

## Mitarbeiterführung

# Zwischen Selbstorganisation und klarer Führung

Die einen plädieren für klare Führung gleichbedeutend mit klaren Ansagen, andere möchten Führung am liebsten abschaffen, andere wiederum setzen auf selbstorganisierte Teams. Das in Norwegen entwickelte Modell «Tight Loose Tight» zeigt, dass auch ein «Sowohl-als-auch» gelingen kann.

### › Susanne Ringen

Je grösser eine Organisation, desto hierarchischer geht es zu. Kleinere Organisationen, die mit anderen Organisationsmodellen wie Holokratie, Soziokratie oder was komplett eigenem experimentieren, werden von den grossen belächelt: «Das geht ja nur, weil ihr so wenig seid.» Grössere Organisationen brauchen mehr Strukturen und Prozesse, um Kommunikation und Information zu teilen, was wiederum zu klareren Führungsstrukturen führt. Doch bedeuten klare Führungsstrukturen automatisch, dass über Ansagen geführt wird? Ist da nicht auch Partizipation und Selbstorganisation möglich?

Klar zu sein, ist nicht gleichbedeutend mit autoritär. Muss es denn ein Entweder-oder sein oder ist auch ein Sowohl-als-auch möglich? Eine Antwort darauf kommt aus Norwegen. «Tight Loose Tight» nennt Rune Ulvnes das von ihm entwickelte Führungsmodell, welches die Telenor, Norwegens Telekommunikationsorganisation mit über 20 000 Mitarbeitern, zum zentralen Führungsprinzip ausgerufen hat. Sie machen vor, dass Unternehmensgrösse und partizipative Führung kein Widerspruch sind.

### Wie es begann

Als die Welle der Agilität am Anfang der 2000er-Jahre aus den USA nach Europa schwäppte, wühlte sie auch die norwegischen Fjorde auf. Gerade im Bereich der Software-Entwicklung machten sich Teams wie überall auf der Welt auf, um von dem klassischen Wasserfallprojektansatz hin zu agilem Arbeiten mit Scrum zu kommen.

Rune Ulvnes leitete zu der Zeit ein Entwicklungsteam bei Finn.no, der norwegischen Antwort auf Ebay-Kleinanzeigen. Auf die Frage, welche Wirkung und welchen Kundennutzen eine neu eingebaute Funktion denn hätten, konnte das Team nicht antworten. Das machte Ulvnes so zu schaffen, dass er immer mehr begann, über Wirkung und Effekte zu sprechen, und sein Team so leitete, dass wünschenswerte Auswirkungen und Nutzen besprochen und später überprüft wurden. Sein Team wurde nicht nur effektiver, sondern auch effizienter – gleichzeitig stieg die Motivation. Andere Teams wurden neugierig und fragten Ulvnes nach seinem Geheimrezept. Er nannte es «Tight Loose Tight».

### Das «Tight Loose Tight»-Modell

Das Modell umfasst Tight-Meetings und Loose-Phasen.

#### **Tight (klares Festlegen und Brainstorming)**

Die Führungskraft ist verantwortlich für die Durchführung des Tight-Meetings. In der ersten Tight-Besprechung wird das zu lösende Problem klar definiert sowie alle relevanten Rahmenbedingungen festgehalten. Die Zielsetzung steht in direktem Zusammenhang mit einem Nutzen beim Kunden beziehungsweise die Auswirkung auf den Markt. Gemeinsam mit dem Team bespricht die Führungskraft mögliche Lösungswege. Manche davon haben möglicherweise in der Vergangenheit bei einem ähnlichen Fall zur Lösung beigetragen, andere Wege waren vielleicht weniger hilfreich. Beides wird festgehalten, aber weder direkt gewählt noch verworfen. Gemeinsam mit dem Team bespricht die Führungskraft mögliche Lösungswege, die aber noch auf Tauglichkeit überprüft werden müssen.

Da die agilen Prinzipien «fail fast» und «inspect and adapt» sich auch im «Tight Loose Tight»-Modell wiederfinden, geht

es für den Übergang in die Loose-Phase darum, aus der Vielfalt der Hypothesen solche zu wählen, die das Team rasch und zunächst kostengünstig überprüfen kann. Dies ist ein gemeinschaftlicher Prozess.

### **Loose (kreative Testphase)**

Für die Loose-Phase tritt die Führungskraft zurück und lässt das Team die Ideen verfolgen. Da alle Rahmenbedingungen und gewünschten Auswirkungen besprochen sind, kann sie sicher sein, dass das Team in die richtige Richtung arbeitet. Zeitraubendes Nachverfolgen und Zwischenkontrollieren entfällt, stattdessen entsteht Raum für andere strategische Aufgaben.

In dieser Phase erhalten Mitarbeiter die Autonomie, um die ausgewählten Hypothesen zu testen und neue Lösungen zu erarbeiten. Diese Freiheit fördert kreatives Denken, Engagement und Verantwortungsübernahme. Autonomie ist insofern eine Herausforderung in Organisationen, als dies bedeutet, dass das Team sowohl für eigene (im Rahmen liegende) Zeitpläne verantwortlich ist als auch für die Verteilung der Rollen. Diese sind üblicherweise durch die Organisation vorgegeben und mit Titeln festgelegt.

### **Tight (Reflexion und strategische Anpassung)**

Nach einer vereinbarten Zeit setzen sich Führungskraft und Team wieder zusammen. Was ist passiert? Was hat das Team herausgefunden? Welche Ideen sind vielversprechend, welche nicht? Im Vordergrund stehen Fragen zum Effekt und zur Lernerfahrung.

Gemeinsam werden Ergebnisse evaluiert, diskutiert und validiert. Hier ist die Führungskraft wieder nah am Geschehen und bringt sich ebenso ein wie die Teammitglieder. Wie geht es weiter? Welche Ideen werden weiterverfolgt, welche eher nicht?

Der in der ersten Tight-Besprechung festgelegte Effekt wird überprüft. Ist es wahrscheinlich, dass er mit den getesteten Lösungswegen erreicht wird? Im letzten



Schritt werden die Hypothesen für die nächste Loose-Phase besprochen und die nächste Tight-Besprechung geplant. Dann beginnt der nächste Loose-Loop.

Im weiteren Verlauf folgen Tight-Besprechungen und Loose-Phasen so lange, bis der gewünschte Effekt eingetreten oder ein zufriedenstellender Näherungswert erreicht ist. Immer wieder werden Hypothesen weiterverfolgt oder verworfen. Das Team nähert sich gemeinsam mit der Führungskraft dem bestmöglichen Weg. Durch diese Vorgehensweise entsteht ein Lösungsweg, der gemeinsam zwischen Führungskraft und Team entwickelt wird, wobei viele Perspektiven einfließen und das Gefühl gemeinsamer Verantwortung entsteht.

### **Andere agile Methoden**

Die iterative Vorgehensweise findet sich auch in anderen agilen Ansätzen wie Scrum oder Kanban. Was ist also anders an Tight Loose Tight?

Scrum ist als agiler Ansatz in der Software-Produktentwicklung entstanden und beinhaltet feste Rollen wie den Product Owner oder Scrum Master und verfolgt ein festes Regelwerk. So gibt es auch feste Sprints, in denen ein Team selbstorganisiert und störungsfrei arbeiten soll. Dieser sollte in der Regel 14 Tage bis 4 Wochen andauern. Damit Scrum gut funktioniert, braucht es organisationale Rahmenbedingungen wie zum Beispiel die genannten Rollen, aber auch die Möglichkeit, ungestörte Sprints durchführen zu können.

Viele Organisationen, die agile Arbeitsweisen einführen wollten, sind an diesen Rahmenbedingungen gescheitert, da sie diese nicht bereitstellen konnten. Doch statt nach anderen Ansätzen zu suchen, haben sie Scrum so angepasst, dass es irgendwie funktionierte. Aber eben nur irgendwie.

Ein anderer agiler Ansatz, Kanban, kommt ursprünglich aus der Automobilindustrie und wurde von Toyota entwickelt, um

Engpässe sichtbar und damit vermeidbar zu machen.

Beide Ansätze haben gemein, dass sie versuchen, einem Team eine gewisse handlungsleitende Struktur bei hoher Dynamik und wechselnden Anforderungen zu ermöglichen.

In Norwegen erkannte man früh, dass beide Ansätze prinzipiell gut und spannend sind, aber eben nicht überall einsetzbar. Anstatt diese beiden Ansätze anzupassen beziehungsweise irgendwie den organisationalen Bedingungen anzupassen, setzten viele Führungskräfte und Organisationen auf das heimische Modell. Seit 2010 begleitet Rune Ulvnes erfolgreich Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung von Tight Loose Tight. Neben Telenor vertrauen auch Banken, Verwaltungen und sogar die norwegische Kirche auf diesen Ansatz.

## Stolpersteine

So wie auch andere agile Methoden ist Tight Loose Tight nicht der heilige Gral für alle Kontexte und Situationen. Genau wie eine sogenannte agile Transformation scheitern kann, kann dies auch mit Tight Loose Tight passieren. Zu beachten ist daher:

- Es gibt Arbeitsbereiche, in denen es klare Prozesse und Regeln zur Qualitäts- und Erfolgssicherung gibt. In diesen ist klassische Steuerung gefragt, um effizient und schlank agieren zu können.
- In ebendiesen Arbeitsbereichen gibt es Elemente, die der Dynamik unterliegen – für diese ist Tight Loose Tight geeignet.
- Führungskräfte in solchen Bereichen müssen beherrschen, was gemeinläufig unter den Begriff der Ambidextrie fällt – dass es beides gibt (Prozessnotwendigkeit und Dynamik) und unterschiedliches Führungsverhalten erfordert. Ein typischer Bereich hierfür sind Personalabteilungen, die einer-

seits sehr prozesslastig sind und andererseits immer wieder neue Ideen zur Mitarbeitendensuche, -förderung und -bindung entwickeln müssen.

- Es gibt Bereiche, in denen es grundsätzlich eine höhere Dynamik und Komplexität gibt – klassischerweise in allen Innovationsbereichen, aber auch beispielsweise im Marketing.
- Soll Tight Loose Tight in der Gesamtorganisation wirken, braucht es Schulung und Begleitung und möglicherweise auch organisationale Anpassungen.

## Die Effekte

Oftmals wird Selbstorganisation mit Laissez-faire gleichgesetzt. Daher entsteht die Sorge, «dass dann alle nur noch machen, was sie wollen». Tight Loose Tight begegnet dem mit grosser Klarheit: Durch den Tight-Rahmen werden nicht nur Ziele gesetzt, sondern auch Rücksicht auf Stakeholderinteressen, Budgetbeschränkungen oder rechtliche Vorgaben genommen. Es bedeutet daher nicht den Verlust von Kontrolle, sondern ein anderes Rollenverhalten. Die Effekte sind:

- Makro- statt Mikromanagement: Dadurch, dass die Teams in den Loose-

Phasen eigenständig agieren, entsteht Zeit und Freiraum für die Führungskräfte, die sie für strategische Themen nutzen können.

- Reduzierung von Meetings und Rückfragen: Da in den Tight-Besprechungen der Fokus auf Klarheit liegt, wissen die Mitarbeitenden genauer um Ziel und wichtige zu berücksichtigende Elemente. Beide Parteien können sich stärker auf ihre Aufgaben konzentrieren.
- Motivation durch Wirksamkeit: Mitarbeitende, die nicht nur wissen, welche übergeordneten Strategien und Ziele sie mit ihrer Arbeit verfolgen, können bessere Entscheidungen treffen, fühlen sich wirksamer. Beides zahlt direkt auf die innere Motivation ein.

## Fazit

Agile Konzepte sind eine grosse Chance für Unternehmen, können aber weder per Dekret eingeführt werden noch passt jedes Modell. Wer überzeugt ist, dass agile Vorgehensweisen hilfreich sind, findet in dem norwegischen Modell eine spannende Alternative, die in allen Branchenbereichen und Unternehmensgrößen nutzbar ist. ❁



### Porträt



#### Susanne Ringen

Beraterin, Gründerin, ICH & WIR Academy

Susanne Ringen ist Beraterin für agile Führung und Organisationsdesign. Die ehemalige IT-Projektmanagerin und Personalleiterin hat das norwegische Führungsprinzip «Tight Loose Tight» erstmalig im deutschsprachigen Raum eingeführt. Die Gründerin der ICH & WIR Academy bildet Führungskräfte nach norwegischem Vorbild aus. Mit dem Erfinder von «Tight Loose Tight», Rune Ulvnes von CoWork, arbeitet sie eng zusammen und konzipiert gemeinsam mit ihm Ausbildungsformate.



### Kontakt

[contact@susanne-ringen.com](mailto:contact@susanne-ringen.com)

[www.susanne-ringen.com](http://www.susanne-ringen.com), [www.ich-und-wir.academy](http://www.ich-und-wir.academy)