

# Selbstorganisation braucht Führung

**Boris Gloger**

**Boris Gloger Consulting GmbH**

**Baden-Baden**

## **Schlüsselworte**

Selbstorganisation, agiles Management, Führung, Skalierung

## **Einleitung**

Scrum-Teams werden geführt – von einem ScrumMaster. Doch wie werden 100 Scrum-Teams zu einer Organisation? Wie baut man als Manager eine Abteilung oder sogar ein ganzes Unternehmen nach den Prinzipien der Selbstorganisation? Als Geschäftsführer meiner eigenen Firma und in den Unternehmen meiner Kunden habe ich die Erfahrung gemacht, dass die gut gemeinte neue Freiheit der Selbstorganisation für Mitarbeiter zur Belastung werden kann. Es ist ein Klischee, dass Scrum und andere agile Managementmethoden funktionieren, wenn man Teams einfach sich selbst überlässt. Agilität befreit vor allem das mittlere Management nicht von seiner Verantwortung. Ganz im Gegenteil: Selbstorganisation braucht Führung in ihrer besten Form. Sie braucht Manager, die sich ihrem Menschsein stellen.

## **Der Affe springt zurück**

Objektiv betrachtet haben sich Unternehmen für Wissensarbeiter in den letzten Jahren in Paradiese verwandelt. Flexible Arbeitszeiten, Sozialleistungen weit über das gesetzlich verpflichtende Maß, stolze Gehälter bereits für Berufseinsteiger, Mitarbeiter bekommen die oft so vehement geforderte Verantwortung übertragen – es dürfte also eigentlich gar keinen Grund für Methoden wie Scrum, Lean Management oder Kanban geben. Alles ist geregelt, der Mitarbeiter wird gefördert, es gibt für Wissensarbeiter die besten Arbeitsbedingungen, die man sich vorstellen kann, und die Unternehmen sind hochprofitabel. Das Management hat umgesetzt, was Peter Drucker oder Fredmund Malik gefordert haben: Sie sind die gestaltende Kraft im Unternehmen und damit auch in der Gesellschaft. Manager lernen das Managen in MBA-Studiengängen. Es ist eine Profession geworden und die Arbeit der Manager unterscheidet sich vollkommen von dem, was die übrigen Mitarbeiter tun. Und trotzdem rufen in meiner Beratungsfirma die mittleren Manager genau solcher Unternehmen an. Sie wissen einfach nicht mehr weiter. Zwar sind ihre Organisationen hochprofitabel, aber sie zehren von dem, was sie einmal erreicht haben. Ein Bereichsleiter sagte zu mir: „Wir sind mit unserem Produkt zwar noch Marktführer, aber der Abstand zum Wettbewerb wird seit zehn Jahren immer geringer. Seit zehn Jahren gibt es keine nennenswerte Innovation in unserem Produkt.“

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

- Wir liefern nicht schnell genug.

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

Sogar in meinem eigenen Unternehmen, in dem jeder selbst darüber entscheiden darf, was, wie viel und wie lange er arbeitet, gingen einige Mitarbeiter zum Arzt, weil sie sich überfordert fühlten. Die Freiheit, die diese Menschen bekommen hatten, trieb sie zur Verzweiflung. Sie konnten mit der Freiheit nicht umgehen. Es ging so weit, dass mir im zweiten Jahr des Bestehens meines Unternehmens sehr deutlich gesagt wurde: „Du musst uns noch mehr anerkennen.“ Wenn es auch nicht die höchsten in der Branche waren, zahlte ich doch ziemlich gute Gehälter, bildete alle in Scrum aus und sagte ihnen ständig, dass sie einfach toll seien. Wie sollte ich denn noch mehr zeigen, dass ich die Leistung meines Teams anerkannte? Warum reichte das nicht? Hatte nicht *ich* auch einen Deal mit ihnen? Ich kam meinen Verpflichtungen nach und eröffnete die Chance auf Mitbestimmung. Ich war kein despotischer, ungerechter Chef und hatte ich denn nicht auch eine Gegenleistung in Form von Mitmachen verdient? Also das ständige Bestreben meiner Mitarbeiter, besser zu werden. Wieso braucht es denn noch mehr: Anerkennung, Lob, Zuwendung und Bequemlichkeit?

## Die Dimensionen des Dilemmas

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

### *Die erste Dimension: die Effizienzfalle*

Meine erste Antwort lautet: Wir haben das System zu Ende optimiert. Doch diese Optimierung durch Automatisierung, „Ver-leanung“, Just-in-time-Abhängigkeit von Lieferanten und Produktion in Billiglohnländern ist auf die Lieferung des ewig Gleichen ausgerichtet. Solange sich draußen a) nichts Gravierendes verändert und es b) für den Kunden keine wirklichen Produktalternativen gibt, geht alles gut. Aber die Gewinne fließen nur so lange, wie es dem Mitbewerber nicht gelingt, das Gleiche günstiger anzubieten. Wird es plötzlich eng am Markt, reagieren Manager mit den ständig gleichen Methoden: Die Kosten noch weiter senken, die Prozesse noch straffer ziehen. Dieser Reflex ist in neuen Situationen wirkungslos, denn er erzeugt kein neues, besseres Produkt. Gefragt wären in dieser Situation das Wissen, die Ideen und die Kreativität der Mitarbeiter, aber die sind mittlerweile auf die Kostensenkung konditioniert. Sie haben es aufgegeben, sich mit Trends und Entwicklungen zu beschäftigen, weil ihre Ideen ohnehin nicht gehört. Solange man noch immer von genügend Wohlstand und Bequemlichkeit eingelullt ist, sieht oft auch niemand die Notwendigkeit, kreativ werden zu müssen. Manager hätten eigentlich die Aufgabe, die Beschäftigung mit der Außenwelt zu fördern und sie zu belohnen. Die Dringlichkeit muss spürbar werden.

### *Die zweite Dimension: Engagement*

Viele Mitarbeiter geben ihre Ideen und Kenntnisse an der Eingangstür ab. Richtiges Engagement zeigen zum Beispiel Softwareentwickler hingegen oft in ihrer Freizeit (etwa in Open Source Projekten), in der sie zu bekommen scheinen, was sie suchen: eine sinnvolle Aufgabe, die Chance, die

Arbeitszeit und -menge selbst zu bestimmen und die Anerkennung durch eine Community. In den Unternehmen scheinen Manager hingegen nicht die Bedingungen schaffen zu können, in denen sich Mitarbeiter mit demselben Engagement einbringen wollen. Die Aufgabe lautet also: Arbeit soll als lustvoll empfunden werden, Freude bereiten und damit sowohl den Einzelnen als auch das Unternehmen weiterbringen.

#### *Die dritte Dimension: Generation Y*

In den meisten Unternehmen unterstützen die bestehenden Strukturen derzeit die alternden Baby Boomer in ihren Machtpositionen. Neue und kreative Impulse werden unter anderem deshalb nicht zugelassen, weil die Älteren nicht verstehen, welche Möglichkeiten im Befähigen der Mitarbeiter zur Eigenverantwortung und des miteinander Arbeitens stecken – sie empfinden es als Bedrohung. Die medienaffine Generation Y praktiziert aber bereits die soziale Vernetzung, die der Forderung der Unternehmen nach Informationstransparenz und Wissenswettbewerb entspricht. Es ist eine Generation, die hervorragend ausgebildet und mit einem großen Selbstbewusstsein ausgestattet ist, die nach ihren Idealen mitgestalten will, die in jungen Jahren schon welterfahrener ist als doppelt so alte Mitarbeiter und finanziell durch Erbschaften und doppelverdienende Eltern gut abgesichert ist. Geld ist für sie kein wichtiger Anreiz mehr. Diese jungen Menschen wollen Karriere machen, aber nicht um jeden Preis – Berufs- und Privatleben sollen sich die Waage halten. An diesen Mitarbeitern funktioniert klassisches Führen nicht lange. Sie gehen viel schneller in die innere Kündigung oder verlassen die Firma, sobald der Arbeitgeber ihre Ideale nicht mehr erfüllen kann. Baby-Boom-Manager wissen oft selbst nicht, wie man die Impulse und das Potenzial dieser Generation für Produktivitätssteigerungen nutzt – denn auf die klassischen Führungswerkzeuge sprechen sie nicht an.

Es gibt sie, die erfolgreichen selbstorganisierenden Teams, Abteilungen und Organisationen, und es werden immer mehr. Die Frage lautet also: Welche Aufgabe hat Führung im Rahmen der Selbstorganisation und wie kann dieses Führungsverständnis gelebt werden. Mit welchen Führungsinstrumenten bildet ein System selbst die Strukturen aus, die es für die Erfüllung seiner Aufgaben braucht?

#### **Führung ist Selbstführung**

In traditionellen Organisationen wurde nie in Frage gestellt, ob Management – und damit Führung – notwendig ist. In den Diskussionen rund um die agile Organisation tauchen aber immer wieder Zweifel darüber auf, ob Führung noch nötig ist, manchmal wird sie sogar kategorisch abgelehnt. Die Worte „Selbstorganisation“ und „agil“ scheinen das zu implizieren, aber das ist ein Missverständnis: Agile Organisationen brauchen Management und Führung genauso wie traditionelle Organisationen. Manager führen – auch in agilen Organisationen. Sie führen sogar noch mehr als bisher, denn wenn Management-Frameworks wie Scrum ihren Erfolg größtenteils der intensiven Kommunikation in einem Team zuzuschreiben haben, gilt für die Führenden in diesem Rahmen nichts anderes: Agile Führung bedeutet die ständige Kommunikation mit dem Mitarbeiter.

Was sich in agilen Organisationen also grundlegend ändert, sind die Führungsaufgaben und damit die Anforderungen an den Führungsstil. Auch in der agilen Organisation schafft ein Manager die Strukturen und die Rahmenbedingungen, mit denen das Unternehmen seine Aufgaben bewältigen kann – aber das Führen selbst ist eine größere Herausforderung. Jay Lorsch, Louis Kirshtein Professor of Human Relations an der Harvard Business School, beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit dem Management in Professional Service Firms – also mit Unternehmen, deren Geschäftsmodell ausschließlich auf Wissensarbeit basiert (z.B. Banken, Versicherungen, Anwaltskanzleien). Er vertritt die Ansicht, dass das Management in Professional Service Firms oder agilen Organisationen an sechs

Aspekten arbeiten muss, wenn eine funktionierende, auf ihre Ziele ausgerichtete Organisation aufgebaut werden soll (vgl. Lorsch, Tierney 2002):

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



Abb. 1: Strategiepyramide nach Jay Lorsch

Die Kernfragen, die sich einem Manager nun stellen, lauten:

- Wie kann ich aktuelle und potenzielle Mitarbeiter für die Ziele der Organisation motivieren?
- Wie führe ich so „attraktiv“, dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen wollen?
- Wenn die alten Anreizsysteme nicht mehr funktionieren: Was wirkt?

Antworten darauf finden wir ganz einfach in der Natur des 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. **Führung als Managementfunktion schafft also Rahmenbedingungen, die Menschen dazu einladen, bei einem Vorhaben mitzugestalten.** Das Wort „einladen“ ist für Manager eine der größten Hürden. Tatsächlich kann man die Identifikation mit einer Sache nicht in einen Menschen „hineinmanagen“. Das funktioniert nur in autoritären Systemen, in denen Menschen ihre Führung aus Angst und Zwang unterstützen. Solche Systeme können immer nur mit noch mehr Zwang aufrechterhalten werden und kollabieren irgendwann. Wollen wir aber das Gegenteil, nämlich ein vitales, gesundes System, das Bestleistungen auf Basis von Begeisterung für die Sache vollbringt, bleibt uns nur die Freiwilligkeit. Menschliche, zukunftsfähige Führung kann daher zum Mitmachen lediglich einladen. Selbstorganisation wächst nur aus der Freiwilligkeit. Unabhängige, intelligente und wache Menschen, die am Arbeitsmarkt gefragt sind und für die Geld nicht mehr eine so große Rolle spielt, werden ihren Führungskräften dann folgen, wenn ihre eigenen Bedürfnisse durch das Geführtwerden befriedigt werden. Das trifft aber genauso auf den Manager selbst zu: Auch er oder sie muss zunächst erkennen, wo sich seine oder ihre eigenen Bedürfnisse mit den Zielen der Organisation decken. Erst wenn ein Manager versteht, dass er seine Bedürfnisse in einer anderen Form besser und genussvoller befriedigen kann, wird er die Organisation von selbst zur nützlicheren (agilen) 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 mit der Arbeit an sich selbst an.**

*Führung als Haltung.* Der erste entscheidende Schritt dazu ist, alle Management- und Führungstheorien zu vergessen und sein eigenes Führungsmodell zu (er-)finden. Dazu muss ein Manager wissen, *warum* er etwas will. Wenn er die Antwort darauf hat, geht er einfach selbst in diese Richtung und lässt dabei die eigenen Überzeugungen, die eigene Vision durchscheinen. Man wird selbst zum Modell, indem man die Dinge, die man für richtig hält, einfach tut. Aber Achtung: Jede Handlung hat Einfluss auf die Kollegen. Menschen wollen ihrem Anführer vertrauen und daher ist es so wichtig, dass man als Manager tut, was man sagt, dass man Fehler eingestehen kann und verlässlich ist. Das ist nichts anderes als Integrität: Führung erfordert, zu dem zu stehen und nach dem zu handeln, was man glaubt. Mit einem soliden, eigenen Führungsverständnis können Manager das Umfeld schaffen, in dem Menschen gerne und eigenverantwortlich zusammenarbeiten.

### **Wie kann Führung in einer agilen Organisation funktionieren?**

Es gibt sie, die „geborenen“ Leader: Ihnen gelingt es scheinbar mühelos, Menschen zu begeistern und zum Mitmachen zu bewegen. Die Fähigkeiten dieser Führungspersönlichkeiten wirken völlig unabhängig von der ihnen offiziell zugeschriebenen Führungsposition – also genau das, was wir für eine agile Organisation suchen. Wenn Organisationen nicht mehr auf der klassischen, hierarchischen Befehlspyramide beruhen können und Mitarbeiter nicht mehr „gehörchen“, weil es der Chef sagt, dann muss der Grund für das „Folgen“ an zwei spezifischen Stellen zu suchen und zu finden sein:

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

Nun ist nicht jeder Mensch eine ausgereifte Führungspersönlichkeit, sobald er die Verantwortung für ein Team oder gleich eine ganze Abteilung übernimmt. Führung bedeutet für den Großteil der

Manager die ständige Arbeit an sich selbst, das Hinterfragen der eigenen Standpunkte und Handlungen und die Bereitschaft, auch neue Wege einzuschlagen, wenn man sich offensichtlich geirrt hat. Daher ist Führung aus meiner Sicht bis zu einem gewissen Grad erlernbar. Wenn wir nun von Führung zur und in der Selbstorganisation sprechen, gibt es für Manager meiner Meinung nach vier Bereiche, in denen sie sich ständig hinterfragen und weiterentwickeln sollten.

**1. Sinn und Bedeutung schaffen.** Wie bereits erwähnt, kann Führung unter dem Vorzeichen der Selbstorganisation zum Mitmachen lediglich einladen. Will man Engagement, braucht man auch Bedeutung. Menschen finden immer dann leichter in die Zusammenarbeit, wenn sie ein gemeinsames Problem erkennen, oder positiver formuliert, an eine gemeinsame Sache glauben. Im Grunde beginnt die Einladung zum Mitmachen in dem Moment, in dem ein Unternehmen einen Menschen in seinen Kreis aufnimmt. Idealerweise weiß ein Mitarbeiter, *warum* eine Organisation existiert und woran sie daher auch glaubt. Bleibt sich ein Unternehmen selbst treu statt immer wieder nachzuäffen, was der Wettbewerb macht, spiegelt sich das in den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens wider: Sie werden unverwechselbar und einzigartig, weil sie Ausdruck des Glaubens an eine bestimmte Sache sind (bei Apple war das zum Beispiel immer der Glaube an die Vereinbarkeit von Funktionalität und Design). Für das, woran wir glauben, werden wir uns auch einsetzen. Je größer ein Unternehmen wird, desto größer wird aber oft die Distanz zwischen den Mitarbeitern und der Bedeutung, die nur mehr in blumig formulierten Mission Statements durchschimmert, aber nicht richtig gelebt wird. Das Management auf allen Ebenen hat die Aufgabe, von der Bedeutung eines Unternehmens – vom „Why“, wie es Simon Sinek nennt – zutiefst überzeugt zu sein, sie ständig vorzuleben und damit an alle Mitarbeiter weiterzugeben. (vgl. Sinek 2014) Führung ist Selbstführung und daher beginnt die Suche nach der Bedeutung wieder beim Manager selbst.

Wenn Sie diese Bedeutung in sich spüren – sie möglicherweise nur noch nicht ausdrücken können – dann ist der erste Schritt getan. Der Glaube an die Sache ist der Ursprung der Leidenschaft und des tiefen Engagements für etwas. Das ist ansteckend, denn Ihre eigene Begeisterung wird auch die Menschen um sie herum begeistern. Die Menschen werden sich durch Sie mit dem identifizieren, was die Organisation ist und verkörpert. Ein schöner Ausdruck dafür ist: „Sie gehen mit Ihnen in Resonanz“. An dieser Stelle kommt eine weitere Aufgabe für den Manager hinzu: Resonanz entsteht nur durch Kontakt. Begeisterung können Sie nur weitergeben, wenn Sie sich den Menschen zuwenden – wenn sie mit ihnen reden, wenn Sie ihnen bei Problemen Lösungsmöglichkeiten aufzeigen, aber nicht aufzwingen und sich dafür öffnen, was ihre Mitarbeiter bewegt. Jeder Mensch will „erkannt“ werden. Indem Sie für Ihre Mitarbeiter da sind, schaffen Sie ein Gefühl der Verbundenheit, das für die gegenseitige Unterstützung in einem Team und das gemeinsame Hinarbeiten auf ein Ziel zwingend notwendig ist. Im Kern ist das die Aufgabe der Führung: Sie muss einen „Circle of Safety“ (Simon Sinek) schaffen, der das Wachstum dieser Gemeinschaft, dieser Kultur unterstützt, der jedem ihrer Mitglieder das Gefühl der Sicherheit gibt. Jeder weiß, dass er sich auf die anderen verlassen kann und dass er nicht alleine dasteht, wenn eine Aufgabe einmal zu groß werden sollte.

**2. Commitment oder das Gesetz der zwei Füße.** Wenn wir aus den Silo-Strukturen unserer bestehenden Organisationen ausbrechen wollen, müssen wir cross-funktionale Teams zulassen, die am gegebenen Problem (des Kunden) mitarbeiten wollen. Alles, was ein Manager dazu tun muss, ist den Mitarbeitern zu erlauben, dort mitzumachen, wo sie sich nach ihrem eigenen Gefühl am besten einbringen können. Das entspricht dem „Gesetz der zwei Füße“, wie es aus den Regeln von Open Space Konferenzen bekannt ist: Es ist Ausdruck der Freiheit und Selbstverantwortung. Ein Teilnehmer bleibt nur so lange in einer Gruppe, wie er es selbst für sinnvoll erachtet – solange er etwas lernen und/oder beitragen kann. Ein Mitarbeiter bekennt – oder „committet“ – sich mit seiner Anwesenheit dazu, für eine Sache oder ein Projekt sein Bestes zu geben, zeigt mit seiner Abwesenheit aber ebenso Respekt, denn er will den anderen nicht im Weg stehen.

Genau das ist es aber, was Organisationen von heute am wenigsten tolerieren, denn es widerspricht auf den ersten Blick der Funktionsweise einer Organisation: Man setzt üblicherweise Menschen an bestimmte Plätze, damit sie dort ihre Aufgaben optimal erledigen. Die Organisation organisiert also die Arbeit – nicht der Mitarbeiter. Von ihren Plätzen sollen sich die Menschen nicht wegbewegen und schwanken daher zwischen Über- und Unterforderung. Was tut man aber dem gestalterischen Potenzial von Menschen an, wenn man sie in Aufgaben festhält, in denen sie sich nicht mehr wohlfühlen? Das Thema der inneren Kündigung wird nicht ohne Grund so intensiv diskutiert.

Ja, es ist schwer, das Gesetz der zwei Füße in seiner vollen Ausprägung zu leben, denn es erfordert Vertrauen in die Selbstorganisationskraft des Systems und es erfordert Klarheit in der Aufgabenstellung. Und darüber hinaus braucht es die Bedingungen, die das ermöglichen. Nur wenn die Menschen wissen, worum es geht und es einen Rahmen gibt, in dem sie das Prinzip leben können, können sie sich mit ihrem ganzen Engagement darauf ausrichten. Für die Führungspraxis bedeutet das, dass Manager eine Zusammenarbeit in Form von Einladungen anregen (egal ob zu einem Meeting oder Projekt) und dann die Menschen frei entscheiden lassen, ob sie mitmachen oder nicht. Auch ich hatte Angst davor. Was wenn niemand mitmachen will oder wenn zu viele mitmachen wollen? Nun, dann ist es eben so (und ich weiß, dass es schwer ist, diese Erkenntnis zu erlangen und sie anzunehmen). Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es sich ab einem bestimmten Punkt einpendelt, sobald die Mitarbeiter ihre eigenen Kapazitäten richtig ausloten können. Und: Man hat als Manager immer noch die Möglichkeit, mit Rahmenbedingungen zu arbeiten. Ein Projekt kann mit fünf Plätzen ausgeschrieben werden – wenn diese vergeben sind, müssen sich manche Mitarbeiter eben ein anderes Projekt suchen. Offensichtliches, freiwillig gegebenes Commitment bedeutet aber nicht, dass sich die Führung nun zurückziehen kann. Es wird immer wieder Krisen geben und dann fällt den Mitarbeitern das Durchhalten schwer. Ihre Aufgabe als Manager ist es dann, für Ihre Mitarbeiter da zu sein. Sich mit den Menschen auseinandersetzen und *mit* ihnen zu arbeiten, ist die große Kunst des Führens. In genau diesem Moment ist der Manager ein Modell und schafft eine vertrauensvolle Kultur, denn implizit sagt er: „Dieser Kollege ist mir wichtig.“

### **3. Positive Verstärkung – gut gemacht!**

Die aktuellen Anreizsysteme in vielen Unternehmen basieren auf der Annahme, dass Menschen am besten mit Geld motivieren sind. Ja, die finanzielle Ent- und Belohnung muss berücksichtigt werden, aber die Fixierung auf Geld hat uns in eine Sackgasse geführt: Materielle Anreize sind in vielen Fällen die Merkmale von Unternehmenskulturen, die sich vom einfachen menschlichen Miteinander entfernt haben. Außerdem provoziert jedes Anreizsystem, das auf individuellen Zielen basiert, immer wieder nur das Denken in individuellen Erfolgen. Genau das ist aber in einer agilen Organisation, deren Grundgedanke die Zusammenarbeit im Team ist, besonders kontraproduktiv. Eine agile Organisation muss meiner Meinung nach von *Anerkennungssystemen* getragen sein. Erinnern Sie sich doch bitte mal selbst: Wann fühlten Sie sich angenommen? Wann ist es Ihnen leicht gefallen, zu lernen? Wahrscheinlich dann, wenn eine positive Aussage über Ihre Leistung Sie wissen ließ: Sie haben es richtig gemacht und sind auf dem richtigen Weg. Es fühlt sich fast tragisch an, wenn man weiß, dass der schnellste Weg zur Verbesserung und zum Lernen von etwas Neuen die positive Verstärkung ist. Es ist so einfach und kostet nichts, nur die beiden Wörter: „Gut gemacht!“ Diese Einfachheit können Sie als Führungskraft ganz einfach leben, indem sie sich angewöhnen, Ihre Mitarbeiter sofort mit einem „Gut gemacht, „Super“, „Das gefällt mir!“ oder „Tolle Arbeit!“ (oder unzähligen anderen Ausdrücken Ihrer Begeisterung) in ihrem Tun zu bestätigen, wenn sie sich in die Richtung bewegen, in die Sie als Führungskraft sie bringen wollen. Entscheidend ist wieder, dass Sie selbst wissen, was Sie wollen. Sie müssen wissen, welches Verhalten Sie positiv verstärken wollen. Und um zu wirken, braucht die positive Verstärkung die Wiederholung. Da haben wir es wieder: „Managing from the position of being absent“ funktioniert nicht. Um die Gelegenheiten zur positiven Verstärkung nutzen

zu können, dürfen Sie sich nicht in Management-Meetings verkriechen. Sie müssen bei den Mitarbeitern sein, wirklich anwesend sein und manchmal einfach mitarbeiten.

Sie können die positive Verstärkung vielleicht noch besser verinnerlichen, indem Sie sich für Meetings und persönliche Gespräche die Sichtweise der Appreciative Inquiry aneignen. Grundannahme dieser Technik ist, dass es in einer Organisation bereits vieles gibt, das gelingt. Man lernt viel mehr von dem, was funktioniert als von dem, was (noch) nicht funktioniert. Die Überzeugung dahinter lautet: „Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, davon entsteht mehr.“ Das bedeutet nicht, Probleme unter den Teppich zu kehren. Aber es investiert die Kraft in das Mögliche, statt sich die Kraft mit Schuldzuweisungen zu nehmen.

#### **4. Zuhören**

Es gibt ein bestechend einfaches Werkzeug in dem von Methoden, Checklisten und Strategien überladenen Baumarkt der Führung. Genau betrachtet ist es jenes Bestandteil, ohne das menschliche, fördernde und damit erfolgreiche Führung überhaupt nicht funktioniert: das Zuhören. Zuhören nicht in dem Sinne, dass Sie alles verstehen und sofort handeln müssen. Auch nicht im therapeutischen Sinne, bei dem Sie Ihr Gegenüber durch gezielte Fragen weiterbringen wollen. Ich spreche vom Zuhören – mit der vollen Aufmerksamkeit beim Gesprächspartner sein und ihn so lange reden lassen, bis er von selbst wieder aufhört. Zuhören ohne den Wunsch, die eigenen Gedanken loszuwerden. Nichts erwidern, sondern einfach nur reden lassen. Für viele Manager ist das die schwerste Übung, weil sie der Ansicht sind, ständig zu allem eine Meinung haben und etwas sagen zu müssen – sie wollen (natürlich auch mit der besten Absicht) sofort die Lösung für ein Problem liefern. Ich bekam bei einem Seminar sogar heftigen Widerstand von Team- und Abteilungsleitern zu spüren, weil sie der Meinung waren: „Meine Kollegen erwarten von mir mehr als nur Zuhören!“ Dennoch vertrete ich eine andere Ansicht und ich will Ihnen auch erklären warum. Wenn es Ihnen gelingt, Ihren Mitarbeitern tatsächlich einmal ohne zu interpretieren, ohne zu bewerten und ohne Ihre eigene Meinung einzubringen einfach nur zuzuhören, sollten Sie den nächsten Schritt probieren: Geben Sie das Gehörte in wenigen Worten wieder. Enthalten Sie sich bei der Wiederholung aber jeder Kritik, jedes Zusatzes und jeder Wertung – seien Sie einfach nur ein Spiegel. Das ist zu Beginn sehr schwer, weil man denkt, eine Lösung zu haben und das Gegenüber in diese Richtung bringen will. Aber ich wette, dass Sie eine ganz besondere Entdeckung machen werden: Sie geben durch die bloße Wiederholung Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, seine eigenen Gedanken zu reflektieren. Und dabei stößt ein Gesprächspartner meist auf die Lösung, die er eigentlich schon längst in sich trägt. David Rock nennt das „Listen for Potential“ (vgl. Rock 2007): Durch das bloße Zuhören zeigen Sie einem Menschen, dass sie ihm die Lösung zutrauen und an ihn glauben. Sie werden möglicherweise aber auch an sich selbst im Laufe der Zeit eine Veränderung wahrnehmen: Wenn Sie beginnen, einfach nur zuzuhören, werden Sie allmählich auch sensibler für Stimmungen und Zwischentöne.

Schön und gut, Selbstorganisation braucht also eine neue Form der Führung. Oder vielleicht nicht neu, sondern die schon immer beste Form der Führung: Jene, die den Menschen in seiner Gesamtheit als Persönlichkeit mit Wünschen, Ängsten und Fähigkeiten wahrnimmt, statt ihn nur auf ein Dasein als „Humanressource“ zu reduzieren. Sind die Werkzeuge des Führens in der Selbstorganisation einfach? Im Grunde ja, weil es meistens um nichts anderes als um gegenseitige Wertschätzung und um Grundtechniken der menschlichen Kommunikation geht: um das Wahrnehmen, um das Zuhören und um das Schaffen einer Gemeinschaft. Tatsache ist aber, dass sich die Ideen zur Führung selbstorganisierter Teams in unseren heutigen Organisationen gar nicht so einfach umsetzen lassen. Nicht gesagt zu bekommen, was zu tun ist und sich selbst einzubringen, weckt bei vielen Menschen Angst. Umgekehrt macht es Managern manchmal Angst, nicht mehr ausschließlich mit Fakten, sondern mit etwas mehr Gefühl und Emotion zu führen. In vielen Unternehmen wurde das Menschsein



(dürfen) viel zu lange ausgeklammert und im beruflichen Kontext regelrecht abtrainiert. Viel zu oft treffe ich auf ein Klima des gegenseitigen Misstrauens. So wurde ich in einem Workshop für Manager beinahe mit den sprichwörtlichen Eiern beworfen, weil ich gesagt hatte: „Es wäre toll, wenn Sie auf Ihre Mitarbeiter zugehen würden. Sagen Sie zum Beispiel, dass Sie ab sofort auf Reports verzichten.“ Die einhellige Meinung war, dass die Mitarbeiter das sofort ausnutzen würden. Es gab keine Bereitschaft, sich zu bewegen.

Wenn Sie aber den Weg des neuen Führens gehen wollen, stellen Sie sich auf ständiges Work in Progress ein. Neuerungen in einem Unternehmen umzusetzen braucht viel Geduld. Nicht nur, weil Sie andere bewegen müssen, sondern auch weil Sie selbst hin und wieder in alte Muster zurückfallen werden. Sie werden in vielen Situationen unsicher sein und scheitern. Auch unbedachte Momente, in denen Sie in bester Tradition der alten Managementschule des Industriezeitalters agieren, wirken bei Ihren Mitarbeitern. Aber ich will Ihnen keine Angst machen, ich will genau das Gegenteil sagen: Verzeihen Sie sich! Es zählt auch der Versuch, nicht nur das Scheitern. Neue Fertigkeiten lernt man nur durch das ständige Wiederholen. Wenn wir unsere Unternehmen von innen erneuern und agil machen wollen, dann sollten auch wir Manager uns einen Lernprozess zugestehen. Lassen Sie den Gedanken ziehen, dass Sie als Manager in einem agilen Umfeld bereits alles wissen und alles können müssen. Sobald wir unsere Einstellung und Haltung zu uns selbst als Führungskräfte ändern, wenn wir uns selbst als nichts anderes als Lernende betrachten, werden sich auch unsere Unternehmen zu Organisationen verändern, in denen nicht schadenfroh auf Fehler gezeigt wird, sondern in denen gelernt werden darf. Wenn wir uns als Manager selbst sicher führen, werden unsere Kollegen folgen. Dann entsteht Selbstorganisation.

## **Literatur**

Gloger, B.; Rösner, D.: Selbstorganisation braucht Führung. Von den einfachen Geheimnissen agilen Managements. Hanser 2014.

Blanchard, K.; Oncken, W. Jr.; Burrows, H.: Der Minuten Manager und der Klammer-Affe: Wie man lernt, sich nicht zuviel aufzuhalsen. Rororo 2002.

Lorsch, J. W.; Tierney, Th.: Aligning the Stars. How to Succeed When Professionals Drive Results. Harvard Business Review Press 2002.

Rock, D.: Quiet Leadership. Six Steps to Transforming Performance at Work. HarperBusiness 2007.

Sinek, S.: Leaders Eat Last. Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Penguin Books 2014.

## **Über den Autor**

Boris Gloger führte 2002 sein erstes Scrum-Team beim österreichischen Mobilfunkler ONE zum Erfolg. Als weltweit erster, von Ken Schwaber ausgebildeter Certified Scrum Trainer hat er wesentlich dazu beigetragen, dass sich Scrum in Europa, Südafrika und Brasilien als Standard der agilen Softwareentwicklung durchgesetzt hat. Bevor er 2008 die Boris Gloger Consulting GmbH gründete, war der Unternehmer als Business Analyst, Team-Leader, Projektmanager und Scrum Consultant für globale Unternehmen (z.B. EDS, Nokia, BenQ) tätig. Die Managementberatung Boris Gloger Consulting GmbH hat ihren Sitz in Baden-Baden und ist auf Training und Consulting für die agile Produkt- und Organisationsentwicklung mit Scrum spezialisiert.

Folgende Bücher sind von Boris Gloger erschienen:

- Selbstorganisation braucht Führung. Von den einfachen Geheimnissen agilen Managements. Hanser 2014.
- Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten. Schäffer-Poeschel 2014.
- Wie schätzt man in agilen Projekten – oder wieso Scrum-Projekte erfolgreicher sind. Hanser 2014.
- Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 4., überarbeitete Auflage, Hanser 2013.
- Der agile Festpreis. Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge. 2. Aufl., Hanser 2014.
- Erfolgreich mit Scrum: Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen. Hanser, 2011.

## **Kontaktadresse:**

Boris Gloger  
Boris Gloger Consulting  
Lichtentaler Straße 7  
D-76530 Baden-Baden

Telefon: +49 (0) 7221/39 87 37-0  
Fax: +49 (0) 7221/39 87 37-10  
E-Mail [boris.gloger@borisgloger.com](mailto:boris.gloger@borisgloger.com)  
Internet: [www.borisgloger.com](http://www.borisgloger.com)