

# Teil I Management

»Warum schreibst du schon wieder über Management?«, fragte mich meine ältere Tochter, als sie von meinem neuen Buchprojekt erfuhr. »Ich dachte, das hättest du mit deinem letzten Buch erledigt!«

Selbstverständlich kam ich nicht mehr zu einer angemessenen Antwort. Für einen alten Mann ist eine 16-Jährige einfach viel zu agil. Bevor ich noch zu einer Erklärung ansetzen konnte, war sie schon mit ihrem Mobiltelefon zur Tür hinaus. Wenigstens hatte ich mir damit einen plumpen Rechtfertigungsversuch und jenes Augenverdrehen erspart, mit dem meine Töchter darauf zu reagieren pflegen. Stattdessen konnte ich noch einmal nachdenken: War das Thema tatsächlich erledigt? Wussten wir längst alles, was nötig war, um agile Unternehmen gestalten zu können? Litt ich also bloß unter einer Art schriftstellerischem Wiederholungszwang? Getreu dem Motto: Eigentlich ist alles gesagt – nur noch nicht von allen?

Es wäre schön, wenn ich diese Fragen mit einem kategorischen Nein beantworten könnte. Ich muss zugeben, dass ein gewisser Zweifel bleibt – obwohl ich meiner Tochter mittlerweile gute Gründe für ein gepflegtes Revival vorlegen kann: etwa das notwendige Prüfen und Anpassen, immerhin ist seit dem Erscheinen von *Kanban in der IT* [Leopold & Kaltenecker 2013] und *Selbstorganisierte Teams führen* [Kaltenecker 2015b] schon einiges Wasser die Donau hinuntergeflossen; die Anregungen, die ich durch das Feedback von Lesern gewonnen habe; oder die neuen Erkenntnisse, die ich in diversen Kundenprojekten sammeln durfte. Alles in allem habe ich das Gefühl, wieder ein wenig schlauer geworden zu sein.

### Selbstanzeige

Auf die Gefahr hin, dass das nicht wirklich schlau ist, verwende ich die Begriffe Selbstorganisation, Selbstmanagement und Selbststeuerung weitgehend synonym. Außerdem müsste ich ja streng genommen von sich selbst organisierenden Unternehmen schreiben. Ich weiß, dass ich mir damit eine gewisse Unschärfe einhandle – und bei denjenigen Lesern, die es gerne genau haben, zumindest ein Kopfschütteln auslöse. Zu meiner Verteidigung kann ich mich zumindest auf den agilen Wert der Einfachheit berufen – und auf die Aussicht auf bessere Lesbarkeit.

Wann immer ich von Selbstorganisation schreibe, meine ich damit die freie Gestaltung von Arbeit innerhalb eines definierten Rahmens. Das heißt, dass die Experten selbst bestimmen, welche Aufgaben sie erledigen müssen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Teams legen gemeinsam fest, worauf sie sich verpflichten und wofür sie Verantwortung übernehmen. Und Vertreter verschiedener Geschäftseinheiten bestimmen selbst, wie sie sich mit anderen koordinieren, um möglichst geschmeidige Abläufe zu gewährleisten.

Wenn ich schon dabei bin, will ich gleich einen zweiten Disclaimer anbringen: Ich unterscheide nicht kategorisch zwischen Leadership und Management. Die gängigen Zuschreibungen nach der Formel: Managern geht es um die effiziente Erledigung von Sachaufgaben, Führungskräften um das Gewinnen von Menschen, sind mir zwar geläufig. Ich halte mich in dieser Hinsicht aber lieber an Henry Mintzberg, der überzeugend argumentiert, dass diese Differenz theoretisch zwar ganz interessant, für die Praxis von Managern jedoch weitgehend irrelevant sei [Mintzberg 2010].

So spreche ich in diesem Buch einerseits von Linienmanagern und meine damit eine hierarchisch verankerte Führungskraft. Und unterscheide das andererseits von den Managementaufgaben, die in selbstorganisierten Unternehmen bewusst verteilt werden, sowie von den Führungskräften, die auf allen Ebenen mobilisiert werden.

Daraus folgende Verwirrungen sind bis auf Widerruf gestattet.

Folglich kann dieses Buch als Versuch gelesen werden, die große Idee der kontinuierlichen Verbesserung sozusagen buchstäblich umzusetzen. *Selbstorganisierte Unternehmen* greift hierzu einige Fragen wieder auf, die man getrost als Dauerbrenner sehen kann: etwa die Frage, wie wir echte Agilität sicherstellen; die Frage, warum Selbstorganisation immer noch von so vielen Mythen umrankt ist; die Frage, wodurch wir die Entwicklung agiler Teams fördern können; oder die Frage, welche Wechselwirkungen zwischen System- und Verhaltensänderung zu beachten sind. Auf der Suche nach neuen, über den Teamkontext hinausgehenden Antworten schlug ich irgendwann eine neue Seite in einem Forschungskapitel auf, das nicht nur meine Tochter für abgeschlossen hielt.

In der Zwischenzeit sind es ein paar mehr Seiten geworden, die ich im ersten Teil dieses Buches zu folgenden drei Kapiteln gebündelt habe:

- »Agile revisited« versucht einige Missverständnisse zu klären, mit denen ich in den letzten Jahren immer wieder konfrontiert war – und die ich vielleicht durch meine bisherigen Publikationen mit verursacht habe.
- Das Kapitel »Mythen und Realitäten der Selbstorganisation« zeigt die Beharrlichkeit des traditionellen Führungsparadigmas und ruft in Erinnerung, worum es bei der Selbstorganisation eigentlich geht.
- »Entwicklung selbstorganisierter Teams« riskiert ein einfaches Wachstumsmodell, mit dem sich der jeweilige Status eines Teams verorten und ein Leitfaden für die weitere Potenzialentfaltung ableiten lässt.



**Abb. I-1** Galaktische Visionen



# 1 Agile revisited

Fangen wir also noch einmal ganz von vorne an: Was bedeutet es, agil zu sein? Die ethymologische Definition des Wortes steckt die ersten Orientierungspunkte ab. Vom lateinischen *agilis* abstammend, heißt agil buchstäblich »lenksam, behände, rasch«. Eng verwandt mit *agere* »tätig sein, handeln, agieren« ist der Begriff mit einer Menge energievoller Synonyme verbunden: betriebsam, beweglich, geschäftig, gewandt, lebhaft.

So positiv agil besetzt ist, so oft kommt es in Unternehmen zu Polarisierungen. Ein dafür typisches Beispiel erlebte ich unlängst in einem deutschen Energieunternehmen. Zuerst verlief der Strategieworkshop, zu dessen Moderation ich eingeladen war, in den gewohnten Bahnen: Es gab Präsentationen zum abgelaufenen Geschäftsjahr, positive und negative Entwicklungen wurden identifiziert und eine Ursachenanalyse zu ausgewählten Themen vorgenommen. Doch als es um die daraus abzuleitenden Verbesserungsmaßnahmen ging, wurde es unversehens hitzig. Sollte man nun Scrum einführen oder nicht? Machte vielleicht sogar die Kombination mit Kanban auf Abteilungsebene Sinn? Brachte das, wie einige meinten, nur unnötigen Overhead mit sich? Oder brauchte man tatsächlich ein zweites Betriebssystem, um rascher auf die aktuellen Marktentwicklungen reagieren zu können? Ich erinnere mich noch genau, wie ein Produktmanager in zunehmend beschwörerischem Ton argumentierte, dass daran kein Weg vorbeiführe: »Agilität ist doch ein Gebot der Stunde!« Und ich erinnere mich ebenso gut an die polternde Replik des Entwicklungsleiters: »Agil ist doch bloß wieder so eine Modewelle, auf der wir jetzt unbedingt dahinsurfen müssen.« Wie Sie sich vielleicht vorstellen können, schaukelte sich die wechselseitige Empörung rasch auf. Es kam zu einer regelrechten Lagerbildung, sodass ich als Workshopleiter meine liebe Not hatte, das Ganze im zivilisierten Rahmen zu halten. Und die Moral von der Geschicht? Wie immer, wenn es um Veränderung geht, ist Emotion Trumpf. Die Welt zerfällt in Schwarz oder Weiß, Pro oder Kontra, Ja oder Nein. Erfahrung und Wissen verkommen da leicht zur Nebensache. Agilität wird abgelehnt, ohne dass man genau weiß, worum es eigentlich geht.

Leider gilt das mitunter auch für jene, die agile Vorgehensweisen befürworten. Überzeugung ist angesagt, ein festes Glaubensbekenntnis und eine evangelis-

tische Grundhaltung. Doch wo der missionarische Eifer regiert, bleibt eine differenzierte Auseinandersetzung leicht auf der Strecke. Wozu müssen wir denn agil werden? Wer hat etwas davon? Woran erkennen wir, dass es uns etwas bringt? Und wie sollten wir vorgehen, um das Gewünschte zu erreichen?

Zumindest die letzte Frage wird gerne mit einem Verweis auf das Agile Manifest beantwortet [Beck et al. 2001]. »Dort finden wir alles, was wir über Werte, Dos and Don`ts wissen müssen«, erklärte der bereits erwähnte Produktmanager, als er nach den Koordinaten der von ihm forcierten Veränderung gefragt wurde. »Wir haben uns genau an die Prinzipien gehalten«, berichtete einer seiner Kollegen dazu von seiner letzten Firma, »und das half uns, die Scrum-Teams richtig zu installieren. Damit sind wir deutlich agiler geworden.«

Die Erklärungen erscheinen mir gleich in mehrfacher Hinsicht typisch für das, was ich bereits in zahlreichen Unternehmen erlebt habe:

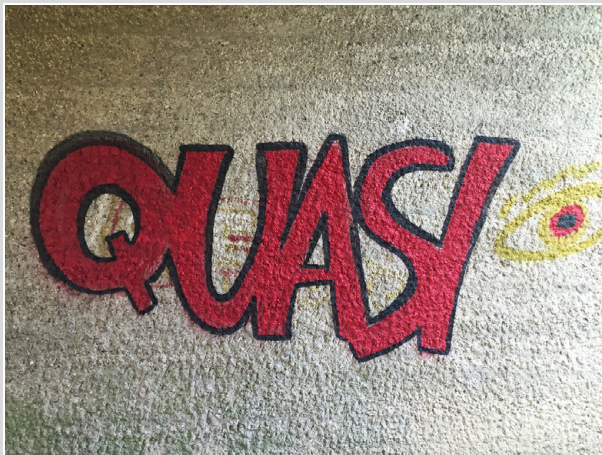
- Agilisierung findet auf Teamebene statt: Bottom-up ist das Motto, top-down höchstens als Hindernis präsent.
- Agil wird als etwas betrachtet, das sich problemlos in der bestehenden Systemlandschaft installieren lässt.
- Das Mittel wird mit dem Zweck verwechselt: Im Handumdrehen mutiert die Einführung agiler Vorgehensweisen selbst zum Ziel.
- Agilität wird auf Methoden reduziert: Wir sind so sehr mit Scrum oder Kanban beschäftigt, dass wir uns nicht mehr länger fragen, was das Unternehmen eigentlich davon hat – ganz zu schweigen vom Kunden.
- Das Manifest der agilen Softwareentwicklung oder der Scrum Guide [Schwaber & Sutherland 2016] erlangen Bibelstatus – und gelten unversehens auch dort, wo es gar nicht um Softwareentwicklung geht.

## 1.1 Das Agile Manifest

Die Leitwerte dieses Manifests sind rasch heruntergebetet: Individuen und Interaktionen werden über Prozesse und Werkzeuge gestellt, funktionierende Software über umfassende Dokumentation, Zusammenarbeit mit dem Kunden über Vertragsverhandlung und das Reagieren auf Veränderung über das Befolgen eines Plans. So weit, so gut. Doch kaum jemand macht sich die Mühe, sich genauer mit diesen Werten und den damit verbundenen Prinzipien zu beschäftigen – geschweige denn, diese kritisch zu hinterfragen. Es wirkt, als sei das agile Mantra des Prüfens und Anpassens außer Kraft gesetzt. Das führt dazu, dass das Manifest weniger als Kind seiner Zeit, sondern als historische Grundfeste betrachtet wird – gleichsam in Stein gemeißelt wie die zehn Gebote.

### Prinzipien hinter dem Manifest der agilen Softwareentwicklung

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist das Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch Selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an. [Beck et al. 2001]



Was könnte uns auffallen, wenn wir diese Prinzipien mit historisch-kritischer Brille lesen? Zuerst würden wir wohl einige Schwerpunkte erkennen:

■ **Der Kunde ist als zentrale Instanz gesetzt**

Es geht um dessen Zufriedenheit, die wir durch die verlässliche Lieferung wertvoller Software sicherstellen (Prinzipien 1 und 3), sowie um dessen potenziellen Wettbewerbsvorteil, den wir durch die grundsätzliche Offenheit für Veränderungen bieten (Prinzip 2).

■ **Das Team ist der Motor agiler Entwicklung**

Agilität wird durch motivierte Individuen (5), direkte Kommunikation (6), intensive Zusammenarbeit (4), nachhaltige Entwicklung (8), regelmäßige Retrospektiven und Verhaltensverbesserungen (12) sowie das Prinzip der Selbstorganisation vorangetrieben (11).

■ **Die Produktqualität ist das Wesentliche des agilen Vorgehens**

Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß (7), technische Exzellenz und gutes Design der Agilität förderlich (9), Einfachheit und Fokussierung (10) essenziell.

Haben wir damit also das agile Erfolgsrezept definiert: Kunde – Team – Qualität? Ist eine Organisation, die diesem Rezept folgt, quasi automatisch agil? Dem offiziellen Manifest und Guide folgend dürfen wir das wohl bejahen – uns zumindest auf dem richtigen Weg wähnen. Wenn wir dieses Rezept aber aus einer Lean-Perspektive betrachten, fällt uns das Ja-Wort nicht mehr ganz so leicht.

### **Prinzipien von Lean**

1. Definiere den Wert aus Kundensicht.
2. Identifiziere den gesamten Wertstrom.
3. Bringe den Wert zum Fließen.
4. Folge dem Prinzip des Ziehens (Pull) und liefere nur das, was der Kunde möchte und wann er es möchte.
5. Verbessere dich kontinuierlich. (vgl. [Womack & Jones 1996])

Der Vergleich macht Sie sicher, heißt es. Halten wir die beiden Satzungen von Lean und Agile also einmal nebeneinander. Offenbar steht hier wie dort der Kunde im Mittelpunkt. Beide beschäftigen sich mit ähnlichen Grundfragen: Was wollen unsere Kunden? Was ist ihnen besonders wichtig? Wann ist unser Produkt oder Service für sie wertvoll? Freilich ließe sich sogleich hinterfragen, ob wir unsere Kunden überhaupt kennen, ob wir mit ihnen in Kontakt stehen und ob wir laufend Feedback von ihnen erhalten. Doch dazu später mehr. An dieser Stelle können wir uns mit der zugegebenermaßen eher trivialen Einsicht begnügen, dass Lean- und agile Prinzipien gleichermaßen auf den Kunden konzentriert sind. Zudem legen die jeweiligen Prinzipien ähnliches Augenmerk auf die Pro-



duktqualität und das Primat der Einfachheit: Liefere das, was gewünscht wird, zur richtigen Zeit.

Trotz dieser Gemeinsamkeiten sehe ich allerdings einen großen Unterschied in der Ausrichtung. Denn während die agilen Prinzipien das Team als Kraftzentrum setzen, steht und fällt Lean mit dem Wertstrom. Diese Differenz mag harmlos wirken – bei genauerer Betrachtung aber beginnen sich hier die Agilitätsgeister zu scheiden. Die Scheidung wird offensichtlich, wenn wir noch einmal zu unserem Ausgangspunkt zurückkehren: Wann ist eine Organisation agil? Per definitionem bedeutet Agilität, in allen Bereichen flexibel auf sich ändernde Bedingungen reagieren zu können. Responsivität heißt die Kernkompetenz, die Unternehmen erlaubt, sich rasch auf neue Herausforderungen einzustellen. Schließlich wollen sie ja wendige Schnellboote sein und nicht behäbige Dampfer, die Ewigkeiten für einen Kurswechsel brauchen.

Die Flussmetapher, mit dem diese Wunschbilder einhergehen, erinnert nicht von ungefähr an die Lean-Prinzipien. Unternehmen leben bekanntlich davon, dass Arbeit in ihnen fließt und im Zuge dieses Fließens Wert generiert: gewissermaßen von der Quelle einer ersten Nachfrage oder Entwicklungsidee bis zur Mündung eines zufriedenen Kunden. Ein solcher Arbeitsfluss ist immer vorhanden, egal auf welcher Organisationsebene wir das betrachten. Ab einer gewissen Unternehmensgröße setzt sich dieser Fluss meistens aus mehreren Abschnitten



**Abb. 1-2** Arbeit im Fluss

zusammen. Einzelne Teams oder Fachexperten sind dann Glieder einer größeren Wertschöpfungskette. Folglich hängt die Qualität dessen, was dem Kunden schließlich geliefert wird, ganz wesentlich davon ab, wie gut dieser Fluss über alle Subsysteme hinweg koordiniert wird. Wie lange ist eine Arbeit eigentlich durch unsere Organisation unterwegs, bis sie dem Kunden geliefert wird? Wie viele Schleusen oder andere Hindernisse muss sie passieren? In wie viele Staubecken gerät sie, in denen wir nicht aktiv sind, sondern nur warten? Wie verbinden wir die einzelnen Flussabschnitte zu einem möglichst geschmeidigen Wertstrom? Und woran erkennen wir zu guter Letzt, welchen Wert wir tatsächlich liefern?

### Was ist ein System?

Es wird höchste Zeit, mein Verständnis eines Begriffs zu klären, der implizit durch meinen Argumentationsfluss mäandert. Jetzt darf er endlich auftauchen. Doch was darf man sich unter einem System vorstellen? Aus dem Altgriechischen kommend bedeutet *sýstēma* wortwörtlich »ein aus mehreren Einzelteilen zusammengesetztes Ganzes«. Einfach gesagt versteht man unter einem System also eine Gesamtheit von Elementen, die so miteinander verbunden sind, dass sie als zielorientierte Einheit funktionieren. Ein System ergibt sich nicht aus der Summe der Elemente, es ist vielmehr das Produkt seiner Interaktionen [Ackoff 1994].

Eine solche Definition hat weitreichende Folgen. Auf der einen Seite bedeutet es, dass auch die Interaktionen zwischen den Elementen agil sein müssen, wenn wir agile Systeme schaffen wollen. Auf der anderen Seite bedeutet es, dass wir selbst dann auf das Ganze schauen sollten, wenn wir Subsysteme gestalten. Der Einsatz interdisziplinärer Teams und agiler Methoden in einzelnen Bereichen reicht nicht aus, wenn wir selbstorganisierte Unternehmen schaffen wollen. Dafür müssen wir alle Abläufe, Steuerungsmechanismen oder Feedbackschleifen mit dem Blick auf das große Ganze gestalten (siehe Teil II).

## 1.2 Lean und Systemdenken

Der Begriff des Wertstroms legt drei Schlussfolgerungen nahe: Erstens sollten wir uns weniger aufs Arbeiten als darauf konzentrieren, damit Wert zu generieren; zweitens kann es nicht darum gehen, uns beschäftigt zu halten, selbst wenn wir das höchst effizient tun; und drittens sind die Funktionsfähigkeit, Fehlerfreiheit und technische Exzellenz zwar wichtig, garantieren jedoch noch keinen Kundennutzen – selbst die raffiniertesten Produkte und Services sind für den Kunden mitunter völlig wertlos.

Spätestens an dieser Stelle sollte das Problem mit dem Teamansatz deutlich geworden sein. Denn viele agile Teams sind nur für einen bestimmten Abschnitt des Wertstroms verantwortlich. Damit der Kunde einen Unterschied merkt, müssen wir jedoch mehr als nur einzelne Abschnitte agilisieren. Um hier noch einmal

die Schiffsmetapher aufzugreifen: Was bringt es dem auf uns wartenden Kunden, wenn wir zwar zwischen zwei Anlegestationen mit dem Schnellboot unterwegs sind, aber dann wieder auf einen Dampfer umsteigen?

Mit anderen Worten: Wenn wir responsiv sein wollen, müssen wir den gesamten Wertstrom im Auge haben. Denn am Ende des Tages nützt es keinem, wenn wir in bestimmten Organisationsbereichen reaktionsschnell sind, während wir in anderen statisch bleiben – oder uns durch rigide Finanzierungs- oder Personalprozesse entsprechend lähmen.

- Solche Lähmungserscheinungen zeigte etwa ein österreichisches Infrastrukturunternehmen, das zwar in vielen Teilbereichen Scrum-Teams einsetzte, die Budgetierungs- und Kostenkontrollprozesse jedoch unberührt ließ. Dass auch die hierarchische Führung in Amt und Würden blieb, führte gleichsam zu einer Agilisierung mit angezogener Handbremse.
- Ähnliches passierte in einer schwedischen Telekommunikationsfirma: Einerseits wurde in vielen Projekten Kanban eingesetzt, was die Übersicht und Steuerbarkeit nachweislich verbesserte; andererseits wurden weder der Input koordiniert noch der WIP limitiert. Agil hieß für das Management vor allem, jederzeit ins Projektgeschäft eingreifen zu können.
- Auch der Versuch eines schweizerischen Versicherungsunternehmens, die gesamte IT-Entwicklung in selbstorganisierten Teams abzuwickeln, blieb im Ansatz stecken. Obwohl diese Teams intensive Trainings- und Coachingprogramme durchliefen und tatsächlich viele agile Elemente aus XP, Scrum und Kanban einsetzten, konnten weder der Durchsatz noch die Durchlaufzeiten nennenswert verbessert werden. Ob es wohl klug war, gleichsam über Nacht die gesamte mittlere Managementebene aufzulösen, ohne ein geeignetes Koordinationssystem für die teamübergreifende Abstimmung auszuarbeiten?

Um es auf einen einfachen Nenner zu bringen: Agile Teams allein sind nicht genug. Es ist zwar schön, wenn wir in einzelnen Bereichen beweglicher werden, rascher auf Kundenwünsche reagieren und neue Vorgaben flinker verarbeiten – das nützt aber alles nur wenig, wenn unsere Arbeitsflüsse insgesamt verstopft bleiben.

Selbstverständlich geht es mir hier nicht darum, die Notwendigkeit von Agilität infrage zu stellen. Schon gar nicht geht es mir darum, sie mit Lean-Argumenten auszuhebeln. Stattdessen möchte ich dafür plädieren, unseren Agilitätskonzepten gewissermaßen eine Schlankheitskur zu verordnen. Zusammen mit einem Veränderungsansatz, der die gesamte Organisation in Bewegung setzt, eröffnet eine solche Kur zumindest drei Möglichkeiten, unsere unternehmerische Fitness zu steigern:

1. Wir können **Agilisierung als systemische Veränderung** konzipieren, die sowohl das bestehende Arbeitsmanagement als auch die aktuelle Führungskultur umfasst. Bottom-up-Impulse sind gut, sie müssen jedoch top-down und vertikal integriert werden. Wenn wir nicht bei lokaler Verbesserung stehenbleiben und globale Suboptimierung in Kauf nehmen wollen, brauchen wir einen konzertierten Einsatz aller Beteiligten.
2. Um das Agilisierungskonzert richtig anzustimmen, setzen wir bei der **Ablauforganisation** an. Wenn wir uns auf die Koordination systemübergreifender Wertströme konzentrieren, werden wir rasch Verbesserungen erzielen können. Aufbauorganisatorische Veränderungen (z.B. agile Teams) oder neue Rollenkonzepte (z.B. der agile Manager) machen unsere Kunden selten glücklicher – ganz zu schweigen von den Mitarbeitern, die oft mit mehr Verwirrung als Klarheit konfrontiert sind.
3. Die **gemeinsame Gestaltung wertschöpfender Arbeitsmanagementsysteme** ist wichtiger als die Methodik, die dafür eingesetzt wird. Hier soll nicht einem fröhlichen Eklektizismus das Wort geredet werden, der unter Scrum-But, seichtes Kanban oder LeanFat ins Gerede gekommen ist. Allerdings möchte ich für weniger Dogmatismus und mehr Vertrauen in die unternehmerische Intelligenz plädieren – und damit zugleich für eine konstruktive Verbindung von agiler und systemischer Expertise.

### 1.3 Selbstorganisation und Management

Wie schaffen wir also ein System, das die einzelnen Elemente der Organisation so zu einem kundenorientierten Ganzen verbindet, dass maximale Beweglichkeit gewährleistet ist? Wer mich kennt, sei es nun als Autor, als Trainer oder als Berater, wird wenig überrascht von meiner Antwort sein: durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die geschmeidige Arbeitsflüsse gewährleisten und Selbstorganisation fördern. Ebenso wenig sollte überraschen, dass ich es als die zentrale Aufgabe des Managements ansehe, für die Entwicklung und die kontinuierliche Verbesserung eines solchen Systems zu sorgen.

Was bedeutet es, systemisch zu managen? Meiner Ansicht nach bedeutet es vor allem, den Fokus von den Mitarbeitern und deren Aktivitäten auf die Prozesse und Strukturen zu verschieben. Es geht nicht darum, Experten zu kontrollieren, damit diese arbeiten, wie sie sollen. Es geht um das Management der Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich diese Expertise entfaltet: von der allgemeinen Mission über die Ablaufprozesse und Interaktionsregeln bis hin zu den Strukturen, die wir für die Zielerreichung brauchen. Kurzum, Makro- statt Mikromanagement ist angesagt.

Wie ich bereits in früheren Publikationen argumentiert habe, kann Selbstorganisation nur gelingen, wenn wir auch das Management darauf ausrichten. Je nach Reifegrad des Unternehmens verschiebt sich dessen Aufgabenportfolio schrittweise:

- von der Administration der internen Aufbauorganisation zur Gestaltung von Geschäftsprozessen, die konsequent auf den Kunden ausgerichtet sind;
- von der operativen Steuerung zum strategischen Design von Rahmenbedingungen;
- von einer zentralistischen zu einer netzwerkartigen Führungslogik, die durch transparente Steuerung, Selbstkontrolle und kurze Feedbackschleifen geprägt ist;
- von der routinierten Anwendung einmal gelernter Konzepte zur laufenden Prüfung und gegebenenfalls Veränderung des eigenen Tuns.



**Abb. 1-3** *Himmliche Aussichten*

Die Maxime der Wandlungsfähigkeit ist alles andere als neu. Sie gehört mittlerweile genauso zum Tagesprogramm des Managements wie das wechselseitige Hochschaukeln von technischem Wandel und veränderter Nachfrage. Bestehende Kunden mit neuen Bedürfnissen, neue Kunden mit anderen Anliegen oder ehemalige Kunden mit unbekanntem Motiven halten Organisationen allerorts auf Trab. Diese reagieren mit einer Fülle von Maßnahmen: Interdisziplinäre Teams, dezentrale Einheiten, umfassende Kaizen-Programme oder autonome Innovationszentren gehören zum Standardprogramm. Die Frage ist allerdings, wie konsequent diese Maßnahmen eingesetzt werden. Helfen sie tatsächlich, die erhöhte Komplexität der Umwelt besser in den Griff zu bekommen – oder verlagern sie die bestehenden Probleme bloß? Werden sie in maßgeschneiderter Form eingesetzt – oder

folgen sie standardisierten Rezepten? Und sind sie Teil eines durchdachten Systems, das auf allen Ebenen die Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit fördert – oder stehen sie im Zeichen des lokalen Aktionismus? Wollen Unternehmen in der Zukunft bestehen, brauchen sie jedenfalls responsive Systeme – darüber hinaus benötigen sie eine Kooperationskultur, die dieser Dynamik gewachsen ist. »Führung als Team sport« habe ich jene funktions- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit in meinem letzten Buch genannt [Kaltenecker 2015b]. »Führung als Breitensport« würde ich im Kontext dieses Buches paraphrasieren, um uns auch hier von der Teamfixierung zu lösen. Jedenfalls geht es bei diesem Sport darum, Führung auf allen Ebenen zu fördern.

Eine solche Förderung wird vor allem von einem gemeinsamen Verständnis unternehmerischer Fitness getragen. Wie halten wir unseren wertgenerierenden Kreislauf in Schuss? Was nährt uns als Organisation? Welche Impulse halten uns in Bewegung? Wann sind wir gesund? Und welches Fitnessprogramm sollten wir verfolgen, damit das auch so bleibt? Die Beantwortung dieser Fragen hängt davon ab, dass alle Beteiligten verstehen, was sie eigentlich tun, warum sie das tun und für wen sie es tun. Das heißt, dass sie ihre Organisation durch eine Brille betrachten, deren Linse auf Kundeninteressen ausgerichtet ist. Derart sehen zu lernen bedeutet, wie John Seddon formuliert, »eine andere Perspektive einzunehmen. Wenn wir eine Organisation als System fassen wollen, gehen wir von außen nach innen vor. Wir erfassen den Zweck des Systems aus Kundensicht. Wenn wir mehr über das System lernen, finden wir heraus, wie gut seine Geschäftstätigkeit auf den Kunden abgestimmt ist. Auf Basis dieses Wissens können wir Verbesserungen mit Weitblick in Angriff nehmen« [Seddon 2003, S. 109].

Es wäre hilfreich, wenn wir diese Verbesserung weniger in den Kategorien des Sollens oder gar Müssens fassen als in Kategorien des Dürfens und Wollens. Unternehmen, die auf das Pull-Prinzip und maßgeschneiderte Unterstützung setzen, verändern sich wesentlich leichter als Organisationen, die Leute mit standardisierten Trainings à la Management 3.0 oder Digitalisierung 4.0 zwangsbeglücken. Es ist eine Binsenweisheit, dass sich mehr Widerstand gegen das Verändertwerden als gegen die Veränderung richtet. Die Erfahrung zeigt, dass die damit verbundenen Lernprozesse leichter gelingen, wenn sie nicht allzu moralisch daherkommen. Die meisten Leute reagieren nämlich ablehnend, wenn sie unter Druck gesetzt oder gar erpresst werden.

Wie Sie vor allem im zweiten Teil dieses Buches noch sehen werden, hängt die professionelle Unterstützung managementspezifischer Lernprozesse von einer positiven Grundhaltung ab. Dafür ist es wenig förderlich, Manager pauschal als größte Hindernisse für die Agilisierung zu brandmarken und deren Überflüssig-Werdung als einzige Entwicklungsperspektive in Aussicht zu stellen. Jenseits solcher Polemik tun sich meiner Erfahrung nach neue Kooperationsfelder auf, in denen Prozessberatung, Wissensvermittlung und Skillstraining sinnvoll verbunden werden. Coaching ist dafür nur ein allgemeiner Begriff, zeigt aber zumindest

die Richtung an, um die es in selbstorganisierten Unternehmen geht: um mehr Service, um eine bessere Balance von kundenorientierter und kollegialer Dienstleistung sowie um wechselseitiges Helfen in den verschiedensten Konstellationen.

Statt uns auf Defizite zu konzentrieren, könnten wir uns versuchsweise auch einmal mit den Gewinnoptionen beschäftigen. Was hat ein Manager davon, Selbstorganisation zu unterstützen? Wozu sollten sich Teamleiter, Abteilungsleiter, Projektmanager oder Head of's auf die agile Reise einlassen? Und welche Vorteile bringt es der Geschäftsführung, wenn ihre Organisation systemisch vorgeht?

### Wozu selbstorganisierte Unternehmen?

Was könnten Unternehmen davon haben, wenn sich Teams selbst managen? Wenn Experten interdisziplinär zusammenarbeiten und Führung zum hierarchieübergreifenden Breitensport wird? Frederic Laloux, Autor des einflussreichen Buches *Reinventing Organizations*, sieht vor allem zwei Glücksversprechen: erstens die Freisetzung von Energien, die zuvor gar nicht verfügbar waren – etwa durch eine ambitionierte Mission, durch die Verteilung von Macht, durch kontinuierliches Lernen oder durch eine geringere Verschwendung von Energien in nutzlosen Meetings oder sinnfreien Regelwerken; und zweitens die bessere Kanalisierung vorhandener Energien – beispielsweise durch eine umsichtigeren Wahrnehmung durch alle Mitarbeiter, durch bessere Entscheidungen oder durch effektivere Koordination [Laloux 2014, S. 290 f.]. In Teil II erfahren Sie im Detail, wie diese Glücksversprechen praktisch umgesetzt werden.

Alles in allem liefern uns Unternehmen, die durchgehend auf Selbstorganisation setzen, unter anderem folgende Antworten auf die eingangs gestellte Frage nach dem Wozu:

- Schneller auf neue Herausforderungen reagieren.
- Komplexität effektiver verarbeiten.
- Besser auf die Interessen von Kunden und andere Stakeholdern eingehen, dadurch dass das Sensorium aller Mitarbeiter genützt wird.
- Neue Kundenwünsche und Innovationsfelder früher erkennen.
- Effektivere Kommunikationswege und wechselseitige Abstimmungen
- Kürzere Feedbackschleifen, nicht zuletzt von Kundenseite
- Höhere Qualität von Entscheidungen, da diese für gewöhnlich auf eine breitere Informationsbasis zurückgreifen können.
- Effizientere Verbesserungsmaßnahmen, da Probleme früher wahrgenommen und Lösungen rascher umgesetzt werden.
- Mehr Verantwortungsbewusstsein, da Mitarbeiter ihre Arbeit selbst managen und kontrollieren. Zudem zeigen sie mehr Initiativkraft und sind auch eher bereit, sich für das große Ganze einzusetzen.
- Eine höhere Motivation und mehr Spaß bei der Arbeit. Das stärkt sowohl die Bindung ans Unternehmen als auch dessen Attraktivität für junge Talente.

Ich bin davon überzeugt, dass alle im Unternehmen viel gewinnen können, wenn konsequent auf Selbstorganisation gesetzt wird. Ich bin aber ebenfalls davon überzeugt, dass Linienmanager und Fachexperten Sehhilfen brauchen, um diese Gewinnoptionen zu erkennen. Wir können ihnen eine solche Hilfe nicht aufzwingen. Coaching, Training oder Mentoring muss gewollt und kann nicht verordnet werden. Wir können aber sicher mehr tun, um Selbstorganisation attraktiv darzustellen – nicht zuletzt, indem wir ...

- ... Manager als **kreative Nach- und Vordenker** ansprechen: Was haben wir bisher gemacht? Was könnten wir in Zukunft anders machen? Und woran erkennen wir, dass dadurch etwas besser wird?
- ... Manager in ihrer **Experimentierfreude** unterstützen: Lass uns doch einmal etwas anderes versuchen!
- ... ihren **Sportsgeist** wecken: Ich bin sicher, dass die Arbeit besser und leichter von der Hand gehen kann!
- ... Manager bei der **Ehre** packen: Ihr seid zu mehr fähig als zu Business-Administration, der *ultima ratio* gelernter MBAs!
- ... ihre **Karriereinteressen** bedienen: Schließlich stellt einschlägige Erfahrung im agilen Umfeld heute ebenfalls einen nicht zu unterschätzenden Wert am Stellenmarkt dar.

Freilich wird all das nicht ohne eine gewisse Offenheit und Bereitschaft aufseiten des Managements funktionieren. Für Letzteres hat John Seddon einen kleinen Katalog vorgelegt, den ich gerne als Hand-auf-Herz-Fragen bezeichne:

»Wollen Sie (als Manager) eine Organisation leiten, in der diejenigen, die die Arbeit machen, diese auch kontrollieren und laufend verbessern? Das bedeutet, dass Sie Entscheidungsautorität delegieren müssen. Dafür ist es nicht genug, das Wort *empowerment* in den Mund zu nehmen: Sie müssen Ihr derzeitiges Managementkonzept aufgeben. Die Leute, die die Arbeit machen, werden diese mit anderen Mitteln steuern als den Ihnen bekannten. Und Sie selbst werden ebenfalls einen anderen Job machen. Sind Sie bereit, Ihre eigene Rolle zu ändern? Können Sie Ihre Arbeit als Arbeit am System konzipieren? Sind Sie bereit, herauszufinden, wie sehr sich das von dem unterscheidet, was Sie derzeit tun? Werden Sie diese Dinge auch tun, wenn Ihre Vorgesetzten das nicht verstehen oder billigen? Wenn diese weiterhin die zu erreichenden Zahlen diktieren, unterlaufen sie Ihre Möglichkeiten, diese zu erreichen. Sind Sie darauf gefasst, diese Spannung auf sich zu nehmen, während Sie Ihr System weiter zu verbessern versuchen? Können Sie sich dagegen zur Wehr setzen, weiter mit den vorgegebenen Mitteln zu managen? Und würden Sie auch der Bote der von Ihnen entdeckten Neuigkeiten sein?« [Seddon 2003, S. 136].

Um die gewünschte Offenheit zu fördern, sollten wir uns allerdings noch mit einigen Fehlwahrnehmungen und Denkblockaden rund um das Thema Selbstorganisation auseinandersetzen. Genau das ist Gegenstand des nächsten Kapitels.



*Was Sie aus diesem Kapitel mitnehmen können*

Agil zu sein ist in Mode. Kaum eine Organisation, die nicht beweglicher und reaktionsschneller werden will – oder zumindest darüber redet. In diesem Kapitel haben Sie erfahren, welche Grundideen Agilität verfolgt und was es braucht, um sie unternehmerisch wirksam zu machen. Ein Vergleich zwischen agilen und Lean-Prinzipien hat gezeigt, dass dafür weder der Einsatz von Methoden wie Scrum oder Kanban noch die Konzentration auf Teams ausreicht. Stattdessen müssen wir kundenorientierte Wertströme und agile Interaktionen ins Zentrum stellen.

Ob das gelingt, hängt meiner Ansicht nach zumindest von drei Voraussetzungen ab:

1. Von einem Blick für das Ganze, der vom systemischen Denken inspiriert ist
2. Von einer geschmeidigen Gestaltung der Ablauforganisation im Sinne von Lean
3. Von der konsequenten Förderung von Selbstorganisation und gemeinsamer Führungsverantwortung auf allen Ebenen

Das Topmanagement trägt eine besondere Verantwortung für die Umsetzung dieser Leitlinien: Es sichert die Rahmenbedingungen, damit unternehmerische Selbstorganisation gelingen kann. Es versteht, warum es kontinuierlich am System weiterarbeiten muss, um die Experten im System bestmöglich zu unterstützen. Und es weiß, dass Führung in selbstorganisierten Umfeldern anders funktioniert.