

# 1 Grundlagen selbstorganisierter Teams

»Wissensarbeiter müssen sich selber managen. Sie brauchen Autonomie«, proklamiert Peter Drucker in seinen *Management Challenges for the 21st Century* [Drucker 1999, S. 123]. Diese programmatische Ansage steht im Einklang mit der agilen Idee, dass Teams selbst festlegen, wie sie ihre Arbeit erledigen, statt von einem Außenstehenden gesteuert zu werden. Aber was sind selbstorganisierte Teams? Was ist überhaupt Selbstorganisation? Und was macht eine Gruppe von Leuten zu einem Team?

## 1.1 Was sind selbstorganisierte Teams?

Lassen Sie mich diese Frage von hinten aufrollen: Was sind Teams? Bei genauerer Betrachtung ist die Antwort alles andere als klar. Der Begriff ähnelt einem Rorschachtest, in den alle ihre eigenen Vorstellungen hineinprojizieren. Jeder scheint darunter etwas anderes zu verstehen: Menschen, die miteinander im selben Büro arbeiten, Experten, die sich in bestimmten Meetings treffen, Mitarbeiter, die demselben Vorgesetzten zugeordnet sind, oder eine Gruppe, die bestimmte Interessen teilt.

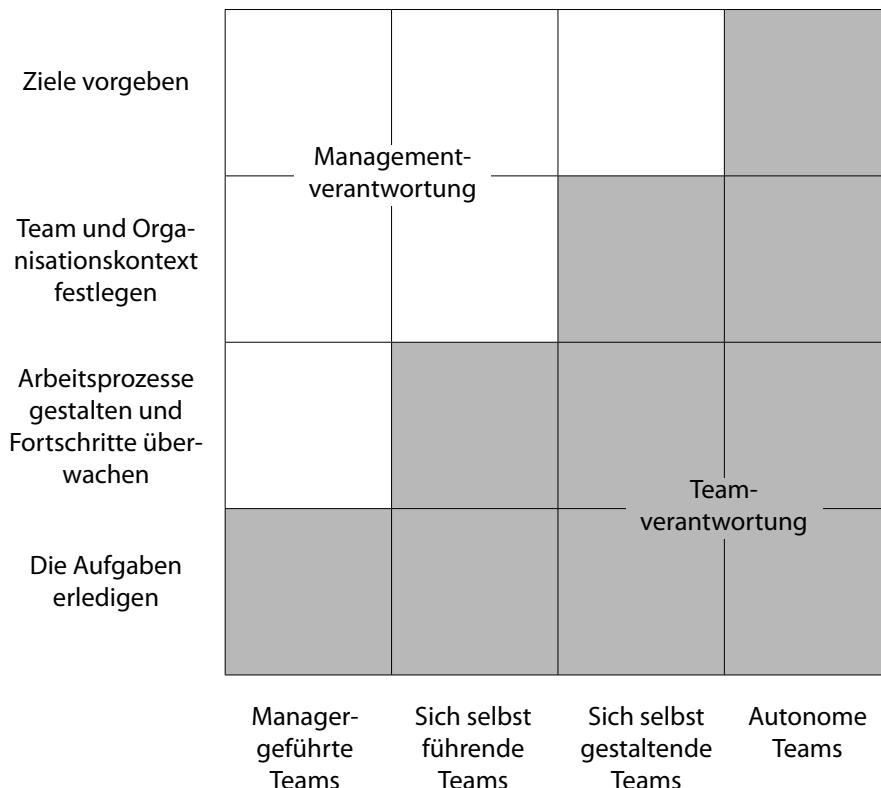
In vielen Fällen werden Teams mit Arbeitsgruppen verwechselt. Während Letztere aus Leuten bestehen, die zwar miteinander arbeiten, zeichnen sich Teams durch eine herausfordernde Mission aus, die nur gemeinsam erfüllt werden kann. Solche Teams finden sich sowohl in der Entwicklung komplexer Produkte (von Software bis Flugzeugbau) als auch im Dienstleistungsbereich (von Jugendbetreuung bis Gesundheitsvorsorge). Damit diese Teams gut miteinander arbeiten können, gibt es einerseits klare Rahmenbedingungen und andererseits die Freiheit, sich innerhalb dieses Rahmens nach eigenem Ermessen zu organisieren. Eine gewisse Stabilität der Mission und der Teamzusammensetzung hilft bei der Entwicklung der vorhandenen Potenziale.

Den aktuellen Status des Teams kann man wiederum anhand folgender Kernfunktionen bestimmen:

- Wer gibt dem Team eine Richtung vor, d.h. legt die unternehmerischen Ziele und die spezielle Mission fest, die den unterschiedlichen Aufgaben einen einheitlichen Fokus geben?

- Wer klärt den Kontext, setzt das Team zusammen und legt Unterstützungsmaßnahmen fest, d.h. klärt Informationsflüsse, definiert Entscheidungsprozesse, stellt die notwendigen Ressourcen für eine professionelle Aufgabenerfüllung sicher?
- Wer bestimmt und überwacht die Arbeitsprozesse, d.h. sammelt und interpretiert relevante Daten, bestärkt Positives und nimmt notwendige Verbesserungsmaßnahmen vor?
- Wer führt die jeweilige Arbeit aus, d.h. bringt die notwendige Energie auf, um die anstehenden Aufgaben vereinbarungsgemäß zu erledigen?

In seiner Autoritätsmatrix ordnet der amerikanische Teamexperte J. Richard Hackman die Verantwortung für diese Kernfunktionen entweder dem Management oder dem Team zu [Hackman 2002]. Daraus ergeben sich vier Organisationsvarianten (siehe Abb. 1-1).



**Abb. 1-1** Hackmans Autoritätsmatrix

Hackmans Matrix verdeutlicht, dass die Welt nicht nur schwarz-weiß ist. Vielmehr gibt es ein Kontinuum von Fremd- und Selbstorganisation, das zweifellos

auch anders geordnet werden könnte. Hackmans vier Varianten bieten dennoch einen konstruktiven Ansatzpunkt für eine produktive Unterscheidung in folgende Arten von Teams:

- **Managergeführte Teams**, in denen die Teammitglieder nur Autorität über die Aufgabenerledigung haben, während das Management sowohl die Ziele und Rahmenbedingungen vorgibt als auch die Arbeitsprozesse und -fortschritte kontrolliert. Aus meiner Sicht entspricht dies dem Modell vieler Expertengruppen in funktionalen Organisationen sowie dem traditionellen Projektmanagementansatz.
- **Sich selbst führende Teams**, die den Teammitgliedern die Verantwortung für die Ausführung und für die prozessuale Steuerung übertragen. Innerhalb der IT verfolgen viele Scrum- und Kanban-Teams diesen Ansatz, sei es nun auf Team- oder Wertstromebene.
- **Sich selbst gestaltende Teams**, die auch über ihre eigene Zusammensetzung und andere wesentliche Rahmenbedingungen bestimmen. Viele Teams in selbstorganisierten Unternehmen sind in dieser Position [Kaltenecker 2017].
- **Autonome Teams**, die für alle Funktionsbereiche verantwortlich sind – wie dies etwa Vorstandsteams, Interessenvertretungen oder Start-ups tun.

### 1.1.1 Gesetze der Selbstorganisation

Trotz dieser strukturellen Unterschiede haben selbstorganisierte Teams einiges gemeinsam. Aus systemischer Sicht weisen sie charakteristische Eigenschaften auf [Heylighen 2001]. Sie folgen Strukturen, die aus lokaler Interaktion entstehen, und basieren auf verteilter statt zentralisierter Kontrolle. Diese Interaktion wird von positivem wie negativem Feedback geprägt. Dadurch können sich diese Systeme kontinuierlich an ihre Umwelt anpassen und sind dabei bemerkenswert widerstandsfähig.

#### Was heißt hier systemisch?

»Systeme kann man nicht küssen«, pointiert der deutsche Organisationstheoretiker Fritz B. Simon [Simon 1997, S. 14]. »Die Systemtheorie lässt sich auch nicht küssen«, spitzte eine Beratungskollegin zu, »sie lässt sich nicht einmal verstehen!« Die kollegiale Polemik ist nicht von der Hand zu weisen. Systemtheorie wirkt sperrig, akademisch, fern der konkreten Praxis. Dennoch halte ich sie für wertvoll, wenn es um ein angemessenes Verständnis selbstorganisierter Teams geht. Im Schnelldurchlauf definiert, sind diese Teams →

- **komplex**, weil sie aus verschiedenen, vielfältig vernetzten und nicht kausal miteinander verbundenen Variablen bestehen;
- **kontingent**, weil jede Organisation eine strukturierte Kombination solcher Variablen darstellt, diese Strukturen aber auch ganz anders aussehen könnten;
- **konfliktreich**, weil es immer darum geht, bestimmte Möglichkeiten zu realisieren und andere zu vernachlässigen.

Alle drei Begriffe ziehen sich, wie das Systemdenken insgesamt, als rote Fäden durch dieses Buch.

Ausgehend vom kybernetischen Prinzip dynamischer Systeme zeigt Heylighen, dass Selbstorganisation gleichsam der natürliche Weg ist, auf dem globale Ordnung entsteht. Sie entsteht nämlich durch die lokalen Interaktionen zwischen den einzelnen Komponenten eines ursprünglich ungeordneten Systems. Deswegen muss Selbstorganisation als die Regel und nicht als die Ausnahme systemischen Verhaltens betrachtet werden [Heylighen 2001].

Selbstorganisation ist ein Gesetz, das auf viele verschiedene Systeme anwendbar ist. Es gibt eine breite Palette von Beispielen aus der Neurowissenschaft, Physik oder Biologie:

- Das Gehirn mit all seinen verbundenen Neuronen, die ohne zentrale Kontrolle funktionieren.
- Pflanzen wie etwa Espenhaine, die größten lebenden Organismen der Welt, bei denen alle Bäume miteinander verwurzelt sind.
- Vogelschwärme, Schafherden oder Wildpferde, die sich so synchron bewegen, als wären sie ein einziges Tier.
- Ameisen, die aus scheinbar zufälligen Bewegungen ein raffiniertes System der Futtersuche entwickeln.

Welche Schlüsse können wir aus diesen Beispielen ziehen? Wie lässt sich das Verhältnis von Chaos und Ordnung in die Geschäftswelt übersetzen? Und was bedeuten die Systemgesetze für selbstorganisierte IT-Teams?

Zuallererst erinnern uns diese Gesetze daran, dass selbstorganisierte Teams nicht über Nacht entstehen. Weder ist Selbstorganisation etwas, das einmal passt und dann gewissermaßen fertig ist, noch verbleibt ein Team auf ewig im selben Status. Tatsächlich ist der Selbstorganisationsprozess niemals abgeschlossen. Teams müssen sich in Reaktion auf veränderte Anforderungen wiederholt neu aufstellen. Sie müssen rasch auf gewandelte Kontexte reagieren und ihre Agilität laufend unter Beweis stellen.

### **Selbstversorgung im Tierreich**

Ameisen beeindrucken nicht nur durch ihre spektakulären Bauten, sondern auch durch ihr Komplexitätsmanagement. Eine einzelne Ameise mag ja nicht besonders schlau sein. Im Kollektiv legen Ameisen jedoch eine beeindruckende Intelligenz an den Tag – wie das System ihrer Futtersuche eindrucksvoll unter Beweis stellt. Gemeinsam spüren sie nämlich in kürzester Zeit neue Nahrungsquellen auf und wissen auch, wie sie ihre Beute auf schnellstem Weg in den Bau bringen.

Wie schaffen das die Ameisen? Sie schaffen es durch die Fähigkeit, in selbstorganisierter Form Ordnung aus dem Chaos zu kreieren. Zunächst durchstreifen Späherameisen völlig ungerichtet die Gegend rund um die Kolonie. Bleibt ihre Suche erfolglos, kehren sie unverrichteter Dinge ins Nest zurück. Wenn sie jedoch auf eine mögliche Futterquelle stoßen, dann nehmen sie ein kleines Stück der Nahrung mit und hinterlassen dabei mittels eines speziellen Pheromons eine schwache Duftspur. Auf diese Weise kommt dann allmählich Ordnung ins Chaos. Obwohl zunächst noch viele Ameisen herumirren, konzentrieren sich nach und nach immer mehr Duftstoffe auf dem kürzesten Weg zum Futter – und führen eine rasch wachsende Anzahl an Ameisen an die richtige Stelle [Der Standard 2014].

Selbstorganisation spielt jedoch nicht allein auf Teamebene eine Rolle. Darüber hinaus muss sich auch jedes einzelne Teammitglied selbst so organisieren, dass es zum Teamerfolg beitragen kann. Und die Teammitglieder müssen sich wiederum untereinander koordinieren, um die einzelnen Beiträge optimal abzustimmen – wofür in der Lean- und agilen Entwicklungswelt regelmäßige Meetings wie Stand-ups, Produktpräsentationen oder Retrospektiven genutzt werden.

Ein weiteres Charakteristikum selbstorganisierter Teams ist die Balance zwischen Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit. Paradoxalement müssen Teammitglieder ausreichend Gemeinsamkeiten haben, damit sie ihre persönlichen wie fachlichen Differenzen produktiv machen können. Wie der deutsche Systemdenker Diether Gebert in seiner Studie zu innovativen Teams gezeigt hat, müssen die Teammitglieder einander ein gewisses Grundvertrauen entgegenbringen [Gebert 2004]. Ohne einen Vorschuss an Respekt und Akzeptanz können sie weder ihre individuellen Hintergründe erforschen noch die gemeinsamen Arbeitsprozesse definieren. Später sind laut Gebert vor allem eine angemessene Balance von Anerkennung und Belohnung sowie ein fairer Umgang wesentlich. Respektlosigkeit schadet der Teamarbeit ebenso wie das Trittbrettfahren auf Kosten von anderen.

### Selbstversorgung in der Gesellschaft

Wem die Geschichte über die Futtersuche der Ameisen zu tierisch ist, der muss in Sachen Selbstorganisation nicht lange suchen. Es ist ein Leichtes, auch im Sozialen fündig zu werden – etwa bei Hausbesetzern. Eines der eindrucksvollsten Beispiele gesellschaftlicher Selbstversorgung führt der »Torre de David« in Caracas vor Augen. Denn die Wohnungsnot in der Hauptstadt Venezuelas bewog über 1.000 Familien aus den umliegenden Armenvierteln in ein nie fertiggestelltes 190 Meter hohes Finanz- und Bürogebäude einzuziehen.

Aberseits all der Mythen, die sich um den anarchischen Wolkenkratzer ranken, wird die Kraft der Selbstorganisation durch viele Fakten belegt: beispielsweise durch ein Mopedtaxi, das den fehlenden Lift ersetzt und die Bewohner immerhin bis ins zehnte der 28 bewohnten Stockwerke bringt; durch die Wasser- und Stromversorgung, die allen Familien für wenig Geld zur Verfügung steht; durch einen Lebensmittelladen, einen Friseur und sogar einen Zahnarzt, die sich im Torre angesiedelt haben; oder durch eine gemeinsam vereinbarte Hausordnung [Brillembourg & Klumpner 2012].

Es liegt auf der Hand, dass sich selbstorganisierte Teams gut einspielen müssen, um ihr Potenzial entfalten zu können. Was Russell Ackoff über Systeme im Allgemeinen sagt, gilt ebenso für jedes einzelne Team: Seine Leistung ergibt sich nicht aus der Summe seiner Teile, d.h. aus den addierten Einzelleistungen jedes Teammitglieds – es ist das Produkt der Interaktionen aller Teammitglieder [Ackoff 1994]. Selbstorganisation bedeutet indes nicht, dass die Teammitglieder alles selbst entscheiden können. Selbstorganisierte Teams bewegen sich weder im luftleeren noch im unbegrenzten Raum. Im Gegenteil, Selbstorganisation braucht klare Rahmenbedingungen, um sich gut entwickeln zu können.

#### 1.1.2 Das C/D/E-Modell

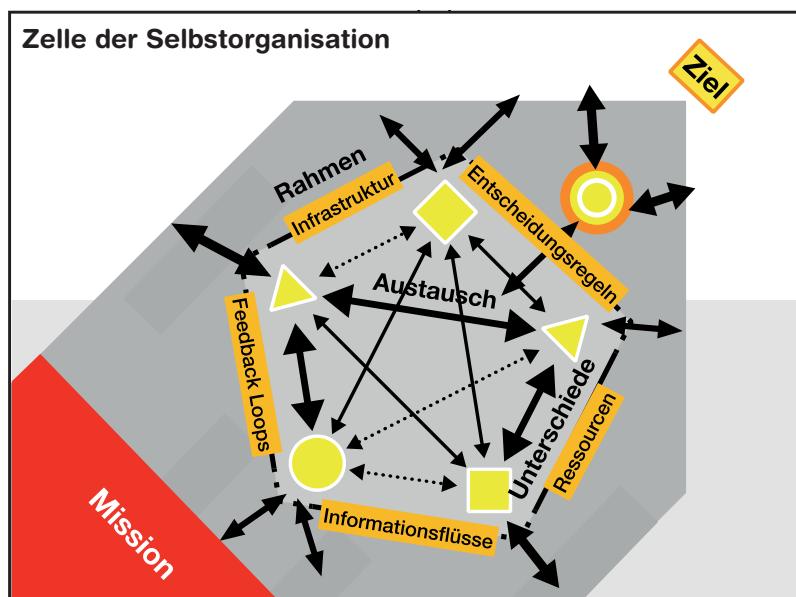
In ihrer Dissertation *Conditions for Self-Organizing in Human Systems* nennt Glenda Eoyang drei Voraussetzungen, damit Selbstorganisation zu kohärenten Mustern führt [Eoyang 2002]:

1. **Eine Grenze**, die das System umfasst und seine Identität definiert (im Original C für containing boundary). Einfach gesagt gibt es kein klares »Selbst« ohne eine definitive Abgrenzung von »Anderen«. In Unternehmen erfolgt diese Abgrenzung beispielsweise durch richtungsweisende Missionen, explizite Regeln oder eindeutige Entscheidungsrichtlinien.
2. **Unterschiede** hinsichtlich Wissen, Erfahrung, Ausbildung, Alter, Geschlecht oder kulturellem Hintergrund (im Original D für differences). Eingespielte Teams wissen, wie sie ihre Diversität am besten einsetzen.
3. **Ein offener Austausch** sowohl innerhalb des Teams als auch im Wechselspiel mit dem Umfeld (im Original E für exchange).

Jedes Element des C/D/E-Modells ist von einem unterstützenden Organisationskontext abhängig. Dieser Kontext gleicht dem, was jede Pflanze braucht, um gedeihen und Früchte tragen zu können: fruchtbare Erde, sauberes Wasser, gute Luft und ausreichend Licht. Auf unternehmerische Zusammenhänge übertragen sorgen insbesondere folgende Dinge für gutes Wachstum:

- **Information**, die Teams für die Planung und Ausführung ihrer Arbeit brauchen;
- **Infrastruktur**, im Sinne von angemessenen Arbeitsräumen, um die Teams immer noch kämpfen müssen, aber auch im Sinne von Technik und Geld;
- **Entscheidungsregeln** im Sinne von Gestaltungsspielräumen und Kompetenzen;
- **Koordination und Feedback** im Sinne laufender Abstimmungspunkte und Rückmeldungen;
- **Aus- und Weiterbildung**, im Sinne von Training, Coaching oder kollegialer Beratung;
- **Belohnung**, im Sinne einer ökonomischen wie symbolischen Anerkennung guter Teamarbeit.

Eoyangs Modell von Selbstorganisation aufgreifend können wir nun ein einfaches Bild vom Zusammenspiel von Container, Difference und Exchange zeichnen.



**Abb. 1-2** Erweitertes C/D/E-Modell

Abbildung 1-2 zeigt fünf durch unterschiedliche Pfeile verbundene Kreis-, Dreieck- und Viereckformen im Zentrum. Diese Formen repräsentieren die Unterschiede, die die einzelnen Teammitglieder hinsichtlich ihres Backgrounds, ihrer persönli-

chen Stärken oder ihrer fachlichen Fähigkeiten mitbringen. Die Verbindungsfeile unterstreichen, dass alle Teammitglieder miteinander zu einem Interaktionsnetzwerk verbunden sind. Durch intensiven Austausch formen sie sich zu einem Team, das um seine Unterschiedlichkeit weiß. Dieser Austausch ist jedoch keineswegs auf das Team begrenzt. Agilität steht und fällt damit, dass der Rahmen direkte Interaktion mit Kunden und Stakeholdern fördert. Weit davon entfernt, für seine Umwelt eine klassische Blackbox darzustellen, steht das Team in beständigem Austausch mit dieser Umwelt – und kann darüber hinaus, wie ich in Kapitel 4 noch genauer ausführen werde, auch wesentliche Aspekte seines Innenlebens transparent machen.

Jedes Team braucht einen unterstützenden Kontext im Sinne der bereits erwähnten Subsysteme wie Information, Infrastruktur, Aus- und Weiterbildung oder Belohnung. Und es braucht jemand, der Verantwortung für das gesamte Kontextmanagement übernimmt – dargestellt in Form eines schattierten Kreises.

Dieser Kreis markiert die Rolle des Linienmanagers. Ich werde auf diese Rolle und das Zusammenspiel zwischen Manager und selbstorganisiertem Team in Kapitel 5 zurückkommen. Obwohl die Abhängigkeit des Teams von anderen Teams und seine Position im gesamten Wertstrom nicht zu sehen sind, um das Bild möglichst einfach zu halten, beeinflussen sie den Selbstorganisationsprozess maßgeblich.

## 1.2 Wozu brauchen wir selbstorganisierte Teams?

Obwohl wir nunmehr die konstitutiven Merkmale selbstorganisierter Teams geklärt haben, bleibt uns die Frage nicht erspart, wozu wir diese überhaupt brauchen. Wieso können wir nicht weiter auf managementgeführte Teams setzen? Wozu sollten wir den ganzen Aufwand mit den Rahmenbedingungen (Container), der Differenzierung (Differences) und dem Austausch (Exchange) auf uns nehmen? Was veranlasst uns denn dazu, plötzlich auf selbstorganisierte Teams zu setzen? Die Beantwortung dieser Fragen führt uns zwangsläufig zu einem kleinen geschichtlichen Exkurs.

Bereits ein daumenkinoartiger Rückblick kann uns nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir in den letzten Jahrzehnten ein gewaltiges Ausmaß an Veränderungen erlebt haben:

- **Politische Veränderungen** wie etwa der Zerfall des Realsozialismus und des früheren Ostblocks
- **Ökonomische Veränderungen** von der Tyrannie des Shareholder Value über den Aufstieg der sogenannten BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) bis zur globalen finanziellen Krise 2008
- **Soziale Veränderungen** wie die verstärkten Migrationsbewegungen, aber auch die verbesserten Ausbildungsstandards in vielen Ländern

- **Demografische Veränderungen** durch die gestiegene Lebenserwartung und die sinkenden Geburtenraten in der westlichen Hemisphäre
- **Ökologische Veränderungen** wie globale Erwärmung und Klimawandel
- **Wissenschaftliche Veränderungen** in Genetik, Chemie, Physik, aber auch in den Geisteswissenschaften, die eine neue Generation an »digital natives« hervorgebracht haben

All diese Veränderungen haben neue Herausforderungen mit sich gebracht – und einen ungeahnten Veränderungsdruck. Organisationen können sich längst nicht mehr aussuchen, ob sie auf aktuelle Herausforderungen reagieren wollen oder nicht. Erfolgreicher Wandel ist stattdessen zum Pflichtprogramm geworden. Am Status quo festhalten zu wollen gleicht dem Versuch, die Blätter das ganze Jahr über an den Bäumen zu halten. Damit eine Organisation erfolgreich sein kann, muss sie sich adäquat mit den Risiken und Chancen auseinandersetzen, die jeder Wandel mit sich bringt. Anders gesagt, die Organisation muss mit den aktuellen Umweltanforderungen mithalten können oder diesen idealerweise sogar einen Schritt voraus sein. Dumm nur, dass sich diese Umwelt sehr unberechenbar verhält. Was heute Top ist, kann morgen schon zum Flop mutieren, die gestrige Erfolgsformel kann gleichsam über Nacht zum Hemmschuh für eine erfolgreiche Zukunft werden.

Derart wird *Business Agility* zum neuen Mantra für das Management des 21. Jahrhunderts. Laufende Verbesserung und Innovation sind das Standardmenü für alle erfolgshungrigen Unternehmen. Vorhandene Chancen müssen genutzt, zusätzliche Möglichkeiten entdeckt und Wettbewerbsvorteile rasch inbare Münze verwandelt werden.

Selbstorganisierte Teams scheinen dafür eine Art von Zaubertrank zu bieten. Immerhin wird ihnen nachgesagt, dass sie

- bessere Ergebnisse erzielen,
- mehr Geschäftswert schaffen,
- besser zusammenarbeiten als zentral geführte Gruppen,
- schneller lernen,
- mit mehr Motivation und Spaß arbeiten und
- persönlich befriedigender sind [Rico et al. 2009].

Die meisten Manager, die ihre Erfolgsfantasien auf selbstorganisierte Teams projizieren, teilen jedoch einen entscheidenden blinden Fleck: Selbstorganisation hat nämlich ebenso viel mit ihnen selbst wie mit dem Team zu tun. Schließlich ist der Wunsch nach mehr Agilität auch der Dysfunktionalität des traditionellen Managements geschuldet. Erdrückende Bürokratie, Kontrollsysteme, die viele Verbesserungsinitiativen im Keim ersticken, und die oft leeren Rituale des Planens, Befehlens und Kontrollierens sind nur einige markante Symptome dieser Dysfunktionalität.

### Don Quijote de la Agil

Die Einführung von Lean- und/oder agilen Prinzipien gleicht mitunter dem berühmten Kampf gegen Windmühlen. Ein besonders markantes Beispiel dafür lieferte ein Energiekonzern, der ein ambitioniertes Softwareentwicklungsteam an den Rand des Wahnsinns trieb. Denn obwohl dieses Team offiziell grünes Licht für die Einführung von Scrum erhielt, wurde an den traditionellen Eckpfeilern nicht gerüttelt. Trotz aller Interventionen blieb das hierarchische Reporting ebenso unverändert wie die Steuerungsstruktur. So gab es zwar Zwei-Wochen-Sprints, die Arbeitsabläufe sahen jedoch dem Wasserfallansatz zum Verwechseln ähnlich. Cross-Funktionalität bestand primär auf dem Papier, Kolokation war nur temporär möglich, zudem wurden einige Spezialisten immer wieder für andere Projekte abgezogen. Der Scrum Master fühlte sich beharrlich vom Projektmanager übergangen, der seinerseits mit einer überaus kontrollorientierten Programmmanagerin zu kämpfen hatte. Und vom Kunden war sowieso nichts zu sehen, da dieser aus, wie es hieß, »strategischen Gründen« nicht eingebunden werden durfte. Wen wundert es, dass die vermeintlichen Pioniere in Sachen Agilität im Handumdrehen zu Don Quijotes wurden – und ich als Berater zum Sancho Panza?

Ein paar Zahlen gefällig? Dem Shift Index von Deloitte zufolge zeigt nur einer von fünf Mitarbeitern volles Engagement. 75% der Angestellten fehlt es an Motivation und Leidenschaft und bloß 15% aller Teams sind in der Lage, ihr volles Potenzial abzurufen [Deloitte 2013]. Zudem ist eine wachsende Veränderungsmüdigkeit festzustellen, die vor allem durch die Tatsache genährt wird, dass nur wenige Veränderungsinitiativen die angestrebten Ziele auch erreichen. Viele Teams begegnen solchen Initiativen mittlerweile mit einer ausgeprägten »nicht schon wieder!«-Haltung. Es liegen zwar keine verlässlichen Zahlen vor, aber die meisten einschlägigen Studien gehen davon aus, dass zwischen 60% und 80% aller Veränderungsprojekte scheitern [Nohria & Beer 2000].

Es gibt eine Menge Gründe für diese deprimierende Scheiterrate: ein Mangel an Transparenz, zu viele parallele Veränderungsinitiativen, ein schwaches Veränderungsmanagement, fehlende Feedbackschleifen und nicht zuletzt die zwanghafte Vorstellung, dass erfolgreicher Wandel durch detaillierte Projektpläne sichergestellt werden kann. Die turbulente Entwicklung rund um uns spottet jedem Versuch Hohn, dieser mittels klassischer Planungs- und Kontrolltools Herr zu werden. Wie das Meg Wheatley einmal so schön ausgedrückt hat: »Wir sollten uns allmählich eingestehen, dass wir diese neue Welt niemals mit unseren alten Landkarten bewältigen können« [Wheatley 2006, S. 87]. In John Lennon melodischer Version: »Life is what happens while we're busy making other plans.«

Tabelle 1–1 fasst die Organisationsparadigmen des 20. und 21. Jahrhunderts pointiert zusammen:

20. Jahrhundert	21. Jahrhundert
Organisationen als rational verwaltete Funktionssilos	Organisationen als komplexe soziale Systeme
Vorhersagbare Ursache-Wirkungs-Relationen	Komplexe Beziehungsnetze
Zentrale Koordination und Kontrolle	Dezentrale Prozesse der Selbstorganisation
Schwerfällige Hierarchien und Bürokratien	Schlanke Netzwerke
Primäre Orientierung am Shareholder Value	Ausgewogene Orientierung an allen Stakeholdern
Fokus auf den kurzfristigen Profit	Fokus auf langfristigen Erfolg durch kontinuierliche Verbesserung und Innovation
Mitarbeiter arbeiten als funktionale Experten, die bestimmten Instruktionen folgen	Mitarbeiter arbeiten in interdisziplinären Teams und nutzen ihre gemeinsame Expertise
Veränderung ist projektbezogen und reaktiv	Veränderung ist kontinuierlich und proaktiv

**Tab. 1-1** Paradigmen der Organisation

Die Tabelle markiert zentrale Unterschiede zwischen dem mechanistischen und dem systemischen Denken [Ackoff 1994]. Obwohl sie zu einer gewissen Polarisierung neigt, umreißt die Auflistung auch die jeweiligen Anforderungen an effiziente Führung. Denn die dominanten Organisationsparadigmen stehen im Einklang mit den Prinzipien zweier sehr verschiedener Managementmodelle: funktional-spezialisierend versus ganzheitlich; lineare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge versus chaotaffines Komplexitätsdenken; Administration von Business as usual versus kontinuierliche Erneuerung; Primat des Shareholder Value versus vielfältige Stakeholder-Interessen; Veränderung als Ausnahme versus Wandel als zentraler Geschäftstreiber.



**Abb. 1-3** Dynamische Vernetzungen von klein auf

Wir sollten allerdings im Auge behalten, dass selbstorganisierte Teams nicht nur eine Sache effektiver Zusammenarbeit sind. Heutzutage verlangen viele Wissensarbeiter nämlich selbst einen hohen Grad an Autonomie. Sie wollen das Beste aus ihrer Expertise machen, statt bloß Instruktionen zu folgen. Und sie wollen lieber in Teams als alleine arbeiten. Schenkt man diversen Trendscouts Glauben, möchten die Millennials mit Spaß bei einer Sache sein, die für sie Sinn macht. Dazu gehört auch die Transparenz, inwiefern ihre Leistung zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt. Hochqualifizierte Wissensarbeiter werden, so die Scouts, in Zukunft noch stärker auf Rahmenbedingungen achten, die gute Arbeit und ihre eigene Weiterentwicklung fördern. Und sie werden Unternehmen bevorzugen, deren Kultur zu ihrem Selbstwertgefühl passt [Viljakainen & Müller-Eberstein 2012].

Was bedeutet das alles für das Management? Kurzum, die früheren Administratoren standardisierter Geschäftsprozesse sind herausgefordert, das richtige organisatorische Umfeld für Hochleistungsteams zu gestalten. Dazu sind, wie ich noch genauer zeigen werde, bestimmte Fähigkeiten vonnöten, die zum Teil weit über die traditionellen Kompetenzprofile hinausgehen. Eine besondere Schwierigkeit besteht freilich darin, dass die Prinzipien des mechanistischen Paradigmas vielerorts immer noch in Kraft sind. Sie sorgen dafür, dass in zahlreichen Organisationen überholte Managementpraktiken nach wie vor gang und gäbe sind – und, was vielleicht noch schlimmer ist, auch die Ausbildungskonzepte an den Universitäten bestimmen. Trotz aller Turbulenzen rund um uns gilt der traditionelle Master of Business Administration (MBA) immer noch als Schlüsselqualifikation eines guten Managers [Mintzberg 2004].

Kein Wunder, dass dies gerade beim Einsatz agiler Methoden zu zahlreichen Widersprüchen führt. Schließlich sind Sagen und Machen ebenso wenig das Gleiche wie Wollen und Können. Und auch die Veränderungskunst lebt bekanntlich vom Können und nicht vom Wollen – sonst hieße sie ja Veränderungswulst.

### Veränderungskünste

Immer mehr Unternehmen beweisen, dass es auch anders geht. Ein besonders spektakuläres Beispiel dafür liefert ein Wiener Steuerungsgerätespezialist, der sich binnen kürzester Zeit von einem traditionell geführten in einen selbstorganisierten Betrieb verwandelte. Wie das ging? Nun, zum einen half sicher der Wechsel des Eigentümers und des Geschäftsführers – schließlich waren diese von Anfang an fest dazu entschlossen, das patriarchalisch-hierarchische Erbe zu überwinden und völlig neue Rahmenbedingungen zu gestalten. Zum anderen gelang die Veränderung dadurch, dass die Mitarbeitenden die neuen Möglichkeiten rasch zu nutzen begannen. Nach einer Phase anfänglicher Skepsis fasste man mehr und mehr Vertrauen, dass die Botschaften der Firmenleitung ernst gemeint waren. Und spätestens mit der Gründung eigener Steuerkreise nahmen die Mitarbeiter das Veränderungsheft selbst in die Hand. →

»Gesagt-getan« lautete das Motto, das immer neue Verbesserungsexperimente befürte. Heute gehören selbstorganisierte Teams ebenso zum Arbeitsalltag wie dezentrale Entscheidungen und kurze Feedbackschleifen zwischen den einzelnen Bereichen.

### 1.2.1 Von unternehmerischer Agilität zum agilen Management

Doch ist *Business Administration* wirklich das, was wir für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen brauchen? Jeremy Hope und Robin Fraser, Gründer des einflussreichen *Beyond Budgeting Round Table*, haben darauf eine eindeutige Antwort: »Für die meisten heutigen Organisationen haben sich die Erfolgsfaktoren ebenso wie deren Strategien verändert. Deren Managementprozesse, Führungsstile und Unternehmenskulturen hinken jedoch weiter hinterher« [Hope & Fraser 2003, S. 29].

Das spitzt die Frage zu, wie denn ein zukunftsorientiertes Führungsmodell überhaupt aussehen könnte. Was braucht es, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern? Warum sollte die Führung selbstorganisierter Teams zu den Schlüsselqualifikationen für das 21. Jahrhundert gehören? Und welche Werte, Kompetenzen und Techniken werden gebraucht, um Selbstorganisation auf allen Unternehmensebenen zu fördern? Im Laufe der letzten zehn Jahre wurden diese und ähnliche Fragestellungen intensiv diskutiert. Wie in dem Film »Und täglich grüßt das Murmeltier« ging es dabei immer wieder um ähnliche Szenarien:

- Hierarchieorientierte Befehl-und-Kontroll-Systeme weichen einer Führungs kultur, die lokale Selbstkontrolle respektiert, ohne die Notwendigkeit globaler Koordination aus den Augen zu verlieren.
- Neue Formen netzwerkorientierter Führung treten an die Seite zentralistischer Managementkonzepte.
- Wenn Manager weiterhin sowohl Mitarbeiter als auch deren Aktivitäten kontrollieren, schränken sie nicht nur die Freiheit der Teams ein, sondern bedrohen das Überleben der gesamten Organisation.
- Selbstkontrolle ist der einzige Weg, auf dem Respekt gezeigt und die vorhandenen Kompetenzen gut ausgebildeter Wissensarbeiter effektiv genutzt werden können.
- Dezentrale Entscheidungen benötigen Transparenz und kurze Feedbackschleifen.

Wie Abbildung 1–4 nahelegt, stehen dem einsamen Steuermann, der seine Experten zentral dirigiert, heute gut vernetzte Teams gegenüber, die selbst viel Führungsverantwortung übernehmen. Diese Form von Führung als Teamsport stützt sich nicht auf einen vermeintlich allwissenden Souverän. Stattdessen geht es um das effektive Zusammenspiel eines cross-funktionalen Netzwerks von Professionals, die alle Führungsverantwortung übernehmen.

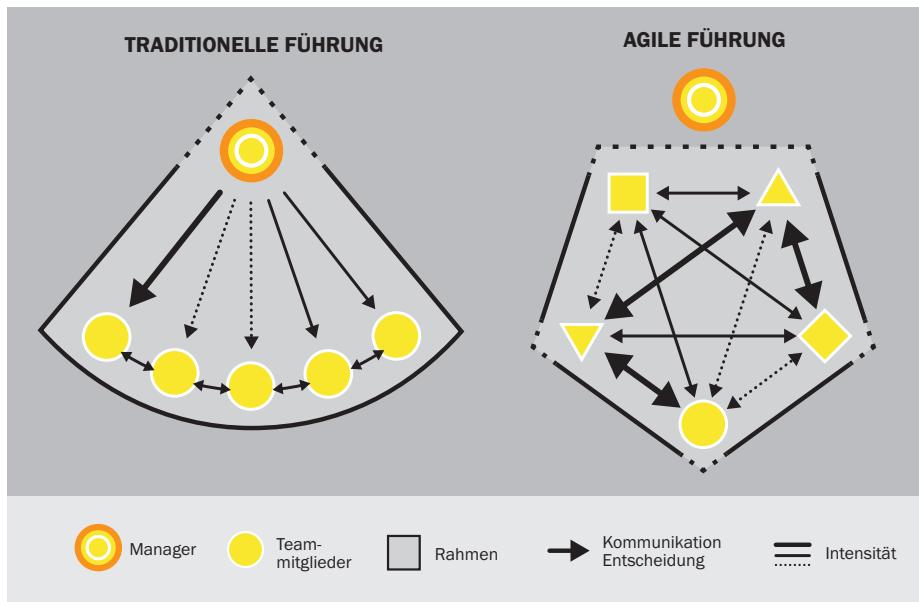


Abb. 1-4 Traditionelle versus agile Führung

Unsere alten Steuermodelle sind weit mehr als bloße Theorie, sie fungieren gleichsam als Quellcode für dysfunktionales Verhalten – und bringen zudem unzählige Organisationsprobleme mit sich. Sie verursachen nicht zuletzt ein hohes Maß an Demotivation, das oft zum Verlust von Schlüsselkräften führt, die es satt haben, gegen Windmühlen zu kämpfen. Dies wiederum lässt das, was Unternehmen erreichen wollen, und das, was die Mitarbeiter zu investieren bereit sind, mitunter weit auseinanderklaffen. Kein Wunder, dass die durchschnittliche Lebensdauer von Organisationen mittlerweile unter 20 Jahren liegt.

Zudem kommen Manager heutzutage kaum mehr umhin, ein fundamentales Paradox anzuerkennen: dass sie nämlich für das Verhalten sozialer Systeme verantwortlich gemacht werden, die sie unmöglich kontrollieren können. Inmitten einer turbulenten Umwelt hat es das Management zwangsläufig mit einem hohen Ausmaß an Unsicherheit zu tun. Wie das Wetter sind eben auch gesellschaftliche Entwicklungen nur begrenzt vorhersagbar – ganz zu schweigen von ökonomischen Risiken, mit denen es jedes Unternehmen zu tun hat.

»Ob ihr recht habt oder nicht, sagt euch jetzt das Licht«, heißt es in der beliebten Kindersendung »1, 2 oder 3«. Dumm nur, dass im Geschäftsleben manchmal alle drei Optionen falsch sind – oder auch richtig, wie folgende Fabel belegt.

### Gleiches Recht für alle

Ein Rabbi hält in einem Dorf Gericht. Yuvet, einer der Bewohner des Dorfes, klagt: »Rabbi, Itzhak treibt seine Schafherde jeden Tag über mein Land. Das verdirbt mir die Ernte. Was er tut, ist nicht in Ordnung.« »Da hast du recht«, erwiderte der Rabbi.

Sogleich protestiert Itzhak lautstark: »Über Yuvets Land führt der einzige Weg zum Wasser. Wenn ich meine Schafe nicht über die Weide führe, verdursten sie. Deswegen habe ich als Schäfer ja auch ein Wegerecht. Yuvet hat also überhaupt keinen Grund sich zu beklagen!« »Da hast du recht«, meint der Rabbi erneut.

Da meldet sich die Putzfrau zu Wort, die das Gespräch mitgehört hatte: »Aber Rabbi, es können doch nicht beide recht haben!« Worauf der Rabbi entgegnet: »Da hast du recht.«

Die gegenwärtige Komplexität kann von keinem Einzelnen angemessen erfasst, geschweige den verarbeitet werden. Überforderung ist unausweichlich. Im besten Fall kann ein Manager auf Wahrscheinlichkeiten setzen, im schlimmsten Fall erfolgen dessen Entscheidungen völlig zufällig. Keine »management by«-Methode bietet hierfür einen Rettungsanker. Manager müssen sich eingestehen, dass soziale Systeme eben nicht punktgenau gesteuert werden können. Punkt.

Dass diese Erkenntnis dennoch gerne ignoriert wird, lässt den vermeintlichen Regisseur des Großen und Ganzen oft genug zur sinnbildlichen Fliege auf dem Schwanz eines Elefanten mutieren. Die Fliege denkt natürlich, dass sie den Elefanten steuert, dem Elefanten ist es egal und die Reise wird auf jeden Fall spannender.

Externe wie interne Faktoren unterstreichen die Notwendigkeit, Organisationssteuerung neu zu denken. Wenn wir wirklich agiler werden wollen, müssen wir jenen Leuten mehr Macht geben, die nahe am Kunden sind. Wir müssen diesen Leuten wesentliche Informationen anvertrauen und ihnen ausreichend Zeit verschaffen, diese Informationen zu verarbeiten, mit ihren eigenen Erfahrungen abzugleichen und zu lernen, was sie verbessern können. Gleichzeitig müssen Overhead-Kosten radikal gekürzt und bürokratische Aufwände möglichst minimal gehalten werden.

Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Stärkung unserer Kerntteams. Wir müssen diesen Teams erlauben, ihre Expertise nicht nur für die Ausführung von Arbeit, sondern auch für deren laufende Beobachtung und Kontrolle einzusetzen. Mit Peter Drucker kann dies als eine Sache des Respekts gesehen werden: Wie zu Beginn dieses Kapitels zitiert, muss Wissensarbeitern eben ein bestimmtes Maß an Autonomie gewährt werden [Drucker 1999].

Meiner Erfahrung nach ist Autonomie auch eine Frage von Training und schrittweiser Veränderung. Ich kann nur wiederholen, dass Selbstorganisation nicht über Nacht passiert. Wenn effektives Empowerment als mathematische Gleichung verstanden werden kann, bei der Freiheit mit Kompetenz multipliziert wird, müssen wir definitiv neue Dinge lernen und alte Muster aktiv verlernen.

### Vom Ying und Yang der Entwicklung

Wie eng Lernen und Verlernen miteinander verbunden sind, habe ich kürzlich wieder bei einem Coaching-Mandat in einem Telekommunikationsunternehmen erfahren. Dieses Unternehmen hatte seit einigen Monaten Kanban im Einsatz und wollte nun eine professionelle Evaluation durchführen lassen. Im Vorfeld wurde mir versichert, dass die Methode nach allen Regeln der Kunst eingeführt worden war und nun bereits in der ganzen Abteilung im Vollbetrieb sei. Die Mitarbeiter hätten sich, so der Tenor, rasch auf die evolutionäre Vorgehensweise eingestellt und auch die Führungskräfte hätten, wie es hieß, »ihre Lektionen gelernt«.

Tatsächlich schien man vieles verändert zu haben: Das Arbeitssystem und der Input waren sauber visualisiert, WIP-Limits gesetzt und neue Feedbackschleifen installiert. Die ersten Retrospektive-Ergebnisse bestätigten, dass die Leute mehr über ihre tatsächlichen Arbeitsflüsse gelernt hatten. Erste Messdaten gaben Aufschluss über die aktuelle Leistungsfähigkeit und ermöglichen verlässlichere Zusagen gegenüber den Kunden. Wie sich im Rahmen des von mir moderierten Verbesserungsworkshops herausstellte, wurden diese Lernergebnisse jedoch durch einige alte Verhaltensmuster konterkariert. Vor allem die Führungsphilosophie wirkte kontraproduktiv: So wurde der Input zwar visualisiert, die dahinter stehenden Stakeholder jedoch nur wenig koordiniert, sodass nach wie vor die lauteste Stimme regierte. Die Standups wurden vom Abteilungsleiter noch sehr stark als Statusreporting moderiert und den einzelnen Aktivitäten auf dem Board waren formelle Gates hinterlegt, an denen die Leute auf hierarchische Entscheidungen warten mussten. Im Rahmen des Workshops arbeiteten wir intensiv an diesen Problemen – und definierten auch klare Lösungswege.

Es spricht für die Aufgeschlossenheit der Abteilung, dass sie am Ende unseres Workshops alles andere als frustriert waren. »Die Entwicklung geht munter weiter«, brachte es der Abteilungsleiter auf den Punkt, »und auch ich habe jetzt klare Hinweise, was ich als Nächstes angehen muss.«

Das Wechselspiel von Lernen und Verlernen erinnert uns daran, dass Selbstorganisation kein technischer Prozess ist. Obwohl wir mit einer Menge struktureller Themen zu tun haben, sind immer Emotionen im Spiel: positive wie Stolz, Begeisterung oder Spaß, aber auch negative wie Verwirrung, Unsicherheit und Angst. Beide Gefühlskategorien sind wie zwei Seiten derselben Medaille, die vor allem in Veränderungsprozessen in Erscheinung tritt, aber konstitutiver Bestandteil jeder Teamarbeitsprozesse ist. Keine Motion ohne Emotion wie der Lateiner weiß.

Unter diesem Blickwinkel erstaunt es kaum, dass viele der Verschiebung von Autorität mit gemischten Gefühlen gegenüberstehen. Wie immer, wenn wir an den Grundlagen des professionellen Selbstwertgefühls rütteln (etwa an Rollen, Verantwortlichkeiten oder Jobtiteln), werden wir einige Leute überfordern und andere vor den Kopf stoßen. Wie die deutschen Change-Management-Pioniere

Klaus Doppler und Christoph Lauterburg zeigen, tauchen mit jedem bevorstehenden Wandel sofort drei Fragen auf [Doppler & Lauterburg 2000]:

- **Muss ich mich verändern?** Verstehe ich, wozu wir selbstorganisierte Teams brauchen? Sind diese Teams verpflichtend oder gibt es Alternativen? Und was kann ich mir davon erwarten?
- **Kann ich mich verändern?** Bin ich in der Lage, mit den Folgen von Selbstorganisation umzugehen? Habe ich alle Kompetenzen, die es für Selbstorganisation braucht? Wie stehen meine Chancen für gute Ergebnisse? Was zählt unter den neuen Rahmenbedingungen als Erfolg?
- **Will ich mich verändern?** Ist Selbstorganisation interessant? Was ist für mich drin? Besteht irgendein Risiko, dadurch Geld, Beziehungen oder Karriereperspektiven zu verlieren? Oder kann ich mir vielleicht sogar einen Gewinn ausrechnen?

»Wir sind ja alle für eine Verbesserung, aber warum müssen wir dafür gleich unsere Organisation ändern?«, brachte ein Mitglied eines Betriebsteams die weitverbreitete Veränderungsambivalenz einmal auf den Punkt. Selbstverständlich kann eine solche Veränderung nicht einfach verordnet werden. Wie ich in Kapitel 6 zur Führungskompetenz des Veränderns noch genauer ausführen werde, braucht es dafür von Anfang an professionelles Veränderungsmanagement. Es braucht:

- Profunde Information – Was ist Selbstorganisation?
- Gemeinsames Verständnis – Wozu brauchen wir das?
- Klare Erwartungen – Woran erkennen wir, ob die Selbstorganisation etwas bringt?
- Professionelle Moderation – Wie werden wir den Wandel gestalten?
- Kontinuierliches Training und Coaching – Was müssen wir wissen und tun? Wie geht das konkret?

### 1.3 Was haben selbstorganisierte Teams mit Führung zu tun?

Nach den bisherigen Ausführungen liegt die Frage auf der Hand, was genau wir tun müssen, um von Selbstorganisation zu profitieren. Was ist notwendig, um Teams sozusagen in Form zu bringen? Wie lässt sich deren Selbstorganisation bestmöglich unterstützen? Und wer tut was, damit wir gemeinsam in Führung gehen können?

Mein Konzept von Führung als Teamsport aufgreifend, möchte ich im Folgenden eine Analogie zum Fußball wagen, um diesen Fragenkatalog zu bearbeiten. Was können wir vom Fußball über Führung in einem dynamischen Umfeld lernen? Die vielleicht wichtigste Lehre ist diejenige, dass wir nur als Team erfolgreich sein können. Ein Fußballspiel kann nur gewonnen werden, wenn alle Spieler zusammenhelfen. Dafür braucht es eine Vielzahl von Fähigkeiten:

- Die Fähigkeit, das gesamte Spiel, das Zusammenspiel des Teams sowie die eigene Rolle im Spiel zu verstehen – sei es nun als Torhüter, Verteidiger, Mittelfeldspieler oder Angreifer.
- Die Fähigkeit, Regeln zu verstehen und sich innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen zu bewegen.
- Physische Fähigkeiten wie Laufen, Springen, Checken oder Grätschen.
- Technische Fähigkeiten mit dem Ball wie Passen, Stoppen, Dribbeln oder Schießen.
- Taktische Fähigkeiten bezüglich der Spielanlage, bestimmter Spielzüge, des Umschaltspiels von Defensive auf Offensive oder des Spiels ohne Ball.
- Emotional-intelligente Fähigkeiten, sodass man auch in der hitzigsten Situation weder die Gegner noch den Schiedsrichter ungebührlich attackiert.
- Strategische Fähigkeiten, die es dem Spieler erlauben, die gesamte Situation am Feld zu überblicken, entsprechende Angriffsmöglichkeiten und Defensivbedarfe zu erkennen sowie Standardsituationen wie Freistöße, Eckbälle oder Elfmeter herauszuarbeiten.
- Systemdenkerische Fähigkeiten, um zu verstehen, dass Fußball mehr ist als 22 Spieler, die das Runde ins Eckige zu bringen versuchen.

Natürlich tragen die einzelnen Spieler unterschiedlich zur Team-Performance bei. Die sogenannte Netzwerkanalyse verdeutlicht beispielhaft, dass es immer aktiver Spieler gibt (siehe Abb. 1–5). Diese Spieler, die mit größeren Kreisen dargestellt werden, dominieren aber das Spiel nicht zwangsläufig. Teil der Faszination von Fußball ist es, dass jeder auf dem Feld das entscheidende Tor erzielen kann – sogar der Torhüter, wie einige der spektakulärsten Situationen der Fußballgeschichte belegen (<https://www.youtube.com/watch?v=NigjKzDO98A>).

Ganz nebenbei spitzt Abbildung 1–5 die Frage nach der Rolle des Coaches zu. Was ist seine Aufgabe? Das Spiel zu kontrollieren? Die Bewegungen seines Teams zu steuern? Alle wesentlichen Spielzüge durchzuplanen? Alle, die auch nur ein wenig Ahnung von Teamsportarten haben, wissen natürlich, dass dies absurde Fragen sind. Fußball wird von Teams gespielt und nicht von Coaches. Eher ließe sich spekulieren, ob der Coach denn überhaupt involviert ist. Auf den ersten Blick ist der Einfluss des Coaches auf den Spielverlauf sehr limitiert. Sobald ein Match angepfiffen ist, agieren die Spieler als selbstorganisiertes Team, das seiner eigenen Dynamik folgt. Egal, ob der Coach sich nun als einer der Stars inszeniert, in der Coaching-Zone herumspringt, Anweisungen aufs Spielfeld schreit oder den Schiedsrichter beleidigt – im Grunde hat er keine Möglichkeit, maßgeblich in das Geschehen auf dem Spielfeld einzugreifen. Das Team ist ganz auf sich allein gestellt, wenn es darum geht, das Beste zu geben.

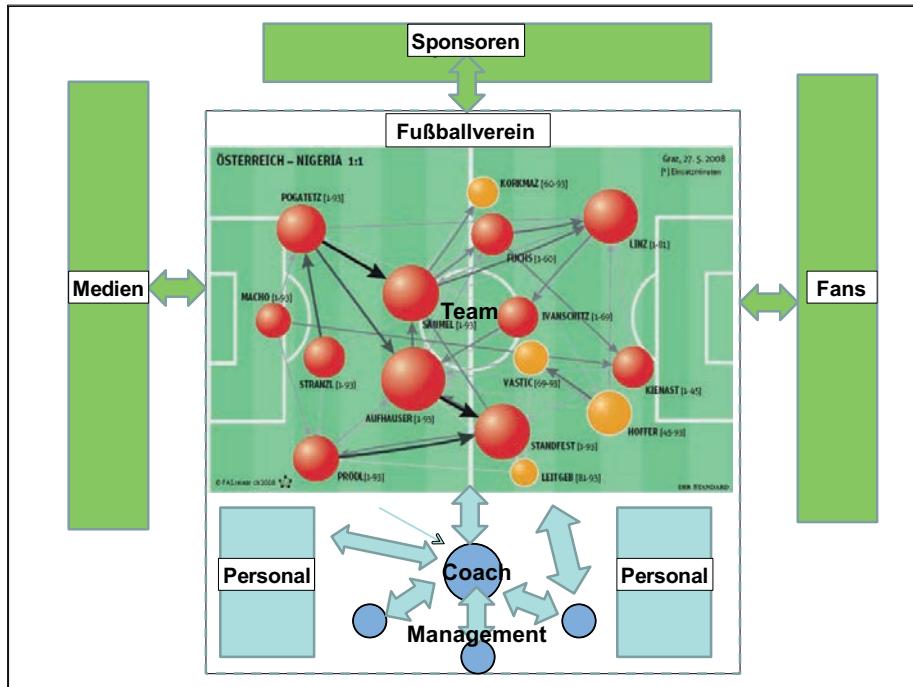


Abb. 1-5 Das System Fußball

### Vom Sport beflügelt

Oft ist es nur ein kleiner Sprung von der Sport- in die Geschäftswelt – insbesondere, wenn man sich als Unternehmen selbst intensiv mit Sport beschäftigt. Wie es etwa ein Anbieter für Onlinewetten tat, der bereits 2006 seine gesamte Softwareentwicklung auf Scrum umgestellt hatte.

Als Wanderer zwischen vielen Welten und Kulturen war ich von Anfang an von der Autonomie der Scrum-Teams fasziniert. Input wie Output wurden von einem sogenannten Delivery Manager koordiniert, dazwischen genoss jedes Team völlige Freiheit darüber, wie es seinen Entwicklungsprozess gestalten wollte. Es gab unterschiedliche Sprint-Längen, verschiedene Visualisierungsformen und andere Mess- bzw. Feedbacksysteme. Zudem animierten auch die kulturellen Eckpfeiler zur Teamleistung: An den Bürowänden hingen überdimensionale Fotos von spektakulären Sportszenen, alle Meetingräume waren nach großen Athleten benannt, und einige Teams benannten sich selbst nach bekannten Fußballklubs.

Heißt das, dass der Coach überflüssig ist? Sieht man nicht nur das einzelne Spiel, sondern das ganze System, in das es eingebettet ist, kann die Antwort auf diese provokante Frage nur lauten: definitiv nicht! Aus systemischer Sicht kommt dem

Coach vielmehr eine signifikante Rolle zu – allerdings viel weniger während als vor und nach dem Spiel. Immerhin bestimmt der Coach so wesentliche Parameter wie die Zusammensetzung des Teams, die grundsätzliche Spielanlage, die jeweilige Taktik oder das Trainingsprogramm. Gemeinsam mit dem Sportdirektor, dem Klubpräsidenten und anderen Managern legt der Coach den Kader fest, verpflichtet Spieler, verleiht oder verkauft diese wieder und hat für gewöhnlich auch ein Auge auf die Nachwuchsarbeit. Als Teil der Gesamtorganisation des jeweiligen Klubs, vom Einkauf übers Marketing bis zum Reinigungspersonal, fungiert er als Aushängeschild, das nicht unwe sentlich zum Klubimage beiträgt. Last, but not least beeinflusst der Coach das Zusammenspiel des Teams durch sein Grundverständnis von Fußball, gerne Spielphilosophie genannt. Abhängig von seiner Vorstellung, wie ein Spiel aussehen muss, damit das Team gewinnen kann, wird der Coach das Team trainieren, seine Spiele beobachten, die Gegner analysieren und versuchen, die richtigen Schlüsse aus den jeweiligen Begegnungen zu ziehen.

Sogar während des Spiels ist der Coach nicht völlig ohnmächtig. Er kann Spieler aus- oder einwechseln, vom Spielfeldrand aus Anweisungen geben und die Halbzeitpause für eine Taktikwechsel nutzen. Trotz all dieser Handlungsmöglichkeiten liegt die Hauptaufgabe des Coaches allerdings in der aufmerksamen Beobachtung. Wie der Systemtheoretiker Fritz Simon hervorhebt, sind erfolgreiche Sportcoaches vor allem mit der Wahrnehmung der einzelnen Spieler, der Teamarbeit sowie des Spiels mit dem Gegner beschäftigt. Auf der Basis dieser Beobachtungen gibt der Coach Feedback an die Mannschaft [Simon 2004].

Simon folgend können wir sagen, dass der Coach vor allem Bewusstsein schaffen und die Aufmerksamkeit auf die richtigen Dinge fokussieren muss. Dies wird durch eine Vielzahl an Feedbackschleifen bewerkstelligt: von analogen Spielanalysen, Videostudien oder taktischen Reflexionen über körperliche Konditionsarbeit und mentales Training bis hin zu diversen Probespielen.

### 1.3.1 Selbstorganisierte Fußballsysteme

Die Feedbackschleifen bestimmen in hohem Maße, wie die Spielsysteme aussehen. Sie beeinflussen, welche sozialen Strukturen herausgebildet werden und was als sinnvoll oder unsinnig betrachtet wird. Mit anderen Worten: Während er vom Spielfeld verbannt bleibt, beeinflusst der Coach die Spieldynamik durch sein Kontextmanagement. Er kann zwar nicht direkt eingreifen, gibt aber wesentliche Rahmenbedingungen vor.

Abbildung 1–5 macht deutlich, dass jedes Spiel vom spezifischen Umfeld des Fußballsystems beeinflusst wird. Dieses System besteht nicht nur aus den Interaktionen des Teams. Im Gegenteil, es wird in erheblichem Maße durch externe Stakeholder mitgestaltet wie etwa Fans, Medien oder Sponsoren, die eine Menge Geld dafür zahlen, ihr Team gewinnen zu sehen.

Das berühmt-berüchtigte Phänomen des zwölften Manns führt vor Augen, dass die Fans ebenfalls ein selbstorganisiertes System sind. Wenn Fans ihre Spieler anfeuern, kreieren sie oft einen psychologischen Vorteil. Dasselbe gilt natürlich auch in die andere Richtung, wenn aufgebrachte Zuschauer ihr Team zum fünften Mal hintereinander verlieren sehen und entsprechende Pfeifkonzerte für die eigene Mannschaft veranstalten. Mitunter entstehen dann diese besonderen Momente der Begegnung am Spielfeldrand, buchstäblich an der Grenze zwischen Klub-System und Fan-Umfeld.

Dazu kommt der Einfluss der Medien ins Spiel, wenn diese einzelne Spieler kritisieren, das ganze Team an den Pranger stellen und den Klub unter gehörigen Druck setzen. Oder man könnte an die Macht der Eigentümer und Hauptsponsoren auf die Spielanlage denken – etwa indem sie Coaches verpflichten oder feuern, einzelne Spieler kaufen und das gesamte Team neu zusammensetzen. Die Wechselwirkung all dieser Systeme verändert die Rahmenbedingungen immer wieder, gestaltet den Container um, schafft neue Unterschiede und sorgt damit für andere Formen des Austauschs innerhalb des Teams, zwischen den Teams und mit den jeweils relevanten Kontextgrößen.

Welche Parallelen können wir nun zwischen Fußball- und agilen Teams ziehen? Bevor ich Vergleiche zwischen den jeweiligen Systemen und ihrer Führung anstelle, scheinen mir einige Grenzziehungen angebracht. Schließlich soll der Ball ja flachgehalten werden. Lassen Sie mich also mit einigen naheliegenden Einschränkungen meiner Analogie beginnen:

- Fußball stellt natürlich eine grobe Vereinfachung der Dynamik dar, die wir in Geschäftsprozessen finden: Erstens laufen diese Prozesse nicht auf einem übersichtlichen Feld ab; zweitens spielen die meisten Unternehmen nicht nur gegen einen Gegner; drittens wird die Notwendigkeit, möglichst flexibel auf unerwartete Situationen zu reagieren, durch komplexere Faktoren bewirkt als durch den einen oder anderen überraschenden Spielzug; und viertens trainieren Fußballteams viel, um in wenigen Begegnungen ihr Potenzial abzurufen, während agile Teams ständig im Wettbewerb stehen.
- Außerdem gibt es im Business oft überhaupt kein Spielfeld mit eindeutigen Grenzen und stabilen Regeln. Im Gegenteil, all das ist in beständiger Veränderung begriffen. Das Tagesgeschäft ähnelt in vielen Unternehmen eher einer Vielzahl paralleler und noch dazu unterschiedlicher Spiele, als würde neben Fußball eben auch Handball, Baseball oder Kriicket gespielt. Zum Teil scheinen diese Spiele durcheinander zu laufen, auf demselben Feld und ohne allgemein verbindliche Regeln. Zu guter Letzt gilt es noch zahlreiche Abhängigkeiten zwischen diesen Spielen zu managen.
- Im Unterschied zum Fußball oder anderen Teamsportarten können sich die Rahmenbedingungen und Richtlinien im Business ebenso unversehens wie drastisch ändern. Denken Sie etwa an neue Regulatoren, strategische Hindernisse, gesättigte Märkte oder aggressive Mitbewerber.

- Schlussendlich sollten wir nicht vergessen, dass Fußballspieler für gewöhnlich keine Wissensarbeiter sind. Es heißt zwar, dass eine gewisse Spielintelligenz ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, die Aussagen mancher Spieler lassen diesbezüglich aber einige Zweifel aufkommen.

### Sternstunden der Fußballphilosophie

Hier einige der Klassiker in Sachen »Redet nicht – spielt lieber!«, »Wir müssen gewinnen, alles andere ist primär« (Hans Krankl), »Mailand oder Madrid – Hauptache Italien!« (Andreas Möller), »Ich hab ihn nur ganz leicht retuschiert« (Olaf Thon), »Der Kunstrasen verkürzt sicher die Lebensdauer eines Fußballers« (Walter Schachner), »Der Grund war nicht die Ursache, sondern der Auslöser« (Franz Beckenbauer), »Ich hatte vom Feeling her ein gutes Gefühl« (Lothar Matthäus), »Die Pfeife des Schiedsrichters blieb taub« (Hubert Baumgartner) oder »Die Situation ist aussichtslos, aber nicht kritisch« (Stefan Effenberg).

Wenn wir die genannten Einschränkungen akzeptieren, bietet uns die Fußballanalogie doch einigen Stoff zum Nachdenken. Unternehmen und Teamsportarten ähneln einander schon in ihrer Unberechenbarkeit. Weder weiß man die jeweiligen Ergebnisse vorweg, noch lässt sich prophezeien, wie genau bestimmte Spiele oder Geschäfte ablaufen werden. Selbst wenn ein Fußballteam bereits sechs Matches in Folge gewonnen hat, ist nicht garantiert, dass dies auch beim siebten so sein wird. Und selbst die erfolgreichste Produkt- oder Servicestrategie, die sich über Jahre bewährt hat, kann das Unternehmen schon morgen in die Defensive drängen. Wie wir aus den Sicherheitsrichtlinien der Fluggesellschaften wissen, kann es eben jederzeit zu unerwarteten Turbulenzen kommen.

Eine Gemeinsamkeit sehe ich auch darin, dass Fußball wie Business grundsätzlich wertgetrieben sind. Worauf wird am meisten Wert gelegt, wenn ein Team zusammengestellt wird? Nach welchen Kriterien werden Spieler ausgewählt oder gewechselt? Nach welchen Regeln wird Leistung erbracht?

Die Kraft eines Teams korreliert hier wie da mit der Qualität der Entscheidungsfindung. Wo laufen wir hin? Wohin spielen wir den nächsten Pass? Wann greifen wir an und wann ist verteidigen angesagt? Wie gezeigt, wird das Zusammenspiel jedes Teams durch die Unterschiedlichkeit der Spieler und deren Austausch geprägt. Im Fußball wie im Geschäftsleben wird der Erfolg durch die produktive Vernetzung bestimmt. Es ist eben nicht die Summe einzelner Lauf- und Passaktivitäten, die am Ende des Tages zählt, sondern das Produkt des gesamten Zusammenspiels.

In beiden Systemen spielt die Wahrnehmung eine wichtige Rolle. Führung als Teamsport ist untrennbar mit der Fähigkeit verbunden, einen gemeinsamen Fokus zu setzen, die Aufmerksamkeit auf ein Ziel auszurichten und diese Ausrichtung mittels kurzsleifigem Feedback regelmäßig zu prüfen und gegebenenfalls zu adaptieren. Wenn sich ein Team nicht darauf einigen kann, worauf es sich gemein-

sam konzentriert, ist auch die Entscheidungsfindung schwer. In solchen Fällen erinnert die Teamarbeit eher an Monty Pythons famosen Sketch »100 Meterlauf für Leute ohne Orientierungssinn«, in dem alle nach dem Startschuss in verschiedene Richtungen loslaufen.

Schließlich ist es weder im Fußball noch im Business möglich, sich an einen vorweg definierten Plan zu halten. Zwar gibt es immer eine bestimmte Aufstellung, bevor das Spiel beginnt, eine ausgewählte Taktik und das übergeordnete Ziel, neben dem einzelnen Spiel auch die gesamte Meisterschaft im Blick zu halten. Aber von der ersten Minute an muss sich jeder Spieler auf die tatsächliche Situation einstellen und dabei zuweilen der ursprünglichen Taktik zuwider handeln. Das Team muss selbst unerwartete Situationen identifizieren und angemessen darauf reagieren – ob das nun ein frühes Gegentor im Fußball oder eine neue Kundenanforderung im Business ist. Kurzum: Das ganze Team muss danach trachten, das angedachte Vorgehen über ein rasches *inspect and adapt* mit der aktuellen Situation abzugleichen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

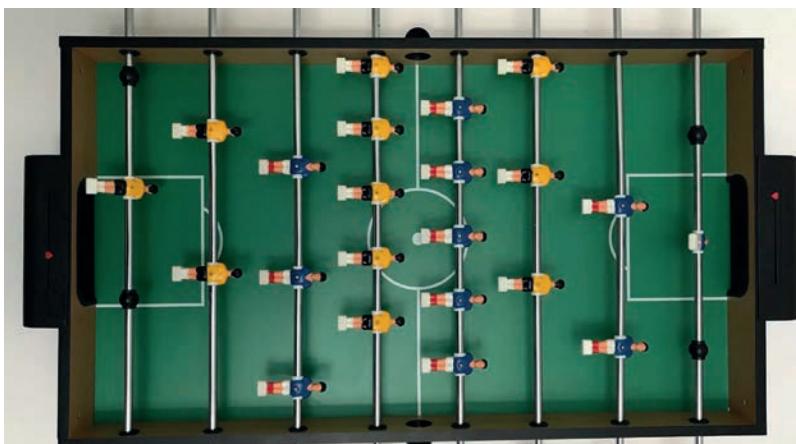


Abb. 1-6 Geordnetes Fußballsystem

### 1.3.2 Geteilte Führung

Diese Analogien passen gut zur aktuellen Debatte, die Führung als amorphes, von einem dynamischen Beziehungsgeflecht geprägtes Phänomen definiert. Heutzutage wagen es nur mehr wenig Theoretiker, den Einfluss komplexer Netzwerke zu ignorieren, die für den Erfolg des Teams maßgeblich sind.

Unter diesem Blickwinkel können wir Führungsleistung nicht mehr länger als Privileg bestimmter Experten sehen, egal, ob diese nun Spezialisten, Schlüsselkräfte oder Manager heißen. Stattdessen müssen wir diese Leistung als systemübergreifende Kompetenz veranschlagen, zu der viele Leute beitragen müssen. Es liegt auf der Hand, dass ein offener Zugang zu entscheidungsrelevanten Informationen

sowie transparente Arbeitsprozesse dafür wesentlich sind. Führung sollte nicht als Rolle, sondern als Verhalten verstanden werden. In unterschiedlichen Situationen braucht es eben unterschiedliche Impulse von verschiedenen Seiten, um sinngemäß in Führung zu gehen. Deswegen gilt es, auf die täglichen Interaktionen zu achten und nicht auf Jobtitel oder Rollenbeschreibungen, wenn man Team- wie Unternehmensführung verbessern will. Führungsleistung ist ein Prozess, ein »sozialer Fluss des Zusammenspiels und der Vernetzung« [Crevani et al. 2010, S. 79]. Generelle Definitionen und statische Verantwortungszuschreibungen sind hierfür nicht hilfreich. Dementsprechend lässt sich Führungskompetenz nicht auf einen individuellen Manager zentrieren, dem dann außergewöhnliche Charaktereigenschaften wie Charisma oder Authentizität zugeschrieben werden. Angesichts der komplexen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts braucht es vielmehr eine möglichst gut verteilte Führungsverantwortung – wie sie eben für selbstorganisierte Teams typisch ist.

Im Kontext zeitgenössischer Organisationen hat teamorientierte Führung weitreichende Konsequenzen. Sie unterstreicht, dass der Unternehmenserfolg vom Zusammenspiel unterschiedlicher Kräfte abhängig ist. Ihre Durchschlagskraft ergibt sich nicht aus formellen Positionen, sondern daraus, dass in spielentscheidenden Situationen Bestleistung abgerufen werden kann.

### High Performance Teams

Es ist kein Geheimnis, dass Lean- und agile Methoden wie Scrum, XP oder Kanban geteilte Verantwortung fördern. Führung als Teamsport bedeutet dann, jedem die Möglichkeit zu geben, das gesamte System mit zu steuern. Das trägt für gewöhnlich zur Motivation der Teamspieler bei – und führt mitunter dazu, dass diese Spieler über sich selbst hinauswachsen.

Obwohl ich die Idee permanenter Höchstleistung im Sport wie im Business für einen Mythos halte, bin ich immer wieder beeindruckt, welche Kräfte in bestimmten Situationen mobilisiert werden. Wird Selbstorganisation konsequent gefördert, erhalten Teams das nötige Vertrauen und die ebenso notwendige Unterstützung, lässt man die volle Ergebnisverantwortung bei den Fachexperten – dann profitiert das Unternehmen gerade in erfolgskritischen Situationen von deren Einsatzbereitschaft. Bevorstehende Produktreleases, der Launch eines neuen Systems oder die Expressbearbeitung schwerwiegender Kundenprobleme sind den Leuten selbst so wichtig, dass sie sich dafür besonders engagieren.

Freilich dürfen Sonder-Taskforces, Überstunden oder gar Nachteinsätze nicht zur Regel werden – man darf sie aber getrost als profitabler Return des Investments in Autonomie und Selbstorganisation veranschlagen.

Der konzeptuelle Wandel von Führung als einer spezifischen Rolle hin zu Führung als Systemeigenschaft geht Hand in Hand mit einer anderen Verschiebung: nämlich der vom zentralisierten Management von Leuten und Aktivitäten hin zum gemeinsamen Design von Arbeitsflüssen. An die Stelle des privilegierten Regisseurs tritt ein Kollektiv, das sich Ergebnispflichten und Entscheidungsrechte gleichermaßen teilt. Mit anderen Worten: Das Spiel wird nicht mehr länger von einem, sondern von allen gemacht.

Dieses theoretische Konzept deckt sich mit den Erfahrungen jener Praktikerinnen und Praktiker, die wir vor einigen Jahren zu »Erfolgreicher Führung in der Agilen Welt« interviewt haben [Kaltenecker et al. 2011]. Über diverse Unternehmen und Kontexte hinweg wurde die fach- wie hierarchieübergreifende Zusammenarbeit als entscheidender Wettbewerbsvorteil genannt. Führungskraft entsteht, so der Tenor, aus dem Zusammenwirken verschiedenster Experten und nicht aus dem Willen einzelner Manager.

Die Aussagen der befragten Praktiker passen nahtlos in die Diskussion um Führung als Systemeigenschaft. Spätestens mit der Veröffentlichung *The Wisdom of Teams* von Jon Katzenbach und Douglas Smith wurde geteilte Führung zum gängigen Begriff. Die Autoren heben damit hervor, dass alle Teammitglieder

- Verantwortung für den Gesamterfolg wie für die eigene Entwicklung übernehmen,
- gemeinsam Ergebnisse erzielen,
- Entscheidungsautorität dorthin verteilen, wo in der jeweiligen Situation die größte technische und/oder soziale Kompetenz vorhanden ist,
- netzwerkartige Kommunikationswege etablieren,
- die Zustimmung zu richtungsweisenden Entscheidungen ins Zentrum rücken,
- die bestehenden Arbeitsprozesse immer wieder kritisch untersuchen und wenn nötig verändern und
- die Qualität der Zusammenarbeit regelmäßig auf den Prüfstand stellen [Katzenbach & Smith 1993].

Mit seinem Konzept einer *leaderful practice* geht Joseph Raelin sogar noch einen Schritt weiter. Dafür definiert er zeitgemäße Führung über vier Qualitäten: erstens die Gleichzeitigkeit im Sinne vieler paralleler Führungsakte, zweitens die Kollektivität im Sinne gemeinsamer Verantwortung, drittens die Kooperativität im Sinne intensiver Zusammenarbeit und viertens die Anteilnahme im Sinne der wechselseitigen Unterstützung [Raelin 2003].

Diese Qualitäten finden sich in den Kernkompetenzen wieder, die meiner Ansicht nach für eine effektive Führung selbstorganisierter Teams nötig sind – und die ich in den folgenden Kapiteln genauer ausführen möchte.

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden die Grundlagen selbstorganisierter Teams geklärt. Gleich zu Beginn zeigt die sogenannte Autoritätsmatrix von J. R. Hackman, dass es sehr unterschiedliche Formen von Selbstorganisation gibt. Die Palette reicht von managergeführten über sich selbst führende oder selbst gestaltende bis zu autonomen Teams. In jedem dieser Teams ist die Verantwortung für die vier Kernfunktionen unterschiedlich verteilt: Zieldefinition, Kontextklärung, Arbeitsmanagement und Aufgabenerledigung erfolgen entweder durch das Management oder durch das Team.

Glenda Eoyangs C/D/E-Modell stellt wiederum klar, dass es drei Voraussetzungen braucht, damit sich Selbstorganisation entfalten kann: erstens eine Grenze, die das jeweilige Team umfasst und seine Rahmenbedingungen absteckt (C wie *containing boundary*), zweitens Unterschiede hinsichtlich Wissen, Erfahrung, Ausbildung, Alter oder kulturellem Hintergrund, die jedes echte Team braucht (D wie *differences*), und drittens einen zielorientierten Austausch zwischen den unterschiedlichen Teammitgliedern (E wie *exchange*). Darüber hinaus spielt auch der Organisationskontext eine wesentliche Rolle. Der organisationsweite Informationsaustausch, die Entscheidungsregeln oder die Feedbackschleifen zwischen Teams und Managern beeinflussen in hohem Maße, wie gut sich Selbstorganisation entfalten kann.

Der Nutzen scheint auf der Hand zu liegen: Selbstorganisierte Teams arbeiten nachweislich mit mehr Freude und Motivation, erhalten besseres Kundenfeedback und schaffen mehr Geschäftswert. Warum selbstorganisierte Teams dennoch nicht das Kernelement moderner Unternehmen darstellen, hat mit der Gestaltung dieser Unternehmen zu tun – und damit zugleich mit dem Design der Managementrolle. Der Vergleich mit dem Fußball unterstreicht, dass es eben nicht nur auf dem Spielfeld, sondern auch zwischen dem Team und dem Coach agile Interaktionen braucht. Das Teilen von Führungsverantwortung und ein entsprechendes Empowerment der Teams sind dafür wesentliche Erfolgsfaktoren.