürlich braucht er

Das agile Abc

Agile Organisationsstruktur

Sie ist geprägt von Transparenz, Vertrauen, Dialog und kurzfristigem Feedback. Fehler werden konstruktiv angesprochen, um daraus zu lernen.

Bottom up

Dahinter stecken Entscheidungen, die Mitarbeiter auf niedrigeren Hierarchiestufen treffen und die sich auch auf höher angesiedelte Kollegen auswirken. Das Gegenteil von Bottom up stellt Top down dar.

Design Thinking

Ein Ansatz, um besonders nutzer- oder kundenfreundliche Lösungen zu finden, etwa indem man sich einen idealtypischen Nutzer vorstellt und Produktinnovationen so früh wie möglich am Markt auf Akzeptanz testet.

Scrum

Der Begriff stammt aus der Softwareentwicklung und beschreibt ein agiles Rahmenwerk für Projekte. Es definiert Rollen der Teammitglieder, ihre Aktivitäten und die Ergebnisse, die sie erzielen wollen.

Fuck up-Hour

Die Anhänger der Agilität wollen konstruktiv mit Fehlern umgehen. Deshalb reden sie bei der Fuck up-Hour offen über Rückschläge und lernen gemeinsam daraus.

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 Whiteboards gekritzelt.



Schermuly erforscht Strukturen in Unternehmen und wie die Mitarbeiter darin klarkommen.

Es gibt zwei wichtige Rollen in einem Team: den Scrum-Master und den Produkt-Owner. Letzterer fasst die Fortschritte des Prozesses zusammen, dokumentiert, priorisiert die To-dos und stellt den Kontakt zu den Kunden her. Der Scrum-Master ist verantwortlich dafür, dass die Scrum-Regeln eingehalten werden. Er unterstützt die Mitglieder des Teams, ist aber nicht deren Chef.

Beim agilen Arbeiten gibt es also keinen Chef. Was bedeutet das für die bisherigen Führungskräfte wie beispielsweise Abteilungsleiter?

Die verteilte Führung beim agilen Arbeiten ist eine echte Herausforderung für bisherige Führungskräfte. Sie müssen ihre Macht, ihre Stellung, die sie bislang hatten, neu definieren. Statt Kontrolle auszuüben, müssen sie Vertrauen lernen, Loslassen lernen. Das ist kein einfacher Prozess. Zusätzlich müssen sie akzeptieren, dass in einem Unternehmen immer drei bis vier Prozent der Mitarbeiter das Vertrauen missbrauchen. Aber das müssen sie in Kauf nehmen, denn der Großteil der Belegschaft hat das Vertrauen verdient.

Klassische Führungskräfte waren auch verantwortlich für das Wohlbefinden der Abteilung. Wer übernimmt das jetzt?

Tatsächlich sind alle Teammitglieder verantwortlich für die Stimmung: sei es, wenn sie einen Konflikt austragen, wenn sie untereinander Feedback geben oder unzufrieden sind. Sie müssen lernen, mit den unterschiedlichen Meinungen, Persönlichkeitsstrukturen und Launen umzugehen. Deswegen ist es sehr wichtig, dass sie von Anfang an bei ihrer Arbeit immer wieder von erfahrenen Coaches und Teamentwicklung unterstützt werden.

Ist agiles Arbeiten unsere Zukunft?

Es ist nicht unsere Zukunft. Das ist bereits unser Alltag. *interview: frauze.gerbig@thuega.de*

das erforderliche Rüstzeug dazu und ein nachhaltiges Mentoring-Programm. Unternehmen, die auf agiles Arbeiten setzen, müssen deswegen Geld bereitstellen für die Personalentwicklung. Daran hapert es noch in vielen deutschen Unternehmen.

Haben ältere Mitarbeiter mehr Probleme als jüngere, sich auf agiles Arbeiten einzulassen?

Nein, und man muss wirklich aufpassen, dass man mit so einem Denken nicht in eine Altersdiskriminierung rutscht. Oft lässt man ältere Mitarbeiter nicht in agilen Teams mitarbeiten, weil man denkt, sie können sich nicht auf die neue Arbeitsweise einstellen. Die fatale Folge: Eine „self-fulfilling prophecy“ entsteht. Ältere Mitarbeiter trauen sich in einem solchen Umfeld agiles Arbeiten nicht zu, und schon verbindet man agiles Arbeiten mit jungen Menschen – was gar nicht zutrifft.

Welche Rolle spielt Kommunikation beim agilen Arbeiten?

Kommunikation ist alles. Erstens innerhalb des Teams: Jeden Tag gibt es die Stand up-Meetings, bei dem jeder kurz erläutert, was er getan hat, was er plant und was ihn möglicherweise hindert, den nächsten Schritt zu tun. So bekommen alle mit, woran gerade gearbeitet wird. Zweitens gegenüber dem Kunden.

Warum?

Der Kunde wird von Beginn des Prozesses an in die Teamarbeit einbezogen. Er wird entweder engmaschig über die Entwicklungen und Fortschritte informiert, oder er ist von Anfang an Teil des Teams und begleitet den Prozess vor Ort mit. So kann er sofort Feedback geben und das Team entsprechend schnell reagieren. Natürlich muss ein Team auch ins Unternehmen selbst kommunizieren, sodass ein regelmäßiger Austausch mit anderen Teams stattfindet.

Gibt es Regeln und festgelegte Rollen beim agilen Arbeiten? Oder macht jeder, was er will?

Professor Carsten Schermuly arbeitet seit 2010 an der SRH-Hochschule Berlin und leitet dort den Studiengang Internationale Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie. Seine Kernthemen sind die psychologischen Dynamiken in Arbeitsteams, die Qualität von Maßnahmen im Bereich Personalauswahl und Personalentwicklung und New Work aus seiner psychologischen Perspektive. Schermuly arbeitet zudem als Trainer, Organisationsberater und Redner. Sein aktuelles Buch „New Work – Gute Arbeit gestalten – Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern“ ist bei Haufe erschienen.