



Leseprobe

Boris Gloger, Dieter Rösner

Selbstorganisation braucht Führung

Die einfachen Geheimnisse agilen Managements

ISBN (Buch): 978-3-446-45435-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-45445-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45435-4>

sowie im Buchhandel.

# Inhalt

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	<b>VII</b>
<b>Danke!</b> .....	<b>IX</b>
<b>Die Autoren</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1 Führen – warum ist das so schwer?</b> .....	<b>1</b>
1.1 Die Dimensionen des Dilemmas .....	4
1.1.2 Die zweite Dimension: Engagement .....	7
1.1.3 Die dritte Dimension: die demografische Struktur .....	9
1.1.4 Die vierte Dimension: sinnvolles Beteiligen oder verwöhnen? .....	11
1.2 Was das Führen heute sonst noch schwer macht .....	13
1.3 Selbstorganisation – ein Spiel mit Regeln .....	19
1.3.1 Merkmale selbstorganisierter Systeme .....	23
1.3.2 Lernebenen der Selbstorganisation .....	27
1.3.3 Grundordnungen in sozialen Systemen .....	30
1.3.4 Macht und Hierarchie .....	36
1.3.5 Schließen Sie Frieden mit der Komplexität .....	40
<b>2 Führung – die Einladung zum Mitgestalten</b> .....	<b>45</b>
2.1 Führung ist Selbstführung .....	48
2.2 Führung als Haltung .....	51
2.3 Das Setting bestimmen .....	55
2.4 Wie funktioniert Führung? .....	59
2.4.1 Anleiten in einem sich selbst organisierenden System .....	61
2.4.2 Neues Führen lernen .....	78
2.5 Selbstorganisation und Führung – die Integration .....	107

<b>3 Die Kultur des Gelingens</b> .....	<b>111</b>
3.1 Prinzip Nr. 1: Arbeit muss lustvoll sein .....	116
3.2 Prinzip Nr. 2: Wandlung zulassen .....	121
3.3 Prinzip Nr. 3: Jeder gibt immer sein Bestes .....	126
3.4 Prinzip Nr. 4: Jeder führt sich selbst in völliger Autonomie .....	133
3.5 Prinzip Nr. 5: Fragen sind mein Potenzial – Nichtwissen ist meine Ressource .....	136
3.6 Prinzip Nr. 6: Erfolgsgeschichten erzählen .....	138
3.7 Prinzip Nr. 7: Sei optimistisch! .....	139
3.8 Die Rolle und Ausformung des Sinns – Strategie .....	140
3.9 Führung vorleben .....	144
3.10 Führen mit Prinzipien und Werten – gar nicht so einfach .....	146
<b>4 Strukturen schaffen</b> .....	<b>151</b>
4.1 Meeting- und Gesprächsformate .....	154
4.1.1 Mit dem richtigen Setting den geeigneten Rahmen schaffen .....	164
4.1.2 Open-Space-Technologie .....	170
4.1.3 Appreciative Inquiry .....	177
4.1.4 Dynamic Facilitation .....	189
4.2 Meetingformate für verteilte Teams .....	197
4.3 Organisationsstrukturen .....	200
4.3.1 Talentmanagement .....	203
4.3.2 Produktmanagement .....	204
4.3.3 Entscheidungsstrukturen erzeugen und leben .....	205
4.4 Exkurs: Die fraktal skalierte Organisation .....	207
<b>5 Anerkennungssysteme</b> .....	<b>215</b>
5.1 Systematische Anerkennung .....	218
5.1.1 Commitment einfordern .....	220
5.1.2 An Lösungen mitarbeiten .....	221
5.1.3 Rituale leben .....	223
5.2 Schädliche Anreizsysteme .....	225
5.3 Systematische Anerkennung durch die Gruppe .....	228
<b>6 Die Erlaubnis zu versagen</b> .....	<b>231</b>
<b>Statt eines Schlussworts: Practice what you preach</b> .....	<b>235</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>237</b>
<b>Index</b> .....	<b>243</b>

# Vorwort zur 2. Auflage

Wir freuen uns sehr darüber, dass es nach nur zwei Jahren notwendig wurde, die zweite Auflage herauszugeben. Das Interesse an diesem Buch war phänomenal, das Feedback überwältigend und in den allermeisten Fällen sehr positiv. Viele Menschen waren so begeistert von dem, was sie zwischen den Buchdeckeln vorfanden, dass sie sich bei uns bewarben, und sie wurden nicht enttäuscht: Wir leben bei borisgloger consulting tatsächlich, was Sie in diesem Buch lesen werden. Doch nicht nur für viele neue Kolleginnen und Kollegen wurde wahr, was wir hier schreiben. Unternehmen haben uns angerufen und wollten wissen, wie das mit der Führung funktioniert und wie sich diese neuen Praktiken in ihrer eigenen Organisation umsetzen ließen. Das Schöne daran: Top-Führungskräfte machten sich tatsächlich an die Arbeit, hinterfragten sich selbst und haben dann, in ihrem Tempo, die Tipps aus diesem Buch umgesetzt. Aber ist der Drops damit gelutscht? Arbeiten inzwischen alle Unternehmen nach den Ideen aus diesem Buch und alles ist gut? Nein. Ist der Erfolg dieser Unternehmen allein diesem Buch zu verdanken? Nein. Viele Faktoren spielen zusammen.

Aus meiner Sicht erleben wir gerade eine der spannendsten Zeiten der Wirtschaftsgeschichte. Etwas, das man in seinem (Berufs-)Leben nur einmal erleben kann: die grundlegende Veränderung von Denkweisen in Unternehmen. Es hat sich herumgesprochen, dass mechanistische Konzepte für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen nicht mehr wirksam sind. Die Generation Y und die Millennials wollen anders arbeiten als ihre Eltern und Großeltern.

Bücher wie „Silicon Germany“ von Christoph Keese oder der von Xing ausgeschriebene „New Work Award“, für den borisgloger consulting nominiert war, zeigen deutlich, dass das Thema „Neues (agiles) Arbeiten“ tatsächlich in das Bewusstsein des Managements vorgebracht ist. Die Führungskräfte großer Organisationen erleben eine Veränderung, die sie nicht mehr wegdiskutieren können. Digitalisierung, die Umkehrung der Alterspyramide und die Entwicklung neuer Technologien als Treiber auf der einen Seite und die soziale Innovation auf der anderen Seite, als „Agile Working“ oder allgemeiner als „Das neue Arbeiten“ bezeichnet, sind allgegenwärtig. Angeheizt wird diese Diskussion durch umfassende Digitalisierungsprogramme in deutschen Großunternehmen. Allen voran nehmen die Automobilkonzerne, Versicherungen und Banken diese Entwicklung sehr ernst. Sie stampfen Innovationlabs aus dem Boden, schicken ihr Management in das Silicon Valley oder zur Berliner Startup-Szene. Dort sollen die Manager erleben, wie sich dieses Neue anfühlt. Denn die Konkurrenz kommt plötzlich aus ungewohnten Richtungen, es gibt eine nie dage-

wesene Vielfalt. Dieser Druck, neue Lösungen finden zu müssen, fordert netzwerkartiges Arbeiten, diversifizierte Teams und das Aufbrechen von Abteilungssilos. Parallel dazu entstehen die notwendigen Technologien, die das neue Arbeiten auch über Kontinente hinweg möglich machen.

Ob wir es gut oder schlecht finden, dass Teenager von heute ständig ihre Smartphones checken, gestresst sind vom laufenden Status-Update auf Facebook, WhatsApp oder Instagram – es ist völlig unerheblich, denn es passiert einfach. Das Verhalten, das Miteinander ändert sich, weil es neue Möglichkeiten gibt. So haben hocheffektive Entwicklungsteams Anfang der 2000er-Jahre Scrum für sich entdeckt, weil sie mit diesem Framework effektiver arbeiten konnten. Unkenrufe aus dem traditionellen Management gab es genug, doch der Erfolg gab diesen Teams Recht. Heute stehen wir vor der Aufgabe, dass große Organisationen agiler werden wollen. Die großen Tanker sollen zu Flotten aus Schnellboten umgebaut werden – bei voller Fahrt. Dabei darf nichts danebengehen und trotz der laufenden Umbaumaßnahmen sollen alle Schnellboote den Hafen früher erreichen, als es der große Tanker je gekonnt hätte.

Das ist eine Herkulesaufgabe und nur wenigen Organisationen gelingt das auf Anhieb. Machen wir uns nichts vor: Wir sprechen nicht nur vom Umbau einiger Teams, während der Rest der Organisation so bleibt wie er ist. Inzwischen ist klar, dass sich Organisationen komplett verändern und dabei ihre gesamte Haltung zu Management, Teams und dem neuen Arbeiten überdenken werden.

Diese Aufgabe verlangt mutiges Handeln von Managerinnen und Managern. Woran sich vor 15 Jahren manche ScrumMaster die Zähne ausgebissen haben, ist jetzt die Aufgabe des Managements: Der Umbau der Organisation und der erste Schritt dazu ist ein neues Verständnis von Führung. Dieses Buch will dazu beitragen, dieses neue Verständnis fassbar zu machen.

Ich hoffe, dass es auch Sie bei der Suche unterstützt und Sie hier einige Antworten auf Ihre Fragen finden. Ich bin mir sicher: Wenn Sie einige der vorgestellten Ideen beherzigen, werden Ihre Teams es Ihnen danken.

Boris Gloger

*Laxenburg bei Wien, Juni 2017*

# Danke!

## Ein Dankeschön von Boris

Ausgeschrieben. Alles gesagt. Bis auf eines: Danke. Ein herzliches Dankeschön an die Menschen, die mit mir den Weg zur Selbstorganisation gegangen sind – ohne sie wäre dieses Buch nie möglich gewesen.

Alles begann mit meinem Freund Dieter Rösner. Wäre er nicht gewesen, hätte ich vor 25 Jahren nicht die Welt des Trainings und der Moderation betreten. Er hat mir gezeigt, wie man moderiert und Menschen bei Lernprozessen begleitet. Jetzt hat er gemeinsam mit mir dieses Buch geschrieben. Für die vielen Gespräche, das Vertrauen und deine Zuneigung möchte ich mich ganz herzlich bei dir bedanken.

Mein Coach und Freund Michael Rainer hat mir den Weg in die Welt der Gefühle und Emotionen geöffnet. Ohne seine seit vielen Jahren anhaltende Unterstützung wären viele meiner Erfolge – auch in der Führung von Menschen – nicht möglich gewesen. Dafür umarme ich dich im Geiste und sage danke.

Für die vielen Fehler, die ich beim Führen meines eigenen Teams gemacht habe, möchte ich mich bei meinen Kolleginnen und Kollegen entschuldigen und mich gleichzeitig bei ihnen bedanken: für eure Anregungen, euer Feedback und dafür, dass ihr das, woran wir glauben, jeden Tag ein bisschen mehr Wirklichkeit werden lasst.

Anton Jessner, dir danke ich für dein erstklassiges Feedback und deine Gedanken zu diesem Buch.

Besonders danke ich auch den Menschen hinter den Kommunikationslotsen: Holger Scholz, Nicole Hackenberg, Dirk Blumberg und Roswitha Vesper. Eure etwas andere, aber sehr klare Haltung zum Thema Facilitation und zum Umgang mit Menschen hat mich tief beeindruckt und mir die Chance gegeben, viele Bilder für dieses Buch in Begriffe zu fassen.

Wir stehen als Autoren immer auf den Schultern der vielen Menschen, die ihre Gedanken an anderer Stelle aufgeschrieben haben. Besonders möchte ich Simon Sinek und Jim Rough dafür danken, dass sie die Emotionen wieder zurück in die Führung gebracht haben. Ohne ihre Arbeiten wäre moderne Führung gar nicht möglich. Sie sind Pioniere und für ihre Mühe danke ich ihnen von Herzen.

Auch die zweite Auflage konnte nur rechtzeitig festgestellt werden, weil es viele Menschen gibt, die hinter den Kulissen für den Erfolg arbeiten. Allen voran Dolores Omann, meine Editorin und erste Kritikerin. Sie fragt unzählige Male nach, was ich eigentlich meine und

unterstützt mich dadurch, meine Gedanken so klar zu formulieren, dass sie bei Ihnen ankommen.

Das Team des Hanser Verlags: Vielen Dank für die Unterstützung und das Vertrauen in meine Fähigkeiten als Autor! Brigitte Bauer-Schiewek, Irene Weihart und Kristin Rothe, die sich rührend um die Produktion und Vermarktung des Buchs kümmern.

Meinen Kunden – von denen einige mittlerweile zu Freunden geworden sind – möchte ich an dieser Stelle ein ganz großes Dankeschön aussprechen. Ohne euer Vertrauen in unsere Fähigkeiten wären viele unserer Erfahrungen gar nicht möglich gewesen. Vielen Dank dafür, für das Lesen von Probekapiteln und euer Feedback: Dr. Christoph Pedain, Alexander Jakob, Peter Erni, Claudius Burkhardt, Dr. Carsten Bernhard, André Stark, Dirk Böhme, Christian Popp, Markus Theilen, Mario Feldkamp und viele mehr. Danke.

Ein unendlich großes Dankeschön geht an meine Frau Kathrin Gloger. Sie war in den letzten Jahren in jeder Führungskrise, bei jeder der vielen Erfahrungen, die ich machen durfte, für mich da. Sie hat darauf aufgepasst, dass ich auch beim Schreiben die Welt um mich herum, unsere Freunde und Familie nicht vergesse. Danke. Ich liebe dich.

### **Ein Dankeschön von Dieter**

Es ist geschafft. Vieles konnte ich beschreiben, das mir am Herzen liegt. Als leidenschaftlicher Teamplayer weiß ich, dass ich mich bei vielen Menschen bedanken kann, die mich in vielerlei Hinsicht berührt, beeindruckt und unterstützt haben.

Zu Beginn danke ich vor allem meinem langjährigen Freund, Partner und Kollegen Herbert Namokel. Er hat mir vor mehr als 25 Jahren den entscheidenden Anstoß gegeben, vom Dasein als Angestellter in die oft stürmischeren Gewässer der Selbstständigkeit als Trainer, Coach und Berater zu segeln. Er hat mich an der Gründung unseres Trainings- und Beratungsunternehmens CONTRAIN GmbH beteiligt und war mein geschätzter Partner als Geschäftsführer. Vieles von dem, was meine Professionalität noch heute ausmacht, hat er mir gezeigt, vorgezeigt und mit mir gemeinsam reflektiert. Und vor allem war er mir ein Vorbild dafür, wie man als Dienstleister seine Kunden wertschätzt und sie in ihrer Selbstorganisation begleitet. Danke für die Herzlichkeit und den Humor, den ich immer sehr genossen habe.

Durch die erneute Begegnung mit Boris Gloger hat meine langjährige Profession ganz unerwartet eine neue und sehr lebendige Färbung bekommen. Danke dafür, Boris, dass ich dich auf den spannenden Wegen deines noch jungen Unternehmens von Anfang an in vielfältigen Funktionen begleiten konnte – als Coach, Mentor, Kooperationspartner, Moderator, Trainer, mentaler Sparringpartner und als Freund. Und danke, dass du als erfahrener Autor mich ermutigt hast, dieses Buch mit dir zu verfassen – zu einem Thema, das mir und dir sehr am Herzen liegt.

Danke allen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Kunden von borisgloger consulting für das Vertrauen, für die positiven Resonanzen auf meine Ideen und für die erfrischende Kooperation.

Viele wertvolle Erfahrungen, die sich in meinem Beitrag zu diesem Buch wiederfinden, sind in gemeinsamen Projekten als Berater und Trainer mit den Kollegen des CONTRAIN Teams aus Hanau entstanden. Danke dafür an Matthias Mantz, Anja Burkhard, Gudrun Kreisl, Monika Görlitz-Kajser und Thomas Eggeling.

Eine entscheidende Station auf meinem Weg zum Coach war meine Ausbildung als Supervisor bei Astrid Schreyögg und Hilarion Petzold. Ich sage danke dafür, erfahren zu haben, dass die Welt aus vielen verschiedenen Perspektiven zu betrachten ist. Hier habe ich Wesentliches dazugelernt, um mit vielfältigen Theorien, Methoden und Techniken die Prozesse der Selbstorganisation mitgestalten zu können. Und auch die Art, wie hier gelehrt wurde, war ein Modell für meine individuelle Selbstorganisation als Trainer und Coach.

Mit vielen meiner Kunden arbeite ich seit mehr als 15 Jahren zusammen. Ihnen gilt mein Dank für ihr Vertrauen und dafür, dass sie mir die Möglichkeit gaben und geben, immer wieder mit interessanten Themen zu arbeiten, wertvolle Menschen kennenzulernen und intensive Kontakte aufbauen zu können.

Viel von meiner Erdung, meinem Verständnis von Führung und der Bewältigung akuter Krisen in der Selbstorganisation verdanke ich den „schwierigen“ jungen Menschen aus dem Heim. Danke für die vielfältigen Widerstände und vor allem für die oft unbändige Lebensenergie. Sie hat abgefärbt.

Ohne Wenn und Aber gilt mein ganz besonderer Dank meiner wundervollen Frau Monika Rösner, die mich seit mehr als 40 Jahren in jeder meiner Lebens- und Arbeitsphasen unterstützt und motiviert. Und ebenso danke ich meinen beiden tollen Kindern Nina und Nico, die mir immer wieder bewusst gemacht haben, wofür es sich lohnt, mit Lust zu arbeiten.

Last but not least möchten wir beide *Ihnen*, unseren Lesern, für die großartige Unterstützung während des Schreibens danken. Es war toll, auf Facebook von euch zu lesen, dass ihr auf unser Buch gespannt seid. Es ist toll zu wissen, dass euch interessiert, was wir zu sagen haben. Danke und erzählt es weiter, wenn euch gefallen hat, was ihr gelesen habt.

Lasst uns gemeinsam einem neuen Führungsverständnis den Weg bahnen!





# Die Autoren



**Boris Gloger** führte 2002 sein erstes Scrum-Team beim österreichischen Mobilfunker ONE zum Erfolg. Als weltweit erster, von Ken Schwaber ausgebildeter Certified Scrum Trainer hat er wesentlich dazu beigetragen, dass sich Scrum in Europa, Südafrika und Brasilien als Standard der agilen Softwareentwicklung durchgesetzt hat und inzwischen auch in anderen Bereichen der Produktentwicklung eingesetzt wird. Bevor er 2008 die Managementberatung borisgloger consulting GmbH mit Sitz in Baden-Baden gründete, war der Unternehmer als Business Analyst, Team-Leader, Projektmanager und Scrum Consultant für globale Unternehmen (z. B. EDS, Nokia, BenQ) tätig. borisgloger consulting bietet Training und Consulting zur agilen Produkt- und Organisationsentwicklung mit Scrum sowie zum agilen Management für Fach- und Führungskräfte an. Boris Gloger gilt als einer der progressivsten Denker im Bereich Management und Organisation und ist ein gefragter Keynote-Speaker.

Folgende Bücher von Boris Gloger sind im Carl Hanser Verlag erschienen:

- Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 5. Aufl. Carl Hanser Verlag, 2016.
- Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. Carl Hanser Verlag, 2014.
- Wie schätzt man in agilen Projekten – oder wieso Scrum-Projekte erfolgreicher sind. Carl Hanser Verlag, 2014.
- Der agile Festpreis. Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge. 2. Aufl. Carl Hanser Verlag, 2014.
- Erfolgreich mit Scrum: Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen. Carl Hanser Verlag, 2011.

Kontakt: [boris.gloger@borisgloger.com](mailto:boris.gloger@borisgloger.com)



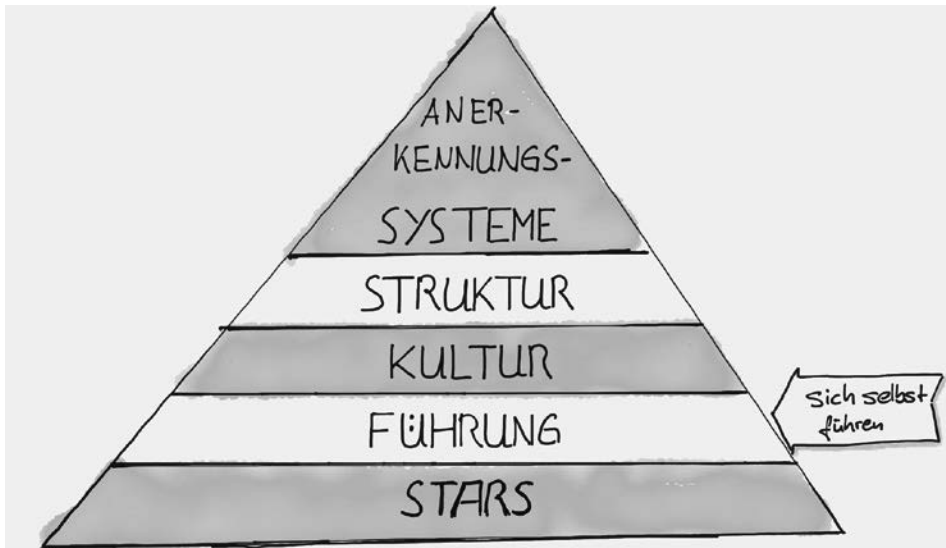
Führen und geführt werden – **Dieter Rösner** fasziniert dieses Zusammenspiel seit beinahe 30 Jahren. Er ist ein profunder Kenner der Theorie, in erster Linie hat er sein Wissen und seine Erkenntnisse aber als Führungskraft und guter Beobachter praktisch erarbeitet. Führung hat für Dieter Rösner zwar mit Kompetenz, vielmehr aber mit Menschlichkeit, Begeisterungsfähigkeit und Charisma zu tun. Gerade wenn der Fokus auf Teamarbeit und Selbstorganisation liegt, ist bewusste und wahrnehmbare Führung nötig. Seine Faszination für das Thema hat er viele Jahre als Geschäftsführer des Beratungsunternehmens CON-TRAIN GmbH sowie als Trainer und Coach für Führungskräfte gelebt. Aktuell arbeitet er in diesen Aufgabengebieten als Partner der VECTIS Unternehmensberatung in Nürnberg.

In seiner Coaching-Arbeit setzt Dieter Rösner auf eine Mischung aus individuellen Lösungsvarianten und stabilen Grundprinzipien. Führungskräften Mut zu ihrem eigenen Weg zu machen und an den Sinn von Führung zu glauben, ist ihm besonders wichtig.

Kontakt: [dieter.roesner@vectis-consulting.de](mailto:dieter.roesner@vectis-consulting.de)

# 2

## Führung – die Einladung zum Mitgestalten



In traditionellen Organisationen wurde nie in Frage gestellt, ob Management – und damit Führung – notwendig ist. Im Zusammenhang mit der agilen Organisation tauchen aber in diversen Diskussionen immer wieder Zweifel auf, ob Führung noch nötig sei, oder sie wird sogar kategorisch abgelehnt. Vor allem Scrum stellte das Team von Anfang an in den Mittelpunkt der selbstorganisierten Arbeit, dabei wurde die Rolle der Führung und des Managements weitgehend ausgelassen. Keine Frage: Teams stehen selbstverständlich im Mittelpunkt, wenn es darum geht, Arbeit selbstorganisiert zu leisten. Dennoch schließt eine realistische und sinnvolle Teamdefinition die Führung nicht aus. Niels Pfläging bietet uns eine solche Definition (Pfläging 2013, S. 35): „Teams sind funktional integriert. Verschiedene Menschen arbeiten vernetzt füreinander – miteinander. Menschen, die sich einig darüber sind, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“ Pfläging bringt hier eines der wichtigsten Elemente agiler Führung ein: Zusammenarbeit auf ein Ziel hin.

Machen wir also bitte nicht den Fehler zu glauben, dass wir in der Welt der „Selbstorganisation“ keine Führung oder kein Management benötigen. Es gilt vielmehr: Agile Organisa-

tionen brauchen Management und Führung genauso wie traditionelle Organisationen. „To manage“ bedeutet „führen, leiten, bewerkstelligen, etwas schaffen“. Daran hat sich nichts geändert. Manager führen – auch in agilen Organisationen.

Was sich aber entscheidend geändert hat, sind die Führungsaufgaben und damit die Anforderungen an den Führungsstil. Auch in der agilen Organisation schafft ein Manager die Strukturen, mit denen das Unternehmen seine Aufgaben bewältigen kann, aber das Führen selbst ist heute eine größere Herausforderung (siehe Kapitel 1). Auf die Veränderungen am Markt kann man nur mit motivierten Mitarbeitern antworten, die ihr Bestes für die gemeinsame Idee geben, statt einfach nur ihre Arbeit zu tun. Und zum anderen kehren sich mit der Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte die Machtverhältnisse um: Nicht mehr die Unternehmen können sich die Arbeitskräfte aussuchen – die Arbeitskräfte suchen sich das Unternehmen aus, das ihnen passt. Sie sitzen am längeren Hebel und lassen sich das Ausüben von Druck und andere Demonstrationen von Macht nicht mehr einfach so gefallen. Eine Zeit lang werden Manager sogar völlig unterschiedliche Generationen mit völlig unterschiedlichen Erwartungen an Führung hinter sich versammeln und für die Idee der Organisation gewinnen müssen.

Vor einigen Jahren war es vielleicht noch möglich, dass Manager gottgleich die Strukturen für eine Organisation erdachten, heute ist das beinahe unmöglich (Stichwort Komplexität). Ein kleines Grüppchen von Managern allein kann die vielen Faktoren gar nicht mehr berücksichtigen und ein Unternehmen entwerfen, das alle Beteiligten zufriedenstellt. Das mag einige der Betroffenen in ihrem Stolz kränken, aber es bleibt nichts anderes übrig, als diese Erkenntnis zu akzeptieren. Erst dann wird der Weg frei für eine neue Art, Strukturen zu etablieren: Manager bauen diese Strukturen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, sie bändigen die Komplexität durch die Verschiedenheit der Individuen und die Möglichkeiten der Selbstorganisation. Es entsteht eine neue Form der Zusammenarbeit, die die Individualität des Einzelnen nicht nur zulässt, sondern sie fördert und ausbaut. Ob Top-, Linien- oder Projektmanager: Sie alle müssen die im Management angelegte Funktion der Führung wahrnehmen und in einem neuen Licht sehen – als Dienstleistung für ihre Kollegen! Diese Dienstleistung hilft dem Einzelnen und der gesamten Organisation, Leistung zu erbringen. Sie unterstützt dabei, bessere Lösungen und bessere Ergebnisse zu erzielen.

Wie löst ein Manager diese Aufgabe? Wie führt man in dem Bewusstsein, dass die Kollegen selbst die richtige Lösung für die Organisation finden werden? Wie schafft man den Nährboden für Selbstorganisation, ohne dass dabei Beliebigkeit entsteht, sondern die Organisation ihre Ziele erreicht? Selbstorganisation ohne Richtung, ohne Führung, endet nach dem 2. Gesetz der Thermodynamik immer in der Entropie, in der Unordnung und nicht in der Selbst-Ordnung. Management wird als wertschöpfender Faktor in einer Organisation also nur dann erfolgreich bleiben, wenn es die Kräfte der Selbstorganisation durch Führung stimulieren und ausrichten kann. Führung ist ein ständiges Arbeiten, denn es braucht eine wirkende Kraft, damit Selbstorganisation immer wieder neu passieren kann. **Ohne Führung kann es gar keine Selbstorganisation geben.**

Wie könnte es anders sein, alles beginnt beim Menschen: Jeder Mensch strebt danach, sich zu verbessern. Und jeder Mensch braucht soziale Anerkennung und Sicherheit. Wenn Manager Menschen führen sollen, haben sie also zwei grundlegende Aufgaben:

1. Manager sorgen dafür, dass sich die Menschen im Unternehmen durch ihre Arbeit „spüren“ und sich dadurch als erfolgreich wahrnehmen.
2. Manager sorgen dafür, dass sich die Menschen im Unternehmen anerkannt fühlen.

Wenn man genau hinsieht, liegt beiden Aufgaben ein essenzielles menschliches Streben zugrunde: Menschen wollen gestalten. Menschen erfahren sich selbst am besten im Tun, im Erschaffen von etwas Neuem oder eines Beitrags für ein größeres Ganzes. Egal, um welche Organisation oder Institution es sich handelt (Familie, Schule, Universität, Kirche, Staat, Unternehmen), gilt daher:

**Führung als Managementfunktion schafft Rahmenbedingungen, die Menschen dazu einladen, bei einem Vorhaben mitzugestalten.**

So verstanden basiert Führung auf der Idee der Freiwilligkeit. Wer auf Freiwilligkeit setzt, kann zum Mitmachen nur einladen.

Wie passt das zu der These, dass das mittlere Management der Gestalter der Organisation und insofern dafür verantwortlich ist, dass die Organisation überlebt, indem immer genügend Menschen mitmachen wollen? Die Antwort ist hoffentlich plausibel: Der mittlere Manager kann diese Aufgabe nur erfüllen, wenn die von ihm geschaffene Organisation die Menschen dazu einlädt, ihre Energie und Kraft in diese Organisation zu investieren.

Die folgenden Kapitel zeigen, wie das gelingen kann. Wie Manager führen können, damit sich ihre Kollegen eingeladen fühlen, wie eine einladende Kultur beschaffen sein kann, wie die Strukturen in einer solchen Organisation gelebt werden können und wie man Anerkennung systematisch geben kann.



#### Wegweiser durch die kommenden Kapitel

Jay Lorsch, Louis Kirstein Professor of Human Relations an der Harvard Business School und erfolgreicher Autor zahlreicher Bücher, beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit dem Management in Professional Service Firms, also mit Unternehmen, deren Geschäftsmodell ausschließlich auf Wissensarbeit basiert (z. B. Banken, Versicherungen, Anwaltskanzleien). In seinen Arbeiten zeigt er, dass das Management in Professional Service Firms – und ich übernehme seine Sicht für agile Organisationen – an sechs Aspekten arbeiten muss, wenn eine funktionierende, auf ihre Ziele ausgerichtete Organisation aufgebaut werden soll:

1. Führung sollte die **Stars** (also talentierte Menschen) einstellen, die zur Kultur und den Zielen des Unternehmens passen.
2. Diese Kollegen sollten durch die **Führung** – durch ein Leadership-Team – auf eine Art und Weise geleitet werden, wie es zu den
3. **Zielen** des Unternehmens passt (oder zum „Why“, wie es Simon Sinek nennt).
4. Auf diese Weise etabliert die Führung eine **Kultur**, in der
5. selbstorganisierend **Strukturen** und Prozesse – also Arbeitsweisen – entstehen können.
6. Gleichzeitig wird Führung mit diesem Vorhaben nur dann erfolgreich sein, wenn es ihr gelingt, **Anerkennungssysteme** (Lorsch nennt sie Anreizsysteme, aber mit diesem Begriff will ich brechen) zu etablieren, die sowohl zur Kultur als auch zur Struktur der Organisation passen.

In ihrem Zusammenspiel sind diese sechs Aspekte der strategische Weg, den eine Organisation einschlägt, um ihre Ziele zu erreichen – wobei sowohl der Weg als auch die Ziele die Strategie ausmachen. Kenneth R. Andrews bezeichnet daher mit Strategie auch mehr als oftmals damit ausgedrückt wird (Lorsch, Tierney 2002): „Strategy is a stream of decisions over time, which reflect the goals of the firm and the means by which the firm achieves those goals.“



Bild 2.1 Strategiepyramide nach Jay Lorsch

## ■ 2.1 Führung ist Selbstführung

Manager bestimmen durch ihr ganzes Auftreten, durch ihr Wesen, durch ihre Sprache und durch die Aufmerksamkeit für gewisse Dinge direkt die Verhaltensweisen und Einstellungen ihrer Kollegen. Ihre Haltung, ihre Einstellung zu verschiedenen Themen drückt sich in jeder Geste, in jeder Bewegung und sogar in ihrer Körperhaltung aus. Menschen wirken immer in ihrer gesamten Erscheinung, nicht nur durch das, was sie sagen. Aus diesem Grund ist es so wichtig, dass Sie sich gleich zu Beginn aller weiteren Überlegungen zum Thema Führung bewusst machen: Sie haben viel mehr Macht, als Sie möglicherweise glauben. Ihre eigene Art und Weise, mit Menschen, Dingen, Problemstellungen und Situationen umzugehen, wirkt sich auf die Kultur, die Struktur und die Anerkennungssysteme in Ihrem Unternehmen aus. Dabei gilt: Führung ist nicht auf den Manager beschränkt. Jeder Mensch führt in jedem Moment seines Daseins – mal mehr und mal weniger.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Siehe dazu den wunderbaren TED Talk „Everyday leadership“ von Drew Dudley – <http://bit.ly/1fnjyHF>

Da Sie also ein Modell sind, empfehle ich Ihnen, dass Sie sich zunächst ehrlich damit auseinandersetzen, welches Bild Sie persönlich von Führung haben. Vielleicht helfen Ihnen bei dieser Innenschau folgende Fragen:

- Wo haben Sie selbst Führung erlebt?
- Wie hat diese Führung ausgesehen und was hat sie in Ihnen ausgelöst?
- Welches Modell von Führung haben Sie bisher für sich favorisiert? Wer war für Sie prägend?
- Wenn Sie sich für eine Führungspersönlichkeit entscheiden müssten: Welche der großen Gestalten der Geschichte wäre für Sie ein ideales Führungsmodell?

Machen Sie die Bestandsaufnahme: Beobachten Sie, wie sehr Sie im Alltag diesen Personen nacheifern. Diese Fragen werden Ihnen dabei helfen, ihre eigenen Ideen zum Thema Führung zu hinterfragen, und dann wird es Ihnen auch möglich sein, diese Haltungen zu verändern – wenn Sie es wollen.



### Führungsmodell Dirigent

Elias Canetti schreibt in „Masse und Macht“ (Canetti 2010, S. 468): „Es gibt keinen anschaulicheren Ausdruck der Macht als die Tätigkeit des Dirigenten.“ Dirigenten bewirken durch ihre Art zu arbeiten eine direkte Veränderung. Sie sind daher auch ein sehr guter Orientierungspunkt für die Führung in Unternehmen. Es gibt einen sehr berührenden und eindrucksvollen Film von Kay Pollak, den ich im Laufe dieses Buchs immer wieder erwähnen werde. In „Wie im Himmel“ geht es um den Dirigenten Daniel Dareus, der von einem transaktionalen zu einem transformationalen Dirigenten wird (Kübler 2010): „Der transaktionale Führungsstil bedeutet in Kurzform: Der Chef verlangt etwas, der Mitarbeiter liefert es. Musikalisch verstanden also: Der Dirigent gibt den Schlag, das Orchester spielt. Als transformational dagegen gilt, was zur Eigenverantwortung einlädt: Der Dirigent vermittelt seine Vorstellung – manchmal auch die, von der er glaubt, der Komponist hätte es so gewollt, aber er gibt nicht vor, wie sie umzusetzen sei; er schafft Freiräume, welche die Musiker auf ihre Weise füllen.“

Daniel wird zu einem Modell für die vollkommen andere Auffassung über die Aufgabe einer Führungskraft. Im Film sagt er, er habe das erste Mal gespürt, dass die Musiker da sei, als ihn die Musiker wegen eines Stromausfalls 58 Sekunden lang nicht sehen konnten und aufeinander hören mussten. Hier zeigt sich die Veränderung Daniels vom Diktator, als der er am Beginn des Films charakterisiert wird, hin zum Ermöglicher der Musik.

Abseits der Intentionen dieses Films hat sich das Verhältnis zwischen Dirigenten und Orchestern in den letzten Jahrzehnten tatsächlich stark verändert. Selbstorganisation beginnt heute auch bei großen Orchestern durchzuscheitern, wie der Geiger Etienne Abelin in einem Gespräch mit dem Schweizer Tagesanzeiger erklärt (Kübler 2010): „Selbst beim Gustav-Mahler-Jugendorchester sei es vorgekommen, dass Abbado einen Stimmführer fragte, was man denn noch proben solle – weil er die Musiker zur Mitverant-



wortung anhalten will. Damit findet der transformationale Ansatz seiner Bewegungen seine Entsprechung in der Probenarbeit. Das mag nicht „ökonomisch“ sein, es mag bei manchen Orchestern auch schiefgehen. Aber wenn es funktioniert wie beim Lucerne Festival Orchestra, in dem lauter Abbado-Freunde versammelt sind, dann erhält die Musik eine besondere Intensität.“

Sollten Sie also demnächst in einem Konzertsaal sitzen, dann beobachten Sie doch einmal, welches Führungsmodell Sie beim Dirigenten wahrnehmen und an ihm erkennen können. Vielleicht bemerken Sie, dass sich auch in diesem Bereich von Führung seit der Zeit eines Herbert von Karajan sehr viel getan hat.

Das Modell, das Sie sich von Führung vorstellen, und die Identität, die Sie sich als Führungskraft geben, leiten Ihre tägliche Arbeit. Wenn Sie glauben, dass es Job der Führungskraft sei, den Taktstock zu schwingen, dann werden Sie diese Überzeugung in jeder Minute Ihres Führungsdaseins ausstrahlen. Langer Rede kurzer Sinn: Wenn Sie anders und neu führen wollen, dann beginnt das bei Ihnen!

### **Führung und die Bedürfnisse von Menschen**

Wieso folgen unabhängige, intelligente, wache und engagierte Menschen den Ideen eines Managers, obwohl sie es eigentlich nicht mehr müssten, weil

- ihnen keine Angst vor einem Jobverlust gemacht werden kann,
- sie das Geld nicht mehr unbedingt brauchen,
- sie die an sie herangetragenen Arbeiten meistens besser als der Manager erledigen können,
- sie gleich um die Ecke einen noch interessanteren Job bekommen könnten?

Wie können wir erreichen, dass weltweit verteilte und aus verschiedenen Kulturen stammende Menschen, die oft einen höheren sozialen Status als ihre Vorgesetzten haben, an dem arbeiten, was für die Organisation von Wert ist?



Die Antwort, die dieses Buch leitet, ist:

*Menschen werden ihren Führungskräften dann folgen, wenn ihre eigenen Bedürfnisse durch das Geführtwerden befriedigt werden.*

Im Umkehrschluss heißt das:

*Ein Management, das eine vitale und gesunde Organisation schaffen will, muss Menschen die Chance zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse geben.*

Doch Moment! Gilt das nicht auch für mich als Manager? Brauche ich nicht genauso eine Organisation, die *meine* Bedürfnisse befriedigt? Die Antwort ist ganz einfach: Ja! Auch als Manager muss ich mir die Chance geben, meine vitalen Bedürfnisse zu befriedigen.

Diese Erkenntnis steht der Veränderung des Managements in den heutigen Organisationen im Weg. In ihrem gegenwärtigen Zustand befriedigen Organisationen die Bedürfnisse des

existierenden Managements. Wäre das nicht so, würden Manager reihenweise ihre Unternehmen verlassen. Folglich beginnt die Veränderung beim Manager selbst: Erst wenn dieser versteht, dass er seine Bedürfnisse in einer anderen Form besser und genussvoller befriedigen kann, wird er die Organisation von selbst zur nützlicheren Variante hin verändern.

Wenn wir eine Führung wollen, die zur Selbstorganisation einlädt, dann müssen Manager die Räume erschaffen, in denen sie sich selbst gestaltend auf die Veränderung zur einladenden Organisation einlassen können. Die Formel ist einfach: Führung hin zur Selbstorganisation fängt zunächst als Arbeit an der eigenen Person an.

## ■ 2.2 Führung als Haltung

Der erste, entscheidende Schritt dazu ist: Vergessen wir alles, was wir aus Büchern, Vorträgen, Seminaren und von unseren eigenen Vorbildern über Führung zu wissen meinen. Damit meine ich auch dieses Buch! Es soll anregen, kann aber Ihr eigenes Denken und Ihre eigenen Schlussfolgerungen nicht ersetzen. Hinterfragen Sie einfach alles noch einmal, fangen Sie wieder von vorne an. Dieser Schritt ist entscheidend: Sie selbst sollten für sich ein neues Modell von Führung erfinden. Dazu möchte ich Ihnen etwas aus meinem Leben als Manager verraten: Ich war einem Paradoxon erlegen, das mich jahrelang beschäftigt hat.

Man sagt mir nach, ich sei visionär, hätte viele Ideen und wäre nicht geduldig genug, was das Umsetzen dieser Ideen betrifft. Stimmt! Diese Einschätzung über mich teile ich. In der Managementliteratur steht immer wieder zu lesen, wie wichtig es ist, dass das Management a) eine Vision erzeugt, b) daraus eine Mission ableitet und diese dann c) den Mitarbeitern erklärt.

Genau das tat ich. Ich erzählte allen Kolleginnen und Kollegen, was meine Vision für unser Unternehmen war. Aber es passierte nichts. Die Kollegen bewegten sich nicht motiviert in diese Richtung, vielmehr waren sie frustriert, angespannt und ängstlich. „Also“, fragte ich mich, „was mache ich verkehrt, wenn ich genau das tue, was in der Managementliteratur gefordert wird? Warum schlägt es ins Gegenteil um?“ Allmählich wurde mir klar, dass ich unsere Vision ständig erklärte, weil es mein eigenes Bedürfnis war, mit meiner Idee nicht alleine zu sein. Erst in diesem Moment wurde mir bewusst, wie lächerlich es war, unentwegt darüber zu reden, wohin wir wollten. Weder ich noch irgendein anderer Manager findet auf diese Weise Menschen, die mit ihm Ideen umsetzen wollen, denn die ganze Zeit sagt man ja: „Ich will, dass ihr *meine* Idee umsetzt.“

Doch als ich das erkannt hatte und mir bewusst wurde, wie absurd das war, befand ich mich in einer Zwickmühle: Man baut kein Unternehmen auf, wenn man als Gründer nicht einen Zweck, ein „Warum“ darin sieht. Ich wollte etwas erreichen. Aber wie macht man das zum Thema, ohne es zum Thema zu machen?

(Wäre das eine Rede, würden jetzt drei Sekunden Pause folgen.)

Die Antwort darauf ist: Im Gegensatz zu dem, was man von unzähligen Beratern hört, ist es gar nicht notwendig, die eigene Vision anderen Menschen zu erzählen. Man geht einfach selbst in diese Richtung und lässt dabei die eigenen Überzeugungen, die eigene Vision

durchscheinen. Sie bestimmt doch sowieso das Handeln und so wird man zum Modell. Man muss die Dinge, die man für richtig hält, einfach tun!

Die Effekte stellen sich dann von selbst ein. Das ist jetzt doch auch so: Sie führen so, wie Sie es *jetzt* können. Wollen Sie das ändern, bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als sich auf den Weg zu machen, um eine andere Haltung zum Thema Führung zu finden. Dazu müssen Sie wissen, *warum* Sie etwas wollen.

Wir werden später sehen, dass Ihnen Menschen folgen werden, wenn Sie es schaffen, dass diese Menschen

- einen Sinn in dem sehen, was sie tun,
- dabei wachsen können, richtig gut darin werden und
- sich dabei mit anderen verbunden fühlen.

Aber es fängt bei Ihnen an. Nehmen Sie die folgenden drei Punkte zunächst einmal als Anweisungen an Sie selbst:

1. Finden Sie heraus, warum Sie morgens aufstehen.
2. Woran wollen Sie wachsen? Welche Herausforderungen sind Ihnen wichtig?
3. Mit welchen Menschen wollen Sie sich verbunden fühlen?

Ich möchte Sie dazu einladen, mit einer kleinen Übung Ihrer eigenen Motivation ein wenig näher zu kommen.



### Übung: Warum gehe ich morgens zur Arbeit?

Bitten Sie eine Vertrauensperson, mit Ihnen spazieren zu gehen. Diese Person soll nur zuhören, ab und zu wiederholen, was Sie gesagt haben und auf keinen Fall Fragen stellen oder irgendetwas von dem kommentieren, was Sie sagen. Sie soll auch nicht fragen, ob sie etwas richtig verstanden hat, sondern wirklich nur ab und zu in eigenen Worten wiedergeben, was Sie gesagt haben.

Während des Spaziergangs erzählen Sie, wieso Sie Ihren Job machen. Langsam, aber sicher, begeben Sie sich auf die Suche danach, was für Sie der tieferliegende Sinn in der Arbeit ist.

Vielleicht haben Sie die Übung gemacht, vielleicht nicht, vielleicht wissen Sie auch ohne die Übung ganz genau, weshalb Sie tun, was Sie tun. Mein persönliches Motiv für den Aufbau eines Unternehmens und für die Beschäftigung mit Scrum seit 15 Jahren ist: „Ich möchte dazu beitragen, dass Menschen nach getaner Arbeit nach Hause kommen und – erfüllt von ihrem Job – so motiviert sind, dass sie noch Zeit, Lust und Freude haben, mit ihren Kindern zu spielen.“<sup>2</sup> Aus diesem Grund habe ich mich in den letzten Jahren damit auseinandergesetzt, wie Organisationen gestaltet werden müssen, um genau das zu ermöglichen. Der Test, ob mir das gelingt, wird darin bestehen, ob meine Kollegen einmal genau das leben können: wegen (und nicht trotz) eines anstrengenden Berufs so viel Lebensfreude, Anerkennung

<sup>2</sup> Es gibt noch eine Reihe weiterer Motive, aber das ist der Ursprung.

und Kraft im Job zu bekommen, dass sie sich gesund arbeiten und dann nach Hause gehen, um mit ihren Familien erfüllte Zeit zu verbringen.

Diese Vision habe ich meinen Kollegen immer wieder kommuniziert. Aber das wäre, wie ich heute weiß, gar nicht notwendig gewesen. Nicht wegen meiner Vision konnte ich das wundervollste und engagierteste Consulting-Team zusammenstellen, das ich mir vorstellen kann. Die vielen Kleinigkeiten machen es aus, weshalb die Menschen in der borisgloger consulting GmbH sagen, sie seien gerne da.

### Modell sein

Das Fazit lautet also: Ob Sie es wollen oder nicht, als Führungskraft sind Sie immer ein Modell für Ihre Mitarbeiter.<sup>3</sup> Wie Sie handeln, hat immer Einfluss auf Ihre Kollegen. Doch wenn ich Modell bin, sollte ich dann besondere Eigenschaften haben, um ein erfolgreiches Modell zu sein? Ja, diese Eigenschaften gibt es: Seit jeher fragen Philosophen – Sokrates, Seneca, Augustinus, Descartes, Hume, Kant, Hegel, Nietzsche, Husserl, Adorno und wie sie alle heißen –, wie eine Führungskraft handeln soll und so als Modell dienen kann. Keine Angst, ich will Sie hier nicht mit dem kategorischen Imperativ quälen, ich will lediglich darauf hinaus, dass die Menschen offensichtlich immer wissen wollten, was das richtige Handeln ist. Sie alle fanden mehr oder weniger direkt heraus, dass es dafür einige grundlegende Tugenden gibt. Tugenden, ohne die man meiner Meinung nach selbst mit den besten Managementtechniken der Welt keinen Erfolg als Führungskraft haben kann.

**Integrität.** Menschen wollen ihrem Anführer vertrauen. Für viele, mit denen ich über Führung gesprochen habe, ist dieser Punkt essenziell. Da liegt die Frage nahe: Wann vertraut man einem anderen Menschen? Die Antwort auf diese Frage ist im Grunde nicht schwer. Man vertraut jemandem,

1. der tut, was er sagt,
2. der zu seinen Fehlern steht,
3. auf den man sich verlassen kann und
4. den man kennt.

Mit anderen Worten: Man vertraut jemandem, der integer ist. Integrität steht im Kontrast zur Authentizität. Authentisch sein bedeutet, in jeder Sekunde das zu tun, was man wirklich will – also zu seinen Emotionen zu stehen. Integrität dagegen ist eine Haltung. *Man steht zu dem, was man denkt und sagt – und handelt danach.* Viele Menschen haben allerdings den Eindruck, dass Integrität in den letzten Jahren zu einem raren Gut geworden ist, vor allem unter Politikern und Personen des öffentlichen Lebens. Ein Beispiel dafür sind die diversen Skandale um verschwiegene Konten in der Schweiz. Öffentlich haben einige dieser Personen verurteilt, was sie hinterrücks selbst gemacht haben. In der Wahrnehmung von Normalsterblichen, die ihre Steuern in ihren Heimatländern bezahlen, sehen durch Steuer-sünder-CDs angeregte Selbstanzeigen aber weniger nach tätiger Reue, sondern mehr nach Ertapptwerden aus. Selbst nach öffentlichen Entschuldigungen und Besserungsbekundun-

<sup>3</sup> Das ist übrigens auch die Ursache, warum sich Agilität so langsam durchsetzt. Es gibt keine Modelle, von denen wir lernen könnten. Die, die sich das alles ausgedacht haben, ich eingeschlossen, hatten oft gar nicht die Chance, in großen Konzernen als Top-Executive zu arbeiten und all das Neue vorzuleben. Hätte ich nicht mein eigenes Unternehmen, in dem ich beweisen muss, wie es geht, könnte ich über die Dinge zwar nachdenken, sie aber nie ausprobieren.

gen bleibt doch der stille Verdacht, dass man solchen Menschen auch in anderen Belangen nicht trauen kann. Ob der Verdacht begründet ist, spielt keine Rolle. Wir werden vorsichtig, das Vertrauen ist angekratzt. Übertragen auf die Situation des Managers bedeutet das: *Führung erfordert es, zu dem zu stehen und nach dem zu handeln, woran man glaubt.*

Ich treffe immer wieder ScrumMaster, die mir sagen, sie würden schrecklich gerne Scrum machen, aber sie dürften es nicht. Sie müssten machen, was der Chef sagt. Meine Antwort darauf: „Sorry, aber ihr habt die Rolle des ScrumMasters nicht verstanden.“ Wer wirklich an die Ideen der Agilität glaubt, versucht diese umzusetzen und kippt nicht beim kleinsten Sturm im Wasserglas um. Wem das als ScrumMaster gelingt, der wird von seinem Team ernst genommen, auch wenn die Erfolge sich nicht sofort einstellen. Ein anderes Beispiel, das ich in Variationen immer wieder erlebe: Ein Manager will unbedingt agiles Projektmanagement einführen. Aber just in dem Moment, in dem die Teams sagen, sie wollen gemeinsam in einem Raum sitzen, sagt er, das gehe nicht. Handlungen und Aussagen passen nicht zusammen.

**Wer einen Fehler macht, sollte es zugeben.** Jeder Mensch macht unzählige Fehler, auch Manager sind nicht davor gefeit. Sie zuzugeben fällt nicht leicht, aber es ist absolut wichtig, es zu tun. Mein Team mag zwar sehen, dass ich nicht unfehlbar bin, aber meine Kolleginnen und Kollegen sehen auch, dass ich zu meinen Fehlern stehe. Das erzeugt wiederum Vertrauen und macht den Chef menschlich, weil fehlbar. Täte ich es nicht oder würde ich es vielleicht sogar leugnen, stillschweigend darüber hinwegsehen, als wäre nichts passiert, wenn doch jeder genau weiß, wer Mist gebaut hat, wäre der Schaden fatal. Der Chef, der einen Fehler nicht zugeben kann: Welches Signal gibt er damit?

**Tun, was man sagt – Verlässlichkeit schafft Vertrauen.** In diesem Punkt bin ich ehrlich gesagt selbst nicht perfekt. Bei Dingen, die mir nicht wichtig sind – zum Beispiel ein Buch für jemanden anderen mitzunehmen, die Trainings-Flipcharts sofort online zu stellen, eine Rechnung sofort zu bezahlen – passiert es mir häufig, dass ich meine Zusagen vergesse. Das ist nicht gut, denn meine Leute wissen, dass sie mich öfter mal an etwas erinnern müssen. Das wäre ja halb so wild, doch sie sind immer mal wieder im Unklaren darüber, ob das, was ich tun wollte, tatsächlich passiert ist. Ich gebe zu, dass es aus meiner Sicht eine Kleinigkeit ist – aber es ist doch ein schweres Problem. Wären wir auf einem Flugzeugträger, wäre ich sicher schon lange unehrenhaft entlassen worden. Ich gebe diesen Fehler wenigstens zu und habe Gott sei Dank Kolleginnen und Kollegen, die mich auf meine Versäumnisse hinweisen. Seitdem ich mir gegenüber diesen Umstand als „Fehler“ eingestehe, werde ich in diesem Punkt auch besser. Es ist eine Haltungsfrage.

Das sind für mich die wichtigsten Aspekte, mit denen Integrität beginnt. Eigentlich ist Integrität nicht schwer zu entwickeln: Zu dem stehen, was man sagt, Fehler zugeben, die Konsequenzen annehmen und ehrlich sein. Das Problem ist: Man kann nicht zu 80 Prozent integer sein. Obwohl es ein Null-oder-Eins-Aspekt des menschlichen Wesens ist, ist es nur möglich, danach zu streben, denn wir sind alle nur Menschen, mit all unseren Schwächen.

**Freundschaft.** Neben der Integrität ist der zweitwichtigste Faktor für den Aufbau von Vertrauen die Nähe zu den eigenen Kollegen (= Freundschaft). Wer die Menschen, die er führt, nicht mag, kann sie auch nicht führen. Er kann sie durch Sanktionen, Prozesse und Autorität dazu bringen, zu tun, was er will – aber führen kann er sie auf diese Art nicht. Natürlich ist man als Führungskraft nicht dazu verpflichtet, zu allen Mitarbeitern eine tiefe und innige Freundschaft zu pflegen, aber für ein freundschaftliches Verhältnis sollte es reichen.

Wer nicht willens ist, seine Zeit mit den Menschen zu verbringen, die er führt, wer sich keine Gelegenheit gibt, sie über ihre fachlichen Fähigkeiten hinaus kennenzulernen, der mag als Verwalter seinen Job machen können, doch mit Führen hat das nichts zu tun. Vertrauen braucht Kontakt.

Sogar die Manager von Organisationen, die wie zum Beispiel das Software-Unternehmen 37signals die Remote-Arbeit propagieren, halten es für unverzichtbar, dass sich die Menschen persönlich kennenlernen. Wir kennen das alle: Probleme, die man mit einem anderen Team hat, verschwinden über Nacht, weil man sich zufällig bei der Firmenfeier am gleichen Tisch wiederfindet und über die Dinge spricht, die einen beschäftigen. Es entsteht eine neue Basis, auf der man gemeinsam aufbauen kann.

## ■ 2.3 Das Setting bestimmen

In Kapitel 4 werden wir sehen, wie förderliche Rahmenbedingungen für agile Organisationen entstehen können. Doch was sind Rahmenbedingungen und wie kann ein Manager diese förderlichen Rahmenbedingungen schaffen? Vielleicht hilft Ihnen der Begriff des Settings, um zu verstehen, was es heißt, „einen Rahmen zu schaffen“. Sie stellen als Manager ein Setting (einen „Schauplatz“ oder eine Umgebung) auf, in dem Ihre Mitarbeiter frei agieren können. Das Setting, das zum Beispiel der Ingenieur Kelly Johnson wählte, um 1943 das erste düsengetriebene Kampfflugzeug für die US Army zu bauen, war sehr einfach. Er brachte alle Projektbeteiligten in einem Zirkuszelt unter und ließ sie dort weitgehend ungestört gemeinsam arbeiten.<sup>4</sup> Das Setting einer Open-Space-Konferenz ist ähnlich (siehe dazu Owen 2008b): Alle Besucher kommen in einem großen Raum zusammen und bilden einen „Marktplatz“ der Ideen. Anschließend wird eine Themen-Räume-Zeiten-Agenda festgelegt und fertig ist ein Konferenz-Setting. Genauso kann Ihr Setting darin bestehen, Scrum als Methode einzuführen. Ein anderes Setting wäre die Entscheidung, dass Ihr Team mit indischen Kollegen zusammenarbeiten muss.

Sie als Manager bestimmen das Setting, ob Sie wollen oder nicht. Doch nicht immer hilft ein existierendes Setting, das Ziel zu erreichen. Viel zu oft ist das Setting nicht für alle Beteiligten klar erkennbar. Ein Beispiel: Bei einem unserer internen Consulting-Tage lud das Organisationsteam einen Vortragenden für zwei Sessions ein. Am Ende des Tages bemerkte eine Kollegin in der Retrospektive: „Es wäre schön gewesen zu wissen, warum dieser Vortragende da war. Sollten wir mit ihm diskutieren oder nur zuhören und was lernen? Es hätte mir geholfen zu wissen, was von mir erwartet wird.“ Das Setting hat einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und es unterstützt sie dabei, sich in ein Vorhaben einzubringen – oder eben nicht. Kleinigkeiten können dabei elementare Konsequenzen haben.

Für ein gutes Setting gelten folgende Kriterien:

---

<sup>4</sup> Wenn Sie mehr darüber wissen möchten: <http://www.lockheedmartin.com/us/100years/stories/p80.html>

- **Faire Bedingungen für die Teilnahme.** Ein Setting, das für alle Beteiligten klar und transparent ist, erzeugt faire Bedingungen der Teilnahme. Der Manager spricht dazu die Einladung aus. Im Idealfall können die Mitarbeiter die Bedingungen sogar mitgestalten. Das geht nicht immer, oft gibt es Rahmenbedingungen, die ein Manager selbst nicht sinnvoll beeinflussen kann. Seien Sie innerhalb Ihrer Möglichkeiten so offen wie möglich – aber nur dort, wo Sie es auch wollen. Wenn es zum Beispiel zum Setting gehört, mit einem bestimmten Unternehmen zu arbeiten, dann ist es so. Machen Sie es für Ihre Teams klar und wenn Sie auch noch die Gründe für diese Entscheidung erwähnen, genügt das oft völlig.
- **Das Setting sollte so gewählt sein, dass Sie niemanden ausschließen, der für Ihr Projekt oder Ihr Team wichtig ist.** Aber auch hier gilt wieder: Sie entscheiden. Ich habe einmal bewusst eine Kollegin von einem unserer Events ausgeschlossen. Diese Kollegin hatte mir gegenüber deutlich gemacht, dass sie nicht in dem Maße am Event teilnehmen wollte, wie es meiner Meinung nach notwendig gewesen wäre. Daher entschied ich, sie auszuladen. Von meinem Team wurde die Entscheidung akzeptiert und mitgetragen, nachdem ich bei der Eröffnung des Events erklärt hatte, warum ich die Kollegin nicht dabei haben wollte.
- **Das Setting sollte es möglich machen, dass alle Teilnehmer selbst entscheiden können, wobei sie mitmachen und wie sie sich einbringen wollen.** Klare Arbeitsaufträge helfen dabei. Wir kennen das alle aus guten Seminaren: Wenn der Trainer seine Fragen für die Gruppenarbeiten gut gewählt hat, wird für die Gruppen schnell klar, was sie machen sollen, und es kommen dabei auch sehr gute Ergebnisse heraus. Ganz anders, wenn die Fragen nicht treffend gewählt sind oder einiges unklar ist. Wie oft erleben Sie, dass die Ausgangsfragen bei Meetings nicht eindeutig sind oder Sie zu einem Workshop eingeladen werden, obwohl Sie nicht die geringste Ahnung haben, was Sie dort verloren haben? Warum gehen Sie dann eigentlich hin? Vielleicht, weil der Gehorsam es will?
- **Ein gut gewähltes Setting schafft Orientierung und Sicherheit.** Die Teilnehmer wissen, was von ihnen erwartet wird und was mit den Arbeitsergebnissen geschieht. Was soll wann wie geschehen? Meine Erfahrung an dieser Stelle: Je deutlicher Sie herausstellen, wie es nach dem Engagement weitergeht, desto schneller sind die Dinge erledigt. Viele Menschen wollen einfach wissen: „Wozu das Ganze?“

Gelingt es Ihnen dann noch klarzumachen, dass Mitmachen allen nützt, werden die Rollen klar verteilt. Wenn Sie es vielleicht sogar zulassen, dass die Kolleginnen und Kollegen ihre Rollen selbst finden, dann haben Sie ein Setting erzeugt, in dem sich Menschen optimal einbringen können.

Vielleicht fragen Sie sich nun: „Was ist mit mir? Wo führe ich da?“ Der Punkt ist: Ihre Arbeit ist getan, wenn Sie das Setting festgelegt haben. Sobald sich Ihre Kollegen im Setting zurechtfinden, können Sie **aus dem Weg gehen**.

Wenn Ihnen das nicht genügt, könnten Sie mit Ihrem Team als Facilitative Leader arbeiten. Sie steuern den Prozess und helfen Ihren Kollegen, den Rahmen zu halten. Das können Sie entweder aus der Rolle des ScrumMasters, aber auch aus jeder Linienmanagement-Funktion heraus tun. Dazu müssen Sie für sich die Haltung einnehmen, selbst entweder keine Meinung zum jeweiligen Thema der Gruppe zu haben, oder Sie erläutern Ihre Meinung gleich zu Beginn. Sagen Sie sofort, was Sie denken und wie Sie es machen würden – und dann lassen Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit, Ihre Lösung zu ignorieren oder im günstigs-

ten Fall als wertvollen Input zu sehen. Als Input ist Ihre Lösung genauso hilfreich wie jede andere Idee – die Menschen, die an der Lösung arbeiten, kommen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer besseren, vollumfänglicheren Lösung. Sagen Sie es, wenn Sie das nicht wollen. Dann sagen Sie aber auch dazu, dass Ihre Kollegen kein Mitspracherecht haben und einzig und allein Ihre Lösung umgesetzt werden soll. Auch das ist okay! Es ist Ihr Setting.



### **Warnung!**

In diesem Fall sind Sie allerdings vollkommen alleine für die Richtigkeit der Lösung verantwortlich. Sie haben diese Lösung vorgegeben und nicht zur Diskussion gestellt.

Vorhin habe ich kurz beschrieben, welche Eigenschaften ein solches Setting haben sollte. Doch inwiefern befriedigt das Ihre Bedürfnisse als Manager? Auch Sie werden Ihre Haltung nicht ändern und mit alten Gewohnheiten und Überzeugungen brechen, wenn es für Sie nicht ganz deutliche Vorteile gibt. Bevor ich näher darauf eingehe, möchte ich vorab sagen: Wenn es Ihnen um Machterhalt geht, wenn Sie Ihre aktuelle Position deshalb haben, weil Sie eine solche Position unbedingt haben wollten und wollen, sollten Sie dieses Buch jetzt zuklappen und verschenken. In diesem Fall sind die folgenden Ausführungen für Sie wertlos, weil Sie Ihr Machtstreben nicht befriedigen können. In einer traditionell geführten Organisation können Sie sehr erfolgreich sein und die Veränderung der Arbeit in den nächsten Jahren dort in Ruhe aussitzen. Es wird diese Nischen geben, in denen das traditionelle Weltbild weiterhin funktioniert.

Wenn Sie jedoch aus dem Dilemma ausbrechen und Ihre Aufgabe in der Führung wahrnehmen wollen, kommen Sie nicht umhin, sich noch mit einer Frage auseinanderzusetzen: Was ist die Aufgabe der Organisation und damit meine Aufgabe als Manager?

### **Das Problem bestimmt die Führung**

Die Antwort lautet: Organisationen sind dazu da, um die Probleme ihrer Kunden zu lösen. Das gilt für den Staat, das Bürgermeisteramt, den Stahlkonzern, die Fluggesellschaft und den Kiosk an der Ecke gleichermaßen. Kunden erleben viel zu oft aber genau das Gegenteil. Anstatt das Problem der Kunden zu lösen, wollen Unternehmen ihren Kunden etwas verkaufen, das sie selbst günstig eingekauft oder produziert haben. Am deutlichsten wurde das für mich in einem Gespräch, das ich mit dem Leiter der Personalentwicklung eines großen Einzelhandelskonzerns führte. Er sagte mir sehr klar, dass alle Prozesse und das gesamte Denken dieses Konzerns darauf ausgerichtet seien, günstig einzukaufen und diese Ware dann zu verkaufen. Der Einkauf mache die Regeln im Unternehmen. Setzen wir dazu als Kontrast das Handelsunternehmen Whole Foods Market, das einen konsequent anderen Weg geht, wie es Dave Gray und Thomas Vander Wal in „The Connected Company“ beschreiben (Gray, Wal 2012). Whole Foods Market lässt den Teams in den jeweiligen Supermärkten möglichst viel Autonomie. Vom Sortiment bis zur Warenpräsentation können diese Teams alles autark bestimmen. Der gesamte Supermarkt orientiert sich am Einkaufserlebnis und an der Zufriedenheit des Kunden. Ähnlich agiert laut Gray die Investment-Management-Gruppe Vanguard Group. Dort haben die Call Center Agents die Aufgabe, dem Kunden tatsächlich zu helfen, statt ihn in Endlosschleifen an andere Kollegen weiterzureichen. Die



Organisation im Hintergrund dient dazu, dass der Call Agent die notwendigen Entscheidungen treffen kann. Er verweist nie auf einen Supervisor oder vermittelt an eine andere Stelle, sondern ist selbst von A bis Z der Problemlöser.

Manager müssen die Organisation also immer wieder auf die effizientere und effektivere Lösung der Kundenprobleme hin optimieren. Was bedeutet diese konsequente Ausrichtung auf das Problem des Kunden für das Führen von Mitarbeitern? Die Antwort ist zwar einfach, aber komplex in der Umsetzung: Die Organisation schafft die Rahmenbedingungen, die es den Kollegen erlauben, die Probleme der Kunden selbstständig zu lösen. Aufgabe des Managers ist es daher, ein Setting zu schaffen, in dem die Kollegen genau das können: Probleme lösen. Führung bedeutet daher ständige Aufmerksamkeit: Was braucht das Team oder die Abteilung gerade, um sich noch besser auf den Kunden einstellen zu können? Wann ist vielleicht eine disruptive Veränderung nötig? Eine Änderung, die so stark eingreift, dass bestehende Strukturen vollständig zerstört und neu aufgebaut werden können.

Was hat das nun alles mit meiner Aussage zu tun, dass sich Management auch für den Manager lohnen muss?

Es wird sich für Sie nur dann lohnen, wenn es Ihnen Freude macht, Ihre Vision, Ihre Ziele mit den Menschen zu erreichen, mit denen Sie arbeiten. In dem von mir bereits zitierten Film „Wie im Himmel“ ist es nicht Daniels Vision, Menschen zu führen oder einen Wettbewerb zu gewinnen. Seine Vision ist es, die Musik, die schon da ist, zu „holen“ und für alle hörbar zu machen. Die Vision für mein Unternehmen ist auch nicht „Ich will eine Firma haben“. Das ist zugegebenermaßen ein Motiv, aber nicht die Vision. Dieses Unternehmen und die Menschen darin, meine Kollegen und meine Freunde sind es, mit denen ich gemeinsam unsere Vision zu erreichen versuche. Als Gründer und Chef ist es meine Aufgabe, für meine Kollegen eine Plattform zu errichten, auf der sie die Probleme unserer Kunden besser lösen können, als ich es alleine je geschafft hätte. Diesem Ziel sind wir heute schon sehr nahe. Gemeinsam können wir es mit Problemen aufnehmen, die für mich als Einzelkämpfer zu groß gewesen wären, selbst mit einem Netzwerk aus Freiberuflern im Hintergrund. Herzstück ist dabei unser starkes Backbone-Team in Baden-Baden, das alles organisiert und regelt, was die Consultants „im Feld“ für ihre Arbeit brauchen.

Meine Befriedigung kommt also aus zwei Quellen. Die erste davon ist die notwendige, aber nicht ausreichende Quelle: die Lust, die Probleme meiner Kunden zu lösen. Die zweite – und das ist für mich die eigentlich faszinierende Entdeckung der letzten Jahre – wird immer stärker: zu sehen, wie die Menschen in meinem Unternehmen wachsen, weiter wachsen und noch weiter wachsen.

Reicht mir das? Nein! Sonst würde ich nicht um 6 Uhr morgens im Zug auf dem Weg zu einem Schweizer Kunden in die Tasten meines Laptops hauen und diese Zeilen schreiben. Die Sache selbst, also das Management-Framework Scrum voranzubringen und Lösungen für Menschen wie Sie zu erschaffen, ist mir wichtig und bringt mir innere Freude. Womit wir beim nächsten wichtigen Thema von Führung wären: Führung als Anleitung.

# Index

## A

Anerkennung 66  
– systematische 218  
Anerkennungssysteme 47, 215  
Anleiten 61  
– als Managementaufgabe 61  
Anreizsysteme 15, 47, 215  
– schädliche 225  
Appelo  
– Jurgen 83  
Appreciative Inquiry 112, 177  
Arbeitstreffen 154  
Ausgleich 33  
Autonomie 26, 80, 82, 86,  
133  
Autorität  
– Level der 83

## B

Ba 151, 174  
Babyboomer 9  
Bedeutung 67  
Bedürfnisse 50  
Bonuszahlungen 104

## C

Choice Creating 191  
Choice Creation 91  
Choice-Creation 190  
Circle of Safety 229  
Cognitive Surplus 7  
Commitment 31, 159, 220  
Commoditization 5  
Community 156

Constraints 86  
– Time 158  
Crowdsourcing 8

## D

Daily Scrum 166, 169  
Debatte 159  
Delegation 83  
Delegation Checklist 83  
Delivery 187  
Denken  
– transformales 190  
Derby  
– Esther 83  
Design 187  
Destiny 187  
Discovery 185  
Diskussion 159  
Dream 186  
Dynamic Facilitation 189  
– Ablauf der 192

## E

Effizienz 4  
Einladung 156, 166, 184  
Emotionen 90, 190, 194  
Empowerment 86  
Engagement 7, 67, 129  
Entscheidungsstrukturen 206  
Entscheidungssysteme 152  
Entwicklungsteam 120, 124, 132, 223  
Erfolgsgeschichten 138  
Estimation Meeting 165

**F**

Fairness 80, 88  
 Feedback 126  
 – negatives 106  
 Feiern 131, 224  
 Freiwilligkeit 155, 172, 198  
 – Prinzip der 183  
 Freundschaft 54  
 Führen  
 – emotionales 89  
 Führung 45

**G**

Gemeinschaftsgefühl 156  
 Generation Y 9, 11  
 Gesprächsformate 154  
 Gewissheit 80f.

**H**

Haltung 51, 113  
 Hierarchie 37, 107  
 Hüther, Gerald 29

**I**

Integrität 53  
 Intention 93, 155f.  
 Intuition 90, 99

**K**

Kennzahlen 216  
 Kommunikation  
 – kollektive 158  
 – schriftliche 199  
 Komplexität 25  
 Konstruktivismus 179  
 Kultur 47  
 – des Gelingens 112  
 Kulturmodell  
 – von Frederic Laloux 209

**L**

Legitimation 65  
 Leistung 129  
 Leistungsfähigkeit 33

Lernen 28  
 – aktives 30  
 Lob 104  
 Lorsch, Jay 47, 59, 215  
 Loyalität 35

**M**

Macht 107  
 – informelle 36  
 – legitimierte 36  
 Management  
 – Gestaltungsfunktion 26  
 Management by Objectives 226  
 Meeting 154, 159  
 Metapher 42  
 Mitarbeitergespräch 189  
 Moderator 158, 164, 168, 190

**N**

Nichtwissen 136  
 Nonaka, Ikujiro 151

**O**

Organisationsaufstellungen 31  
 Organisationsstrukturen 200  
 Owen  
 – Harrison 171

**P**

Personalabteilung 228  
 Pods 202  
 Power Posing 118  
 Product Owner 119, 124, 132  
 Produktmanagement 204  
 Professional Service Firm 47, 215  
 Purging 168, 191, 194

**R**

Redundanz 26  
 Remote-Arbeit 14  
 Retrospektive 120, 126, 181, 189, 224  
 Rituale 78, 223  
 Rothmann, Johanna 83  
 Rough, Jim 91, 190

**S**

SCARF-Modell 80, 89  
Schuld 126  
ScrumMaster 118, 124, 132  
Scrum Workshops 165  
Selbstführung 48  
Selbstlegitimation 66  
Selbstorganisation  
– Lernebenen 27  
Selbstreferenz 26  
Selbstreflexion 86  
Semler, Ricardo 155, 174  
Setting 55, 82, 164  
Slack 173  
Spiegelneuronen 89  
Sprenger, Reinhard K. 20  
Sprint Planning 1 165  
Sprint Planning 2 165  
Sprint Retrospektive 166  
Sprint Review 166, 223  
Star 215, 220  
Stars 47  
Status 80  
Statuserhöhung 81  
Statuserniedrigung 81  
Statusmeeting 189  
Strategie 140  
Stress 81, 87  
Strukturen 47, 151  
System 23  
Systemgrenze 35  
Systemlegitimation 65  
System, soziales  
– Eigenschaften 25

**T**

Talentmanagement 203  
Taskboard 224  
Teal-Organisation 211  
Team  
– verteiltes 197  
Teamlegitimation 66  
Timebox 157f., 193

**V**

Verantwortung 83, 86, 133  
Verbundenheit 80, 87  
Verlässlichkeit 54  
Verständigung 99  
Verstärkung  
– positive 103, 217  
Vertrauen 54, 167, 195  
Verzeihen 130  
Vier-Zimmer-Haus 122  
Vision 68, 229

**W**

Wahrnehmungspräferenzen 100  
Wandlung 122  
We-Flection 91, 191  
Weiterentwicklung 71  
Widerstand 81, 83, 106  
Wissensarbeit 15  
Workshop 165

**Z**

Ziele  
– des Unternehmens 47  
Zielvereinbarungen 226  
Zuhören 91, 168, 190  
Zustimmung 39