

boris GLOGER  
dieter RÖSNER

# SELBST- ORGANISATION BRAUCHT FÜHRUNG

Die einfachen  
Geheimnisse  
agilen Managements



HANSER

## Bleiben Sie auf dem Laufenden!



Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter



[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)



**Hanser Update** ist der IT-Blog des Hanser Verlags mit Beiträgen und Praxistipps von unseren Autoren rund um die Themen Online Marketing, Webentwicklung, Programmierung, Softwareentwicklung sowie IT- und Projektmanagement. Lesen Sie mit und abonnieren Sie unsere News unter



[www.hanser-fachbuch.de/update](http://www.hanser-fachbuch.de/update)



## Stimmen zu diesem Buch

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

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

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

*Harald R. Preyer, Geschäftsführer, EUCUSA GmbH*

„Es gibt viele Bücher über Teamentwicklung, genauso wie über Scrum und Führung. In diesem Buch zeigen Boris Gloger und Dieter Rösner zum ersten Mal die Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen diesen Elementen und beleuchten die Königsklasse: selbstorganisierte Teams. Jeder, der einmal in der Praxis versucht hat, ein solches Team zu erschaffen, wird sich wiederfinden und die Hintergründe verstehen. Jeder, der ein solches Team formen möchte, findet die notwendigen Grundlagen und praktischen Tipps.“

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

Boris Gloger  
Dieter Rösner

# **Selbstorganisation braucht Führung**

Die einfachen Geheimnisse  
agilen Managements

**HANSER**

*Boris Gloger, Wien*  
Kontakt: boris.gloger@borisgloger.com

*Dieter Rösner, Feucht*  
Kontakt: dieter.roesner@borisgloger.com

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

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



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

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

© 2014 Carl Hanser Verlag München, [www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Redaktion: Dolores Omann, Wien

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Herstellung: Irene Weilhart

Layout: Manuela Treindl, Fürth

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, [www.rebranding.de](http://www.rebranding.de), München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-43828-6

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

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>Danke!</b> .....	<b>XI</b>
<b>Die Autoren</b> .....	<b>XV</b>

## **Teil I: Selbstorganisation oder die Last der Freiheit**

*von Boris Gloger* .....

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

## **Teil II: Wie funktioniert Selbstorganisation?**

*von Dieter Rösner* .....

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

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

## Teil III: Führen in agilen Organisationen

<i>von Boris Gloger</i> .....	<b>87</b>
-------------------------------	-----------

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

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

### **4 Die Kultur des Gelingens..... 145**

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

### **5 Strukturen schaffen..... 177**

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

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





# Vorwort

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Laxenburg bei Wien und Feucht im Juli 2014

*Boris Gloger und Dieter Rösner*

# Danke!

## Ein Dankeschön von Boris

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

Alles begann mit meinem Freund Dieter Rösner. Wäre er nicht gewesen, hätte ich vor 22 Jahren nicht die Welt des Trainings und der Moderation betreten. Er hat mir gezeigt, wie man moderiert und Menschen bei Lernprozessen begleitet. Jetzt hat er gemeinsam mit mir dieses Buch geschrieben. Für die vielen Gespräche, das Vertrauen und deine Zuneigung möchte ich mich ganz herzlich bei dir bedanken.

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

Für die vielen Fehler, die ich beim Führen meines eigenen Teams gemacht habe, möchte ich mich bei meinen Kolleginnen und Kollegen entschuldigen und mich gleichzeitig bei ihnen bedanken: für eure Anregungen, euer Feedback und dafür, dass ihr das, woran wir glauben, jeden Tag ein bisschen mehr Wirklichkeit werden lasst – Hélène Valadon, Kristina Klessmann, Dr. Bernd Krehoff, Stephanie Gasche, Kristina Barisic, Katja Keller, Damla Koc, Karl Bredemeyer, Christoph Bedürftig, Frank Janisch und ganz besonders Petra Oberle, die mich die letzten zehn Jahre auf meinem Weg sehr unterstützt hat. Danke an jene Menschen, die durch hervorragende Arbeit im Hintergrund unsere eigene agile Organisation erst ermöglichen: Bernadette Christ, Kristina Fierus und Karin Seyfried. Ohne euren ständigen Einsatz wäre es nicht möglich gewesen, dieses Buch zu schreiben.

Anton Jessner, dir danke ich für dein erstklassiges Feedback und deine Gedanken zu diesem Buch.

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

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

Dieses Buch ist nicht nur das Werk von Dieter und mir. Ohne ein Team, das mich während des Schreibens betreut hat, wäre es nicht möglich gewesen, dieses Buch in so kurzer Zeit fertigzustellen: Dolores Omann ist meine Editorin und erste Kritikerin. Janine Frensemeyer nimmt mir als Assistentin viel Arbeit ab und schaufelt meinen Kalender frei. Das Team des Hanser Verlags: Vielen Dank für die Unterstützung und das Vertrauen in meine Fähigkeiten als Autor! Brigitte Bauer-Schiewek, Irene Weillhart und Kristin Rothe, die sich rührend um die Produktion und Vermarktung des Buchs kümmern.

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

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

### **Ein Dankeschön von Dieter**

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

Zu Beginn danke ich vor allem meinem langjährigen Freund, Partner und Kollegen Herbert Namokel. Er hat mir vor mehr als 25 Jahren den entscheidenden Anstoß gegeben, vom Dasein als Angestellter in die oft stürmischeren Gewässer der Selbstständigkeit als Trainer, Coach und Berater zu segeln. Er hat mich an der Gründung unseres Trainings- und Beratungsunternehmens CONTRAIN GmbH beteiligt und war mein geschätzter Partner als Geschäftsführer. Vieles von dem, was meine Professionalität noch heute ausmacht, hat er mir gezeigt, vorgezeigt und mit mir gemeinsam reflektiert. Und vor allem war er mir ein Vorbild dafür, wie man als Dienstleister seine Kunden wertschätzt und sie in ihrer Selbstorganisation begleitet. Danke für die Herzlichkeit und den Humor, den ich immer sehr genossen habe.

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

Danke allen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Kunden von Boris Gloger Consulting für das Vertrauen, für die positiven Resonanzen auf meine Ideen und für die erfrischende Kooperation.

Viele wertvolle Erfahrungen, die sich in meinem Beitrag zu diesem Buch wiederfinden, sind in gemeinsamen Projekten als Berater und Trainer mit den Kollegen des CONTRAIN Teams aus Hanau entstanden. Danke dafür an Matthias Mantz, Anja Burkhard, Gudrun Kreisl, Heike Fischer, Monika Görlitz-Kajser und Thomas Eggeling.

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

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

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

Ohne Wenn und Aber gilt mein ganz besonderer Dank meiner wundervollen Frau Monika Rösner, die mich seit mehr als 40 Jahren in jeder meiner Lebens- und Arbeitsphasen unterstützt und motiviert. Und ebenso danke ich meinen beiden tollen Kindern Nina und Nico, die mir immer wieder bewusst gemacht haben, wofür es sich lohnt, mit Lust zu arbeiten.

Last but not least möchten wir beide *Ihnen*, unseren Lesern, für die großartige Unterstützung während des Schreibens danken. Es war toll, auf Facebook von euch zu lesen, dass ihr auf unser Buch gespannt seid. Es ist toll zu wissen, dass euch interessiert, was wir zu sagen haben. Danke und erzählt es weiter, wenn euch gefallen hat, was ihr gelesen habt.

Lasst uns gemeinsam einem neuen Führungsverständnis den Weg bahnen!



# Die Autoren

**Boris Gloger** führte 2002 sein erstes Scrum-Team beim österreichischen 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. Die Managementberatung Boris Gloger Consulting GmbH hat ihren Sitz in Baden-Baden und ist auf Training und Consulting für die agile Produkt- und Organisationsentwicklung mit Scrum spezialisiert.



Folgende Bücher von Boris Gloger sind im Hanser Verlag erschienen:

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

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

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



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

*Kontakt:* [dieter.roesner@borisgloger.com](mailto:dieter.roesner@borisgloger.com)





# **TEIL I:**

## **Selbstorganisation oder die Last der Freiheit**

**von Boris Gloger**



# 1

## Manager im Ausnahmezustand

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

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

In dieser schönen neuen Arbeitswelt dürfte es eigentlich keinen Grund für 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. Wieso rufen dann aber die mittleren Manager genau dieser Firmen bei uns an? Wollen sie einfach nur noch mehr Geld verdienen und noch erfolgreicher sein – noch mehr Karriere machen?

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

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.

Sieht ganz so aus, als wären wir am Ende unseres Managementlateins. Trotz all der Erfolge und Errungenschaften stellt sich die alte neue Frage: „**Wie gelingt Führung heute?**“

### **Selbstorganisation braucht Führung**

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

Die meisten Unternehmen haben sich verselbstständigt, sie sind zu Maschinen geworden und liefern – aber immer das Gleiche. Interne Prozesse werden nicht schlanker, sondern bürokratischer. Gleichzeitig verändert sich draußen der Markt. Für alle wird es spürbar anspruchsvoller: Die Kunden wollen immer schneller das Neueste und der Wettbewerbsdruck steigt. Das, was gerade noch genügte, um Kunden zufriedenzustellen, reicht bei weitem nicht mehr oder wird bald nicht mehr reichen. Dieses Gefühl kriecht wie ein Nebel unter die Haut und man versucht, sich warm anzuziehen. Die Furcht wächst, nicht mehr mithalten zu können. Und tatsächlich, einige Top-Manager beginnen, den internen Druck zu erhöhen, weil sie nach draußen schauen und bemerken: Da dreht sich was. Die Folge ist der neue und gleichzeitig alte Anspruch: Projekte sollen schneller fertig werden, schließlich besteht der Markt darauf. Das Thema heißt *Beschleunigung*.

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

Vielleicht fragen Sie sich das auch: Woran liegt es, dass Projekte einfach nicht fertig werden? Und das, obwohl Teams großzügig planen, obwohl auf die geschätzten Aufwände noch einmal ein stattlicher Puffer aufgeschlagen wird und obwohl man sich an alle Prozesse und Vorschriften hält. Immer wieder wird verschoben, ständig muss der Scope reduziert werden und gleichzeitig hat man nicht das Gefühl, dass sich die Mitarbeiter so richtig ins Zeug legen.

Und so sitzt vielen Managern die Angst im Nacken, weil sie sehen, dass ihre Teams nicht auf voller Leistung laufen. Die Erwartungen, die an sie und ihre Teams gestellt werden, werden nicht mehr erfüllt und immer länger werden die Meetings, in denen sie sich dafür rechtfertigen müssen. Wir kennen viele Unternehmen, in denen die Verantwortlichen aus Marketing oder Sales lieber mit externen Firmen arbeiten, als mit ihren eigenen Produktentwicklungsabteilungen. Nach dem Grund gefragt, heißt es dann oft: „Die liefern ja sowieso nie!“ Leider haben sie damit oft recht. Das Vertrauen in die eigene Mannschaft sinkt. Es ist nicht die Angst vor dem Jobverlust, die Manager mürbe macht. Nein, der ständige Rechtfertigungszwang belastet das Gewissen. *Warum sind Mitarbeiter nicht motiviert, sondern demotiviert und warum lehnen sie Verantwortung ab, statt sie zu übernehmen?*

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.“ Ich war vor den Kopf gestoßen. Weil ich meine Mannschaft so toll fand, war ich mit ihr eine Woche nach Mallorca gefahren. Dort wollte ich meinen Leuten die Chance geben, die Zeit so zu gestalten, wie sie es für richtig hielten. Sie sollten in ungezwungener Atmosphäre die Firma zum optimalen Arbeitsplatz für alle formen. Stattdessen hagelten Vorwürfe auf mich ein, auf die ich mir einfach keinen Reim machen konnte. Wenn es auch nicht die höchsten in der Branche waren, zahlte ich doch ziemlich gute Gehälter, bildete alle in Scrum aus und sagte ihnen ständig, 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?

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.**

## ■ 1.1 Die Dimensionen des Dilemmas

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

### 1.1.1 Die erste Dimension: die Effizienzfalle

Meine einfache Antwort: Wir haben das System zu Ende optimiert. Die genannten Probleme erscheinen in einem vollkommen anderen Licht, wenn wir die Verhältnismäßigkeiten, die Strukturen und Arbeitsbedingungen genauer betrachten.

In vielen Großunternehmen müssen die Mitarbeiter Höchstleistungen liefern. Mit weniger Personal als je zuvor werden höhere Gewinne als je zuvor erzielt. Möglich ist das häufig nur, weil

1. die eigentliche Produktion des ewig Gleichen oft in Billiglohnländern passiert und
2. die Automatisierung das ewig Gleiche wesentlich effizienter abwickelt, als es menschliche Arbeitskräfte tun könnten.

Solange sich draußen a) nichts Gravierendes verändert und es b) für den Kunden keine wirklichen Produktalternativen gibt, geht alles gut. Doch die Gewinne fließen nur so lange, wie es dem Mitbewerber nicht gelingt, das Gleiche günstiger anzubieten. Wird es aber plötzlich eng am Markt, splittert beim weiteren Optimieren das Holz. Dann dreht sich die Schraube nur noch durch – egal wie kräftig man daran dreht. Mehr vom ständig Gleichen bewirkt in jedem System eine Sättigung. Weiteres Optimieren bringt keine weiteren Gewinne. Am Ende bleibt der Kollaps.

Ich übertreibe? Nokia war einmal der weltgrößte Hersteller von Mobiltelefonen, hatte die besten Handys der Welt und die Kunden liebten die Produkte. Nokia verdrängte Siemens vom Markt, Nokias Betriebssystem war einfacher und intuitiver. Und plötzlich schickte Steve Jobs mit dem iPhone aus dem Nichts eine völlig neue Kategorie von Mobiltelefonen ins Rennen. Apple fuhr gigantische Gewinne ein und schubste Nokia vom Markt. Google, Samsung und LG liefern dazu die Generika – mit einem anderen Betriebssystem, aber mit dem gleichen Nutzen. Heute ist Nokia ein Nischenanbieter und die Mobilfunksparte gehört Microsoft.

Ich finde, die Zeichen sind deutlich genug. Organisationen stehen vor einer wirklich entscheidenden Herausforderung: Die Globalisierung bringt unzählige neue Spieler auf den Markt und Wettbewerbsvorteile schwinden schneller dahin, als man sie schaffen kann. „Commoditization“ heißt dieses Phänomen. Es passiert so schnell, dass wir beim Verschwinden von Firmen zuschauen können. Das ist früher auch passiert, aber die Schlagzahl ist heute eine andere. Das führt zu Druck und dieser Druck wird auf allen Ebenen spürbar. Die Konsequenz: Organisationen müssen schneller und flexibler reagieren können. In den Chefetagen wurde das immer verstanden, aber mit einiger Verzögerung kommt diese Einsicht nun auch im mittleren Management an.



So ganz will es das mittlere Management dennoch nicht wahrhaben. Zu einem unserer Kunden wurden wir von einem Abteilungsleiter gerufen, weil die Chefetage forderte, das Unternehmen agil zu machen. Auf die Frage, warum denn das Unternehmen agil werden solle, war seine Antwort: „Damit sich die Time-To-Market verbessert.“ Sofort fügte er aber hinzu: „Es geht derzeit nur darum, sich allmählich damit zu beschäftigen, wie wir schneller liefern können – es ist noch nicht wirklich nötig.“ Als ich fragte: „Was soll schneller geliefert werden?“, kam die Antwort: „Das gleiche System, das schon funktioniert, aber es soll flexibler werden.“

Ich bohrte nach: „Warum muss schneller geliefert werden?“ Mein Gastgeber erwiderte: „Es gibt kleinere Unternehmen, die etwas Ähnliches machen. Nischenprodukte – da können wir nicht mithalten. Aber noch ist das keine Bedrohung.“ Ob das die Manager bei Nokia auch geglaubt haben? ■

Natürlich haben die Denker der renommierten Wirtschaftsschulen dieser Welt eine Antwort darauf: Unternehmen müssten noch schneller darin werden, ihre Mitarbeiter umzuschichten. Sie müssten sich darauf einstellen, Lieferantenbeziehungen, neue Technologien und neue Mitarbeiter schnell zu integrieren und wieder entlassen zu können – die Firma müsse sich permanent verändern und wandeln. Es gibt Ideen zu lose gekoppelten Netzwerken und zu Organisationen, die mit einer Armee aus Freiberuflern immer so viele Leute haben, wie sie gerade brauchen. Das Bild dazu ist die vollkommen als Projekt gemanagte Organisation, die flexibel Wissensarbeiter dann einsetzt, wenn sie gebraucht werden. Warum? Weil das aktuelle Geflecht aus Wissensarbeitern, intern wie extern, niemals ständig passend auf die Anforderungen des Markts reagieren kann.

Diese Denkweise ist folgerichtig, wenn wir im industriellen Paradigma bleiben, das uns Alfred P. Sloan und Frederick Taylor hinterlassen haben: Nur Firmen, die auf Volllast laufen, produzieren profitabel. Dieses Mantra mussten wir uns 80 Jahre anhören. Dank Toyota haben Organisationen dann noch gelernt, wie sie sich ver-leanen und mager hungern müssen, um noch profitabler zu sein. Sie haben sowohl ihre internen als auch externen Abläufe so optimiert, dass alles Just-in-Time funktioniert. Sie waren dabei so extrem konsequent, dass jede Form von Speck eliminiert wurde. Sogar ihre Lieferantennetzwerke wurden auf Teufel komm raus optimiert. Jeder liefert so günstig und effizient wie möglich. Die Folge: Abhängigkeiten vom Dienstleister, die nahe am Ausgeliefertsein sind. Zusätzlich reicht auch noch die Hand des Gesetzgebers bis in die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten hinein. Es sind lauter logische Ideen, die aber ein starres System erzeugen, das bestens funktioniert, solange es keine Änderungen gibt. In diesen Geflechten, in diesen Ökosystemen, sitzen Firmen aber genau dann in der Falle, wenn ein anderes Ökosystem ein neues, besseres Produkt anbieten kann. Sehen wir der Tatsache ins Auge: Organisationen sind optimal aufgestellt für das, was sie gerade tun – aber nicht für das, was sie morgen tun sollen.

Meistens sickert diese Nachricht, wenn die Gewinne geringer werden. Wird dem mittleren Management langsam bewusst, dass dieses Netz angegriffen wird, werden aber die immer gleichen Methoden herangezogen: Die Kosten sollen noch weiter gesenkt werden, die Prozesse noch straffer gezogen und noch mehr geleistet werden. Doch die alten Muster sind falsch! Der Reflex des antrainierten und automatisierten Verhaltens ist nur in Situationen richtig, die sich wiederholen. Wenn vor mir der Löwe steht: erst schießen, dann denken. Reflexe sind geeignet, das eigene Leben zu verlängern und daher in bekannten Situationen adäquat. Doch wenn man sich in einer neuen, noch nie dagewesenen Lage befindet, sollte man diese Reflexe ausschalten und durch Bedachtsamkeit und Neuorientierung ersetzen, Panik durch kühle Überlegung, Reaktionsmuster durch das Vertrauen auf den eigenen Verstand und die eigene Intuition.

Wie kommt man raus aus der Effizienzfalle? Für den Ausweg müssten Manager verstehen: Kosten reduzieren, noch mehr sparen, noch schneller werden, erzeugt keinen Durchbruch. Durch Effizienz alleine entsteht weder ein neues Produkt noch ein neues Managementsystem.



Erst die Überlegung, was eine Organisation wirklich braucht, was der gegenwärtige Trend am Markt ist, welche Bedürfnisse der Kunde hat und was zwar in der Vergangenheit erfolgreich war, es aber in Zukunft nicht mehr sein wird – das erzeugt die Chance auf Veränderung.

Dieses Denken braucht eine interne Kultur, die ständig wachsam ist. Einen Manager, der die Entwicklungen im Auge behalten kann, statt weiter die Effizienz zu optimieren. Er muss neue Strukturen erschaffen, die

1. den **Trend** ins Unternehmen holen und die Mitarbeiter immer wieder über die Vorgänge in der Umwelt informieren.
2. **Anreizsysteme** bereitstellen, in denen Mitarbeiter dafür belohnt werden, wenn sie sich mit dem Geschehen am Markt beschäftigen. Ich werde später zeigen, dass es im Grunde nicht um „Anreizsysteme“, sondern um *Anerkennungssysteme* gehen sollte.
3. **Dringlichkeit** spürbar werden lassen.

Lounge-ähnliche Arbeitsplätze erzeugen das Gegenteil: Bequemlichkeit und das Gefühl von Sättigung und Wohlstand. Dermaßen eingelullt sieht niemand die Notwendigkeit, kreativ werden zu müssen. Überbequeme Arbeitsplätze schaffen eine Versorgungsmentalität.<sup>1</sup>

Das soll nicht heißen, dass wir die Arbeitsschutzbestimmungen oder die Errungenschaften der Gewerkschaften nach unten nivellieren und ignorieren müssen. Angenehme Arbeitsbedingungen sind hilfreich, auch fürs Denken. Aber wie kommen wir dann aus dem Paradoxon heraus? Wie schaffen wir eine Organisation, die flexibel auf den Markt reagiert und ihn sich selbst ständig neu erschafft, weil das Alte vom Wettbewerb sofort kopiert und manchmal besser gemacht wird? Wie gelingt es, dass sich Mitarbeiter nach außen statt nach innen orientieren? Wie schaffen wir es, dass Mitarbeiter diese Herausforderungen als Chance und nicht als Belastung empfinden?

All das sind Fragen, die wir in diesem Buch zu beantworten versuchen. Doch zunächst sehen wir uns die weiteren Dimensionen des Dilemmas an.

## 1.1.2 Die zweite Dimension: Engagement

Möglicherweise teilen Sie unsere Beobachtung, dass viele Mitarbeiter ihre Ideen und Kenntnisse an der Eingangstür abgeben. In der Softwareentwicklung ist es am deutlichsten zu sehen: Viele Software-Ingenieure arbeiten ihre acht Stunden in der Firma ab, erfüllen gezwungenermaßen ihren Job, sind davon aber nicht erfüllt und toben sich daher am Abend beim Schreiben eigener Software oder in einem Open-Source-Projekt aus. In ihrer Freizeit scheinen sie alles zu bekommen, was ihnen wichtig ist:

1. Eine sinnvolle Aufgabe;
2. die Chance, arbeiten zu können, wann und wie viel sie wollen und
3. die Anerkennung der Community.

---

<sup>1</sup> Damit meine ich nicht, dass Angst geschürt werden soll. Sich einer Situation bewusst zu sein und ein Risiko einschätzen zu können, braucht wache Sinne, nicht aber Angst.

Dieser sogenannte „Cognitive Surplus“ (Al-Ani 2013) fließt nicht dem Unternehmen zu, in dem diese Software-Ingenieure arbeiten, sondern er wird an anderer Stelle eingebracht. Das lässt sich so ähnlich auch in anderen Bereichen beobachten: Mein Suchmaschinenoptimierer arbeitet in seiner Freizeit für seine eigenen Kunden, obwohl er bei einer Marketing-Agentur arbeitet. Er bietet einen Service an, den er im Grunde auch für seine Firma anbieten könnte. Menschen recherchieren, schreiben und editieren stundenlang Texte für Wikipedia. Tausende Stunden unbezahlter Arbeit, nur um den eigenen Kopf zu benutzen, der offenbar nicht völlig ausgelastet ist. Die Menschen können in diesen Stunden etwas beitragen, was sie in ihren Jobs offenbar nicht beitragen können. Auch in meinem Unternehmen machen Kollegen neben ihrem Job noch andere Dinge. Das ist ja auch vollkommen in Ordnung, nicht jedes Interesse lässt sich im Job selbst erledigen.

Ich begann mit meinen Kolleginnen und Kollegen darüber zu reden, wie wir Bedingungen schaffen können, um diesen Impuls zu nutzen. Menschen werden nur gut in dem, was sie gerne tun. Und sie werden auf lange Sicht nur tun, was sie gerne tun. Gerne tun Menschen aber nur das, worin sie für sich eine innere Befriedigung finden. Gelingt es mir als Führungskraft nicht, diese Bedingungen herzustellen, gehen sie im schlimmsten Fall in die innere Kündigung, nutzen ihr Potenzial im besten Fall an anderer Stelle oder werden krank. In all diesen Fällen ist für niemanden das Optimum erreicht.

Warum muss ich als Unternehmer so denken? Aus reiner Menschenfreundlichkeit? Wenn ich schwarzweiß argumentieren würde, könnte ich sagen: „Naja, ich habe sie ausgebildet, das war teuer. Jetzt sind sie ein echter Asset für die Firma. Diese Investition muss geschützt werden.“ Ja, da ist etwas Wahres dran. Unternehmen brauchen die Kreativität ihrer Mitarbeiter, um am Markt bestehen zu können. Wenn sie ihre Kreativität nicht einbringen dürfen oder können, verlieren wir den Return on Assets an die Freizeit und manchmal entstehen dabei sogar Konkurrenzprodukte.



Es ist eine ernsthafte Bedrohung: Ausgebildet und bezahlt wurde und wird der Mitarbeiter von der Firma, in der er angestellt ist. Ayad Al-Ani ist der Meinung, dass Unternehmen in Zukunft ihre Projekte im Crowdsourcing-Modus abwickeln werden, in einem Netzwerk aus echten oder gezwungenermaßen Selbstständigen. Schon heute werde das zum Beispiel bei Procter & Gamble, Coca-Cola und einigen IT-Firmen so gehandhabt. Weil sie im normalen Arbeitsalltag nicht mehr an die Kreativität ihrer Mitarbeiter kommen, zapfen sie diese eben in der Freizeit an. Laut Al-Ani würden die Menschen ihre eigenen CEOs werden (müssen). Auf die Frage, wer dann noch in den Unternehmen den Nachwuchs ausbilden würde, antwortet Al-Ani: *„Die meisten Unternehmen können und wollen immer weniger langfristig Verantwortung für die Menschen übernehmen. Wenn ich mein eigener CEO bin, muss ich auch für meine Ausbildung sorgen.“* (Hergert 2014)

Ich bezweifle, dass es auf diese Weise wirklich funktionieren wird. Unternehmen wären dann darauf angewiesen, das zu produzieren, was die Crowd hergibt. Innovation wäre dem Zufall überlassen, wenn sich eben die passenden Ideen aggregieren lassen, und Unternehmen könnten nur schwer einen eigenen Kurs fahren. Ich bin skeptisch, ob sich mit solchen „Pop-up-Mitarbeitern“ ein eigener Stil, geschweige denn eine eigene Kultur und Identität aufbauen lässt.

Halten wir an dieser Stelle fest: Die Mitarbeiter, deren Potenzial die Organisation dringend benötigt, setzen ihre Energie außerhalb der Organisation ein. Warum tun sie das? Die Antwort liegt auf der Hand: Weil wir als Manager scheinbar keine Bedingungen schaffen, in denen sich Mitarbeiter mit demselben Engagement und derselben Kreativität einbringen können und wollen. *Die Kreativität ist es aber, die wir von einem Wissensmitarbeiter – einem Ingenieur, einem Designer oder einem Softwareentwickler – wollen.* Stattdessen bekommen wir gelangweilte Mitarbeiter, die möglicherweise ihren Job verrichten, aber ihre eigentliche Leistungsfähigkeit nach Feierabend zeigen.

Sie werden jetzt vielleicht entgegenhalten: „Moment, sollen wir den Mitarbeiter über seine Arbeitszeit hinaus ausbeuten?“ So könnte man ja meine Schwarz-Weiß-Malerei verstehen. Nein, wir sollen sie natürlich nicht ausbeuten oder dazu zwingen, nur mehr im Rahmen ihres Angestelltenverhältnisses kreativ zu sein. Doch wir brauchen ihre Ideen für unsere Unternehmen. Es geht ganz und gar nicht um den Profit oder das eingesetzte Kapital. Vielmehr geht es darum, uns alle – Mitarbeiter, Management und Unternehmen – gesund zu halten!

1. Arbeit macht einen großen Teil unseres Lebens aus. Es gibt sogar Studien darüber, dass Langzeitarbeitslose ihr Selbstvertrauen verlieren, weil sie sich nicht gebraucht fühlen. Arbeit ist für Menschen, zumindest in unserer Gesellschaft, wichtig, um gesund zu bleiben. Sollten wir uns dann nicht auch in unseren Jobs gewissermaßen gesund arbeiten? Sollten wir Arbeit nicht als lustvoll empfinden und uns dabei entfalten und selbst verwirklichen können? Ich denke schon. Wenn Menschen aber bereits innerlich gekündigt haben, also viele Stunden ihres Lebens sinnentleert und in größter Unzufriedenheit erleben, so ist das sich Ausleben in der Freizeit doch nichts weiter als ein Schutzmechanismus, um gesund zu bleiben. So ähnlich wie die Tatsache, dass wir viele Stunden unserer Freizeit in Fitnessstudios oder beim Joggen durch den Park verbringen, weil wir durch das ständige Sitzen und falsche Essen unserer Gesundheit schaden. **Arbeit soll lustvoll sein, Freude bereiten und damit sowohl den Einzelnen als auch das Unternehmen weiterbringen.** Die Arbeit sollte kein notwendiges Übel sein, sondern etwas, das der Einzelne im Idealfall liebt und als lustvoll erlebt. Etwa, wofür er genug Geld bekommt, um sein Leben erfolgreich bestreiten zu können. Wenn sich der Einzelne einbringen will und kann, wird daraus ein Miteinander für die Gemeinschaft der Firma.
2. Wenn diese Voraussetzung gegeben ist, wird der eigentliche Unternehmenszweck – die Problemlösung für den Kunden mit Hilfe der Kreativität der Mitarbeiter – für alle auch finanziell belohnt. Von Luft, Liebe und gutem Willen allein kann niemand leben. Es ist also ein Perpetuum mobile: Die Mitarbeiter eines Unternehmens schaffen aus sich heraus die Bedingungen, die wiederum dazu führen, dass sie bleiben können.

### 1.1.3 Die dritte Dimension: die demografische Struktur

Organisationen stehen vor einem entscheidendem Umbruch: Sie überaltern. Zahlenmäßig sind die jüngeren Mitarbeiter, die bereits in der vernetzten Welt aufgewachsen sind, noch unterlegen. Aus ihren Schul- und Unitagen haben die Vertreter der „Generation Y“ Freunde auf der ganzen Welt, twittern, whats appen und facebooken ist für sie selbstverständlich. Sie haben zwar neue Ideen und wollen anders arbeiten, aber gegen den Einfluss der alten Hasen, die Baby Boomer, haben sie noch keine Chance. Sie sind schlicht zu wenige und stehen

noch nicht auf den hierarchischen Stufen, von denen aus sie etwas fundamental verändern könnten. Gegen die Mentalität der „Generation Me“<sup>2</sup> können sie noch nicht wirklich angehen. War das früher denn anders? Ich denke schon, denn die Baby Boomer waren bei gleichzeitigem Firmenwachstum den damaligen alten Hasen zahlenmäßig weit überlegen und haben die Kultur der meisten Unternehmen in den 1990ern zu unternehmerischen Versorgungsanstalten verändert – wie es Simon Sinek in „Leaders Eat Last“ darstellt (Sinek 2014). In den meisten Unternehmen unterstützen die bestehenden Strukturen derzeit noch die alternden Baby Boomer in ihren Machtpositionen. Neue und kreative Impulse werden unter anderem deshalb nicht zugelassen, weil die Älteren die Möglichkeiten nicht verstehen, die im Befähigen der Mitarbeiter zur Eigenverantwortung und des miteinander Arbeitens stecken – sie empfinden es als Bedrohung ihrer Pfründe. Natürlich geraten damit auch die erarbeiteten Privilegien auf den Prüfstand. Gerade in Firmen, in denen agile Formen des Projektmanagements und der Produktentwicklung eingeführt werden sollen, ist der Widerstand des mittleren Managements groß. Denn diese Form der Arbeit stellt vollkommen neue Anforderungen an die Manager, denen sie nicht gewachsen sind und die ihre Machtpositionen angreifen.

Das Killerargument lautet dann meistens: „Die Neuen sollen erst einmal lernen, wie das Leben so ist.“ Die Trendexpertin Birgit Gebhardt stellte in einem Vortrag zum Thema „Drei Generationen im Büro – Konflikte, Vorurteile, Chancen“ fest, dass die junge, medienaffine Generation bereits die soziale Vernetzung praktiziert, die der Forderung der Unternehmen nach Informationstransparenz und Wissenswettbewerb entspricht. Diese Generation pralle aber auf zwei Generationen, die noch im Modus der Industrialisierung ausgebildet und unter starkem Wettbewerbsdruck am Arbeitsplatz sozialisiert wurden.<sup>3</sup> Sie äußerte die Befürchtung, dass die älteren Generationen erst die Unternehmen verlassen müssen, damit sich das neue Denken, die neuen Formen des Arbeitens durchsetzen können. Als Manager der Generation Me stehen wir nun vor dem Dilemma, dass wir selbst oft gar nicht wissen, wie man diese neuen Impulse und das Potenzial dieser Generation nutzt. Flexible Organisationsformen, Firmen-Wikis oder Chatsysteme werden oft vom Management gar nicht zugelassen, weil sie gegen Richtlinien verstoßen könnten oder es Sicherheits- und Produktivitätsbedenken gibt. Doch die Überalterung hat noch eine weitere Dimension: Vor allem Großunternehmen werden in den nächsten Jahren viele ältere Mitarbeiter an den Ruhestand verlieren. Am anderen Ende fehlen die jungen Menschen, die nachrücken könnten. Es besteht die Gefahr, dass die wenigen Neuen ihre Jobs als Systemerhalter verrichten, wenn das einzig halbwegs Reizvolle an diesen Jobs das Gehalt bleibt und sich sonst nichts Grundlegendes ändert. Nur, wie verteilen wir die viele Arbeit auf immer weniger Köpfe? Noch mehr Automatisierung, noch effizientere IT-Systeme? Sicher eine Möglichkeit, aber dann tauschen wir wieder Kreativität gegen stupides Abarbeiten von Prozessen. Wenn es nur darum geht, die gleiche Arbeit effizienter zu machen, wird es wieder darauf hinauslaufen, dass wir mit den alten Mustern der Kostenoptimierung jede Form von kreativer Begeisterung im Keim ersticken.

Der Weg, der aus dem Dilemma hinausführt, kann nur quer dazu verlaufen. Das System mit den alten Methoden bei gleichzeitig weniger Kollegen weiterlaufen zu lassen, hat an irgendeinem Punkt seine Grenze. Das wissen wir aus der Sättigungskurve aller biologischen Systeme. Wenn wir die Kontexte, die Art der Arbeit, nicht ändern, werden wir auf keine neuen

<sup>2</sup> In den USA Synonym für die Baby Boomer, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden. In Deutschland meint man damit die zwischen 1955 und 1969 Geborenen.

<sup>3</sup> Birgit Gebhardt auf dem DNA Smart Afternoon am 3.10.2013 in Wien: Drei Generationen im Office – Konflikte, Vorurteile, Chancen.