

Boris GLOGER
Dieter RÖSNER

SELBST- ORGANISATION braucht FÜHRUNG



3. Auflage

HANSER

Stimmen zu diesem Buch

„Ich bin ein überzeugter Verfechter des agilen Managements und agiler Methoden in der Softwareentwicklung. Neben allen Vorteilen sehe ich täglich die Herausforderungen. Teams erfüllen die Erwartungen an die Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme nicht so, wie erhofft. Aber was sind die konkreten Erwartungen? Wie viel Eigenverantwortung ermöglicht Wachstum und Innovation? Was kann und muss ich ändern? Boris Gloger und Dieter Rösner greifen ein Thema auf, über das jeder agile Manager nach den positiven Erfahrungen stolpert. Und sie diskutieren Fragen, mit denen wir uns nach dem Stolpern wieder fangen können.“

*Christian Popp, Leiter IT, Geschäftsbereich Risk Management,
arvato Financial Solutions, Baden-Baden*

„Boris Gloger und Dieter Rösner gelingt es hervorragend, sowohl der Selbstorganisation also auch der Führung auf den Grund zu gehen. Sie beleuchten die Herausforderungen aus eigener Erfahrung und mit sprechenden Beispielen ihrer Kunden. Die Generation Y braucht vor allem Sinn, damit Selbstorganisation möglich wird. Unsere Aufgabe ist, dafür ideale Rahmenbedingungen zu schaffen und Sehnsucht zu wecken. Wie das funktioniert, beschreiben Boris Gloger und Dieter Rösner eloquent und kompetent. Lesenswert!

Harald R. Preyer, Geschäftsführer, EUCUSA GmbH

„Es gibt viele Bücher über Teamentwicklung, genauso wie über Scrum und Führung. In diesem Buch zeigen Boris Gloger und Dieter Rösner zum ersten Mal die Verbindungen und

Abhängigkeiten zwischen diesen Elementen und beleuchten die Königsklasse: selbstorganisierte Teams. Jeder, der einmal in der Praxis versucht hat, ein solches Team zu erschaffen, wird sich wiederfinden und die Hintergründe verstehen. Jeder, der ein solches Team formen möchte, findet die notwendigen Grundlagen und praktischen Tipps.“

*Tim Hageman, vormals Vice-President eBusiness Germany, CGI
Deutschland*

HANSER

**Boris Gloger
Dieter Rösner**

Selbstorganisation braucht Führung

Die einfachen Geheimnisse agilen Managements

3., überarbeitete Auflage

Boris Gloger, Wien

Kontakt: boris.gloger@borisgloger.com

Dieter Rösner, Feucht

Kontakt: dieter.roesner@vectis-consulting.de

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2022 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Dolores Omann, Ternitz

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Gesamtherstellung: Eberl & Koesel GmbH & Co. KG, Altusried-Krugzell
Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Print-ISBN: 978-3-446-47269-3

E-Book-ISBN: 978-3-446-47325-6

E-Pub-ISBN: 978-3-446-47503-8

Inhalt

Titelei

Impressum

Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage

Danke!

Die Autoren

1 Führen – warum ist das so schwer?

1.1 Die Dimensionen des Dilemmas

1.1.1 Die erste Dimension: die Effizienzfalle

1.1.2 Die zweite Dimension: Engagement

1.1.3 Die dritte Dimension: die demografische Struktur

1.1.4 Die vierte Dimension: sinnvolles Beteiligen oder verwöhnen?

1.2 Was das Führen heute sonst noch schwer macht

1.3 Selbstorganisation – ein Spiel mit Regeln

1.3.1 Merkmale selbstorganisierter Systeme

1.3.2 Lernebenen der Selbstorganisation

1.3.3 Grundordnungen in sozialen Systemen

1.3.4 Macht, Hierarchie und Legitimation

1.3.5 Schließen Sie Frieden mit der Komplexität

2 Führung – die Einladung zum Mitgestalten

2.1 Führung ist Selbstführung

2.2 Führung als Haltung

2.2.1 Modell sein

2.2.2 Mut zeigen und fördern

2.3 Das Setting bestimmen

2.4 Wie funktioniert Führung?

2.4.1 Anleiten in einem sich selbst organisierenden System

2.4.2 Neues Führen lernen

2.5 Selbstorganisation und Führung – die Integration

3 Die Kultur des Gelingens

3.1 Prinzip Nr. 1: Arbeit muss lustvoll sein

3.2 Prinzip Nr. 2: Wandlung zulassen

3.3 Prinzip Nr. 3: Jeder gibt immer sein Bestes

3.4 Prinzip Nr. 4: Jeder führt sich selbst in völliger
Autonomie

3.5 Prinzip Nr. 5: Fragen sind mein Potenzial –
Nichtwissen ist meine Ressource

3.6 Prinzip Nr. 6: Erfolgsgeschichten erzählen

3.7 Prinzip Nr. 7: Sei optimistisch!

3.8 Die Rolle und Ausformung des Sinns – Strategie

3.9 Führung vorleben

3.10 Führen mit Prinzipien und Werten – gar nicht so einfach

4 Strukturen schaffen

4.1 Meeting- und Gesprächsformate

4.1.1 Mit dem richtigen Setting den geeigneten Rahmen schaffen

4.1.2 Open-Space-Technologie

4.1.3 Appreciative Inquiry

4.1.4 Dynamic Facilitation

4.2 Teams remote führen

4.2.1 Fokus: Mache den Zweck klar und deutlich!

4.2.2 Das Microlevel – die Meetings selbst

4.3 Organisationsstrukturen

4.3.1 Talentmanagement

4.3.2 Entscheidungsstrukturen erzeugen und leben

4.4 Exkurs: Die fraktal skalierte Organisation

5 Anerkennungssysteme

5.1 Systematische Anerkennung

5.1.1 Commitment einfordern

5.1.2 An Lösungen mitarbeiten

5.1.3 Rituale leben

5.1.4 Das Thema Geld

5.2 Schädliche Anreizsysteme

5.3 Systematische Anerkennung durch die Gruppe

6 Die Erlaubnis zu versagen

Statt eines Schlussworts: Practice what you preach

Literatur

Vorwort zur 3. Auflage

Agiles Arbeiten, agiles Management, Design Thinking, DevOps, Scrum – ja, die großen agilen Transformationen bestimmen in vielen Unternehmen mittlerweile den Alltag von Managerinnen und Managern. Ständig wird von der VUCA-Welt und disruptiven Innovationen gesprochen, doch wir alle haben seit Februar 2020 am eigenen Leib erfahren, was das tatsächlich bedeutet. Das Wirtschafts- und Arbeitsleben hat sich schlagartig gewandelt. Während viele Unternehmen bereits erkennen, dass diese Veränderungen dauerhaft sind, wird in einigen anderen noch immer gehofft, dass sich das „New Normal“ nach der Pandemie irgendwie wieder verflüchtigt und wir zum „Old Normal“ zurückkehren werden. Tatsache ist: Durch die Pandemie hat sich gezeigt, dass Menschen durchaus in der Lage sind, selbstorganisiert zu arbeiten und ihre Leistung auch vom Küchentisch aus zu erbringen – sogar, wenn sie nebenbei ihre Kinder beaufsichtigen müssen. Den Kontrollfreaks unter den Managerinnen und Managern gehen damit allmählich die Argumente gegen das Homeoffice aus.

Wer in seiner Haltung als Führungskraft vor der Pandemie bereits unsicher war, war es während der Pandemie noch mehr. Doch ob traditionelle oder agile Führungskraft – allen hat sich in dieser

speziellen Situation die Frage gestellt: Wie führt man Teams, ja ganze Organisationen remote? Was müssen Führungskräfte beherrschen, um für diese Form der Zusammenarbeit die richtige Balance zwischen Steuerung und Loslassen zu finden?

Unsere Erfahrung in den letzten beiden Jahren hat eindeutig gezeigt, dass selbstorganisierende Teams, die nach agilen Managementmethoden arbeiten, effektiver und mit weniger Reibungsverlusten durch die Pandemie und den Wirtschaftswandel gekommen sind. Doch wir haben auch gesehen, dass sich Whiteboard-Systeme wie Miro, Planungstools wie Trello oder MS Planner und selbst Videochat-Tools wie Zoom oder Webex nur dann effektiv einsetzen lassen, wenn die Führungskräfte auf die Energie, Motivation und Bereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen, statt sie in alte Managementmodelle zu zwingen, die im Homeoffice nicht mehr funktionieren. Der Reflex, Teams so schnell wie möglich wieder ins Büro zurückzubeordern, war schon vor der Pandemie kontraproduktiv, und jetzt ist er es erst recht.

Bei borisgloger consulting haben wir in den ersten Monaten der Pandemie selbst erlebt, was bei der Remote-Führung von Teams gut klappt und was nicht. Wir sind dankbar dafür, dass wir gestärkt aus dieser Zeit hervorgegangen sind. Ich nehme für uns in Anspruch, dass wir ein agiles Unternehmen sind, aber war es für uns deswegen ausschließlich ein Honiglecken? Diese dritte Auflage von „Selbstorganisation braucht Führung“ haben wir um unsere eigenen Erkenntnisse und Lösungen, die wir aus den Auf- und Abs im praktischen Remote-Versuch gewonnen haben, erweitert. Dieter Rösner spricht in diesem Zusammenhang das Thema „Mut“ an und ich gehe ausführlicher auf das Thema „Gehalt“ und den Umgang mit Minderleistung im Team ein.

Die Reaktionen auf unser Buch zeigten gerade in der heißen Phase der Pandemie, dass die Vorgehensweisen, die Dieter Rösner und ich in den ersten beiden Auflagen skizziert haben, tatsächlich funktionieren. Viele Führungskräfte haben mit diesem Buch einen Weg gefunden, wie sie in diesen spannenden Zeiten Organisationen und Teams führen und den Menschen damit Halt und Zuversicht geben können. Das nehmen wir mit besonderer Freude wahr.

Auch bei borisgloger consulting in Deutschland und bei borisgloger professionals in Wien konnten wir auf Basis der vielen Einsichten in diesem Buch eine Gemeinschaft von Menschen aufbauen, die sich gegenseitig unterstützen und allen die Möglichkeiten gibt, sich so zu entfalten, wie es für sie gut ist. Das ist, wie wir finden, die eigentliche Leistung, die Führungskräfte heute erbringen müssen: Orte zu schaffen, wo sich Menschen gerne einbringen und beim Tun etwas für sich mitnehmen. Einen Ort, der Menschen die psychologische Sicherheit und Zuversicht gibt, um die nächsten Herausforderungen zu meistern.

Boris Gloger

Moosbrunn bei Wien, Januar 2022

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 bald 30 Jahren nicht die Welt des Trainings und der Moderation betreten. Er hat mir gezeigt, wie man moderiert und Menschen bei Lernprozessen begleitet. Es erfüllt mich daher mit immenser Freude, dass „Selbstorganisation braucht Führung“, diese Bündelung unserer Erkenntnisse aus allen diesen gemeinsamen Jahren, bereits zum dritten Mal neu aufgelegt wird. 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 dritte Auflage konnte nur rechtzeitig fertiggestellt 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 Weilhart und Kristin Rothe, die sich fantastisch 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 rund 30 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. 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 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, Kundinnen 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 45 Jahren in jeder meiner Lebens- und Arbeitsphasen unterstützt und motiviert. 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 Leserinnen und Lesern, für die großartige Unterstützung danken. 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 – deutscher Unternehmensberater, Autor, Serial Entrepreneur und Keynote Speaker – zählt in der DACH-Region zu den Pionieren von Scrum und Agilität. Für ihn war „Agile“ immer mehr als reine Methodik: Schon zu Beginn der 2000er-Jahre hat er erkannt, dass darin die Kraft steckt, Organisationen von Grund auf fit für das 21. Jahrhundert zu machen. An seinen Ideen zu einem modernen, agilen Management orientieren sich heute viele nationale und internationale Unternehmen. Als Geschäftsführer der borisgloger consulting GmbH mit mehreren Standorten in Deutschland sowie der borisgloger professionals

GmbH in Wien verfolgt Boris Gloger das Prinzip, selbst zu leben, was den Kunden empfohlen wird, und die eigene gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. So gelten in seinen Unternehmen das Freiwilligkeitsprinzip und Teamentscheidungen – sei es bei der Wahl der Projekte, der Weiterbildung oder dem Gehalt. Außerdem setzt borisgloger consulting Maßnahmen ein, die den CO₂-Fußabdruck kontinuierlich verringern, und mit der Initiative „Scrum4Schools“ wird die Freude am selbstorganisierten Lernen unter Kindern und Jugendlichen gestärkt.

Von Boris Gloger sind im Carl Hanser Verlag folgende Bücher erschienen:

- *Scrum Think big. Scrum für wirklich große Projekte, viele Teams und viele Kulturen* (2017)
- *Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln* (5. Auflage, 2016)
- *Wie schätzt man in agilen Projekten – oder wieso Scrum-Projekte erfolgreicher sind.* (2014)
- *Der agile Festpreis. Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge* (2. Auflage, 2014)
- *Erfolgreich mit Scrum: Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen* (2011)

Kontakt: boris.gloger@borisgloger.com



Führen und geführt werden – **Dieter Rösner** fasziniert dieses Zusammenspiel seit beinahe 35 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, viel mehr 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 CONTRAIN GmbH sowie als Trainer und Coach für Führungskräfte gelebt. Aktuell arbeitet er in diesen Aufgabengebieten als Partner bei VECTIS Consulting 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

1 Führen – warum ist das so schwer?

Wir Manager waren erfolgreich: In den letzten Jahren haben wir Unternehmen in Paradiese verwandelt. Wir bieten bestens ausgebildeten Mitarbeitern spannende Aufgaben und beschere den Shareholdern Gewinne in nie gekanntem Ausmaß. Wir können uns kostspielige Projekte leisten, weil wir unsere Unternehmen finanziell robust gemacht haben. Mit den Arbeitnehmervetretern haben wir flexible Arbeitszeiten ausgehandelt und setzen auf die Vertrauensarbeitszeit. Wir zahlen die Getränke, das Kantinenessen ist günstig bis gratis und ausgezeichnet. Weil wir moderne Manager sind, sitzen wir bei unseren Teams oder treffen sie in angenehmen Meetingräumen. Unseren Mitarbeitern haben wir so viel Verantwortung übertragen, wie wir es gerade noch aushalten, und die Prozesse haben wir so stark vereinfacht, standardisiert und automatisiert, dass jeder Einzelne genau weiß, was er zu tun hat. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nicht mehr unbedingt anwesend sein – sie können von zu Hause aus arbeiten. Das System liefert trotzdem.

Wir arbeiten hart daran, uns überflüssig zu machen, und werden zum Dank mit Preisen für Mitarbeiterzufriedenheit ausgezeichnet. Die engen Kaffeeküchen sind großzügigen Lounges in lichtdurchfluteten Gebäuden gewichen. Wir zahlen uns und den Mitarbeitern großzügige Gehälter, Studienabsolventen verdienen mindestens doppelt so viel wie examinierte Krankenschwestern und können in wenigen Jahren leicht das Vier- bis Fünffache erzielen. Wir haben umgesetzt, was Peter Drucker und Fredmund Malik gefordert haben: Manager sind die gestaltende Kraft im Unternehmen und damit in der Gesellschaft. Manager lernen das Managen in MBA-Studiengängen. Es ist eine Profession geworden und unsere Arbeit unterscheidet uns völlig von dem, was die Mitarbeiter tun.

In dieser schönen neuen Arbeitswelt dürfte es eigentlich keinen Grund für den Drang nach agilem Management geben. Alles ist geregelt, der Mitarbeiter wird gefördert, es gibt für Wissensarbeiter die besten Arbeitsbedingungen, die man sich vorstellen kann, und die Unternehmen sind hochprofitabel. Wieso rufen die mittleren Manager und inzwischen auch Top Executives dieser profitablen Unternehmen bei uns an? Wollen sie nur noch mehr Geld verdienen und noch erfolgreicher sein – noch mehr Karriere machen?

Nein, sie wissen einfach nicht weiter. Sie befinden sich im Ausnahmezustand. Ihre Organisationen sind zwar hochprofitabel, aber sie zehren von dem, was sie einmal erreicht haben. Ein Bereichsleiter sagte zum Beispiel: „Wir sind mit unserem Produkt noch Marktführer, aber der Abstand zum Wettbewerb wird seit zehn Jahren geringer und geringer. Seit zehn Jahren gibt es keine nennenswerte Innovation in unserem Produkt.“

Viele mittlere Manager, die uns um Hilfe bitten, sagen unisono:

- Wir liefern nicht schnell genug.
- Die Mitarbeiter sind nicht motiviert.
- Wir kennen den Status der Projekte nicht.
- Die Qualität des Gelieferten reicht nicht.
- Die Zahl der Krankenstände ist extrem hoch.
- Wenn es wirklich darauf ankommt, sind Mitarbeiter nicht mehr bereit, abends länger zu bleiben.

Sieht ganz so aus, als wären wir am Ende unseres Managementlateins. Die Mitarbeiter lassen sich nicht mehr so einfach dirigieren, wie man es gerne hätte. Trotz der Erfolge und Errungenschaften stellt sich die Frage: „**Wie gelingt Führung heute?**“

Selbstorganisation braucht Führung

Die Manager, mit denen wir heute reden, spüren instinktiv: Etwas stimmt nicht. Ihre Unternehmen verdienen besser als je zuvor, das System ist optimiert und funktioniert. Und doch knirscht es irgendwo.

Die meisten Unternehmen haben sich verselbstständigt, sie sind zu Maschinen geworden und liefern – aber immer das Gleiche. Interne Prozesse werden nicht schlanker, sondern bürokratischer. Gleichzeitig verändert sich draußen der Markt. Für alle wird es spürbar anspruchsvoller: Die Kunden wollen immer schneller das Neueste und der Wettbewerbsdruck steigt. Das, was gerade noch genügte, um Kunden zufriedenzustellen, reicht bei weitem nicht mehr oder wird bald nicht mehr reichen.

Dieses Gefühl kriecht wie ein Nebel unter die Haut und man versucht, sich warm anzuziehen. Die Furcht wächst, nicht mehr mithalten zu können. Einige Top-Manager beginnen, den internen Druck zu erhöhen, weil sie nach draußen schauen und bemerken: Da dreht sich was. Die Folge ist der neue und gleichzeitig alte Anspruch: Projekte sollen schneller fertig werden, schließlich besteht der Markt darauf. Das Thema heißt *Beschleunigung*.

Neben dem äußeren Druck lässt sich auch in den Unternehmen selbst ein Phänomen beobachten: Die Verantwortung, die an die Mitarbeiter delegiert wurde (Ken Blanchards berühmter Affe, den der Manager dem Mitarbeiter auf die Schulter gesetzt hat), wird immer wieder auf die Schultern des Managers zurückgesetzt (vgl. Blanchard, Oncken, Burrows 2002). Obwohl Manager nach den vielen einschlägigen Seminaren zu gläubigen Win-Win-Strategen geworden sind und das gebetsmühlenartig geforderte kollaborative Arbeiten gerne umsetzen würden, erleben sie, dass ihre Mitarbeiter diese Verantwortung gar nicht wollen. Am Ende soll doch wieder der Manager entscheiden, was und wie es gemacht wird. Dabei hieß es doch: Macht Betroffene zu Beteiligten, um ihr Potenzial richtig zu nutzen! Deshalb lassen Manager ihre Mitarbeiter ganz bewusst alleine und erwarten lediglich, dass sie ihre Arbeit tun. Doch das Resultat ist das Gegenteil von dem, was die Manager erwarten. Die Kollegen rufen nicht begeistert „Hier!“ und machen mit, sondern verabschieden sich mit Burnout in die Auszeit.

Vielleicht fragen Sie sich das auch: Woran liegt es, dass Projekte einfach nicht fertig werden? Und das, obwohl Teams großzügig planen, obwohl auf die geschätzten Aufwände ein stattlicher Puffer aufgeschlagen wird und obwohl man sich an alle Prozesse und Vorschriften hält. Immer wieder wird verschoben, ständig

muss der Scope reduziert werden und gleichzeitig hat man nicht das Gefühl, dass sich die Mitarbeiter so richtig ins Zeug legen. Und so sitzt vielen Managern die Angst im Nacken, weil sie sehen, dass ihre Teams nicht auf voller Leistung laufen. Die Erwartungen, die an sie und ihre Teams gestellt werden, werden nicht mehr erfüllt und immer länger werden die Meetings, in denen sie sich dafür rechtfertigen müssen. Wir kennen viele Unternehmen, in denen die Verantwortlichen aus Marketing oder Sales lieber mit externen Zulieferern arbeiten als mit den eigenen Produktentwicklungsabteilungen. Nach dem Grund gefragt, heißt es dann: „Die liefern ja sowieso nie!“ Leider haben sie damit oft recht. In vielen Unternehmen ist es vor lauter Bürokratie nicht mehr möglich, von der internen IT die notwendigen Leistungen zu bekommen. Daher wird in manchen Projekten und Unternehmen bewusst an der eigenen IT vorbeientwickelt, damit endlich etwas fertig wird. Die Konsequenz: Das Vertrauen in die eigene Mannschaft sinkt. Es ist nicht die Angst vor dem Jobverlust, die Manager mürbe macht. Nein, der ständige Rechtfertigungszwang belastet das Gewissen. *Warum sind Mitarbeiter nicht motiviert, sondern demotiviert und warum lehnen sie Verantwortung ab, statt sie zu übernehmen?*



Meine eigene Erfahrung

Sogar in meinem eigenen Unternehmen, in dem jeder selbst darüber entscheiden darf, was, wie viel und wie lange er arbeitet, gingen einige Mitarbeiter zum Arzt, weil sie sich überfordert fühlten. Die Freiheit, die diese Menschen bekommen hatten, trieb sie zur Verzweiflung. Einerseits konnten sie alles tun, was sie wollten, und andererseits wollten sie so viel auf einmal, dass sie dabei vergaßen, auf sich aufzupassen. Sie konnten mit der Freiheit nicht umgehen.

Es ging so weit, dass mir im zweiten Lebensjahr meines Unternehmens sehr deutlich gesagt wurde: „Du musst uns mehr anerkennen.“ Ich war vor den Kopf gestoßen. Weil ich meine Leute so toll fand, war ich mit allen für eine Woche nach Mallorca geflogen. Dort wollte ich ihnen die Chance geben, die Zeit so zu gestalten, wie sie es für richtig hielten. Sie sollten in ungezwungener Atmosphäre das Unternehmen zum optimalen Arbeitsplatz für alle formen. Stattdessen hagelten Vorwürfe auf mich ein, auf die ich mir einfach keinen Reim machen konnte. Wenn es auch nicht die höchsten in der Branche waren, zahlte ich doch ziemlich gute Gehälter, bildete alle in Scrum aus und sagte ihnen ständig, wie toll sie waren. Wie sollte ich denn noch mehr zeigen, dass ich die Leistung meines Teams anerkannte? Warum reichte das nicht? Hatte nicht *ich* auch einen Deal mit ihnen? Ich kam meinen Verpflichtungen nach und eröffnete die Chance auf Mitbestimmung. Ich war kein despotischer, ungerechter Chef und hatte ich dafür nicht eine Gegenleistung in Form von Mitmachen verdient? Also das ständige Bestreben

meiner Mitarbeiter, besser zu werden. Wieso brauchte es denn noch mehr: Anerkennung, Lob, Zuwendung und Bequemlichkeit?

Was hatte ich falsch gemacht? Ich hatte doch daran geglaubt, dass Kreativität und Leistung in einem einladenden Umfeld von selbst entstehen. Die Antwort war: Ich hatte zu sehr an die Kraft der Selbstorganisation geglaubt. **Ich wusste nicht, dass Selbstorganisation ohne Führung zum Scheitern verurteilt ist.**

Dieses Paradoxon trieb mich um. Ich fiel im Sturzflug ins Tal der Tränen. Heute, nachdem ich aus diesem Tal wieder herausgeklettert bin, stehe ich auf dem nächsten Berg, blicke in andere Unternehmen und sehe diese Paradoxie fast überall. Sie lässt Manager ohnmächtig mit ihren Teams allein. Welcher Sand ist da ins Getriebe geraten? Wieso funktionieren die Teams nicht, die in die Freiheit der Selbstorganisation entlassen wurden?

1.1 Die Dimensionen des Dilemmas

1.1.1 Die erste Dimension: die Effizienzfalle

Meine einfache Antwort: Wir haben unsere Organisationen zu Ende optimiert. Sie sind durch die traditionellen Managementmethoden zu hocheffizienten Maschinen geworden, und diese Effizienz führt nun zu komplexen Problemen, die durch