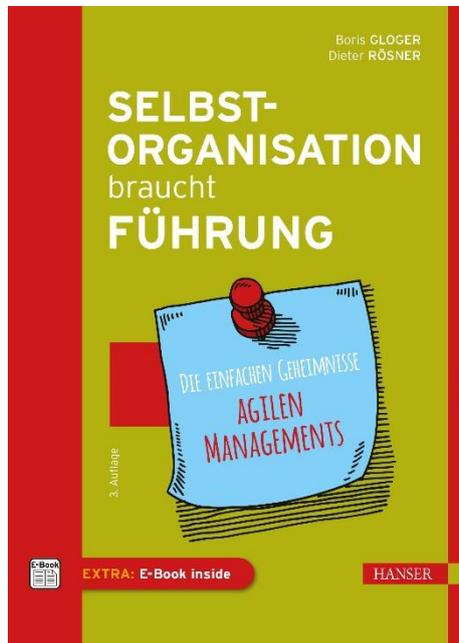


# HANSER



## Leseprobe

zu

## Selbstorganisation braucht Führung

von Boris Gloger und Dieter Rösner

Print-ISBN: 978-3-446-47269-3  
E-Book-ISBN: 978-3-446-47325-6  
E-Pub-ISBN: 978-3-446-47503-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446472693>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>Vorwort zur 3. Auflage</b> .....	<b>VII</b>
<b>Danke!</b> .....	<b>IX</b>
<b>Die Autoren</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1 Führen – warum ist das so schwer?</b> .....	<b>1</b>
1.1 Die Dimensionen des Dilemmas .....	4
1.1.1 Die erste Dimension: die Effizienzfalle .....	4
1.1.2 Die zweite Dimension: Engagement .....	7
1.1.3 Die dritte Dimension: die demografische Struktur .....	9
1.1.4 Die vierte Dimension: sinnvolles Beteiligen oder verwöhnen? .....	11
1.2 Was das Führen heute sonst noch schwer macht .....	13
1.3 Selbstorganisation – ein Spiel mit Regeln .....	19
1.3.1 Merkmale selbstorganisierter Systeme .....	23
1.3.2 Lernebenen der Selbstorganisation .....	27
1.3.3 Grundordnungen in sozialen Systemen .....	30
1.3.4 Macht, Hierarchie und Legitimation .....	36
1.3.5 Schließen Sie Frieden mit der Komplexität .....	46
<b>2 Führung – die Einladung zum Mitgestalten</b> .....	<b>51</b>
2.1 Führung ist Selbstführung .....	54
2.2 Führung als Haltung .....	57
2.2.1 Modell sein .....	59
2.2.2 Mut zeigen und fördern .....	61
2.3 Das Setting bestimmen .....	67
2.4 Wie funktioniert Führung? .....	71
2.4.1 Anleiten in einem sich selbst organisierenden System .....	73
2.4.2 Neues Führen lernen .....	90
2.5 Selbstorganisation und Führung – die Integration .....	118

<b>3</b>	<b>Die Kultur des Gelingens</b>	<b>123</b>
3.1	Prinzip Nr. 1: Arbeit muss lustvoll sein	128
3.2	Prinzip Nr. 2: Wandlung zulassen	133
3.3	Prinzip Nr. 3: Jeder gibt immer sein Bestes	137
3.4	Prinzip Nr. 4: Jeder führt sich selbst in völliger Autonomie	145
3.5	Prinzip Nr. 5: Fragen sind mein Potenzial – Nichtwissen ist meine Ressource	147
3.6	Prinzip Nr. 6: Erfolgsgeschichten erzählen	149
3.7	Prinzip Nr. 7: Sei optimistisch!	151
3.8	Die Rolle und Ausformung des Sinns – Strategie	151
3.9	Führung vorleben	156
3.10	Führen mit Prinzipien und Werten – gar nicht so einfach	158
<b>4</b>	<b>Strukturen schaffen</b>	<b>163</b>
4.1	Meeting- und Gesprächsformate	166
4.1.1	Mit dem richtigen Setting den geeigneten Rahmen schaffen	176
4.1.2	Open-Space-Technologie	182
4.1.3	Appreciative Inquiry	189
4.1.4	Dynamic Facilitation	202
4.2	Teams remote führen	209
4.2.1	Fokus: Mache den Zweck klar und deutlich!	211
4.2.2	Das Microlevel – die Meetings selbst	221
4.3	Organisationsstrukturen	223
4.3.1	Talentmanagement	226
4.3.2	Entscheidungsstrukturen erzeugen und leben	227
4.4	Exkurs: Die fraktal skalierte Organisation	229
<b>5</b>	<b>Anerkennungssysteme</b>	<b>237</b>
5.1	Systematische Anerkennung	240
5.1.1	Commitment einfordern	242
5.1.2	An Lösungen mitarbeiten	244
5.1.3	Rituale leben	245
5.1.4	Das Thema Geld	248
5.2	Schädliche Anreizsysteme	252
5.3	Systematische Anerkennung durch die Gruppe	255
<b>6</b>	<b>Die Erlaubnis zu versagen</b>	<b>257</b>
	<b>Statt eines Schlussworts: Practice what you preach</b>	<b>261</b>
	<b>Literatur</b>	<b>265</b>
	<b>Index</b>	<b>271</b>

# Vorwort zur 3. Auflage

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

Wer in seiner Haltung als Führungskraft vor der Pandemie bereits unsicher war, war es während der Pandemie noch mehr. Doch ob traditionelle oder agile Führungskraft – allen hat sich in dieser speziellen Situation die Frage gestellt: Wie führt man Teams, ja ganze Organisationen remote? Was müssen Führungskräfte beherrschen, um für diese Form der Zusammenarbeit die richtige Balance zwischen Steuerung und Loslassen zu finden?

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

Bei borisgloger consulting haben wir in den ersten Monaten der Pandemie selbst erlebt, was bei der Remote-Führung von Teams gut klappt und was nicht. Wir sind dankbar dafür, dass wir gestärkt aus dieser Zeit hervorgegangen sind. Ich nehme für uns in Anspruch, dass wir ein agiles Unternehmen sind, aber war es für uns deswegen ausschließlich ein Honiglecken? Diese dritte Auflage von „Selbstorganisation braucht Führung“ haben wir um unsere eige-

nen Erkenntnisse und Lösungen, die wir aus den Auf's und Abs im praktischen Remote-Versuch gewonnen haben, erweitert. Dieter Rösner spricht in diesem Zusammenhang das Thema „Mut“ an und ich gehe ausführlicher auf das Thema „Gehalt“ und den Umgang mit Minderleistung im Team ein.

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

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

Boris Gloger

*Moosbrunn bei Wien, Januar 2022*

# Danke!

## Ein Dankeschön von Boris

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

Alles begann mit meinem Freund Dieter Rösner. Wäre er nicht gewesen, hätte ich vor bald 30 Jahren nicht die Welt des Trainings und der Moderation betreten. Er hat mir gezeigt, wie man moderiert und Menschen bei Lernprozessen begleitet. Es erfüllt mich daher mit immenser Freude, dass „Selbstorganisation braucht Führung“, diese Bündelung unserer Erkenntnisse aus allen diesen gemeinsamen Jahren, bereits zum dritten Mal neu aufgelegt wird. Für die vielen Gespräche, das Vertrauen und Deine Zuneigung möchte ich mich ganz herzlich bei Dir bedanken.

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

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

Anton Jessner, Dir danke ich für Dein erstklassiges Feedback und deine Gedanken zu diesem Buch.

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

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

Auch die dritte Auflage konnte nur rechtzeitig fertiggestellt werden, weil es viele Menschen gibt, die hinter den Kulissen für den Erfolg arbeiten. Allen voran Dolores Omann, meine Editorin und erste Kritikerin. Sie fragt unzählige Male nach, was ich eigentlich meine, und unterstützt mich dadurch, meine Gedanken so klar zu formulieren, dass sie bei Ihnen ankommen.

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

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

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

### **Ein Dankeschön von Dieter**

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

Zu Beginn danke ich vor allem meinem langjährigen Freund, Partner und Kollegen Herbert Namokel. Er hat mir vor rund 30 Jahren den entscheidenden Anstoß gegeben, vom Dasein als Angestellter in die oft stürmischeren Gewässer der Selbstständigkeit als Trainer, Coach und Berater zu segeln. Er hat mich an der Gründung unseres Trainings- und Beratungsunternehmens CONTRAIN GmbH beteiligt und war mein geschätzter Partner als Geschäftsführer. Vieles von dem, was meine Professionalität noch heute ausmacht, hat er mir gezeigt, vorgezeigt und mit mir gemeinsam reflektiert. Vor allem war er mir ein Vorbild dafür, wie man als Dienstleister seine Kunden wertschätzt und sie in ihrer Selbstorganisation begleitet. Danke für die Herzlichkeit und den Humor, den ich immer sehr genossen habe.

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

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

Viele wertvolle Erfahrungen, die sich in meinem Beitrag zu diesem Buch wiederfinden, sind in gemeinsamen Projekten als Berater und Trainer mit den Kollegen des CONTRAIN Teams

aus Hanau entstanden. Danke dafür an Matthias Mantz, Anja Burkhard, Gudrun Kreisl, Monika Görlitz-Kajser und Thomas Eggeling.

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

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

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

Ohne Wenn und Aber gilt mein ganz besonderer Dank meiner wundervollen Frau Monika Rösner, die mich seit mehr als 45 Jahren in jeder meiner Lebens- und Arbeitsphasen unterstützt und motiviert. Ebenso danke ich meinen beiden tollen Kindern Nina und Nico, die mir immer wieder bewusst gemacht haben, wofür es sich lohnt, mit Lust zu arbeiten.

Last but not least möchten wir beide *Ihnen*, unseren Leserinnen und Lesern, für die großartige Unterstützung danken. Es ist toll zu wissen, dass Euch interessiert, was wir zu sagen haben. Danke und erzählt es weiter, wenn Euch gefallen hat, was ihr gelesen habt.

Lasst uns gemeinsam einem neuen Führungsverständnis den Weg bahnen!



# Die Autoren



**Boris Gloger** – deutscher Unternehmensberater, Autor, Serial Entrepreneur und Keynote Speaker – zählt in der DACH-Region zu den Pionieren von Scrum und Agilität. Für ihn war „Agile“ immer mehr als reine Methodik: Schon zu Beginn der 2000er-Jahre hat er erkannt, dass darin die Kraft steckt, Organisationen von Grund auf fit für das 21. Jahrhundert zu machen. An seinen Ideen zu einem modernen, agilen Management orientieren sich heute viele nationale und internationale Unternehmen. Als Geschäftsführer der borisgloger consulting GmbH mit mehreren Standorten in Deutschland sowie der borisgloger professionals GmbH in Wien verfolgt Boris Gloger das Prinzip, selbst zu leben, was den Kunden empfohlen wird, und die eigene gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. So gelten in seinen Unternehmen das Freiwilligkeitsprinzip und Teamentscheidungen – sei es bei der Wahl der Projekte, der Weiterbildung oder dem Gehalt. Außerdem setzt borisgloger consulting Maßnahmen ein, die den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck kontinuierlich verringern, und mit der Initiative „Scrum4Schools“ wird die Freude am selbstorganisierten Lernen unter Kindern und Jugendlichen gestärkt.

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

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

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



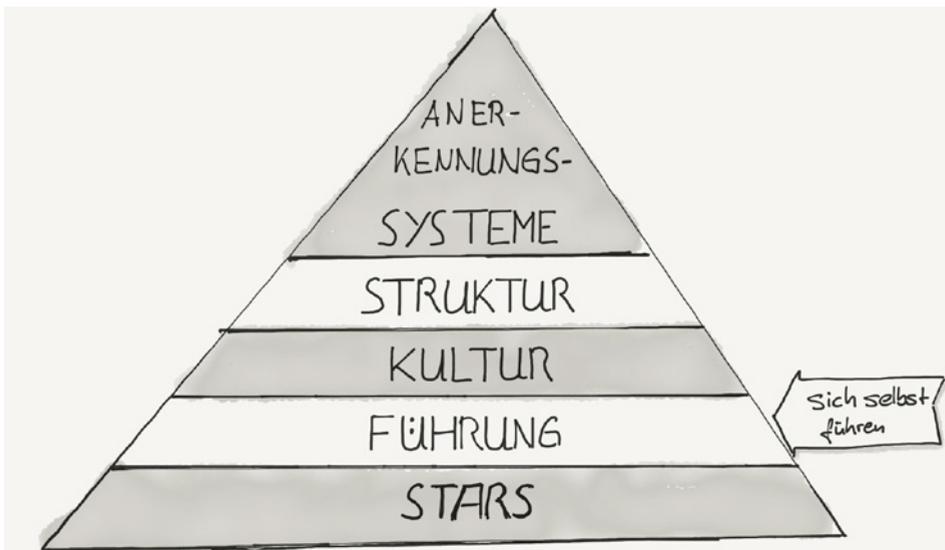
Führen und geführt werden – **Dieter Rösner** fasziniert dieses Zusammenspiel seit beinahe 35 Jahren. Er ist ein profunder Kenner der Theorie, in erster Linie hat er sein Wissen und seine Erkenntnisse aber als Führungskraft und guter Beobachter praktisch erarbeitet. Führung hat für Dieter Rösner zwar mit Kompetenz, viel mehr aber mit Menschlichkeit, Begeisterungsfähigkeit und Charisma zu tun. Gerade wenn der Fokus auf Teamarbeit und Selbstorganisation liegt, ist bewusste und wahrnehmbare Führung nötig. Seine Faszination für das Thema hat er viele Jahre als Geschäftsführer des Beratungsunternehmens CON-TRAIN GmbH sowie als Trainer und Coach für Führungskräfte gelebt. Aktuell arbeitet er in diesen Aufgabengebieten als Partner bei VECTIS Consulting in Nürnberg.

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

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

# 2

## Führung – die Einladung zum Mitgestalten



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

Machen wir also bitte nicht den Fehler zu glauben, dass wir in der Welt der „Selbstorganisation“ keine Führung oder kein Management benötigen. Es gilt vielmehr: Agile 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 (siehe Kapitel 1). Auf die Veränderungen am Markt kann man nur mit motivierten Mitarbeitern antworten, die ihr Bestes für die gemeinsame Idee geben, statt einfach nur ihre Arbeit zu tun. Und zum anderen kehren sich mit der Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte die Machtverhältnisse um: Nicht mehr die Unternehmen können sich die Arbeitskräfte aussuchen – die Arbeitskräfte suchen sich das Unternehmen aus, das ihnen passt. Sie sitzen am längeren Hebel und lassen sich das Ausüben von Druck und andere Demonstrationen von Macht nicht mehr einfach so gefallen. Eine 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. Das mag einige der Betroffenen in ihrem Stolz kränken, aber es bleibt nichts anderes übrig, als diese Erkenntnis zu akzeptieren. Erst dann wird der Weg frei für eine neue Art, Strukturen zu etablieren: Manager bauen diese Strukturen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, sie bändigen die Komplexität durch die Verschiedenheit der Individuen und die Möglichkeiten der Selbstorganisation. Es entsteht eine neue Form der Zusammenarbeit, die die Individualität des Einzelnen nicht nur zulässt, sondern sie fördert und ausbaut. Ob Top-, Linien- oder Projektmanager: Sie alle müssen die im Management angelegte Funktion der Führung wahrnehmen und in einem neuen Licht sehen – als Dienstleistung für ihre Kollegen! Diese Dienstleistung hilft dem Einzelnen und der gesamten Organisation, Leistung zu erbringen. Sie unterstützt dabei, bessere Lösungen und bessere Ergebnisse zu erzielen.

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

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

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

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

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

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

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

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



#### Wegweiser durch die kommenden Kapitel

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

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

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



Bild 2.1 Strategiepyramide nach Jay Lorsch

## ■ 2.1 Führung ist Selbstführung

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

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

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

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

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



### **Führungsmodell Dirigent**

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

Daniel wird zu einem Modell für die vollkommen andere Auffassung über die Aufgabe einer Führungskraft. Im Film sagt er, er habe das erste Mal gespürt, dass die 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 (Kübler 2010): „Selbst beim Gustav-Mahler-Jugendorchester sei es vorgekommen, dass Abbado einen Stimmführer

fragte, was man denn noch proben solle – weil er die Musiker zur 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.“

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

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

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

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

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

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



Die Antwort, die dieses Buch leitet, ist:

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

Im Umkehrschluss heißt das:

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

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

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

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

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

## ■ 2.2 Führung als Haltung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aber es fängt bei Ihnen an.

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

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



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

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

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

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

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

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

## 2.2.1 Modell sein

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

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

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

Mit anderen Worten: Man vertraut jemandem, der integer ist. Integrität steht im Kontrast zur Authentizität. Authentisch sein bedeutet, in jeder Sekunde das zu tun, was man wirklich will – also zu seinen Emotionen zu stehen. Integrität dagegen ist eine Haltung. *Man steht zu dem, was man denkt und sagt – und handelt danach.* Viele Menschen haben allerdings den Eindruck, dass Integrität in den letzten Jahren zu einem raren Gut geworden ist, vor allem unter Politikern und Personen des öffentlichen Lebens. Angefangen hat es mit CDs über Steuersünder, die ihr Geld in der Schweiz geparkt hatten, dann kamen die Panama Papers, die Pandora Papers – und es wird noch mehr folgen. Öffentlich haben einige dieser Personen verurteilt, was sie hinterrücks selbst gemacht haben. In der Wahrnehmung von Normalsterblichen, die ihre Steuern in ihren Heimatländern bezahlen, sehen plötzliche Selbstanzeigen aber nicht nach tätiger Reue aus, sondern nach einer lästigen Notwendig-

---

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

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

Ich treffe immer wieder Scrum Master, die mir sagen, sie würden schrecklich gerne Scrum machen, aber sie dürften es nicht. Sie müssten machen, was der Chef sagt. Meine Antwort darauf: „Sorry, aber ihr habt die Rolle des Scrum Masters nicht verstanden.“ Wer wirklich an die Ideen der Agilität glaubt, versucht diese umzusetzen und kippt nicht beim kleinsten Sturm im Wasserglas um. Wem das als Scrum Master 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 sei nicht möglich. Handlungen und Aussagen passen nicht zusammen.

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

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

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

**Freundschaft.** Neben der Integrität ist der zweitwichtigste Faktor für den Aufbau von Vertrauen die Nähe zu den eigenen Kollegen (= Freundschaft). Wer die Menschen, die er führt, nicht mag, kann sie auch nicht führen. Er kann sie durch Sanktionen, Prozesse und Autorität dazu bringen, zu tun, was er will – aber führen kann er sie auf diese Art nicht. Natürlich

ist man als Führungskraft nicht dazu verpflichtet, zu allen Mitarbeitern eine tiefe und innige Freundschaft zu pflegen, aber für ein freundschaftliches Verhältnis sollte es reichen. Wer nicht willens ist, seine Zeit mit den Menschen zu verbringen, die er führt, wer sich keine Gelegenheit gibt, sie über ihre fachlichen Fähigkeiten hinaus kennenzulernen, der mag als Verwalter seinen Job machen können, doch mit Führen hat das nichts zu tun. Vertrauen braucht Kontakt.

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

### 2.2.2 Mut zeigen und fördern

von Dieter Rösner

Haltung zu zeigen, braucht Mut. Durch die COVID-19-Pandemie bestimmte innerhalb kürzester Zeit eine völlig neue, unglaubliche und bisher nur in Hollywood-Blockbustern vorstellbare Dynamik unser Leben, unsere Beziehungen, unsere Wirtschaft, unsere Kultur – schlichtweg alle Bedingungen in unseren sozialen Systemen. Diese Situation verstärkte vieles von dem, was in den letzten Jahren an Entwicklungen bereits im Gange war. Mut wurde dabei in vielen Zusammenhängen zum zentralen Element: Die Politik brauchte Mut, um weitreichende Entscheidungen ohne gesicherte Erkenntnisse und Daten zu treffen; jede und jeder Einzelne brauchte Mut, um an eine gute Zukunft zu glauben; Entscheidungsträgerinnen und -träger in Unternehmen brauchten Mut, um neue Wege schneller einzuschlagen, als es vielleicht geplant war. Dadurch trat der bisherige Fokus von Digitalisierung, Agilität, Selbstorganisation und neuer Führung für einige Zeit etwas in den Hintergrund – doch dieser Fokus wird unter neuen Vorzeichen die postpandemische Normalität mitbestimmen.

Eine agile Führungshaltung zeichnet sich durch Elemente wie Werteorientierung, Kontaktfähigkeit, Wertschätzung, positive Autorität, Transparenz, Innovationsbereitschaft, Geduld u. v. m. aus. Doch besonders der Mut hat in der Unsicherheit weit mehr Bedeutung als in Zeiten, die weniger fluide und dynamisch sind. Mir genügen dreißig Jahre persönliche Erfahrung als Management-Coach, Trainer und Organisationsentwickler, um sagen zu können: Mut gehörte bisher auf keinen Fall zu den Stärken von Führung auf unterschiedlichen Ebenen. Seitenlang könnte ich die resignierten und ironischen Kommentare von Mitarbeitern und Personalverantwortlichen zitieren. Der Personalbereichsleiter eines großen mittelständischen Unternehmens sprach in diesem Zusammenhang etwas überspitzt von „Schönwetterführungskräften“, die nur dann spürbar aktiv werden, wenn echte Probleme auftauchen. Ansonsten bewegen sie sich bevorzugt in der Komfortzone. Schwach ausgeprägter Mut zeigt sich unter anderem durch Verdrängung, Verzagttheit, Entscheidungsangst und -delegation, Intransparenz und „mal abwarten“. Zweifellos ist es in starr hierarchisch strukturierten Unternehmen allerdings auch schwierig, Mut zu zeigen – von „oben“ ist er oft

nicht erwünscht. Normen, Tabus und Sanktionsmechanismen behindern mutige Schritte und manchmal werden sie sogar bestraft.



### Was bedeutet „Mut“?

Das Wort „Mut“ hat sich aus dem alt- und mittelhochdeutschen Begriff „muot“ (Seele, Geist) entwickelt (Kluge 2011, S. 643). Der Wortstamm „mo-“ bedeutet im Indogermanischen so viel wie „sich mühen“, starken Willens sein, heftig nach etwas streben“.

Es stellt sich die Frage, ob Mut eine Charaktereigenschaft, eine Einstellung, eine Haltung, eine Kompetenz oder ein dynamisches Handlungselement ist. Meine persönliche Definition: Mut ist als ein Element der Haltung zu begreifen, das eine Person dazu befähigt, gegen Risiken, Widerstände und Gefahren Stellung zu beziehen und im Sinne eines für sie richtigen ethischen oder moralischen Ziels angemessen zu handeln – oder es zumindest zu versuchen. Das bedeutet, im Vorfeld zu reflektieren und abzuwägen, dann zu entscheiden und entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Mutig zu sein, kann bedeuten, aktiv zu werden und etwas zu tun; der Mut kann aber auch darin bestehen, eine Handlung bewusst zu verweigern oder zu unterlassen.

Im antiken Griechenland galt Mut übrigens als notwendige Tugend für ein gutes Leben. Zweifellos bedeutet eine mutige Haltung immer, sich aus der persönlichen Komfortzone hinauszuwagen.

## Mut und agile Führung

Personen, die führen sollen – und vor allem jene, die agil führen sollen – sind mit vielen An- und Herausforderungen konfrontiert, für die Mut eine wesentliche Variable des Gelingens oder Misslingens darstellen kann. An den folgenden verschiedenen Führungssituationen soll deutlich werden, wie zentral das Zeigen von Mut im Führungsalltag tatsächlich ist.

**Einfluss nehmen.** Es ist eine essenzielle Funktion von Führung, auf Menschen, Prozesse und Dynamiken Einfluss zu nehmen. In den meisten Fällen gibt es keine gebrauchsfertige Anleitung dafür, an welchen Stellen, wann und wie dieser Einfluss geltend gemacht werden sollte. Wenn Einfluss genommen wird, handelt es sich dabei jedoch immer um eine Kommunikationssituation, das heißt: Die Person, die Einfluss nimmt, bekommt direktes oder indirektes Feedback – und das kann positiv, aber auch kritisch, schmerzlich oder kränkend sein. Sich dem auszusetzen, ist allerdings unerlässlich und erfordert – je nach Ausgangslage – einiges an Mut. Je partizipativer und agiler eine Organisations- und/oder Teamkultur ist, desto mehr darf und wird der Führungseinfluss immer wieder hinterfragt werden. Die grundsätzliche Legitimation zur Einflussnahme kann dabei nicht infrage gestellt werden.

**Entscheidungen.** Zu führen heißt uneingeschränkt, immer wieder entscheiden zu müssen. Natürlich werden in Arbeitsprozessen von allen Beteiligten im Rahmen ihrer Aufgaben ständig Entscheidungen getroffen. Meistens handelt es sich dabei um die problemlose, alltägliche Routine, andere Entscheidungen wiederum verlangen mehr Zeit und genaues Abwägen, manche bergen kleinere oder größere, spezifische Risiken. Hochrelevante, ja existenzielle Entscheidungen sind Gabelungen, die den weiteren Weg einer Organisation

prägen. Hier kommt die explizite Entscheidungsverantwortung der Führung ins Spiel: Auch das reifste selbstorganisierte Kollektiv kommt aus den verschiedensten Gründen in Situationen, in denen es nicht mehr in der Lage ist, als Gemeinschaft zu entscheiden – zum Beispiel, weil das Wissen oder die Kompetenzen fehlen, weil es Konflikte oder Zeitdruck gibt etc. Die Funktion „Führung“ ist in dieser Lage gefordert, zu übernehmen und im Sinne einer legitimized Einzelentscheidung selbst zu entscheiden.



### **Wenn eine falsche Entscheidung ein Team zerstört**

Der Vorstandsvorsitzende eines mittelgroßen Dienstleisters lud mich dazu ein, ihm Feedback zum Entwicklungsprozess seiner vier Bereichsteams zu geben. Diese Teams waren zum Teil neu strukturiert worden, die Zuständigkeiten und personellen Zusammensetzungen hatten sich verändert. Zwischen diesen vier Teams und dem Vorstandsvorsitzenden war ein Bereichsleiter installiert. Seit einem Jahr begleitete ich nun diese vier Teams mit je zwölf Mitgliedern inklusive Teamleitung anhand verschiedener Maßnahmen mit dem Ziel, nach diesem massiven Einschnitt wieder ins effektive Arbeiten zu kommen.

Ich berichtete also, dass drei Teams auf einem sehr guten Weg seien und begründete es entsprechend – das deckte sich auch mit den Wahrnehmungen des Vorstandsvorsitzenden. Im vierten Team zeigten die Maßnahmen bisher wenig Wirkung, was sich in schwacher Performance, internen Konflikten, hohen Krankenständen usw. ausdrückte. Eine Besonderheit dieses Teams war, dass der Bereichsleiter in einer Doppelfunktion gleichzeitig der Teamleiter war. Dadurch war er permanent überfordert, hatte zu wenig Zeit für sein Team, intervenierte meistens anhand von Vorgaben, wurde als genervt erlebt und führte zu wenige und gleichzeitig ergebnisarme Besprechungen durch. Das Team fühlte sich massiv vernachlässigt und benachteiligt, zeigte Zeichen von Resignation und zusätzlich agierte ein informeller Anführer als Bremsklotz in kooperativen Prozessen. Gegenüber den anderen Teams kapselte sich dieses „Problem-Team“ also zunehmend ab.

#### **Beschluss ist Beschluss**

Meinem Auftraggeber riet ich daher dringend, diese Doppelfunktion aufzulösen und – analog zu den anderen Teams – einen eigenen Teamleiter einzusetzen. Für diesen Vorschlag ertete ich ein kategorisches „Das geht nicht!“. Auf meine Nachfrage erhielt ich die Antwort, dass auf seine Initiative hin vor zwei Jahren im Vorstand beschlossen worden war, die Hierarchien ausdünnen und keine neuen hierarchischen Funktionen mehr zu installieren. Er konnte sich nicht meinem Argument anschließen, dass er als Vorsitzender diese Entscheidung doch auch rückgängig machen und nachvollziehbar kommunizieren konnte. „Beschluss ist Beschluss!“ Es blieb also alles beim Alten.

Hier wäre zweifellos der mutige Schritt angemessen gewesen, eine getroffene Entscheidung zu revidieren. Das Risiko, als inkonsequent zu gelten, eventuell das Gesicht zu verlieren und im Vorstandsgremium Konflikte auszutragen, hinderte meinen Auftraggeber daran, eine notwendige, wenn auch unbequeme Entscheidung zum Wohle aller Beteiligten zu treffen.

**Irritation.** Seit jeher gilt die Irritation als Mutter von Entwicklung und Wachstum. In der Regel löst sie (Ver-)Störung, Unsicherheit, Verwirrung, Ängste und Widerstände aus und im ersten Moment kann sie die sozialen Beziehungen mehr oder weniger stark belasten. Daher gehört fast immer eine Portion Mut dazu, aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intransparent, schwer nachvollziehbar und konträr zum Gewohnten zu agieren. Das Ergebnis einer Irritation ist immer dann positiv, wenn sie auf einer grundsätzlich stabilen Vertrauensbasis und aus einer gesicherten Führungsposition heraus stattfindet. Irritieren kann man mit Methoden und Techniken, durch verbale und nonverbale Kommunikation, durch paradoxes Verhalten etc. Wichtig ist, die ausgelöste Irritation auch wieder aufzulösen, im konstruktiven Dialog zu begründen und sinnstiftend zu nutzen.



### Das Wagnis Stuhlkreis

In einer äußerst kritischen und scheinbar völlig festgefahrenen Ausgangslage gestaltete ein Teamleiter, der von seinen Mitarbeitern als hochrational und reiner Zahlenmensch eingeschätzt wurde, das entscheidende Meeting zum ersten Mal als Stuhlkreis – was bisher in diesem Unternehmen undenkbar war. In der Mitte legte er bunte Postkarten mit unterschiedlichen Motiven aus. Sofort zeigten sich die eher konservativen Teammitglieder völlig irritiert und brachten das auch zum Ausdruck: „Kindergarten“, „Zeitverschwendung“, „durchgedreht“. Einige drohten sogar damit, das Meeting zu verlassen.

Nach einer geduldigen, beruhigenden verbalen Intervention erklärte der Teamleiter den Grund für sein Vorgehen, setzte den Fokus auf das Ziel des Workshops und konnte so nach und nach das Team dazu bringen, sich auf die Methoden einzulassen und konstruktiv in den Prozess einzusteigen. Der Erfolg des Stuhlkreises gab dem Vorgehen am Ende Recht. Übrigens musste ich als Coach einiges an Vorarbeit leisten, bis der Teamleiter mutig genug war, diese Maßnahme ohne Netz und doppelten Boden zu wagen.

**Experimente, Innovation und Disruption.** Die Irritation ist oft die Vorstufe zur Innovation. Wenn das Altbekannte einmal durchgerüttelt wurde, besteht die Möglichkeit, sich für Experimente und Neues zu öffnen – eben genau für das, was im Umgang mit der heutigen Dynamik nötig ist, um als Unternehmen am Ball zu bleiben. Die Initiative zu Experimenten zu ergreifen, ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Der Mut liegt darin, Schwebezustände und auch kritische Rückmeldungen auszuhalten – gerade dann, wenn die Situation die Durchsetzung disruptiver Lösungen erfordert, also die „Zerstörung“ von bisherigen Unternehmenskulturen, Arbeitsmustern, Prozessen oder auch Geschäftsmodellen. Für das

gesamte System bedeutet das ein hohes Risiko, Schritte ins Neuland, Chaos und Ungewisse. Trotzdem kann dies in manchen Situationen eine zwingende Notwendigkeit sein, damit das System überleben kann. Auf welcher Ebene auch immer: Führung und Management sind hier eindeutig gefordert, mutig solche radikalen Entscheidungen zu forcieren und als Modell voranzugehen.

**Feedback.** Rational gesehen ist Feedback ein zwingendes Regulativ in allen sozialen Systemen. Vielen Führungskräften fällt es dennoch schwer, sich darauf einzulassen – das betrifft sowohl das Geben als auch das Annehmen von Feedback. Feedback kann Widerspruch und Konflikt bedeuten, man kann sich Feinde machen, falsch liegen etc. Es wird schlichtweg als gefährlich, ja regelrecht zerstörend für die Beziehung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betrachtet. Als Schutzmechanismus wird Feedback vermieden oder die Rückmeldung kommt zu spät, weichgespült oder gar nicht. Sich dieser Situation auszusetzen, braucht Mut, der leichter fällt, wenn eine Führungskraft über entsprechende Kompetenzen in der Kommunikation verfügt oder sich diese aneignet. Es gehört aber auch Mut dazu, Feedback anzunehmen und anderen zu gestatten, Führung zu hinterfragen. Das gelingt am besten, wenn man über sich selbst immer wieder reflektiert und hinterfragt.

**Operative Selbstbeschränkung.** Permanent zu tun zu haben, auf vielen Hochzeiten gleichzeitig zu tanzen und operativ mitzumischen, gehört im herkömmlichen Kontext oft zum Selbstbild – und zum gewünschten Fremdbild – von Führungskräften. Agile Führung definiert sich jedoch über deutliche Abstinenz: Aufgaben und Verantwortung werden an die Menschen im operativen Bereich abgegeben. Eine Führungskraft braucht dafür eine gehörige Portion Mut, denn tradierte Muster müssen aufgegeben, neue Selbst- und Fremdbilder erarbeitet und Aufgaben neu gelernt bzw. bewertet werden. Das bringt Führungskräfte in die Lage, auszuhalten, dass Wissen und Know-how immer schneller wachsen und eine Person alleine nicht mehr alles machen und für alles verantwortlich sein kann. Wissen, Kompetenz und Können multiplizieren sich durch die Kollaboration mit anderen. Das (größere) Können und Wissen anderer zu erkennen, zu schätzen und zu fördern, ist eine Grundlage der agilen Führung.

**Emotionen zulassen** Sachlich und rational – so waren bisherige Führungsmodelle geprägt. „Gefühle haben im Job nichts zu suchen“, ist eine typische Aussage vieler Managerinnen und Manager. Ohne Emotionen geht es in der agilen Führungskultur aber nicht, und das verlangt zunächst einmal danach, die eigenen Gefühle zuzulassen. Mutiges Handeln bedeutet fast immer, zum Beispiel Ängste zu erspüren und zu überwinden. Mut ist aber auch notwendig, um positive Gefühle zu nutzen, sie in die Sprache und in Bilder einzubringen, um ein Team zu motivieren und zu begeistern. Führungskräfte scheuen sich oft, Hilfe zu suchen und anzunehmen, wenn sie mit ihrem Latein am Ende sind. Ihre eigene Unsicherheit, ihr Stolz und natürlich auch ihre Angst halten sie davon ab. Dabei zeugt es gerade von Mut, wenn man um Rat und Unterstützung bitten kann.

**Mit Konflikten umgehen.** Konflikte sind per definitionem immer Situationen, die von starken Emotionen gekennzeichnet sind. In der Regel sind es unerwünschte soziale Erscheinungen, die auf Beziehungen, die Zusammenarbeit, das Klima und die Performance zunächst einmal einen negativen Einfluss haben. Zum Erstaunen vieler Beteiligter treten sie ausgerechnet bei Veränderungen auf, die zu mehr Agilität führen sollen – meistens in den Anfangsphasen. Der Umgang mit Konflikten gehört natürlich zur Verantwortung von Führung, etwa in Form von Prophylaxe, Früherkennung und manchmal auch Machtentschei-

dungen. Besonders die letzten beiden Elemente erfordern den Mut, die Konfliktsituationen zu benennen, die Dynamiken aufzudecken, Feedback zu geben, Veränderungen einzufordern etc.

**Vertrauen schenken.** Eine Führungskraft, die sich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Selbstorganisation erhofft, kommt nicht umhin, ihnen einen Vertrauensvorschuss zu gewähren, damit sie in die Prozesse der Selbststeuerung hineinwachsen können. Vertrauen zu geben, bedeutet zuerst einmal, ein gewisses Risiko einzugehen und Führungsverantwortliche müssen sich dabei mutig auf dünnem Eis bewegen. Ein Aspekt des Vertrauens ist das Zutrauen: Man lässt als Führungskraft los und geht davon aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Know-how, die Kompetenz, das Engagement, die Verlässlichkeit und Eigenverantwortung mitbringen, um die anstehenden Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können.

**Fehler konstruktiv nutzen.** Die Fehlerkultur eines Unternehmens ist unausweichlich mit der Führung verbunden, weil die Führung vorlebt, wie mit Fehlern umgegangen wird. Umso deutlicher wird das, wenn der Kundenfokus als Wert eine herausragende Rolle spielt: Es braucht Mut, um Fehler nicht als persönliches Defizit wahrzunehmen, sondern als eine Form des Feedbacks und als Chance. Das alte Blame Game hat in einem agilen Unternehmen keinen Platz, doch Verantwortung für die eigenen Fehler zu übernehmen oder bei den Mitarbeitenden zu belassen, denen ein Fehler passiert ist, verlangt Mut. Sachlich nach funktionalen Lösungen zu suchen statt nach Schuld, ist eine Frage des Mutes.

**Werte, Normen, Regeln, Tabus.** Führung bedeutet in Transformationsprozessen immer, sich mit den tradierten regulierenden Strukturen auseinanderzusetzen. Das heißt in vielen Fällen, Werte, Normen und Regeln infrage zu stellen und sie gegebenenfalls zu verändern. Eine besondere Hürde bilden dabei jene Tabus innerhalb des Systems, die als unausgesprochene Regeln nicht verletzt werden dürfen. Solche Tabus gibt es in allen Unternehmen in den verschiedensten Formen – sie sind bekannt, werden aber nicht offen thematisiert. Im Einzelfall hatten oder haben diese Tabus auch ihren Zweck, sehr oft entwickeln sie sich im Laufe der Zeit aber zu einer Blockade, die mehr Effizienz und Produktivität verhindert. Tabus und ihre Auswirkungen transparent zu machen, sie infrage zu stellen, zu verändern oder ganz zu eliminieren, verlangt viel Mut.



Im Unternehmen eines Kunden war es zum Beispiel tabu, den Begriff „Projektmanagement“ zu verwenden. Es musste von *Projektarbeit* gesprochen werden. Dieses Tabu sollte – vermutlich – verhindern, den Status von Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern bzw. Projektleiterinnen und -leitern zu hoch anzusetzen und damit eine Konkurrenz zur disziplinarischen Hierarchie zu schaffen. Natürlich fühlten sich die Projektverantwortlichen und ihre Teams innerhalb des Systems permanent herabgesetzt, in ihren Entscheidungskompetenzen geschwächt und machtlos.

## Der Mut der Geführten

Die beschriebenen Dynamiken bringen nicht nur Führungskräfte in Situationen, in denen Mut mehr denn je gefragt und zwingend notwendig ist. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind im agilen Kontext gefordert, klassische Formen der Autorität und Unterordnung infrage zu stellen. Nach wie vor sind viele Menschen aber hierarchisch sozialisiert und das hindert sie mitunter daran, Führungskräften gegenüber kritisch und selbstbewusst aufzutreten, selbst wenn ihnen durch diverse Formate und Frameworks (zum Beispiel Scrum, New Work, Homeoffice) die Legitimation zum (Ver-)Handeln und Entscheiden eingeräumt wird. Diese Befugnisse konsequent einzusetzen, einzufordern und Verantwortung zu übernehmen, fällt vielen schwer. Das hat einen guten Grund: Trotz der Beteuerungen der Vorgesetzten (und der Beraterinnen und Berater) befürchten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter negative Konsequenzen. Manchmal steckt hinter der Ablehnung von Verantwortung und Freiräumen einfach der Wunsch nach Entlastung und Absicherung. Agiles Arbeiten ist auf Mitarbeitende angewiesen, die sich im Sinne der Sache auch einmal querstellen, kritisches Feedback geben, Entscheidungen treffen und keine Angst davor haben, wenn das jemanden irritiert. Man kann aber nicht voraussetzen, dass es automatisch passiert. Damit andere mutig agieren können und wollen, sollten sie im Rahmen agiler Transformationen auch ermutigt und gestärkt werden. Das bedeutet unter anderem, das Thema „Mut“ transparent zu kommunizieren und zu trainieren, Commitments zu erarbeiten und nachhaltig umzusetzen. Führungskräfte sind also gefordert, den Mut zur Ermutigung anderer aufzubringen und mutige Kolleginnen und Kollegen nicht als Bedrohung zu sehen.

Bedeutet das alles, dass sich Führungskräfte immer heldenhaft, tollkühn und waghalsig in jede Situation stürzen müssen? Nun, auf der anderen Seite des Mutes stehen Vorsicht, Angst und Sorge. Sie sind genauso ein Teil des Handlungsspektrums und vor allem sind diese Emotionen wertvolle Sensoren bei der Einschätzung hochkritischer Situationen.

Aus systemischer Sicht ist Mut nicht nur ein individuelles Phänomen. Der direkte und indirekte Kontext, in dem Mut gebraucht wird, beeinflusst natürlich die jeweilige Situation. Ob es leicht oder schwer fällt, mutig zu sein und mutig zu handeln, wird stark von der Unternehmens- und Organisationskultur beeinflusst. Wirkungsvolle Führung ist auf jeden Fall immer auch mutige Führung – Mut ist eine Kernkompetenz. Es empfiehlt sich daher, dass sich Führungskräfte aller Ebenen aktiv und offen mit diesem komplexen Thema auseinandersetzen. Dazu gehört, die aktuell vorherrschende Führungskultur zu analysieren, die einschränkenden Faktoren für mutiges Handeln zu identifizieren und diese im Prozess der Veränderung aufzubrechen. Der erste Schritt ist aber wahrscheinlich der mutigste: In den Spiegel zu schauen, sich selbst zu reflektieren und – vielleicht unterstützt durch Coaching und Training – am individuellen Mutpotenzial zu arbeiten.

## ■ 2.3 Das Setting bestimmen

In Kapitel 4 werden wir sehen, wie förderliche Rahmenbedingungen für agile Organisationen entstehen können. Doch was sind Rahmenbedingungen und wie kann ein Manager diese förderlichen Rahmenbedingungen schaffen? Vielleicht hilft Ihnen der Begriff des Set-

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

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

Für ein gutes Setting gelten folgende Kriterien:

- **Faire Bedingungen für die Teilnahme.** Ein Setting, das für alle Beteiligten klar und transparent ist, erzeugt faire Bedingungen der Teilnahme. Der Manager spricht dazu die Einladung aus. Im Idealfall können die Mitarbeiter die Bedingungen sogar mitgestalten. Das geht nicht immer, oft gibt es Rahmenbedingungen, die ein Manager selbst nicht sinnvoll beeinflussen kann. Seien Sie innerhalb Ihrer Möglichkeiten so offen wie möglich – aber nur dort, wo Sie es auch wollen. Wenn es zum Beispiel zum Setting gehört, mit einem bestimmten Unternehmen zu arbeiten, dann ist es so. Machen Sie es für Ihre Teams klar und wenn Sie auch noch die Gründe für diese Entscheidung erwähnen, genügt das oft völlig.
- **Das Setting sollte so gewählt sein, dass Sie niemanden ausschließen, der für Ihr Projekt oder Ihr Team wichtig ist.** Aber auch hier gilt wieder: Sie entscheiden. Ich habe einmal bewusst eine Kollegin von einem unserer Events ausgeschlossen. Diese Kollegin hatte mir gegenüber deutlich gemacht, dass sie nicht in dem Maße am Event teilnehmen wollte, wie es meiner Meinung nach notwendig gewesen wäre. Daher entschied ich, sie auszuladen. Von meinem Team wurde die Entscheidung akzeptiert und mitgetragen, nachdem ich bei der Eröffnung des Events erklärt hatte, warum ich die Kollegin nicht dabei haben wollte.
- **Das Setting sollte es möglich machen, dass alle Teilnehmer selbst entscheiden können, wobei sie mitmachen und wie sie sich einbringen wollen.** Klare Arbeitsaufträge helfen dabei. Wir kennen das alle aus guten Seminaren: Wenn der Trainer seine Fragen für die Gruppenarbeiten gut gewählt hat, wird für die Gruppen schnell klar, was sie

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

machen sollen, und es kommen dabei auch sehr gute Ergebnisse heraus. Ganz anders, wenn die Fragen nicht treffend gewählt sind oder einiges unklar ist. Wie oft erleben Sie, dass die Ausgangsfragen bei Meetings nicht eindeutig sind oder Sie zu einem Workshop eingeladen werden, obwohl Sie nicht die geringste Ahnung haben, was Sie dort verloren haben? Warum gehen Sie dann eigentlich hin? Vielleicht, weil der Gehorsam es will?

- **Ein gut gewähltes Setting schafft Orientierung und Sicherheit.** Die Teilnehmer wissen, was von ihnen erwartet wird und was mit den Arbeitsergebnissen geschieht. Was soll wann wie geschehen? Meine Erfahrung an dieser Stelle: Je deutlicher Sie herausstellen, wie es nach dem Engagement weitergeht, desto schneller sind die Dinge erledigt. Viele Menschen wollen einfach wissen: „Wozu das Ganze?“

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

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

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



### Warnung!

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

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

nächsten Jahren dort in Ruhe aussitzen. Es wird diese Nischen geben, in denen das traditionelle Weltbild weiterhin funktioniert.

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

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

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

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

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

Es wird sich für Sie nur dann lohnen, wenn es Ihnen Freude macht, Ihre Vision, Ihre Ziele mit den Menschen zu erreichen, mit denen Sie arbeiten. In dem von mir bereits zitierten Film „Wie im Himmel“ ist es nicht Daniels Vision, Menschen zu führen oder einen Wettbewerb zu gewinnen. Seine Vision ist es, die Musik, die schon da ist, zu „holen“ und für alle hörbar zu machen. Die Vision für mein Unternehmen ist auch nicht „Ich will eine Firma haben“. Das ist zugegebenermaßen ein Motiv, aber nicht die Vision. Dieses Unternehmen

und die Menschen darin, meine Kollegen und meine Freunde sind es, mit denen ich gemeinsam unsere Vision zu erreichen versuche. Als Gründer und Chef ist es meine Aufgabe, für meine Kollegen eine Plattform zu errichten, auf der sie die Probleme unserer Kunden besser lösen können, als ich es alleine je geschafft hätte. Diesem Ziel sind wir heute schon sehr nahe. Gemeinsam können wir es mit Problemen aufnehmen, die für mich als Einzelkämpfer zu groß gewesen wären, selbst mit einem Netzwerk aus Freiberuflern im Hintergrund. Herzstück ist dabei unser starker „Hub“, der von der Suche nach Mitarbeitern bis zum Social-Media-Post alles organisiert und regelt, was die Consultants „im Feld“ für ihre Arbeit brauchen.

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

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

## ■ 2.4 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?

### **Managerinnen und Manager müssen 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 des Unternehmens aufbauen muss. Lorsch setzt aber auch voraus, dass der Senior Berater in einer Professional Service Firm immer drei Rollen hat:

# Index

## A

Anerkennung 78, 255  
– systematische 240  
Anerkennungssysteme 53, 237  
Anleiten 73  
– als Managementaufgabe 73  
Anreizsysteme 15, 53, 237  
– schädliche 252  
Appelo, Jurgen 95  
Appreciative Inquiry 124, 189  
Arbeit 128  
Arbeitstreffen 166  
Ausgleich 33  
Autonomie 26, 92, 94, 98, 145  
Autorität, Level der 95

## B

Ba 163, 186  
Babyboomer 10  
Bedeutung 78  
Bedürfnisse 56  
Bonuszahlungen 116

## C

Choice Creating 203  
Choice Creation 103, 203  
Circle of Safety 255  
Cognitive Surplus 7  
Commitment 31, 171, 242  
Commoditization 5  
Community 168

Constraints 98  
– Time 170  
Crowdsourcing 8

## D

Daily Scrum 178  
Debatte 171  
Delegation 94  
Delegation Checklist 95  
Delivery 200  
Denken, transformationales 202  
Derby, Esther 95  
Design 199  
Destiny 200  
Discovery 197  
Diskussion 171  
Dream 198  
Dynamic Facilitation 212  
– Ablauf 204

## E

Effizienz 4  
Einfluss 62  
Einladung 168, 178, 196  
Emotionen 65, 101, 203, 207  
Empowerment 98  
Engagement 7, 78, 140  
Entscheidung 62, 145  
Entscheidungsstrukturen 227  
Entwicklungsteam 246  
Erfolgsgeschichten 149

Estimation Meeting 178  
Experiment 64

## F

Fairness 92, 100  
Feedback 62, 65, 137  
- negatives 117  
Feedbackkultur 138  
Fehlerkultur 66  
Feiern 142, 143, 246  
Feindbild 144  
Fokus 211  
Fragen 147  
Freiwilligkeit 145, 167, 184, 262  
- Prinzip 196  
Freundschaft 60  
Führen, emotionales 100  
Führung 51  
Führungskultur 42

## G

Geld 248  
Gemeinschaftsgefühl 168  
Generation Y 9, 11  
Gesetz der zwei Füße 184  
Gesprächsformate 166  
Gewissheit 92, 93

## H

Haltung 57, 126, 223  
Hierarchie 37, 118  
Hindernisse 143  
Homeoffice 211  
Hüther, Gerald 29

## I

Infrastruktur 222  
Innovation 64  
Integrität 59  
Intention 105, 167, 168  
Intuition 101, 111

## K

Kennzahlen 238  
Kommunikation, kollektive 170  
Komplexität 25, 46  
Konstruktivismus 191  
Kreisarbeit 167  
Kultur 53, 154  
- des Gelingens 124, 138  
Kulturmodell von Frederic Laloux 231

## L

Leadership 153  
Legitimation 40  
Leistung 140  
Leistungsfähigkeit 33  
Lernen 28  
- aktives 30  
Lob 116  
Lorsch, Jay 53, 71, 237  
Loyalität 35

## M

Macht 43, 118  
- informelle 36  
- legitimierte 36  
Management  
- Gestaltungsfunktion 26  
- by Objectives 252  
Meeting 166, 170  
Metapher 48  
Mitarbeitergespräch 201  
Moderation 203  
Moderator 170, 176, 180  
Mut 61

## N

Nested Why 213  
Nichtwissen 147, 148  
Nonaka, Ikujiro 163

## O

Online-Kommunikation 217, 220

Online-Meetings 221  
Open-Space-Technologie 182  
Optimismus 151  
Organisationsaufstellungen 31  
Organisationsstrukturen 223  
Organizational Clarity 215  
Owen, Harrison 183

## P

Pods 225  
Power Posing 130  
Professional Service Firm 53, 237  
Purging 180, 204, 207

## R

Redundanz 26  
Remote-Arbeit 14  
Remote-Führung 209  
Retrospektive 131, 138, 193, 201, 246  
Rituale 90, 245  
Rothmann, Johanna 95  
Rough, Jim 103, 202

## S

SCARF-Modell 92, 100  
Schuld 137  
Scrum Workshops 177  
Selbstführung 44, 54, 145, 211  
Selbstlegitimation 43  
Selbstorganisation 220  
– Lernebenen 27  
Selbstreferenz 26  
Selbstreflexion 97  
Selbstwahrnehmung 44  
Semler, Ricardo 167, 186  
Setting 68, 93, 176  
Sinek, Simon 213  
Sinn 151  
Slack 185  
Spiegelneuronen 101  
Sprenger, Reinhard K. 20  
Sprint Planning 1 178  
Sprint Planning 2 178

Sprint Retrospektive 178  
Sprint Review 178, 246  
Stars 53, 237, 242  
Status 92  
Statuserhöhung 92  
Statuserniedrigung 92  
Statusmeeting 202  
Storytelling 213  
Strategie 151  
Stress 93, 99  
Strukturen 53, 163  
Stuhlkreis 64  
System 23  
System, soziales  
– Eigenschaften 25  
Systemgrenze 35  
Systemlegitimation 41  
– direkte 41  
– indirekte 42

## T

Talentmanagement 226  
Taskboard 246  
Teal-Organisation 233  
Teamlegitimation 42  
Timebox 169, 170, 206

## V

Verantwortung 95, 98, 145  
Verbundenheit 92, 99  
Verlässlichkeit 60  
Verständigung 110  
Verstärkung, positive 115, 239  
Vertrauen 42, 60, 66, 180, 207, 214  
Verzeihen 142  
Vier-Zimmer-Haus 134  
Vision 80, 153, 255

## W

Wahrnehmungspräferenzen 111  
Wandlung 133  
Warum 212  
We-Flection 103, 204

Weiterentwicklung 82  
Werte 66  
Widerstand 92, 94, 118  
Wissensarbeit 15  
Workshop 177

## Z

Ziele des Unternehmens 53  
Zielvereinbarungen 252  
Zuhören 103, 180, 203  
Zustimmung 39