



Leseprobe

Boris Gloger, Dieter Rösner

Selbstorganisation braucht Führung

Die einfachen Geheimnisse agilen Managements

ISBN (Buch): 978-3-446-43828-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-44122-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43828-6>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Vorwort	IX
Danke!	XI
Die Autoren	XV

Teil I: Selbstorganisation oder die Last der Freiheit

von Boris Gloger

1	Manager im Ausnahmezustand	3
1.1	Die Dimensionen des Dilemmas	5
1.1.1	Die erste Dimension: die Effizienzfalle	6
1.1.2	Die zweite Dimension: Engagement	8
1.1.3	Die dritte Dimension: die demografische Struktur	10
1.1.4	Die vierte Dimension: sinnvolles Beteiligen oder verwöhnen?	12
1.2	Was das Führen heute sonst noch schwer macht	14

Teil II: Wie funktioniert Selbstorganisation?

von Dieter Rösner

2	Selbstorganisation	31
2.1	Was ist Selbstorganisation?	33
2.1.1	Eine kurze Einführung in die Systemtheorie	33
2.1.2	Merkmale selbstorganisierter Systeme	35
2.1.3	Lernebenen der Selbstorganisation	39
2.2	Teamentwicklung und Selbstorganisation	43
2.2.1	Die Phasen der Teamentwicklung	45
2.2.2	Ein Stufenmodell für Maßnahmen zur Teamentwicklung	49
2.2.3	Aus dem Werkzeugkasten der Teamentwicklung	50
2.2.3.1	Die Wunderfrage	50
2.2.3.2	Technik der Mehrperspektivenfelder	52
2.2.4	Mehrperspektivität	53
2.3	Kollektive Kommunikation	58

2.4	Merkmale von High-Performance-Teams	63
2.5	Analyse- und Handlungsmodelle der Selbstorganisation	65
2.5.1	Ordnungsmuster in selbstorganisierten Systemen	65
2.5.2	Grundwerte als Orientierungsrahmen	71
2.6	Stellenwert von Macht und Hierarchie	77
2.7	Komplexität und Selbstorganisation	81

Teil III: Führen in agilen Organisationen

von Boris Gloger87

3 Führung – die Einladung zum Mitgestalten.....89

3.1	Führung ist Selbstführung	92
3.2	Führung als Haltung	94
3.3	Das Setting bestimmen	98
3.4	Wie funktioniert Führung?	102
3.4.1	Anleiten in einem sich selbst organisierenden System	104
3.4.1.1	Respekt als Grundlage der lateralen Führung	107
3.4.1.2	Engagement braucht Bedeutung	108
3.4.1.3	Weiterentwicklung als Belohnung	112
3.4.1.4	Verbundenheit	115
3.4.2	Neues Führen lernen	117
3.4.2.1	Führungswerkzeug Gehirn	117
3.4.2.2	Mit SCARF emotional führen	127
3.4.2.3	Führen durch Zuhören	129
3.4.2.4	Positive Verstärkung	141

4 Die Kultur des Gelingens..... 145

4.1	Prinzip Nr. 1: Arbeit muss lustvoll sein	149
4.2	Prinzip Nr. 2: Wandlung zulassen	155
4.3	Prinzip Nr. 3: Jeder gibt immer sein Bestes	159
4.4	Prinzip Nr. 4: Jeder führt sich selbst in völliger Autonomie	166
4.5	Prinzip Nr. 5: Fragen sind mein Potenzial – Nichtwissen ist meine Ressource	168
4.6	Prinzip Nr. 6: Erfolgsgeschichten erzählen	169
4.7	Prinzip Nr. 7: Sei optimistisch!	171
4.8	Die Rolle des Sinns – Strategie	172
4.9	Führung vorleben	174

5 Strukturen schaffen..... 177

5.1	Meeting- und Gesprächsformate	179
5.1.1	Open-Space-Technologie	189
5.1.1.1	Das Gesetz der zwei Füße	190
5.1.1.2	Wer auch immer zu einem Meeting kommt, es sind die richtigen Menschen	192

5.1.1.3	Was auch immer passiert, es ist das Einzige, was passieren konnte	193
5.1.1.4	Wann auch immer es beginnt, es ist die richtige Zeit	194
5.1.1.5	Es ist zu Ende, wenn es zu Ende ist	195
5.1.1.6	Den Meeting-Rahmen setzen	195
5.1.2	Appreciative Inquiry	195
5.1.2.1	Das konstruktivistische Prinzip	197
5.1.2.2	Das Simultanitäts-Prinzip	198
5.1.2.3	Das poetische Prinzip	198
5.1.2.4	Das antizipatorische Prinzip	199
5.1.2.5	Das ganzheitliche Prinzip	200
5.1.2.6	Das Selbsterfüllungsprinzip	201
5.1.2.7	Das Prinzip der Freiwilligkeit	202
5.1.2.8	Appreciative Inquiry als Struktur	202
5.1.2.9	Appreciative Inquiry im Führungsalltag	207
5.1.3	Dynamic Facilitation	208
5.1.3.1	Ablauf der Dynamic Facilitation	210
5.1.3.2	Dynamic Facilitation im Führungsalltag	212
5.2	Meetingformate für verteilte Teams	215
5.3	Organisationsstrukturen	219
5.3.1	Talentmanagement	221
5.3.2	Produktmanagement	222
5.3.3	Entscheidungsstrukturen erzeugen und leben	223
6	Anerkennungssysteme	225
6.1	Systematische Anerkennung	227
6.1.1	Commitment einfordern	229
6.1.2	An Lösungen mitarbeiten	231
6.1.3	Rituale leben	232
6.2	Schädliche Anreizsysteme	234
6.3	Systematische Anerkennung durch die Gruppe	237
7	Die Erlaubnis zu versagen	239
	Literatur	241
	Stichwortverzeichnis	245

Vorwort

*„You've got to find what you love. And that is as true for your work as it is for your lovers.
Your work is going to fill a large part of your life,
and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work.
And the only way to do great work is to love what you do.
If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle.“*

Steve Jobs vor Absolventen der Stanford University am 12. Juni 2005

Führungskräfte trainings boomen ungebremst und mindestens jeder zweite Topmanager lässt sich businesscoachen. Der Druck steigt nicht nur in den Chefetagen, auch auf den Ebenen des mittleren Managements wird die Angst zur Quelle von Entscheidungen. Manche Manager ertragen es nicht mehr, springen von Hochhäusern oder erhängen sich in Hotelzimmern. Warum wächst die Angst?

Weil wir noch immer einen Gotteskomplex mit uns herumschleppen. Noch immer glauben wir daran, dass eine allwissende Person alle Antworten auf die brennendsten Fragen haben muss. Es sieht so aus, als hätten die Führungswerkzeuge der traditionellen Managementlehre den Manager ins Abseits gestellt. Die Haltung hinter diesen Werkzeugen, die antiquierten Konzepte und die vielen unnatürlichen, einstudierten Verhaltensweisen haben Organisationen vielleicht fit für das gemacht, was ist – aber nicht für das, was sein wird.

Erkennbar ist das an den überquellenden Terminkalendern von Managern, die von einem Meeting ins nächste hetzen. Wer mit ihnen in Ruhe reden will, muss Termine Monate im Voraus buchen. Wenn Manager reden, dann mehr mit ihresgleichen – mit anderen Managern – als mit ihren Mitarbeitern. Nie haben sie Zeit und sie treffen entweder übereilte oder gar keine Entscheidungen. Das bereitet den Menschen keinen Spaß und Organisationen macht es unproduktiv und langsam.

Dieses Buch soll Managern wieder mehr Zeit verschaffen. Nicht mit einem neuen Managementsystem oder mit einem neuen und besseren Zeit-Management-System, sondern mit einem neuen Verständnis von Führung. Einem Verständnis, das auch die Mitarbeiter in die Pflicht nimmt, weil es Managern erlaubt, Verantwortung zu teilen und sich auf die Menschen zu verlassen, die mit ihnen arbeiten. Ist dieses Verständnis einmal etabliert und gelebt, übernimmt jeder in einem Unternehmen Verantwortung. Dadurch verändert sich die Aufgabe des Managements wie von selbst: Statt Kennzahlen zu kontrollieren, hilft das Management den Menschen dabei, ihre Potenziale zu entfalten. Dem einzelnen Manager bringt dieses neue Selbstverständnis ein kostbares Gut zurück: Zeit. Zeit, um mit den Kollegen ohne Termin zu reden, sie zu führen und ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation zu unterstützen.

In **Kapitel 1** untersuchen wir die Herausforderungen, vor denen das Management heute steht. Wir zeigen, dass Manager in den kommenden Jahren mit Menschen arbeiten werden, die vordergründig völlig andere Einstellungen, Bedürfnisse und Antriebe haben, als die Generation der Baby Boomer sie hatte. Trotzdem hat die Generation Y aber die gleichen Bedürfnisse nach Anerkennung und Verbundenheit wie alle Menschen.

Dieter Rösner erklärt in **Kapitel 2** das Phänomen Selbstorganisation. Was ist Selbstorganisation, wie funktioniert Selbstorganisation und wie kann Selbstorganisation als Lernchance begriffen werden? In diesem grundlegenden Kapitel werden die Weichen für das Verständnis gestellt, dass sich alle Systeme immer selbst organisieren, aber es dabei immer in die Richtung geht, die man bewusst oder unbewusst vorgibt.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit Führung als Haltung. Was ist der Zweck von Führung? Welche einfachen Führungswerkzeuge gibt es, um Selbstorganisation leben zu können? Was ist dabei die Aufgabe der Führungskraft?

Kapitel 4 ist ein zentrales Kapitel, denn es bringt Ihnen die Prinzipien einer Kultur des Gelingens nahe. Wir untersuchen die Aufgabe von Führung, die Prinzipien dieser Kultur einzuführen und diese auch einzuhalten, sie als Modell vorzuleben.

Wie es gelingen kann, diese Prinzipien strukturell zu etablieren, ist das Thema von **Kapitel 5**. Wie können Prinzipien wie Freiwilligkeit in die tägliche Arbeit einfließen?

Kapitel 6 zeigt Ihnen, wie Sie Anerkennung leben können. Wie gelingt es Ihnen, dass sich Ihre Mitarbeiter daran ausrichten, was gut für sie selbst und damit für die Organisation als Ganzes ist?

Beim Schreiben dieses Buchs haben wir uns von unseren eigenen Erfahrungen leiten lassen. Wir reden an vielen Stellen über uns, von dem, was uns passiert ist und wie wir diese Situationen gemeistert haben. In diesen Momenten haben wir für uns gültige Lösungen gefunden, deren Wirkungsweisen sich aber verallgemeinern lassen. Wir hoffen, dass sie zu Beispielen werden, von denen Sie lernen können. Wenn es uns gelingt, dass sich Menschen – auch die Manager – „gesund arbeiten“, wenn sie glücklich und erfüllt nach Hause gehen, wenn sie sich in der Organisation wertvoll und geborgen fühlen, dann werden sie dieses Gefühl, diese Einstellungen und diese Haltung auch an ihre Familien, Freunde und Bekannte weitergeben. Nicht zuletzt Ihre Kunden werden beginnen, Ihre Organisation zu schätzen, und immer wieder mit Ihnen in Kontakt treten wollen. Mit glücklichen Menschen will man arbeiten und von ihnen will man kaufen. Die Aufgabe, die Manager im 21. Jahrhundert haben, ist keine geringere als die totale Veränderung unserer Organisationen und damit unserer Gesellschaft. Das wird uns nur zusammen gelingen.

„Community building first, decision making second“ ist das Leitmotiv dieses Buchs. Wir würden uns daher freuen, wenn Sie uns wissen lassen, ob unsere Ideen für Sie hilfreich waren.

Laxenburg bei Wien und Feucht im Juli 2014

Boris Gloger und Dieter Rösner

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 22 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 – Hélène Valadon, Kristina Klessmann, Dr. Bernd Krehoff, Stephanie Gasche, Kristina Barisic, Katja Keller, Damla Koc, Karl Bredemeyer, Christoph Bedürftig, Frank Janisch und ganz besonders Petra Oberle, die mich die letzten zehn Jahre auf meinem Weg sehr unterstützt hat. Danke an jene Menschen, die durch hervorragende Arbeit im Hintergrund unsere eigene agile Organisation erst ermöglichen: Bernadette Christ, Kristina Fierus und Karin Seyfried. Ohne euren ständigen Einsatz wäre es nicht möglich gewesen, dieses Buch zu schreiben.

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.

Dieses Buch ist nicht nur das Werk von Dieter und mir. Ohne ein Team, das mich während des Schreibens betreut hat, wäre es nicht möglich gewesen, dieses Buch in so kurzer Zeit fertigzustellen: Dolores Omann ist meine Editorin und erste Kritikerin. Janine Frensemeyer nimmt mir als Assistentin viel Arbeit ab und schaufelt meinen Kalender frei. Das Team des Hanser Verlags: Vielen Dank für die Unterstützung und das Vertrauen in meine Fähigkeiten als Autor! Brigitte Bauer-Schiewek, Irene Weillhart 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 Boris Gloger 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, Heike Fischer, 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 Mobilfunkhersteller 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. Die Managementberatung Boris Gloger Consulting GmbH hat ihren Sitz in Baden-Baden und ist auf Training und Consulting für die agile Produkt- und Organisationsentwicklung mit Scrum spezialisiert.



Folgende Bücher von Boris Gloger sind im Hanser Verlag erschienen:

- Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 4., überarbeitete Auflage, Hanser, 2013.
- Der agile Festpreis. Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge. 2., überarbeitete Auflage, Hanser, 2014.
- Erfolgreich mit Scrum: Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen. Hanser, 2011.
- Wie schätzt man in agilen Projekten – oder wieso Scrum-Projekte erfolgreicher sind. Hanser, 2014.

Kontakt: boris.gloger@borisgloger.com

Führen und geführt werden – **Dieter Rösner** hat damit vielfältige Erfahrungen gemacht. Als Führungskraft entwickelte er intensiven Bezug zu diesem Thema und man kann durchaus von Faszination sprechen. Diese Faszination lebt er heute als Geschäftsführer des Beratungsunternehmens CONTRAIN GmbH und seit 25 Jahren als Trainer und Coach für Führungskräfte. Führung hat für Dieter Rösner mit Kompetenz, aber vor allem mit Menschlichkeit, Begeisterungsfähigkeit und Charisma zu tun. Gerade wenn der Fokus auf Teamarbeit und Selbstorganisation liegt, ist bewusste und wahrnehmbare Führung nötig.

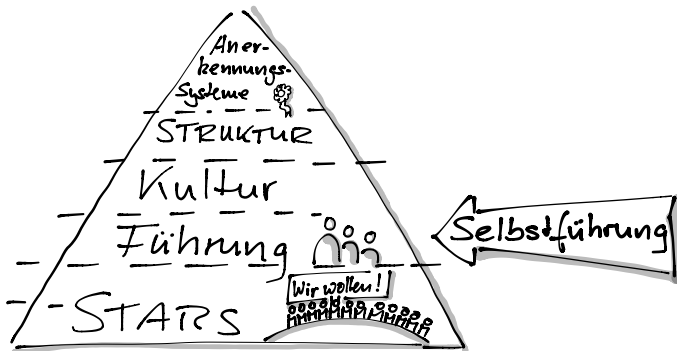


In seiner Coaching-Arbeit setzt Dieter Rösner auf eine Mischung aus individuellen Lösungsvarianten und stabilen Grundprinzipien. Führungskräften Mut zu ihrem eigenen Weg zu machen und an den Sinn von Führung zu glauben, ist ihm besonders wichtig.

Kontakt: dieter.roesner@borisgloger.com

3

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 ist, oder sie wird sogar kategorisch abgelehnt. Das Wort „Selbstorganisation“ scheint das zu implizieren, aber das ist ein Missverständnis: Agile Organisationen 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. 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 Zeitlang 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. Diese Erkenntnis 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 – wie auch Dieter Rösner in Kapitel 2 erklärt hat – 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 ganz 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 – dass es also immer genug Menschen geben muss, die 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 Seiten 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 oder agilen Organisationen an sechs Aspekten arbeiten muss, wenn eine funktionierende, auf die 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: „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.“ (Lorsch, Tierney 2002)



BILD 3.1 Strategiepyramide nach Jay Lorsch

■ 3.1 Führung ist Selbstführung

Manager bestimmen durch ihr ganzes Auftreten, durch ihr Wesen, durch ihre Sprache und durch die Aufmerksamkeit für gewisse Dinge auch 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.¹

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 selbst im Alltag diesen Personen nacheifern. Diese Fragen werden Ihnen dabei helfen, die 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. „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.“ (Kübler 2010)

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

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 Musik 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: „Selbst beim Gustav-Mahler-Jugendorchester sei es vorgekommen, dass Abbado einen Stimmführer fragte, was man denn noch proben solle – weil er die Musiker zur Mitverantwortung 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.“ (Kübler 2010)

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, leitet 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, oder
- sie gleich um die Ecke einen noch interessanteren Job bekommen könnten?

Wie können wir erreichen, dass Menschen, weltweit verteilt und aus verschiedenen Kulturen, 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:

Sie 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 Chancen zur eigenen Bedürfnisbefriedigung geben.

Dann werden sich die Kollegen auf das Ziel hinbewegen, das für die Organisation förderlich ist.

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

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 sich selbst an.

■ 3.2 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 jedem davon, was meine Vision 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 allein zu sein. Erst in diesem Moment wurde mir bewusst, wie lächerlich es war, ständig darüber zu reden, wohin wir wollten. Weder ich noch irgendein anderer Manager findet auf diese Weise Menschen, die mit ihm Ideen umsetzen. 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 eigene Handeln. Man wird selbst zum Modell. Man muss die Dinge, die man für richtig hält, einfach tun!

Die Effekte stellen sich dann von selbst ein. Das ist jetzt 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 so ganz genau, weshalb Sie tun, was Sie tun. Mein ganz persönliches Motiv für den Aufbau einer Firma und für die Beschäftigung mit Scrum seit 13 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.“² Aus diesem Grund habe ich mich in den letzten Jahren damit auseinandergesetzt, wie Firmen 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 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 Boris Gloger Consulting GmbH sagen, sie seien gerne da.

Modell sein

Fazit: Ob Sie es wollen oder nicht, als Führungskraft sind Sie immer Modell für Ihre Mitarbeiter.³ Wie Sie handeln, hat immer Einfluss auf Ihre Kollegen. Doch wenn ich Modell bin, sollte ich dann auch 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 einige grundlegende Tugenden gibt. Tugenden, ohne die man meiner Meinung 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 an sich nicht schwer. Man vertraut jemandem,

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

² Es gibt noch eine Reihe weiterer Motive, aber das ist der Ursprung.

³ Das ist übrigens auch die Ursache dafür, dass sich Agilität nur 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 meine eigene Firma, in der ich beweisen muss, wie es geht, könnte ich über die Dinge zwar nachdenken, sie aber nie ausprobieren.

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 trotzdem selbst gemacht haben. In der Wahrnehmung von Normalsterblichen, die ihre Steuern in ihren Heimatländern bezahlen, sehen durch Steuersünder-CDs angeregte Selbstanzeigen aber weniger nach tätiger Reue, sondern mehr nach einem Ergebnis des Erpaptwerdens aus. Selbst nach öffentlichen Entschuldigungen und Besserungsbekundungen bleibt doch der stille Verdacht hängen, 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 halt 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, sucht 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. Ich mache unzählige Fehler. Jeder Mensch macht unzählige Fehler – also sind auch Manager 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. Ich bin ehrlich gesagt darin selbst nicht perfekt. Bei Dingen, die mir nicht wichtig sind – ein Buch für jemanden anderen mitnehmen, die Trainings-Flipcharts sofort online stellen, eine Rechnung sofort bezahlen – passiert es mir häufig, dass ich meine Zusagen vergesse. Nicht gut, denn meine Leute wissen, dass sie mich öfter mal an etwas erinnern müssen. Das wäre ja halb so wild, doch Sie sind sich immer mal wieder im Unklaren, 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 eine Assistentin, die mich auf meine Versäumnisse hinweist. Seitdem ich mir gegenüber diesen Umstand als „Fehler“ zugebe, werde ich in diesem Punkt auch besser. Es ist eine Haltungfrage.

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 nicht. Natürlich ist man als Führungskraft nicht dazu verpflichtet, zu allen Mitarbeitern eine tiefe und innige Freundschaft zu pflegen, aber zu einem freundschaftlichen 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, sehen es als unverzichtbar an, dass sich die Menschen auch 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.

■ 3.3 Das Setting bestimmen

In Kapitel 5 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 Kelly Johnson wählte, um 1943 das erste düsengetriebene Kampfflugzeug für die US Army zu bauen, war sehr einfach. Er brachte alle Projektbeteiligten in ein Zirkuszelt und ließ sie dort weitgehend ungestört gemeinsam arbeiten.⁴ Das Setting einer Open-Space-Konferenz ist ähnlich (siehe dazu Owen 2008b): Alle Besucher kommen in einem großen Raum zusammen und bilden einen „Markplatz“ 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 fördert ein existierendes Setting die Zielerreichung. 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 unserer 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.

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

Für ein gutes Setting gelten folgende Kriterien:

- **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 einer bestimmten Firma 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 klar 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, oder lassen Sie möglicherweise die Menschen 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 aber Ihren Mitarbeitern die Freiheit, Ihre Lösung zu ignorieren oder im günstigsten 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 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 ja auch vorgegeben und nicht zur Diskussion gestellt.

Oben 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 aber 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 auch 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 genauso für den Staat, das Bürgermeisteramt, den Stahlkonzern, die Fluggesellschaft und den Kiosk an der Ecke. Kunden erleben in den meisten Fällen aber genau das Gegenteil. Anstatt das Problem der Kunden zu lösen, wollen Firmen 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 die beiden Handelsunternehmen Nordström und Whole Foods Market. Beide gehen einen konsequent anderen Weg, wie es Dave Gray und Thomas Vander Wal in „The Connected Company“ beschreiben (Gray, Wal 2012). Whole Foods Market zum Beispiel 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 also 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 deshalb ständige Aufmerksamkeit: Was braucht das Team oder die Abteilung gerade, um sich noch besser auf den Kunden einstellen zu können? Wann ist vielleicht auch 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. Diese Firma und die Menschen darin, meine Kollegen und meine Freunde sind es, mit denen ich gemeinsam unsere Vision zu erreichen suche. Als Gründer und Chef dieses Unternehmens 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 an 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 in die Schweiz zu einem 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.

■ 3.4 Wie funktioniert Führung?

Warum sind einige Menschen begnadete Führungspersönlichkeiten? Woran liegt es, dass ihnen Menschen von selbst folgen und tun, was diese Persönlichkeiten wollen? Was machen diese Manager richtig? Ganz offensichtlich haben solche geborenen Leader besondere Fähigkeiten, die völlig unabhängig von der offiziell zugeschriebenen Führungsposition wirken – also genau, was wir für eine agile Organisation suchen. Wenn Organisationen nicht mehr auf der klassischen, hierarchischen Befehlspyramide beruhen können und die Kollegen nicht mehr gehorchen, weil es der Chef sagt, dann muss der Grund für das „Folgen“ an zwei spezifischen Stellen zu suchen sein:

1. in der Sache selbst und
2. in der Person des Menschen, der führt.

Befassen wir uns zunächst mit dem zweiten Grund: Der Manager führt durch seine Persönlichkeit. Welche Fähigkeiten wirken auf andere geradezu verführerisch?

Ein Manager muss anleiten können

Jay Lorsch betont, dass Führung die Voraussetzungen dafür schafft, dass aus den „Stars“ die Leistungsträger einer Organisation werden. Wir werden noch sehen, dass dafür eine unterstützende Kultur, Strukturen und Anerkennungssysteme nötig sind, die das Management der Firma aufbauen muss. Lorsch setzt aber auch voraus, dass der Senior-Berater in einer Professional Service Firm immer drei Rollen hat:

- Er ist Manager und muss sich um die Firma selbst kümmern.
- Er ist Berater und löst die Probleme seiner Kunden.
- Er ist Leader und bildet die nächste Beratergeneration aus.

Den letzten Aspekt will ich an dieser Stelle besonders hervorheben, weil er für das Gelingen einer Selbstorganisationskultur wesentlich ist: In der „neuen“ Organisation ist der Manager immer auch Kollege und Mitarbeiter. Er ist immer auch ein Anleitender, der sein Wissen weitergibt.

Flugzeugträger sind dafür ein gutes Beispiel: eine komplexe Organisation, die noch dazu unter extremen Situationen ihre Aufgabe verrichten muss. Dave Gray und Thomas Vander Wal erklären in „The Connected Company“ (Gray, Wal 2012), dass auf einem Flugzeugträger ein ständiges Kommen und Gehen herrscht. Die Turn-Over-Rate sei derartig hoch, dass jede normale Firma damit völlig überfordert wäre. Ein Flugzeugträger funktioniere aber trotzdem, weil die Organisation von jedem Besatzungsmitglied ständiges Lernen und Weitergeben von Informationen, Verhaltensweisen und Wissen fordere. Dieses System sei quasi dynamisch-stabil, da jede Position immer auch eine Position ist, die mit Inhalten gefüllt ist.

„Due to the high rate of rotation on an aircraft carrier, everyone on board is doing one thing, learning another, and teaching something else, all at the same time. The result is a learning organization that is greater than the sum of its parts.“ (Gray, Wal 2012, S. 117)

Genau das ist das Prinzip, das Lorsch auch für Professional Service Firms vorstellt. Nicht als Konzept, sondern als Beobachtung. Eine Professional Service Firm besteht aus Einheiten, in denen alle Mitglieder der Organisation auch direkt am Kunden arbeiten. Sich selbst or-

ganisierende Einheiten bestehen im Kern aus Fraktalen der Organisation, können also ihre Aufgaben zwar im Verbund mit anderen (Wechselwirkung), aber grundsätzlich autonom erledigen. Dazu müssen diese Fraktale, in der Regel sind das Teams, die volle Kompetenz – im Sinne von Fähigkeiten – zur Durchführung ihrer Aufgaben besitzen. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, dieses Wissen, diese Skills, in einem Team (oder einer Einheit) entstehen zu lassen, es zu beschaffen oder aufzubauen. Es ist auch die Aufgabe des Managers zu erkennen, wenn die Mitglieder des Teams diese Skills nicht haben. Dann ist es entweder seine Aufgabe, es ihnen zu zeigen, oder jemanden zu finden, der diese Skills bereitstellen kann.

Ich widerspreche mit dieser Auffassung der gängigen Lehrmeinung, die da lautet: Der Manager könne ja gar nicht mehr wissen, was seine Mitarbeiter wirklich können, da er eine Managementfunktion habe und nicht mehr operativ arbeiten solle. Doch hier müssen wir eine Unterscheidung treffen: Das Management muss Rahmenbedingungen schaffen. Damit ein Manager das tun kann, muss er eine bestimmte Fähigkeit erwerben, die nicht originär etwas mit seinen fachlichen Skills zu tun hat. Die Aufgabe eines Managers ist es nicht, alles besser zu können als seine Mitarbeiter. Es ist auch nicht seine Aufgabe, seinen Mitarbeitern zu sagen, was sie tun sollen. Aber es sollte Aufgabe eines Managers sein, die Mitarbeiter darin zu **befähigen**, ihren Job besser machen zu können und sich in diesem Job so entwickeln zu können, dass sie ihr Potenzial ausschöpfen.

Dazu muss man sich als Manager involvieren. Man muss selbst spüren, was die Kunden brauchen und selbst erkennen, welche Skills und welches Wissen jetzt, in dieser Situation, gebraucht werden. „Skin in the Game“ nennen das die Amerikaner – mitbekommen, worum es geht. Selbst Kundenkontakt haben, aber nicht in Form von Managementmeetings, sondern als Teilnehmer, als aktives Element der Problemlösung. Nicht als Spezialist, der alles besser weiß, sondern als Spezialist, der einen wichtigen Beitrag leistet. Auf diese Weise bildet ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter immer weiter aus. Ihre Kolleginnen und Kollegen sehen an Ihnen, wie der Job getan werden kann, sie können darauf aufbauen und besser als Sie werden.

In diesem Zusammenhang erinnere ich mich an ein interessantes Gespräch mit einem Freund, seines Zeichens Leiter eines Universitätsinstituts. Seine Aufgabe als Professor ist es unter anderem, Doktoranden auszubilden. Er beklagte sich, dass er mehr Zeit haben wolle, um sich seinen Doktoranden zu widmen, aber die vielen Aufgaben als Institutsleiter ließen ihm immer weniger Zeit dazu. Erst durch das Gespräch bemerkte er, dass ein wichtiges Motiv für ihn ist, selbst Teil der Forschung zu sein. Er will seine Doktoranden inhaltlich unterstützen und will damit Teil des Prozesses sein, der zur Lösung eines wissenschaftlichen Problems beiträgt. Er will nicht nur Manager eines Instituts und von Dissertationen sein. Als ihm das klar wurde, wurde auch die Last des Instituts leichter. Denn er sah nun für sich eine Möglichkeit, seine eigenen Bedürfnisse in seiner Arbeit mit seinem Team aus Doktoranden umzusetzen. Ganz einfach so, weil er wieder wusste, was ihm Freude macht, fand er auch Möglichkeiten, seine Aufgaben anders zu organisieren.

Das muss nicht für jeden Manager gelten. Aber ich bin davon überzeugt, dass wir an dem Punkt angekommen sind, an dem Manager wieder produktiv sein müssen, im Sinne von „am Produkt arbeiten“. Manager, die das tun, werden von ihren Mitarbeitern geschätzt, weil sie sich involvieren, mitmachen, zeigen, wie es geht, oder als Sparringpartner zur Verfügung stehen.

Das bringt uns zum alles entscheidenden Vorteil für Sie als Manager: Sie beginnen, sich wieder zu spüren. Sie erleben die Befriedigung im Tun. Sie machen wieder das, weswegen Sie Ihren Job einmal gewählt haben. Sie nehmen die Fortschritte wahr und können sich mit

Ihren Teams freuen, weil Sie gemeinsam etwas geschaffen haben. Sie empfinden sich aber vor allem selbst wieder als kompetent und wertvoll. Und das ist um einiges mehr wert, als sich bloß machtvoll zu fühlen.

3.4.1 Anleiten in einem sich selbst organisierenden System

Manager, die sich hinter ihren Schreibtischen verstecken. Geschäftsführer, die in ihrer Firma so gut wie nie gesehen werden. Team- und Gruppenleiter, die ständig in wichtigen Meetings mit irgendwem sitzen, nicht aber im Daily-Business mit ihren eigenen Teammitgliedern stehen. So sieht leider der Führungsalltag in vielen Unternehmen aus.

Mir wurde einmal die (wahre) Geschichte von einem japanischen Qualitäts- und Lean-Management-Experten erzählt, der als Retter zu einem strauchelnden deutschen Unternehmen gerufen wurde. Der kleine, immer sehr ernst blickende Mann wurde also ehrfürchtig zu dem Meetingraum gebracht, in dem schon sämtliche Manager in ihren Anzügen auf ihn warteten. Nach deutschen Maßstäben war das, was dann passierte, nicht weniger als eine schallende Ohrfeige: Der Japaner sah sich kurz im Raum um, packte dann wieder seine Sachen zusammen und ging. Natürlich rannte ihm der Gastgeber hinterher und fragte, was passiert sei. Die Antwort ist legendär: „Hier gibt es für mich nichts zu tun. Da alle Manager dort im Raum sitzen, statt bei ihren Mitarbeitern zu sein, ist in Ihrem Unternehmen offensichtlich alles in Ordnung.“ Peng – so eine Aussage sitzt. Brauchen wir hierzulande wirklich erst die Lehren des Toyota Production Systems und ein deutliches „Genchi Genbutsu“ („Geh hin und schau“), um zu verstehen, wie wichtig es ist, mit den uns anvertrauten Menschen gemeinsam zu arbeiten? Wieso glauben wir im Management eigentlich, dass es vollkommen reicht, unseren Mitarbeitern zu sagen, was wir von ihnen wollen und mit Vorschriften zu diktieren, wie gearbeitet werden soll?

Ein anderes Beispiel aus der Scrum-Welt: Eines der Prinzipien der agilen Softwareentwicklung ist, dass am Ende eines Sprints, also nach einem klar definierten Zeitraum (meist zwei Wochen), tatsächlich etwas fertig sein muss, das man den Nutzern zeigen kann. Ein potenziell auslieferbares Produktinkrement, ein Teil eines Produkts, muss vollständig fertig sein. Was es bedeutet, „fertig“ zu liefern, sollte eine Selbstverständlichkeit sein. In den meisten Scrum-Implementierungen zeigt sich aber, dass zunächst über das Selbstverständliche geredet werden muss: Es muss erst definiert werden, was es heißt, etwas fertig zu liefern. Die definierten Kriterien werden dann häufig in einem Dokument mit dem Namen „Definition of Done“ festgehalten. Dabei ist immer wieder zu beobachten, dass das Management (vor allem die Vertreter des Qualitätsmanagements) in dem Moment, in dem eine Unklarheit über dieses „fertig“ ruchbar wird, seine Anforderungen an das Arbeiten als Direktive des Managements festschreiben will. Der ScrumMaster wird dann als Wächter eingesetzt. Wenn uns dieses nicht sonderlich agile Verhalten auffällt, fragen wir die Qualitätsmanager: „Wie genau sollen die Dokumente erstellt werden? Welche Informationen sollen drinstehen? Wie soll genau getestet werden? Wie sollen die Anforderungen erhoben werden?“ Oft wird hochmütig geantwortet: „Das ist die Sache der Teammitglieder!“ Mit Verlaub gesagt, wird hier nur eines absolut deutlich: das Unwissen dieser Manager darüber, wie die eigentliche Arbeit zu erledigen ist. Dabei ist ihnen nicht einmal bewusst, wie sehr sie die Arbeitsbelastung mit solchen Reglementierungen – die auf den ersten Blick vielleicht sinnvoll klingen mögen – nach oben schrauben.



„Ich will jetzt endlich, dass kontinuierlich geliefert wird“, betonte ein Manager. Das Buzz-Word „Continuous Delivery“ war gerade bei ihm angekommen. Als ich ihn fragte, ob er denn selbst wisse, was dafür zu tun sei und wie das genau gehe, sagte er ehrlich: „Nein.“ Wie sinnvoll ist es, von den eigenen Mitarbeitern etwas zu verlangen, das man selbst nicht versteht und schon gar nicht erklären kann? Nach einiger Zeit konnte ich ihm klarmachen, dass es gar nicht darum gehe, als Manager der bessere Entwickler zu sein oder zu werden. Aber man müsse sich zumindest damit auseinandersetzen, wie diese Dinge funktionieren und getan werden sollen. Mitarbeiter – und das gilt vor allem für die jungen Kollegen aus der Generation Y – machen die Dinge, die sinnvoll sind. Sie tun das, was sie können und brauchen Anleitung bei dem, was sie noch nicht können. Eigentlich ganz normal und vollkommen logisch. Doch dazu brauchen sie Manager, die ihnen entweder zeigen können, wie es geht, oder die dafür sorgen, dass sie es von jemand anderem lernen können.

Ein anderes Beispiel: Wir sprachen mit einer Top-Level-Managerin, die versuchte, eine neue Kultur in ihrem Unternehmen zu etablieren. Alles, was sie in dem Gespräch mit uns sagte, war richtig. Sie wollte, dass die eigenen Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen und vieles mehr. Ihr Mindset war nachvollziehbar und bewegte sich vollkommen in die Richtung der agilen Softwareentwicklung. Sie wunderte sich nur darüber und wurde auch ungehalten, dass ihre Manager einfach nicht umsetzten, was sie von ihnen erwartete. Zum Glück hörte sie uns zu, als wir ihr erklärten, dass es nicht ausreicht zu erwarten, dass jemand Verantwortung übernimmt und aktiv wird. Wenn Menschen nicht gewohnt sind, auf eine bestimmte Art und Weise zu arbeiten, muss man selbst vorangehen und es vorleben. Ihr wurde klar, dass es nur zu Frustration und Angst führt, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, Anforderungen nicht erfüllen zu können.

Nun sind wir alle keine makellosen Heldinnen und Helden. Wenn ich darüber spreche, wie es sein sollte, tue ich das aufgrund der Erfahrung mit meinen eigenen Fehlern. Auch ich befand mich in diesem Dilemma: Wie führe ich mein Team an die Selbstorganisation heran? Wie bringe ich meinen Kollegen etwas bei, ohne „anzusagen“. Ich machte sogar den größten aller Fehler, denn ständig sagte ich meinem Team großzügig: „Ich vertraue euch. Ihr werdet die Anforderungen schon meistern!“ Und ließ sie dann machen, oder vielmehr: Ich ließ sie dann damit allein. Statt grenzenloser Freude über so viel Freiraum löste ich extreme Panik aus. Zuerst sah ich diese Panik nicht und dann verstand ich sie nicht. Sie hatten doch alle Freiheiten und wenn sie etwas nicht wüssten, dann würden sie schon fragen – so meine Haltung. Es brauchte zwei Jahre und die Erkenntnis, dass

- ein Mensch nicht nach etwas fragen kann, das er nicht kennt,
 - ein Mensch sich nicht selbst organisieren kann, wenn er nicht weiß, wie die Aufgabe zu lösen ist, und
 - ein Teammitglied dem Chef gegenüber selten bis nie zugeben wird, dass es etwas nicht kann,
- bis mir endlich klar wurde: Ich erhöhe ständig den Druck durch mein überhebliches „Das ist doch eure Verantwortung und ihr seid selbst völlig in der Lage, die Dinge zu tun“. Am Ende konnte nur Versagen stehen.

Ein Phänomen hatte ich übersehen, dabei hatte ich es doch oft bei unserer Arbeit mit Kunden beobachtet: Wir erlebten immer wieder Kundenteams, die nicht liefern konnten. Scrum – und damit der „Zwang“ zur Selbstorganisation – verschärfte die Situation zusätzlich. Die Teams lieferten plötzlich noch weniger und waren darüber völlig verzweifelt. Niemand half ihnen schonend zu erkennen, dass sie neue Skills brauchten, und es trainierte sie auch niemand in diesen Skills, denn sie waren ja jetzt selbst verantwortlich. Erst als ich erkannte, dass Teams, denen die Fähigkeit fehlt, ihre Arbeit „agil“ zu machen, auch nicht liefern können, wurde mir plötzlich unser eigenes Problem klar. Auch meine Kollegen hatten oft noch nicht die ausreichenden fachlichen Fähigkeiten, um sich in ihrem Job sicher fühlen zu können. Als wir einen Weg fanden, gerade unseren jüngeren Kollegen die notwendigen fachlichen Skills mitzugeben und ihnen aktiv zu zeigen, wie der Job funktioniert, konnten sie sich selbst organisieren und sich damit selbst erfolgreich machen. Der Schlüssel war: *Führen durch Anleiten*.

Aber wie funktioniert dieses Anleiten? Ganz ehrlich, es ist einfach logisch und gerade deshalb für viele Manager (meine Wenigkeit eingeschlossen) extrem schwer: vorzeigen. Sich die Zeit nehmen und den Mitarbeitern, dem Kollegen zeigen, wie es geht. Meine Führungskräfte und ich lernten zum Beispiel das richtige, respektvolle Zuhören nicht, indem wir die Parole ausgaben: „Geht bitte respektvoll miteinander um!“ Es verging eine Weile, bis wir als Führungsteam – mit Hilfe einer Moderatorin – lernten, respektvoll miteinander zu reden. Erst als wir das zwei Tage lang selbst an uns erlebten und miteinander einübten, konnten wir es dem restlichen Team durch Vorleben im Arbeitsalltag zeigen. Als Folge veränderte sich innerhalb weniger Wochen vollkommen die Art und Weise, wie wir miteinander sprachen und wie wir einander zuhörten.

Wenn eines Ihrer Teams zum ersten Mal in einem Scrum-Prozess steckt – oder in einem anderen Veränderungsprozess, der neue Fähigkeiten verlangt –, dann brauchen Sie jemanden, der diesem Team zeigt, wie es nun neu arbeiten soll. Ein Junior ScrumMaster, der das noch nie gemacht hat – so wie ich 2002 einfach aus dem Nichts heraus versuchte, Scrum zu machen – braucht einfach extremes Glück und ein Team, das ihm vertraut, um erfolgreich zu sein. Geholfen hat mir damals zweifellos, dass niemand wusste, was ich da tat. Heute sieht die Situation in Unternehmen völlig anders aus. Da kommt der Manager und sagt: „Macht Scrum!“ Er wirft dem Team den Link zu Wikipedia oder ein Buch hin und erwartet sich sofort Ergebnisse. Aber so gut wie nie habe ich es erlebt, dass ein Teammitglied bei Fragen zu Scrum zu einem dieser Manager gehen konnte und Antworten bekam.

Ich habe das große Glück, mit Menschen arbeiten zu dürfen, die lernen wollen. Unsere Kolleginnen und Kollegen kommen zum Teil frisch von den Universitäten und sagen uns, dass sie von uns wissen wollen, wie der Job zu machen ist. Sie brauchen die Sicherheit, dass ihnen jemand zeigt, wie man es richtig macht. Es ist schön zu sehen, dass sie sich von uns auch Dinge zeigen lassen. Es ist ein Geschenk, wenn eine Kollegin oder ein Kollege selbst fragt: „Kannst du mir das erklären?“

Vielleicht mag das in Ihrer eigenen Organisation nicht denkbar sein. Möglicherweise verhindert die Kultur, dass man zum Chef gehen kann und dort um Hilfe bittet. In diesem Fall mein Tipp: Ergreifen Sie als Chef die Initiative!

1. Fragen Sie selbst um Hilfe. Zeigen Sie den Kolleginnen und Kollegen, dass Nichtwissen völlig in Ordnung ist.
2. Leiten Sie selbst an. Nicht indem Sie groß darüber reden, sondern indem Sie sich dazusetzen und mitarbeiten. So zeigen Sie, machen vor, leiten an. Nicht von oben herab, sondern

indem Sie sich involvieren, mitmachen, mitdenken, mitdiskutieren und viel Zeit mit den Kolleginnen und Kollegen verbringen.

Verbringen Sie 80 Prozent Ihrer Zeit mit Ihrem Team. Lösen Sie die Probleme der Kunden nicht *für* Ihre Kollegen, sondern *mit* ihnen.

3.4.1.1 Respekt als Grundlage der lateralen Führung



Neujahrstag 2014. Ich sitze auf der Couch, den Laptop auf den Knien. Links neben mir im Fernsehen dirigiert Daniel Barenboim das Neujahrskonzert der Wiener Philharmoniker mit solch offensichtlicher Leichtigkeit, dass es einfach nur großen Spaß macht, ihm zuzusehen. Vor dem Konzert war die Reportage „Wege zur Musik“ gezeigt worden.^{*} Die Filmer hatten Daniel Barenboim zwei Jahre lang begleitet, unter anderem zu Workshops in Pilas bei Sevilla, wo er mit den Mitgliedern des West-Eastern Divan Orchestra den Beethoven-Zyklus erarbeitet hat, und nach Kairo. In einer der Szenen war zu sehen, wie er mit Musikerinnen und Musikern der Wiener Philharmoniker, Wiener Symphoniker, Berliner Philharmoniker und anderer bedeutender Orchester ein Konzert in Gaza geben durfte. Einer der Musiker sagte, dass er selbstverständlich mitfahren würde. Man könne nicht toll finden, was Barenboim mit seinem Engagement im Nahen Osten erreicht hat, und dann aus Angst vor der politischen Situation kneifen, wenn man gefragt werde, ob man mitmachen wolle. Der Respekt für Barenboim war in dieser Aussage deutlich zu spüren. Respekt, der nicht aus Angst entstanden ist, sondern aus Bewunderung, Wertschätzung und Anerkennung. Das ist es, was durch Anleiten und nur durch diese Form von Kümmern in anderen entsteht. Barenboim arbeitet mit diesen Musikern und sie respektieren ihn. Für sein Können, für seine Art, mit ihnen Werke zu erarbeiten und dafür, wie Musik nach seiner Interpretation klingen kann. Er arbeitet mit ihnen, er ist bei ihnen. Dieser Respekt ist sogar stark genug, dass ihm die Musiker nicht nur in seinen Werkinterpretationen, sondern bis in eines der Krisengebiete der Erde folgen. Der Dirigent zeigt die Richtung – das Orchester folgt aus Respekt und damit freiwillig.

^{*} Wege zur Musik mit Daniel Barenboim. 1. Musik und Politik. Dokumentarfilm, Deutschland, 2012, 55 Min.

Wir Manager vergessen das oftmals, weil wir glauben, dass uns unsere Mitarbeiter sowieso zu folgen haben. Wir geben die Richtung an und sie sollen uns nachgehen, weil sie unsere Position zu respektieren (oder besser gesagt: zu akzeptieren) haben. Immer wieder erlebe ich verzweifelte ScrumMaster und Product Owner, weil die Teammitglieder einfach nicht machen wollen, was sie ansagen, obwohl sie in ihrer neuen Rolle doch wohl das Recht dazu hätten. Wenn ich dann bei den Teammitgliedern nachfrage, stellt sich fast immer heraus, dass sie diese ScrumMaster oder Product Owner einfach nicht respektierten. Es fallen Sätze wie: „Die haben doch keine Ahnung“, oder „Die Ideen, die der Product Owner hat, sind unsinnig. Das braucht keiner.“ Natürlich versuchen meine Kollegen und ich zunächst zu beruhigen und darauf hinzuweisen, dass dieses oder jenes nun mal zu den Aufgaben dieser Rolle gehört. Damit erreichen wir hin und wieder, dass die Teammitglieder zumindest eine Zeitlang bereit sind, den Anordnungen zu folgen. Viel zu oft stellt sich aber heraus, dass die

Vorschusslorbeeren tatsächlich nicht zu Recht gewährt wurden. Die Teammitglieder liegen mit ihrer Einschätzung meistens richtig und verweigern den Respekt. Es gab und gibt nichts zu respektieren. Diese Personen füllen ihre neue Funktion einfach nicht aus. Deshalb verlieren sie ihre Glaubwürdigkeit. Niemand folgt freiwillig einem Menschen, an den er nicht glaubt. Respekt muss sich ein Manager, der aus einer „Position ohne Macht“ heraus führt – zum Glück – härter erarbeiten als ein in Amt und Würde eingesetzter Manager. Führung ohne Position und ohne Weisungsbefugnis, das laterale Führen, ist nur auf den ersten Blick viel schwieriger. Gelingt es der Führungskraft, den Respekt der anderen zu gewinnen, dann wird Führung wesentlich einfacher und entspannter. Richard Sennett, US-amerikanischer Soziologe an der New York University und an der London School of Economics and Political Science, sagt dazu: „*Autorität wird oft mit bloßer Macht gleichgesetzt. Das ist ein soziologischer Irrtum. Autorität ist Macht, die als legitim anerkannt wird.*“ (Sennett 2012, S. 205) Autorität wird ausschließlich durch die Menschen legitimiert, die geführt werden.

Wir werden noch viele Techniken kennenlernen, die das laterale Führen unterstützen. Voraussetzung für jede einzelne ist aber: *Die Anerkennung der Führungskraft durch die Gruppe*. Wer einer Gruppe gegenübersteht, die sich vollkommen verschließt, kann sie auch nicht führen. Zunächst müssen die Menschen aus irgendeinem Grund zuhören wollen. Die Gruppe muss die Bereitschaft haben zu hören, was ich als Manager von ihnen will. Ob ich als Lehrer oder Trainer, als Dirigent oder Manager vor einer Gruppe stehe, es ist immer das Gleiche: Die Menschen in dieser Gruppe müssen mich respektieren – zumindest lange genug, damit ich die Chance bekomme, eine Intervention zu setzen. Gelingt mir das nicht, bleiben alle weiteren Maßnahmen ohne Wirkung. Eine sehr einfache Weise, um das zu erreichen, ist das oben beschriebene Anleiten.

3.4.1.2 Engagement braucht Bedeutung

Wenn Musiker wie im Fall von Daniel Barenboim freiwillig zu einem Konzert in einer Krisenregion reisen, dann ist ein Grund dafür die Einladung durch einen Menschen, den sie respektieren. Aber es gibt noch einen zweiten Grund: Diese Reise ist für die Künstler persönlich wichtig. Auch im Unternehmen müssen für das freiwillige Mitmachen also zwei Faktoren erfüllt sein:

1. Es muss jemand eine Einladung zum Mitmachen aussprechen. Das sind Sie als Manager.
2. Der Eingeladene muss für sich eine Bedeutung, einen Sinn finden, weshalb er dieser Einladung folgen will.

Im Grunde beginnt eine Einladung zum Mitmachen bereits in dem Moment, in dem ein Unternehmen einen Menschen in den Kreis seiner Mitarbeiter aufnimmt. Daher ist es notwendig, dass die Menschen, die in einer Organisation arbeiten, an dieses Unternehmen glauben. Simon Sinek macht das großartig in seinem Buch „Start with Why“ deutlich. Er schreibt, dass es für den Erfolg einer Organisation notwendig zu wissen sei, *warum* eine Organisation etwas produziert. Aus seiner Sicht sind die Produkte, die ein Unternehmen herstellt, ein Ausdruck dessen, woran diese Organisation glaubt. Für den Manager in diesen Organisationen gilt daher: „*They, (the leaders) are in pursuit of WHY, they hold themselves accountable to HOW they do it and WHAT they do serves as the tangible proof of what they believe.*“ (Sinek 2011, Pos. 2594) Es geht also um das, was wir glauben. Nicht in einem religiösen Sinne, sondern in einem sehr weltlichen. Für das, woran wir wirklich glauben, werden wir uns auch einsetzen. Aber Achtung, bitte nicht falsch verstehen: Es geht nicht um den Nutzen, den ich als Einzelner aus

einem Projekt ziehe. Dieser Nutzen sollte eine Konsequenz aus dem Erfolg unserer Handlungen sein, die wir setzen, weil wir an etwas glauben. Es geht um das, was ich als Mensch im Innersten glaube. Sinek betont in seinem TED Talk „How great leaders inspire action“, dass unsere innersten Überzeugungen aus dem limbischen System kommen und dass dieses System für unsere Gefühle zuständig ist. Die neuere Forschung zeigt, dass dieses System unser Verhalten und das Füllen von Entscheidungen steuert – alle unsere Entscheidungen sind sozusagen „emotional“. Das „lymbic brain“ hat allerdings keine Möglichkeit, sich sprachlich auszudrücken. Genau das macht es so schwierig: „*We have trouble, for example, explaining, why we married the person we married. We struggle to put into words the real reasons why we love them, so we talk around to rationalize it.*“ (<http://bit.ly/1bH21ZT>)

Ich will Sie nicht mit den neurologischen Details quälen, sondern Ihnen empfehlen, auf die Suche nach dem Sinn, dem Glauben an die Sache in Ihnen selbst zu gehen. Entdecken Sie für sich, warum Sie jeden Morgen aufstehen und in die Firma fahren. Wenn Sie diese Bedeutung in sich spüren – sie möglicherweise nur noch nicht ausdrücken können – dann ist der erste Schritt getan. Dieser Glaube an die Sache ist der Ursprung der Leidenschaft. Der Ursprung für jedes tiefe Engagement für etwas. Das ist ansteckend, denn Ihre eigene Begeisterung wird auch die Menschen um Sie herum begeistern.

Doch leider ist der Weg dorthin oft weit: Laut Sinek wissen die meisten Organisationen sehr genau, *was* sie liefern, einige wissen bereits, was das Besondere daran ist (das *Wie*) – was sie also anders machen als andere. Nur sehr wenige wissen aber auch, *warum* sie tun, was sie tun. Sinek zeigt das anhand des – wie er es nennt – „Golden Circle“. Den Kern des Kreises bildet das „Warum“, um das sich von innen nach außen das „Wie“ und das „Was“ legen. Entscheidend sei, dass großartige Führungspersonlichkeiten ebenfalls von innen nach außen kommunizieren. Er bringt in seiner Präsentation das Beispiel Apple: „*Everything we do, we believe in challenging the status quo, we believe in thinking differently (= Why). The way we do it, is by making our products beautifully designed, simple to use, and user friendly (= How). We just happen to make great computers (= What).*“ Die Konsequenz für Manager: Ein Manager findet die Menschen, die an das glauben, woran er selbst glaubt. Dazu muss er natürlich wissen,

- woran er selbst glaubt und
- auf welchen Ideen und Überzeugungen die Organisation aufgebaut ist, der er angehört.

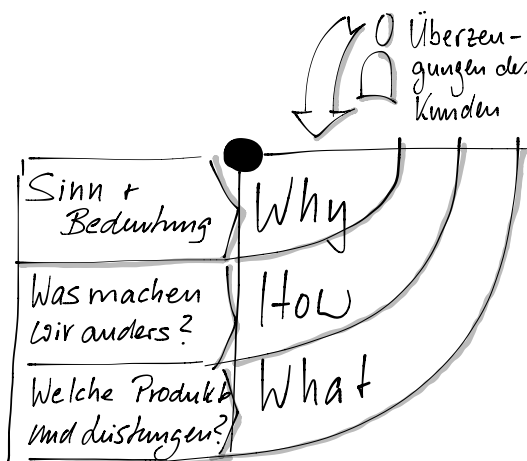


BILD 3.2

Der Golden Circle nach Simon Sinek

Der Glaube an die Sache und die Vision

Da in der Managementliteratur oft von Vision und Mission gesprochen wird, möchte ich hier darauf hinweisen, dass eine Vision nicht ausreicht. Die Vision (oft die Ziele einer Organisation) ist nur ein Werkzeug. Sie dient dem Ausdruck des tieferen Sinns. Oft gelingt es Unternehmen nicht, mit ihren Zielen den Sinn auszudrücken, denn sie bleiben im Was stecken. Der Sinn, die Bedeutung, liegt tiefer.

Die Menschen, die für Sie und mit Ihnen arbeiten, und genauso jene Menschen, die etwas von Ihrem Unternehmen kaufen, wollen an etwas glauben können. Sie identifizieren sich mit dem, was die Organisation ist und verkörpert. Ein schöner Ausdruck dafür ist: „Sie gehen in Resonanz mit Ihnen.“ Sie schwingen mit. Gelingt diese Resonanz, dann vereinen sich die Bedeutung für Sie als Manager und für das Unternehmen, die Bedeutung für Ihr Team und die Bedeutung für Ihre Kunden. Einfach gesagt, wollen auch Teams an das glauben können, was sie tun. Dazu muss das, was getan wird, eine ganz bestimmte Eigenschaft haben, die viele Manager immer wieder vergessen: Das Handeln muss für alle Beteiligten eine *Relevanz* haben. Die Sicherung des Profits oder die Maximierung des Shareholder Value dient meistens nur einer Gruppe und ist für die Motivation der Mitarbeiter daher nicht relevant.

Die tiefere Bedeutung für die Menschen, die Sie führen wollen, kann nur in der Auseinandersetzung mit diesen Menschen entstehen – Resonanz entsteht nur durch Kontakt. Saiten schwingen nur mit, wenn es eine Energie gibt, die sie in Bewegung setzt. Sehr anschaulich wird das in „Moneyball“, der Verfilmung der Geschichte des Teammanagers der Oakland Athletics – Billy Beane, gespielt von Brad Pitt – dargestellt. Beane versuchte, die nächste Saison mit einem völlig neuen Spielsystem zu gewinnen. Das gelang ihm zwar nur beinahe, führte aber zum einzigartigen Ligarekord von 20 in Folge gewonnenen Spielen. Billy Beane glaubte an dieses neue Spielsystem, vermittelte es aber zu Beginn der Saison nicht an seine Spieler. Er folgte der klaren Regel: nie mit einem Spieler reden. Erst nachdem er für sich erkannt hatte, dass er für den Erfolg seines Systems auch die Spieler auf seine Seite ziehen musste, begann er, intensiv mit den Spielern selbst zu arbeiten. Er redete mit ihnen, erklärte und überzeugte – einen nach dem anderen. Die Mannschaft wurde erfolgreicher und siegreicher. Es war ihm gelungen, die Menschen für seine Idee zu begeistern. Und daher begannen sie auch, sich für den Erfolg entsprechend einzusetzen.

Mir selbst ist das, wie ich später erfahren habe, einmal während eines Bewerbungsgesprächs gelungen: Ich fragte die Bewerberin, welchen Modestil sie tragen würde, wenn sie sich ums Geld überhaupt keine Sorgen machen müsste. Sie sagte, dass sie darüber noch nie nachgedacht hätte. Darauf erwiderte ich: „Ok, dann denken Sie jetzt darüber nach.“ Sie gab mir später das Feedback, dass dieser Moment für sie entscheidend gewesen sei: Sie war sich plötzlich sicher, dass in diesem Unternehmen denken erlaubt sei. Genau darum geht es mir. Ich suche Menschen, die denken wollen, und ich will mit ihnen ein Umfeld bauen, in dem sie das auch können.

Wie setzen Sie das nun für sich um?

Stichwortverzeichnis

A

Anerkennung 108
Anerkennungssysteme 91, 225
Anleiten 104
Anreizsysteme 17, 225
– schädliche 234
Appelo, Jurgen 121
Appreciative Inquiry 146, 195
Arbeitstreffen 180
Ausgleich 68
Autonomie 39, 118, 121, 124, 166
Autorität, Level der 121

B

Ba 177, 192
Baby Boomer 11
Bedeutung 108
Bonuszahlungen 142

C

Choice-Creation 129, 208
Cognitive Surplus 9
Commitment 59, 66, 229
Commoditization 6
Community 181
Constraints 124
– Time 183
Crowdsourcing 9

D

Daily Scrum 184, 188
Debatte 58
Delegation 121
Delegation Checklist 121
Delivery 206
Denken, transformales 208
Derby, Esther 121
Design 205
Destiny 206

Dialog 58
Discovery 203
Diskussion 59
Dream 204
Dynamic Facilitation 208
– Ablauf der 210

E

Effizienz 6
Einladung 185, 202
Emotionen 128, 208, 212
Empowerment 124
Engagement 8, 108, 162
Entscheidungsstrukturen 223
Entscheidungssysteme 178
Entwicklungsteam 154, 158, 165, 233
Erfolgsgeschichten 169
Estimation Meeting 184

F

Fairness 119, 126
Feedback 159
– negatives 143
Feiern 163, 233
Freiwilligkeit 180, 190, 216
Freundschaft 98
Führen, emotionales 127
Führung 89
– laterale 107

G

Gemeinschaftsgefühl 181
Generation Y 10, 12
Gesprächsformate 179
Gewissheit 118, 120
Grundwerte 71

H

Haltung 94, 147

Hellinger, Bert 65
 Hierarchie 78, 144
 High-Performance-Team 63
 – Charakteristika 64
 Hüther, Gerald 42

I

Integrität 96
 Intention 131, 180, 181
 Intuition 128, 137

K

Kennzahlen 226
 Kommunikation
 – kollektive 58
 – schriftliche 217
 Komplexität 37, 81
 Konstruktivismus 197
 Kultur 91
 – des Gelingens 146

L

Leistung 162
 Leistungsfähigkeit 68
 Lernen 40
 – aktives 42
 Lob 142
 Lorsch, Jay 91, 102, 225
 Loyalität 70

M

Macht 77, 144
 – informelle 77
 – legitimierte 77
 Management, Gestaltungsfunktion 39
 Management by Objectives 235
 Meeting 58, 179
 Mehrperspektivenfelder 52
 Mehrperspektivität 53
 Metapher 84
 Mitarbeitergespräch 207
 Moderator 62, 183, 208, 209

N

Nichtwissen 168
 Nonaka, Ikujiro 177

O

Open Space Technologie 189
 Organisationsaufstellungen 66

Organisationsstrukturen 219
 Owen, Harrison 190

P

Personalabteilung 237
 Pods 220
 Power Posing 152
 Product Owner 153, 157, 165
 Produktmanagement 222
 Professional Service Firm 91, 225
 Purging 187, 209, 212

R

Redundanz 39
 Remote-Arbeit 16
 Respekt 107
 Retrospektive 154, 159, 199, 207, 233
 Rituale 117, 232
 Rothmann, Johanna 121
 Rough, Jim 129, 208

S

SCARF-Modell 118, 127
 Schuld 159
 ScrumMaster 153, 157, 164
 Scrum Workshops 184
 Selbstführung 92
 Selbstorganisation 31
 – Lernebenen 40
 – Ordnungsmuster 65
 Selbstreferenz 38
 Selbstreflexion 124
 Semler, Ricardo 180, 193
 Setting 98, 120, 183
 Slack 191
 Spiegelneuronen 127
 Sprenger, Reinhard K. 32
 Sprint Planning 1 184
 Sprint Planning 2 184
 Sprint Retrospektive 184
 Sprint Review 184, 233
 Stars 91, 225, 229
 Status 118
 Stuserhöhung 119
 Statuserniedrigung 119
 Statusmeeting 207
 Strategie 172
 Stress 120, 125
 Strukturen 91, 177
 System 35

- soziales, Eigenschaften 37
- Systemgrenze 70
- Systemtheorie 33

T

- Talentmanagement 221
- Taskboard 233
- Taylorismus 72
- Teamentwicklung 43
 - Maßnahmen 49
 - Phasen der 45
- Teamfähigkeit 55
- Team, verteiltes 215
- Timebox 182, 211
- Tuckman, Bruce W. 45

V

- Verantwortung 121, 124, 166
- Verbundenheit 115, 119, 125
- Verlässlichkeit 97
- Verständigung 136

- Verstärkung, positive 141, 226
- Vertrauen 97, 186, 213
- Verzeihen 163
- Vier-Zimmer-Haus 156
- Vision 110, 238

W

- Wahrnehmungspräferenzen 137
- Wandlung 155
- We-Flection 129, 210
- Weiterentwicklung 112
- Widerstand 119, 121, 144
- Wissensarbeit 16
- Workshop 184
- Wunderfrage 50

Z

- Zielvereinbarungen 234
- Zuhören 129, 208
- Zustimmung 80