

Wolfgang Knopf, Geschäftsführer der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching, schreibt in diesem Gastkommentar über die Tücken der agilen Organisation.

## Agiles oder fragiles Management?

**E**in neues Wundermittel hält in den Unternehmen seinen Einzug: die agile Organisation. Der Trend kommt aus der Software-Entwicklung und wandert von dort ins Management ein. Der Ansatz: Der Manager gibt nur noch ein Ziel und einen Termin vor. Wie das Ziel erreicht wird, bleibt den Mitarbeitern selbst überlassen. Sie bilden eigenständig Arbeitsgruppen, teilen sich die Aufgaben selbst

auf und machen sich die Arbeitszeiten untereinander aus. Das klingt modern. Keine starren Arbeitszeiten, keine fixen Hierarchien, jeder arbeitet engagiert, flexibel und in Eigenverantwortung. Hurra, hurra. Entsprechend erfreut sich die agile Organisation auch großer Beliebtheit bei Jungunternehmen. Start-ups mögen klassische Strukturen eben nicht so gerne. Wie bei jeder neuen Management-Mode erblühen rundum Nebengewerke,

die von dem Hype profitieren. Es gibt Workshops für Agilität in der Unternehmensführung, Schnellsiede-Seminare für agiles Management und mittlerweile sogar schon selbst ernannte agile Coaches. Doch der schöne Schein trägt. Der neue Stil birgt beträchtliche Risiken, die nach einiger Zeit, meist ein bis zwei Jahren, ernste Probleme erzeugen können. Die agile Organisation erweist sich dann eher als fragile Organisation.



Foto: Quino AI/Unsplash



### Vorbild Rugby?

Eine große Problemzone, fast schon eine Kampfzone, betrifft Gruppenbildung und Gruppendruck. Das Team entscheidet selbst, wie es arbeitet und wann es arbeitet. Aber wie fallen diese Entscheidungen? Wird abgestimmt? Gilt Einstimmigkeit oder das Mehrheitsprinzip? Meist läuft es ohnehin anders, meist bildet sich ein Wortführer heraus, der sich mehr oder weniger zum Teamleader aufschwingt. Das entspricht der menschlichen Gruppendynamik. Aber was passiert mit einem Mitarbeiter, der sich nicht an das halten kann oder will, was „die Gruppe“ vorgibt? Vielleicht wollen „alle“ am Wochenende durcharbeiten, um den Termin am Dienstag zu schaffen – bis auf einen, der Familie hat. Was passiert dann? Fliegt der Familienvater aus dem Team? An den Chef kann er sich nicht wenden, die Arbeitszeiten sollen die Mitarbeiter ja selbst organisieren. Die viel gelobte „Eigenständigkeit“ unterläuft bewährte Regeln von Arbeitszeiten und Organisation, die sich in der Betriebswirtschaft in Jahrzehnten – nicht ohne Grund! – herausgebildet haben. Es ist vielleicht kein Zufall, dass ein Schlüsselbegriff der agilen Teambildung, „Scrum“ (wörtlich „Gedränge“), aus dem Rugby stammt, einem besonders groben Mannschaftssport mit hohem Verletzungsrisiko.

### Konflikte und Machtfragen

Der Gruppendruck in agilen Teams ist hoch. Wer bestimmt das Arbeitstempo, die Zwischentermine, die Abläufe, den Arbeitsstil? Wer hat die Macht? Was, wenn das Team sich nicht einigen kann?

### Sportliches Vorbild?

»Es ist vielleicht kein Zufall, dass ein Schlüsselbegriff der agilen Teambildung, „Scrum“ (wörtlich „Gedränge“), aus dem Rugby stammt, einem besonders groben Mannschaftssport mit hohem Verletzungsrisiko.«

Wolfgang Knopf



Dann entstehen Konflikte und es gibt keine Regeln, um sie zu entschärfen. Das ist Sprengstoff. Bleiben die Konflikte im Team ungelöst, dann zeitigt das Konsequenzen: Das Projekt kann scheitern, Mitarbeiter sind mit der zusätzlichen Selbstorganisation überfordert, machen Fehler oder werden aus Stress krank, kündigen manchmal sogar. Gerade bei Start-ups kann man beobachten, dass sie die agile Organisation nach ein bis zwei Jahren oft wieder aufgeben und zu einer klassischen, strukturierten Form zurückkehren. Das agile Management klingt lässig und

Die gute Nachricht für das Management: Chefs sind doch noch nicht überflüssig. Kompetente Führung der Mitarbeiter lässt sich nicht ersetzen. WK

### DER AUTOR

#### Wolfgang Knopf

Wolfgang Knopf ist Geschäftsführer der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching, Lektor an der Universität Wien, Managementtrainer und Herausgeber wissenschaftlicher Fachbücher zu Supervision und Beratung.