



2.

Auflage



Siegfried Kaltenecker

Selbstorganisierte Teams führen

Arbeitsbuch für
Lean & Agile Professionals

dpunkt.verlag



Siegfried Kaltenecker ist geschäftsführender Gesellschafter der Wiener Unternehmensberatungsfirma Loop, die auf agile Organisations- und Managemententwicklung spezialisiert ist.

Er ist zertifizierter Systemischer Organisationsberater, Scrum Master und Scrum Product Owner sowie Kanban Coaching Professional. Zudem ist er Verfasser zahlreicher Fachartikel zu agilen Themen, Autor von »Selbstorganisierte Unternehmen« und Co-Autor des Buches »Kanban in der IT. Eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung schaffen«.

Als Experte für Agilität und Selbstorganisation war Siegfried Kaltenecker bereits für viele Teams und Führungskräfte tätig, von denen in diesem Buch berichtet wird.

Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus⁺:

www.dpunkt.plus

Siegfried Kaltenecker

Selbstorganisierte Teams führen

Arbeitsbuch für Lean & Agile Professionals

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



dpunkt.verlag

Siegfried Kaltenecker
siegfried.kaltenecker@loop-beratung.at

Lektorat: Christa Preisendanz
Übersetzung: Siegfried Kaltenecker
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Herstellung: Susanne Bröckelmann
Satz: Gerhard Alfes, mediaService, Siegen, www.mediaservice.tv
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100
Paderborn

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](http://dnb.d-nb.de) abrufbar.

ISBN:
Buch 978-3-86490-551-3
PDF 978-3-96088-416-3
ePub 978-3-96088-417-0
mobi 978-3-96088-418-7

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2018
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Copyright der englischen Originalausgabe © 2015 by Siegfried Kaltenecker
Title of English original: Leading Self-Organising Teams – Workbook for Lean & Agile
Professionals. www.infoq.com.

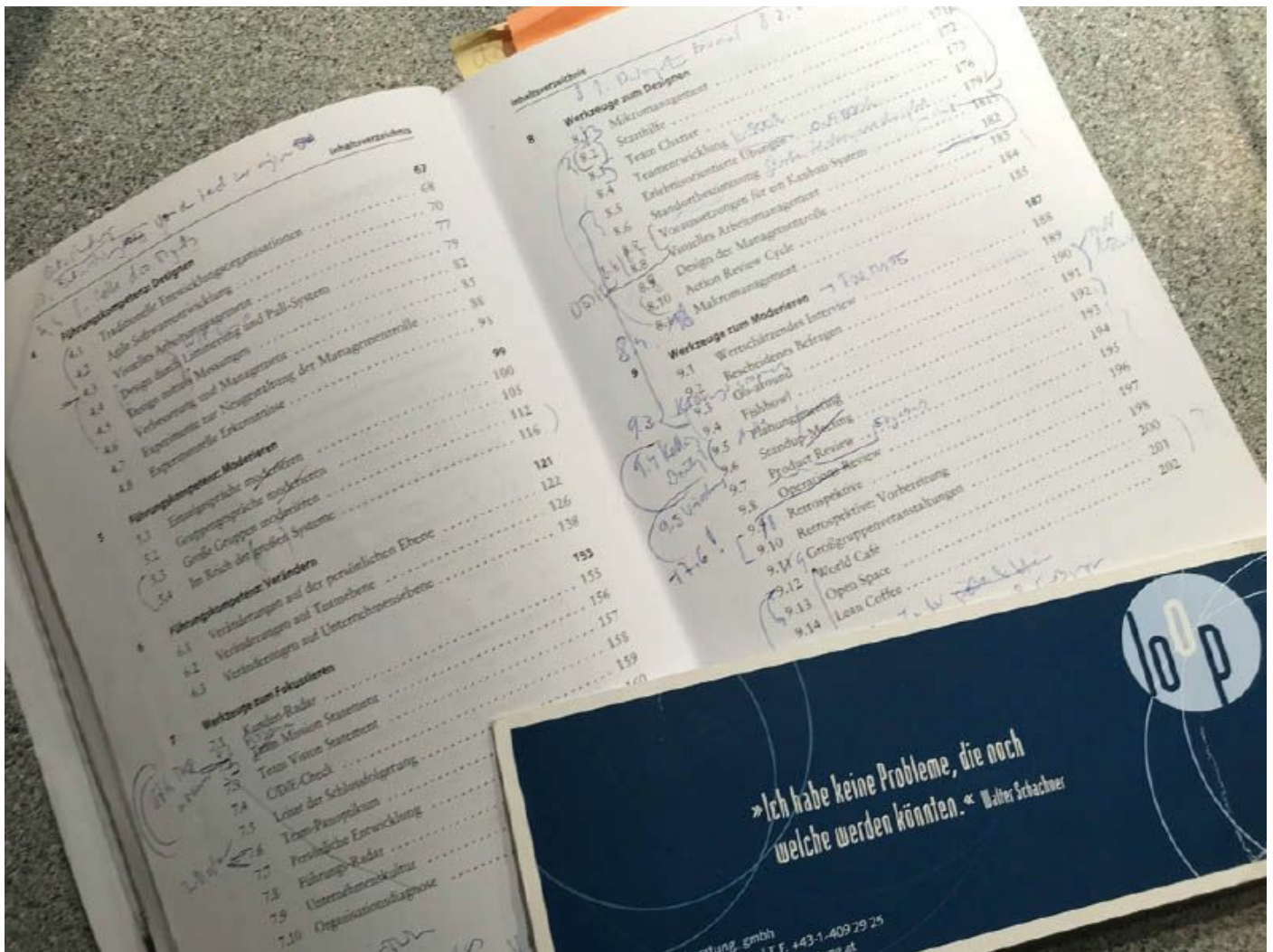
Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die
Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche
Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt
insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in
elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-
Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen
im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.
Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert.

Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Vorwort zur 2. Auflage



»Wenn sich alles dreht«, singt der deutsch-österreichische Chansonnier Michael Heltau in *Karussell*: »Jeder Nerv vibriert – alles geht so schnell!« Dass alles schnell geht, trifft auch auf die Neuauflage dieses Buches zu und noch viel mehr auf dessen Thema. Seit ich 2010 begonnen habe, mich intensiver mit Selbstorganisation auseinanderzusetzen, hat sich das Karussell der Arbeitswelt immer schneller gedreht. Selbstorganisierte Teams haben dabei mit zahlreichen Vibrationen zu kämpfen: volatilen Märkten, anspruchsvollen Kunden, komplexen Technologien, unsicheren Entwicklungen – um hier nur einige Basiselemente der vielzitierten VUKA-Welt zu nennen. Das wirkt sich natürlich auch auf deren Führung aus. Oft habe ich den Eindruck, dass Manager einen speziellen Drehwurm erleben – und mitunter heftig am Rotieren sind. Dass sich heutzutage vieles um Agilität dreht, dürfte niemanden mehr überraschen. Überraschender ist da schon, dass viele Unternehmen nach wie vor eher

träge als beweglich agieren.

Alles in allem hat wohl auch das agile Karussell an Fahrt aufgenommen. Selbstorganisation, so möchte ich meine ursprüngliche Kernthese bekräftigen, gehört heute zu den absoluten Schlüsselqualifikationen, um mit den rasanten Entwicklungen Schritt halten zu können. Sie ist einer der zentralen Faktoren für erfolgreiche Teamführung – und, wie mein zwischenzeitlich erschienenes Buch über *Selbstorganisierte Unternehmen* belegt [[Kaltenecker 2017](#)], auch der gesamten Unternehmensführung.

Dass sich *Selbstorganisierte Teams führen* von Anfang an als Arbeitsbuch verstand, schlägt sich in der umfassenden Überarbeitung der Erstauflage nieder. So habe ich:

1. den gesamten Text modifiziert, um eine noch bessere Lesbarkeit zu gewährleisten,
2. die professionelle Anwendbarkeit durch pointierte Zusammenfassungen, aktuelle Fallbeispiele und neue Werkzeuge zu stärken versucht,
3. viele Argumentationslinien vereinfacht,
4. mehr Bezüge zu Lean und Agile jenseits von IT hergestellt.

Viele Verbesserungsmaßnahmen folgen dem kritischen Feedback von Leserinnen und Lesern sowie Trainingsteilnehmern, bei denen ich mich an dieser Stelle nochmals herzlich bedanken möchte. Außerdem sehe ich die Teamwelt nach dem Studium von mehr als 40 selbstorganisierten Unternehmen ein wenig anders als zuvor. Und vielleicht bin ich ja in der Zwischenzeit nicht nur älter, sondern wenigstens in ein paar Punkten auch klüger geworden. In jedem Fall bin ich davon überzeugt, dass diese 2. Auflage nicht nur neuen Lesern, sondern auch jenen etwas zu bieten hat, die bereits das englische Original oder die deutsche Erstausgabe kennen. Dementsprechend freue ich mich auf weitere Rückmeldungen und bin schon gespannt, welche weiteren Kaizen-Einsätze diese inspirieren werden. In der Zwischenzeit wünsche ich Ihnen, was mir mein Lieblingsbuchhändler Bernhard Riedl immer mit auf den Weg gibt: Lesen Sie wohl!

Siegfried Kaltenecker
Wien, im November 2017

Vorwort

»Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams«, behauptet das Agile Manifest. Diese Behauptung wirft einige Fragen auf: Wie sehen solche Teams aus? Welche Form der Führung brauchen sie? Und wie kann diese so umgesetzt werden, dass sie Selbstorganisation fördert?

Das vorliegende Buch bietet praxisorientierte Antworten auf diese Fragen. Dabei wird Führung allerdings nicht als Einzelleistung begriffen, für die allein das Management verantwortlich ist, sondern als Team sport, an dem verschiedene Akteure beteiligt sind. Folglich spricht dieses Buch auch ganz unterschiedliche Zielgruppen an:

- Managerinnen und Manager, die bereits mit der Führung selbstorganisierter Teams beschäftigt sind und ihr Wissen vertiefen wollen;
- Mitglieder solcher Teams, seien das nun Fachexperten oder Funktionsträger wie Scrum Master, Produktverantwortliche, Delivery Manager, Agile oder Kanban-Coaches, die ihre eigenen Führungsleistungen ausbauen möchten;
- Mitarbeitende anderer Unternehmensbereiche, die Genaueres über das Phänomen Selbstorganisation in Erfahrung bringen wollen.

Das vierte Grundprinzip von Kanban umreißt eine der Kernbotschaften dieses Buches: Fördere Führung auf allen Ebenen der Organisation! In den letzten Jahren haben wir in dieser Hinsicht viel Bewegung erlebt: Cross-funktionale Zusammenarbeit trat vielerorts an die Stelle funktionaler Silos, flussbasiertes Entwickeln löste das chronische Staumanagement ab, verlässliches Liefern und kurzschleifiges Feedback vom Kunden ersetzte bürokratische Lasten- und Pflichtenhefte.

Lean und agil fungieren dabei als Sammelbegriffe für eine Fülle an Entwicklungsmethoden, die solche Bewegungen vorantreiben. Auch wenn die Softwareentwicklung dafür eine Art von Avantgarde bildet, ist das Potenzial der Selbstorganisation keineswegs auf die IT beschränkt. Schon das Titelbild auf dem Cover dieses Buches lädt zu geradezu grenzenlosem Assoziieren ein: von der unbändigen Kraft wilder Pferde über die Weite der Prärie bis zum spektakulären Rodeo.

Bevor die Assoziationen davongaloppieren, sei eine Entwarnung ausgesprochen: Damit Sie die PS der Selbstorganisation auch auf die Straße bringen, folgt dieses Buch einer klaren Struktur. Zuerst geht es um die Grundlagen: Was sind eigentlich selbstorganisierte Teams? Wozu brauchen wir sie? Und was haben sie mit Führung zu tun? Nach dieser thematischen Einleitung präsentiere ich ein Modell für die Führung selbstorganisierter Teams, das auf drei Elementen aufbaut: erstens auf starken Grundwerten, im vorliegenden Fall Commitment, Einfachheit, Respekt und Mut; zweitens auf handlungsleitenden Kernkompetenzen, die ich unter Fokussieren, Designen, Moderieren und Verändern zusammenfasse; drittens auf eine Fülle von

Werkzeugen, mit denen diese Kompetenzen in wertorientierter Weise umgesetzt werden können.

Um Ihnen möglichst gute Einsichten zu bieten, erläutere ich jedes dieser Elemente anhand von ausgewählten Fallbeispielen aus der Lean- und agilen Welt. Diese Beispiele geben Schlüsselerlebnisse und Erkenntnisse wieder, die ich als Berater in einer Vielzahl von Unternehmen sammeln durfte. Ich hoffe, Ihnen dadurch die schillernden Kräfte der Selbstorganisation besser vermitteln und Sie dafür gewinnen zu können, diese auch für Ihren Verantwortungsbereich nutzbar zu machen.

Durch die Kombination von Grundlagen (dem »Warum?«), Kernkompetenzen (dem »Was?«) und praktischen Werkzeugen (dem »Wie?«) versucht dieses Buch insgesamt so viel wie möglich von einem Kochbuch zu bieten. Es destilliert diverse Essenzen, riskiert konkrete Rezepte und würzt das Ganze mit Geschichten und Bildern. All diese Zutaten wollen Vorstellungskräfte mobilisieren und Verständnis erleichtern – und Sie ganz nebenbei zu diversen Kochexperimenten animieren.

Da Führung ohne Humor bekanntermaßen witzlos ist, habe ich mir erlaubt, die eine oder andere Anekdote einzuflechten. Ich kann nur hoffen, dass Sie daran Gefallen und im Idealfall sogar Inspiration finden. Schließlich gilt auch für die Führung selbstorganisierter Teams: Der Fliegenfänger der Kunst ist das Vergnügen!

Bevor ich Ihnen entsprechend herzhaftes Erkenntnis wünsche, möchte ich noch meinen Dank aussprechen. Denn auch dieses Buch wäre nicht ohne die Hilfe von vielen anderen zustande gekommen. In dieser Hinsicht bin ich vor allem folgenden Menschen zu Dank verpflichtet: Peter Beck, Michael Beyer, Elisabeth Blum, Hans Gruber, Rudolf Gysi, Klaus Leopold, Mike Rumpler und Thomas Spielhofer für ihre kollegialen Parallelgänge in Sachen Agile, Scrum, Lean und Kanban; Louise Gardiner, Cliff Hazell und Peter Hundermark für die Pionierarbeit in puncto Selbstorganisation und Führung, die wir in Südafrika geleistet haben; Katrin Dietze und Marcel Nikodim für ihre grafische Kreativität; AnaMaria Ciobotaru und Ben Linders von InfoQ für die professionelle Betreuung der englischen Erstausgabe; Christa Preisendanz und dem dpunkt.verlag für die feine Art, wie wir diese Ausgabe kontinuierlich weiter verbessert haben; Markus Rühl und dem Team des Café Florianihof für die inspirierende Atmosphäre und den guten Espresso; Sabine Eybl für ihre langjährige Lebens- und Geschäftspartnerschaft im Allgemeinen und ihr Feedback während des gesamten Schreibprozesses im Besonderen.

Last, but not least möchte ich Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, für Ihr Interesse danken. Schön, dass Sie dieses Buch in die Hand genommen haben! Ich hoffe, dass Sie mit der Lektüre auch ein neues Kapitel Ihrer Führungsarbeit eröffnen. Und wünsche nun aber wirklich und endgültig: viel Spaß beim Lesen!

Siegfried Kaltenecker
Wien, im November 2015

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen selbstorganisierter Teams

- 1.1 Was sind selbstorganisierte Teams?
- 1.2 Wozu brauchen wir selbstorganisierte Teams?
- 1.3 Was haben selbstorganisierte Teams mit Führung zu tun?

2 Ein Modell für die Führung selbstorganisierter Teams

- 2.1 Drei Ebenen
- 2.2 Grundwerte selbstorganisierter Teams

3 Führungskompetenz: Fokussieren

- 3.1 Kunden und Wert
- 3.2 Wertschöpfung und Verschwendung
- 3.3 Unternehmenskultur

4 Führungskompetenz: Designen

- 4.1 Entscheidende Weichenstellungen
- 4.2 Von der traditionellen zur agilen Entwicklung
- 4.3 Visuelles Arbeitsmanagement
- 4.4 Die Rolle des Linienmanagements

5 Führungskompetenz: Moderieren

- 5.1 Einzelgespräche
- 5.2 Gruppengespräche
- 5.3 Große Gruppen
- 5.4 Im Reich der Systeme

6 Führungskompetenz: Verändern

- 6.1 Persönliche Veränderungen
- 6.2 Veränderungen auf Teamebene
- 6.3 Veränderungen der Gesamtorganisation

7 Werkzeuge zum Fokussieren

- 7.1 Kunden-Radar
- 7.2 Persona
- 7.3 Stakeholder-Landkarte
- 7.4 Stakeholder-Interview
- 7.5 Team Mission Statement
- 7.6 Design Thinking
- 7.7 Lean Canvas
- 7.8 Kundeninterview
- 7.9 Wertstromanalyse
- 7.10 Kulturdiagnose

8 Werkzeuge zum Designen

- 8.1 Delegation Board
- 8.2 Entscheidungstechniken
- 8.3 Mikromanagement
- 8.4 Makromanagement
- 8.5 Agile Planung
- 8.6 Team Charter
- 8.7 Visualisierungstechniken
- 8.8 Visuelles Arbeitsmanagement
- 8.9 Design der Managementrolle

9 Werkzeuge zum Moderieren

- 9.1 Wertschätzendes Interview
- 9.2 Bescheidenes Befragen
- 9.3 Das Klärungsgespräch im Coaching
- 9.4 Standup
- 9.5 Product Review
- 9.6 Retrospektive
- 9.7 Teamentwicklung Indoor
- 9.8 Teamentwicklung Outdoor
- 9.9 Team-Panoptikum
- 9.10 Großgruppenveranstaltungen
- 9.11 World Café
- 9.12 Open Space
- 9.13 Lean Coffee

10 Werkzeuge zum Verändern

- 10.1 Persönliche Retrospektive
- 10.2 Energie-Check
- 10.3 Zukunftsbilder
- 10.4 Schluss mit ...!
- 10.5 Führungs-Radar
- 10.6 Feedback and Feed-forward
- 10.7 Der Feedback-Planer
- 10.8 Schwierige Teamsituationen
- 10.9 Kollegiales Feedback
- 10.10 Standortbestimmung
- 10.11 Change-Teams
- 10.12 Visuelles Veränderungsmanagement
- 10.13 Veränderungsleinwände

Referenzen

Index

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).

Ziele vorgeben	Management- verantwortung			
Team und Organisationskontext festlegen				
Arbeitsprozesse gestalten und Fortschritte überwachen			Team- verantwortung	
Die Aufgaben erledigen				
	Manager- geführte Teams	Sich selbst führende Teams	Sich selbst gestaltende Teams	Autonome Teams

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 passiert 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 Standups, Produktpräsentationen oder Retrospektiven genutzt werden.

Ein weiteres Charakteristikum selbstorganisierter Teams ist die Balance zwischen Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit. Paradoxerweise 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.

Abseits 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

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.

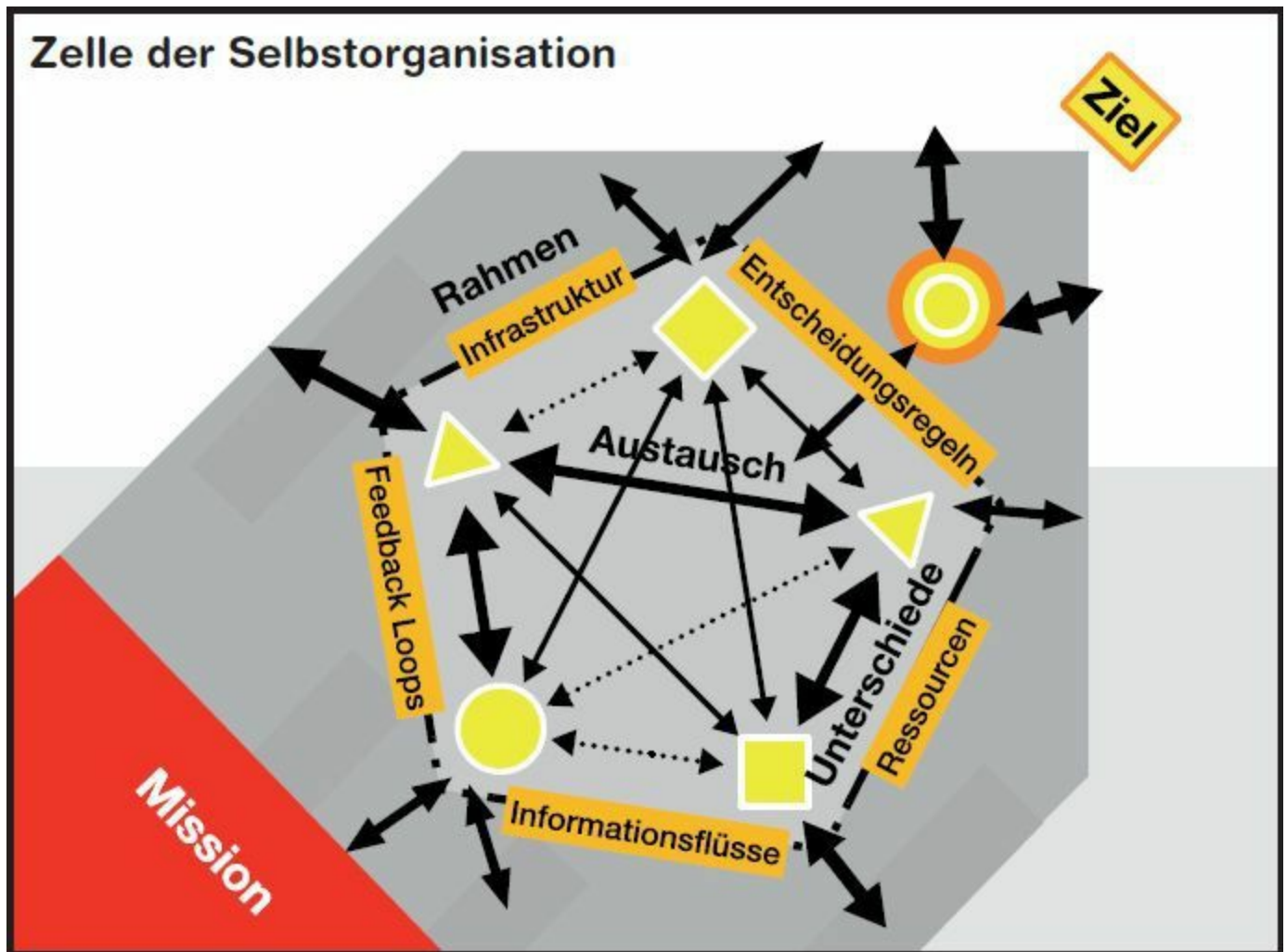


Abb. 1–2 Erweitertes C/D/E-Modell

Abbildung 1–2 zeigt fünf durch unterschiedliche Pfeile verbundene Kreis-, Drei- und Viereckformen im Zentrum. Diese Formen repräsentieren die Unterschiede, die die einzelnen Teammitglieder hinsichtlich ihres Backgrounds, ihrer persönlichen Stärken oder ihrer fachlichen Fähigkeiten mitbringen. Die Verbindungspfeile 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 Tyrannei 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 genützt, zusätzliche Möglichkeiten entdeckt und Wettbewerbsvorteile rasch in bare 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 nützen 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 chaosaffines 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 Millenials 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 nützen 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-gegan« lautete das Motto, das immer neue Verbesserungsexperimente beflügelte. 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 Führungskultur, 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.

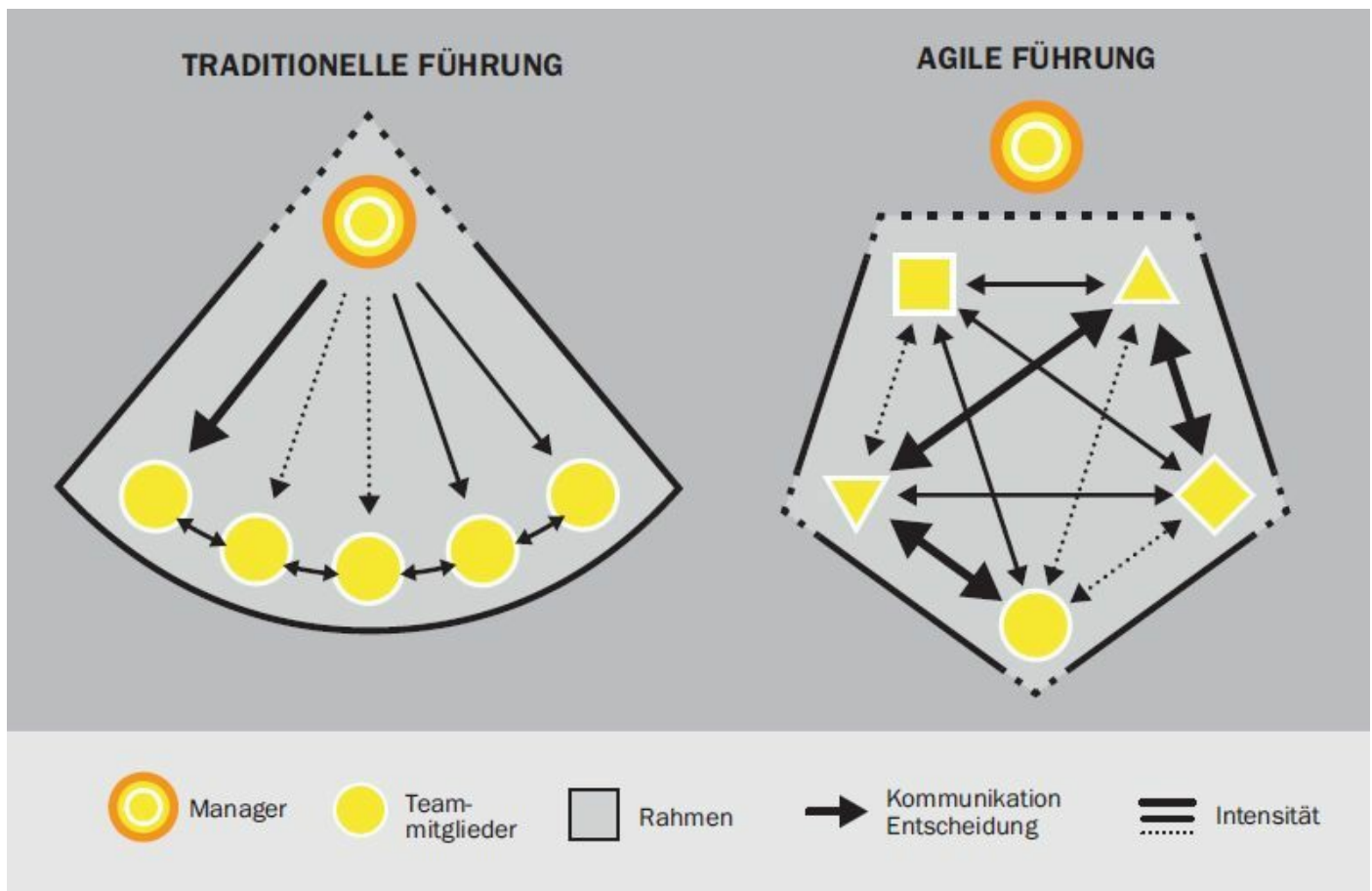


Abb. 1–4 Traditionelle versus agile Führung

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 Kernteams. 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.

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 ermöglichten 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 jedweder 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 Team sport 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 aktivere 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.

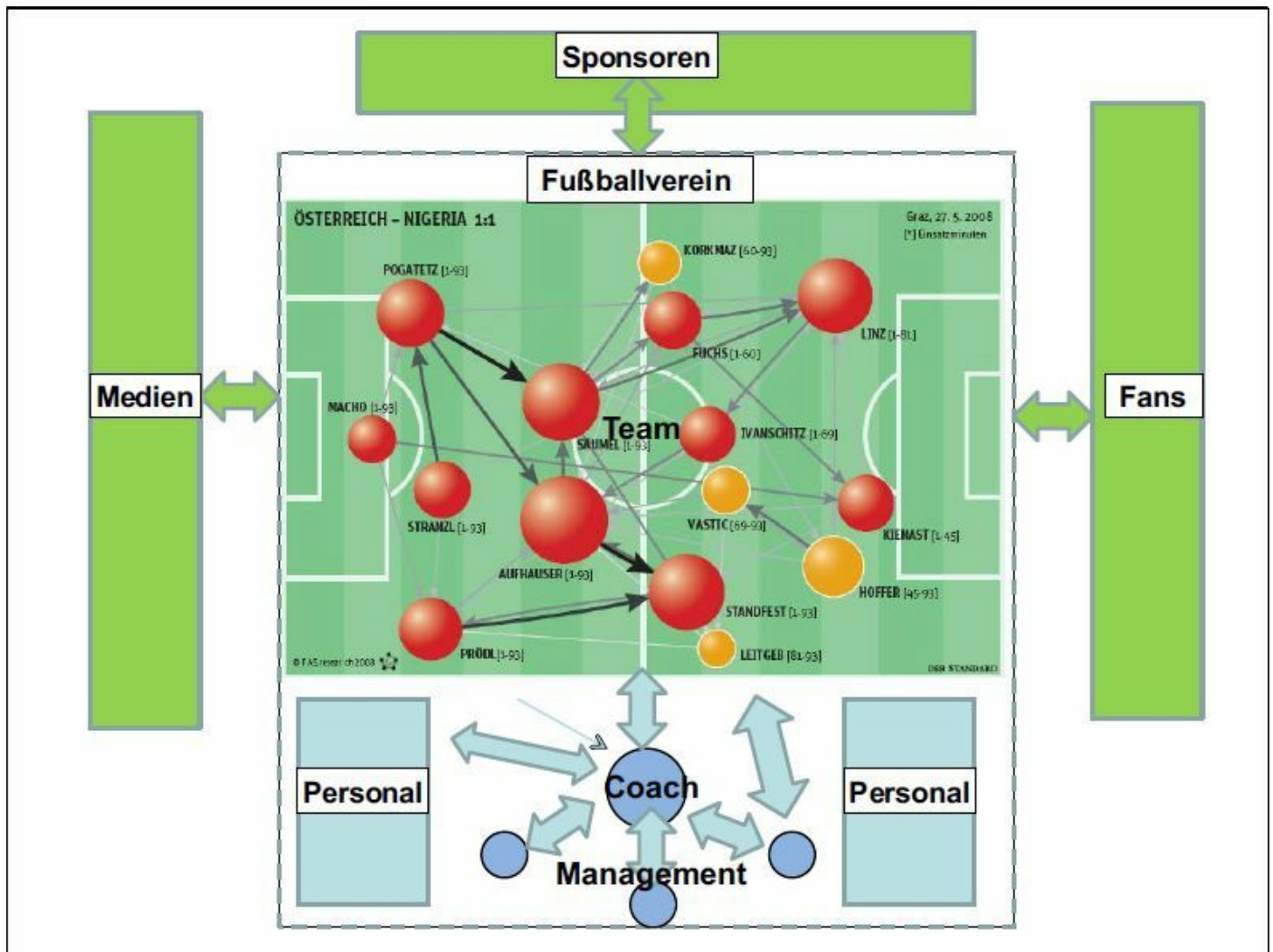


Abb. 1–5 Das System Fußball

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 unwesentlich 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 einen Taktikwechsel nützen. 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 aufgebrauchte 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 Cricket 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 Regulatorien, 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 – Hauptsache 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 siebenten 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 kurzschleifigem Feedback regelmäßig zu prüfen und gegebenenfalls zu adaptieren. Wenn sich ein Team nicht darauf einigen kann, worauf es sich gemeinsam 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 garachteinsätze 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.

2 Ein Modell für die Führung selbstorganisierter Teams

Was bedeutet die Fußballanalogie für agile Teams? Auf welche Grundwerte können diese setzen? Welche Fähigkeiten werden gebraucht, um Führung in allen Organisationsbereichen zu stärken? Und welche Werkzeuge helfen uns dabei?

In diesem Kapitel möchte ich diese Fragen anhand eines einfachen Modells für die Führung selbstorganisierter Teams beantworten. Dieses Steuerungsmodell spiegelt meinen aktuellen Wissensstand wider, der sich sowohl aus meiner Forschungs- als auch meiner praktischen Arbeit ergibt. Mir ist bewusst, dass dies nicht der Weisheit letzter Schluss ist (falls es so etwas überhaupt gibt). Mir ist ebenso bewusst, dass es eine grobe Vereinfachung dessen darstellt, was im komplexen Arbeitsalltag von agilen Teams gebraucht wird. Immerhin wissen wir, dass alle Modelle falsch, manche aber trotzdem nützlich sind.

Mit allem gebotenen Respekt für meine eigenen Kurzsichtigkeiten weiß ich, dass mein Steuerungsmodell schon in den verschiedensten Situationen geholfen hat: Manager verstanden dadurch besser, was sie gerade taten, Teams fühlten sich zu unterschiedlichsten Experimenten in geteilter Führung ermutigt, andere Coaches begannen intensiv über ihre eigene Arbeit zu diskutieren und ich selbst hatte eine Art von Landkarte, um mich in unbekanntem Gelände zurechtzufinden.

Eine Expedition ins Ungewisse

In seinem Buch *Sensemaking in Organizations* erzählt der amerikanische Organisationspsychologe Karl Weick die Geschichte einer ungarischen Militäreinheit, die ein Manöver in den Schweizer Alpen durchführte [Weick 1995]. Von einem Schneesturm überrascht, verlor die Einheit jede Orientierung und irrte zwei Tage lang umher. Angehörige hatten bereits jede Hoffnung aufgegeben, als die Einheit drei Tage später wohlbehalten ins Basislager zurückkehrte.

Wie hatte die Einheit es geschafft, dieser schier ausweglosen Situation zu entkommen? Der Kommandant der Einheit erzählte, dass sie tatsächlich bereits alle Hoffnung verloren hatten, als einer der Soldaten unvermutet eine Landkarte in seinem Rucksack fand. Alle schienen schlagartig ungeahnte Kräfte zu mobilisieren, es wurde ein gemeinsames Camp errichtet und man überlebte den Sturm. Am nächsten Tag führte der Kommandeur dann seine Truppe mithilfe der Landkarte zum Basislager zurück. Dort war die Überraschung groß, als man herausfand, dass das gar keine Karte der Schweizer Alpen, sondern eine der Pyrenäen war.

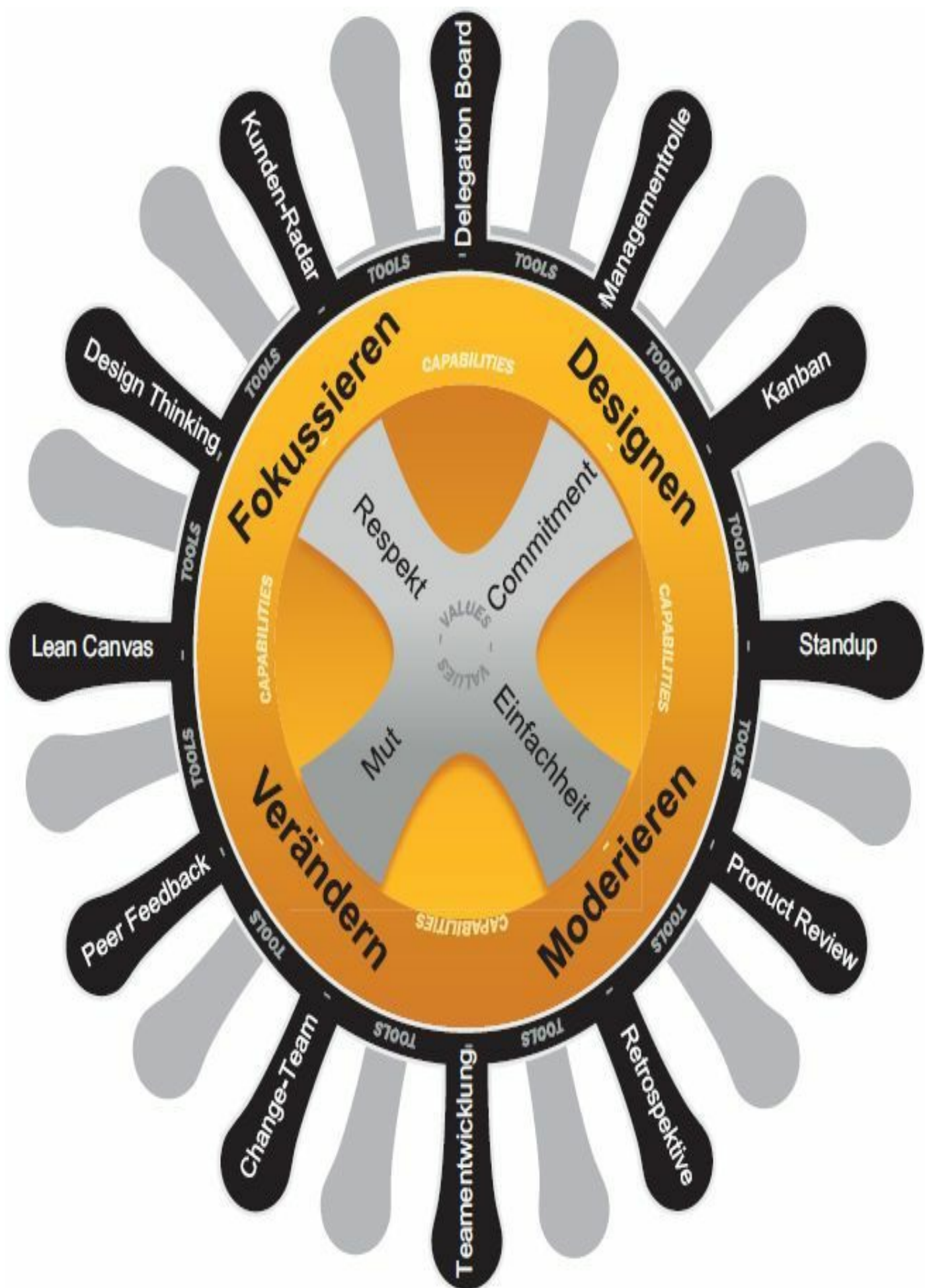


Abb. 2–1 *Ein Steuerungsmodell für selbstorganisierte Teams*

2.1 **Drei Ebenen**

Grundsätzlich besteht das Modell aus drei Ebenen: den Werten, den Kompetenzen und den Werkzeugen für die Führung selbstorganisierter Teams. [Abbildung 2–1](#) zeigt diese Ebenen in Form eines Schiffssteuerrads.

Im Zentrum dieses Steuerrads stehen vier Werte: Respekt, Commitment, Einfachheit und Mut. Es sind dies die vier Begriffe aus der Wertediskussion zu Lean- und agilen Prinzipien, die aus meiner Sicht das stärkste Fundament darstellen. Um sie dreht sich gleichsam alles, was an Kompetenzen gebraucht und an Werkzeugen eingesetzt wird. Meinem Verständnis nach legen diese Grundwerte in hohem Maße fest, wie wir die Welt wahrnehmen und den laufenden Ereignissen Sinn abgewinnen. Deswegen stellen sie gleichsam die Radnabe unserer Führungsaktivitäten dar.

Der mittlere Bereich steht im Zeichen jener vier Kernkompetenzen, die ich als zentral für die erfolgreiche Führung selbstorganisierter Teams ansehe: Fokussieren, Designen, Moderieren und Verändern. Genau wie die Werte sind diese Kompetenzen keine trennscharfen Kategorien.

So finden sich zahlreiche Fundamente des Fokussierens in Designfundamenten wieder – beispielsweise in der Sprint-Planung von Scrum oder dem visuellen Arbeitsmanagement von Kanban. Andererseits brauchen Sie fürs Designen professionelle Moderation, um in der Organisation Fuß fassen zu können. So wird es Ihnen nicht gelingen, ein System kurzer Feedbackschleifen zu etablieren, ohne die richtigen Leute zusammenzubringen. Moderieren bedeutet aber auch, gute Rahmenbedingungen für die tägliche Teamarbeit zu schaffen. Wir wissen wohl alle, was bei Besprechungen ohne Agenda, ohne Beteiligung aller Anwesenden oder ohne eine Zusammenfassung von Ergebnissen herauskommt. Letztendlich braucht es sowohl Fokussierungs- wie Design- und Moderationsfähigkeiten, wenn Veränderung im Kleinen wie im Großen gelingen soll.

Der äußere Bereich des Modells zeigt einige der Werkzeuge, die Teams für die Umsetzung ihrer Kompetenzen benötigen. Damit bekommen sie gleichsam die Praxis der Selbstorganisation in den Griff. Neben den benannten verweisen die unbenannten Handgriffe auf die Vielfalt möglicher Tools. Die hohe Anzahl an Griffen unterstreicht, dass effektive Führung heutzutage eben mehrere Steuermänner oder -frauen braucht. Diese setzen für jede Situation verschiedene Werkzeuge ein und lassen mitunter mehrere Leute Hand anlegen, um die jeweilige Aufgabe gemeinsam zu meistern.

Summa summarum ergibt sich die Führungsleistung eines Teams immer aus dem Zusammenwirken von Werten, Kompetenzen und Werkzeugen. Diese drei Ebenen sind allerdings nicht linear miteinander verbunden: Der Grundwert Commitment hängt so wenig am Designen wie das Moderieren nur mit den Werkzeugen Review oder Retrospektive stattfinden kann. Anders als die zwangsläufig statische Abbildung suggeriert, gleichen die drei Ebenen eher Kugellagern, die sich ineinander bewegen und immer wieder neue Verbindungen eingehen können. In der einen Situation zeigt sich der Grundwert des Muts beispielsweise im Fokussieren auf neue

Geschäftsmöglichkeiten, während er in einer anderen Situation das Design eines visuellen Arbeitsmanagementsystems beseelt. Die Kernkompetenz des Veränderns kann gleichermaßen in der Reformulierung teamspezifischer Mission Statements gefragt sein wie in der Umgestaltung der Managementrolle. Schließlich kann das Werkzeug des kollegialen Feedbacks sowohl individuelle Verbesserung anstoßen als auch die Moderation eines Teammeetings bereichern.

Diese Beweglichkeit unterstreicht, dass die Teamsteuerung nicht von starren Kommandos, sondern von agilen Interaktionen lebt: Was genau wann auf welche Weise angesagt ist, hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab. Je nachdem, wie die jeweiligen Anforderungen aussehen, werden Werte, Kompetenzen und Werkzeuge unterschiedlich kombiniert und eingesetzt. Und je nachdem, wie sich dieser Einsatz auswirkt, werden sie entweder so beibehalten oder variiert. Wobei dieselben Auswirkungen wiederum durch unterschiedliche Werte-, Kompetenz- und Werkzeugkombinationen erzielt werden können. Fast müßig zu betonen, dass in einer komplexen Welt eben weder mit linearen Ursache-Wirkungs-Logiken zu rechnen ist noch mit fixen Steuerungsmechanismen.

Auf die Idee von Führung als Teamsport gemünzt, bedeutet dies:

- Die Steuerung eines selbstorganisierten Teams hängt von vielen Faktoren ab: vom Markt im Allgemeinen und den Kundenwünschen im Besonderen über die organisatorischen Rahmenbedingungen bis hin zu den jeweiligen Stärken, die die einzelnen Teammitglieder situativ mobilisieren.
- Es braucht mehr als eine Fähigkeit, um Teams erfolgreich zu steuern. Ein gemeinsames Wertegerüst, der versierte Einsatz der notwendigen Kernkompetenzen sowie ein gut gefüllter Werkzeugkasten erleichtern eine solche Steuerung enorm.
- Teams können ganz verschiedene Werkzeuge einsetzen, um die aktuellen Geschäftsanforderungen zu erfüllen. Wer im Sinne des Steuerradbilds wo genau Hand anlegt, das kommt eben immer auf die vorliegende Situation an – und auf die Verfügbarkeit und die Tagesverfassung der jeweiligen Steuermänner und -frauen.
- Das Steuerrad selbstorganisierter Teams kann nicht nur von einem, sondern von mehreren Leuten bedient werden. Konsequenterweise ist jeder im Team ein potenzieller Kapitän: Je nach Situation übernehmen ein oder mehrere andere die Verantwortung. Solange dieses Team einen gemeinsamen Kurs verfolgt, gewinnt es dadurch enorm an Führungskraft.
- Je nachdem, wer gerade unter welchen Wetterbedingungen am Steuer ist, werden unterschiedliche Führungskräfte benötigt. Das Wetter bleibt zwar unberechenbar – der allgemeine Zustand und die besondere Ausrüstung des Teamschiffs hängen jedoch ganz wesentlich von der Reederei ab. Weniger metaphorisch ausgedrückt: Die Rahmenbedingungen und die laufende Kooperation mit dem Senior Management bestimmen in hohem Maße, wie gut sich die vorhandenen Teampotenziale entfalten können.

In den folgenden Kapiteln werde ich tiefer in die jeweiligen Ebenen meines Modells eintauchen. Zuerst möchte ich die Grundwerte genauer darstellen. Was heißt Commitment für mich? Wie verstehe ich Mut? Welche Bedeutung hat Respekt im selbstorganisierten Umfeld? Und worum geht es bei Einfachheit?

Im Anschluss gehe ich auf vier Kernkompetenzen der Führung ein. Warum Fokussieren, Designen, Moderieren und Verändern? Was steckt hinter den jeweiligen Kompetenzen? Welche grundlegenden Skills werden gebraucht?

Ab [Kapitel 7](#) stehen die Werkzeuge im Brennpunkt, die Sie für die Führung selbstorganisierter Teams einsetzen können. Welche Tools sind das? Was muss jeweils beachtet werden? Und wie können Sie sicherstellen, dass Sie nicht wie der sprichwörtliche *fool with a tool* enden?

2.2 Grundwerte selbstorganisierter Teams

»Was zählt jetzt?«, titelt Gary Hamel eines seiner Bücher programmatisch. »Werte«, lautet seine zentrale Antwort [[Hamel 2012](#)]. Warum sind Werte wichtig? Sie sind wichtig, weil sie unsere Wahrnehmung prägen. Sie gleichen Brillengläsern, durch die wir die Welt beobachten, mit Filtern, die uns dabei helfen, den laufenden Ereignissen Sinn abzugewinnen. Wo sehen wir hin? Worauf achten wir besonders? Was springt uns gleichsam ins Auge? Obwohl sie bisweilen recht inflationär eingesetzt werden, stellen Werte auch im Organisationsumfeld nicht nur rhetorische Hülsen dar. Im Gegenteil: Sie leiten sowohl unser persönliches Handeln als auch unsere Unternehmenskultur.

Systemisch betrachtet bestimmen Werte die Grundausrichtung jedes Unternehmens wesentlich mit. Während die Mission sozusagen den harten Kern dieser Ausrichtung definiert, sind unsere Werte weiche Faktoren, die über das Gelingen der Mission entscheiden. Werte und Mission sind wie die vielzitierten zwei Seiten derselben Medaille. Neben der Frage »Warum gibt es uns überhaupt?« muss immer auch die Frage »Und worauf legen wir besonderen Wert?« beantwortet werden. Beide sind gewissermaßen gleich existenziell.

Salopp formuliert markieren Werte das, was wirklich wichtig ist. Sie sind das, woran Teams viel liegt und worauf sie entsprechend bauen. In der agilen Welt spielen Werte eine prominente Rolle. Beispielsweise Kommunikation, Einfachheit, Feedback und Mut für XP; Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut für Scrum; Transparenz, Balance, Kundenorientierung oder Arbeitsfluss (Flow) für Kanban.

Warum ich Commitment, Einfachheit, Respekt und Mut ausgewählt habe, hat vor allem zwei Gründe. Erstens überzeugen mich die dazu vorliegenden Beschreibungen am meisten: Es sind die vier Werte, die aus meiner Sicht das stärkste Fundament ergeben. Und zweitens ist die Wahl subjektiv begründet: Commitment, Einfachheit, Respekt und Mut sind einfach die Werte, die meine persönliche Geschichte am besten widerspiegeln. Gleichzeitig sind diese Werte das Produkt meiner eigenen Lerngeschichte als Manager und Berater. Im Folgenden will ich diese Werte genauer darstellen.

2.2.1 Commitment

Was also bedeutet Commitment? Grundsätzlich heißt das für mich, alles in meiner Macht Stehende zu tun, um ein vereinbartes Ziel zu erreichen. Es geht darum, dass ich mich selbst für ein gewisses Ergebnis verantwortlich fühle – auch wenn dieses Ergebnis vielleicht nur einen kleinen Unterschied macht, wie die SeesternGeschichte nahelegt.

Seesterne retten

Ein kleiner Junge geht über einen Strand, auf dem Tausende von Seesternen liegen. Alle paar Meter bückt er sich, hebt einen Stern auf und wirft ihn ins Wasser. Ein Mann, der den Jungen dabei beobachtet, geht kopfschüttelnd auf ihn zu und fragt: »Was tust du da?«

»Ich rette Seesterne«, antwortet der Junge.

»Aber das ergibt doch überhaupt keinen Sinn«, entgegnet der Mann verwirrt. »Welchen Unterschied macht es in Anbetracht der Tausenden anderen Seesterne, wenn du einen davon ins Meer zurückwirfst?«

»Für diesen einen macht es einen Unterschied«, meint der Junge trocken, während er einen weiteren Seestern ins Meer zurückwirft.

Was ist die Moral dieser Geschichte? Was sagt sie uns über die Natur von Commitment? Meiner Ansicht nach betont die Seestern-Story, dass es um Leidenschaft geht: Etwas muss einfach getan werden – und sei es bloß zum Wohle Einzelner. Im Geschäftsleben macht eine solche Haltung definitiv einen Unterschied für unsere Kunden. Es geht um Verpflichtung, und zwar um Selbstverpflichtung, etwa durch

- das Teilen einer Mission, die auf Kundenwert ausgerichtet ist;
- die Entscheidung, wie viel Arbeit wir uns vornehmen, indem wir die Kundenwünsche und unser Leistungsvermögen mittels Sprint-Längen oder Work-in-Progress-Limits aufeinander abstimmen (siehe [Abschnitt 4.3.1](#));
- die Vereinbarung, wer welche Aufgaben übernimmt und wie wir gemeinsam sicherstellen, dass diese Aufgaben zeitgerecht abgeschlossen werden;
- die Einhaltung vereinbarter Qualitätskriterien und Regeln;
- das Geben und Nehmen von kollegialem Feedback (siehe [Abschnitt 6.2.3](#));
- das gezielte Nutzen und Ausbauen der eigenen Stärken;
- den Willen, uns wechselseitig beim Wort zu nehmen und nicht darüber hinwegzusehen, wenn jemand in Schwierigkeiten gerät;
- das Verfolgen kontinuierlicher Verbesserungen auf persönlicher wie systemischer Ebene.

2.2.2 Einfachheit

»Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell«, formuliert das zehnte Prinzip des Agilen Manifests [Beck et al. 2001]. Wie sieht die einfachste Lösung aus, die funktioniert? Und was können wir uns sparen? In den meisten Fällen ist es besser, heute eine möglichst einfache Lösung umzusetzen und diese morgen gegebenenfalls zu ändern, als wochenlang an einer komplizierten Lösung herumzuwerkeln, die am Ende keiner braucht. Sicher ist die Balance zwischen zu viel und zu wenig Komplexität nicht einfach. Lean-Prinzipien unterstützen eine solche Balance auf unterschiedlichste Weise:

- durch Rahmenbedingungen, die die Zusammenarbeit vereinfachen, indem beispielsweise – wie in Scrum – alle dafür notwendigen Experten in einem Team zusammengeführt werden;
- durch smarte Priorisierungssysteme, die sich gegen das druckvolle »Alles auf einmal« stellen;
- durch die Limitierung paralleler Arbeiten, die die Konzentration erleichtert;
- durch eine kontinuierliche Verbesserung aller Arbeitsprozesse;
- durch die Förderung interdisziplinären Lernens, durch das wechselseitige Unterstützung auch über Expertisengrenzen hinweg gefördert wird;
- durch den Einsatz diverser Visualisierungstechniken, die den Überblick erleichtern und den Koordinationsaufwand senken;
- durch Kommunikationstechniken, die den laufenden Austausch in konstruktive Bahnen lenken.

Unglücklicherweise ist *Einfachheit* alles andere als selbstverständlich. Es braucht Erfahrung und es braucht vor allem Zeit, um etwas so einfach wie möglich zu machen. Es braucht Zeit, damit sich Teams ausreichend miteinander einspielen können. Es braucht Zeit, um sich auf die richtigen Dinge zu konzentrieren und gute Business-Entscheidungen zu treffen. Und es braucht Zeit, wenn wir selbstorganisierte Teams mit möglichst einfachen Mitteln führen wollen. Ansonsten dauert alles nicht nur viel länger, sondern wird zugleich komplexer – wie das der französische Philosoph Blaise Pascal einmal so schön formuliert hat: »Ich entschuldige mich für diesen langen Brief, ich hatte einfach keine Zeit, einen kürzeren zu schreiben.«

Kurz und Bündiges

Kaum jemand hat Pascals Maxime besser umgesetzt als Karl Valentin – selbstverständlich mit dem für ihn typischen absurden Humor:

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir beschließen hiermit unser Schreiben und erachten die ganze Angelegenheit für erledigt.

Hochachtungsvoll
Karl Valentin

»Mach's einfach« lautet einer der Grundwerte, den ein Schweizer Infrastrukturunternehmen gesetzt hat. In schöner Doppeldeutigkeit weist dieser Wert zumindest auf zwei wesentliche Dimensionen des agilen Vorgehens hin: erstens, dass man in vielen Situationen weniger herumüberlegen und Pläne schmieden sollte, sondern »einfach mehr anpacken«, und zweitens, dass die einfachste Lösung oft gut genug ist – insbesondere, wenn wir noch wenig wissen und also Lernen im Vordergrund steht. In einer agilen, von Volatilität und Unsicherheit geprägten Welt kommt der Kunst des Weglassens eben ein hoher Stellenwert zu – ebenso wie der Absicherung jener kurzen Feedbackschleifen, von denen in [Kapitel 6](#) noch ausführlich die Rede sein wird.



Abb. 2–2 Einfache Wegweiser für zeitgemäße Führung

2.2.3 Respekt

Heutzutage scheint Respekt in aller Munde: bei Politikern, die gegen Antisemitismus auftreten, bei Musikern, die sich für Gleichberechtigung stark machen, bei Sportlern, die antirassistische Werbekampagnen unterstützen. Da symbolische wie physische Gewalt nach wie vor zu unserem Alltag gehören, gibt es genug Gründe, allorts für Respekt einzutreten. Doch wie zeigt sich echter Respekt in der Praxis? Wie können wir feststellen, ob Respekt das Fundament unserer Teamarbeit darstellt – oder bloß eine Schimäre ist?

In einer Welt des interdisziplinären Arbeitens ist es ganz normal, dass Teams aus

unterschiedlichen Mitgliedern bestehen. Für mich bedeutet Respekt nicht nur, alle gleichwertig zu behandeln, ungeachtet dessen, wie ihr individuelles Wissen, ihre kulturelle Herkunft, ihr Geschlecht oder ihre Hautfarbe beschaffen ist. Es bedeutet vielmehr, dass wir diese Unterschiede als Katalysatoren für ein produktives Schaffen sehen, das vom gemeinsamen Lernen lebt. Dafür brauchen wir neben dem persönlichen Respekt auch Fehlertoleranz. Eine derartige Grundhaltung ist etwa in der »Prime Directive« festgehalten, die vielen agilen Teams als Grundlage dient [[Kerth 2001](#)].

Prime Directive

Unabhängig von dem, was wir herausfinden, sind wir davon überzeugt, dass in der gegebenen Situation, mit den verfügbaren Ressourcen, mit dem vorhandenen Wissen und den individuellen Fähigkeiten jeder sein Bestes getan hat.

Eine solches Lernen ist jedoch nicht umsonst zu haben. Das lapidare Abnicken der bestehenden Unterschiede macht daraus noch keine Produktivkraft. Dass wir unterschiedlich sind, ist eine banale Erkenntnis. Interessant wird es dort, wo wir die bestehenden Unterschiede Schritt für Schritt erkunden. Dabei geht es um Fragen wie:

- Wie sieht dein Background aus?
- Welche Erfahrungen hast du bisher gesammelt?
- Was waren Höhepunkt deiner Karriere? Was Tiefpunkte?
- Worin siehst du deine besonderen Stärken?
- Womit kämpfst du immer wieder?
- Worauf legst du in der Teamarbeit besonderen Wert?

Die offene Auseinandersetzung mit solchen Fragen steht indes nicht nur im Zeichen des Respekts, sondern auch der Vertrauensbildung. Es ist eben kein Zufall, dass das C/D/E-Modell den Austausch unterschiedlicher Experten ins Zentrum selbstorganisierter Teams setzt.

Obwohl ich davon überzeugt bin, dass Respekt zumeist auf persönliche Beziehungen bezogen wird, eignet sich der Begriff auch, um unser Verhältnis zur Organisation zu fassen. Wir sollten nämlich nicht vergessen, dass Respekt eine Grundvoraussetzung für die Mitgliedschaft in dieser Organisation ist. Ohne eine gewisse Anpassung an die Leitwerte der Unternehmenskultur können wir keinen Respekt der Organisation erwarten. Stattdessen wird man sich früher oder später Ärger einhandeln, wenn man nicht imstande oder willens ist, die aktuellen Richtlinien zu akzeptieren.

Das bedeutet natürlich nicht, dass man die bestehenden Rahmenbedingungen als in Stein gemeißelt sehen muss. Aber es ist wichtig, diesen Rahmen auch aus einem systemischen Blickwinkel zu betrachten. Denn es gibt immer eine besondere Geschichte hinter dem, was wir schnell mal kritisieren und als Hindernis brandmarken.

So stellen selbstorganisierte Teams gerne die Führungsstrukturen als größtes Hindernis für tief greifende Veränderungen an den Pranger. Das führt bisweilen zu einem regelrechten Management-Bashing, ohne dass man wahrnimmt, wie dieses Bashing den proklamierten Grundregeln des Respekts widerspricht. Wie können wir von Respekt reden und gleichzeitig das Management zum bösen Buben machen? Das heißt selbstverständlich nicht, dass wir bestehende Dysfunktionalitäten einfach hinnehmen sollen. Aber es bedeutet, dass die Personen respektiert werden müssen, auch wenn wir die von ihnen repräsentierte Unternehmenskultur verändern wollen. Ohne diesen grundlegenden Respekt ist es schwer, irgendetwas zu verändern – wie die folgende Fallgeschichte exemplarisch dokumentiert.

Wie man Dinge ohne Respekt verändert

Vor vielen Jahren habe ich einmal einen Workshop mit IT-Projektmanagern moderiert, in dem es unter anderem um die Einführung agiler Softwareentwicklung ging. Dafür wurde neben mir als Moderator auch ein externer Scrum-Experte engagiert, der den Ansatz kurz und bündig vorstellen sollte. Seine Kernbotschaft löste allerdings sogleich höchstes Erstaunen aus: Der traditionelle Wasserfallansatz sei völlig dysfunktional und nur die agile Vorgangsweise garantiere Erfolg. Man tue gut daran, die alten Pläne und Werkzeuge möglichst rasch über Board zu werfen und sich von der Vorstellung zu verabschieden, Projekte zentral zu managen.

Es überrascht Sie wahrscheinlich nicht, dass ich eine kleine Rettungsaktion starten musste, um den Scrum-Experten vor der Kreuzigung zu bewahren. Genauso wenig überraschend dürfte es sein, dass sein Schicksal durch die wenig respektvolle Infragestellung, ja Verwerfung all dessen besiegelt war, was den anwesenden Projektmanagern wichtig war – und worauf sie nicht zuletzt ihr persönliches Selbstverständnis und ihre professionelle Identität bauten. Schlimmer noch – dadurch, dass er die gesamte Arbeitsgeschichte der Anwesenden abwertete, ertete er einen zunehmend aggressiven Widerstand. »Was denkt sich der bloß?«, meinte einer der Projektmanager in einer Pause: »Dass wir bis heute nur Sch... gemacht haben?«

Lange Rede, kurzer Sinn: Der Mangel an Respekt in der Vermittlung verhindert oft eine inhaltlich differenzierte Auseinandersetzung. Das provokante Auftreten des Experten hielt die Interaktion auf der persönlichen Ebene – obwohl, wie in dem geschilderten Fall des Scrum-Intros, zweifellos produktive Inhalte zu entdecken gewesen wären.

Respekt hat indes nicht nur mit der Beziehungs- und Unternehmenskultur zu tun. Es geht auch darum, wie ich mit mir selbst umgehe: beispielsweise mit meiner Work-Life-Balance, mit meinen persönlichen Ernährungs- und Bewegungsgewohnheiten, mit meinen emotionalen Bedürfnissen oder mit meinen persönlichen Beziehungen. Das ist zweifellos leichter gesagt als getan. Wenn ich diese Dinge aber nicht auf dem Radar habe, werde ich weder respektvoll noch nachhaltig arbeiten können.

2.2.4 Mut

Mein Verständnis von Mut inkludiert viele Dinge, die ich in selbstorganisierten Systemen für essenziell erachte: etwa Offenheit, Transparenz oder Feedback. Mutig sein bedeutet für mich vor allem, ehrlich mit meinen Kolleginnen und Kollegen umzugehen – in persönlicher Hinsicht, aber ebenso wenn ich über meinen Arbeitsfortschritt berichte.

- Welche Ergebnisse habe ich bislang erzielt?
- Womit schlage ich mich gerade herum?
- Was behindert mein Weiterkommen?
- Wo brauche ich eure Hilfe?

Statt eine Blackbox zu schaffen und mein eigenes Vorgehen geheim zu halten, tue ich mein Bestes, um alles so zugänglich wie möglich zu machen.

Auf Teamebene braucht es Mut, um die eigene Arbeit regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen – sei es nun der erbrachte Service, das entwickelte Produkt oder der eigene Arbeitsprozess. Darüber hinaus sollten Teams den Mut haben, sich bestimmten Messkriterien zu unterwerfen, um mehr über ihre aktuelle Performance zu lernen. Wie ich noch genauer in [Kapitel 4](#) zeigen werde, schaffen selbstorganisierte Teams vor allem deswegen Transparenz, weil sie zu Feedback ermutigen wollen.

Die Fähigkeit, Feedback einzuholen, konstruktiv zu verarbeiten und auch professionell zu geben, steht im Zentrum aller Selbstorganisation. Insbesondere das Geben von Feedback hängt vom Mut ab, uns wechselseitig beim Wort zu nehmen und Verbindlichkeit einzufordern. Wenn wir uns als Kollegen nicht offen sagen, was wir aneinander schätzen und wo wir uns Veränderung wünschen, wird sich auch nichts verbessern (wie ich in [Abschnitt 6.2.3](#) zum *kollegialen Feedback* noch genauer zeigen werde). Das erfordert unsere Bereitschaft, Konflikte zu riskieren – und unsere Fähigkeit, diese auch zu lösen.

In vielen Situationen zeige ich Mut, indem ich Grenzen akzeptiere – seien das nun persönliche Belastungsgrenzen oder systemische Limits. In manchen Teams scheint das Jammern über dysfunktionale Strukturen, ineffiziente Prozesse oder fehlende Ressourcen zum guten Ton zu gehören. Mut heißt in diesem Fall, alles daran zu setzen, die beklagten Dinge selbst zu verändern, statt ständig andere dafür verantwortlich zu machen. Und es heißt, zu akzeptieren, dass wir viele Dinge nicht mit einem Schlag verbessern können. In den meisten Fällen braucht es dazu Geduld, einen langen Atem und eine gute Portion Glück. In jedem Fall nützt das alles nichts, wenn es schlicht und ergreifend an Erfahrung fehlt – und am damit verbundenen Mut, mir meine eigenen Grenzen einzugestehen und andere um Unterstützung zu bitten. Schließlich ist es »ein Zeichen von Stärke und Selbstbewusstsein, wenn man die Grenzen seines eigenen Wissens erkennt und weiß, dass man nun Hilfe von außen braucht« [[Weick & Sutcliffe 2001](#), S. 123].



Abb. 2–3 *Begreifen, wie wir einen Unterschied machen können.*

Wie [Abbildung 2–3](#) suggeriert, ist Verbesserung oft zum Greifen nahe. Wir brauchen allerdings den Mut, energisch zuzupacken. Manchmal ist allerdings auch das Gegenteil angesagt: nämlich der Mut, sich zurückzuhalten. Dass Vertrauen davon lebt, sich nicht überall einzumischen, scheint hinlänglich bekannt. Allerdings ist das im dynamischen Arbeitsalltag mitunter alles andere als leicht. Ältere Kollegen haben Mühe, jüngere Kollegen ihre eigenen Erfahrungen machen zu lassen; Fachexperten können kaum zuschauen, wenn Kunden sich mit neuen Anwendungen abmühen; und Manager müssen sich fast die Zunge abbeißen, um gut gemeinte Kommentare zurückzuhalten. Gerade in Sachen Management wird gerne übersehen, dass es eine gehörige Portion Mut braucht, um Führung als Teamsport zu ermöglichen. Schließlich ist dafür persönliche Zurückhaltung ebenso unumgänglich wie das Abgeben hierarchischer Autorität. Vor allem bei neuen, miteinander noch relativ unerfahrenen Teams braucht es ebenso viel Ermutigung wie Gelassenheit. Manager meinen nicht selten, es besser zu wissen, doch selbst wenn das der Fall sein sollte, braucht das Team den Freiraum, um seine eigenen Erfahrungen machen zu können. Meiner Ansicht nach erfordert es eine besondere Form von Mut, die zuweilen durchaus absehbaren Fehler anderer auszuhalten und sich auch dort nicht einzumischen, wo man schützen, beschleunigen oder vereinfachen könnte. Doch erst das Zulassen neuer Steuerungsformen und das gleichzeitige Auslassen gewohnter Führungsroutinen machen solche Erfahrungen und damit echtes Lernen möglich.

Natürlich sind die von mir gewählten Werte nicht völlig voneinander getrennt. Ähnlich wie bei den noch folgenden Kernkompetenzen und Werkzeugen überlappen sie einander oder sind sogar voneinander abhängig:

- Man kann von Mut nicht sprechen, ohne dass es auch um die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen geht.
- Man kann sich nicht selbst verpflichten ohne Respekt für den organisatorischen

Kontext.

- Einfache Lösungen kann man nur dann entwickeln, wenn man dranbleibt und sich längerfristig commitet.
- Manche Dinge kann man nicht weglassen, ohne eine gewisse Überforderung zu riskieren.

Noch wichtiger ist es, dass diese Werte nicht bloß verkündet werden. Wie ich in [Abschnitt 3.3](#) zeige, macht es keinen Sinn, Werte zu proklamieren, ohne zu überprüfen, ob diese tatsächlich handlungsleitend sind. Da diese Werte die Kernkompetenzen und den Einsatz diverser Werkzeuge leiten sollen, ist Konsistenz ein bedeutsames Thema. Kurz gesagt müssen wir prüfen, ob unsere Unternehmenskultur Selbstorganisation unterstützt oder nicht. Was wird tatsächlich am meisten geschätzt? Nach welchen Kriterien werden Entscheidungen getroffen? Wie konsequent wird nach vereinbarten Richtlinien gehandelt? Wie sieht das Verhältnis von Freiraum und Kontrolle aus? Und Ähnliches mehr.

Mit diesen offenen Fragen möchte ich die Aufmerksamkeit nun auf die zweite Ebene meines Modells verschieben – nämlich auf die vier Kernkompetenzen für eine erfolgreiche Führung selbstorganisierter Teams.

Zusammenfassung

Wie lässt sich die Führung selbstorganisierter Teams angemessen erfassen? [Kapitel 2](#) entwirft ein einfaches Modell, das drei Führungsdimensionen verknüpft: Werte, Kernkompetenzen und Werkzeuge.

Das Bild eines klassischen Schiffssteuerrads bringt diese drei Dimensionen zusammen: Die Nabe des Steuerrads bilden vier Werte, um die sich vier Kernkompetenzen gruppieren, die wiederum von einer Fülle unterschiedlicher Werkzeuge umringt sind. Letztere bilden gleichsam die Griffe des Steuerrads, durch die die Kernkompetenzen in der Praxis wirksam werden. In selbstorganisierten Teams wird dieses Steuerrad jedoch nicht mehr länger von einem privilegierten Kapitän, sondern von der gesamten Schiffsbesatzung bedient. Je nach Wetterlage werden immer wieder andere Leute zu Steuerfrauen und -männern. Schließlich lebt die effektive Führung eines Teams viel weniger von der formellen Position als von der Fach- und Situationskenntnis, die jeweils benötigt wird.

Die genauere Beschreibung der Grundwerte unterstreicht die zentrale Funktion der Radnabe: Um Commitment, Einfachheit, Respekt und Mut dreht sich vieles, wenn nicht alles in selbstorganisierten Teams.

3 Führungskompetenz: Fokussieren

»Konzentriert euch!«, ruft uns der amerikanische Psychologe Daniel Goleman im Anschluss an seinen Bestseller *Emotionale Intelligenz* zu [[Goleman 1997](#), [Goleman 2014](#)]. Dem Ruf zu folgen bedeutet aber keineswegs, die Dinge objektiv zu betrachten. Sowohl Golemans Anatomie der Aufmerksamkeit als auch die Fähigkeit, sich selbst, andere und größere Zusammenhänge gleichermaßen wahrzunehmen, wird von subjektiven Werten geleitet: Welche Dinge beachten wir? Was erscheint uns als wesentlich? Worauf legen wir besonderen Wert?

Die Beantwortung dieser Fragen unterstreicht, dass Konzentration immer mit einer besonderen Form der Wertschätzung einhergeht. In einer Welt der chronischen Zerstreuung fokussieren wir auf das, was für uns Bedeutung hat. Wie in [Kapitel 2](#) ausgeführt, haben sich in der agilen Welt dafür einige Kristallisationspunkte herausgebildet. Für mich persönlich sind Commitment, Einfachheit, Respekt und Mut besonders wertvoll, für andere Leute sind es vielleicht ganz andere Punkte.

Wie auch immer: Werte helfen uns, die Welt nach bestimmten Gesichtspunkten wahrzunehmen. Das gilt für jeden Einzelnen, aber auch für Teams und größere Organisationseinheiten. Die Gretchenfrage ist natürlich, ob wir dieselben Gesichtspunkte verfolgen. Sehen wir die Dinge zumindest ähnlich? Fokussieren wir auf dieselben Zusammenhänge? Oder laufen unsere Perspektiven stark auseinander? Sind uns gar völlig unterschiedliche Dinge wichtig? Ist Divergenz die Regel, könnte effektive Zusammenarbeit leicht zur Ausnahme werden.

In diesem Sinne sind Werte weit davon entfernt, bloße Worthülsen zu sein, die man zu realitätsfremden Unternehmensleitbildern zusammensteckt. Vielmehr sind sie höchst steuerungsrelevant: Sie schärfen unsere Aufmerksamkeit und lenken unser Handeln. Agile Ansätze räumen dem Thema bekanntlich einen besonderen Stellenwert ein. Ja, es ließe sich behaupten, dass Werte das Fundament bilden, auf dem das gesamte Vorgehen aufbaut.

Doch Werte haben nicht nur eine persönliche, sondern auch eine unternehmerische Bedeutung – was sich in betriebswirtschaftlichen Begriffen wie Wertanlage, Gebrauchswert, Mehrwert oder Geschäftswert widerspiegelt. Während Werte also auf der einen Seite unserem Leben Orientierung geben, sorgen sie auf der anderen Seite dafür, dass sich auch die Unternehmenswelt konzentriert. In diesem Kapitel möchte ich vier Konzentrationspunkte näher erläutern: erstens den Kunden, zweitens den Wertstrom, drittens die Verschwendung und viertens die Unternehmenskultur. In den folgenden Abschnitten möchte ich diese Punkte miteinander verbinden und durch ausgewählte Führungswerkzeuge ergänzen, mit Hilfe derer wir so manche Perspektive

vertiefen können.

3.1 Kunden und Wert

Zweifellos stellt der Kunde den Dreh- und Angelpunkt unserer Geschäftswelt dar. Denn ohne Kunden gibt es schlicht und ergreifend kein Geschäft – was jedem Unternehmen über kurz oder lang seine Existenzberechtigung entzieht. Doch wie können sich Unternehmen auf den Kunden konzentrieren? Warum sollten sie darauf besonderen Wert legen? Und was bedeutet das für die Art und Weise, wie sie sich (selbst) organisieren?

Das Lean-Denken bietet uns dafür nicht nur allgemeine Antworten, sondern fünf konkrete Handlungsempfehlungen an:

1. Definiere Wert aus der Sicht des Kunden.
2. Identifiziere deinen Wertstrom, der sich aus der Abfolge bestimmter Aktivitäten ergibt.
3. Sorge für einen konstanten Arbeitsfluss und beseitige etwaige Hindernisse.
4. Etabliere ein Pull-System, bei dem Arbeit vom vorgelagerten Schritt nur dann weiterfließt, wenn der nachgelagerte Schritt dafür Kapazität hat.
5. Sorge für kontinuierliche Verbesserung.

Die Begriffe »Sicht«, »Identifikation« oder »Definition« dokumentieren, wie wichtig das Fokussieren in der Lean-Welt ist. Sie verdeutlichen, dass der Ausgangspunkt jedes selbstorganisierten Teams der Wert sein muss, den es für seine Kunden schaffen will. Und sie heben schließlich die Bedeutung des Arbeitsflusses hervor, durch den sich dieser Wert Schritt für Schritt realisiert. Damit jedoch etwas ins Fließen kommen kann, müssen Teams einige Grundfragen beantworten, die im wahrsten Sinne des Wortes richtungsweisend sind:

- Wer sind eigentlich unsere Kunden? Und was erwarten sie von uns?
- Wie gut konzentrieren wir uns auf das, was unseren Kunden besonders wichtig ist? Welche Produkte und/oder Dienstleistungen liefern wir? Und wie genau profitieren unsere Kunden davon?
- Wodurch generieren wir Wert für den Kunden? Liegen die dafür notwendigen Aktivitäten alleine in unserer Hand? Oder müssen wir uns dafür mit anderen abstimmen?
- Wie trägt unsere Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens bei? Wo münden unsere eigenen Arbeitsflüsse in größere Wertströme? Und wie sieht eigentlich das vielzitierte *big picture* aus?

Schon die erste Frage klingt reichlich trivial. Und doch bin ich schon vielen Teams begegnet, denen nicht ausreichend klar war, für wen sie eigentlich arbeiten. Geschweige denn, was für den Kunden wertvoll war und was nicht. Falls ich Sie

hiermit ausreichend verunsichert habe, könnte sich ein Blick in den Werkzeugteil lohnen. Der Kunden-Radar in [Abschnitt 7.1.](#) bietet Ihnen einen kurzen Fragenkatalog, mit dem Sie für mehr Sicherheit sorgen können. Die Fragen machen explizit, für wen Sie arbeiten und was Sie beachten müssen, damit diese Arbeit Wert generiert. Darüber hinaus leitet Sie [Abschnitt 7.2.](#) bei der Erstellung sogenannter Personas an, mit denen Teams ein realitätsnahes Bild ihrer wichtigsten Kunden kreieren können. Dafür müssen die Teammitglieder mitunter ein wenig recherchieren, die vorhandenen Daten auswerten und mit echten Kunden ins Gespräch kommen. Meiner Erfahrung nach lohnt sich dieser Aufwand aber in vieler Hinsicht.

	<p>Agile Sabine »Kein Lernen ohne Bewegung«</p> <p>Persönliche Situation Geschäftsführerin Trainerin & Beraterin 49 Jahre Studium der Psychologie Österreich</p> <p>Ziele Neue Lernformen entwickeln Analoge und digitale Methoden Agilisierung mit Herz, Hand und Hirn Intelligente Unterhaltung mit Aha-Effekten</p> <p>Frustrationen Viele standardisierte Konzepte Wenig Experimentierfreude Komplizierte Anleitungen Zu viel Kopf- und Sitzlastigkeit</p>
--	---

Abb. 3–1 Beispiel für Persona

Nun besteht die Welt doch nicht nur aus Kunden – und diese schweben auch nicht im luftleeren Raum. Die in [Abschnitt 7.3](#) vorgestellte Stakeholder-Landkarte hilft Ihnen, alle Personen und Gruppen zu erfassen, die Ihre Teamarbeit maßgeblich beeinflussen. Statt einer bloßen Liste oder einer Matrix, die nach Einflussgrößen und Interessen kategorisiert, fokussieren Sie mit dieser Landkarte auch auf die Vernetzung Ihrer Stakeholder. In welchem Nähe- und Distanzverhältnis stehen sie zueinander? Wie intensiv wird miteinander kommuniziert? Welche Koalitionen gibt es? Wo sehen Sie Spannungen, die sich negativ auf Ihr Team auswirken könnten? Damit Ihre Analyse

nicht allein auf subjektiven Erfahrungen und Annahmen aufbaut, sollten Sie die Perspektiven Ihrer Stakeholder genauer erkunden. Das in [Abschnitt 7.4](#) erläuterte Stakeholder-Interview bietet Ihnen dafür einen einfachen Leitfaden, der sich bereits in vielen Situationen bewährt hat.

Sobald Sie die Welt Ihrer wichtigsten Stakeholder und Kunden solide untersucht haben, spricht vieles dafür, das Arbeitssystem des Teams möglichst gut auf diese Welt auszurichten. Das in [Abschnitt 7.5](#) vorgestellte »Team Mission Statement« bietet dafür einen konstruktiven Rahmen. Grundsätzlich geht es dabei um eine Art Visitenkarte des Teams. Diese Karte weist den Zweck, die speziellen Fähigkeiten und den Nutzen aus, den diese Fähigkeiten stiften: Wozu gibt es das Team überhaupt? Worauf ist es konzentriert? Und was haben die Kunden davon? Ihre Antworten klären die Identität, gewissermaßen die unverwechselbare DNA des Teams. Da ein Unternehmen selten nur aus einem Team besteht und sich diese Teams häufig miteinander abstimmen müssen, um den Kunden gut zu bedienen, lohnt es sich, das Mission Statement nicht als singuläre Übung zu verstehen. Wie die folgende Fallgeschichte zeigt, kann es vielmehr sinnvoll sein, verschiedene Statements zu klären und zu einer gemeinsamen Mission zu bündeln.

Mission Statements

Vor einigen Jahren habe ich mit dem IT Marketing Service Department eines österreichischen Energieunternehmens gearbeitet, das die gemeinsame Erstellung von Mission Statements zum Katalysator der geplanten Organisationsänderung erklärte. Obwohl sich die meisten Mitarbeiter des Departments bereits kannten, fanden sich viele von ihnen plötzlich in neuen Teams wieder. Gleichzeitig änderte sich die inhaltliche Ausrichtung der Teams. Ich war eingeladen, drei eintägige Workshops zu moderieren, um alle Beteiligten mit den veränderten Rahmenbedingungen vertraut zu machen und bei der Ausarbeitung richtungsweisender Statements zu unterstützen. Ein vierter Tag wurde in wechselseitiges Feedback und eine möglichst gute Abstimmung zwischen den verschiedenen Teams investiert. Es sollte eben keine voneinander unabhängigen Suboptimierungen geben, sondern der gesamte Servicefluss im Brennpunkt stehen. Vor allem dieser vierte Tag trug enorm zu einem besseren Verständnis des umfassenden Wertstroms bei – was sich schließlich auch in einer gemeinsam erstellten Mission für das gesamte Department niederschlug.

Selbst die beste Be- und Abstimmung hinterlässt bisweilen einige Zweifel. Jetzt haben wir verstanden, wer unsere Kunden sind und worauf sie Wert legen: Doch liefern wir auch die richtigen Dinge? Sind unsere Produkte oder Dienstleistungen wirklich attraktiv? Oder erwarten unsere Kunden schon längst etwas ganz anderes? All diese Fragen kulminieren in ein und demselben Punkt: der Konzentration auf das Neue.

Längst hat sich um das Thema Innovation eine eigene Methodenindustrie herausgebildet, die gerne das Blaue vom Himmel verspricht. Einen seriösen Weg, um nicht nur zu versprechen, sondern auch einzulösen, bietet das sogenannte Design

Thinking. Weit über das bloße Denken hinausgehend, besteht dieser Ansatz durch die agile Kombination unterschiedlichster Elemente:

- Die genaue Analyse der Problemstellung.
- Das iterative Vorgehen, durch das Problem und Lösung mehrmals überarbeitet werden.
- Das praktische Erfassen, das sich in Prototypen niederschlägt.
- Die selbstorganisierte Zusammenarbeit unterschiedlicher Experten.
- Die konsequente Orientierung an den Kunden und Nutzern, die in vielen Phasen aktiv in den Designprozess einbezogen werden.

In puncto praktischer Umsetzung hat das amerikanische Unternehmen *IDEO* viel Pionierarbeit geleistet. Während sich das Designdenken ursprünglich vor allem auf die frühe Phase der Ideengenerierung konzentrierte, kommt es mittlerweile im gesamten Produktentwicklungszyklus, bei strategischen Fragestellungen, in der Organisationsberatung und sogar in der internationalen Entwicklungshilfe zum Einsatz. Im deutschsprachigen Raum hat sich vor allem das Hasso Plattner Institut (HPI) um die Professionalisierung des Designdenkens verdient gemacht. Im Werkzeugteil finden Sie eine Übersicht über den von HPI favorisierten Entwicklungsprozess ([Abschnitt 7.6](#)).



Abb. 3–2 Design Thinking in Aktion

Das Design Thinking hat mittlerweile in vielen Unternehmen seine Spuren hinterlassen. Das zeigt sich in der Entwicklung neuer Produkte oder Services, es zeigt sich aber ebenso in der Gestaltung von Veränderungsinitiativen oder Innovationsforen. Stets stehen dabei ähnliche Fragestellungen im Zentrum: Wie mobilisieren wir die Sensoren aller Mitarbeiter? Wie nutzen wir deren Erfahrungen und Ideen? Wie übersetzen wir all diese Erfahrungen und Ideen in möglichst vielversprechende Vorhaben? Und wie binden wir Kunden in diese Vorhaben ein?

Allein diese Fragen belegen die enge Verwandtschaft zwischen Designdenken, Lean und Agile. Ohne einen stringenten Kundenfokus, den Mut zum Experiment und das rasche Feedback auf die erarbeiteten Prototypen sind die Fragen nicht zu beantworten. Und ohne Selbstorganisation, ohne die Bereitschaft zu intensivem Austausch und das Nutzen der vorhandenen Unterschiedlichkeit können die Antworten nicht in die Tat umgesetzt werden. Neben Eric Ries' Konzept des *Lean Startup* [Ries 2011] beflügelt vor allem Ash Mauryas *Lean Canvas* eine entsprechend tatkräftige Umsetzung [Maurya 2013]. [Abschnitt 7.7](#) bietet Ihnen dazu ein Template, mit dem Sie die wichtigsten Bereiche auf einen Blick erfassen können. Mauryas schlanke Leinwand allein beseitigt natürlich keines der Fragezeichen, die uns zu Beginn eines Innovationsprozesses plagen. Sie hilft jedoch, alle geschäftskritischen Faktoren im Überblick zu behalten.

Wie auch immer Ihre konkreten Geschäftshypothesen, Prototypen oder Teststrategien aussehen – die direkte Interaktion wird Ihnen in jedem Fall dabei helfen, mit überschaubarem Aufwand zu wesentlichen Erkenntnissen zu kommen. Mithilfe ausgewählter Interviews können Sie Ihre Unsicherheit systematisch reduzieren. Statt zu lange über Ideen zu brüten, ewig in der Werkstatt zu sitzen und sich mit der Entwicklung der unterschiedlichsten Produktversionen beschäftigt zu halten, sollte man eben von Beginn an das zentrale Grundprinzip unternehmerischer Agilität befolgen: zuerst der Kunde! [Abschnitt 7.8](#) bietet Ihnen eine strukturierte Anleitung für inspirierende Gespräche mit Ihren Kunden.

3.2 Wertschöpfung und Verschwendung

Selbst wenn sich Teams gut fokussieren, umfassen ihre Aktivitäten nicht immer den gesamten Wertstrom. Um von vagen Erstanforderungen zu einem messbaren Kundenwert zu kommen, müssen bisweilen die unterschiedlichsten Organisationseinheiten koordiniert werden. Aus diesem Grund kann die Kernkompetenz des Fokussierens nicht auf einzelne Teams beschränkt werden. Im Gegenteil: Auch wenn wir uns auf selbstorganisierte Teams konzentrieren, müssen wir den übergreifenden Wertstrom im Auge behalten, in dem diese Teams arbeiten. Schließlich gilt es, darauf zu achten, dass nicht nur die jeweilige Teamarbeit, sondern die gesamte Wertschöpfung möglichst effizient gestaltet wird.

Wenn man sich einer Analogie bedienen möchte, ließe sich der Wertstrom am ehesten mit einem Gebirgsbach vergleichen, der durstige Menschen im Tal versorgt. Das Wasser nimmt von der Quelle seinen Lauf, fließt über Stock und Stein, weitet und verengt sich wieder, bahnt sich über alle Hindernisse hinweg seinen Weg und

überwindet selbst die größten Entfernungen, um schlussendlich Durst zu löschen. Natürlich hängt der Wert des Durstlöschens davon ab, wie lange das Wasser fließt und wie es am Ende schmeckt. Aus Sicht der durstigen Talbewohner ist es völlig sinnlos, nur einen kleinen Flussabschnitt zu optimieren, in dem das Flussbett reguliert oder die Sauberkeit des Wassers sichergestellt wird. Wenn sich flussabwärts ein Staudamm befindet oder Abwässer eingeleitet werden, bringt es nichts, wenn flussaufwärts alles in bester Ordnung ist. Kurz: Um gutes Trinkwasser zu liefern, müssen wir den gesamten *Flow* im Blick haben.

Deshalb sehe ich die Fähigkeit, den jeweiligen Wertstrom vom Anfang bis zum Ende zu erfassen, als eine weitere zentrale Fokussierungskompetenz an. Nicht wenige Teams verlieren nämlich die Bedeutung des gesamten Wertschöpfungsprozesses aus den Augen und konzentrieren sich zu sehr auf ihre eigenen Aufgaben. Frei nach dem Prinzip: nach uns die Sintflut!

Die in [Abschnitt 7.9](#) präsentierte Wertstromanalyse hilft Ihnen dabei, den Horizont des Teams gezielt zu erweitern. In der Tradition des *Value Stream Mapping* (VSM) geht es um die Visualisierung größerer Zusammenhänge. »Sehen lernen« nennen die Lean-Pioniere Mike Rother und John Shook ihr VSM-Buch programmatisch [[Rother & Shook 2011](#)]. Wie sieht der gesamte Weg von der Idee bis zum zufriedenen Kunden aus? Welche Schritte müssen wir gehen? Und wie stellen wir sicher, dass wir dabei auch wertschöpfend sind? Die Erfahrung zeigt, dass eine gemeinsame Darstellung der Antworten wahre Wunder wirken kann. Größere Zusammenhänge werden dadurch sichtbar und potenzielle blinde Flecken erhellt. Wenn wir in der zuvor erwähnten Flussanalogie bleiben, lernen Teams dadurch, neben dem eigenen Biotop auch den Bach wahrzunehmen, der durch dieses Biotop fließt. Was ist unser Beitrag zur Wasserlieferung? Auf welchen Flussabschnitt sind wir als Team spezialisiert? Wie sorgen wir teamübergreifend für Qualität? Und wie profitiert der durstige Kunde davon?

Wenn wir auf Wert fokussieren, müssen wir uns zwangsläufig auch mit Verschwendung beschäftigen. Wert und Verschwendung sind gewissermaßen das Ying und Yang des Lean-Denkens. In seinem Buch *The Principles of Product Development Flow* zeigt Don Reinertsen, wie die unheilvolle Kombination von Losgrößen, Variabilität, Warteschlangen und Engpässen dazu führt, dass sich viele Teams an diesem Ying-Yang die Zähne ausbeißen [[Reinertsen 2009](#)]. Wie [Abbildung 3–3](#) weiter unten vor Augen führt, werden Ressourcen vor allem durch das ständige Hin und Her zwischen verschiedenen Aufgaben verschwendet. Als wären Taskswitching und eine große Anzahl blockierter Arbeiten nicht schon Behinderung genug, wird die Situation durch bürokratische Steuerungsmechanismen zusätzlich verschärft. Denn statt auf das laufende Feedback von Kundenseite wird nach wie vor auf vorgefertigte Pläne gesetzt.

Um Produktentwicklung effektiv zu managen, müssen wir uns im Klaren darüber sein, »dass wir im Laufe des Entwicklungsprozesses wertvolle Informationen dazugewinnen. Statt uns eisern an unseren ursprünglichen Plan zu halten, sollten wir lernen, die auftauchenden Informationen für gute ökonomische Entscheidungen zu verwenden« [[Reinertsen 2009](#), S. 9].

Doch in vielen Fällen kommt es noch schlimmer. Informationen werden nicht nur ignoriert und eine agile Reaktion auf neue Anforderungen ausgeblendet. Dass wir von Plänen geradezu besessen sind, erhöht auch die Koordinationskosten zwischen den einzelnen Teams. Man denke etwa an das bekannte Phänomen der *Meetingitis*, die uns eine überaus große Anzahl von Übergaben und Abstimmungsmeetings beschert.

Wert oder Verschwendung?

Eine kleine Anekdote aus dem Kunstbereich erinnert uns daran, dass die Unterscheidung zwischen Wertvollem und Verschwenderischem nicht immer ganz einfach ist. Die Anekdote handelt von Josef Beuys, einem deutschen Aktionskünstler, der für seine sogenannten sozialen Plastiken berühmt war. Beuys experimentierte mit Alltagsgegenständen wie Kloschüsseln, Badewannen, Stühlen oder Holzstücken. Es ist bis heute strittig, welchen Wert solche Objekte, Fettflecke oder Müllsammlungen nun haben – was Beuys Putzfrau zu dem legendären Spruch inspiriert haben soll: »Ist das Kunst oder kann das weg?«

Am Ende des Tages läuft vieles auf hohe Risiken und geringe Profite hinaus. Statt mit Arbeitsflüssen sind viele Teams mit Staumanagement beschäftigt. Um uns aus diesem Teufelskreis zu befreien, legt uns Reinertsens ökonomischer Ansatz vor allem drei Dinge nahe: kleine Arbeitspakete, eine bewusste Einschränkung der Arbeiten im System und kurzschleifiges Feedback. Das kann im Arbeitsalltag durch ganz unterschiedliche Steuerungsmechanismen umgesetzt werden:

- Die durchgehende Reduktion paralleler Aktivitäten pro Arbeitsschritt.
- Die Umstellung von einem Push-System, das chronische Überlastung garantiert, auf ein flussfreundliches Pull-System.
- Die Orientierung an ökonomischen Gesichtspunkten, wenn es um Entwicklungsentscheidungen geht, z.B. indem die Anforderungen mit den höchsten Verzögerungskosten als Nächstes bearbeitet werden.
- Mehr Aufmerksamkeit für Probleme und Engpässe, die den Arbeitsfluss behindern.
- Das Aufstellen klarer Regeln für alle Arbeitsabläufe.
- Das Etablieren regelmäßiger Feedbackschleifen.

In [Kapitel 4](#) zur Führungskompetenz des Designens werde ich zeigen, wie diese Strategien praktisch umgesetzt werden können.

Viele Probleme im Arbeitsalltag sind unserer Unfähigkeit geschuldet, die Auswirkung von Warteschlangen angemessen wahrzunehmen. Solche Probleme werden durch die scheuklappenähnliche Konzentration auf den eigenen Verantwortungsbereich vergrößert. Die Push-Politik, bei der die mächtigsten Anforderer die Reihenfolge der Arbeiten bestimmen oder mal schnell neue Arbeiten ins Entwicklungssystem hineindrücken, verlangsamt die Wertschöpfung zusätzlich.

Während wir mit einer Arbeit beschäftigt sind, warten viele andere Arbeiten darauf, von uns reaktiviert zu werden. Das begünstigt fröhliches Taskswitching (TS), also das Hin- und Herspringen zwischen verschiedenen Aufgaben. Dazu kommen Arbeiten, die aus irgendeinem Grund blockiert sind und auf eine Lösung warten. Und natürlich Arbeiten, die von uns eigentlich bereits fertiggestellt sind, aber aus irgendeinem Grund noch bei uns verbleiben.

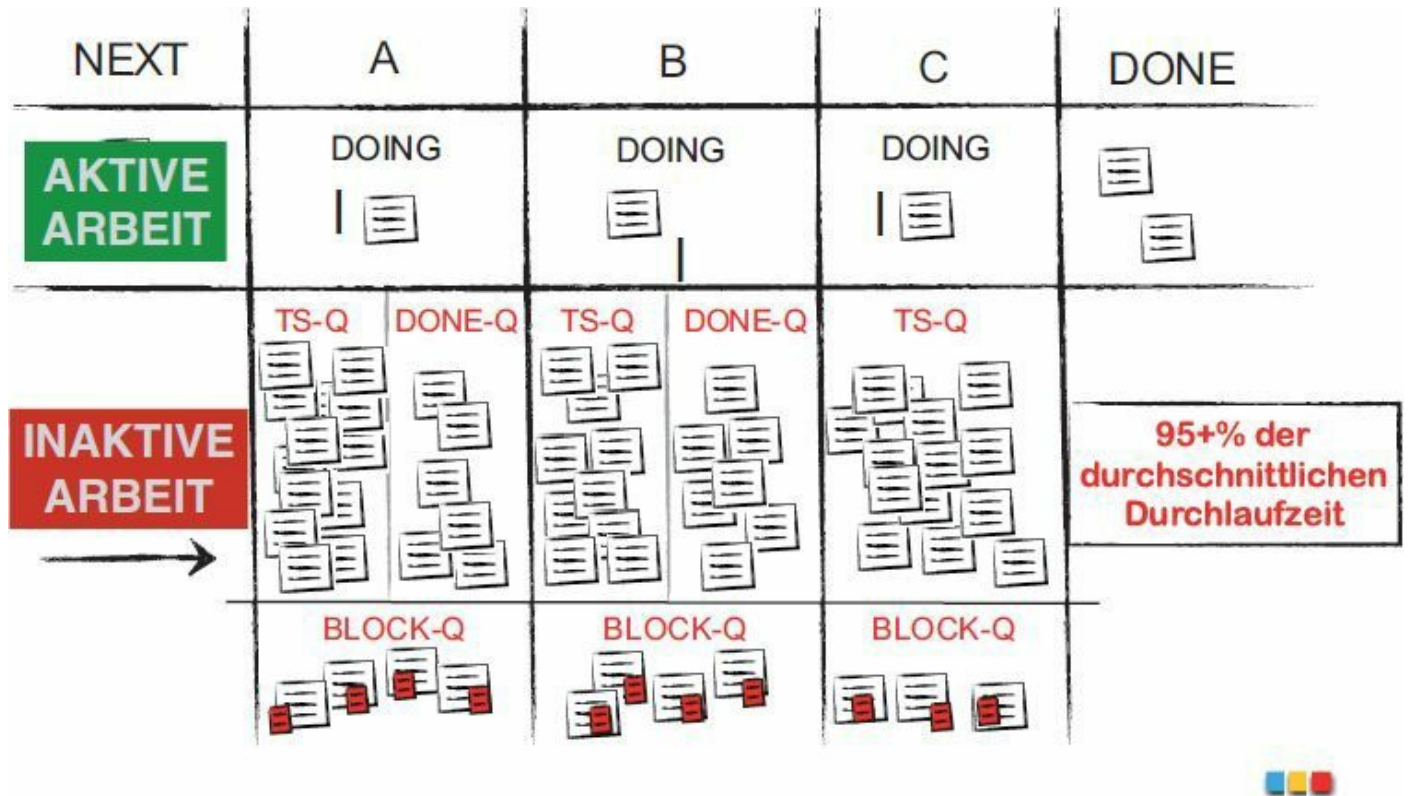


Abb. 3–3 Warteschlangen für Taskswitching, erledigte und blockierte Arbeit auf einem Kanban-Board

Abbildung 3–3 verdeutlicht beispielhaft, dass die meisten Teams viel zu viel Arbeit im System haben. Deswegen sind wir eben mehr mit dem Staumanagement als mit dem Management von Wertströmen beschäftigt. Hinzu kommt, dass die Zeit, in der an einer bestimmten Sache aktiv gearbeitet wird, im Vergleich zu der Zeit, in der diese Sache irgendwo wartet, also inaktiv ist, verschwindend gering ist. Der viel größere Anteil an der gesamten Durchlaufzeit (von 0% in »Next« zu 100% in »Fertig«) ist Arbeit, die blockiert ist (siehe die Block-Queue in Abb. 3-3) oder darauf wartet, wieder aktiviert zu werden (siehe Taskswitching-Queue). Vergleichsmessungen haben ergeben, dass der Anteil der aktiven Arbeit in unlimitierten Systemen durchschnittlich zwischen 2 und 5% liegt. Die 95–98% Wartezeit sollten noch einmal verdeutlichen, warum personenbezogene Effizienzsteigerungsmaßnahmen weitgehend sinnfrei sind. Stattdessen muss am Managementsystem angesetzt werden, um Arbeit in Fluss und Wert zum Strömen zu bringen.

Selbstorganisierte Teams müssen ihr Arbeitssystem selbst designen, managen und laufend verbessern – und sich dabei der Methoden bedienen, die für ihre spezielle Situation am besten geeignet sind. Andernfalls werden sich diese Teams nicht in

vollem Umfang entwickeln. Das heißt nicht, dass jedes Team alle Antworten auf auftauchende Probleme kennen muss – noch müssen das Manager tun. Es ist jedoch erfolgskritisch, dass die richtigen Fragen gestellt und konsequent bearbeitet werden.

Namhafte Vordenker von Lean- und agilen Methoden sehen vor allem die Übergabe von Arbeit als eine der größten Quellen von Verschwendung in der Produktentwicklung an [[Anderson 2010](#), [Seddon 2008](#), [Poppendieck & Poppendieck 2010](#)]. Solche Übergaben sind zum einen überall dort nötig, wo es teamübergreifende Koordination braucht, zum anderen dort, wo es um

- Verantwortung (für das Was der Arbeit),
- Wissen (über das Wie der Arbeit),
- Handeln (die Ausführung von Arbeit) und
- Feedback (das Messen von Ergebnissen)

geht.

Paradoxerweise wird eine kritische Prüfung dieser Trennung in vielen Unternehmen als Zeitverschwendung gesehen – ganz zu schweigen von Experimenten, wie man Arbeit effektiver managen könnte. Stattdessen werden die meisten Geschäftsprozesse nach wie vor auf der Basis isolierter Daten gemanagt und nicht auf Basis einer Datenserie in einem speziellen Kontext. Wir messen individuelle Leistung, die Durchlaufzeiten einzelner Arbeiten, die Kosten gewisser Services und so weiter. Obwohl wir es besser wissen sollten, versuchen wir ständig, lokale Leistung zu steigern, und ignorieren, dass wir damit eben die Gesamtleistung unseres Systems verschlechtern.

Das erklärt, warum wir Selbstorganisation nicht auf die Grenzen einzelner Teams einschränken können. Sobald wir uns am Kundenwert orientieren, muss der Fokus unserer Führungsarbeit immer auf dem Plural liegen. Selbst wenn wir nur für ein Team verantwortlich sind, müssen wir stets ein Auge auf die Teams rund um uns und auf den jeweiligen Organisationskontext haben. In [Kapitel 6](#) zur Führungskompetenz des Veränderns werde ich noch deutlicher herausarbeiten, dass dies vor allem gilt, wenn wir die Leistungsfähigkeit selbstorganisierter Systeme verbessern wollen.

Verschwendung vermeiden

Mary und Tom Poppendieck [[Poppendieck & Poppendieck 2010](#), S. 71] erzählen eine schöne Geschichte, die erklärt, warum das Vermeiden von Verschwendung auch eine Sache des Timings ist. Sie vergleichen das mit dem Verlust eines Schlüsselbunds. Wenn du nur ein paar Sekunden brauchst, um den Verlust zu bemerken, musst du dich bloß umblicken, um deine Schlüssel wiederzufinden. Wenn du sie vor ein paar Minuten verloren hast, musst du schon deutlich mehr als ein paar Schritte rekonstruieren. Wenn du jedoch draufkommst, dass du sie schon vor einer Woche verloren hast, kannst du nur mehr den Schlosser rufen.

Und doch, so Poppendiecks Analogie zur traditionellen Softwareentwicklung, warten wir nach wie vor auf das Ende des Entwicklungszyklus, bis wir unseren

3.3 Unternehmenskultur

Die Kernkompetenz Fokussieren hat indes nicht bloß mit Kunden, Wert und Verschwendung zu tun. Um eine produktive Selbstorganisation zu gewährleisten, müssen Teams wie Manager noch einen weiteren Machtfaktor im Auge behalten: nämlich die Unternehmenskultur.

In agilen Umfeldern wird gebetsmühlenartig auf deren herausragende Bedeutung hingewiesen. Ohne eine entsprechende Unternehmenskultur, so das Credo, seien weder Beweglichkeit noch Innovationskraft zu haben. Diesem Credo kann ich mich grundsätzlich anschließen. Mir fällt jedoch auf, dass Kultur zumeist als Einstellung, Haltung oder Mindset verstanden wird. Das suggeriert, dass unternehmerische Agilität vor allem eine Sache von individuellem Lernen, Teameinsatz und Disziplin ist – was den massiven Einsatz von Methodenschulungen, Rollentrainings und Teamseminaren erklärt. Obwohl dieser Einsatz zweifellos seine Berechtigung hat, garantiert er keineswegs, dass das Unternehmen dadurch tatsächlich agiler wird. Im Gegenteil: Solange wir primär die Rollen-, Titel- und Teambausteine der Aufbauorganisation zu bewegen versuchen, statt auf agile Abläufe zu fokussieren, sind wir auf dem Holzweg. Dieser Weg hält uns zwar auf Trab, führt aber weder zu responsiveren Unternehmen noch zu zufriedeneren Kunden.

In diesem Sinne halte ich den individualisierten, gewissermaßen persönlich genommenen Kulturbegriff für doppelt gefährlich: Zum einen trivialisiert er die Komplexität systemischer Zusammenhänge, zum anderen verführt er uns dazu, die Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen zu überschätzen. Doch wie bekommen wir akkurat zu fassen, was sich ja gerne als sprichwörtlicher Pudding entpuppt, den wir an die Wand zu nageln versuchen? Meiner Ansicht nach hilft es schon einmal enorm, Kultur nicht länger auf die *soft factors* zu reduzieren, jene »weichen« Phänomene, die wir dann mit *Events* pflegen, von *Chief Cultural Officers* gestalten lassen und über *Happiness-Indizes* monitoren können. Stattdessen sollten wir eben auch den harten Teil der Kultur ins Auge fassen. Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Um es mir nicht unnötig schwer zu machen, habe ich vor einigen Jahren begonnen, Unternehmen mit Raumschiffen zu vergleichen, die sich *enterprise*-artig durch die unendlichen Weiten des Markts bewegen.



Abb. 3–4 Raumschiff Enterprise

Abbildung 3–4 umreißt, was diese Bewegung ausmacht:

- Wie ich bereits ausgeführt habe, wird jedes Unternehmen von einer bestimmten **Mission** befeuert, also von dem, was seinen primären Zweck, seinen Sinn und Existenzgrund ausmacht. Selbstorganisierte Teams sollten sowohl für ihr Spezialgebiet brennen als auch für den Nutzen, den sie damit dem Kunden stiften (siehe dazu die [Abschnitte 3.1](#) und [7.5](#)).
- Das Raumschiff ist auf eine **Vision** ausgerichtet, eine Art von Leitstern oder Sternensystem, das für ein höheres Ziel steht. Toyota setzt dafür beispielsweise seinen *True North* ein: null Fehler, 100% Wertschöpfung, durchgängiger One-Piece-Flow, absolute Arbeitssicherheit und ständige Verbesserung. Es versteht sich, dass es dabei nicht um eine realistische Zielsetzung geht, sondern um eine allgemeine Orientierung, die dem Streben nach Perfektion seine Richtung gibt.
- Die **Strategie** definiert die nächsten Etappen jeder *Enterprise*. Das Unternehmensschiff ist jedoch erst dann auf Erfolgskurs, wenn es gelingt, immer wieder an seine relevantesten Umwelten anzudocken: nämlich an möglichst viele **Kundenplaneten**, die es nähren, indem sie Produkte und Dienstleistungen gegen »Treibstoff« in Form von Geld, Anerkennung oder Weiterempfehlung tauschen.
- Die Kontextabhängigkeit jeder Unternehmenskultur lässt sich noch mit dem Hinweis bekräftigen, dass der Weltraum nicht nur von tauschfreudigen Kunden, sondern auch von **konkurrierenden Raumschiffen** bevölkert wird. Ganz zu schweigen von den gesetzlichen Regularien oder politischen Einflussgrößen, die

auf diese Bevölkerung einwirken.

- Auf diese Kontexte fokussierend, bildet jedes Unternehmen **Strukturen und Prozesse** heraus. Sie bilden gewissermaßen die Antwort auf die Frage nach dem Wie der Organisation und bestimmen in hohem Maße, was wir tagtäglich erleben. Mit anderen Worten: die speziellen Artefakte, die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, die Routinen, die Spleens.
- »So arbeiten wir hier!« könnte die Überschrift für jene selbstverständlichen **Verhaltensnormen** lauten, die jede Organisation im Laufe der Zeit herausbildet. Diese Normen sind in hohem Maße handlungsleitend, da sie sich ganz normal anfühlen, eben als natürliche Form des Arbeitens.
- Die **Unternehmenskultur** ist kein eigener Faktor in diesem Feld. Sie ergibt sich vielmehr aus dem einzigartigen Zusammenwirken der benannten Faktoren. Sie lässt sich weder auf einen Bereich reduzieren noch ahistorisch einfrieren. Vielmehr ist sie selbst beständig in Bewegung. Dennoch sind Unternehmenskulturen, wie wir noch sehen werden, gleichzeitig stabile und in sich widersprüchliche Phänomene.

Alles in allem will meine Raumschiffmetapher vor allem die komplexe Natur jeder Unternehmenskultur vor Augen führen. Sie wird eben von vielen Faktoren beeinflusst, die zwar volatil, aber keineswegs weich sind. Meiner Ansicht nach muss jeder agile Change immer auf das Zusammenwirken von Strategie, Struktur und Verhalten fokussieren und sowohl die internen als auch die Interaktionen mit der Umwelt im Blick haben. Nur auf das Verhalten und die Einstellung zu fokussieren, reicht bei Weitem nicht aus.

Wie jede Metapher neigt auch meine kleine *Enterprise*-Reminiszenz zur Übersimplifizierung: Weder agieren größere Unternehmen als *ein* Raumschiff noch ist Kultur ein *einheitliches* Phänomen. Stattdessen gibt es kleinere und größere Enterprises, langsame und schnellere Schiffe, wichtige und weniger wichtige Missionen und dazu jede Menge Subkulturen – was in vielen Unternehmen wohl auch auf selbstorganisierte Teams zutrifft. Die potenzielle Widersprüchlichkeit vergrößert sich, wenn wir Unternehmenskultur mit den Augen des amerikanischen *Corporate Culture*-Experten Ed Schein betrachten [[Schein 2004](#)]. Für Schein ergibt sich diese Kultur nämlich aus dem Zusammenwirken von drei verschiedenen Dimensionen:

1. **Artefakte**, d.h. alle Phänomene, die man sehen, hören oder fühlen kann wie Architektur, Produkte, Handlungsrouinen oder Stimmungen.
2. **Verkündete Werte**, d.h. alle Botschaften, die die Organisation leiten sollen, sei das nun in strategischer Hinsicht (»Wir nehmen uns vor allem ... vor«) oder in ethischer Hinsicht (»Wir legen besonderen Wert auf ...«).
3. **Grundannahmen**, die weitgehend unbewusst unser Verhalten leiten. Was erwartet das Management wirklich? Welches Verhalten findet bei meinen Kollegen die meiste Anerkennung? Was gilt hier als selbstverständlich?

Schein verwendet eine schöne Metapher, um zu erklären, warum wir die uns umgebende Unternehmenskultur für so selbstverständlich halten. Kultur gibt uns das Gefühl, ganz in unserem Element zu sein, wie Wasser für den Fisch. Deswegen würde der Fisch, wie in [Abbildung 3–5](#) angedeutet, selbst wenn er reden könnte, nicht wissen, wie er das Wasser um ihn herum beschreiben sollte.

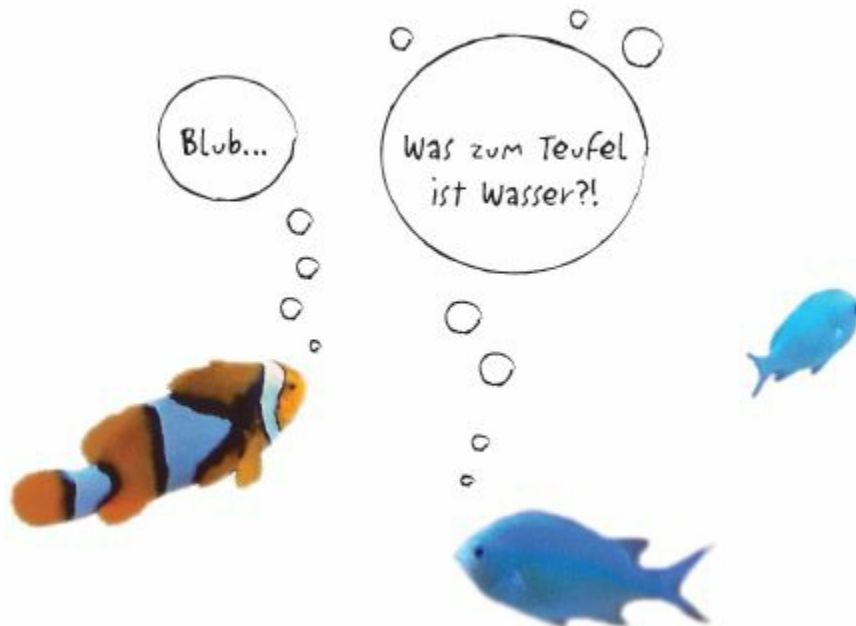


Abb. 3–5 Was ist Kultur?

Doch warum sollten wir uns in einem Buch über das Führen selbstorganisierter Teams mit Unternehmenskultur beschäftigen? Ich denke, dafür gibt es einige gute Gründe. Um klassisch zu starten: Der Kontext ist immer König. Weniger royal ausgedrückt: Jedes Team wird in hohem Maße von seinem Umfeld geprägt. Ein selbstorganisiertes Team ist eben kein gallisches Dorf. Vielmehr hängt es gewissermaßen auf Gedeih und Verderb von der Organisation und deren Kunden ab. Dieses Umfeld kann, um im Asterix-Deutsch zu bleiben, so wenig auf böse Römer reduziert werden, wie das Team über einen Miraculix und dessen Zaubertrank verfügt.

Der Organisationskontext steckt freilich nicht bloß formelle Grenzen ab. Das breitere Umfeld von anderen Teams, zentralisierten Unternehmenseinheiten oder dem Management beeinflusst elementar, wie es uns mit unserer Arbeit geht.

Wir dürfen nicht aus den Augen verlieren, dass die Unternehmenskultur auch so scheinbar persönliche Dinge wie Selbstachtung, Vertrauen und Stolz prägt. Zudem erklärt uns Scheins Modell, wieso wir dysfunktionale Kulturen nicht im Handstreich verändern können. Unternehmenskultur ist nämlich ein tiefes, breites und relativ stabiles Phänomen, das über einen längeren Zeitraum gewachsen ist. Und sie repräsentiert eben auch das kollektive Leistungsvermögen des Unternehmens. Mit anderen Worten: die Erfahrungen, Gedanken und Gefühle, die es erfolgreich gemacht oder ihm zumindest bis heute das Überleben gesichert haben.

Systemisch betrachtet ist die entscheidende Frage, ob die bestehende Kultur selbstorganisierte Teams ausreichend unterstützt.

- Wie stark fördert diese Kultur Führung als Teamsport?
- Existieren die dafür notwendigen Rahmenbedingungen?
- Sind die Teams gut fokussiert? Haben sie ihre Kunden gut im Blick? Sind sie am Nutzen orientiert? Und haben sie auch auf dem Radar, was über ihr Team hinaus passieren muss, damit Wert generiert wird?
- Verfügen sie über das Rüstzeug, um ihre Mission zu erfüllen?
- Bekommen sie – apropos Kontextmanagement – von außen den Support, den sie benötigen?
- Und wird Selbstorganisation auch durch die handlungsleitenden Annahmen unterstützt?

Bleibt die Frage, wie wir das feststellen – und was wir tun können, um die Kultur selbstorganisationsfreundlich zu gestalten. Diesbezüglich offeriert uns Schein gute Nachrichten: Obgleich unsere Unternehmenskultur in hohem Ausmaß auf untergründigen Annahmen basiert, ist sie weder unzugänglich noch unveränderbar.

Wie immer muss die Antwort auf die Frage, wie unsere Kultur derzeit aussieht, mit einem gemeinsamen Verständnis dessen beginnen, worüber wir überhaupt reden. Ich habe gute Erfahrungen mit einem konzentrierten Assessment gemacht, das uns Ed Schein als Starthilfe in die Hände gibt. Diese Übung erlaubt es, wesentliche Elemente unserer kulturellen DNA in kurzer Zeit sichtbar zu machen. Dadurch können wir erkennen, auf welche Elemente wir aufbauen und was wir unbedingt verändern sollten, damit sich etwas verbessern kann (siehe die entsprechenden Leitlinien zur »Kulturdiagnose« in [Abschnitt 7.10](#)).

Alles in allem lässt sich wohl behaupten, dass der Erfolg selbstorganisierter Teams ganz wesentlich von der Stimmigkeit der Unternehmenskultur abhängt. Unterstützen die offiziellen Werte die Idee der gemeinsamen Führungsverantwortung? Wie spiegeln sich agile oder Lean-Ansätze auf der Ebene der Artefakte wider – etwa hinsichtlich gemeinsamer Teamräume, visuellen Arbeitsmanagements, WIP-Limits oder regelmäßiger Retrospektiven? Und wie passt das Ganze zu den Verhaltensformen, die wir tagtäglich vor Augen haben?

Leider ist die Kultur vieler Unternehmen reichlich inkonsistent. Was auf der einen Seite verkündet wird, hat auf der anderen Seite kaum erkennbare Auswirkungen. Wie die unten stehenden Praxisbeispiele zeigen, sind viele Unternehmenskulturen von eklatanten Widersprüchen zwischen Artefakten und verkündeten Werten geplagt.

Ähnlich gravierende Widersprüche findet man zwischen verkündeten Werten und dem konkreten Verhalten, das ja bekanntlich auf unausgesprochenen Grundannahmen beruht. Peter Hundermark und ich haben unsere Beobachtungen einmal unter dem Titel *Culture Eats Agile for Breakfast* zusammengefasst [[Kaltenecker 2013a](#)].

Culture Eats Agile for Breakfast

Ein Schweizer Online-Unternehmen lobt die Vorzüge selbstorganisierter Teamarbeit, obwohl diese Arbeit nach wie vor auf strikten Kontrollsystemen basiert.

Diese Basis, die sich in wöchentlichen Reportings sowie in intransparenten Anerkennungs- und Entlohnungssystemen niederschlug, machte für alle deutlich, dass am Ende des Tages der Einzelne und nicht das Team zählte.

Eine große deutsche Bank setzt sich für ein professionelles Diversity Management ein. Trotz des organisationsweit durchgeführten Workshopprogramms für mehr als 3000 Mitarbeiter sowie begleitender HR- und Marketingoffensiven wurden strukturelle Phänomene wie die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen, Karriere Nachteile für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund oder der schleichende Abbau älterer Arbeitnehmer nicht angetastet.

Ein österreichischer Autozulieferer will seine Wertschätzung der Mitarbeiter durch das unternehmensweite Einholen von Feedback zur Führungsleistung ausdrücken. Dieses Feedback wird jedoch auf eine anonyme Umfrage beschränkt, sodass weder ein klärendes Nachfragen noch eine vertrauensvolle Bearbeitung unterschiedlicher Ansichten möglich sind. Die Rückmeldungen werden in Form statistischer Daten erfasst (x% Zustimmung zu ...) – was wohl mehr über die tatsächliche Wertschätzungskultur im Unternehmen aussagt, als den Initiatoren lieb ist.

Ein südafrikanischer IT-Dienstleister tritt für dezentrales Entscheiden und lokale Steuerungsautonomie ein. Alle Teams sollen ihren Verantwortungsbereich autonom gestalten. Gleichsam im selben Atemzug, mit dem der CEO »wir werden agil!« verkündet, wird allerdings ein neues Zeiterfassungssystem eingeführt und das individuelle Performance Management ausgebaut.

Wie auch immer: Sobald wir derartige Widersprüche identifiziert haben, können wir uns fragen, ob wir sie verändern wollen.

- Welche Art von organisationaler Dysfunktion steht hinter diesem Widerspruch?
- Wie wirkt sich diese auf unser aktuelles Business aus?
- Wie könnte sie sich in Zukunft auswirken?
- Woher stammt diese Dysfunktion überhaupt?
- Wie viel ist uns ihre Überwindung wert?
- Was konkret müssten wir tun, um sie zu überwinden?

Sobald wir das tatsächliche Problem und dessen Auswirkungen auf Geschäftszahlen wie Arbeitsmoral verstehen, können wir anfangen, an Lösungen zu arbeiten. Für einen solchen Lösungsprozess können wir uns einiger Methoden bedienen, die ich in [Kapitel 5](#) über die Führungskompetenz des Moderierens vorstelle. Und wenn wir unsere Veränderungsfähigkeiten gut einsetzen, sollten weder die Vereinbarung von Optimierungsmaßnahmen noch das Monitoring ihrer Umsetzung Schwierigkeiten bereiten ([Kapitel 6](#)).

Bevor wir uns jedoch diesen Dingen zuwenden können, möchte ich den Scheinwerfer noch auf eine andere Kernkompetenz in Bezug auf Führung richten: nämlich die des Designens.

Zusammenfassung

Das Fokussieren ist die erste Kernkompetenz, ohne die selbstorganisierte Teams nicht zu führen sind. In diesem Kapitel werden vier eng miteinander verbundene Aspekte dieser Kompetenz genauer dargestellt: Kunde, Wert, Verschwendung und Unternehmenskultur. Aus der Sicht des Lean-Denkens markieren Kunde und Wert die erste Verbindung. Teams sind nämlich nur dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, Wert aus der Sicht des Kunden zu definieren. Dafür ist es wichtig, die eigenen Kunden, deren Weltsicht und deren Erwartungen an gute Produkte und Dienstleistungen möglichst lebhaft vor Augen zu haben. Führungswerkzeuge wie der *Kunden-Radar*, sogenannte *Personas*, *Stakeholder-Landkarten* und *Stakeholder-Interviews* helfen dabei. Das Wissen über den Markt, die Kunden und die wichtigsten Bündnispartner schlägt sich in kraftvollen *Mission Statements* nieder und stellt die Weichen für ein innovationsorientiertes *Design Thinking*.

Wertschöpfung und Verschwendung stellen weitere Aspekte dar, die mit Fug und Recht als zwei Seiten der sprichwörtlichen Medaille gelten dürfen. Viele Teams übersehen, dass sie nur einen Teilbereich der gesamten Wertschöpfungskette abdecken. Die *Wertstromanalyse* unterstützt ein umfassendes Verständnis, indem sie alle notwendigen Aktivitäten vor Augen führt, um von der ersten Idee Schritt für Schritt bis zum zufriedenen Kunden zu kommen. Zugleich macht sie deutlich, dass es effektive Koordination braucht, um die Arbeitsflüsse unterschiedlicher Teams und Experten zu einem effizienten Wertstrom zu bündeln.

Die Unternehmenskultur unterstreicht schließlich, dass die Arbeitsweisen, die wir für selbstverständlich erachten, das Produkt komplexer Wechselwirkungen sind. Weder lässt sie sich auf individuelles Mindset oder persönliches Verhalten reduzieren noch auf puddingartige Allgemeinplätze wie Betriebsklima. Stattdessen wird jede Unternehmenskultur ebenso von strategischen und strukturellen Elementen geprägt wie von den laufenden Interaktionen mit der Umwelt -- seien das nun die eigenen Kunden, die Konkurrenz oder politische Instanzen. Wie bereits eine kurze Diagnose offenbart, steckt sie oft voller Widersprüche, die man tunlichst beachten sollte, wenn man eine agile Kultur schaffen möchte.

4 Führungskompetenz: Designen

Es ist ein weitverbreiteter Irrglaube, dass Selbstorganisation heißt, einfach sein Ding zu machen. In diesem Kapitel möchte ich noch einmal verdeutlichen, dass das Gegenteil der Fall ist: Selbstorganisierte Teams brauchen klare Strukturen und ein gutes Umfeld, um sich entfalten zu können. Wie ich bereits in der Einführung argumentiert habe, benötigen sie insbesondere:

- klare Rahmenbedingungen im Sinne von Ausrichtung (Ziele und Strategien), Setup (Zusammensetzung der Teammitglieder) und Richtlinien (Entscheidungs- und andere Organisationsregeln),
- einen unterstützenden Kontext hinsichtlich Infrastruktur, Informationsflüssen, Entscheidungsregeln oder Feedback sowie
- eine Unternehmenskultur, die offenen Austausch, gemeinsamen Einsatz und wechselseitige Hilfe fördert.

In diesem Kapitel zeige ich, wie Sie selbstorganisierte Teams konkret designen können. Die vier Abschnitte des Kapitels fokussieren auf vier zentrale Gestaltungselemente:

1. Entscheidungsregeln, die im wahrsten Sinne des Wortes die Weichen der Selbstorganisation stellen,
2. Entwicklungsprinzipien, mit denen Sie Arbeitsfluss wie Wertstrom kanalisieren,
3. Visualisierungs- und Kommunikationstechniken, die Transparenz und Klarheit fördern, sowie
4. Managementeinsätze, die Selbstorganisation wie Agilität gezielt fördern.

4.1 Entscheidende Weichenstellungen

Die Rahmenbedingungen müssen es dem Team ermöglichen, auch auf das große Ganze zu fokussieren – wozu alle strategischen Themen hinsichtlich Produkt oder Serviceentwicklung, Organisationsänderung oder Kundenkommunikation gehören. In der soziologischen Systemtheorie Luhmannscher Prägung geht Kommunizieren Hand in Hand mit Entscheiden [[Luhmann 2000](#)]. Durch Entscheidungen verarbeiten wir Komplexität, absorbieren Unsicherheit und stärken unsere Handlungsfähigkeit. Traditionellerweise wird das Entscheiden der Hierarchie zugeschrieben:

Linienmanager geben die Richtung vor, stellen die Weichen, klären die Vorgehensweise usw. Das reduziert den Aufwand, führt aber zu einer Reihe von Problemen:

- Entscheidungen sind nicht nachvollziehbar: Mitarbeiter verstehen weder die Hintergründe noch das Ziel.
- Die Befugnisse sind unklar: Für bestimmte Entscheidungen ist niemand verantwortlich, während für andere Entscheidungen mehrere Leute zuständig sind.
- Es fehlt an Fokus: Worüber muss überhaupt entschieden werden? Was sind die relevantesten Bereiche?
- Es mangelt an gutem Timing: Wie stellen wir sicher, dass wir weder zu früh noch zu spät entscheiden? Und wie viel Zeit müssen wir für die Umsetzung einrechnen?
- Es gibt zu viele Vorgaben: Wie können wir Agilität fördern, wenn Zentralfunktionen wie Manager bereits jede Menge vorentschieden haben?

Wenn wir Agilität fördern und kontinuierliche Verbesserung kultivieren wollen, liegt es nahe, auch die Qualität der Entscheidungsprozesse regelmäßig zu prüfen:

- Sind sich alle Beteiligten sicher, dass sie die dafür geltenden Richtlinien verstehen?
- Nimmt das Management seine Rolle als Grenzhüter für selbstorganisierte Teams wahr?
- Sind unterschiedliche Entscheidungsmodi definiert – und werden diese auch situativ richtig eingesetzt?
- Ist sich das Team seiner jeweiligen Entscheidungsfreiheiten bewusst?
- Werden diese Freiheiten auch genutzt?
- Kommt es dabei wiederholt zu Konflikten – sei es mit dem Management oder mit anderen Teams?

Wie Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden, hat für selbstorganisierte Teams weitreichende Bedeutung. Mit Luhmann können wir die effektive Kommunikation von Entscheidungen als zentralen Motor jeder Selbstorganisation sehen [[Luhmann 1994](#)].

Dass wir Führung auf allen Ebenen fördern wollen, heißt nicht, dass das Team alles für sich selbst entscheidet. Im Gegenteil: Verbindliche Entscheidungsmodi sind Teil jener Rahmenbedingungen, die definiert sein müssen, damit Selbstorganisation stattfinden kann. Meiner Erfahrung nach reicht es, vier Arten der Entscheidungsfindung auseinanderzuhalten (siehe [Tab. 4–1](#)).

1. Hierarchische Entscheidungen

»Wir haben ein Problem: ... Ich möchte, dass wir dieses Problem folgendermaßen

lösen: ... Ich erwarte, dass ihr diese Lösung so rasch wie möglich umsetzt.«

Dieser Entscheidungsmodus sollte vor allem dort eingesetzt werden, wo es um die Gestaltung der Rahmenbedingungen geht.

2. Beratungsbasierte Entscheidungen

»Das Problem ist folgendes: ... Ich möchte gerne eure Lösungsideen dazu einholen, bevor ich eine Entscheidung treffe. Was denkt ihr, sollten wir machen?«

Dieser Entscheidungsmodus ist für Probleme ratsam, für deren Lösung noch mehr Input gebraucht wird. Ein klassisches Beispiel dafür ist das richtige Management von Stakeholder-Interessen. Dennoch liegt die Verantwortung für die finale Entscheidung beim Manager.

3. Gemeinsame Entscheidungen

»Das Problem ist folgendes: ... Ich möchte mit euch mögliche Lösungen sondieren und dann eine gemeinsame Entscheidung treffen.«

Dieser Modus macht Team und Management gleichermaßen für die Entscheidung verantwortlich. Er ist überall dort sinnvoll, wo es um Produktentwicklungsstrategien oder teamübergreifende Zusammenarbeit geht. Um Verwirrung zu vermeiden, sollte der Manager jedoch spezielle Anforderungen und Beschränkungen gleich zu Beginn transparent machen. Zudem hilft eine Klärung, ob die finale Entscheidung nur über Konsens erzielt werden kann oder auch durch eine einfache Mehrheitsentscheidung.

4. Teamentscheidungen

»Das Problem ist folgendes: ... Ich möchte, dass ihr eine gute Lösung findet und diese möglichst rasch umsetzt.«

Manager sollten sich darüber im Klaren sein, dass dieser Modus heißt, dass sie mit jeder Entscheidung des Teams leben müssen und diese nicht im Nachhinein umstoßen können. Meiner Erfahrung nach ist dieser Modus vor allem bei technischen und operativen Themen angemessen.

Tab. 4–1 *Vier Formen der Entscheidungsfindung*

Es liegt nahe, dass Selbstorganisation nicht ohne eine gezielte Machtverschiebung zu haben ist. Wollen wir unternehmerische Agilität fördern, indem wir alle Mitarbeiter als Geschäftssensoren einsetzen, so ist die Delegation von Entscheidungsautorität angesagt. Diese Delegation erfolgt zumindest aus zwei Beweggründen. Einerseits geht es um den Leitwert des Respekts: Wie können wir hoch qualifizierte Experten von inhaltlichen Entscheidungen abhängig machen, die Manager fern vom konkreten Arbeitskontext und ohne die nötige Fachkompetenz treffen? Andererseits geht es darum, ausreichend Entscheidungskraft auf jene Bereiche zu übertragen, die nahe am Kunden sind. Schließlich wollen wir Geschäftschancen wie - risiken wahrnehmen – und zwar im doppelten Sinne des Wortes: erkennen, aber eben auch aktiv bearbeiten. Ohne das »Anvertrauen«, so die buchstäbliche Bedeutung des Delegierens, von Entscheidungsautorität kann das aber nicht passieren.

Doch wie lässt sich eine solche Delegation gestalten? Im Folgenden möchte ich Ihnen dazu drei Ansätze vorstellen:

1. Das Delegation Board
2. Das Konsentprinzip
3. Den konsultativen Entscheidungsprozess

Über diese grundlegenden Gestaltungsmöglichkeiten hinaus, umreiße ich noch einige einfache Techniken, mit der sich selbstorganisierte Teams das Entscheidungsleben erleichtern können. Wie gehabt, werden die Methoden wie die einzelnen Techniken durch ausgewählte Führungswerkzeuge ergänzt, die Sie in [Kapitel 8](#) detaillierter vorfinden. Nun aber in medias res.

Die erste Möglichkeit, die Entscheidungsweichen anders zu stellen, bietet das sogenannte **Delegation Board**. Diese Methode empfiehlt uns eine klare Schrittfolge: von der Definition dessen, worüber überhaupt entschieden werden muss (siehe beispielhaft [Tab. 4–2](#)), über die Klärung der Entscheidungsmodi (Wie entscheiden wir?) bis zur Festlegung nächster Veränderungsschritte (Wie wollen wir die bestehenden Verantwortungsbereiche umgestalten?).

Entscheidungsbereiche	Notwendige Entscheidungen
Technologie	<p>Technologische Entscheidungen mit Auswirkung auf ein Team</p> <p>Technologische Entscheidungen, die sich auf mehrere Teams auswirken</p> <p>Entscheidungen über die Infrastruktur</p>
Organisation	<p>Interne Organisation der Arbeit</p> <p>Methoden</p> <p>Meetings</p> <p>Metriken</p> <p>Homeoffice</p> <p>Urlaube</p> <p>Aus- und Weiterbildung</p> <p>Neue Mitarbeiter</p> <p>Feedback auf Verhalten und Performance</p>
Budget	<p>Investitionen in Setup/Ausstattung der Arbeitsplätze</p> <p>Investitionen in neue Lizenzen und Hardware</p> <p>Investitionen in Reise, Training oder Konferenzen</p> <p>Investitionen in externe Beratung, Coaching, Teamentwicklung</p>

Tab. 4–2 *Beispiel für Entscheidungsbereiche eines Softwareentwicklungsteams*

In [Abschnitt 8.1](#) finden Sie eine genauere Beschreibung der einzelnen Schritte. Insgesamt besticht die Methode vor allem durch den systemischen Ansatz: Von außen

nach innen werden alle wesentlichen Aspekte durchgearbeitet, die für ein effizientes Entscheiden wesentlich sind. Dabei geht es keineswegs um Basisdemokratie. Von außen nach innen bedeutet nämlich auch, dass bestimmte Entscheidungsregeln Teil der Rahmenbedingungen sind und also vorgegeben werden. Das bedingt, dass der für die Kontextklärung verantwortliche Manager seine Hausaufgaben macht und genau abklärt, was das Team beachten muss. Hierarchische Entscheidungen sind in diesem Sinne alles andere als böse. Vielmehr geht es einmal mehr um klare Rahmenbedingungen und das Abstecken jener Freiräume, die Teams selbst gestalten können. Erst dadurch können verbindliche Vereinbarungen für alle Entscheidungsbereiche getroffen und Mikromanagement verhindert werden.

Eine andere Form der grundsätzlichen Klärung bietet das **Konsentprinzip**. Aus der Tradition der Soziokratie kommend [[Rüther 2017](#)], bietet uns dieses Prinzip eine gute Alternative zum gefürchteten Kreiselaber. Der kategorischen Unterscheidung zwischen *consent* und *consensus* folgend, wird die Frage nach Zustimmung nämlich durch die Frage nach Einwänden ersetzt. Statt des basisdemokratischen »Wer ist dafür?« steht nun das soziokratische »Was spricht dagegen?« im Zentrum. Es zählt also nicht mehr die individuelle Stimme und dass jeder diese erhoben hat. Es zählt das inhaltliche Argument.

Wer einen Einwand vorbringt, erhebt allerdings nicht nur Einspruch gegen eine bestimmte Entscheidung: Er verpflichtet sich auch, an dessen Auflösung mitzuwirken: Was muss verändert werden, damit der Einwand gegenstandslos oder zumindest schwächer wird? Was sollte noch geklärt werden? Und wie könnte eine alternative Lösung aussehen, die der Einwanderheber sehr wohl mittragen kann?

Das mag so manchen, der gewohnt ist, im Zentrum zu stehen, vor den Kopf stoßen. Vielleicht bewirkt dieser Stoß aber ein Nachdenken darüber, ob denn die eigene Wortmeldung tatsächlich noch Wesentliches zur Entscheidungsfindung beiträgt. Die Erfahrung zeigt jedenfalls, dass konsentbasierte Entscheidungen schneller und sachlicher getroffen werden, als das in Debatten der Fall ist, in denen die Zustimmung aller gesucht wird.

Viele Unternehmen setzen allerdings nicht nur auf Teamverantwortung, sondern auf die Verantwortungsbereitschaft jedes Einzelnen. Dazu ermutigt der sogenannte **konsultative Entscheidungsprozess**, der jedem Mitarbeiter erlaubt, grundsätzlich jede Entscheidung selbstständig zu treffen, solange er dabei einige Grundregeln einhält. Zu diesen Regeln gehört es, sowohl mit den wichtigsten Stakeholdern in Kontakt zu treten, die von dieser Entscheidung betroffen sind, als auch mit Experten zum jeweiligen Entscheidungsthema. Mit dieser Form der proaktiven Ratsuche werden der Informationsaustausch, die Qualität und die Akzeptanz von Entscheidungen gleichermaßen verbessert. Jede Entscheidung wird sozusagen als kleine Veränderungsinitiative behandelt, für die es Betroffene in angemessener Weise zu beteiligen gilt.

In vielen Fällen wird der Entscheidungsfreiraum monetär begrenzt, in anderen Fällen nach unternehmerischem Risiko. Während es bei Ersterem um eine sinnvolle Begrenzung von Investitionen geht, die das Team selbstständig vornehmen kann (beispielsweise für die Anschaffung neuer PCs oder Bücher, für Training oder

Coaching, für Konferenzbesuche oder interne Feiern), wird bei Letzterem das Gefahrenbewusstsein geschärft. Schließlich sollen die Entscheidungen selbstorganisierter Teams weder andere Teams vor den Kopf stoßen noch das Wohl des gesamten Unternehmens aufs Spiel setzen. Im Zweifelsfall dreht man besser noch eine weitere Abstimmungsrunde als auf das »Augen zu und durch«-Prinzip zu setzen.

Neben diesen grundsätzlichen Weichenstellungen gibt es noch einige situativ einsetzbare Techniken, die schnellere und bessere Entscheidungen fördern. In [Abschnitt 8.2](#) finden Sie genauer beschrieben, was an dieser Stelle nur grob umrissen werden soll:

- **Die Punktabfrage**, die eine rasche demokratische Mehrheitsfindung ermöglicht. Dabei wird eine Themen- oder Fragenliste mithilfe von Klebepunkten oder Markierungen (I oder X) gemeinsam priorisiert.
- **Das Gesetz der zwei Füße**, das aus der eher kognitiven Punktabfrage gewissermaßen eine Entscheidung mit Haut und Haar macht. Die Teilnehmenden werden nämlich dazu eingeladen, die im Raum verteilten Themen auszuwählen, indem sie dort hingehen, wo ihnen eine Weiterbearbeitung am zielführendsten erscheint.
- **Die Fünf-Finger-Demo**, die ebenfalls ein wenig Körpereinsatz braucht. Manche Gruppen können bekanntlich ewig diskutieren, Probleme wälzen und immer neue Fragen aufwerfen. In solchen Fällen kann es helfen, die Diskussionszeit zu limitieren, um Zwischenergebnisse festzuhalten und die Zustimmung zu prüfen. Das kann auf Kommando durch das Zeigen einer bestimmten Fingeranzahl passieren.
- Alternativ dazu lässt sich das **Daumenbarometer** einsetzen. Statt der Differenzierung nach fünf Fingern wird dabei nur der Daumen eingesetzt. Ganz im Stile der römischen Kaiser geht es um eine eindeutige Entscheidung für (Daumen hoch) oder gegen einen Vorschlag (Daumen hinunter). Das hilft insbesondere, wenn über Maßnahmen abgestimmt wird, und kann auch gut mit dem Konsentprinzip kombiniert werden. Daumen hinunter signalisiert dann einen schwerwiegenden Einwand, der artikuliert, gehört und angemessen bearbeitet werden sollte.

Abschließend möchte ich noch einmal die Frage aufgreifen, warum das Entscheidungsmanagement eigentlich so wichtig für selbstorganisierte Teams ist. Weshalb werden damit schon viele Führungsweichen gestellt? Zusammenfassend betrachtet, liegen für mich zwei Antworten nahe: Erstens, weil durch die Zentralisierung von Entscheidungsmacht unglaublich viel Managementressourcen gebunden werden – statt auf die laufende Optimierung der Rahmenbedingungen zu fokussieren, steht Mikromanagement im Zentrum. Wenn wir Verschwendung reduzieren wollen, müssen wir damit aufhören, Menschen und Aktivitäten fremdzusteuern. Zweitens, und womöglich noch schlimmer, weil diese Form des Managements alle Betroffenen demoralisiert – statt unter der Autonomie, die sie verdienen, stehen sie unter dem Regime des traditionellen Command-and-control-

Ansatzes.

Laut Tom DeMarco und Timothy Lister wird durch das Mikromanagement flächendeckend *teamicide* betrieben, was die Initiativekraft wie das Verantwortungsgefühl der Teams gleichsam abtötet. Was die beiden Autoren über die Beziehung zwischen dem klassischen Management und Hochleistungsteams ausführen, steht im Einklang mit meinem Verständnis selbstorganisierter Systeme:

»Manchmal ist es Mord – ein geplanter Tod: Hochleistungsteams erzielen ihre besten Leistungen oftmals durch das Brechen von Regeln der herrschenden Unternehmenskultur. Manager können sich dadurch bedroht fühlen und lösen sie auf, um den Status quo zu wahren.

Manchmal ist es Totschlag – Tod durch Rücksichtslosigkeit: Das Management versteht das Team und seine Arbeitsweise nicht und tut daher Dinge, die unabsichtlich dazu führen, dass die Leistung sukzessive zurückgeht, etwa durch das Versetzen von Mitgliedern in andere Teams, angeblich mit dem Ziel, mehr Hochleistungsteams zu schaffen, aber typischerweise mit dem Ergebnis, dass jede Hochleistung verschwindet« [DeMarco & Lister 1999, S. 14].

Alles in allem darf festgehalten werden, dass das Design der meisten Organisationen am Marionettentheater ausgerichtet ist: Experten werden an unsichtbaren Fäden gehalten, um deren Aktivitäten zu steuern. Noch die kleinste Bewegung scheint dann von einem großen Spielmacher abhängig zu sein. Wir brauchen jedoch kein solches Mikromanagement, sondern ein Makromanagement, um die Beziehungen zwischen Managern und Teams produktiv zu gestalten. Dafür müssen wir, wie John Seddon das ausdrückt, »Entscheidungen und Arbeit so miteinander verbinden, dass die Arbeitenden die Arbeit kontrollieren und Messungen einsetzen, die aus dieser Arbeit abgeleitet sind (...) Wenn die Arbeitenden ihre Arbeit selbst kontrollieren, brauchen sie Manager, die an Dingen arbeiten, die sich ihrer Kontrolle entziehen, aber wesentliche Rahmenbedingungen bestimmen: die Art, wie die Arbeit stattfindet. (...) Manager arbeiten am System, während die Teammitglieder im System arbeiten« [Seddon 2008, S. 72].

Finden Sie sich in der Beschreibung wieder? Gar ertappt? Als Manager können Sie jedenfalls die beiden kurzen Assessments in [Abschnitt 8.3](#) und [8.4](#) nützen, um Ihre aktuelle Balance zwischen Mikro- und Makroperspektive zu überprüfen.

4.2 Von der traditionellen zur agilen Entwicklung

Wie können wir nun eine Organisation gestalten, die auf Makromanagement ausgerichtet ist? Worauf müssen wir uns konzentrieren, wenn wir agile Entwicklungsprozesse fördern wollen? Einmal mehr hilft uns das Systemdenken, darauf pointierte Antworten zu finden. Wie in [Kapitel 3](#) dargelegt, zeichnet sich dieses Denken dadurch aus, dass es eine Organisation von außen nach innen betrachtet – das heißt vom Kunden und dessen Bedürfnissen her. Erst wenn wir uns richtig fokussiert haben, können wir unsere Organisation so gestalten, dass wir diese Bedürfnisse auch

erfüllen.

Es ist eine Binsenweisheit, dass wir es heutzutage mit komplexen Anforderungen zu tun haben. Unterschiedlichste Kundenwünsche, kurze Time-to-Market-Zyklen und hoher Innovationsdruck bei gleichzeitiger Kosteneffizienz halten Unternehmen gehörig auf Trab. Die schnelle Gangart beschleunigt indes nicht nur diverse Geschäftszyklen – sie stellt zudem neue Ansprüche an das Produkt- und Projektmanagement.

- Wie können Vorhaben unter hohem Druck effektiv koordiniert werden?
- Wie lassen sich volatile Prioritäten bestmöglich handhaben?
- Wie sind Geschäftsrisiken angemessen zu erfassen?
- Wie stellen wir sicher, dass wir rasch auf veränderte Anforderungen reagieren?

Solche Fragen werden virulent, wenn es um die Gestaltung von Softwareentwicklung geht: Zum einen ist die Anzahl von Produkten und Services in den letzten beiden Jahrzehnten geradezu explodiert, zum anderen hat sich die Abhängigkeit der unternehmerischen Kernprozesse von einer leistungsfähigen IT radikalisiert. Ohne Bits und Bytes geht kaum mehr etwas. Das erklärt die aktuelle Vielfalt von Anforderungen – und ebenso, warum die effiziente Erfüllung dieser Anforderungen längst zur Überlebensfrage geworden ist.

Vielfalt hin, Überlebensfrage her – von der Softwareentwicklung wird nach wie vor insbesondere eines erwartet: die verlässliche Lieferung maßgeschneiderter Lösungen. Traditionelle Systeme wie das sogenannte Wasserfallmodell sind jedoch kaum in der Lage, diese Erwartungen zu erfüllen. Und das liegt vor allem an der Art, wie diese Systeme organisiert und gemanagt werden.

Typischerweise beginnt die Entwicklungsarbeit mit einer detaillierten Planungsphase, in der das gewünschte Endprodukt durchgehend analysiert, gestaltet und detailliert dokumentiert wird. Am Ende der Planungsphase sind alle notwendigen Umsetzungsaufgaben definiert und werden in verschiedenen Spezialistengruppen abgearbeitet. Die komplettierten Arbeiten werden an den nächsten Prozessschritt übergeben, bis die Qualität des Gesamtprodukts getestet wird. Zahlreiche Kontrollen stellen sicher, dass es keine Abweichungen vom initialen Plan gibt.

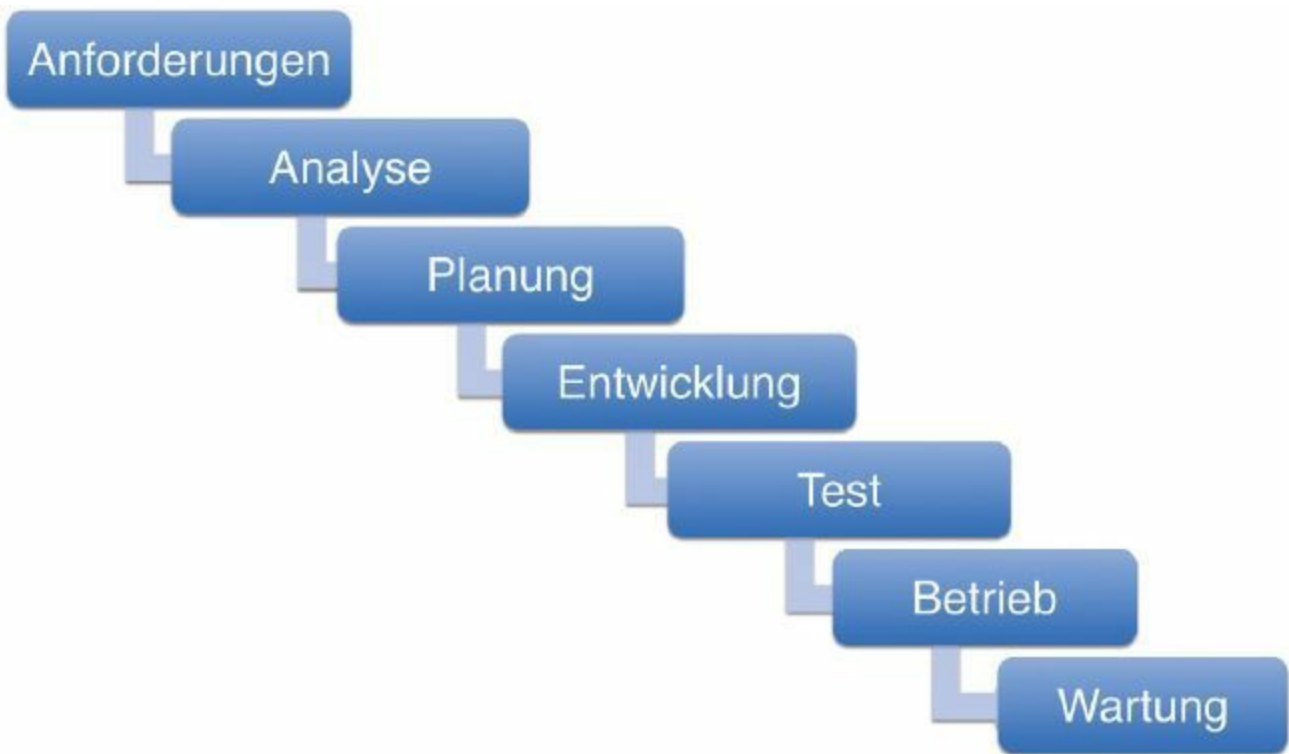


Abb. 4-1 Softwareentwicklung nach dem Wasserfallmodell

Doch die streng sequenziellen Abläufe sind der heutigen Geschäftsdynamik so wenig gewachsen wie der Versuch, bereits am Anfang der Entwicklungsarbeit alle Eventualitäten vorzusehen. Stattdessen führt der Wasserfall zu internen Kooperationsproblemen, zu kostspieligen Lieferverzögerungen oder zu Lösungen, die von der Geschäftsdynamik längst überholt wurden.

Selbstverständlich hat der traditionelle Zugang seine Stärken: Überlege genau, bevor du etwas tust, halte die Ergebnisse deiner Analyse fest, entwickle einen klaren Plan, definiere Qualitätskriterien und Meilensteine und Sorge dafür, dass in der Umsetzung alles in festen Bahnen verläuft. Dieser Zugang hat allerdings einen großen Nachteil: Er hat es mit Menschen zu tun.

Zum einen sind da die Kunden. Böse Zungen behaupten ja gerne, dass Kunden das Einzige sind, das uns in der Entwicklungsarbeit stört. Auch weniger böse Zungen müssen eingestehen, dass sie uns oft einen Strich durch unsere raffinierten Pläne machen:

- Unsere Kunden wissen oft nicht wirklich, was sie wollen – und haben zumindest ebenso oft keine Ahnung, was sie eigentlich brauchen. Nicht selten dürfen wir uns an die legendäre Antwort erinnern, die Henry Ford auf seine Frage nach den Wünschen seiner prospektiven Automobilkunden erhielt: »Wir brauchen schnellere Pferde!«
- Kunden überlegen es sich dementsprechend oft anders. Was heute noch wichtig war, kann morgen schon unwichtig sein. Und genauso schnell können neue Wünsche auftauchen.
- Kunden konfrontieren uns folglich immer wieder mit neuen Ideen und Anforderungen – zumindest in den Fällen, wo wir sie danach fragen.

- Fragen wir sie nicht, sondern liefern wie in unserem ursprünglichen Plan vorgesehen, riskieren wir, dass der Kunde am Ende nichts mit unseren Ergebnissen anfangen kann.
- In jedem Fall dreht sich die Welt des Kunden weiter, während wir mit der Umsetzung unserer Pläne beschäftigt sind. Und die Kundenwelt dreht sich umso schneller, als Volatilität, Unsicherheit, Komplexität oder Ambiguität (VUKA) eben nicht nur ein Theoriekonstrukt sind.
- Die Wechselbereitschaft von Kunden im Angesicht der oft überbordenden Konkurrenzangebote ist nur eine der praktischen Folgen, die unsere Entwicklungsarbeit gefährdet.

Doch auch innerhalb der Entwicklungsorganisationen menschelt es gewaltig. Dass es sich bei diesen Menschen in der heutigen IT-Landschaft großteils um hoch qualifizierte Wissensarbeiter handelt, verschärft die Problematik traditioneller Softwareentwicklung:

- Die Kreativität und Lösungskompetenz dieser Experten wird nur sehr beschränkt genützt.
- Gute Ideen können nur dann berücksichtigt werden, wenn sie bereits in die Planungsphase einfließen. Verbesserungsimpulse, die während der Umsetzung entstehen, bleiben Privatsache.
- Für die laufende Entwicklung spielen die Erkenntnisse der Wissensarbeiter kaum eine Rolle.
- Erfolgskritische Informationen werden primär schriftlich dokumentiert und nicht direkt kommuniziert. Diese Dokumente werden jedoch oft nicht gelesen – oder sie werden gelesen, aber falsch verstanden.
- Durch die zahlreichen Übergaben sind interne Konflikte gewissermaßen vorprogrammiert. Aussagen wie »Die Entwicklung hat einfach schlechte Qualität geliefert«, »Das ist aber nicht Teil der Spezifikation« oder »Ich möchte nicht die Fehler meiner Kollegen ausbaden müssen« sind typische Symptome solcher Konflikte.

Hinzu kommt, dass der Wasserfall den wenigsten IT-Spezialisten Spaß macht. Vor allem den jungen *Digital Cowboys* (und *Cowgirls*) nicht, die unser Geschäftsleben immer stärker dominieren [Viljakainen & Müller-Eberstein 2012]. Das Fließbandprinzip fördert deren Motivation so wenig wie das roboterhafte Abarbeiten eines vordefinierten Plans. Gemeinsames Lernen ist, wenn überhaupt, erst *post mortem* erwünscht.

Agil heißt das Zauberwort, mit dem um die Jahrtausendwende ein alternativer Ansatz vorangetrieben wurde. Bereits 2001 wurde im *Agile Manifesto for Software Development* ein Paradigmenwechsel angezeigt: Menschen und Zusammenarbeit werden als wichtiger erachtet als Prozesse und Werkzeuge; die Qualität der Software über den Wert der Dokumentation gestellt; die laufende Kooperation mit dem Kunden

höher bewertet als genaue Vertragsverhandlungen; und das Reagieren auf Veränderungen dem Befolgen eines Plans vorgezogen [[Beck et.al. 2001](#)].

Eine kurze Begriffsklärung

Was bedeutet es eigentlich, agil zu sein? Die ethymologische Definition des Wortes steckt die ersten Orientierungspunkte ab. Vom lateinischen agilis abstammend, heißt agil buchstäblich »lenksam, behände, rasch«. Eng verwandt mit agere »tätig sein, handeln, agieren« ist der Begriff mit einer Menge energievoller Synonyme verbunden: betriebsam, beweglich, geschäftig, gewandt, lebhaft. Diese Eigenschaften bilden den Bedeutungsrahmen jener agilen Entwicklungsansätze, die im Folgenden beschrieben werden.

Agile Ansätze gehen von der Grundannahme aus, dass die Entwicklung guter Softwarelösungen komplex und daher nur schwer planbar ist. Da sich die IT-Kunden selbst in hoch dynamischen Umfeldern bewegen, können sie die Kriterien für die gewünschte Problemlösung nicht schon zu Beginn eines Entwicklungsprozesses überblicken. Die Offenheit für sich wandelnde Anforderungen gehört daher zu den Eckpfeilern des agilen Vorgehens. Schließlich geht es darum, den Kunden zufriedenzustellen und durch entsprechende Flexibilität der Softwareentwicklung effektiv zu seinem Geschäftserfolg beizutragen. Eine solche Beweglichkeit lebt von der intensiven Zusammenarbeit mit dem Kunden. Sie lebt von regelmäßigen Abstimmungen, da sich eben jederzeit etwas an den Prioritäten ändern kann. Sie lebt vom direkten Kontakt, um Missverständnisse möglichst minimal zu halten. Und sie lebt vor allem von der zuverlässigen Lieferung hochwertiger Software. Statt dass Monate oder gar Jahre zwischen der ersten Anforderung und der Finalisierung eines Produkts vergehen, wird nunmehr alle paar Wochen lauffähige Software geliefert – und das entsprechend den vom Kunden gesetzten Prioritäten.

Hinter diesem ehrgeizigen Vorhaben steht ein starkes Entwicklungsteam, das nunmehr aus Spezialisten aus den verschiedensten Bereichen besteht. Statt Analysten, Entwickler und Tester wasserfallartig hintereinander arbeiten zu lassen, sitzen sie nun von Anfang an im selben Boot – und rudern selbstorganisiert in die vom Kunden angezeigte Richtung. Wie Jeff Sutherland, einer der Unterzeichner des Agilen Manifests, darlegt (vgl. [[Sutherland 2010](#)]), wird dieses Boot durch intensive Kommunikation auf Kurs gehalten. Diese Kommunikation kultiviert neue, auf starken Werten basierende Verhaltensformen:

- Den Respekt jedem Einzelnen gegenüber – wider die latente Abwertung anderer Personen oder Berufsgruppen
- Die Offenheit und Aufrichtigkeit – wider das wechselseitige Ausspielen und Beschuldigen
- Die Transparenz aller wesentlichen Daten und Entscheidungen – wider die Dunkelkammer traditioneller Softwareentwicklung

- Das Grundvertrauen, dass jeder im Team sein Bestes gibt – wider das Misstrauen, dass einige ihren Job nicht oder zumindest nicht richtig machen
- Das volle Engagement für das Team und die gesetzten Ziele – wider den Dienst nach Vorschrift

Streng genommen ist die Bezeichnung agile Softwareentwicklung ein schirmartiger Sammelbegriff, unter dem die verschiedensten Ansätze von eXtreme Programming (XP), Crystal oder Feature Driven Development bis hin zu Scrum und Kanban subsumiert werden. Die letzten beiden gehören zu den populärsten Methoden, die in den verschiedensten Unternehmensbereichen eingesetzt werden: auf Team- oder Abteilungsebene, für das Value Stream Management oder das Portfoliomanagement oder, wie ich in [Kapitel 6](#) noch genauer ausführen werde, im Change Management.

Auf den nächsten Seiten möchte ich die beiden Methoden kurz vorstellen und deren Bedeutung für ein zeitgemäßes Design für Entwicklungsorganisationen verdeutlichen.

4.2.1 Scrum

Mit rund 40% Marktanteil ist Scrum die am häufigsten eingesetzte Methode des agilen Projekt- und Produktmanagements (vgl. [[Scrum Alliance 2013](#)]). Der Begriff Scrum stammt ursprünglich aus dem Rugby-Sport und bezeichnet eine Spielsituation, in der sich die Spieler einer Mannschaft auf geordnete Weise zusammendrängen. Diese Begriffsgeschichte unterstreicht die hohe Teamorientierung agiler Softwareentwicklung: Konstruktive Zusammenarbeit steht im Zentrum.

Das Design von Scrum besticht durch seine Zugkraft. Wie [Abbildung 4–2](#) zeigt, ist es sehr einfach organisiert:

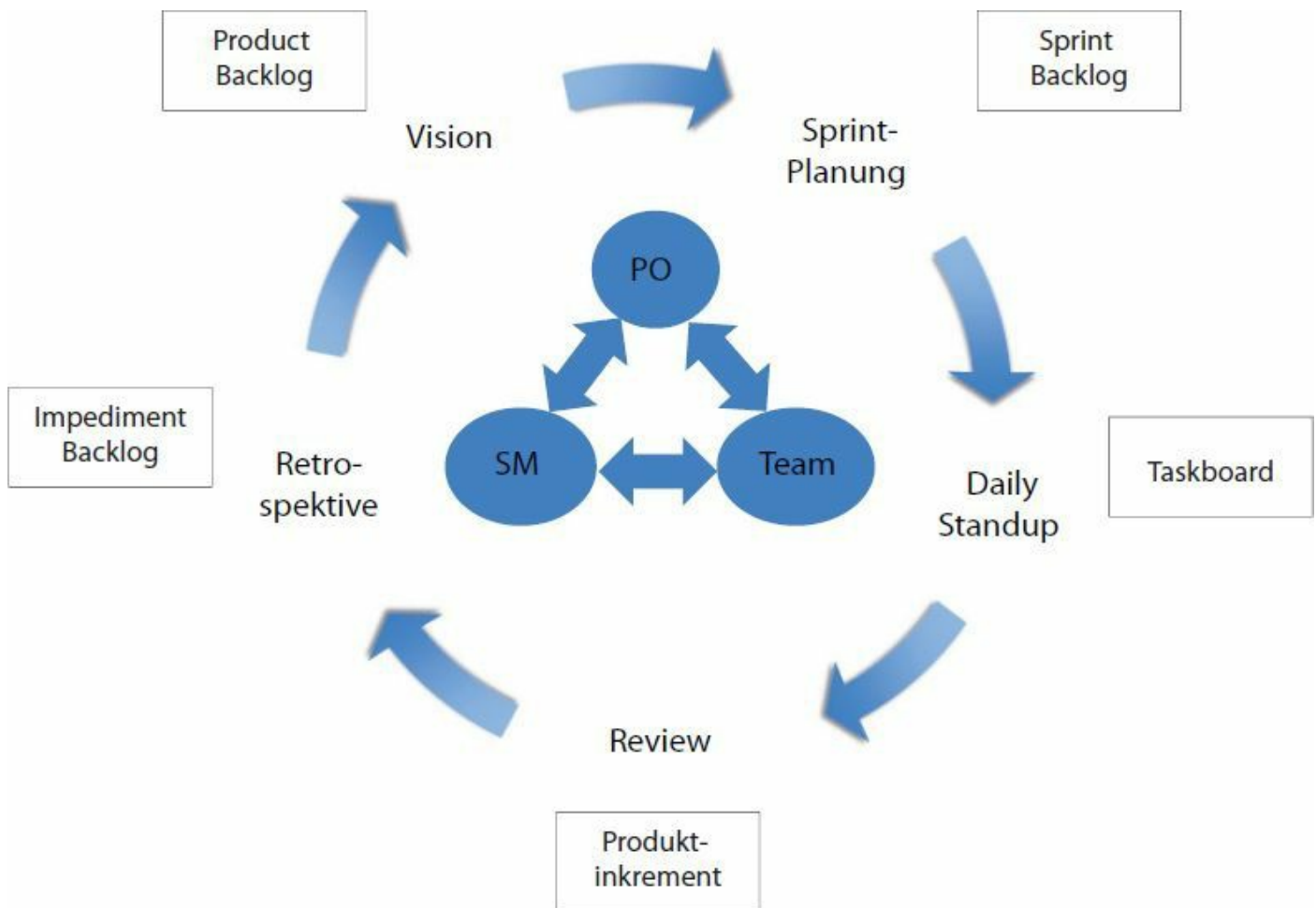


Abb. 4–2 *Artefakte, Meetings und Rollen von Scrum*

In kurzen, für gewöhnlich 2–4 Wochen dauernden Zyklen (Sprints) werden bestimmte Teile des gewünschten Produkts entwickelt. Die IT-Lösung wird anhand der im sogenannten Product Backlog festgehaltenen Business-Prioritäten ausgearbeitet und am Ende jedes Sprints gemeinsam mit dem Kunden oder Kundenvertreter (dem Product Owner, PO) überprüft.

Der Entwicklungszyklus geht von einer konkreten Produktvision aus und wird, wie der blaue Innenkreis zeigt, von einer Gruppe umgesetzt, der alle für die vollständige Produktentwicklung nötigen Fachexperten angehören. Die Entwicklungsarbeit wird durch eine klar strukturierte Kommunikation unterstützt, die vom sogenannten Scrum Master (SM) moderiert wird. Der Scrum Master ist aber weder Linienvorgesetzter noch Projektmanager – vielmehr fungiert er als Coach, der das Team fachlich wie gruppendynamisch unterstützt.

Der Arbeitsfluss in Scrum (siehe blaue Pfeile) verdeutlicht die Unterschiede zwischen dem agilen und dem traditionellen Entwicklungsansatz. Die lange Entwicklungskette wird in kurze Teilschritte zerlegt, das linear-sequenzielle Phasenmodell in eine Serie kurzer Schleifen umgewandelt. Der Nutzen des iterativ-zirkulären Vorgehens liegt in der Geschwindigkeit, mit der auf Marktdynamiken reagiert werden kann. Neue Business-Prioritäten können sofort berücksichtigt werden, die kurzfristige Produktion tritt an die Stelle von langfristigen Entwicklungsfließbändern. Dementsprechend kommt dem Thema agile Planung ein

besonders hoher Stellenwert zu. In [Abschnitt 8.5](#) finden Sie eine kurze Übersicht, was Sie dabei beachten sollten.

Durch die Nähe zum Kunden, die Flexibilität der Teamarbeit und die Reaktionsschnelligkeit im Umgang mit neuen Anforderungen holt man sich mit Scrum bewusst ein Stück der chaotischen Umwelt ins Unternehmen hinein. Dieses Chaos wird jedoch durch die strukturierte Kommunikation aller Entwicklungspartner erfolgreich gebändigt.

Die regelmäßige Prüfung und gegebenenfalls Veränderung der Business-Prioritäten fokussiert die Entwicklung im Sprint-Rhythmus auf die aktuellen Kundenbedürfnisse. Zur punktgenauen Bearbeitung dieser Bedürfnisse wird jenseits klassisch-hierarchischer Ordnungen auf Selbstorganisation und reflexive Selbstkontrolle gesetzt [[Hundermark 2014](#)].

4.2.2 Kanban

Kanban verfolgt einen anderen Ansatz, der vor allem auf einer umfassenden Visualisierung des Arbeitssystems beruht. [Abbildung 4–3](#) zeigt die Grundstruktur eines solchen Systemdesigns. Sie skizziert ein einfaches Kanban-Board, das auf den von David Anderson definierten Kernpraktiken beruht [[Anderson 2010](#)]:

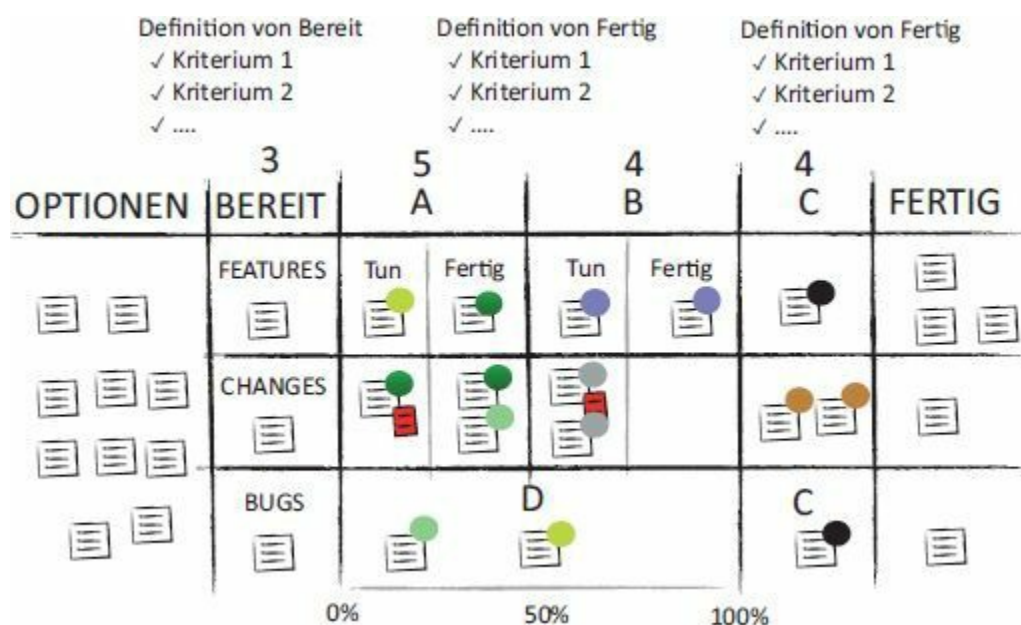


Abb. 4–3 Skizze eines Kanban-Boards

Kanban-Prinzipien	Kanban-Praktiken
1. Starte mit dem, was du jetzt machst	1. Mach Arbeit sichtbar
2. Verfolge inkrementelle Veränderungen	2. Limitiere parallele Tätigkeiten (WIP)
3. Fördere Führung auf allen Ebenen	3. Manage den Arbeitsfluss
	4. Implementiere Feedbackmechanismen

Tab. 4–3 Kanban-Prinzipien und -Praktiken nach David Anderson

Wozu dieses Design? Grundsätzlich hilft es uns, eine Menge Dinge auf einen Blick zu erfassen:

- Einzelne Arbeiten, hier in Form quadratischer Tickets dargestellt, auf denen Kerninformationen zur speziellen Aufgabe, der verantwortliche Bearbeiter oder auch das Startdatum erfasst sind und die nach dem Pull-Prinzip von links nach rechts wandern.
- Vertikale Spalten, die die einzelnen Kernaktivitäten darstellen, nach denen die Tickets bearbeitet werden – beispielsweise die Sammlung von Optionen, die Auswahl der jeweils nächsten Entwicklungsvorhaben (»Next«), die Analyse, die Entwicklung und den Test in der traditionellen Softwareentwicklung.
- Subspalten in jeder Kernaktivität: Eine Spalte für die laufende Arbeit und eine Spalte, die signalisiert, dass eine bestimmte Tätigkeit abgeschlossen ist und daher in den nächsten Arbeitsschritt weiterfließen kann.
- Eine Zahl über jeder Spalte ab »Next«, durch die man den sogenannten Work in Progress (WIP) und damit auch das Hin- und Herspringen zwischen verschiedenen Aufgaben bewusst reduziert (2. Kanban-Praktik: Limitiere parallele Tätigkeiten).
- Horizontale Reihen, sogenannte Schwimmbahnen, die verschiedene Arbeitstypen zeigen, etwa die Entwicklung von Funktionalitäten (Features) die Umsetzung von Änderungswünschen (Change Requests), die Behebung von Funktionsfehlern (Bugs) sowie Supportaufgaben, die auch unterschiedlichen Arbeitsflüssen folgen können (bei Support etwa nur »Next«, »in Arbeit« und »Fertig«).
- Eine Sonderschwimmbahn (»Express«) für besonders dringliche Arbeiten, die alle anderen Arbeiten überholen darf und WIP-Limits außer Kraft setzt.
- Qualitätskriterien, etwa in Form einer Definition von »Fertig« oder »Bereit« (Definition of Done or Ready – DoD/DoR), die den Arbeitsfluss regelt:
 - Wann ist eine Aufgabe in einem bestimmten Bereich abgeschlossen?
 - Wann kann sie beispielsweise vom Bereich Analyse (Spalte »Fertig«) in Entwicklung (Spalte »Tun«) gezogen werden?
 - Was wurde dann bereits erledigt (siehe Häkchen in den DoD)?
 - Worauf dürfen sich die nachfolgenden Experten verlassen?

Alle Vereinbarungen, die für den gesamten Arbeitsprozess wesentlich sind, werden in Kanban-Systemen explizit gemacht.

- Blockaden in Form kleinerer Tickets, die anzeigen, dass eine bestimmte Arbeit nicht mehr wie geplant fortgesetzt werden kann – beispielsweise aufgrund einer externen Abhängigkeit, die am Blockaden-Ticket etwa als »Warten auf ...« erfasst wird.

Das in [Abbildung 4–4](#) dargestellte Board einer IT-Abteilung in einem

südafrikanischen Versicherungsunternehmen zeigt, wie Kanban im echten Leben aussehen kann. Die Abbildung enthält alle zuvor erwähnten Elemente: visualisierte Arbeitsprozesse und Aktivitäten (durch schwarzes Klebeband markierte Spalten), Arbeiten (Farbkarten), Regeln (DIN-A4-Blätter am Kopf der Spalten) und Avatare (kleine Kleber an den Karten), um zu verdeutlichen, von wem die jeweilige Arbeit in Auftrag gegeben wurde.

Darüber hinaus stellt das Board die unterschiedlichen Arbeitstypen dar, die sich im System befinden. Die grünen Tickets repräsentieren größere Arbeitspakete, sogenannte Epics, und sind eigentlich Briefkuverts, in denen eine bestimmte Anzahl von Arbeitseinheiten, sogenannte Stories, stecken. Wir sehen darüber hinaus, wie viele der einzelnen Stories sich in Arbeit bzw. in welchem Stadium der Fertigstellung befinden. Dazu unterteilen horizontale Schwimmbahnen (Swimlanes) noch die Verantwortungsbereiche unterschiedlicher Teams, wodurch eine teamübergreifende Transparenz gewährleistet und das Abhängigkeitsmanagement erleichtert wird [Leopold 2016].

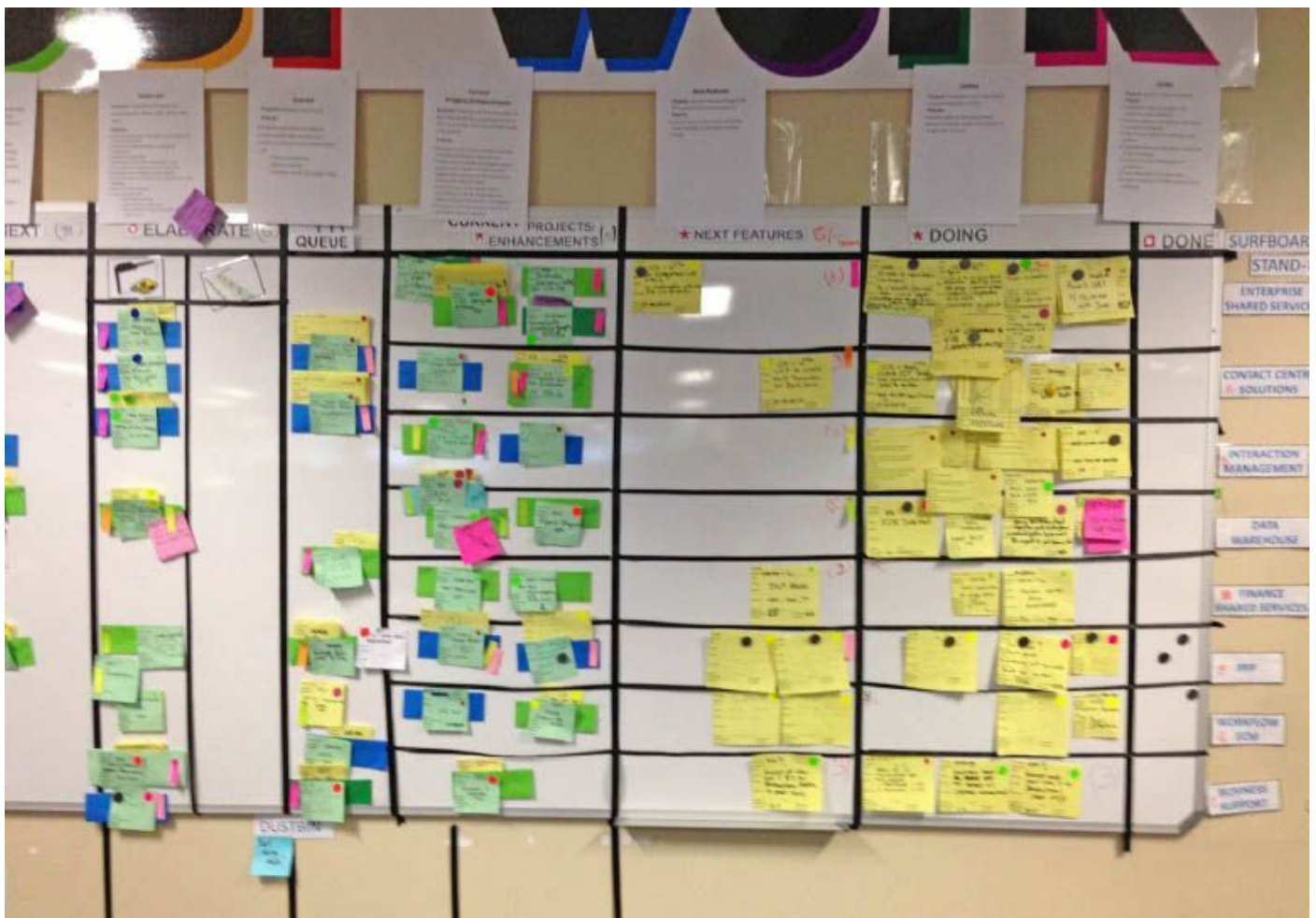


Abb. 4-4 Ein Kanban-Board in einem Versicherungsunternehmen

Das Board-Beispiel unterstreicht, dass es bei Kanban vor allem darum geht, nützliche Informationen sozusagen am laufenden Band offensichtlich zu machen. Summa summarum hilft es Teams wie Managern dabei:

- wesentliche Informationen in einem Bild zu versammeln,
- arbeitsrelevante Zusammenhänge explizit zu machen,
- alles auf dem neuesten Stand zu halten, um Überblick und Kontrolle zu wahren,
- Probleme und Engpässe im Arbeitsprozess zu identifizieren,
- Kommunikation zu kanalisieren,
- bessere Entscheidungen und Vorhersagen zu ermöglichen und
- kontinuierliche Verbesserung zu fördern.

Es gibt also gute Gründe dafür, die Dinge so transparent wie möglich zu machen. Laut Mike Burrows tun wir das vor allem, »um Handlungsbedarf sichtbar zu machen und den Leuten dabei zu helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Und zwar auf zwei Ebenen: auf der Ebene der Arbeit, die getan werden muss, vor allem durch die Auswahl der richtigen Arbeitseinheiten; und auf der Ebene von Systemänderungen, vor allem durch gute Entscheidungen hinsichtlich der Rechtfertigung, des Umfangs und der Umsetzung von Veränderungen« [[Burrows 2014](#), S. 7].

Ähnlich wie in Scrum wird auch in Kanban nicht nur Unsichtbares sichtbar gemacht, sondern auch Implizites explizit. Geschriebene Regeln fassen zusammen, wie das System betrieben werden soll und welche Verhaltensformen die Teammitglieder voneinander erwarten: Regeln zum Ticketdesign und zum Pull-Prinzip ebenso wie Regeln für den Umgang mit Blockaden oder dem berüchtigten »weißen Rauschen«. Alles, was für den erfolgreichen Betrieb eines flussbasierten Entwicklungssystems notwendig ist, wird gemeinsam festgelegt.

4.3 Visuelles Arbeitsmanagement

Scrum- und Kanban-Teams nutzen visuelles Arbeitsmanagement in ganz unterschiedlichen Formen: als Boards, die die Aufgaben und den Arbeitsfluss des Teams abbilden, als Burndown- oder Burnup-Charts, auf denen die aktuelle Leistung am Zielbild gemessen wird, als Product oder Sprint Backlogs, als Ideenpools oder Impediment Backlogs. All diese Visualisierungsformen setzen Indexkarten oder Post-its in verschiedenen Farben, Klebebänder, Magnete und Symbole ein, um relevante Informationen möglichst einfach darzustellen. In den allermeisten Fällen manifestiert sich das visuelle Management in einer physischen Pinnwand oder einem Whiteboard.

Einige Lean- und agile Teams nehmen sich darüber hinaus die Zeit für die Erstellung einer sogenannten »Team Charter« (einen Leitfaden dazu finden Sie in [Abschnitt 8.6](#)). Wie beim Mission Statement, das den Fokus der Arbeit erfasst, handelt es sich bei der Team Charter um eine schriftliche Zusammenfassung wichtiger Eckpfeiler. Anders als ein reines Mission Statement enthält die Charter auch wesentliche Informationen zum Organisationsdesign und zu den Prozessen. Sie beantwortet Fragen wie: »Was ist uns bei der Erfüllung unserer Mission besonders wichtig?«, »Worauf legen wir in der Teamarbeit am meisten Wert?«, »Wie organisieren wir uns am besten?«, »Was sind zentrale Regeln für unsere Arbeit?« oder »Woran erkennen wir, ob wir einen guten Job machen?«.

Eine professionell gestaltete Team Charter:

- fördert den Austausch und das gemeinsame Verständnis von Teamfundamenten,
- fasst Vereinbarungen mit wesentlichen Stakeholdern zusammen,
- klärt unternehmerische Rahmenbedingungen und Anforderungen, die nicht allein von einem Team entschieden werden können – wie etwa IT-Governance, regulatorische Auflagen oder Releasedaten in einem skalierten Umfeld, und
- hilft neuen Teammitgliedern, sich rasch im Team zurechtzufinden.

Iteratives Vorgehen für Innovationsvorhaben

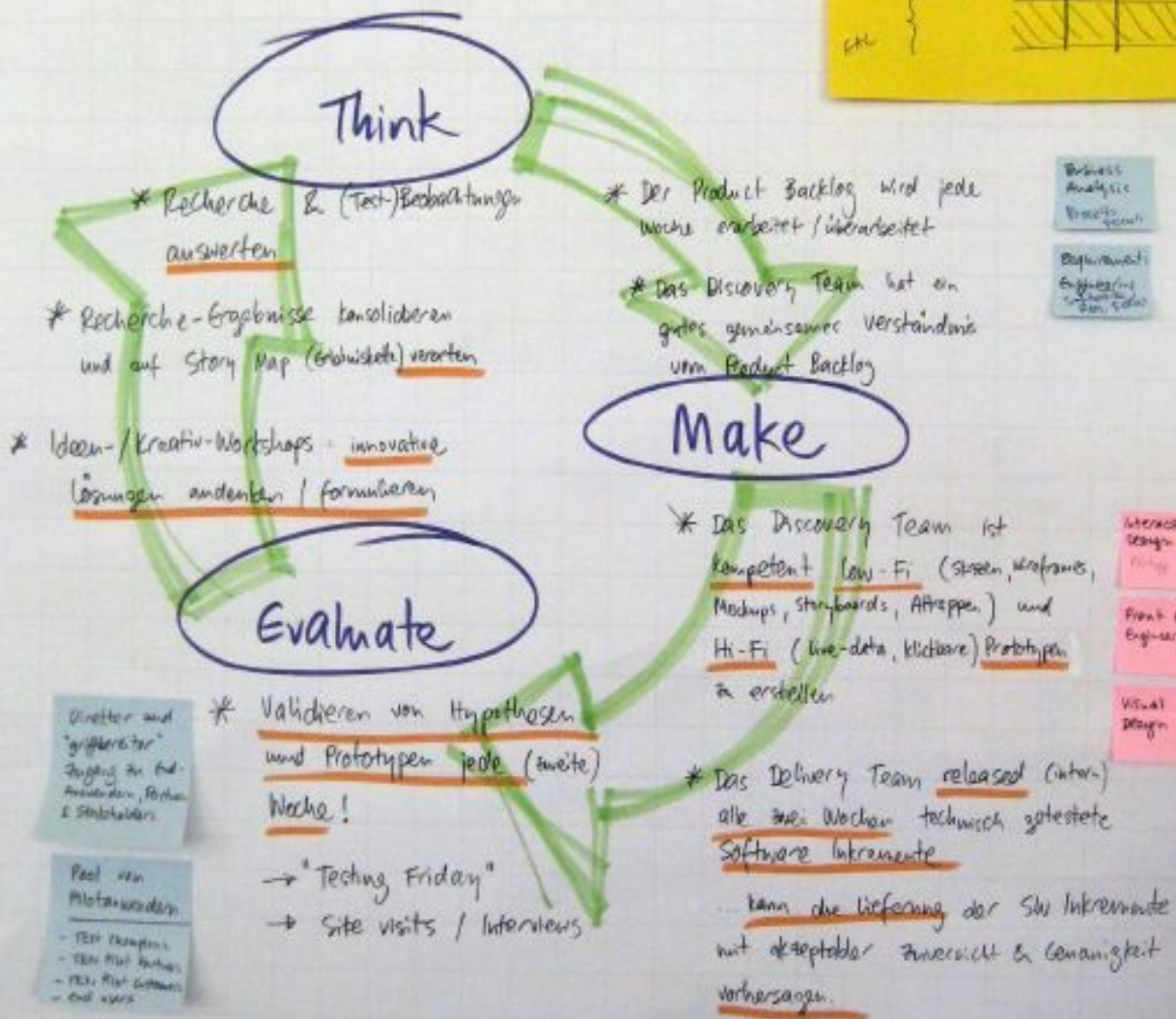


Abb. 4-5 Team Charter einer agilen Entwicklungsabteilung

Abschnitt 8.7 ruft Ihnen einige Basistechniken in Erinnerung, die Sie bei der Visualisierung beachten sollten. Dinge so sichtbar und explizit wie möglich zu machen, ist keineswegs auf Scrum oder Kanban beschränkt. Der folgende Praxisbericht zeigt beispielhaft, wie Visualisierung auch in traditionellen Entwicklungsumfeldern dazu genutzt werden kann, positive Zusammenarbeit zu stärken.

Erfolgsgeschichten

Die Erfolgsgeschichten einer IT-Abteilung eines internationalen Energieunternehmens zeigen eine weitere Form des visuellen Arbeitsmanagements. Nach einem Workshop zu der geplanten globalen Reorganisation gestalteten wir ein einfaches Template, das alle Teilnehmer bis zum nächsten Workshop für ein persönliches Review ihrer konkreten Veränderungsschritte heranziehen sollten:

- Worum ging es in dem Veränderungsvorhaben?
- Wer war der Sponsor?
- Welche Stakeholder waren involviert?
- Was wurde erreicht?
- Was war schwierig?
- Was ist als Nächstes geplant?

Die persönlichen Stories sollten auch Bilder oder Zitate enthalten, um die Geschichte so verständlich wie möglich zu machen. Unter dem Motto »Erfolg ist, was Folgen hat« wurden diese persönlichen Change Reviews wie geplant im Follow-up-Workshop vorgestellt. Wir verteilten die ausgefüllten Templates im Raum und schufen damit eine Art Galerie, die vom Abteilungsleiter ganz offiziell eröffnet wurde. Jeder konnte danach seiner Neugier folgen, einzelne Erfolgsgeschichten genauer erforschen und spezielle Erfahrungen offen diskutieren. Binnen kürzester Zeit war der Raum mit intensivem Storytelling erfüllt, die Leute begegneten einander mit großem Interesse und freuten sich gemeinsam über das Erreichte. Optimismus lag in der Luft. »Erst jetzt weiß ich, wie viel positive Veränderung passieren kann«, brachte eine Mitarbeiterin die Stimmung des Meetings auf den Punkt. »Und das verändert auch meine Wahrnehmung der Verbesserungsschritte, die nicht oder noch nicht geklappt haben.«

4.3.1 Design durch Limitierung und Pull-System

Transparenz fördert Selbstorganisation. Es ist schlicht und ergreifend mehr von dem zu sehen, was für die tägliche Arbeit Relevanz hat. Physische Boards, wie sie von vielen Scrum- und Kanban-Teams eingesetzt werden, bringen Wissensarbeit im wahrsten Sinne des Wortes zum Greifen nahe. Die haptische Qualität der Tickets stärkt das Verantwortungsgefühl und erleichtert es, Arbeitsflüsse und Wertströme zu verstehen.

Dadurch, dass die Teams selbst ihr Arbeitssystem gestalten, genießt das Systemdesign hohe Akzeptanz. Auf diese Weise wird Führung von Anfang an als Team sport betrieben. In regelmäßigen Abständen prüfen alle gemeinsam die aktuelle Situation, gleichsam den Pegelstand des Entwicklungsflusses, und versuchen, ihn noch besser zu kanalisieren. Im Betrieb wird die Kommunikation durch fokussierte Besprechungsformate sowie die Transparenz nach außen in Richtung Stakeholder gefördert. Das visuelle Arbeitsmanagement setzt auf Selbstkontrolle, die durch Messungen gestärkt wird, die sowohl für das Team als auch für das Umfeld sinnvoll sind. Woran merken wir, dass wir einen guten Job machen? Wie validieren wir unsere Entwicklungsarbeit? Welche Kennzahlen brauchen wir, um uns verbessern zu können? Die explizite Darstellung fördert den Gesamtüberblick und hilft, gemeinsam die richtigen Entscheidungen zu treffen. Kurzum: Visuelles Arbeitsmanagement unterstützt eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung.

Nichtsdestotrotz hängen all diese positiven Eigenschaften nach wie vor von den richtigen Rahmenbedingungen ab. Insbesondere die effektive Koordination von Input und Prozess, die Balance zwischen *demand* und *capability* ist erfolgskritisch. Einerseits muss das System gegen unkoordinierte Anforderungen geschützt werden. Andererseits wird der Kunde nur dann eine positive Änderung wahrnehmen, wenn wir das System von Anfang bis Ende schlank gestaltet haben – auch wenn die einzelnen Teams bloß für einen bestimmten Abschnitt der Wertschöpfungskette verantwortlich sind. Einmal mehr kann das Arbeitssystem nicht angemessen designt werden, ohne die spezielle Situation in Betracht zu ziehen.



Abb. 4–6 *Das richtige Design für Ihr Umfeld?*

Die Beschränkung paralleler Tätigkeiten ist ein entscheidendes Element eines solchen Designs. Für Lean-Profis ist es alles andere als eine Raketenwissenschaft, dass sich das Herumspringen zwischen verschiedenen Aufgaben negativ auf den Arbeitsfluss auswirkt: Je höher die Anzahl der in Arbeit befindlichen Arbeiten und je größer deren Variabilität, desto höher sind die Durchlaufzeiten. Einer ökonomischen Faustregel folgend ist es wesentlich besser, 100% der Zeit an einer Aufgabe zu arbeiten, bis diese erledigt ist, als in derselben Zeit zehn Aufgaben zu 10% zu erledigen. Damit dies gelingen kann, muss die laufende Arbeit sinnvoll beschränkt werden. In Scrum erfolgt eine solche Beschränkung über den Umfang dessen, wozu sich das Team für eine konstante Zeiteinheit verpflichtet (den Sprint, der im Schnitt zwischen zwei und vier Wochen dauert). In Kanban passiert dies wiederum über sogenannte *work in progress limits* (kurz WIP-Limits), über die eine maximale Anzahl paralleler Tätigkeiten im System zugelassen wird.

To limit or not to limit

Das Einrichten von WIP-Limits bereitet vielen Teams Kopfzerbrechen. Wie errechnen wir das? Was ist die richtige Zahl? Welche Beschränkung hilft und was schadet womöglich sogar? Es beruhigt nicht alle, dass das initiale WIP-Limit ohnehin falsch ist. Statt vergeblich nach Präzision zu streben, hilft es indes, sich auf das Ziel von WIP-Limits zu besinnen: Wir wollen Arbeitsflüsse fördern und systemische Engpässe identifizieren, indem wir die Anzahl von parallelen Tätigkeiten sinnvoll beschränken. Und dann Schmerz spüren, wenn Probleme auftreten, statt diesen durch das Starten neuer Arbeit zu umgehen. Kampf statt Flucht ist angesagt.

Leider lassen sich nicht wenige Teams dazu hinreißen, das WIP-Limit gleich zu erhöhen, sobald bestimmte Arbeiten auf Erledigung warten. Statt dem Problem auf den Grund zu gehen und nach systemischen Lösungen zu suchen, wird einfach wieder die Anzahl paralleler Tätigkeiten erhöht. Ähnlich wird vorgegangen, wenn sich der Arbeitsdruck plötzlich verstärkt. Statt für eine bessere Priorisierung von Arbeiten zu sorgen, werden Teams unversehens wieder mit unzähligen Parallelaufgaben und entsprechendem Taskswitching beschäftigt. Mit solchen Fluchtmechanismen hebt man jedoch mir nichts dir nichts das gesamte Design aus – und darf sich nicht wundern, wenn dementsprechend wenig Verbesserung stattfindet.

Priorisierte Backlogs, koordinierte Input-Queues, Sprint-Längen und WIP-Limits sind allesamt wirksame Mittel, dem allgegenwärtigen Push ein effektives Pull-System entgegenzusetzen. Und ein solches System bringt, wie wir sehen werden, viele Vorteile mit sich.

Traditionelle Push-Systeme sind ja vor allem durch zwei Eigenschaften charakterisiert: durch das zwanghafte Verfolgen eines vordefinierten Plans und durch das weitgehend rücksichtslose Weiterschieben von Arbeit von einem funktionalen Silo

zum nächsten (das berühmte Über-den-Zaun-Werfen). Außerdem kann ein Push-System nur schlecht mit Variabilität umgehen, da die traditionelle Planwirtschaft für eine volle Auslastung der vorhandenen Kapazitäten sorgt. In dieser Hinsicht widerspricht es per se jedem Versuch, für mehr Agilität zu sorgen. Wenn nämlich alle immer zu 100% beschäftigt sind, kann weder Veränderung verarbeitet noch Verbesserung erzielt werden. Da sich auch das Geschäftsleben nicht an unsere Pläne zu halten pflegt, leiden Push-Systeme zwangsläufig an chronischer Verstopfung.

Für WIP-limitierte Pull-Systeme wiederum ist eine bewusste Einschränkung paralleler Aktivitäten charakteristisch. Sie setzen auf klare Business-Prioritäten und fokussieren auf die Kanalisierung von Arbeitsflüssen statt auf das Reglementieren von Stau. Wenn Leute wissen wollen, was sie als Nächstes tun sollen, ziehen sie einfach die Aufgabe aus der Input- oder der Done-Queue des vorangegangenen Prozessschrittes.

Da sich die Reihenfolge der an oberster Stelle gesetzten Aufgaben jederzeit ändern kann, sind Pull-Systeme gut dafür geeignet, mit unerwarteten Ereignissen umzugehen – seien das nun neue Kundenwünsche oder interne Qualitätsprobleme. In dieser Hinsicht bieten Pull-Systeme zumindest drei Vorteile:

1. Sie binden nicht so viel Kapital im Arbeitsprozess.
2. Die Durchlaufzeit priorisierter Aufgaben wird drastisch verkürzt.
3. Der Einsatz von WIP-Limits macht Engpässe deutlich.

Solche Engpässe können durch die Wahrnehmung des sogenannten *Slack* auch gezielt bearbeitet werden (siehe schraffierte Fläche in [Abb. 4–7](#)). Da der Durchsatz in jedem System nämlich immer durch seinen Engpass reguliert wird, ist es viel klüger, das de facto überschüssige Leistungsvermögen – im vorliegenden Fall in der Analyse und im Test – für die Unterstützung des Engpasses (hier: der Entwicklung) zu nutzen. Das heißt praktisch, dass Analyse und Test alles daran setzen, die Entwicklung zu unterstützen – etwa durch die Übernahme von Teilaufgaben. Wir können natürlich auch noch mehr Arbeit anhäufen oder Däumchen drehen – für den Kunden wird sich dadurch nichts verbessern.

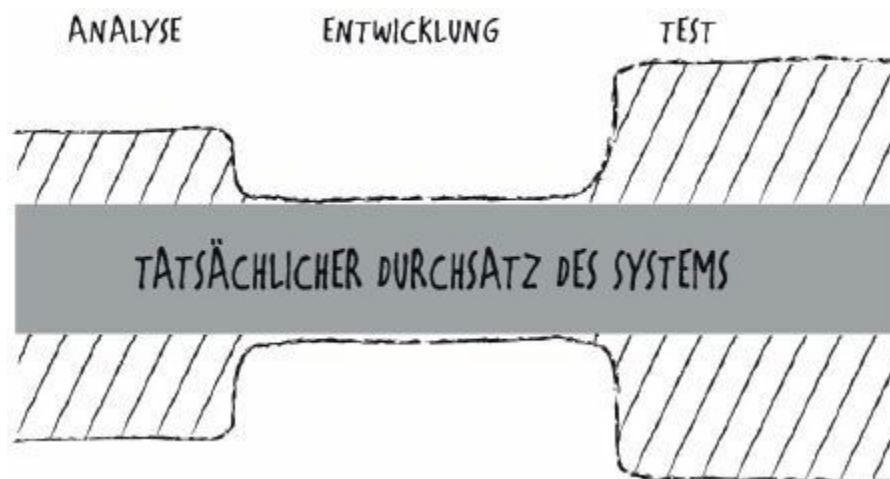


Abb. 4–7 Slack

Durch die Kombination von Kundenfokus und konzentrierter Arbeit sind WIP-limitierte Systeme gleichsam *by design* auf optimale Arbeitsflüsse ausgerichtet. Alles, was einen solchen Fluss behindert, wie etwa Blockaden oder Engpässe, bekommt besondere Aufmerksamkeit. Das Credo flussorientierter Teams lautet folglich: Lasst uns an unseren Systemproblemen arbeiten, bevor wir neue Arbeit starten. Und dafür nehmen sich agile Professionals mit gutem Gewissen Zeit. Immerhin wissen sie, dass sie andernfalls wie die sinnbildlichen Holzfäller mit der stumpfen Axt enden: zu beschäftigt mit dem immer mühsameren Prozess des Bäume fälltens, als dass sie ihr Werkzeug schärfen könnten ...

4.3.2 Design mittels Messungen

In Lean- und agilen Entwicklungsprozessen wollen wir uns an die Vereinbarungen halten, die wir mit unseren Stakeholdern treffen. Sonst bräuchten wir ihnen ja gar nicht die klingende *Spice Girls*-Frage zu stellen: »Tell me what you want, what you really, really want« [[Bungay 2010](#)].

Damit wir unseren Spice Girls jedoch nicht nur etwas versprechen, sondern diese Versprechen auch erfüllen können, müssen wir wissen, was wir eigentlich zu leisten imstande sind. Um ihr tatsächliches Leistungsvermögen zu erkennen, setzen die meisten selbstorganisierten Teams ausgewählte Metriken ein.

Das Messen genießt allerdings nicht gerade den besten Ruf. Jahrzehntlang waren Metriken eines der Lieblingswerkzeuge des traditionellen Command-and-control-Managements – weswegen zahlreiche Teams Metriken eher skeptisch gegenüber stehen. Die kategorische Ablehnung von Messungen erinnert allerdings ein wenig an das sprichwörtliche Ausschütten des Babys mit dem Badewasser. Douglas Hubbard argumentiert schlüssig, dass wir nicht um des Messens willen messen dürfen. Vielmehr sollten wir Messungen als probates Mittel zur Erreichung eines speziellen Ziels einsetzen: nämlich, so Hubbard, für eine deutliche Reduktion von Unsicherheit, die sich quantitativ ausdrücken lässt [[Hubbard 2014](#)]. Wenn wir beispielsweise nicht wissen, wie lange die Fertigstellung einer bestimmten Arbeit dauert, ist es günstig, das in Erfahrung zu bringen – etwa durch die Messung der Durchlaufzeit. Andernfalls können wir weder dem Kunden verlässliche Zusagen machen noch unseren eigenen Wertstrom effektiv managen.

Um Teams gut zu führen, brauchen wir gute Entscheidungen. Entscheidungen haben aber immer mit Komplexität und Unsicherheit zu tun: Wir könnten richtig, aber auch ganz falsch liegen. Daher stellt sich die Frage, wie diese Unsicherheit effektiv verarbeitet werden kann. Wie reduzieren wir Komplexität? Wie stellen wir die richtigen Weichen? Welche Entscheidung hilft uns, wie das die Systemtheorie ausdrückt, Unsicherheit ausreichend zu absorbieren?

Genau für derartige Fragen können uns Messungen sehr dienlich sein. Deswegen sollte sich auch jedes selbstorganisierte Team mit Messungen beschäftigen. Ich sehe keine Möglichkeit, Teamarbeit zu stärken und Führungskompetenz in allen Bereichen auszubauen, ohne quantitatives Feedback auf die aktuelle Leistung einzuholen. Sicher können wir viel messen, ohne etwas zu lernen – wir sollten allerdings nicht den Fehler

machen, dafür die Messungen verantwortlich zu machen. Wir sollten uns eher fragen, was das mit den Messenden zu tun hat.

Der springende Punkt ist hier, dass Teams selbst bestimmen müssen, was und wie sie messen wollen. Welche Daten braucht das Team? Welche sind für seine Kunden und andere wesentliche Stakeholder relevant? Und woran lässt sich erkennen, ob gute Arbeit geleistet wird?

Messlatten

Douglas Hubbard empfiehlt uns, jede Messung im Kontext von Komplexität und Unsicherheit zu sehen. Bevor Sie sich ans Messen machen, sollten Sie daher folgende Fragen beantworten [[Hubbard 2014](#)]:

- Was ist der Fokus meiner Messung?
- Welche Entscheidung soll sie erleichtern?
- Wie lässt sich die zu messende Sache über beobachtbare Konsequenzen erfassen? Woran kann ich ihre Auswirkungen erkennen?
- Wie genau trägt diese Sache zu der erforderlichen Entscheidung bei?
- Wie viel wissen wir jetzt schon über diese Sache? Wie groß ist unsere aktuelle Unsicherheit?
- Welche zusätzlichen Informationen bräuchten wir noch? Und wie viel sind uns diese Informationen wert?

In jedem Fall hält uns Hubbard dazu an, unsere Hausaufgaben zu machen und nach vergleichbaren Erfahrungen zu suchen. In den meisten Fällen müssen wir mit der Lösung unserer Messprobleme nämlich nicht bei null starten. Die meisten Dinge, die im selbstorganisierten Umfeld wichtig sind, wie Produktivität, Leistungsvermögen, Qualität, Risiko oder Kundenzufriedenheit, wurden bereits in den unterschiedlichsten Formen gemessen. Bevor Sie das Rad neu erfinden, zahlt sich eine gründliche Internetrecherche aus. Und es zahlt sich aus, andere Teams oder Kollegen um Rat zu fragen.

Wie Hubbard hervorhebt, haben wir fast immer wesentlich mehr Daten, als wir glauben – und brauchen dementsprechend viel weniger zusätzliche Daten zu erheben, als wir das für gewöhnlich tun. Darüber hinaus ist neue Information zumeist viel einfacher zu gewinnen, als uns bewusst ist [[Hubbard 2014](#), S. 64 ff.].

Eigentlich können wir, wie die Ausführung zu Messlatten verdeutlicht, alles messen, was uns wichtig ist. Letztlich geht es immer um drei Grundfragen:

- Wann auch immer wir daran denken, etwas zu messen, müssen wir definieren: »Was genau verstehen wir eigentlich unter (was auch immer wir messen wollen)?«
- Warum ist uns (was wir messen wollen) wichtig?
- Was erwarten wir, beobachten zu können, wenn (was wir messen wollen) eintritt? Wenn es überhaupt Bedeutung hat, kann es als Menge ausgedrückt und daher

auch gemessen werden. »Wenn Sie das gewünschte Ergebnis definieren, Beispiele dafür geben und festlegen können, woran Sie diese Konsequenzen beobachten werden, dann können Sie auch Metriken definieren, die dieses gewünschte Ergebnis messen« [Hubbard 2014, S. 51].

Wenn wir etwas verändern, wollen wir auch sehen, ob sich dadurch etwas verbessert. Aus diesem Grund versuchen wir die Auswirkung unserer Veränderungsinitiativen möglichst akkurat zu erfassen. Wenn wir indes in selbstorganisierten Systemen Metriken einsetzen, dann messen wir niemals die Leistung einzelner Mitarbeiter, sondern die Leistungsfähigkeit unseres gesamten Systems. Wozu tun wir das? Nun, wir möchten herausfinden, ob wir dieses System tatsächlich Schritt für Schritt optimieren. Wenn sich keine Besserung zeigt, müssen wir das System noch einmal verändern. Und falls das ebenso wenig zum erwünschten Effekt führt, sollten wir uns wieder etwas Neues einfallen lassen.

Obwohl sie uns gute Dienste erweist, ist die reine Visualisierung kein Garant für Verbesserungen. Ein Board kann bloß die derzeitige Situation aufzeigen. Einmal mehr geht es darum, ausreichend Feedbackschleifen einzurichten, um unsere Arbeitsweise zu optimieren. Üblicherweise nützen Teams, die visuelles Arbeitsmanagement im Einsatz haben, eine Mischung von Meetings und Messungen, um Probleme zu identifizieren.

Eine vielfach eingesetzte Messung ist das sogenannte Cumulative Flow Diagram (siehe Abb. 4–8).

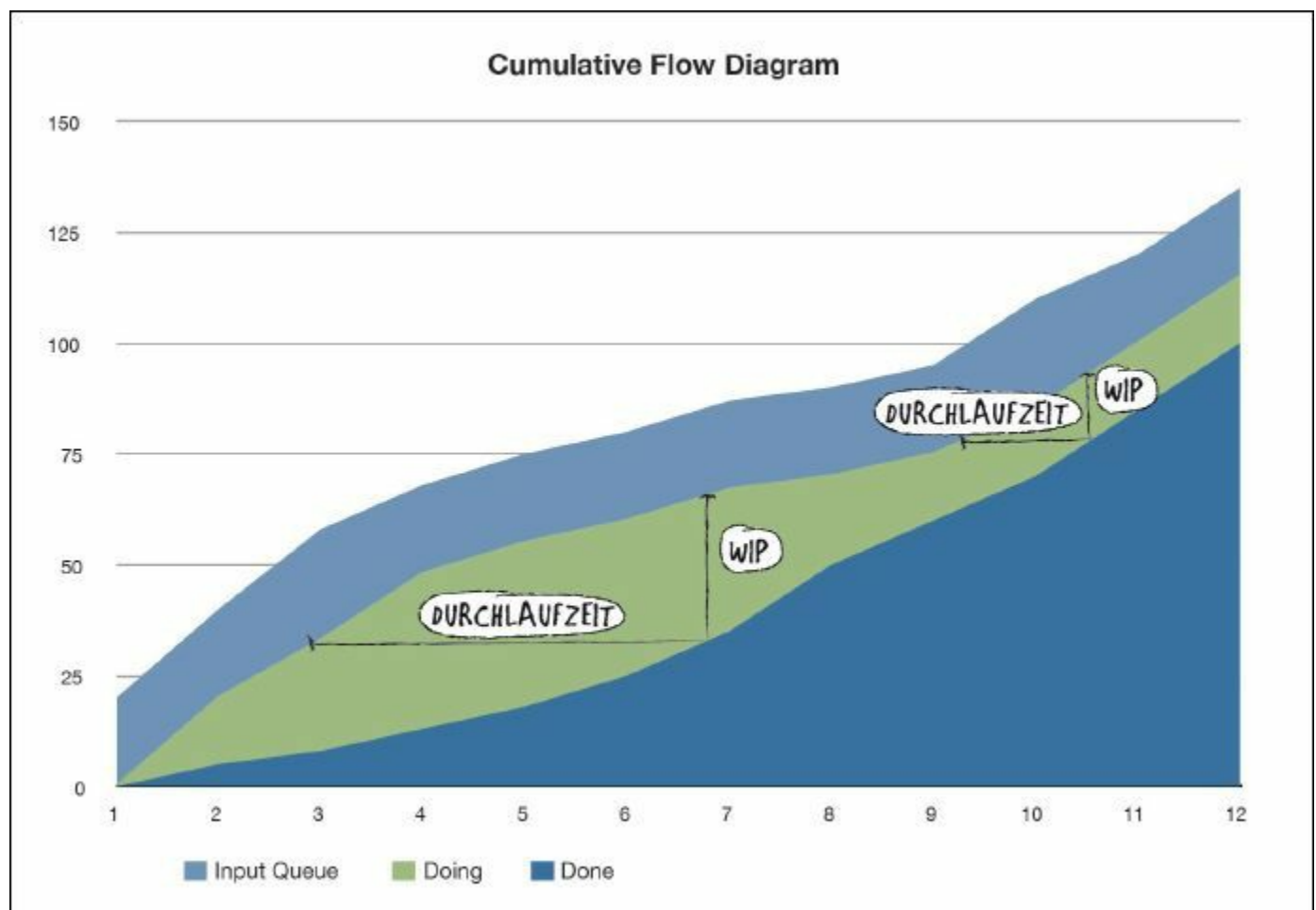


Abb. 4–8 *Beispiel für ein Cumulative Flow Diagram (CFD)*

Es erlaubt uns, gleich mehrere leistungsrelevante Dinge auf einen Blick zu erkennen:

- Die Mengenverhältnisse zwischen anstehender Arbeit (siehe Input), Arbeit, mit der wir aktuell beschäftigt sind (siehe Doing), und fertiger Arbeit (Done).
- Das jeweilige WIP-Limit, d.h. die Anzahl aller Arbeiten, die sich zu einem bestimmten Zeitpunkt in unserem Arbeitssystem befinden (vertikale Linie zwischen Input und Done).
- Die durchschnittliche Durchlaufzeit für Arbeiten, vom jeweils gewählten Startzeitpunkt in unserem Arbeitsfluss (dem Startpunkt der horizontalen Linie innerhalb des Doing-Bandes, also ganz links) zum Zeitpunkt der Fertigstellung (dieselbe horizontale Linie ganz rechts).
- Der durchschnittliche Durchsatz, der sich aus der Steilheit der unteren Linie im Doing-Band ergibt.

Auf diese Weise gibt uns ein CFD Einblick in die Qualität unseres Arbeitsflusses sowie dessen Entwicklung im Laufe der Zeit. Wir können beispielsweise verfolgen, wie das Verhältnis von gestarteter und beendeter Arbeit aussieht: und zwar schlicht und ergreifend, indem wir überprüfen, ob die beiden Linien zwischen Input und Doing bzw. zwischen Doing und Done ähnlich steil verlaufen oder ob die untere Linie abflacht. Ist Letzteres der Fall, wissen wir, dass wir weniger Arbeit fertig bekommen, als wir anfangen – was einen Stau nach sich zieht, der bis zum völligen Arbeitsstillstand führen kann.

Am Flughafen

Dan Vacanti gibt uns ein anschauliches Beispiel, um die Auswirkungen von Stau zu demonstrieren. Dazu müssen wir uns einen Flughafen vorstellen, auf dem mehr Flugzeuge landen als starten. Je länger dieser Trend anhält, umso mehr spitzt sich die Frage zu, wo alle gelandeten Flugzeuge parken sollen. Dafür muss immer mehr Organisationsaufwand betrieben werden. Statt mit Fliegen beschäftigt sich die Luftfahrtkontrolle dann mehr und mehr mit Parken. Ändert sich daran nichts, kommt es früher oder später zu einer Situation, in der Flugzeuge auch auf den Landebahnen untergebracht werden müssen – bis am Ende alles so zugestellt ist, dass weder gelandet noch gestartet werden kann [Vacanti 2015, S. 123 f.].

So münchhausenartig ein solches Szenario anmutet, so häufig treffen wir es im Alltag vieler Unternehmensbereiche an. Immer mehr Arbeit wird ins System gedrückt, sodass wir weniger Arbeitsflüsse oder gar Wertströme als Staus managen.

Selbstverständlich gibt es noch andere Metriken, wenn es um die Erfassung unserer agilen Fitness geht. Etwa Histogramme, die in der Art eines Balkendiagramms die Häufung der durchschnittlichen Durchlaufzeiten angeben, Streudiagramme, die die

realen Durchlaufzeiten pro Arbeit räumlich darstellen, oder Flusseffizienzen, die das Verhältnis zwischen der Durchlaufzeit der jeweiligen Arbeit und der Zeit quantifizieren, an der daran tatsächlich aktiv gearbeitet wurde. Zusammen mit dem CFD erlauben uns solche Messungen, unseren Kunden Zusagen zu machen, die wir – ein stabiles, WIP-limitiertes Arbeitssystem vorausgesetzt – mit hoher Wahrscheinlichkeit einhalten können. Wenn wir ein intelligentes Kontrollsystem einsetzen, wissen wir nämlich, wie lange wir im Schnitt mit einer bestimmten Arbeit beschäftigt waren. Unser Commitment beruht dann nicht mehr auf subjektiven Schätzungen, sondern auf der objektiv erfassten Leistungsfähigkeit unseres Arbeitssystems. Derart können wir mit unseren Kunden maßgeschneiderte Liefervereinbarungen treffen und die damit verbundenen Erwartungen einhalten, ohne unser System zu überlasten. Der Einsatz von Serviceklassen, mit deren Hilfe die Arbeiten nach Risikoüberlegungen geordnet werden, um sie unter Vermeidung unnötiger Verzögerungskosten in der richtigen Reihenfolge in Angriff zu nehmen, und Forecasts, die uns auf Basis historischer Daten sinnvolle Zukunftsprognosen erlauben, sind weitere Mittel, um unsere Vorhersagbarkeit und Zuverlässigkeit zu stärken [Magennis 2016].

4.4 Die Rolle des Linienmanagements

Was für Systemmessungen gilt, gilt auch für das Organisationsdesign: Agile Entwicklung ist relativ leicht zu konzipieren, aber anspruchsvoll in der Umsetzung. Hier steckt der sprichwörtliche Teufel in mehr als einem Detail. Damit ein Verbesserungssystem nicht nur in Gang gesetzt, sondern auch am Laufen gehalten wird, braucht es einmal mehr ein fundiertes Verständnis und die explizite Zustimmung aller, die daran beteiligt sind. Dazu sind Einsatz und Disziplin vonnöten, Professionalität und Durchhaltevermögen, Überzeugungskraft und Gelassenheit. Mit anderen Worten: Die erfolgreiche Umsetzung hängt essenziell von der Führungskultur ab.

Gelassenheit

Gelassenheit gehört wahrscheinlich zu den schillerndsten und zugleich überstrapaziertesten Begriffen unserer Zeit. Und er spielt für Selbstorganisation eine bedeutsame Rolle: Ohne ein Zulassen, Loslassen und Einlassen ist sie nicht zu haben. Doch was bedeutet dieser Begriff überhaupt? Wovon leitet er sich ab? Wofür lässt er sich einsetzen? Die systemische Beraterin Roswita Königswieser liefert dazu folgende Antworten: »Unsere Grundaussage leitet sich von der Sinneinheit »lassen« ab, das im Wort Gelassenheit steckt. Lassen kann die Bedeutung von loslassen – im Gegensatz zu festhalten – haben und die Bedeutung von zulassen – im Gegensatz zu abwehren – bekommen.

Es geht darum, fixierte Vorstellungen (...) loslassen, aber gleichzeitig beängstigend Neues (...) zulassen zu können. Gelassenheit beschreibt den Umgang des Menschen mit den eigenen Grenzen. Gelassenheit ist eine schwer erklärbare Form von aktiver Passivität, ist Oszillieren statt Agieren. Gelassenheit

bedeutet, die vollen Widersprüche des Lebens durch sich durchzulassen; (...) Es geht – in einem Bild ausgedrückt – um Atmen statt Keuchen oder Ersticken« [Königswieser 2006, S. 118].

Doch wie sehen die Eckpfeiler einer tragfähigen Verbesserungskultur aus? Und vor allem: Was trägt das Management dazu bei? Ich habe bereits skizziert, wie selbstorganisierte Teams das Arbeitssystem designen können, für das sie verantwortlich sind. Ich habe ebenso gezeigt, wie ein solches Design Führungskräfte horizontal wie vertikal bündelt, indem Teamsport statt Kommandobrücke favorisiert wird. Ich habe jedoch noch nicht genauer ausgeführt, was dies für die Rolle des traditionellen Managers bedeutet. Wie sollte ein Managementsystem gestaltet sein, damit es Selbstorganisation effektiv unterstützt?

Es versteht sich, dass auch die Beantwortung dieser Fragen mit einer Bestandsaufnahme starten muss. Wenn Sie ein zeitgemäßes Managementdesign entwerfen wollen, »müssen die Arbeitenden und die Manager ein gemeinsames Verständnis davon haben, wie die Arbeit abläuft. Die dafür notwendige Sprache und das Verständnis werden über einen gemeinsamen Lernprozess gefunden, bei dem es darum geht, wie gut die Organisation als System gestaltet wird« [Seddon 2008, S. 78].

Bereits mit dem Titel ihres Buches *Sehen lernen* betonen Mike Rother und John Shook das Motto für einen derartigen Lernprozess [Rother & Shook 2011]. Wie ich im nächsten Kapitel zeigen werde, gilt es, dafür angemessene Kommunikation zu gestalten und diese Kommunikation auch kritisch zu reflektieren. Denn sehen zu lernen, wie die Arbeit abläuft, bedeutet nicht automatisch, dass Manager Selbstorganisation unterstützen. Man kann auch sehenden Auges auf Einbahn-Kommunikation und zentralisierte Kontrolle setzen. Es ist allerdings sehr wahrscheinlich, dass Sie dadurch eher Misstrauen und Missverständnisse als einen gemeinsamen Verbesserungsprozess fördern.

Die Einführung von Scrum oder Kanban garantiert weder, dass sich das gesamte System wie von Geisterhand verbessert, noch, dass sich dysfunktionales Managementverhalten in Luft auflöst. Selbst die beste Visualisierung wird von der bestehenden Führungskultur geprägt bleiben. Wie erwähnt braucht es mehr als das bloße Sehen, um systemische Verbesserungen zu bewerkstelligen. Es braucht eben eine Kultur konstruktiver Feedbackschleifen, die blinde Flecken ausleuchtet und entsprechende Gegenmaßnahmen ins Visier nimmt.

Ohne eine Kultur der offenen Rückmeldung und die Bereitschaft des Managements, sich dafür selbst zum Rollenmodell zu machen, werden agile Methoden keine nachhaltige Verbesserung mit sich bringen – wie die folgende Kurzgeschichte exemplarisch belegt.

Verbesserung ist kein Selbstläufer

Im Jahr 2013 war ich für ein zehnköpfiges IT-Team eines deutschen Flugzeugausstatters im Einsatz. Offiziell ging es zwar um Teamentwicklung, es

stellte sich jedoch rasch heraus, dass diese Entwicklung vom Teamleiter massiv behindert wurde – und das, ohne dass er sich dessen bewusst war.

Denn obwohl es ein Kanban-System gab, wurde dieses vom Teamleiter allein gestaltet und dem Team dann einfach vorgesetzt. Trotz seiner guten Absichten half der Leiter seinem Team weder, Kanban genauer zu verstehen, noch zu erkennen, warum die damit verbundene Veränderung überhaupt notwendig war. Zu allem Überfluss wurden die Standups in Form formeller Statusreports abgehalten, im Rahmen derer der Teamleiter auch Aufgaben verteilte. Kein Wunder, dass das ganze Verbesserungssystem ziemlich blutleer wirkte und sich bis zur geplanten Teamentwicklung nicht wirklich etwas verbessert hatte.

Die Fallgeschichte verdeutlicht das Risiko, dass Manager im alten Paradigma, sozusagen *command-and-control-aholics*, bleiben und agile Methoden für fortgesetztes Mikromanagement missbrauchen.

In der Tat ist gutes Management im selbstorganisierten Umfeld von einem mehrdimensionalen Balanceakt abhängig: zwischen der Gestaltung klarer Rahmenbedingungen und dem Gewähren echten Freiraums, zwischen der Definition des Spielfelds und der Beobachtung des Spiels, zwischen Einmischung und Zurückhaltung, Zulassen und Herausfordern. Wie Esther Derby argumentiert, kann ein Abkippen in eine Richtung den Entwicklungsprozess des Teams stark behindern [[Derby 2009](#)].

»Helikoptermanager greifen zu früh ein. Sie schwirren herein, sobald ein Problem zu sehen ist, um ihr Team zu retten. Sie nehmen damit dem Team die Möglichkeit, selbst nachzudenken, Lösungen zu entwickeln und gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Solche Manager mögen davon überzeugt sein, dass sie dem Team einen Gefallen tun, aber tatsächlich behindern sie dessen Entwicklung.

Abwesenheitsmanager werfen ihre Arme in die Höhe und sagen: »Ihr werdet es schon herausfinden.« Sie tun das ohne Rücksicht auf das jeweilige Thema oder ob das Team überhaupt die Fähigkeiten oder Autorität hat, das anstehende Problem zu lösen. Solche Manager lassen das Team scheitern, verschwenden dabei bloß Zeit und gewinnen nur Frustration. Die Leute lernen aus ihren Fehlern, aber wenn sie sich von ihrem Manager allein gelassen fühlen, ist es nicht sehr wahrscheinlich, dass sie ihr Leistungsvermögen steigern« [[Derby 2009](#)].

Obwohl diese Managementtypen polarisieren, sehe ich einige Ähnlichkeiten zu dem geschilderten Fall des Flugzeugausstatters. Als mich einer der Senior Manager bei einer anderen Veränderungsinitiative um Unterstützung bat, die auch das erwähnte Kanban-System betreffen würde, rang ich mit ihm um die richtige Balance zwischen respektvollem Verständnis und Konfrontation. Bedeutet »Starte mit dem, was du jetzt machst«, dass ich das Verhalten des Managers einfach hinnehmen musste, trotzdem es für mich offensichtlich war, dass es Selbstorganisation massiv einschränkte? Sollte ich einfach darüber hinwegsehen, wie der Teamleiter das Standup für seine eigenen Zwecke instrumentalisierte? Und was vielleicht noch wichtiger war: Wie konnte ich

dem Unternehmen in Sachen Managemententwicklung behilflich sein, wo es dafür doch gar keinen Auftrag gab?

4.4.1 Experimente zur Neugestaltung der Managementrolle

Ein Zufall half mir schließlich, mein Dilemma zu lösen. Da zur Zeit meines Einsatzes viele Straßen von Schneemassen blockiert waren, konnte der Teamleiter nicht an der geplanten Retrospektive teilnehmen. So bat er mich, kurzfristig die Rolle des Moderators zu übernehmen, die er üblicherweise für sich beanspruchte.

Es war vielleicht nur ein weiterer Zufall, dass ich nicht den vom Teamleiter vorgeschlagenen Standardzugang wählte, den er mir am Telefon lang und breit erklärt hatte. Statt mit den bekannten Fragen »Was ist seit der letzten Retrospektive gut gelaufen?«, »Was ist nicht gut gelaufen?« und »Was sollten wir bis zum nächsten Mal verbessern?« startete ich nämlich mit einer sogenannten wertschätzenden Befragung (ein Arbeitsblatt dazu finden Sie in [Abschnitt 9.1](#)). Ich ersuchte das Team, sich in Paare aufzuteilen, um miteinander zu folgenden Fragen ein kurzes Interview zu führen: »Was war für dich ein Highlight in der bisherigen Arbeit mit diesem Team?«, »Ohne falsche Bescheidenheit: Auf welche persönlichen Stärken kannst du bauen?« sowie »Was hilft dir dabei, diese Stärken gut einzusetzen?«, »Und was behindert dich?«. Ich erklärte das Ziel des Interviews und lud das Team dazu ein, sich jeweils 15 Minuten lang aufs Zuhören, Nachfragen und Notizenmachen zu konzentrieren. Nach einer halben Stunde intensiven Austauschs fassten sie ihre Notizen zu den vier Fragen stichwortartig auf Pinnkarten zusammen und stellten diese Karten im Plenum vor.

Wahrscheinlich können Sie sich ausmalen, was in der Präsentation ans Tageslicht kam. Das Team nutzte die wertschätzende Befragung nämlich dazu, sowohl Freude über gewisse Highlights und Stolz auf die eigenen Stärken als auch Enttäuschung und Ärger auszudrücken. Alle schienen sich darin einig zu sein, dass das größte Hindernis für eine zielorientierte Potenzialentwicklung ihre Kooperation mit dem Teamleiter war. Gleichzeitig tauchten gewisse Befürchtungen auf, dass der Teamleiter von ihren kritischen Veränderungswünschen vor den Kopf gestoßen sein könnte. Nach einigem Hin und Her fragte ich das Team, ob sie damit einverstanden wären, wenn ich diese Botschaft überbrächte – obwohl mir natürlich klar war, was dem Überbringer schlechter Nachrichten leicht passieren kann. Die Teammitglieder zeigten sich erleichtert, dass ihnen die befürchtete Konfrontation erspart blieb, und erlaubten mir sogar, im Gespräch mit dem Leiter auch die Originalkarten aus der wertschätzenden Befragung zu nutzen.

Erfreulicherweise gab es dann weder etwas zu fürchten noch einen Boten zu erschlagen. Obwohl er sichtlich zu schlucken hatte, zeigte sich der Teamleiter erleichtert, dass der Elefant im Raum nun endlich benannt war. Irgendwie sei es ihm ganz ähnlich gegangen, meinte er nachdenklich. Auch für ihn sei schon längere Zeit Sand im Getriebe.

Auf dieser Einsicht aufbauend, schlug ich ihm etwas vor, was ich seitdem mit den unterschiedlichsten Führungskräften getan habe: nämlich Führung einmal aus der Sicht des Kunden zu betrachten. Statt Rollen oberflächlich zu reparieren und dabei aufs

Neue nur Symptome zu beheben, stellte ich dem Teamleiter einige Grundsatzfragen:

- Welche Form der Führung wurde seiner Ansicht nach denn überhaupt gebraucht?
- Was war notwendig, um Kunden zufriedenzustellen?
- Wie sollten Anforderungen ein- und ausgeführt werden?
- Und wer sollte wofür Verantwortung übernehmen?

Das C/D/E-Modell, das ich zur besseren Erklärung der systemischen Zusammenhänge heranzog, leuchtete dem Teamleiter ein und beflügelte eine radikale Neubetrachtung des »Was« und »Wie« von Management und Teamarbeit. Im Handumdrehen waren wir darin vertieft, die Managementrolle in wertorientierten Servicekategorien zu erfassen. [Tabelle 4–4](#) zeigt einige Ergebnisse unseres Arbeitsprozesses.

Service	Was daran wertvoll ist	Kunde	Team	Mgmt
Mit dem Kunden arbeiten	Beobachtung und direkte Kommunikation, um dadurch rasch so viel wie möglich zu lernen	x	x	
Produktstrategie klären	Hilft dabei, alle Einsätze zu fokussieren und den Kundenwert ins Zentrum zu rücken	x	x	x
Constraints definieren	Schafft klare Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Arbeiten			x
Besprechungen moderieren	Unterstützt das Team dabei, sich selbst zu managen, schafft Transparenz und Vertrauen		x	
Sich mit anderen Teams abstimmen	Sich auf Ende-zu-Ende-Wertströme konzentrieren und das große Ganze im Blick behalten		x	x

Tab. 4–4 Servicekategorien von Führung

Wenig später war ich in der Schweiz an einem ähnlichen Experiment zur Neugestaltung der Managementrolle beteiligt. In diesem Fall wurde das Experiment vom Leiter einer IT-Infrastruktur-Abteilung vorangetrieben – auch durch eine gewisse Dringlichkeit, da er gerade auf dem Sprung in ein viermonatiges Sabbatical war. Folglich war die Übergabe seiner Agenden unvermeidlich. Doch wie sollten diese Agenden aufgeteilt werden?

Da seine gesamte Abteilung bereits mehrere Jahre lang erfolgreich mit Kanban arbeitete, wusste der Leiter, wie nützlich es sein konnte, die Dinge explizit zu machen. Deshalb entschied er sich dazu, sein Tagesgeschäft als Manager mit einigen tief greifenden Fragen zu konfrontieren:

- Wie schaffe ich als Manager eigentlich Wert?
- Wie trage ich dazu bei, die Kundenwünsche zu erfüllen?
- Wodurch konkret unterstütze ich meine Teams?
- Wie helfe ich Managementkollegen und anderen Stakeholdern in der Organisation?

- Und wenn es so etwas wie Arbeitstypen für das Management gäbe, wie würden diese in meinem Fall aussehen?

Sobald der Abteilungsleiter seinen Servicekatalog definiert hatte (siehe [Abb. 4–9](#)), lag auf der Hand, wie dieser Katalog verwendet werden sollte. Nach einem Meeting mit seinen Teamleitern, bei dem offene Fragen geklärt wurden, stimmte das gesamte Führungsteam zu, diesen Katalog als Leitfaden für den Übergabeprozess zu verwenden. Für diesen Prozess wurden wiederum folgende Schritte definiert:

- Den Bereichsleiter um Feedback zum Katalog ersuchen.
- Noch einmal alle Services reviewen und unterschiedliche Erwartungen abstimmen.
- Definieren, welche Services an wen übergeben werden sollen.
- Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Serviceverantwortlichen definieren.
- Die neuen Verantwortlichkeiten und Schnittstellen an die Teams und die Stakeholder kommunizieren.
- Offiziell mit der neuen Führungsstruktur starten.



Abb. 4–9 Teil eines Management-Services-Katalogs

Bei einer Retrospektive, die nach Rückkehr des Abteilungsleiters stattfand, wurde das Experiment von allen Seiten positiv bewertet: Den Teams ging nichts ab, die Stakeholder waren zufrieden, die Teamleiter fühlten sich in ihrer Rolle gestärkt und der Abteilungsleiter konnte sein Sabbatical ungestört genießen. Das Experiment war sogar so erfolgreich, dass er bei seiner Rückkehr viele Services gar nicht mehr in

seinen Verantwortungsbereich zurücknahm. Stattdessen nützte er den entstandenen Freiraum, um sich stärker um die Veränderung des gesamten Infrastrukturbereichs zu kümmern.

Ein letztes Beispiel soll deutlich machen, dass die Neugestaltung der Managementrolle nicht nur einzelne Würdenträger angeht. Es ist das Beispiel eines deutschen Managementteams, das verantwortlich für die gesamte Softwareentwicklung eines Lotterieberaters war. Ähnlich wie bei dem Schweizer Beispiel traf auch der Vorgesetzte dieses Teams eine bewusste Entscheidung, sich eingehender mit dem Führungsthema zu beschäftigen. Da alle Entwicklungsteams entweder mit Scrum und/oder Kanban arbeiteten, war das Team mit agilem Denken vertraut. Obwohl die Teams die neuen Methoden gut aufgenommen hatten, beobachteten die Manager eine naheliegende Schattenseite. »Jeder redet hier überall mit«, fasste einer von ihnen zusammen. Viele schienen über die tatsächlichen Zuständigkeiten verwirrt zu sein – was kein Wunder war, da wir innerhalb der Softwareentwicklung immerhin acht verschiedene Führungsrollen identifizieren konnten: Head of Engineering, Teamleiter, Product Owner, Scrum Master, Lead Developer, Lead Tester, Team, Kanban-Coach.

Aufgrund dessen beschloss der Head of Engineering, dem Thema Führungsdesign einen eigenen Workshop zu widmen. In der Vorbereitung des Workshops, den ich moderieren sollte, einigten wir uns auf ein paar Kernfragen zur aktuellen Führungssituation:

- Was funktioniert in Sachen effektiver Führung – und worauf können wir entsprechend bauen?
- Was funktioniert nicht?
- Wo sehen wir Probleme?
- Was sind deren Ursachen?
- Wo muss Verbesserung ansetzen?

Im Anschluss an diese Bestandsaufnahme rollten wir das Thema nochmals von vorne auf:

- Welche Form der Führung brauchen wir überhaupt, um die Wünsche unserer Kunden zu erfüllen?
- Welche Dienstleistungen müssen erbracht werden?
- Wie genau tragen diese Leistungen zur Wertschöpfung bei?
- Wer sollte für welche Leistung hauptverantwortlich sein?

Wir diskutierten eingehend, was derzeit in Sachen Führungssport ablief, welche Problemstellungen sich dadurch ergaben und welche Ursachen diesen Problemen zugrunde lagen. Daraufhin wechselten wir die Perspektive, indem wir nach dem »Wozu?« von Führung fragten. Schritt für Schritt arbeiteten wir uns vom Bedarf über die spezifischen Führungsleistungen, die dabei jeweils zu erfüllenden Kernaufgaben zu

den Rollen und dem Zusammenspiel dieser Rollen voran.

Nachdem sich nach der anfänglichen Überforderung mehr und mehr das Gefühl einstellte, der Komplexität agiler Führung Herr zu werden, wagten wir einige Vereinfachungen. Mit unterschiedlichen Formen der Visualisierung versuchten wir die Essenz der notwendigen Führungsarbeiten herauszudestillieren. [Tabelle 4–5](#) zeigt einige Ergebnisse dieses Destillationsprozesses.

Führungsleistung	Kernaufgaben	PO	TL	Team
Strategie entwickeln	Big Picture klären und Ziele setzen	x	x	x
Schlanke Strukturen schaffen	Auf kundenorientierte Wertströme fokussieren	x	x	
Mitarbeiter fördern	Freiräume schaffen und Leistungsvermögen erhöhen		x	
Mit den Kunden zusammenarbeiten	Mehr Nähe zwischen den Teams und deren Kunden ermöglichen		x	x

Tab. 4–5 Führungsleistungen, Kernaktivitäten, Rollen und Verantwortlichkeiten

Am Ende des Workshops legte das Managementteam das weitere Vorgehen fest. Der Entwurf zu diesem *Lean Leadership*-Ansatz sollte erst einmal in mehreren Feedbackschleifen von ausgewählten Vertretern aus allen Bereichen reviewt, dann entsprechend adaptiert und schließlich an alle gemeinsam kommuniziert werden.

Wie sich zeigte, war das durch den agilen Ansatz kultivierte System schneller Rückmeldungen von zentraler Bedeutung. Das Feedback der von den Entwicklungsteams bestimmten Delegierten, dem Produktmanagement, Kollegen aus anderen Fachabteilungen und last, but not least dem Senior Management konnte rasch eingeholt und produktiv verarbeitet werden, sodass die neue Policy schließlich von allen mitgetragen wurde.

4.4.2 Experimentelle Erkenntnisse

Und die Moral von der Geschicht´? Ich bin davon überzeugt, dass eine umsichtige Bestandsaufnahme der entscheidende Kickstart für all diese Experimente war. Ohne einen umsichtigen Blick auf die aktuelle Situation und deren historische Wurzeln macht es überhaupt keinen Sinn, nach vorne zu schauen – oder gar irgendwelche Idealdesigns aus dem Hut zu zaubern. Wer seine Geschichte nicht kennt, kann bekanntlich auch seine Zukunft nicht finden.

Auf der einen Seite ist dieser Ansatz eine Sache des grundlegenden Respekts gegenüber bestehenden Arbeitssystemen. Auf der anderen Seite zahlt es sich aus, die in der Vergangenheit gezeigten Stärken dafür zu nutzen, die systemischen Schattenseiten besser auszuleuchten.

Auch wenn im Falle des Flugzeugausstatters eine gehörige Portion Glück dazu führte, an der Verbesserung der Managementrolle zu arbeiten, durfte ich seitdem mit vielen Führungskräften zusammenarbeiten, die von Anfang an dazu bereit waren. Wie

ich mir diese Bereitschaft erkläre? Nun, zahlreiche Manager sehen mittlerweile, dass sie ohne ein aktives Redesign ihrer Rolle den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden eher behindern als fördern. Ein wenig vollmundig formuliert: Ohne das Zusammenspiel von Fachexperten und Managern umzugestalten, ist keine kontinuierliche Verbesserung zu haben.

Führung in Servicekategorien zu erfassen, kann meiner Erfahrung nach ebenso produktiv zu einer solchen Verbesserung beitragen wie die Fokussierung auf Wert statt auf Aufgaben. Vor allem hilft es dabei, die richtigen Rahmenbedingungen für guten Teamsport zu schaffen. Wie gezeigt steht und fällt dieser Sport mit der richtigen Aufstellung:

- Wer sollte welchem Team angehören?
- Welche Mischung von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen brauchen wir?
- Wie passen die ausgewählten Leute zusammen?
- Was hilft diesen Leuten dabei, sich möglichst gut zu organisieren?
- Welche übergreifenden Richtlinien müssen vorgegeben, welche konsensual vereinbart werden?

Im Hinblick auf meine Fußballanalogie formuliert können wir nur dann erfolgreich sein, wenn wir eine klare Vorstellung davon haben, wie wir Tore schießen und die Gegner von unserem Strafraum fernhalten wollen. Folglich müssen die Manager dafür Sorge tragen, dass das Team nicht nur aus Stürmern oder lauter Torhütern besteht. Sie müssen eine gute Mischung von Kompetenzen absichern, die alle eine wertvolle Rolle für den Gesamterfolg spielen. Und Manager brauchen bewährte Methoden, um zielgerichtet zu kommunizieren und zu entscheiden.

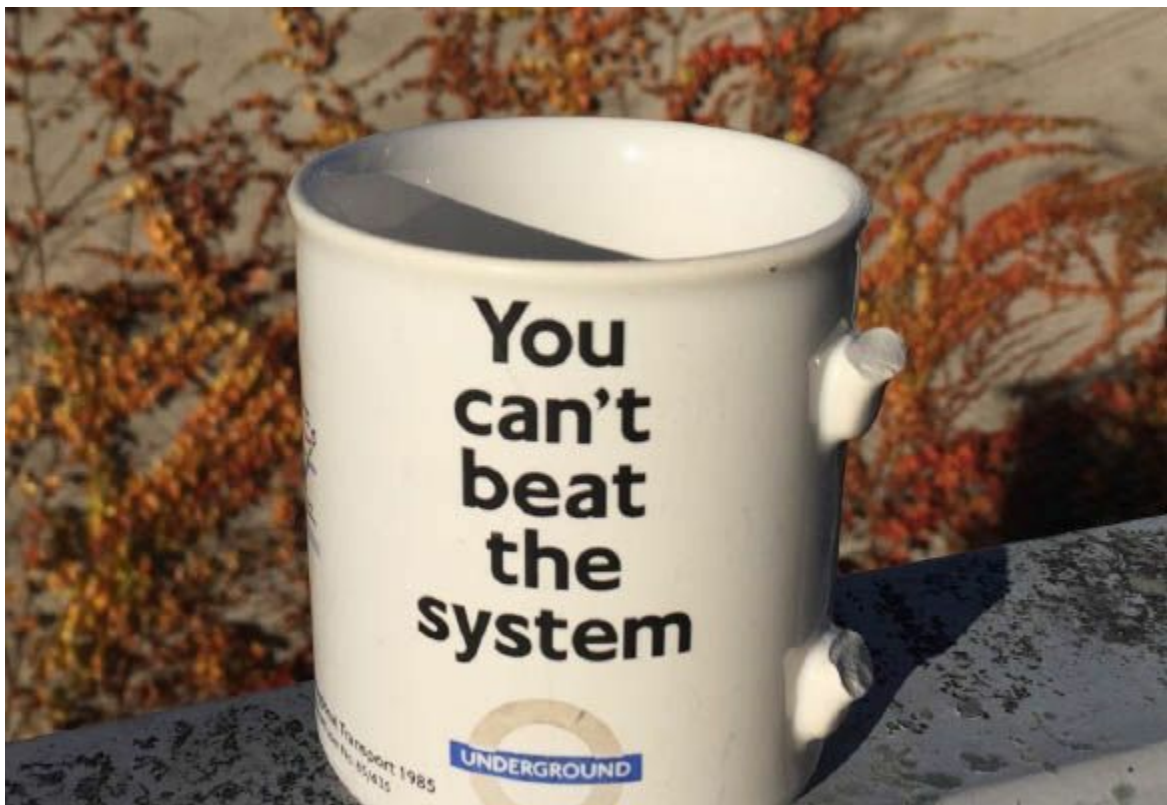


Abb. 4–10 *Die Macht der Systeme*

Mithilfe des C/D/E-Modells, das ich in [Abschnitt 1.1.2](#) vorgestellt habe, lassen sich einige Managementleistungen definieren, die gleichsam für einen fruchtbaren Boden für Selbstorganisation sorgen:

- Die Klärung der unternehmerischen Mission und der besonderen Ziele jedes Teams.
- Die Definition der Teamzusammensetzung, der Entscheidungsautoritäten und der erwarteten Feedbackschleifen in Form von Abstimmungsmeetings und Erfolgsmessungen.
- Die Bereitstellung einer guten Infrastruktur, angefangen vom Raumbedarf für individuelle Arbeit und Kommunikation über die technische Ausrüstung bis hin zum kreativen Umfeld, gutem Kaffee oder Tee und ähnliche Basics.
- Die Gestaltung eines angemessenen Informationsflusses, der für Transparenz sorgt und alle Daten zur Verfügung stellt, die die Teams für ihre gesamte Arbeit und die Stakeholder für deren eigene Planungssicherheit brauchen.
- Das Angebot maßgeschneiderter Trainings- und Coaching-Leistungen, die auf langfristige Entwicklung und nicht auf singuläre Events ausgerichtet sind, ohne gleich in fixen Plänen zu erstarren. Dabei geht es vor allem darum, die allgegenwärtige Kluft zwischen Wissen und Tun zielgenau zu bearbeiten – sei es nun mit individuellen Fachtrainings, Teamworkshops, internem Mentoring, externem Coaching oder kollegialen Beratungen.
- Ein Entlohnungssystem, das allen Teams einen fairen Anteil am ökonomischen und symbolischen Erfolg des Unternehmens garantiert.

Alles in allem läuft es auf das hinaus, was man Makromanagement nennen könnte. Meiner Ansicht nach müssen Manager heutzutage aktive Designer sein und nicht bloß Administratoren, um einen wertvollen Beitrag zur Teamarbeit zu leisten. Sie müssen gute Strukturen für die Teamarbeit schaffen und den Kontext so gestalten, dass Selbstorganisation gefördert wird. Wie wir wissen, braucht die Wertschöpfung ebenfalls ein gewisses Maß an Kreativität, inklusive der vielzitierten kreativen Zerstörung, die für echte Innovation unerlässlich ist.

Für Linienmanager heißt kreativ sein allemal, diversen bürokratischen Windmühlen ein Schnippchen zu schlagen. Es bedeutet außerdem, neue Verhaltensformen zu schaffen und, apropos kreative Zerstörung, alte Muster auf den berühmten Misthaufen der Geschichte zu befördern. Und zu guter Letzt heißt kreativ sein aus meiner Sicht, Teams, Kollegen und andere Stakeholder konstruktiv herauszufordern. Im Hinblick auf die Förderung von Selbstorganisation sollten Manager ihre privilegierte Position als informierte Außenseiter nutzen, um Teams und Umfeld mit frischen Impulsen zu versorgen – sei es nun selbst oder mithilfe externer Unterstützung.

Diese Position bricht mit dem traditionellen Managementparadigma zumindest in zweierlei Hinsicht: Erstens, indem die Autorität von Managern nicht mehr länger

darauf beruht, den Job des Teams oder zumindest einiger Teammitglieder besser erledigen zu können (aka Mikromanagement), sondern darauf, alles dafür zu tun, dass alle selbst ihre Jobs besser machen können (aka Makromanagement); und zweitens wird das traditionelle Paradigma dadurch gebrochen, dass Manager nicht mehr länger Helden sein müssen:

»Während der heroische Manager der Vergangenheit alles wusste, alles zu tun vermochte und jedes Problem lösen konnte, fragt der postheroische Manager, wie jedes Problem auf eine Weise gelöst werden kann, die die Kompetenz anderer Leute zu entwickeln hilft«, schreibt Charles Handy, selbst langjähriger CEO von Shell. Und weiter: »Diese Haltung ist nicht großzügig, sie ist essenziell. Organisationen funktionieren nicht, wenn sie von einer Person abhängen. Sie sind darauf angewiesen, dass alle zu ihrer Steuerung beitragen« [[Handy 2002](#), S. 132].

Heldenhaftes

Wie bereits deutlich geworden sein dürfte, ist ein zeitgemäßes Führungsdesign nicht ohne die richtige Haltung zu haben. So wichtig strukturelle Klärungen sind, am Ende des Tages geht es für Manager auch darum, sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen.

Verführungen gibt es genug: zu viel Verantwortung anhäufen, sich für alles Mögliche zuständig fühlen, Probleme von anderen lösen, dem Team oder einzelnen Mitgliedern ständig gefällig sein wollen. Buddhistische Zurückhaltung (aka der Gelassenheitsheld) kann freilich ebenso verkehrt sein wie zu viel Provokation (aka der große Herausforderer) oder übertriebener Ehrgeiz (der Hochleistungsheld). Die einzige Möglichkeit, sich solche Verführungen bewusst zu machen und entsprechend umsichtig zu handeln, liegt im persönlichen Feedback, insbesondere von Kollegen, mit denen man intensiv zusammenarbeitet – wie ich in [Kapitel 6](#) noch ausführlich darstellen werde.

Weit davon entfernt, gleichsam über die Hintertür, wieder die alten Kontrollsysteme einzuschleusen, ermutigt die postheroische Haltung dazu, die Interaktionen aufmerksam zu beobachten. Und sie ermutigt dazu, diese Beobachtungen in akkurates Feedback zu übersetzen. Manager sollten es wagen, sich die Ergebnisse der Teams gründlich anzusehen, die vorhandenen Stärken wertzuschätzen und die gezeigten Schwächen ohne Schuldzuweisung deutlich zu machen.

Meiner Ansicht nach hat die kontextorientierte Rolle des Managers jedoch weder mit einem distanzierten Unterstützer noch mit einem freundlichen Gärtner zu tun. Stattdessen sollten sich Teams und Manager heutzutage als Sparringpartner verstehen, die auch den Mut haben, unpopuläre Themen und potenziell unangenehme blinde Flecken anzugehen. Dabei geht es freilich nicht um ein chauvinistisches Kräfteressen, sondern darum, sich wechselseitig bei der Weiterentwicklung zu unterstützen.

Systemisch betrachtet kann mit einem solchen Sparring weit mehr als bloß persönliche Entwicklung gefördert werden – es können wesentliche Impulse für eine gesamtorganisatorische Potenzialentwicklung gewonnen werden. Aber solche

Skalierungsfragen sprengen den Rahmen dieses Buches und sind der Gegenstand meiner umfassenden Forschungsarbeit über selbstorganisierte Unternehmen [Kaltenecker 2017].

Da Prozessoptimierung nicht getrennt vom Tagesgeschäft erfolgen darf, müssen entsprechend aktionsorientierte Feedbackschleifen kultiviert werden. Der Leitfaden zur Gestaltung eines sogenannten *Action Review Cycle* skizziert beispielhaft, wie solche Schleifen aussehen können. Vorausgesetzt, dass dieser Zyklus regelmäßig durchlaufen und professionell moderiert wird, lässt sich daraus ausreichend Treibstoff für das gewinnen, was Henrik Kniberg einmal »Prozessverbesserungsmaschine« genannt hat [Kniberg 2011, S. 53]. Diese Maschine wird von drei Dingen angetrieben:

- Klarheit: Wir wissen, was abläuft.
- Kommunikation: Wir sprechen offen über positive wie negative Dinge.
- Daten: Wir lernen vom persönlichen Feedback, von effizienten Teamabstimmungen und von systemischen Messungen gleichermaßen.

Selbstverständlich kann auch die beste Maschine nicht alles auf einmal verbessern. Was für die Entwicklung von selbstorganisierten Teams gilt, gilt ebenso für die Entwicklung einer postheroischen Managementhaltung: Sie braucht Zeit. Dafür haben sich kleine, temporär begrenzte und möglichst pragmatische Experimente bewährt. Große Veränderungsvisionen lösen sogar bei vielen aufgeschlossenen Managern diverse Abwehrreaktionen aus. Derartige Visionen tendieren dazu, alles auf einmal infrage zu stellen.

Wie kann man sich solche kleinen Experimente vorstellen? Einige einfache Praxisbeispiele dafür sind:

- Übergeben von Moderationsverantwortung
- Abschaffen redundanter Meetings
- Aufgeben der traditionellen Reporting-Rituale
- Abschied von individuellen Aufgabenbeschreibungen
- Einräumen offizieller Slack-Time
- Verschlanken aufwendiger HR-Standards wie des Performance Appraisal
- Mut, auf Team- und kollegiales Feedback zu setzen
- Sinnvolle Metriken bottom-up zu definieren und auf statische KPIs zu verzichten



Abb. 4-11 *Im Führungszirkus*

Solche Veränderungen bringen üblicherweise sowohl den Managern als auch den Teams etwas – und stärken das Vertrauen, dass die Reise in die richtige Richtung geht. Der Leitfaden zum »Design der Managementrolle« in [Abschnitt 8.9](#) kann Ihnen dabei helfen, Ihre eigene Situation zu überdenken und die ersten Verbesserungsexperimente zu starten.

Doch warum sollten Sie sich auf ein evolutionäres Vorgehen einlassen, statt endlich die avisierte Managementrevolution durchzuziehen? Wozu eine oft reichlich dysfunktionale Organisationswelt in kleinen Schritten verändern wollen, statt diese in 1000 Stücke zu sprengen? Warum nicht einfach die neue Generation von Management by design proklamieren? Mein Hauptargument für den Weg der kleinen Schritte stützt sich darauf, dass die Umgestaltung der Managementrolle eben keine rein kognitive Angelegenheit ist. Vielmehr weckt jedes aktive Redesign zwangsläufig Emotionen. Wir sollten keinesfalls übersehen, dass Manager, die Selbstorganisation fördern wollen, einige der psychischen Befriedigungen des Befehlshabers aufgeben müssen: »den Nervenkitzel der Macht, anderen Leuten anzuordnen, was sie tun sollen, das Gesehen-Werden, Verantwortlich-Sein, das Ausleben der kleinen napoleonischen Herrschaftsträume, jederzeit eine willkürliche Entscheidung treffen zu können« [[Denning 2010](#), S. 112].

Das Konzept des Makromanagements mag als allgemeiner Leitstern dienen.

Makromanagement heißt aber nicht, wie ich deutlich zu machen versucht habe, dass Linienmanager im Lean- und agilen Umfeld überflüssig sind. Ganz im Gegenteil, ich sehe eine eminente Aufgabe darin, sich auf die Unterstützung selbstorganisierter Prozesse zu konzentrieren. Das erfordert, neben diversen Machtfantasien auch die eigenen Retterimpulse zu überwinden. Dies steht im Einklang mit Steven Spears Anforderungen für ein Managementsystem, das dazu in der Lage ist, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu bewältigen:

»(Manager) sind nicht dafür da, Befehle auszuteilen, zu kontrollieren, zu schelten, einzuschüchtern oder mit einem gekünstelten Set von Metriken zu evaluieren. Sie müssen vielmehr sicherstellen, dass ihre Organisation immer besser in der Selbst-Diagnose und Selbst-Verbesserung wird. Sie soll imstande sein, Problemen auf die Spur zu kommen, diese zu lösen und die Wirkung dadurch zu multiplizieren, dass die Lösungen der ganzen Organisation zur Verfügung gestellt werden« [Spear 2009, S. 26].

Wie solche Detektiv- und Multiplikationsarbeiten gestaltet werden können, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

Zusammenfassung

Das Designen ist die zweite Kernkompetenz für die Führung selbstorganisierter Teams. Um diese Teams gut in Form zu bringen, müssen einige Dinge gestaltet werden. Das Kapitel eröffnet mit den Entscheidungsprozessen, die bereits viele Weichen stellen: Ist der Rahmen klar, innerhalb dessen sich das Team bewegen kann? Verfügen die Teammitglieder über ausreichend Autorität, um wesentliche Dinge eigenständig vorantreiben zu können? Gibt es klare Vereinbarungen zu den notwendigen Entscheidungsbereichen und -modi? Das *Delegation Board*, das *Konsentprinzip* oder das *konsultative Entscheiden* sind bewährte Werkzeuge, um diese Fragen zu beantworten.

Doch auch wenn die Weichen angemessen gestellt sind, bleibt offen, wie genau die Arbeitsflüsse gestaltet werden. Nach einem kurzen Abriss über traditionelle und agile Entwicklungslogiken präsentiere ich einen Gestaltungsvorschlag genauer: das *visuelle Arbeitsmanagement*. Ich zeige, wie sich Arbeit mithilfe von sogenannten Work-in-Progress-Limits, dem Pull-Prinzip und durchdachten Feedbackschleifen selbstorganisiert managen lässt und warum dabei quasi automatisch für ein hohes Maß an Transparenz gesorgt ist.

Last, but not least kann die Designkompetenz auch am Linienmanagement nicht spurlos vorübergehen. Was bleibt von der Hierarchie, wenn sich Teams selbst organisieren? Wenn traditionelle Managementaufgaben nun verteilt sind? Und viele Entscheidungen dezentral getroffen werden? Die Unterscheidung zwischen der Arbeit am System und der Arbeit im System hilft uns dabei, Management jenseits von Macht und Status als besondere Dienstleistung zu repositionieren und konkrete Serviceexperimente durchzuführen.

5 Führungskompetenz: Moderieren

In seinem populären Business-Roman *The Five Dysfunctions of a Team* beschreibt Patrick Lencioni fünf zentrale Herausforderungen, die jede Gruppe meistern muss [Lencioni 2002]:

- Vertrauen schaffen.
- Die Angst vor Konflikten überwinden, indem Differenzen aller Art geklärt werden.
- Ehrliches Commitment zu Mission und Zielen der Gruppe erreichen.
- Sich wechselseitig auf respektvolle, aber konsequente Weise in die Pflicht nehmen.
- Ergebnisse ins Zentrum stellen, indem dem Kunden echter Wert geliefert wird.

Was haben diese Herausforderungen gemeinsam? Unter Berufung auf das von mir vorgestellte Kompetenzmodell behaupte ich: Es braucht professionelle Moderation, damit sie gestemmt werden können. In diesem Kapitel möchte ich drei klassische Formate unterscheiden, in denen Moderation im selbstorganisierten Umfeld von Nutzen ist.

1. Dialoge zwischen Einzelnen, von der bilateralen Abstimmung über den informellen Tratsch an der Kaffeemaschine bis zum Einsatz professioneller Einzelberatung.
2. Gruppengespräche, wie sie typisch für alle Arten von Meetings sind.
3. Großgruppenveranstaltungen, die vor allem für ein besseres Kennenlernen, für fokussierten Wissensaustausch oder im Rahmen größerer Veränderungsinitiativen eingesetzt werden.

Lencioni folgend sehe ich das Vertrauen als Fundament für all diese Moderationsformate. Das Vertrauen bestimmt die Qualität jeder Teamarbeit in einem hohen Ausmaß. Um es mit einem technischen Sinnbild auszudrücken: Das Vertrauen ist gleichsam das Öl, das die soziale Maschine am Laufen hält. Vertrauen fühlt sich nicht nur gut an und treibt Motivation voran, es befördert auch das Commitment zur Arbeit. Lean- und agile Methoden stärken dieses Commitment auf allen Ebenen. Jeder kümmert sich gleichermaßen um seine eigene Arbeit, um eine gute Abstimmung mit der Arbeit der anderen, um ein priorisiertes Backlog, geregelte Interaktionen und einen

möglichst zügigen Abschluss der jeweiligen Aufgaben. Gemeinsam wird an der kontinuierlichen Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität gearbeitet. All das ist nur auf einer guten Vertrauensbasis möglich. Das Vertrauen stellt gleichsam das Herz der Selbstorganisation dar, das die Teamarbeit beständig mit frischem Blut versorgt.

Aber wie können wir Vertrauen schaffen? Was lässt sich tun, um für einen guten Blutkreislauf zu sorgen? Vertrauensbildung ist keineswegs auf besondere Workshops oder Social Events beschränkt. Im Gegenteil, Vertrauen wird die ganze Zeit über gebildet, es wächst mit dem laufenden Arbeitsprozess in allen Bereichen – oder eben nicht.

Heute gibt es viele Methoden, die vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen unterstützen. Der einfachste Weg, damit zu starten, stellen persönliche Dialoge dar.

5.1 Einzelgespräche

In puncto Einzelgespräche möchte ich gerne drei Methoden empfehlen, die sich in den verschiedensten Teamsituationen bewährt haben: das sogenannte wertschätzende Erkunden, das bescheidene Befragen sowie das Klärungsgespräch. Bei allen Methoden geht es um Folgendes:

- Mehr über einander und die aktuelle Situation zu lernen.
- Vertrauensvolle Einzelgespräche zu ermöglichen.
- Individuelle Ansichten auszutauschen und tiefere Einsichten zu gewinnen.
- Metaperspektiven zu befördern: Wie sieht das große Ganze aus? Was sind die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede, die uns auffallen? Welche roten Fäden ziehen sich durch die unterschiedlichen Geschichten? Was erzählt das über dieses Team? Was würde ein Kollege aus dem Team XYZ über diese Situation denken?
- Einfache Gesprächstechniken möglichst wirksam einzusetzen, vor allem Fragen und aktives Zuhören. Die [Tabellen 5–1](#) und [5–2](#) fassen zusammen, worum es dabei vornehmlich geht.

Was?	Wie?	Wozu?
Offene	Wer? Wie? Wann? Wo? Welche?	Informationen gewinnen und Interesse zeigen
Geschlossene	Auf ein »Ja« oder »Nein« ausgerichtet	Gewichtungen und Dringlichkeiten erkennen
Skalierende	Wie viel? Z.B. auf einem Kontinuum zwischen 1 und 10 oder in Prozenten ausgedrückt?	Fakten klären und Entscheidungen forcieren
Zirkuläre	Wie denkt wohl X über diese Situation? Was würde unser Kunde dazu sagen?	Unterschiedliche Perspektiven erkunden und Annahmen prüfen

Tab. 5–1 Fragetypen

Was?	Wie?	Wozu?
Körpersprache	Offene Haltung, Augenkontakt, Nicken, soziales Grunzen (mhm etc.)	Positive Impulse setzen und Interesse bekunden
Paraphrasieren	Das Gehörte mit eigenen Worten wiedergeben	Aufmerksamkeit zeigen und das Verständnis überprüfen
Gefühle anerkennen	Z.B. »Ich habe den Eindruck, du bist ziemlich verärgert über ... «	Raum für Emotionen geben und Mitgefühl ausdrücken
Zusammenfassen	Gespräch auf den Punkt bringen	Gesprächsergebnisse festhalten

Tab. 5–2 Dimensionen des aktiven Zuhörens

Weder die wertschätzende Erkundung noch die bescheidene Befragung sind toolgetrieben. Dafür werden keine standardisierten Fragenkataloge ausgegeben, denen man im Gespräch zu folgen hat. Vielmehr geht es um eine Haltung, die von Respekt getragen ist und auf wirklichem Interesse aufbaut. Wenn Sie denken, dass Sie bereits die Antwort kennen, warum fragen Sie dann? Offene Fragen vermitteln vor allem insofern Respekt, als dass sie ein bestimmtes Unwissen bekunden. Der Gesprächspartner wird quasi automatisch in eine Autoritätsposition gehoben, da er sehr wahrscheinlich Antworten liefern kann. Jede offene Frage ermöglicht es, persönlich wie fachlich dazuzulernen.

Ursprünglich erfüllte das wertschätzende Erkunden vor allem den Zweck, Erfahrungen zu ausgewählten Themen auszutauschen und zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen [Cooperrider & Whitney 2005]. Meiner Erfahrung nach lässt sich der Erkundungsprozess jedoch sehr gut variieren.

Der Ansatz lässt völlig offen, worauf Sie Ihren Fokus richten und welche konkreten Fragen Sie dafür einsetzen wollen. So können Sie sich je nach Arbeitssituation, Teamreife oder Organisationskontext auf ganz unterschiedliche Dinge konzentrieren:

- Auf das Kennenlernen, wenn es sich um eine frühe Phase der Teamentwicklung handelt und Sie die Aufmerksamkeit auf grundsätzliche Dinge richten wollen: Was waren Höhepunkte der bisherigen Berufslaufbahn? Was sind persönliche Stärken, Talente, Fähigkeiten? Was ist für die Zukunft besonders wichtig?
- Auf das Vertiefen ausgewählter Fragestellungen, wenn das Team bereits einigermaßen miteinander vertraut ist: Auf welche Entwicklungsleistungen sind wir stolz? Was macht unsere Teamarbeit erfolgreich? Welche Potenziale nützen wir noch zu wenig? Wo müssen wir ansetzen, wenn wir uns als Unternehmen

signifikant verbessern wollen?

- Auf das bewusste Erkunden von Unterschieden, wenn beispielsweise unterschiedliche Stakeholder zusammenkommen: Was zeichnet aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit aus? Welche positiven Entwicklungen hat es in der letzten Zeit gegeben? Wo liegen die zentralen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt?
- Als Vorbereitung für kritische Auseinandersetzungen, wenn bereits im Vorfeld klar ist, dass es konkrete Lösungen braucht, und Sie verhindern wollen, dass man zu sehr in *problem talk* abgleitet: Mit welchen Schwierigkeiten sind Sie im Alltag konfrontiert? Wo liegen Ihrer Meinung nach die Ursachen dafür? Worauf könnte eine gute Lösung bauen?
- Als Möglichkeit, Kundenfeedback zu strukturieren: Was schätzen Sie an unseren Produkten und Dienstleistungen? Wovon profitieren Sie in Ihrem Arbeitsalltag am meisten? Womit sind Sie unzufrieden? Was sollte noch verbessert werden? Was fehlt Ihnen?

Um einen sicheren Rahmen für möglichst offene Gespräche zu schaffen, setze ich meistens einen Interviewleitfaden mit einigen Fragen und Raum für Notizen ein (ein Beispiel für einen solchen Leitfaden finden Sie in [Abschnitt 9.1](#)). Ich empfehle das Interviewformat vor allem deshalb, weil es die wechselseitige Aufmerksamkeit und den Einsatz professioneller Gesprächstechniken fördert. Für jeweils zehn bis fünfzehn Minuten steht die Geschichte eines Gesprächspartners im exklusiven Zentrum. Unterbrechungen oder Diskussionen sind nicht erwünscht. Nach Ablauf der Zeit wechseln die Gesprächspartner einfach die Rollen. Der Austausch selbst lebt gleichermaßen von der Mitteilungsbereitschaft des Interviewten wie von der Neugier des Interviewers, der bei bestimmten Themen bewusst nachfragen und seinen speziellen Interessen folgen soll.

Abseits des offensichtlichen Nutzens, mehr voneinander in Erfahrung zu bringen, bietet die wertschätzende Erkundung eine gute Möglichkeit, professionelle Dialoge zu kultivieren. Denn anders als die allorts geführten Diskussionen mit langen Argumentationen, Unterbrechungen und unbedachten Äußerungen kommen echte Dialoge nur durch Zuhören und Reflexion zustande (siehe [Tab. 5–3](#)).

Dialog	Diskussion
Beginnt mit Zuhören	Beginnt mit Sprechen
Dreht sich um ein Gespräch mit jemandem	Dreht sich darum, jemandem etwas mitzuteilen
Fokussiert auf Einsichten	Fokussiert auf Recht-Haben
Fördert Zusammenarbeit	Fördert Wettbewerb
Ermutigt Reflexion und langsames Denken	Ermutigt Schlagfertigkeit und schnelles Denken

Tab. 5–3 *Dialog versus Diskussion*

William Isaacs definiert vier Kernelemente des Dialogs [[Isaacs 1999](#)]:

- Zur-Sprache-Bringen (*voicing*), was man wirklich denkt und fühlt.
- Zuhören (*listening*), um das Gesagte wirklich zu verstehen, sich auf den Gesprächspartner einzulassen, und klärende Fragen stellen.
- Respektieren (*respecting*) der Unterschiede zwischen einem selbst und seinen jeweiligen Gesprächspartnern, sich von seiner Neugier leiten lassen, um mehr über diese Unterschiede herauszufinden, ohne dabei die üblichen Bewertungen von besser/schneller/höher vorzunehmen.
- Zurückstellen (*suspending*) der eigenen Meinung zugunsten des Hinterfragens eigener Annahmen.

Wie können Sie diesen Dialogansatz verwenden? In Teams können Sie Dialoge am besten einsetzen, indem Sie die Gesprächspartner selbst entscheiden lassen, was bzw. wie viel sie mit allen teilen wollen. Üblicherweise passiert dieses Mitteilen, indem anhand der Gesprächsnotizen die wichtigsten Antworten stichwortartig auf Kärtchen zusammengefasst, kurz präsentiert und auf einer Tafel gesammelt werden (siehe [Abb. 5–1](#)).

Name	Highlight	Strength	Challenge
Ray	<ul style="list-style-type: none"> Working under pressure Setting up Teams (New Teams) 	<ul style="list-style-type: none"> Ownership Direct in command 	<ul style="list-style-type: none"> Appetite about Self Losing Focus Focus on leadership in Team
Wylie	<ul style="list-style-type: none"> Implementing Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> Driven, ability to influence ppl. listening to others 	<ul style="list-style-type: none"> More political in the terms of comms. Letting go
Wolluce	New Proc Feature	Respect Trust	Self Organize Transparency Stories?
Daryl	Project Delivers	Approachable Good listener Open to new things	Getting Clients buy-in
Steve	Taking the initiative	<ul style="list-style-type: none"> Strong tech background Instill attitude of succeeding as a team 	Getting started at the right detail for team?
Ment.	grow/change	Persistent Guiding people	Motivation of behavior.

Abb. 5-1 Stichworte zu den Dialogen eines IT-Teams

Alternativ dazu können Sie eine sogenannte Zurufabfrage moderieren, indem Sie die einzelnen Teilnehmer um kurze Statements ersuchen und diese auf einem Flipchart festhalten. Wenn Sie noch ein bisschen Würze hinzufügen wollen, dann lassen Sie die Gesprächspartner getrennt voneinander zusammenfassen und präsentieren. Das garantiert gewisse Überraschungsmomente und lockert die Präsentationsphase zusätzlich auf.

Während das wertschätzende Erkunden auf dem Prinzip des Storytelling aufbaut, verfolgt das bescheidene Befragen einen etwas anderen Weg. Sein Zweck ist diagnostischer Art und will ein gezieltes Erforschen von Ursachen, Motiven, Emotionen oder systemischer Muster befördern. Außerdem ist dieser Ansatz dynamischer und lebt davon, dass Sie auf die jeweilige Situation Bezug nehmen. In diesem Sinne könnte man sagen, dass Sie damit Ihre persönliche Agilität trainieren.

Dem amerikanischen Führungsexperten Ed Schein zufolge ist das bescheidene Befragen ein effektives Mittel, um Vertrauen zu stärken [[Schein 2013](#)]. Als »sanfte Kunst des Fragens statt Redens« basiert dieser Ansatz auf Neugier und Interesse. Er lebt davon, dass Sie sich als Fragender selbst zurücknehmen und Ihrem Gegenüber das Wort überlassen. Das hilft Ihnen, die Perspektive Ihrer jeweiligen Gesprächspartner besser zu verstehen, ohne gleich Ihre eigenen Ansichten hineinzumischen.

Dabei helfen Ihnen Fragen wie:

- Welche Informationen brauchen wir, um eine gute Entscheidung treffen zu können?
- Was fehlt uns noch, um die richtigen Lösungen für unsere aktuellen Probleme ausarbeiten zu können?
- Was glaubst du, wird passieren, wenn wir jetzt unseren Fokus ändern?
- Wie würde Team B wohl reagieren, wenn wir uns dafür entscheiden?
- Warum hat das Management wohl diese Vorgabe geändert?
- Welche Vereinbarungen brauchen wir mit wem, um unser Vorhaben umsetzen zu können?

In [Abschnitt 9.2](#) finden Sie weitere Beispiele für Fragen, die Sie zielgerichtet einsetzen können. Selbstverständlich sind diese Fragen nicht auf Einzelgespräche beschränkt. Ganz im Gegenteil, wie ich im nächsten Abschnitt zeigen werde, gibt uns das bescheidene Befragen ebenso kraftvolle Werkzeuge für die Moderation von Gruppengesprächen in die Hand.

Eine besondere Form moderierter Einzelgespräche stellt das *Personal Coaching* dar. Ob nun die grundsätzliche Reflexion des Arbeitsalltags, ein fachliches Rollencoaching oder eine dedizierte Managementberatung im Zentrum steht: Stets geht es um die professionelle Gestaltung von Dialogen.

Das Thema Coaching ist fürwahr schon ausführlich bearbeitet worden. Auch ich selbst habe bereits des Öfteren meinen Senf dazugegeben [[Kaltenecker & Myllerup 2011](#), [Kaltenecker 2013a](#), [Kaltenecker 2017](#)]. An dieser Stelle möchte ich es deshalb mit einigen kursorischen Hinweisen bewenden lassen. Für die Moderation von

Einzelgesprächen kann man sich zumindest fünf Dinge vom Personal Coaching anschauen:

1. Das professionelle Selbstbewusstsein, dass es beim Moderieren um eine gezielte Hilfestellung geht. Der Coachee wird bei aktuellen Herausforderungen in seinem beruflichen Umfeld unterstützt.
2. Die breite Palette von Informationen und Fragen, die für eine differenzierte Auseinandersetzung vonnöten ist. Personal Coaches stecken den Rahmen für die Zusammenarbeit ab, fördern den offenen Austausch und nützen unterschiedliche Perspektiven. Das initiale Klärungsgespräch demonstriert beispielhaft, dass das professionelle Helfen von einem balancierten Einsatz von Vorgaben und Freiräumen lebt (siehe [Abschnitt 9.3](#)).
3. Das Modell des Tanzes, das jede lebendige Interaktion leitet. Agile Moderation lebt eben vom dynamischen Wechselspiel von Führung und GeführtWerden, Vorangehen und Folgen, von eigenem Takt- und gemeinsamem Rhythmusgefühl.
4. Moderation ist eine spezielle Dienstleistung. Wie das Fokussieren und das Designen konzentriert sich diese Leistung zuallererst auf die Gestaltung der notwendigen Rahmenbedingungen. Ohne klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Abläufe verkommt Kommunikation leicht zum bloßen Geschwätz. Auf dieser Grundlage fördert eine gute Moderation den vertrauensvollen Austausch und trägt so zur schrittweisen Entfaltung der vorhandenen Potenziale bei.
5. Das Moderieren ist ein zentrales Element von Führung als TeamSport. Das heißt, es ist einmal mehr kein Privileg von Managern oder Coaches, sondern kann von allen eingesetzt werden. Deswegen lassen viele selbstorganisierte Teams die Moderationsverantwortung rotieren, was nachweislich zu einer höheren Aufmerksamkeit füreinander und zu mehr Respekt gegenüber der Gestaltungsrolle führt.

5.2 Gruppengespräche

In vielen Situationen hat es geholfen, die Aufmerksamkeit nicht auf vereinzelte Symptome zu richten, sondern auf systemische Zusammenhänge. »Wenn du Zweifel hast, dann teile diese mit dem Team«, lautet der klassische Rat an alle, die sich in selbstorganisierten Umfeldern bewegen. Anders gesagt: Beteilige alle an der Bearbeitung deiner Zweifel – und stelle sicher, dass dabei jeder angemessen zu Wort kommt, beispielsweise indem du ein sogenanntes Go-around moderierst, das ein effektives Mittel darstellt, um möglichst viele Perspektiven einzuholen und relevante Informationen zu selektieren, statt auf Annahmen zu setzen und voreilige Schlüsse zu ziehen.

Es schadet für gewöhnlich nicht, ein vorgefertigtes Arbeitsblatt mit lösungsorientierten Fragen einzusetzen. Allerdings sind solche Fragen umso hilfreicher, je situativer sie verwendet werden – insbesondere, wenn Sie keine Ahnung haben, was gerade abgeht. Dann lohnt es sich besonders, nicht einfach irgendwie

weiterzumachen, sondern innezuhalten und den Orientierungssinn aller Beteiligten zu nutzen.

Bis gestern standen wir am Abgrund, aber heute geht es wieder vorwärts

Diesbezüglich wird mir wohl die Retrospektive eines Scrum-Teams im Gedächtnis bleiben, die ich vor vielen Jahren moderiert habe. Dabei ging es vor allem um die Probleme des Teams, alle Stories zu liefern, zu denen es sich zu Beginn des Sprints verpflichtet hatte. Da es sich um ein Team handelte, das Scrum erst kurz im Einsatz hatte, waren die üblichen Verdächtigen schnell gefasst: vom ehrgeizigen Product Owner zu einem Overcommitment gedrängt werden, eine unzureichende Abstimmung in den Standups, die falsche Erfassung des tatsächlichen Arbeitsfortschritts. Folgerichtig wurden entsprechende Gegenmaßnahmen diskutiert und vereinbart. Doch bei der nächsten Retrospektive stellte sich heraus, dass nichts Wesentliches anders war als beim letzten Mal. Wieder hatte das Team nicht vereinbarungsgemäß liefern können. Während der neuerlichen Reflexion der Ereignisse verlieh eine Senior Entwicklerin ihrer Frustration lautstark Ausdruck: »Wir werden nie etwas liefern! Wir sind einfach zu blöd, um Scrum richtig einzusetzen!«

Einige Kollegen erstarrten, während andere betreten zu Boden schauten. Es legte sich ein düsteres Schweigen über die Gruppe, das ewig zu dauern schien. Währenddessen überlegte ich fieberhaft, was ich als Moderator tun sollte: Fragen stellen? Der Senior Entwicklerin dabei helfen, sich wieder zu beruhigen? Die Retrospektive wie geplant fortsetzen? Eine Pause machen? Während ich noch damit beschäftigt war, meine Gedanken zu sortieren, erhob einer der Juniors im Team die Stimme: »Ich glaube, du hast den Nagel auf den Kopf getroffen. Lasst uns endlich mal darüber reden, wie es uns mit dem Misserfolg geht – und was wir selber zu diesem Misserfolg beitragen.«

Was folgte, war bescheidenes Befragen par excellence: Was löste das wiederholte Scheitern in den Leuten aus? Wie ging man mit der Wirkungslosigkeit der versuchten Verbesserungsmaßnahmen um? Wie trug dieser Umgang möglicherweise zum Scheitern bei? Wo sollte das Team ansetzen, um aus diesem Fahrwasser herauszukommen? Mit diesen und ähnlichen Fragen tastete sich das Team in bisher unerforschte Regionen vor. Ich regte an, jedem reihum die Möglichkeit zu einer persönlichen Stellungnahme zu geben, und hielt die wichtigsten Aussagen auf Kärtchen fest. Enttäuschung und Frustration, Ärger und Misstrauen, aber auch positive Emotionen wie der ungebrochene Wille, das eigene Potenzial zu zeigen, wurden zum Ausdruck gebracht. Auf der Suche nach den Problemwurzeln wurde man auch fündig: Viele im Team waren nach wie vor skeptisch, dass Scrum die richtige Methode war; zwei Teammitglieder hatten in einem anderen Kontext schlechte Erfahrungen miteinander gemacht; ein anderes Teammitglied war verunsichert, da es Gerüchte über einen bevorstehenden Wechsel in eine andere Abteilung vernommen hatte; und das jüngste Teammitglied gestand, dass ihm der agile Ansatz noch ziemlich rätselhaft war.

Nachdem am Ende der Retrospektive allen klar war, dass das Team viel mehr zu seinem eigenen Misserfolg beitrug, als ihm lieb war, wurde nur eine einzige Verbesserungsmaßnahme festgelegt: nämlich der mangelnden Verbindlichkeit

durch eine Serie von Einzelgesprächen entgegenzuwirken, bei denen die bescheidene Befragung fortgesetzt und eine neue Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten geschaffen werden sollte.

Ich zog aus dieser Erfahrung mehrere Lehren. Erstens bestätigte sich für mich, dass das bescheidene Befragen so wenig ein Privileg von Moderationsprofis ist wie irgendeine andere Gesprächstechnik. Im Gegenteil: Ganz im Sinne von Führung als Team sport ist jeder dazu angehalten, die richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt zu stellen. Darüber hinaus bewahrheitete sich für mich einmal mehr, dass man auch als erfahrener Moderator nicht vor Überforderung gefeit ist. Auch wenn sich das in der Situation nicht besonders gut anfühlte, war ich im Nachhinein froh, meine Konfusion weder ignoriert noch in blinden Aktionismus übersetzt zu haben. Beide Strategien hätten mit Sicherheit weder dem Team noch mir selbst geholfen. Stattdessen hat es niemandem geschadet, dass ich meine eigenen Grenzen wahrgenommen und mir gleichzeitig die notwendige Zeit zum Nachdenken gegeben habe. Auf diese Weise wurde ich lebendiger Teil eines Selbstorganisationsprozesses, der mich als Moderator sozusagen mit Haut und Haar mitriss.

Wie die Fallgeschichte vor Augen führt, können simple Techniken wie ein strukturiertes Go-around, die Visualisierung wesentlicher Statements oder Paaroder Kleingruppengespräche die Selbstorganisation effektiv unterstützen. Wenn man sich als Moderator zudem als Rollenmodell für den Umgang mit den eigenen Unsicherheiten versteht, ermutigt man den ehrlichen Umgang mit unangenehmen Emotionen. Emotionale Intelligenz beginnt eben immer bei einem selbst.

Go-around

Das Go-around ist eine simple, aber effektive Technik, um die aktuelle Situation zu beleuchten: Dazu wird allen Anwesenden nacheinander eine kurze Stellungnahme ermöglicht. Das erfüllt eine Vielzahl von Zwecken:

- Es sorgt für Aktivierung.
- Es klärt, womit das Team gerade am stärksten beschäftigt ist.
- Es hilft, mehr über die Ansichten jedes Einzelnen zu erfahren.
- Es hält das Team zum Zuhören an.
- Es bringt neues Licht in die aktuelle Situation.
- Es ist eine einfache Möglichkeit, mehr Daten zu sammeln, bevor man zu Schlussfolgerungen kommt.

Beim Moderieren eines Go-arounds sollten Sie einige Dinge beachten:

- Stellen Sie nur eine Frage. Es hilft der Fokussierung des Teams, wenn diese Frage aufgeschrieben und für alle sichtbar gemacht wird.
- Vermeiden Sie Störungen. Unterbrechungen oder Kommentare von anderen sind nicht erlaubt, höchstens klärendes Nachfragen im Anschluss an das jeweilige Statement.

- Verhindern Sie lange Monologe. Begrenzen Sie entweder die Redezeit (z.B. maximal eine Minute pro Mitglied) oder den Umfang der Statements (z.B. nur ein Satz).
- Legen Sie eine Reihenfolge fest, z.B. nach dem Uhrzeigersinn.
- Geben Sie Zeit zum Nachdenken, bevor Sie starten. Eine halbe Minute reicht üblicherweise, um die eigenen Gedanken gut in Worte zu fassen.
- Setzen Sie Personen, die zu keinem Statement bereit sind, nicht unter Druck, Erlauben Sie, einfach das Wort weiterzugeben. Laden Sie diese Leute aber am Ende der Runde nochmals freundlich zu einer Stellungnahme ein.

Genau aus diesem Grund sehe ich das bescheidene Befragen als bedeutsame Führungspraktik – vorausgesetzt, dass es eben nicht von einem technischen Verständnis, sondern von einer Grundhaltung respektvoller Neugier getragen wird. Dadurch werden Teams dabei unterstützt, ihre wirklichen Ideen und Gefühle auszudrücken. Darüber hinaus hilft man ihnen, defensivem Verhalten und weiteren Eskalationen vorzubeugen.

Das Team zurate zu ziehen, hilft meiner Erfahrung nach, wann immer das weitere Vorgehen unklar erscheint. In [Kapitel 6](#) werde ich noch genauer auf die damit verbundenen Feedbackschleifen eingehen. An dieser Stelle soll der Hinweis auf die potenzielle Weisheit des Teams genügen. Schafft man es, diese Weisheit zu kanalisieren, ist es mitunter ganz leicht, auf eine andere Ebene zu kommen:

- Was haben wir bisher gelernt?
- Was ist uns bislang klarer geworden?
- Wo steckten wir fest?
- Was könnte uns jetzt zumindest einen Schritt nach vorne bringen?
- Welche Auswirkungen hat das Gesagte auf unsere zukünftigen Handlungen?
- Welche Maßnahmen wollen wir uns vornehmen?

5.2.1 Besprechungen im selbstorganisierten Umfeld leiten

Für die erfolgreiche Moderation von Gruppengesprächen braucht es natürlich mehr als ein paar kluge Fragen. Wie im C/D/E-Modell veranschlagt, müssen wir den richtigen Container designen, um einen fokussierten Austausch zu ermöglichen. Mit anderen Worten: Wir müssen Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer alle Beteiligten möglichst gut zusammenarbeiten können.

Für die Regelkommunikation haben sich in der agilen Welt ganz bestimmte Formate bewährt: Standups, Reviews, Retrospektiven. Für all diese Besprechungsformate gibt es klare Ziele und verbindliche Zeit- und Ablaufstrukturen:

- Standups werden zur operative Koordination durchgeführt.
- Product Reviews dienen dazu, Kollegen, Kunden und anderen wichtigen Stakeholdern die entwickelten Inkremente zu präsentieren und dazu Feedback

einzuholen.

- Operation Reviews werden durchgeführt, um Zahlen, Daten und Fakten zur aktuellen Leistungsfähigkeit zu liefern und weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu thematisieren.
- Retrospektiven haben das Ziel, auch die Qualität der Zusammenarbeit regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen.

Viele erfahrene Praktiker haben bereits eine Fülle von wertvollen Ideen zur Moderation dieser Meetings zusammengetragen. Etwa Jason Yip für Standups [Yip 2011], Peter Hundermark [Hundermark 2014] für Reviews, Esther Derby und Diana Larsen [Derby & Larsen 2006] oder Marc Löffler [Löffler 2014] für Retrospektiven. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Gestaltungstipps zu den genannten Besprechungen finden Sie in den Abschnitten 9.4 bis 9.6.

Was haben all diese Besprechungen miteinander gemeinsam? Welche verbindenden Ideen stecken hinter diesen unterschiedlichen Containern? Und was können wir daraus für die Moderation egal welcher Meetings lernen? »Meetings kommen so häufig vor wie Hausstaub – und sind auch ungefähr so beliebt«, pointieren Marvin Weisbord und Sandra Janoff in ihrem Klassiker *Don't Just Do Something, Stand There!* [Weisbord & Janoff 2007]. Darin stellen sie uns einige Moderationsprinzipien vor, die mir für selbstorganisierte Teams zentral erscheinen:

- **Manage die Strukturen**, die Bedingungen, unter denen die Leute miteinander agieren, und nicht deren Verhalten. Wenn Fokus und Rahmen stimmen, folgen in den allermeisten Fällen auch die richtigen Handlungen.
- **Gestalte jedes Moderationsdesign von außen nach innen**: Wozu ist diese Besprechung notwendig? Welche speziellen Ziele werden verfolgt? Nehmen die richtigen Leute teil, damit diese Ziele erreicht werden können? Sind die Leute ausreichend informiert und miteinander eingespielt, um in der vorgesehenen Zeit gute Ergebnisse zu erzielen?
- **Stimme die Teilnehmer und die Ziele miteinander ab**. Mache den Leuten klar, dass sie gemeinsam verantwortlich sind, und konzentriere dich darauf, die vorhandenen Raum- und Zeitressourcen gut zu nutzen. In der Sprache des C/D/E-Modells ausgedrückt: Sorge für einen guten Container und die richtige Mischung von Teilnehmern und diese werden sich selbst um einen zielorientierten Austausch kümmern.
- **Gib den Leuten ausreichend Zeit, um sich auszudrücken**. Lass sie ihre individuellen Gedanken und Interessen klären, hilf ihnen dabei, ihren persönlichen Standpunkt zu verdeutlichen, und unterstütze sie in der Formulierung ihrer Kernaussagen.
- **Arbeite mit den Leuten, wie sie sind**, und nicht so, wie du sie gerne hättest. Erst darin zeigt sich, was Respekt ursächlich bedeutet. Denn egal, ob man sich nun explizit auf Grundsätze wie die *Prime Directive* (siehe Abschnitt 2.2.3) bezieht oder nicht – als Moderatoren sollten wir immer davon ausgehen, dass alle ihr

Bestes geben.

- **Setze wo immer möglich auf Selbstmanagement.** Rege an, dass die Leute sich eigenständig um die Dokumentation, das Zeitmanagement oder den Gesprächsfluss in Kleingruppen kümmern. Greife so wenig wie möglich ein. Gewähre dem Team die Freiheit, seinen eigenen Weg zu den erwarteten Resultaten zu finden.
- **Rede weniger und pass dafür mehr auf.** Beobachte das Geschehen und höre zu. Erkunde, was die Leute tatsächlich beschäftigt. Mache dir auch bewusst, was dich selbst gerade beschäftigt – insbesondere negative Emotionen wie die Angst, dass dir die Dinge aus der Hand gleiten. Und folge nicht deinen ersten Impulsen, die Angst so schnell wie möglich zu verdrängen.

Die Anwendung dieser Prinzipien macht aus jedem Meeting ein Laboratorium für Selbstorganisation. Statt unsere Zeit mit langweiligen Berichten zu verschwenden oder uns mit den falschen Leuten herumzuschlagen, können wir unsere Meetings zu Motoren kontinuierlicher Verbesserung machen.

Zweifellos sind diese Prinzipien leichter formuliert als befolgt. Insbesondere die notwendige Balance der Aufmerksamkeit für das jeweilige Thema, die jeweiligen Leute und sich selbst als Moderator bleibt eine anspruchsvolle Angelegenheit. Zudem gibt es eine ganze Reihe von Herausforderungen wie inhaltliches Abschweifen, knappe Zeitbudgets, dominante Teilnehmer, unerwartet auftauchende Konflikte, der Umgang mit Energielöchern oder unerwarteter Stille.

Mach nicht einfach irgendwas

Was können professionelle Moderatoren tun, wenn sie keine Ahnung haben, wie es weitergehen soll? Wie soll man beispielsweise mit plötzlicher Stille umgehen? Wenn die Teilnehmer scheinbar nichts zu sagen haben und auch keinen Hinweis auf das weitere Vorgehen geben? Weisbord und Janoff bieten dafür ein einfaches Rezept:

- Mach nicht einfach irgendwas, nur damit etwas passiert. Stell dich der Stille und behalte für dich, was diese in dir auslöst.
- Lass dich nicht zu unbedachten Handlungen verleiten. Nimm die in dir auftretenden Impulse wahr und widerstehe der Versuchung, die Situation möglichst schnell zu reparieren.
- Halte stattdessen inne, schau dich um und finde so viele Augenpaare wie möglich.
- Atme möglichst tief aus.
- Atme möglichst tief ein.
- Halte für ein paar Sekunden die Luft an, z.B. indem du langsam bis 10 zählst.
- Wiederhole wenn nötig das bewusste Atmen und warte geduldig darauf, dass jemand sagt, was gesagt werden muss [[Weisbord & Janoff 2007](#)].

Das geschilderte Rezept hat mir bereits in vielen schwierigen Situationen geholfen. In 99 von 100 Fällen, in denen es mir gelungen ist, mich zurückzuhalten, ohne dabei den Kontakt zu den Teilnehmern zu verlieren, hat tatsächlich jemand zu reden begonnen. Bezeichnenderweise werden dabei nur selten besondere Zeichen von Stress oder Unsicherheit gezeigt. Im Gegenteil, oft brauchen die Teilnehmer einfach mehr Zeit, um nachzudenken oder kurz zu pausieren, bevor sie sich wieder sinnvoll einbringen können. In Weisbords und Janoffs Worten:

»Umso mehr wir lernen, mit der Unsicherheit zu leben, und neugierig bleiben, was als Nächstes passieren wird, umso besser können wir das Ringen jeder Gruppe nachvollziehen. Deswegen widerstehen wir der Versuchung, unsere eigenen Ängste in den Griff zu bekommen, indem wir einfach zu reden beginnen, Fragen stellen, uns erklären, etwas wiederholen oder das Thema wechseln. Wenn wir uns nicht sicher sind, was wir tun sollen, tun wir besser gar nichts« [[Weisbord & Janoff 2007](#), S. 132].



Abb. 5–2 Moderationshaltungen – wie ein Fels in der Brandung

5.2.2 Teamentwicklung gestalten

Besprechungen effizient zu leiten ist freilich nur ein Baustein für erfolgreiche Führungsarbeit. Um die vorhandenen Selbstorganisationspotenziale konsequent zu entfalten, brauchen wir Entwicklungsmaßnahmen, die weit über die Regelkommunikation hinausreichen. Teamentwicklung gilt heute als Sammelbegriff für alle Interventionen, die dem umsichtigen Aufbau, der regelmäßigen Pflege und der kontinuierlichen Verbesserung von Teams dienen. Dafür steht uns eine nahezu unüberschaubare Vielfalt an Gestaltungselementen zur Verfügung. Die [Abschnitte 9.7](#) und [9.8](#) stellen Ihnen einige Beispiele für Indoor- und Outdoor-Methoden vor, die ich bereits in den unterschiedlichsten Situationen genutzt habe.

Heutzutage gilt als *common sense*, dass Teams eben nicht die Summe ihrer Teile, sondern das Produkt ihres Zusammenspiels sind. Dennoch wurde Teamentwicklung in vielen Organisationen, für die ich gearbeitet habe, mehr als eine Sache außerordentlicher Events denn als langfristiger Reifungsprozess gesehen. Bei genauerer Betrachtung ist die Entwicklung eines selbstorganisierten Teams jedoch alles andere als ein Selbstläufer. Einmal mehr zeigt uns die Welt des Sports, dass Teammitglieder miteinander trainieren müssen und nicht nur jeder für sich. Nur auf diese Weise können sowohl die richtige Einstellung als auch die richtigen Techniken für die Zusammenarbeit abgesichert werden. Mit der C/D/E-Brille betrachtet müssen

Teams damit beginnen, ihre Differenzen vertrauensvoll zu erkunden, um das Beste aus ihrer Unterschiedlichkeit zu machen. Die Statements von Lee Gardenswartz und Anita Rowe helfen, einen solchen Erkundungsprozess in die richtigen Bahnen zu lenken [[Gardenswartz & Rowe 2003](#)]. Die dafür vorgeschlagene Paarstruktur bietet zudem einen sicheren Rahmen für einen offenen Austausch. Gute Moderation vorausgesetzt kann damit die Vertrauensbasis im Team gestärkt und eine kritische Auseinandersetzung gefördert werden.

- Was mir am besten an diesem Team gefällt ist ...
- Eine besondere Stärke, die ich in dieses Team einbringe, ist ...
- Ein wesentliches Problem für unser Team ist ...
- Ich arbeite am besten mit Leuten, die ...
- Ich wäre wohl ein noch besseres Teammitglied, wenn ...

Die vollständige Statementliste finden Sie in [Abschnitt 9.9](#).

Multikulti-Teams

Ein besonders beeindruckendes Beispiel eines Teams mit vielen Unterschieden habe ich 2011 kennengelernt. In dem neu formierten Scrum-Team, mit dem ich einen Kick-off-Workshop gestalten durfte, waren nicht weniger als sieben verschiedene Nationen vertreten – und das bei nur acht Teammitgliedern. Hinzu kam eine für IT-Verhältnisse ungewöhnlich paritätische Mischung von Frauen und Männern. Nichtsdestoweniger gab es ein breites Spektrum an Altersstufen und Erfahrungshintergründen zu entdecken. Dafür setzte ich eine bunte Mischung an Methoden ein – unter anderem eben auch einige der von Gardenswartz und Rowe vorgeschlagenen Statements. Auf diese Weise gelang es den Teammitgliedern, sowohl einander als auch die größeren Zusammenhänge rund um sie besser wahrzunehmen. Sie begannen, den sprichwörtlichen ganzen Elefanten zu erforschen.

Lange Rede, kurzer Sinn: Effektive Zusammenarbeit entsteht nicht von selbst. Ob man nun das vielzitierte Forming-Storming-Norming-Performing-Modell oder irgendein anderes Konzept für die Teamentwicklung heranzieht – es gibt kein natürliches, quasi automatisches Wachstum [[Tuckman 1965](#)]. Im Laufe meiner Karriere habe ich genügend Teams kennengelernt, die sich nach einem Jahr noch auf keine Grundregeln verständigt hatten. Oder Spezialisten, von denen man erwartete, dass sie intensiv miteinander kooperierten, die sich aber nur auf ihre eigene Expertise konzentrierten. Einmal wollte ein Manager von mir, dass ich die Leistung seines Second-Level-Support-Teams ankurbelte. Nach meinen Vorgesprächen mit allen Teammitgliedern war jedoch klar, dass die gesamte IT-Abteilung gerade erst reorganisiert und das Team zum dritten Mal innerhalb von nur sechs Monaten neu zusammengesetzt worden war. Meiner Ansicht nach durfte es da nicht verwundern, dass die Supportmitarbeiter noch keine Höchstleistungen erbrachten. Dafür waren sie immer noch viel zu sehr damit

beschäftigt, sich selbst innerhalb der neuen Rahmenbedingungen zu finden.

Das Fallbeispiel spitzt die Frage nach Erfolgsmustern weiter zu: Wie können wir Selbstorganisation nachhaltig fördern? Worauf müssen wir unsere Aufmerksamkeit richten, wenn wir kontinuierliche Verbesserung kultivieren wollen? Eine erste Antwort: Wie jeder Einzelne brauchen auch Teams eine Zeit des Trainings, sie müssen gemeinsam üben und sich aufeinander einspielen. Dabei gilt es, die praktische Kooperation nicht nur zu erproben, sondern deren Ergebnisse auch regelmäßig zu validieren. Andernfalls ist schwer zu erkennen, was die Teams bereits erreicht haben und was sie noch weiter verbessern müssen.

Die Lean- und agile Entwicklungswelt unterstützt dieses Sich-Einspielen und Prüfen in mehrfacher Hinsicht: durch eigene Rollen wie den Scrum Master, Agile Coach oder Kanban-Trainer, aber auch durch bewährte Kommunikationsformate:

- Standups für die operative Koordination
- Product Reviews für das kontinuierliche Liefern und Einholen von Kundenfeedback
- Operations Reviews, um sich gemeinsam mit wesentlichen Stakeholdern auf Messdaten und Hindernisse zu konzentrieren.
- Retrospektiven, um die Qualität der Zusammenarbeit auf allen Ebenen zu prüfen und weiter zu verbessern.
- Design-Thinking-Workshops, um fachübergreifend oder sogar unter Einbindung von Kunden die Zukunft in Angriff zu nehmen.
- *Pair programming* oder andere Sparring-Ansätze, bei denen zwei Experten intensiv miteinander arbeiten.
- *Communities of practice*, in denen fachspezifische Erkenntnisse verdichtet werden.
- Kollegiale Beratungen, um einander möglichst praxisnah bei schwierigen Problemen zu helfen.

Operative Kommunikation	
Fokus Tagesgeschäft	Kernfragen
<ul style="list-style-type: none">■ Ziele■ Ergebnisse■ Arbeitsprozesse■ Probleme und Einschränkungen■ Informationsflüsse■ Kurzfristige Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none">■ Womit sind wir derzeit beschäftigt?■ Was läuft gut? Was nicht?■ Was behindert oder blockiert uns?■ Wie gehen wir damit um?■ Wer macht was?
Strategische Kommunikation	
Fokus Geschäftsentwicklung	Kernfragen
<ul style="list-style-type: none">■ Geschäftszahlen■ Aktuelle Kundenanforderungen	<ul style="list-style-type: none">■ Was haben wir bislang erreicht?■ Wie profitieren unsere Kunden von

<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele und Visionen ■ Notwendiges Organisationsdesign ■ Budgets und Ressourcen ■ Mittel- und langfristige Entscheidungen 	<p>unseren Produkten und Dienstleistungen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Welches Feedback bekommen wir? ■ Worauf können wir bauen? ■ Was müssen wir dringend verbessern?
Selbstreflexive Kommunikation	
Fokus Teamentwicklung	Kernfragen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kultur der Zusammenarbeit ■ Arbeitsklima ■ Beobachtungen und Eindrücke ■ Gemeinsamkeiten und Unterschiede ■ Spannungen und Konflikte ■ Grundsätzliche Entscheidungsprinzipien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Womit sind wir zufrieden? ■ Was macht uns stolz? ■ Was schätzen wir aneinander? ■ Was frustriert uns immer wieder? Was ist ärgerlich? ■ Woran liegt das? ■ Was sollten wir ändern, um nicht immer wieder vor denselben Problemen zu stehen?

Tab. 5–4 *Drei Ebenen der Teamkommunikation*

In vielen Fällen sind diese Formate auf das Tagesgeschäft konzentriert – und drohen damit, die Welt auf eine Serie von Sprints, Iterationen oder Inkrementen zusammenschrumpfen zu lassen. Obgleich das Daily Business im Zentrum der Kommunikation stehen muss, sollten Teams nicht übersehen, dass auch andere Dinge im Blick behalten werden müssen. Die tabellarische Übersicht zu den drei Ebenen der Teamkommunikation in [Tabelle 5-4](#) unterstreicht, dass wir mehr als operative Kommunikation brauchen, um das Potenzial unseres Teams gut zu entfalten. Und die folgende Geschichte zeigt, dass wir weder den Wechsel von der operativen zur strategischen Kommunikation unterschätzen dürfen noch die Fokussierung auf Selbstreflexion.

Der größte Feind der Kommunikation ist die Illusion, dass sie stattfindet

Vor ein paar Jahren war ich eingeladen, einen Workshop mit dem Topmanagement eines Unternehmens zu moderieren, das sich auf Interactive Entertainment spezialisiert hatte. Mein offizieller Auftrag war es, das neu formierte Managementteam zu stärken und weitere Entwicklungsmaßnahmen festzulegen.

Allerdings stellte sich bald heraus, dass in diesem Team viel weniger miteinander als aneinander vorbei geredet wurde. Selbst die einfachsten Dinge führten zu Missverständnissen, vermeintlich kurze Abstimmungen wuchsen sich zu langatmigen Debatten aus, Argumentationen drehten sich bald im Kreis und wurden dafür umso lautstarker wiederholt. Echte Kommunikation im Sinne der ursprünglichen Bedeutung des »etwas Gemeinschaftlich-Machens« schien kaum stattzufinden. So waren wir beispielsweise stundenlang mit der Klärung formeller Verantwortlichkeiten in der angedachten Matrixstruktur beschäftigt. Niemand wollte

auch nur eine Handbreit nachgeben und beharrte auf der strikten Einhaltung bestimmter Vereinbarungen.

Wenig überraschend, dass sich in dieser politischen Arena nicht nur die Köpfe, sondern auch die Gemüter erhitzten. Die Auseinandersetzung war von mehr und mehr Unterbrechungen geprägt, man fiel sich wechselseitig ins Wort, hörte wenig zu, war dafür umso rascher mit Entgegnungen zur Stelle. Meine Versuche, der Aufregung mittels professioneller Moderation beizukommen, scheiterten allesamt. Eine respektvolle Einhaltung der Redeordnung war so illusorisch wie das Insistieren auf aktivem Zuhören.

Wir konnten keinen Ausgang aus dieser Arena finden und verloren uns in sinnlosen Debatten über inhaltliche Details. Der Versuch, auf die Ebene der Selbstreflexion zu wechseln und den offensichtlichen Vertrauensmangel zu adressieren, fand nur kurz Gehör. Schließlich befürchtete man, damit bloß wertvolle Zeit zu vergeuden, wo man doch auf dem Weg zu richtungsweisenden Vereinbarungen war ...

5.3 Große Gruppen

Wenn Sie immer noch begierig darauf sind, Ihre Moderationsfähigkeiten unter Beweis zu stellen, habe ich noch eine besondere Herausforderung anzubieten: nämlich Großgruppenveranstaltungen. Was sind Großgruppenveranstaltungen? Und wozu brauchen wir sie?

Von Großgruppenevents spricht man üblicherweise ab einer Teilnehmerzahl von mehr als 20. Gruppen dieser Größe können wir definitiv nicht mehr mit einem teamorientierten Mindset steuern. Allein den Überblick zu behalten ist schwierig, weil große Gruppen gewöhnlich mit einer Fülle lokaler Interaktionen beschäftigt sind. Als Moderator haben Sie es dann weit mehr mit organisationaler als mit Teamdynamik zu tun – und bisweilen mit ungeahnten Kräften.

Weltbewegendes

Als Moderator von großen Gruppen fühlte ich mich schon öfters an Juli Zehs Roman *Adler und Engel* erinnert. In diesem Roman will der Erzähler nicht bloß eine große Gruppe steuern. Vielmehr träumt er davon, dass alle Menschen auf der ganzen Welt an einem bestimmten Tag zu einer bestimmten Stunde aus ihren Häusern treten und in dieselbe Richtung losrennen, bis die Erde sich unter all den Füßen neu zu drehen beginnt und die Weltbevölkerung wie der Bär auf dem Ball ins Weltall hinausfährt, um ein besseres Sonnensystem zu suchen [[Zeh 2003](#)].

Warum sollten wir uns überhaupt mit großen Gruppen beschäftigen, wenn wir auf die Führung selbstorganisierter Teams fokussieren? Wie ich bereits in den Einführungskapiteln dargelegt habe, dürfen wir selbstorganisierte Teams nicht als einsame Inseln betrachten. Stattdessen sind diese Inseln von einem Meer von Organisationsdynamik umgeben, das ihren Kontext bestimmt und damit in hohem

Maße beeinflusst, wie sich Selbstorganisation entfalten kann. Denken Sie etwa an eine Mission, die sich aufgrund neuer Kundenanforderungen grundsätzlich ändert, an die Notwendigkeit, die Rahmenbedingungen aufgrund neuer Abhängigkeiten zu überdenken, oder daran, was solche Veränderungen für den teaminternen Austausch bedeuten.

Naheliegenderweise lassen sich Großgruppen ebenso gut dafür einsetzen, den Kontext selbstorganisierter Teams zu klären. Wenn Sie sich auf die Verbesserung von Systemen statt Einzelpersonen konzentrieren wollen, brauchen Sie gute Moderationspraktiken jenseits der Teamebene. Die entsprechende Designkompetenz vorausgesetzt, helfen uns Großgruppenveranstaltungen in folgenden Punkten:

- Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen arbeiten auf einer breiteren organisatorischen Ebene zusammen – beispielsweise um strategische Themen zu klären, Produktinnovationen voranzutreiben oder maßgebliche Change-Initiativen zu gestalten.
- Eine große, aus ganz unterschiedlichen Teilnehmern bestehende Gruppe wird auf einen gemeinsamen Zweck fokussiert – etwa indem der unternehmerische Kurs zur Debatte gestellt wird (wohin soll die Reise gehen?), Produktentwicklung auf den Prüfstand kommt (was wollen wir wem liefern?) oder Erwartungen besser miteinander abgestimmt werden (wie arbeiten wir in Zukunft miteinander?).
- Die Arbeit am Gesamtsystem wird erleichtert, zum Beispiel durch intensive Fachdiskussionen, den Transfer von Expertise oder durch das Abhalten bereichs- und hierarchieübergreifender Retrospektiven.
- Kopf, Herz und Seele der Teilnehmenden werden gleichermaßen angesprochen, indem auf eine spannungsvolle Mischung von Leuten geachtet wird, zur Gruppe passende Interaktionsmethoden zum Einsatz kommen und auch der Humor eine Rolle spielen darf.
- Verbindliche Folgeschritte werden vereinbart, beispielsweise über einen gemeinsamen Aktionsplan oder ein Veränderungsboard, auf dem Entscheidungen und Verantwortlichkeiten für alle gut sichtbar festgehalten werden.

Großgruppenveranstaltung mit Kunden

Ein österreichischer Rechenzentrums-Spezialist nutzte das Großgruppenformat sogar, um die Zusammenarbeit mit seinem wichtigsten Kunden zu verbessern. Dementsprechend nahmen an dem zweitägigen Event nicht nur acht interne Experten, sondern auch 22 Vertreter der verschiedenen Rechenzentren teil, in denen eine neue Software eingesetzt werden sollte.

Bei der Veranstaltung ging es vor allem um drei Dinge: erstens die offene Begegnung aller Verantwortlichen auf Kunden- und Lieferantenseite; zweitens eine pointierte Zwischenbilanz des Rollouts; und drittens das Festlegen gezielter Verbesserungsmaßnahmen für die weiteren Standorte. Der direkte Kontakt zwischen den Leuten, die bislang nur vereinzelt und größtenteils virtuell kooperiert hatten, öffnete so manche Augen.

Neben dem persönlichen Kennenlernen ging es natürlich vor allem um eine ehrliche Bestandsaufnahme der Arbeitsergebnisse. Dafür wurden bewusst gemischte Forschungsgruppen mit Kunden- und Lieferantenvertretern eingesetzt. Trotz anfänglicher Skepsis war die Stimmung gut und das Engagement viel höher als erwartet – immerhin gab es im Vorfeld die Befürchtung, dass das bloß eine Verkaufsveranstaltung werden könnte. Befördert durch einen guten Mix unterschiedlicher Moderationselemente fasste man stattdessen mehr und mehr Vertrauen zueinander. Es wurde intensiv gearbeitet, aber auch viel gelacht. Nach einem genussreichen Business-Dinner und einer kleinen Nachtaktivität wurden am nächsten Tag konkrete Optimierungsmaßnahmen vereinbart – die, wie sich bei der Folgeveranstaltung eindrucksvoll zeigte, nicht nur viel versprochen, sondern messbare Verbesserungen auf den Weg gebracht haben.

»Den ganzen Elefanten erkunden« könnte das Motto für derartige Veranstaltungen lauten. Wie jedes andere Meeting braucht indes auch ein Großgruppenevent einen klaren Fokus und ein angemessenes Design.

Da Sie als Großgruppenmoderator eine Menge paralleler Aktionen zu steuern haben, braucht es eine umsichtige Vorbereitung. Nachdem die Rahmenbedingungen bei einem Treffen von vielen Leuten noch wichtiger sind als bei einem Teammeeting, startet die Vorbereitung oft mit logistischen Fragen. Wie soll der Ort aussehen? Welche Räume brauchen wir? Was ist an Infrastruktur notwendig? Wer arbeitet wo?

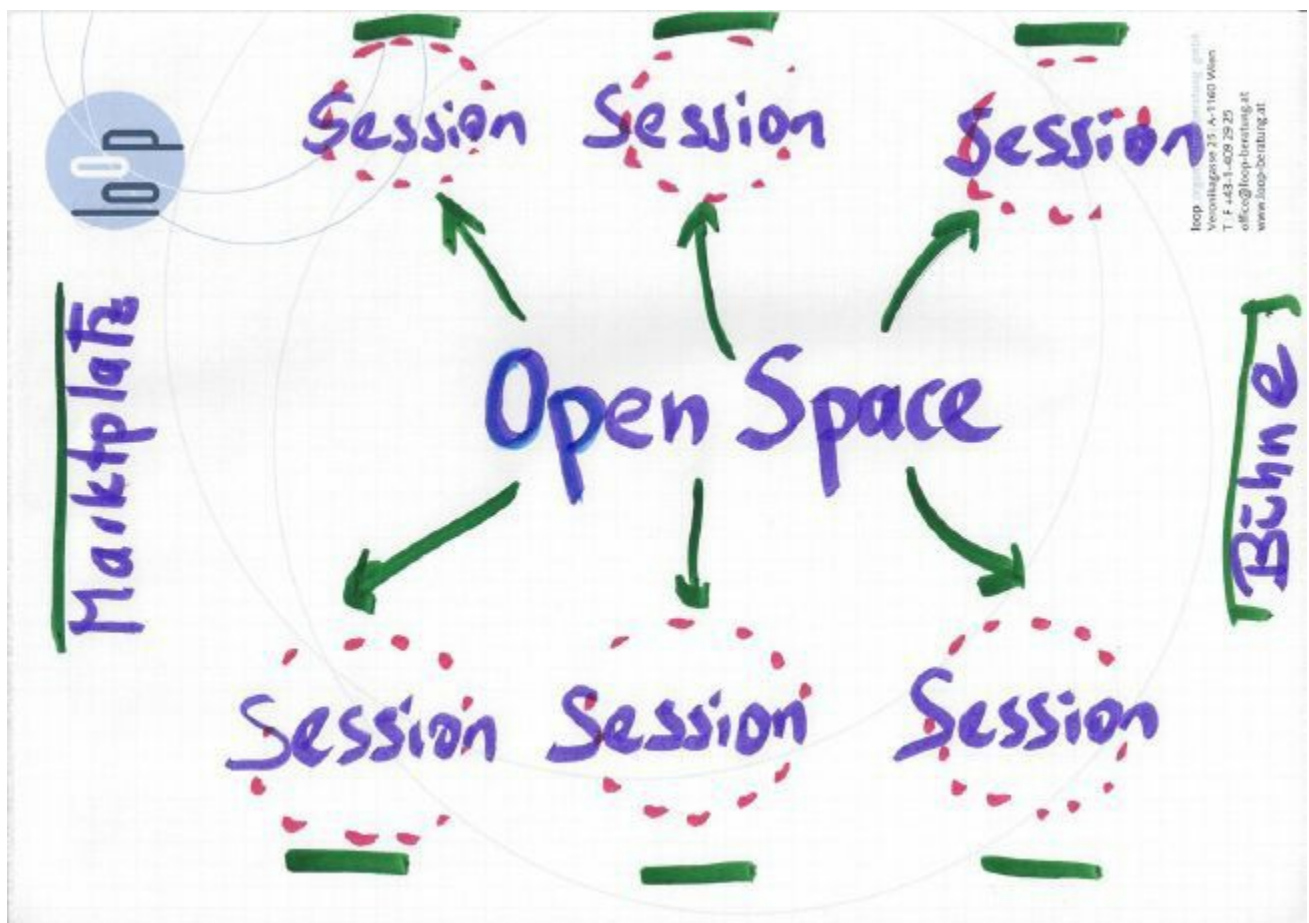


Abb. 5–3 Layoutskizze für die sogenannte Scrum Clinic

Schon die Aufteilung des Raumes spielt eine wichtige Rolle. [Abbildung 5–3](#) zeigt den Raumplan für die sogenannte Scrum Clinic, eine Großgruppenveranstaltung, die 2010 im Rahmen des Amsterdamer Scrum Gathering stattfand. Um das gesetzte Ziel zu erreichen, nämlich allen Teilnehmern der Veranstaltung Coaching-Expertise zu ausgewählten Fragen zur Verfügung zu stellen, kreierten wir eine besondere Form des Open Space. In diesem Raum wurden in drei Runden zu jeweils 50 Minuten ausgewählte Themen bearbeitet. In jedem Durchgang gab es zehn parallele Gruppen, d.h. insgesamt 30 Sessions, die jeweils von ein bis zwei zertifizierten Scrum-Coaches moderiert wurden. Da wir nicht genügend kleine Räume für alle geplanten Sessions hatten, fanden gleich sechs davon im großen Saal statt. [Abbildung 5–4](#) zeigt ausschnitthaft, wie die geplante Ordnung dann im echten Leben ausgesehen hat.



Abb. 5–4 *Wie die Scrum Clinic dann tatsächlich ausgesehen hat.*

Zu jeder Session wurde ein Plakat mit den wichtigsten Ergebnissen angefertigt und in einer Galerie im Pausenraum ausgestellt. Für die Gesamtmoderation der Veranstaltung zeichnete eine Gruppe erfahrener Coaches verantwortlich, der ich ebenfalls angehörte. Die Gruppe erledigte selbstorganisiert alle wesentlichen Vorbereitungsarbeiten und führte vor Ort durch die Veranstaltung: vom Kick-off in Form einiger kurzer Erklärungen auf der Bühne (siehe rechte Seite der [Abb. 5–3](#)) über die Vorstellung des sogenannten Marktplatzes (siehe linke Seite der [Abb. 5–3](#)), auf dem sich alle notwendigen Informationen zum Was, Wann und Wo befanden, bis hin zum plenaren Feedback zur Scrum Clinic sowie der anschließenden Auswertungsrunde im Moderatorenkreis.

Auch für diese Großgruppenveranstaltung galt: Sobald die Rahmenbedingungen geklärt sind, kann man sich auf einen zielsicheren Moderationsprozess konzentrieren:

- Wie muss der entsprechende Arbeitsfluss aussehen, der von der Eröffnung konsequent in Richtung guter Ergebnisse zu führt?
- Welche Informationen sind vorher zu kommunizieren?
- Wie lassen sich die Arbeitsplätze so einrichten, dass alle gut kooperieren können?
- Welche Methoden werden für die Informationssammlung und das Generieren gemeinsamer Erkenntnisse eingesetzt?
- Wann wird die große Gruppe in kleine Gruppen aufgeteilt und wann werden diese kleinen Gruppen wieder vernetzt?

Der Leitfaden für das Moderieren großer Gruppen, den Sie in [Abschnitt 9.10](#) finden, unterstützt Sie bei der Vorbereitung Ihrer eigenen Großgruppenveranstaltung.

5.4 Im Reich der Systeme

Von Großgruppenveranstaltungen können wir mehr darüber lernen, was Führung in einem selbstorganisierten Umfeld bedeutet. Für die Moderation solcher Veranstaltungen brauchen Sie alle in diesem Buch aufgeführten Kernkompetenzen:

- einen starken Fokus, um Ihr Event zu einer für alle Teilnehmenden wertvollen Veranstaltung zu machen;
- ein Moderationsdesign mit allen notwendigen Eckpfeilern, um einen zielorientierten Arbeitsfluss zu gewährleisten;
- gute Steuerungsfähigkeiten, um den Interaktionsprozess ergebnisorientiert zu leiten;
- die Fähigkeit, Ihren Plan regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, mit dem realen Geschehen abzugleichen und gegebenenfalls zu verändern.

Eine der größten Herausforderungen für die Moderation großer Gruppen besteht darin, eine Vielzahl von lokalen Selbstorganisationsprozessen konstruktiv miteinander zu verbinden. Bei den meisten Events finden nämlich viele solcher Prozesse parallel statt, zumeist in sogenannten Tischgruppen, in denen zwischen fünf und acht Teilnehmer miteinander arbeiten. Diese bewusst – etwa über eine festgelegte Tischordnung – zusammengesetzten, im Laufe des Events aber immer wieder neu durchmischten Kleingruppen bilden gleichsam die Zelle der Selbstorganisation. Ich bin immer wieder fasziniert, wie rasch solche Gruppen in einen produktiven Arbeitsprozess kommen – was durch eine passende Mischung von Leuten mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, Fachexpertisen oder Hierarchieebenen hinweg kultiviert werden kann.

Wie erwähnt muss für eine zielorientierte Verbindung dieser Zellen gesorgt werden, um zu einer höheren Systemordnung zu kommen. Wie kommen wir von den Ideen einzelner Kleingruppen zu gesamtorganisatorischen Entscheidungen? Diese

Gretchenfrage lässt sich in Großgruppenveranstaltungen über den Einsatz spezieller Vernetzungstechniken beantworten – etwa durch den Einsatz von Gruppensprechern, die die wichtigsten Ergebnisse kurz und bündig präsentieren, durch das Abhalten transparenter Q & A-Sessions oder durch einen sogenannten Fishbowl, einen kleineren Kreis von Delegierten aus den einzelnen Tischgruppen, die vom größeren Kreis aller Nicht-Delegierten umringt gemeinsam die Zwischenergebnisse weiter diskutieren.

Abschließend will ich noch kurz auf eine weitere Dimension der Selbstorganisation eingehen, die für Großgruppenveranstaltungen wichtig ist: das Moderationsteam. Um die Komplexität derartiger Events gut managen zu können, bedarf es nämlich mehrerer Leute, die sich selbst effektiv organisieren. Von der Klärung des Auftrags bis zur gezielten Nachbearbeitung der jeweiligen Veranstaltung braucht es Spezialisten, die idealerweise auch unterschiedliche Expertisen und Persönlichkeiten einbringen. Auf diese Weise wird auch das Moderationsteam ebenfalls zu einem Laboratorium der Selbstorganisation – und zugleich zu einem Resonanzboden für viele Prozesse, die in großen Gruppen eine Rolle spielen.



Abb. 5–5 Großgruppenevent im Freien

Das ganze System auf einer Wiese

»Das ganze System in einem Raum« lautet eine der Leitlinien von Großgruppenveranstaltungen. Das folgende Beispiel eines österreichischen Softwareentwicklers zeigt, dass sich ein System auch im Freien versammeln lässt – was das Moderationsteam vor entsprechend außerordentliche Herausforderungen stellt.

Alle 50 Mitarbeiter einer Wiener Softwareschmiede wurden zu einem außergewöhnlichen Teambuilding eingeladen: ein Tag auf einer großen Wiese, die

mit unterschiedlichen Aktivitäten bespielt werden sollte. Entsprechend der Teilnehmeranzahl setzten wir ein Moderationsteam mit vier Trainern ein, von denen jeder eine Teilgruppe durch verschiedene Übungen begleiten sollte. Sie können sich wahrscheinlich vorstellen, dass dies einige logistische Herausforderungen mit sich brachte (Material, Ort, Schlechtwetteralternative etc.) und auch die Koordination während der Veranstaltung schwierig gestaltete. Wie können wir einigermaßen synchron vorgehen, wenn wir mehrere Hundert Meter voneinander in Aktion treten? Wann gilt es die Teilgruppen miteinander zu vernetzen? Was sollte jedenfalls gemeinsam passieren? Wie sorgen wir dafür, dass auch die Reflexion nicht zu kurz kommt? Und wie halten wir Kontakt mit unserem Auftraggeber?

Es spricht für die Qualität des Moderationsteams, dass wir konstruktive Antworten auf diese Fragen fanden. Dazu kam das Glück, dass wir neben guten Wetterbedingungen auch eine Gruppe vorfanden, die gewissermaßen zu allen Schandtaten bereit war – und sich ebenso unternehmungslustig wie reflexionsbereit zeigte.

Wenn wir einmal entschieden haben, ob eher eine traditionelle Konferenz, ein bewegungsfreudiger Outdoorevent oder eine Mischung angemessen ist, steht uns heutzutage eine Vielzahl an Moderationsmethoden für große Gruppen zur Verfügung:

- klassische, auf zwei bis drei Tage angelegte Formate wie *Real Time Strategic Change* oder die *Zukunftskonferenz*, die einen klaren Ablauf vorgeben;
- kürzere, flexibel einsetzbare Methoden wie das *World Café* oder den bereits erwähnten *Open Space* (Leitfäden dazu bietet [Kapitel 9](#));
- einzelne Techniken, die flexibel eingesetzt und skaliert werden können.

In Bezug auf Letzteres wäre zum Beispiel das zu Beginn dieses Kapitels vorgestellte wertschätzende Erkunden zu nennen, das sich für acht, aber eben auch für 100 Leute eignet. In letzterem Fall müssen Sie natürlich mehr Struktur einsetzen – indem Sie etwa die Erkundung mit Tischgruppen von sechs bis acht Teilnehmern starten, dort alle Basisinterventionen setzen (Partnerinterview, Visualisierung von Stichworten, Präsentation für die anderen an den Tischen) und danach über Gruppensprecher die wichtigsten Zwischenergebnisse (Personen, Gemeinsamkeiten, Unterschiede) vorstellen lassen. Meiner Erfahrung nach lässt sich das sogenannte *Lean Coffee* ebenfalls sehr gut für große Gruppen verwenden: entweder indem man parallele Kleingruppen- und dann wieder Vernetzungssessions abhält oder – falls die Gruppe nicht zu groß ist – mittels eines Fishbowls, dessen Besetzung bei jedem neuen Thema wechselt. Praxistipps zum *Lean Coffee* finden Sie ebenfalls in [Kapitel 9](#).

Fishbowl

Ein Fishbowl ist ein Strukturelement, das für alle Großgruppen geeignet ist. Dabei werden im Zentrum des Raumes drei bis sieben Stühle aufgestellt, um zu einer Diskussion in einem kleineren Kreis einzuladen. Das hat einige Vorteile:

- Es wird ein sinnvolles Delegiertenprinzip eingesetzt.
- Die Auseinandersetzung lässt sich konzentrieren.
- Alle sind beteiligt, ohne dass jeder ständig mitmischen muss.
- Dem gesamten Team wird ein guter Dienst erwiesen.
- Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse sind kürzer.

Bei der Moderation sollten Sie Folgendes beachten:

- Setzen Sie einen klaren Fokus für die Diskussion: Was genau soll bearbeitet werden? Wofür genau wird eine Lösung gesucht? Schreiben Sie diesen Fokus eventuell auf ein DIN-A4-Blatt und legen Sie dieses in die Mitte des Fishbowls.
- Definieren Sie einen leeren Stuhl, um die Diskussion nicht nur transparent, sondern auch offenzuhalten. Erklären Sie, dass dieser Stuhl jederzeit für kurze Statements aus dem Außenkreis genutzt werden kann.
- Legen Sie eine Timebox fest – und vergessen Sie nicht, nach dem Ende des Fishbowls noch einmal allen die Möglichkeit zu einem Review zu geben.

Für eine konstruktive Vernetzung hat sich der Einsatz sogenannter Querschnittsgruppen (*cross-cutting groups*) bewährt. Jede dieser Gruppen besteht aus zumindest einem Teilnehmer der Kleingruppen, die davor an einem oder mehreren Themen gearbeitet haben. Wie [Abbildung 5–6](#) zeigt, mischen sich die ehemaligen Kleingruppen quer durch, sodass kleine Mischgruppen entstehen, die sich dann galerieartig von einem Kleingruppenergebnis zum nächsten bewegen – im vorliegenden Fall im 5-Minuten-Takt. Da in jeder dieser Mischgruppen wenigstens eine Person vertreten ist, die das Ergebnis mit ausgearbeitet hat, ist für eine gute Alternative zu oft langatmigen Plenumspräsentationen gesorgt. Gutes Zeitmanagement und entsprechende Disziplin vorausgesetzt fördern solche Mischgruppen einen lebhaften Austausch. Der direkte Kontakt, das Wandern und das Stehen vor den einzelnen Kunstwerken halten die Energie hoch.

Schließlich können Sie das aus dem *Open Space* bekannte Gesetz der zwei Füße variabel in großen Gruppen einsetzen. Das Gesetz ist hilfreich, wann immer es um Entscheidungen geht – sei es nun inhaltlicher Natur (welches Thema spricht mich am meisten an?), sozialer Natur (mit welchen Leuten bin ich bislang noch wenig ins Gespräch gekommen?) oder eine Sache des Feedbacks (wie schätzen Sie den Wert von xyz auf einer Skala von 1–10 ein?).

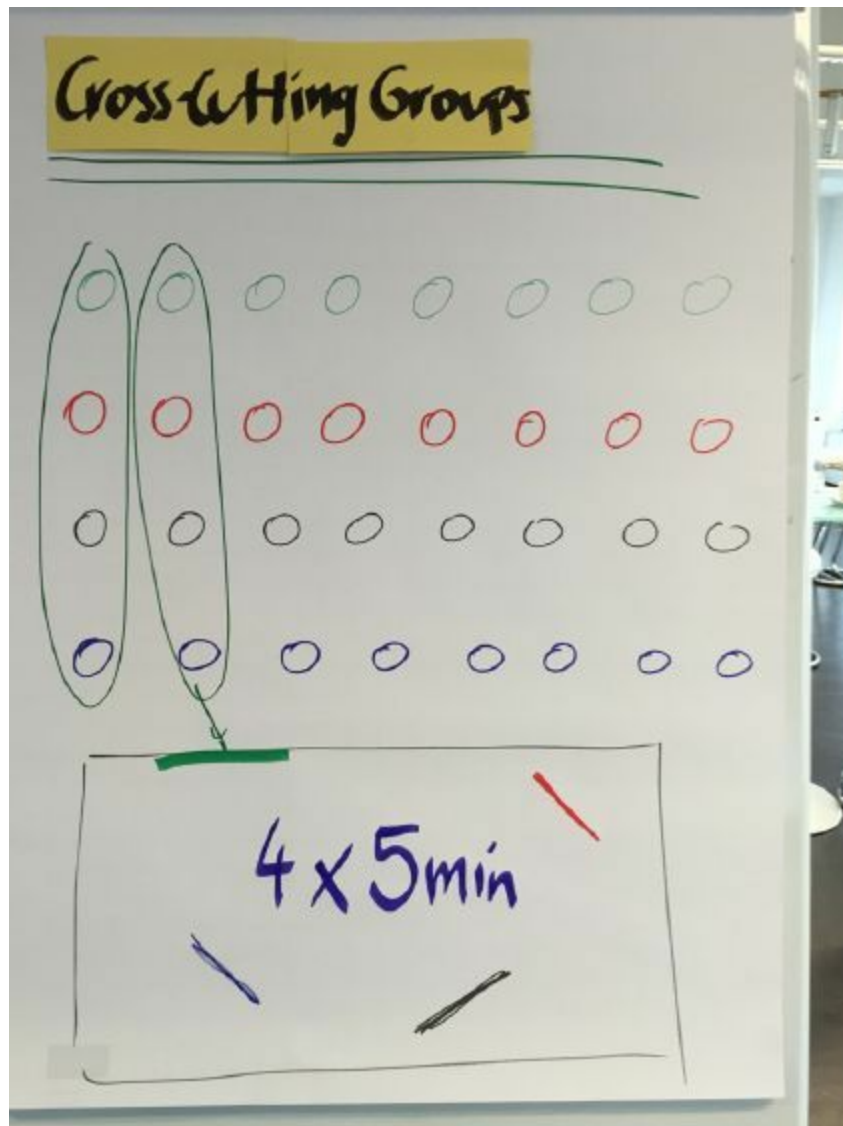


Abb. 5–6 Wie Sie Querschnittsgruppen bilden können.

All diese Methoden fördern den offenen Austausch über Unterschiede. Unterschiedliche Perspektiven können erklärt, Differenzen geklärt und das Vertrauen über Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg gestärkt werden.

Die Erfahrung von Großgruppenevents zeigt, dass sich durch eine professionelle Bündelung der vorhandenen Kräfte weit bessere Entscheidungen erzielen lassen als in den oft schwerfälligen Strukturen des Arbeitsalltags. Und es macht den daran Beteiligten wesentlich mehr Spaß. Ein guter Trade-off, wie ich meine, um über die einzelnen Teams hinaus das Potenzial der Selbstorganisation auszubauen.

Zusammenfassung

Moderieren stellt die dritte Kernkompetenz dar, um selbstorganisierte Teams erfolgreich zu führen. Nachdem wir uns auf den Kundennutzen fokussiert und unser Arbeitssystem wertorientiert gestaltet haben, gilt es, dieses System professionell zu betreiben. Dafür ist, wie ich in diesem Kapitel ausführe, die Moderation von drei Kommunikationsformen angesagt:

- Einzelgespräche, die gewissermaßen das Basiselement agiler Interaktion darstellen.
- Gruppengespräche, wie sie für das alltägliche Besprechungsmanagement, für die Abstimmung mit anderen Organisationseinheiten oder für besondere Teamentwicklungsmaßnahmen wichtig sind.
- Großgruppenveranstaltungen, bei denen es über die Grenzen einzelner Teams hinaus um größere Entwicklungszusammenhänge geht.

Neben einem soliden Überblick stellt auch dieses Kapitel zahlreiche Methoden vor: etwa das wertschätzende Erkunden, das bescheidene Befragen oder das Klärungsgespräch für zielorientierte Dialoge; Tipps für Standups, Product Reviews, Retrospektiven oder Teambuilding; schließlich maßgeschneiderte Moderationsprogramme sowie klar strukturierte Formate wie World Café, Open Space oder Lean Coffee für große Gruppen.

6 Führungskompetenz: Verändern

»The Times They Are a-Changin'«, intoniert Bob Dylan bereits 1964, um vom Verschwinden der alten Ordnung zu singen und von der Notwendigkeit, die Augen offen zu halten. Tatsächlich haben wir in den letzten 50 Jahren enorme Veränderungen erlebt. Gleichzeitig haben wir festgestellt, dass die Fähigkeit, mit den sich wandelnden Zeiten zu gehen, zu einer Kernkompetenz geworden ist: sowohl für die Lebensführung im Allgemeinen als auch für die Führung von Unternehmen im Besonderen.

Veränderung ist eben auch nicht mehr das, was sie einmal war: Heutzutage bildet sie weder den Ausnahmefall, noch duldet sie endlos Aufschub. Stattdessen gehört professionelles Change Management längst zum Standardprogramm moderner Unternehmen. Was bedeutet das nun für das Führen selbstorganisierter Teams? Welchen Änderungen sehen sich die Teams ausgesetzt? Und wie können diese bewältigt werden? Wir erinnern uns: Selbstorganisierte Systeme zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, sich kontinuierlich an die jeweiligen Umweltbedingungen anzupassen. Dabei bauen sie auf kurzschleifiges Feedback auf, um die jeweiligen Anforderungen möglichst frühzeitig wahrzunehmen und sich gut darauf einzustellen. Führung findet in allen lokalen Interaktionen statt, aus denen nach und nach eine höhere Ordnung entsteht. Mit diesen Merkmalen im Hinterkopf, können wir uns auf drei Veränderungsebenen gefasst machen:

1. **Persönliche Veränderungen**, die gleichermaßen durch unerwartete Ereignisse wie durch den Willen motiviert sein können, sich selbst weiterzuentwickeln. Existenzängste sind ebenso gängige Treiber des individuellen Wandels wie die Lust, etwas Neues auszuprobieren.
2. **Veränderungen auf Teamebene**, die durch die verschiedensten Dinge in Gang gesetzt werden können: durch neue Zielsetzungen, durch den Austausch einzelner Mitglieder, durch neue Arbeitsmethoden, durch negatives Feedback von Kundenseite oder durch eine innovativere Produktentwicklung.
3. **Veränderungen der Gesamtorganisation**, die etwa durch gewandelte Kundenbedürfnisse, aggressive Mitbewerber, verschärfte Regulatorien oder die Entdeckung neuer Geschäftsmöglichkeiten notwendig werden. Solche Veränderungen bringen oft neue Rahmenbedingungen für selbstorganisierte Teams mit sich.

Mit dem C/D/E-Modell können wir zwischen der Veränderung des Containers (also auf der Organisationsebene) und Veränderungen im Container (also auf Team- oder

persönlicher Ebene) unterscheiden. Während ein veränderter Container oft ein neues Spielfeld mit sich bringt oder sogar das Spiel selbst ändert, wirkt sich der Wandel im Container auf sämtliche Kommunikations- und Entscheidungswege aus. Welche Formen der Führung braucht es, um die jeweiligen Änderungen gut zu managen? Im Folgenden möchte ich diese Frage für jede der genannten Veränderungsebenen gesondert beantworten und am Ende einige Schlussfolgerungen zur Führungskompetenz des Veränderns wagen.

6.1 Persönliche Veränderungen

Lassen Sie mich die nächste Forschungsetappe mit der Basiseinheit der Veränderung beginnen: nämlich mit uns selbst. Die eigene *Changeability* scheint ein im wahrsten Sinne des Wortes naheliegender Startpunkt zu sein. Diesbezüglich können wir gleich mit guten Nachrichten loslegen: Selbst wenn wir große, systemische Veränderungen im Visier haben, können wir klein anfangen. Steven Spear rät uns, auf komplizierte Aktionspläne zu verzichten, wenn wir rasch einen guten Unterschied machen wollen [[Spear 2009](#)]. Stattdessen empfiehlt er unter anderem:

- Auf ein Problem zu fokussieren, dessen Lösung im eigenen Einflussbereich liegt.
- Mit einem Experiment in kleinem Rahmen zu starten.
- Nicht zu viel nachzudenken, dafür umso mehr auszuprobieren.
- Sicherzustellen, dass man brauchbares Feedback auf das Experiment bekommt.
- Das erhaltene Feedback gut auszuwerten.
- Anhand der Auswertung zu entscheiden, ob man das Experiment fortsetzen oder stoppen und eventuell etwas Neues ausprobieren will.
- Veränderungsexperimente nicht erst dann zu starten, wenn man genügend Zeit dafür hat – denn das wird nie der Fall sein.

Wenn Ihnen das zu abstrakt erscheint, um einschlägige Veränderungserfahrungen zu sammeln, könnten Sie einfach mal Ihre Körperhaltung ändern. Ich selbst war oft genug erstaunt, wie stark sich eine leibhaftige Anpassung des Verhaltens auswirken kann: aufzustehen, wenn man sitzt; näher zu treten, wenn man sich zu distanziert fühlt; einen Schritt zurück zu gehen, wenn man das Gefühl hat, irgendwo stecken geblieben zu sein; ein Fenster oder eine Tür zu öffnen; eine Biopause einzulegen.

Veränderte Perspektiven

Bei einem Workshop mit einer cross-funktionalen Gruppe von IT- und Business-Leuten ging es unter anderem um deren Meetingstrukturen. Während wir mit viel Energie in die Diskussion starteten, kamen wir immer mehr ins Stocken, je tiefer wir ins Thema eintauchten. Man sah förmlich, wie die Köpfe zu rauchen begannen: Welche Besprechungen brauchen wir denn wirklich? Wer sollte jeweils daran teilnehmen? Wie stellen wir sicher, dass alle einen konkreten Nutzen aus den Meetings ziehen? Und wie kommen wir zu einer Entscheidung, wenn die einen

beispielsweise sagen, dass das tägliche Standup-Meeting überflüssig sei, während die anderen das Gegenteil behaupten?

Als Moderator war ich unsicher, was wir als Nächstes tun sollten. Nachdem ich allmählich meine eigene Anspannung wahrnahm und mich mit einem kurzen Blick in die Gruppe davon überzeugte, dass ich nicht der Einzige war, entschied ich mich zu einer Unterbrechung des Arbeitsprozesses. »Ich habe den Eindruck, dass wir derzeit auf keinen grünen Zweig kommen«, erklärte ich. »Deswegen möchte ich vorschlagen, diese Situation mit einem einfachen ersten Schritt zu verändern.« Von neugierigen Blicke ermutigt, stand ich auf und lud die Gruppe dazu ein, dasselbe zu tun. Diese kleine Haltungsänderung war von einigem Ächzen begleitet – als wären die Muskeln richtiggehend eingerostet.

»Seid ihr für ein kleines Experiment bereit, um unsere Perspektive zu verändern?«, fragte ich. Einige nickten, andere runzelten die Stirn. Dennoch überlegte ich nicht lange, bevor ich zu ein paar einfachen Dehnungsübungen und einem möglichst kraftvollen Ausschütteln der Gliedmaßen animierte. Erwartungsgemäß wurde das von weiterem Stöhnen und ein paar Lachern begleitet. Schließlich bat ich die Teilnehmer, hinter ihre Stühle zu treten und ihre derzeitigen Eindrücke zu prüfen.

Rasch schrieb ich ein paar Leitfragen auf ein Flipchart:

- Was haben wir meiner Ansicht nach bislang erreicht?
- Wo sind wir offenkundig stecken geblieben?
- Und wie könnte ein nächster Schritt aussehen, der uns wieder auf einen guten Weg bringt?

Nachdem ich ihnen einige Zeit zum Nachdenken gegeben hatte, lud ich sie dazu ein, sich mit einem oder zwei Kollegen ihrer Wahl einen guten Platz zu suchen, um sich zehn Minuten lang über die derzeitige Situation zu unterhalten. Im Anschluss bat ich alle wieder in die Runde, um von jeder Gruppe einen konkreten Rat fürs Weitermachen einzuholen, den ich auf einem Flipchart festhielt. Erfreulicherweise waren diese Vorschläge ziemlich konsistent, sodass am Ende auch der nächste Arbeitsschritt klar war.

Was kann man aus dem beschriebenen Experiment lernen? Selbstverständlich waren nicht schlagartig alle Probleme gelöst, mit denen die Gruppe zu kämpfen hatte. Trotzdem bin ich davon überzeugt, dass schon die kurze Bewegungseinheit geholfen hat, mit einigen Muskelverspannungen auch ein paar Denkblockaden zu lockern. Mit neuen Energien führte die Gruppe eines der spektakulärsten Manöver der Selbstorganisation durch: Sie zog sich münchhausenartig selbst aus dem Sumpf.

Im Nachhinein fühlte ich mich an eine der Grundlagen der Veränderungsdynamik erinnert: Mit dem ersten Schritt, den du machst, schaffst du einen Unterschied zur bisherigen Situation. Manchmal ist es tatsächlich so einfach: Es braucht nur ein wenig Bewegung, um die eigene Perspektive zu verändern. Andere Male ändert eine solche Bewegung sogar das Interaktionsmuster des Teams. Wie agile Praktiken zeigen, kann es einen großen Unterschied machen, ob wir nun stehen oder sitzen, irgendwie im

Raum verstreut oder einander so zugewandt sind, dass jeder jeden sehen kann, ob wir direkt miteinander sprechen und einander aufmerksam zuhören.

Wenn es uns um ein sorgsames Arbeiten im richtigen Tempo geht, schadet es nicht, die eigene Anspannung zu erkennen. In solchen Momenten ist es dann relativ leicht, das eigene Veränderungsbedürfnis zu spüren: sich entspannen, tief durchatmen, die Gliedmaßen ausschütteln, sich bewusst zurücklehnen. Das alles folgt keinen großen Wellness-Strategien, sorgt jedoch rasch für spürbare Verbesserung.

Selbstverständlich sind solche Körpereinsätze bei Weitem nicht ausreichend, um all die Veränderungsanforderungen zu bewältigen, die heutzutage an den Einzelnen gestellt werden. Leider tendieren wir diesbezüglich dazu, uns zu sehr auf das zu konzentrieren, was wir verändern können, und zu vernachlässigen, was wir eigentlich verändern sollten. Um zu überprüfen, ob wir die richtigen Dinge im Visier haben, können wir das Format der persönlichen Retrospektive nutzen.

Auch dabei geht es primär um eine angemessene Wahrnehmung der Situation, in der man sich gerade befindet. Jetzt wird die Aufmerksamkeit jedoch nicht auf entspannende Bewegungen beschränkt. Vielmehr kommt das gesamte Spektrum des eigenen Empfindens, Denkens und Verhaltens auf den Radar. Fragen wie »Womit bin ich derzeit eigentlich zufrieden?«, »Was ist mir zuletzt gut gelungen?« oder »Womit habe ich schlechte Erfahrungen gemacht?« bringen bereits einiges auf den Schirm.

Apropos Radar und Schirm: Es zählt sich aus, sich die gesammelten Antworten zu seiner persönlichen Retrospektive tatsächlich vor Augen zu führen. Ich selbst habe mir angewöhnt, jede Antwort stichwortartig auf einem kleinen Postit festzuhalten. Das lässt mich in einen guten Reflexionsfluss kommen und gibt mir zugleich die Gelegenheit, am Ende ein Gesamtbild zu sehen, das ich entsprechend clustern und gewichten kann. [Abbildung 6–1](#) zeigt exemplarisch, wie das Ergebnis einer solchen Retrospektive aussehen kann: Rote Post-its (rechts) stehen für negativ empfundene Dinge, grüne (links) für positive, auf Blau sind Überschriften (Kopfzeile) zu den einzelnen Clustern, auf Gelb (Fußzeile) schließlich einige Action Points festgehalten.



Abb. 6–1 Eine persönliche Retrospektive

Es empfiehlt sich auch für die persönliche Retrospektive, einen guten Rahmen abzusichern: ausreichend Zeit, einen geeigneten Ort, eine fixe Kadenz und eine gewisse methodische Abwechslung, um keinen Reflexionstrott aufkommen zu lassen. In [Abschnitt 10.1](#) finden Sie eine Liste, aus der Sie unterschiedliche Leitfragen auswählen können.

Eine Sonderform der Retrospektive stellt für mich der sogenannte »Energie-Check« dar. Bei diesem Check nehmen Sie jedoch keine Rundumschau vor, sondern konzentrieren sich auf Ihren persönlichen Kräftehaushalt. Was nährt Sie derzeit? Was gibt Ihnen Energie? Womit laden Sie Ihre Batterien wieder auf? Beziehungsweise: Was belastet Sie? Was nimmt Ihnen Energie? Was erleben Sie als besonders kraftraubend? Wie der Leitfaden in [Abschnitt 10.2](#) genauer ausführt, erleichtert es auch diesen Check, wenn Sie Ihre wichtigsten Antworten stichwortartig festhalten – und dies vielleicht sogar, wie [Abbildung 6–2](#) nahelegt, auf verschiedenfarbigen Karten tun, um noch stärkere Kontraste herauszuarbeiten (beispielsweise nach einem simplen Ampelsystem: grün für Energielieferanten, rot für Energieräuber, orange für ambivalente Dinge). Im Anschluss an einen solchen Visualisierungsprozess haben Sie dann alle Ergebnisse Ihres Brainwriting vor Augen. Verdichten Sie diese Ergebnisse, bis ein schlüssiges Energiebild entsteht – und nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um dieses Bild zu analysieren. Was fällt Ihnen auf? Welches Muster können Sie erkennen?

Wie steht es um die Balance von Energiebringern und -fressern? Und was wollen Sie tun, um diese Balance zu verbessern?

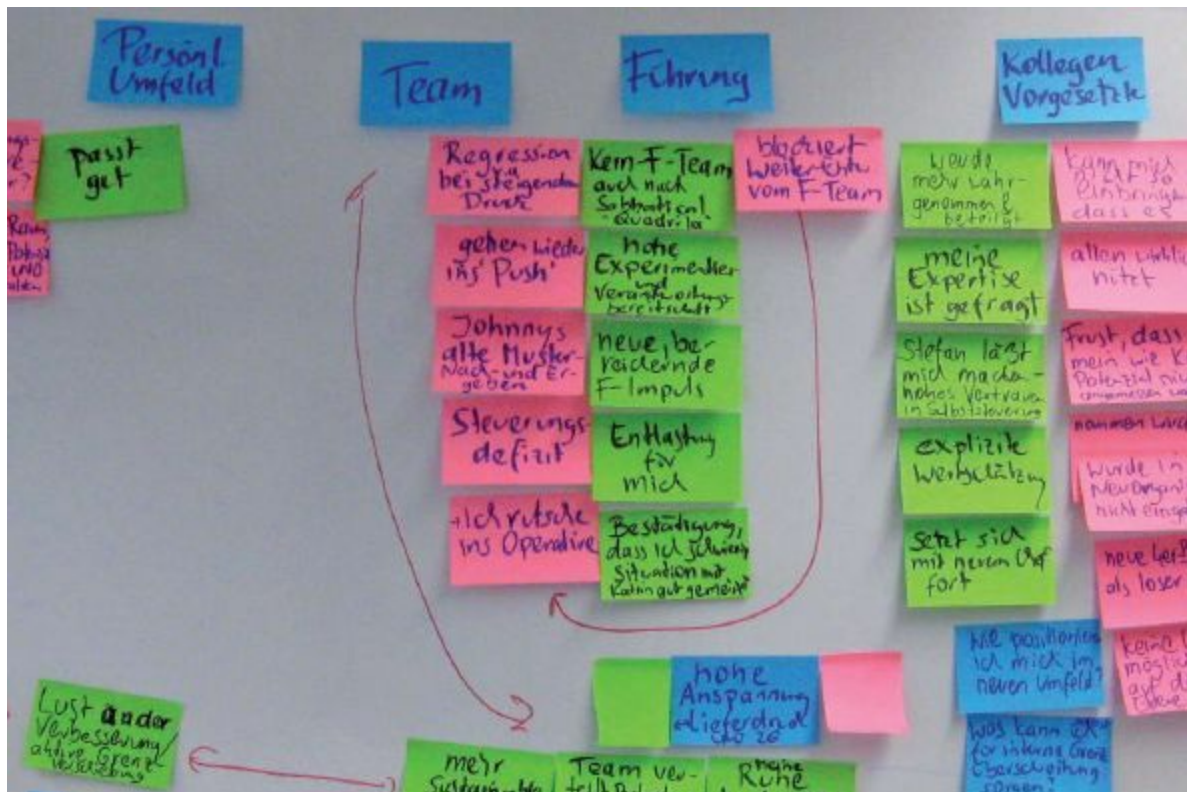


Abb. 6-2 Energie-Check

Falls Sie indes nicht immer nur zurückschauen wollen, finden Sie vielleicht Gefallen an den Übungsvorschlägen von Charles Handy [Handy 2002]. In allen Übungen geht es nämlich darum, einen Blick in die Zukunft zu wagen: Sei es nun, indem Sie Ihre Lebenslinie als Fieberkurve zeichnen, Ihre eigene Grabrede verfassen oder die Perspektive eines Freundes übernehmen, der frei von der Leber weg über Ihre besonderen Stärken spricht (siehe [Abschnitt 10.3](#)). Aus zahlreichen Einsätzen weiß ich, dass sich diese zukunftsorientierten Übungen gut dazu eignen, neue Blickpunkte zu eröffnen und wichtige Akzente für anstehende Veränderungen zu setzen.

Einen pragmatischeren Blick in die Zukunft gewährt Ihnen die »Schluss mit ...!«-Übung, die Sie in [Abschnitt 10.4](#) finden. Im Unterschied zu den langfristigen Perspektiven einer Lebenslinie geht es bei dieser Übung um kurzfristige Vorhaben. Womit würden Sie gerne aufhören? Was wollen Sie endlich sein lassen? Und welche Veränderungen würde das wohl auslösen?

6.2 Veränderungen auf Teamebene

Die Haltungsänderungen, Retrospektiven oder Lösungsexperimente bieten einfache Möglichkeiten, sich selbst in Bewegung zu setzen. Falls Sie jedoch nicht genau wissen, worauf Sie Ihre Veränderungsenergien fokussieren wollen, kann ich Ihnen nur ein Rezept empfehlen: Holen Sie sich Feedback ein!

Wozu Feedback? Akio Toyoda bietet uns eine klare Antwort auf diese Frage:

»Wenn wir unseren Leuten nicht akkurates Feedback zu ihrem tatsächlichen Verhalten geben, kommen diese nicht weiter und wir respektieren sie auch nicht« [[Liker & Convis 2011](#), S. IV]. In diesem Sinne ist die Frage nach Feedback immer eine Frage nach Hilfe. Es versteht sich von selbst, dass ich das als Zeichen von Verantwortung sehe und nicht als Symptom von Schwäche. Und es sollte klar sein, dass wir damit unseren Veränderungsfokus von der individuellen auf die interpersonelle Ebene verschieben.

Meiner Meinung nach ist die Bereitschaft, um Hilfe zu fragen, essenziell für jedes selbstorganisierte Team. Wie zahlreiche Studien zum Teamsport zeigen, ist die Performance eines Teams direkt mit dem Ausmaß an wechselseitiger Unterstützung verbunden. Anders formuliert: Je mehr die Teammitglieder einander unterstützen, umso besser ist die Gesamtleistung.

Aber was bedeutet es eigentlich, einander zu helfen? Bei genauerer Betrachtung entpuppt sich das Helfen als chamäleonartiges Phänomen. Es kann ebenso im Kleide der Assistenz auftreten wie in Gestalt eines Anwalts oder eines Lehrers. Wirklich hilfreich zu sein, ist oft gar nicht so einfach. Selbst die bestgemeinte Unterstützung macht zuweilen überhaupt nichts leichter – oder schlägt sogar in ihr Gegenteil um. Daher der schöne Kalauer: »Bitte nicht helfen. Es ist schon schwer genug!«

Manchmal können wir Leute mit unserer Art zu helfen regelrecht auf die Palme bringen. Andere Male heißt man unseren Rat zwar freundlich willkommen, ignoriert ihn in der Folge aber völlig. Und dann gibt es ja auch noch diese Momente der Frustration, weil unser vermeintlich brillantes Feedback kaum beachtet wird, während eine trivial erscheinende Intervention für Furore sorgt. Das unterstreicht, dass es sich beim Helfen um ein komplexes Phänomen handelt. Seinem Wesen nach ist es immer ein vielschichtiger sozialer Prozess, der in vertrauensvollen Beziehungen wurzelt – und nicht zuletzt, wie die folgende Anekdote belegt, davon abhängt, dass wir die angebotene Hilfe richtig verstehen [[Kaltenecker & Myllerup 2011](#)].

Partnervermittlung

Seamus fiebert seinem ersten Rendezvous entgegen. Um sich dabei nicht zu blamieren, fragt er seinen älteren Bruder um Rat: »Gib mir doch ein paar Tipps, worüber man mit Frauen redet!«

»Das ist ganz einfach«, erklärt ihm der Bruder. »Irische Mädchen reden gerne über drei Dinge: Essen, Familie und Philosophie. Wenn du ein Mädchen nach Ihrem Lieblingsgericht fragst, bedeutet das, dass du dich für sie interessierst. Wenn du nach ihrer Familie fragst, weiß sie, dass deine Absichten ehrenwert sind. Und wenn du mit ihr philosophierst, zeigst du, dass du ihren Verstand zu schätzen weißt.«

»Vielen Dank für die Tipps«, antwortet Seamus begeistert, »das hört sich wirklich einfach an: Essen, Familie und Philosophie. Das krieg ich hin.«

Am Abend des Treffens mit der jungen Dame platzt Seamus heraus: »Isst du gerne Kohl?« »Eigentlich nicht«, antwortet sein Gegenüber verwirrt. »Hast du einen Bruder?«, setzt Seamus fort. »Nein.« »Aber wenn du einen Bruder hättest, würde er wohl gerne Kohl essen?« [[Cathcart & Klein 2010](#), S. 223].

Bleiben zumindest zwei Unklarheiten: Wen genau sollen wir um Feedback fragen? Und wie stellen wir sicher, dass uns das Feedback wirklich bei unseren Veränderungsbemühungen hilft? Es gibt natürlich einige Standardwerkzeuge wie 360-Grad-Feedback, Performance Appraisal, Mitarbeiterbefragungen oder Führungs-Assessments, über die Rückmeldungen eingeholt werden. Doch der Einsatz dieser Werkzeuge ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden, dem häufig ein überschaubarer Nutzen gegenübersteht: Die Rückmeldungen bleiben formell, Assessments ergeben bloß gewisse Tendenzen, Scorecards werden ziemlich allgemein ausgewertet, große Umfragen liefern nur anonyme Hinweise. Auf diese Weise führt Feedback aber weder zu persönlichen noch zu systemischen Verbesserungen.

Eine hemdsärmelige Alternative bietet der sogenannte Partnertest. Wie Robert Kegan und Lisa Laskow Lahey in ihrem Buch *Immunity to Change* ausführen, ist dieser Test von drei einfachen Fragen getragen [[Kegan & Laskow Lahey 2009](#)]:

- Was denkst du, ist der wichtigste Bereich, in dem ich mich verbessern sollte?
- Was ist das eine große Ding, an dem zu arbeiten sich auszahlen würde?
- Wo würdest du gerne ein anderes Verhalten sehen?

Dieser Test heißt Partnertest, da Sie die Fragen tatsächlich Ihrem Ehemann, Ihrer Gattin, Ihrem besten Freund oder einem engen Familienangehörigen stellen sollen. Falls Sie sich nicht mit einer singulären Perspektive begnügen wollen, können Sie Ihre eigene 360-Grad-Befragung kreieren, indem Sie sich Antworten aus den verschiedensten Lebensbereichen einholen.

Ich habe diese einfache Vorgehensweise bereits vielen Lean und Agile Professionals empfohlen: Scrum Mastern, Kanban-Coaches, Produktverantwortlichen und Linienmanagern, ja sogar ganzen Teams. Meistens haben mir die Leute dann erzählt, dass ihre Partnertests aufschlussreich waren. Und in vielen Fällen waren die erhaltenen Antworten so konsistent, dass sie einen klaren Verbesserungsfokus ergaben.

6.2.1 Gepflegte Selbstüberschätzungen

Die berühmte *knowing-doing gap*, also das Auseinanderklaffen von Wissen und Tun, plagt auch selbstorganisierte Teams. Worum es dabei geht? Einfach gesagt glauben wir, dass wir das, was wir kognitiv erfasst haben, auch praktisch umsetzen können. Beispielsweise verstehen wir durchaus, dass Selbstorganisation klare Rahmenbedingungen braucht. Wir wissen, dass wir nicht in den definierten Freiraum des Teams eingreifen und Mikromanagement betreiben dürfen. Wir stimmen zu, dass es dezentrale Kontrolle und klare Entscheidungsregeln braucht. Wir haben sogar verstanden, dass wir einen unterstützenden Kontext schaffen müssen. Und dennoch erzählt die Organisationspraxis ganz andere Geschichten:

- Teams werden auf agile Methoden eingeschworen, bleiben dann aber traditionellen Kontrollgremien unterworfen.

- Scrum Master sollen die Selbststeuerung unterstützen, werden aber in Stresssituationen immer wieder vom Management überstimmt.
- Produktmanager legen klare Arbeitssequenzen fest, das Programmmanagement grätscht aber mit neuen Anforderungen dazwischen.
- Agile Coaches fördern an der Basis den Wissenstransfer, schaffen aber keinen teamübergreifenden Austausch.

Lange Rede, kurzer Sinn: In vielen Fällen praktizieren wir nicht, was wir predigen. Das ist natürlich alles andere als ein neues Phänomen. Doch woher kommt diese Diskrepanz? Warum scheint die linke Hand nicht zu wissen, was die rechte tut? Daniel Kahneman konstatiert eine weitverbreitete *illusion of skill* und nimmt damit unsere latente Selbstüberschätzung ins Visier. Was unsere tatsächlichen Fähigkeiten betrifft, täuschen wir uns ebenso gerne wie grundlegend. Ein Beispiel gefällig? Einer Studie des Wall Street Journal zufolge hegen 72% der befragten 1100 First-Line Manager nie Zweifel an ihren Führungskompetenzen. Darüber hinaus zählen sich stolze 80% der Befragten zur Elite der erfolgreichsten Manager.

Das ist indes weit mehr als ein kurioser Einzelfall. Es existiert nämlich, wie Kahneman ausführt, »eine verblüffende Schranke in unserem Denken: unser exzessives Vertrauen in das, was wir zu wissen glauben, und unsere offensichtliche Unfähigkeit, das volle Ausmaß unseres Nichtwissens und die Unsicherheit der Welt um uns zu akzeptieren« [Kahneman 2011, S. 14]. Gerade traditionelle Manager tendieren dazu, sowohl diese Unfähigkeit auszublenden als auch die Notwendigkeit, unseren Umgang mit Unsicherheit und Risiko zu verbessern. Command-and-control verträgt sich offenkundig schlecht mit kritischer Selbstreflexion. Zweifel werden ebenso negiert wie der Bedarf, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Diese latente Blindheit lädt zu einem weiteren Vergleich zwischen Geschäfts- und Sportwelt ein. Was sind die wichtigsten Unterschiede zwischen erfolgreichen Athleten und Managern? Was diese voneinander trennt, ist vor allem das Verhältnis zwischen Training und Wettbewerb. Erfolgreiche Sportler widmen die meiste Aufmerksamkeit ihrem Training. Sie bereiten sich sorgsam auf jeden ihrer Einsätze vor – und beschäftigen sich intensiv mit dem Feedback, das sie zu jedem Einsatz erhalten. Mit den Managern verhält es sich genau umgekehrt: Sie trainieren kaum, erhalten nur wenig Feedback und stehen permanent im Wettbewerb.

Wie könnte ein geeignetes Trainingsprogramm für Manager aussehen, das eingetübtes in echtes Können umwandelt? Toyotas Weg zu einer schlanken Führung ist hierfür beispielhaft [Liker & Convis 2011]. Gelernt wird auf diesem Weg vor allem durch die Wiederholung bestimmter Handlungen im Arbeitsalltag. Mit unternehmerischem Sportsgeist werden bestimmte Verhaltensweisen so lange geübt, bis sie sozusagen in Fleisch und Blut übergegangen sind. Statt von Charisma zu träumen, das die Mitarbeiter auf magische Weise folgen lässt, verpflichten sich Toyotas Führungskräfte zu einem lebenslangen Lernen. Ein solches Lernen umfasst die eigene Persönlichkeit, das soziale Verhalten und die technischen Fähigkeiten und ist Voraussetzung dafür, anderen bei ihrer Entwicklung zu helfen. Ihre Rolle als Coaches hängt vom eigenen Können ab – und von der Bereitschaft, dieses so

einzusetzen, dass es nicht dem eigenen Narzissmus, sondern dem Weiterkommen der jeweiligen Coachees dient. Sie leisten Hilfe zur Selbsthilfe und tun alles, damit der Coachee wachsen, manchmal sogar über sich hinauswachsen kann. Die Geschichte über den Zen Master und seinen Schüler liefert hierfür ein schönes Sinnbild.

Zen-Meisterschaft

»Was soll ich tun?«, fragt der Zen-Schüler seinen Meister, als er vor einer hohen Leiter steht.

»Du kannst Sprosse für Sprosse nach oben klettern.«

»Wie viele Sprossen hat die Leiter?«, fragt der Schüler.

»18«, erwidert der Zen-Meister.

»Und was mach ich, wenn ich oben bin?«, will der Schüler noch wissen, während er seinen Fuß bereits auf die erste Sprosse setzt.

»Dann kannst du stehenbleiben«, erklärt der Meister freundlich. »Du kannst die Aussicht genießen. Du kannst wieder heruntersteigen. Oder du kannst ohne Sprossen weiterklettern.«

6.2.2 Blinde Flecken

Die *knowing-doing gap* gilt leider auch für die Fähigkeit, konstruktives Feedback zu geben und dieses auch professionell anzunehmen. Feedback wird ja gerne mit Lob verwechselt – oder damit, dass ja wohl alles passe, wenn nichts gesagt werde (in der bayrischen Rustikalfassung: Nix g'sagt is globt gnuua). In einigen Unternehmen ist es Usus, Wertschätzung nur informell auszudrücken. In anderen Unternehmen wird negatives Feedback in emotionsgeladenen Tribunalen abgesondert, bei denen einige arme Schweine lautstark zur Sau gemacht werden. Und dann begegnet man wiederum Unternehmen, in denen negatives Feedback offiziell nur im Samtkleide der höflichen Andeutung auftritt – während man sich hinter vorgehaltener Hand das Maul übereinander zerreißt.

Wie können wir solche Feedback-Illusionen überwinden – ohne sofort wieder in die Falle der Selbstüberschätzung zu tappen? Es liegt nahe, hierfür noch einmal einen Vergleich zwischen Managern und Athleten zu bemühen. Wie entwickelt sich jemand zum Spitzensportler? Selbstverständlich passiert eine solche Entwicklung nicht, indem der Sportler kluge Bücher liest. Obwohl wir wissen, dass es nichts Praktischeres als eine gute Theorie gibt, reicht die Theorie eben nicht aus: Berge werden immer noch von Schaufelbaggern versetzt und nicht von Ideen.

Folglich wird sich der Sportler auf die praktische Veränderung bestimmter Bewegungsabläufe konzentrieren. Er wird bestimmte Dinge immer und immer wieder üben, um sie zur Routine zu machen. Gleichzeitig wird sich der Sportler nicht auf seine eigene Einschätzung verlassen, ob er nun besser wird oder nicht. Schließlich bringt es die *illusion of skill* mit sich, dass man seine Routinen selten angemessen

erfasst. Wenn überhaupt, nehmen wir unsere blinden Flecken nur verzerrt wahr – sonst wären sie ja keine.

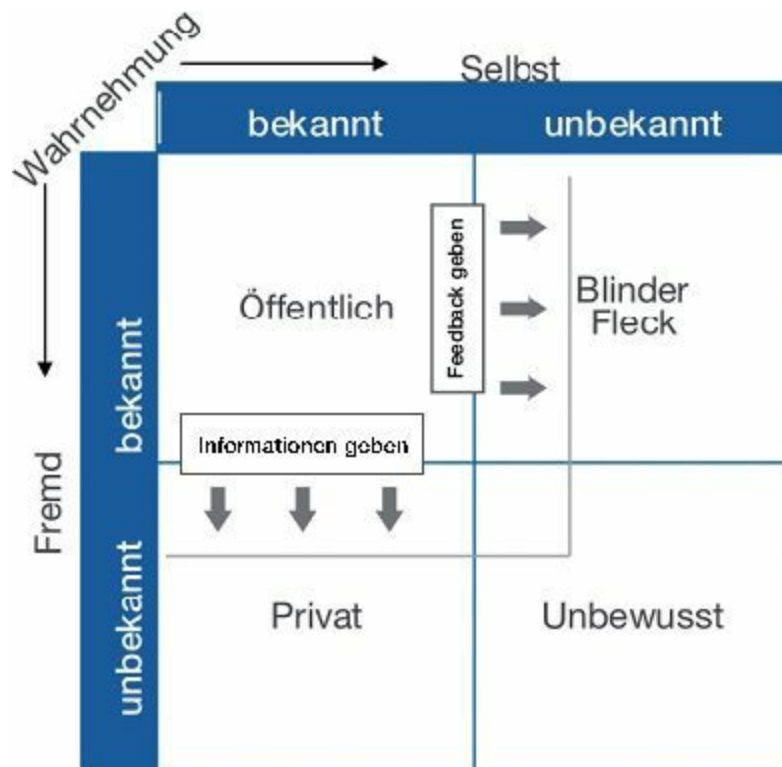


Abb. 6–3 Erweitertes Johari-Fenster

Das sogenannte Johari-Fenster bietet uns eine simple Erklärung dafür, warum wir nicht wissen, was wir nicht wissen (siehe [Abb. 6–3](#)): Wir sind uns einiger Verhaltensweisen einfach nicht bewusst (blinder Fleck). Wie das Fenster zeigt, werden diese Verhaltensweisen von anderen jedoch sehr wohl wahrgenommen – seien das nun positive oder negative. Wollen wir mehr darüber erfahren und den für alle zugänglichen Bereich (Öffentlich) nicht allein durch Erzählungen aus unserem Privatleben erweitern, brauchen wir professionelles Feedback.

Aus diesem Grund hat jeder Spitzensportler einen erfahrenen Coach zur Hand, der sein Training beobachtet und ihm regelmäßig Rückmeldung gibt. Im Sport ist es selbstverständlich, dass man einen Coach einsetzt, um jene Potenzialentwicklung zu erreichen, die für Spitzenleistungen unerlässlich ist. Da jedes Training auf Verbesserung ausgerichtet ist, wird der Bedarf nach Rückmeldungen niemals verschwinden. Wenn niemand beobachtet und idealerweise mit konkreten Messdaten hinterlegtes Feedback zur Verfügung stellt, besteht das Risiko, dass die falschen Dinge geübt und kontraproduktive Abläufe verfestigt werden.

Kata

Genau darum geht es im Übrigen bei der Coaching Kata von Toyota. Der japanische Begriff der Kata meint buchstäblich Routine. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein bestimmtes Verhalten verbessern wollen, müssen das gewünschte Verhalten konsequent üben. Gleichzeitig braucht jeder, der das tut,

Rückmeldungen, ob sie oder er sich nun tatsächlich verbessert oder nicht – am besten sowohl in Form objektiver Messdaten wie in Form subjektiver Beobachtungen.

Toyotas Weg zur schlanken Führung setzt dafür klare Konzentrationspunkte [[Liker & Convis 2011](#)]. So gilt es unter anderem:

- die Arbeit unvoreingenommen zu beobachten, um die Aufmerksamkeit auf die richtigen Dinge zu lenken;
- aktiv zuzuhören, um herauszufinden, was die Leute am meisten beschäftigt;
- die aktuellen Stärken und Schwächen jedes Einzelnen zu erkennen;
- Probleme zu identifizieren und ihre tiefer wurzelnden Ursachen herauszuarbeiten;
- Gegenmaßnahmen festzulegen, die an diesen Wurzeln ansetzen;
- diese Maßnahmen konsequent umzusetzen;
- damit Leute in allen Organisationsbereichen zu erreichen (auch wenn man in diesen Bereichen keinerlei Befugnisse hat).



Abb. 6–4 Ein einfaches Erfolgsrezept für das Führen selbstorganisierter Teams

»A loop a day keeps the trouble away«, scherzten wir vor ein paar Jahren in Anspielung an den bekannten Apfel-statt-Doktor-Slogan. Tatsächlich ist unternehmerische Fitness so wenig ohne professionelle Feedbackschleifen denkbar wie erfolgreiche Veränderung. Deswegen visualisieren wir unsere Arbeitssysteme, sorgen für ein transparentes Management und einen cleveren Zyklus von Meetings und Messungen. Lean- und agile Experten wie Don Reinertsen [[Reinertsen 2009](#)], David Anderson [[Anderson 2010](#)] oder Eric Ries [[Ries 2011](#)] betonen die Bedeutung schneller Feedbackschleifen für die Produktentwicklung. Ob das nun der Baue-Messe-Lerne-Zyklus des Lean-Startup-Ansatzes ist, das evolutionäre Veränderungsmanagement mit Kanban oder das agile Inspect & Adapt-Framework –

stets geht es darum, die richtigen Entscheidungen zu treffen, indem wir die Stärken und Schwächen unserer aktuellen Performance erkennen. Dafür setzen wir klare Business-Prioritäten, limitieren unseren Work in Progress, stimmen uns regelmäßig über unseren Arbeitsfluss ab, messen unsere Systemleistung, holen Feedback von unseren Stakeholdern ein und versuchen, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Die Entscheidungen, die wir darauf aufbauen, schließen die Schleife – bevor wir mit neuen Daten eine weitere Schleife eröffnen.

Freilich können wir uns bei aller Schleifen-Freudigkeit einige unangenehme Fragen nicht ersparen: Lernen wir denn wirklich etwas aus den diversen Loops? Treffen wir dadurch bessere Entscheidungen? Und wissen wir, was genau wir zum Wohle des Kunden optimieren müssen?

Meine eigene Arbeit im Lean- und agilen Umfeld nährt durchaus gewisse Zweifel. Zumeist drehen sich die Feedbackschleifen, die ich sehe, sehr stark um die Sammlung von Daten: quantitative Daten von Burndown-Charts, Histogrammen oder Cumulative-Flow-Diagrammen, aber auch qualitative Daten zu individuellen Erfahrungen oder zur Zusammenarbeit. Gleichzeitig bin ich oft unsicher, wie viel die Leute tatsächlich mit diesen Daten anfangen. Welche Einsichten leiten Teams daraus ab? Wie gut werden diese Einsichten in punktgenaue Gegenmaßnahmen übersetzt? Und wie klar ist jedem Einzelnen, was er oder sie anders machen muss, damit etwas besser werden kann?

Vor allem die letzte Frage zielt auf das ab, was ich bei vielen Veränderungseinsätzen vermisste: nämlich die Bereitschaft, Feedback auch ganz persönlich zu nehmen. Genauer gesagt: die Bereitschaft, das systemische Feedback durch ein kollegiales Feedback zu ergänzen. Denn wer sieht besser als meine Kollegen, was ich im Arbeitsalltag gut und nicht so gut mache? Wer ist nahe genug an mir dran, um mein Verhalten und dessen Konsequenzen zu beobachten? Und wer kann mir dabei helfen, meine Stärken möglichst gut einzusetzen und mich in bestimmten Bereichen gezielt zu verbessern?

Wir wissen, dass wir ohne Messungen und Meetings nicht lernen können. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass wir vieles messen und besprechen, ohne etwas dabei zu lernen. Wenn Lernen unser Ziel ist, brauchen wir mehr als leistungsbezogene Daten und aufgabenorientierte Abstimmungen. Henry Fords berühmte Klage über die ganze Person, die an dem Paar Hände hängt, das er für die Produktion braucht, erinnert uns daran, dass es in der Wissensarbeit ebenfalls um mehr als um Gehirne geht. Ob uns das nun gefällt oder nicht, es hängt stets eine ganze Person dran – eine Person mit ganz bestimmten Verhaltensmustern, Bewusstseitsgraden, Emotionen und Bedürfnissen, die den Erfolg systemischen Lernens wesentlich beeinflussen.

Wir können nur lernen, indem wir andere Blickwinkel zulassen, unsere Selbstwahrnehmung erweitern und persönliche Hilfe in Anspruch nehmen. Wir müssen neue Erkenntnisse integrieren, Verbesserungstipps umsetzen, Verhaltensalternativen im Arbeitsalltag erproben und darauf rasch Feedback bekommen. Auch dafür bieten agile Methoden zahlreiche gute Praktiken:

- Paar-Ansätze aller Art, um Wissen auszutauschen und sich gute Praktiken abzuschauen.

- Kollegiale Beratung, durch die Leute einander bei der Bearbeitung schwieriger Probleme unterstützen.
- Communities of practice, um Fachwissen auszutauschen und den eigenen Expertenhorizont zu erweitern.
- Individuelles Mentoring durch einen erfahrenen Fachkollegen.
- Professionelles Coaching am oder nahe dem Arbeitsplatz, sei es nun durch einen internen oder einen externen Berater.
- Fachspezifische Coaching-Zirkel, wie man sie etwa in den lokalen Scrum oder LeanKanban Communities, auf BarCamps oder auf alternativen Konferenzen findet.
- Kollegiales Feedback, d.h. Rückmeldungen von den Kolleginnen und Kollegen, die eng mit einem zusammenarbeiten.

Welche Werkzeuge stehen uns für Feedback zur Verfügung? Wenn es Ihnen um eine offene Bilanz geht, können Sie das Arbeitsblatt »Feedback and Feed-forward« (siehe [Abschnitt 10.6](#)) einsetzen. Wenn mehr Konfrontation unvermeidlich ist, haben sich Paul Jeromes »Feedback Planner« [[Jerome 1999](#)] (siehe [Abschnitt 10.7](#)) oder das Arbeitsblatt für schwierige Situationen (siehe [Abschnitt 10.8](#)) bewährt. Beide bieten klar strukturierte Methoden, die von einem soliden Verständnis der eigenen Situation über ein Wechselspiel von Fragen und Rückmeldungen zu tragfähigen Vereinbarungen führen. Sie sollten indes einige Voraussetzungen beachten, bevor Sie eine schwierige Situation zu bearbeiten beginnen:

- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Vorbereitung. Wenn Sie kritische Themen zur Sprache bringen wollen, müssen Sie vorher Ihre eigene Position klären: Wie stark sind Sie betroffen? Was löst die Situation in Ihnen aus? Was würden Sie am liebsten tun?
- Seien Sie sich darüber im Klaren, was Sie eigentlich erreichen wollen. Wenn Sie mehr als nur reden wollen, dann legen Sie gleich zu Beginn Ihr Ziel fest.
- Bereiten Sie alle notwendigen Daten vor, um die von Ihnen wahrgenommenen Probleme sachlich erörtern zu können. Verlassen Sie sich nicht auf Ihr Bauchgefühl und allgemeine Erfahrungswerte. Seien Sie so präzise wie möglich.
- Fokussieren Sie auf Lösungen. Es macht keinen Sinn, sich zu lange mit dem Problem zu beschäftigen. Arbeiten Sie mehrere Optionen aus, aber drücken Sie niemandem eine bestimmte Lösung aufs Auge [[Kotrba & Miarka 2015](#)].
- Achten Sie auf den richtigen Gesprächston, indem Sie Fragen, Zuhören und Reden sorgsam ausbalancieren. Leben Sie die Verhaltensweisen vor, die für ein gutes Gespräch über schlechte Dinge unerlässlich sind.
- Einigen Sie sich auf ein Ergebnis Ihres Gesprächs. Legen Sie fest, wie die nächsten Schritte aussehen werden – und sei es, dass Sie erst einmal nur ein Folgegespräch vereinbaren, um noch offene Punkte zu klären.

Meiner Erfahrung nach zählt es sich immer aus, wenn sich die Gesprächspartner auf

ein bestimmtes Vorbereitungswerkzeug verständigen. Wenn Sie nicht beide den Bedarf für eine solche Vorbereitung sehen, es nicht schaffen, die realen Sachverhalte mit entsprechenden Daten zu hinterlegen, oder vor lauter Argumentieren einfach nicht zum Zuhören kommen, verschwenden Sie höchstwahrscheinlich bloß Ihre Zeit. Möglicherweise sorgen Sie, wie im folgenden Witz, für unterhaltsame Missverständnisse. Das ist aber dann wohl schon das höchste der Gefühle.

Unkontrollierte Dialoge

Bei einer nächtlichen Polizeisperre wird ein Wagen aufgehalten, in dem zwei Männer sitzen. Der Fahrer kurbelt das Fenster hinunter, der Polizist tritt heran und verkündet kurz: »Wir suchen zwei Sexualstraftäter!« Bevor er noch etwas hinzufügen kann, wird das Fenster schon wieder nach oben gekurbelt. Erstaunt verfolgt der Polizist, wie sich der Fahrer mit seinem Beifahrer angeregt zu unterhalten beginnt. Nachdem die beiden ein paar Minuten lang immer heftiger gestikuliert haben, öffnet der Fahrer das Fenster wieder und sagt trocken: »Okay, wir machen es!«

6.2.3 Kollegiales Feedback

Glücklicherweise sind wir weder zu Straftaten noch zur Fehlsichtigkeit verdammt. Unsere blinden Flecken sind, wie das Johari-Fenster nahelegt, anderen sehr wohl bekannt. Persönliches Feedback von Kollegen kann diese Flecken erhellen und den Bereich gemeinsamen Wissens und wechselseitigen Verständnisses ausbauen. Während es uns freisteht, diesen Bereich durch Informationen über unser Privatleben selbst zu vergrößern, brauchen wir andere, um mehr über das Kaleidoskop unserer Stärken und Schwächen zu erfahren:

- Welche Verhaltensweisen soll ich beibehalten? Was passt gut? Was schätzen meine Kollegen an mir? Wovon profitieren sie?
- Was könnte ich sogar verstärken?
- Was sollte ich weniger oder weniger oft tun? Womit ganz aufhören?
- Womit sollte ich beginnen? Welche zusätzlichen Fähigkeiten brauche ich?

Wer kann diese Fragen beantworten? Meiner Erfahrung nach sind dazu vor allem jene fähig, die intensiv miteinander arbeiten. Ein gewisses Maß an Vertrauen und Experimentierfreude vorausgesetzt, sollte solch verbesserungsorientierten Dialogen nichts mehr im Wege stehen. Apropos Verbesserung: Je ähnlicher die Antworten sind, die wir von unseren Kolleginnen und Kollegen bekommen, desto mehr dürfen wir uns bestärkt fühlen – und desto mehr auf die erhaltenen Veränderungsimpulse setzen. Getreu dem Sprichwort: Wenn dir eine Person sagt, dass du Ohren wie ein Pferd hast, ignoriere es einfach. Aber wenn dir das aber zehn Leute sagen, dann schaff‘ dir einen Sattel an.

Was könnte das für die Feedbackkultur bedeuten, mit der wir den

Herausforderungen des 21. Jahrhunderts begegnen wollen? Für mich bedeutet es vor allem, dass wir abseits des objektiven Feedbacks über Arbeitsprozesse oder Produktqualität auch betont subjektives Feedback brauchen. Wenn wir das volle Potenzial von schnellen Feedbackschleifen nutzen wollen, müssen wir auch auf die einzelnen Leute und deren Verhalten achten. Gute Arbeitsergebnisse sind nicht selbstverständlich. Deswegen sollten wir positives Feedback weder auf rhetorische Anerkennungsformeln wie »gut gemacht« oder »super Job!« reduzieren, noch sollten wir kritischem Feedback ausweichen, nur weil es vielleicht unangenehm ist.

Kollegiales Feedback hat viele Vorteile:

- Die Teammitglieder zeigen einander Respekt und unterstützen individuelle Entwicklung.
- Sie stärken die Zusammenarbeit und den Teamgeist.
- Sie erfahren mehr über ihre unterschiedlichen Ansichten.
- Sie machen positive, aber auch fragwürdige Aspekte ihres Verhaltens deutlich.
- Sie gewinnen konkrete Anregungen für ihre Weiterentwicklung.
- Sie stoßen individuelle Veränderungen in der Teamarbeit an.
- Sie stärken das Vertrauen ineinander.
- Sie erkennen den Nutzen regelmäßigen Verhaltensfeedbacks, das systemische Feedbackschleifen wie Meetings und Metriken sinnvoll ergänzt.

In den meisten Organisationen ist allerdings weder das Geben noch das Nehmen von kollegialem Feedback selbstverständlich. Scrum Master fürchten sich davor, verschiedene Perspektiven einzuholen, Produktverantwortliche verbergen ihre tatsächlichen Eindrücke, Teammitglieder leiden an unausgesprochenen Erwartungen, Kanban-Experten fokussieren zu sehr auf technische Aspekte und Ähnliches mehr.

Es ist ja nicht so, dass wir nichts über das Was, Wie und Warum von persönlichem Feedback wüssten. Es gibt tonnenweise Richtlinien, Regeln und Werkzeuge dazu. Wenn ich allerdings in Unternehmen schaue, sehe ich viele Beispiele für das Auseinanderklaffen von Wissen und Tun. Wir wissen, dass persönliches Feedback wichtig ist, wir kennen die dafür maßgeblichen Eckpfeiler (siehe [Tab. 6–1](#) und [6–2](#)), wir haben sogar eine klare Vorstellung davon, wann wir es einsetzen könnten – aber am Ende des Tages machen wir das viel zu oft entweder suboptimal oder gar nicht.

Was?	Wie?	Wozu?
Persönlich	Ich rede über meine subjektiven Eindrücke	Ich gebe nur (m)eine Perspektive wieder
Beschreibend	Ich rede über konkrete Ereignisse und differenziere zwischen Wahrnehmungen und Bewertungen	Es so nachvollziehbar wie möglich machen
Zeitnah	Möglichst unmittelbar nach den	Verständnis und

	Ereignissen, auf die sich mein Feedback bezieht	Lernen erleichtern
Anbietend	Das ist eine andere Perspektive, aber nicht die richtige	Respekt zeigen, wenn man anderer Meinung ist

Tab. 6–1 *Professionelles Geben von Feedback*

Was?	Wie?	Wozu?
Aktives Zuhören	Genau zuhören, paraphrasieren, zusammenfassen	Die volle Botschaft verstehen
Klärend	Fragen stellen	Zusammenhänge und Motive erkennen
Verdaubar	Ich unterscheide zwischen dem Verstehen und dem Verarbeiten von Feedback	Nicht unter Druck geraten und sich für ein bestimmtes Verhalten rechtfertigen
Wertschätzend	Mich dafür bedanken, dass mir der andere mit seinem Feedback helfen will	Die Zeit und Aufmerksamkeit des Feedback-Gebenden anerkennen

Tab. 6–2 *Professionelles Annehmen von Feedback*



Abb. 6–5 *Ich habe keine Probleme, die noch welche werden können.*

Warum haben wir damit solche Probleme? Sicher hängen diese Probleme mit dem chronischen Mangel an Vertrauen und Sicherheit zusammen, der leider in viel zu vielen Unternehmen vorherrscht. Dazu kommt, dass wir in Sachen professionelles Feedback zu ungeübt sind. Auf der anderen Seite sind nicht wenige davon überrascht, dass die Einführung kollegialer Feedbackschleifen mehr als kommunikationstechnische Veränderungen mit sich bringt. Mitunter stößt sie massive Veränderungen an – weswegen Ronald Heifetz und Donald Laurie kategorisch zwischen technischen Problemen und sozialen Herausforderungen unterscheiden (siehe [Tab. 6–3](#)).

Technische Probleme	Soziale Herausforderungen
Relativ leicht zu identifizieren	Eher schwer zu identifizieren
Sind in vielen Fällen rasch und einfach zu beheben	Brauchen oft tiefgreifende und langwierige Veränderungen
Können oftmals von einem Experten gelöst werden	Diejenigen, die das Problem haben, müssen es selbst lösen
Die Leute sind im Allgemeinen für technische Lösungen empfänglich	Die Leute erkennen oft nicht einmal die Notwendigkeit von Veränderung an

Lösungen können für gewöhnlich rasch umgesetzt werden – und sei es auf Befehl von oben

Es müssen Experimente durchgeführt und neue Dinge entdeckt werden. Das braucht Zeit und kann nicht verordnet werden.

Tab. 6–3 *Technische Probleme vs. notwendige Verhaltensänderungen*

In manchen Situationen geht es um eine tiefgreifende Veränderung unserer Einstellung und unseres Könnens. Und diese Herausforderung sollte nicht mit der Lösung technischer Probleme verwechselt werden (Heifetz & Laurie 1997). Das unterstreicht, dass sowohl das Geben wie auch das Nehmen von professionellem Feedback aus folgenden Gründen anspruchsvolle Aufgaben sind:

- Wir müssen Feedback persönlich nehmen.
- Wir wollen einander dabei helfen, die Auswirkungen unseres Verhaltens besser zu verstehen.
- Wir sprechen in Ich-Botschaften darüber, wie wir vom anderen inspiriert, ermutigt, vor den Kopf gestoßen oder verärgert wurden.
- Wir nennen konkrete Beispiele, rufen Ereignisse in Erinnerung, erzählen Erfolgsgeschichten, untersuchen aber auch Misserfolge.
- Wir machen uns selbst angreifbar, wenn wir mehr darüber in Erfahrung bringen, wie wir wahrgenommen werden.
- Wir stellen klärende Fragen, um eben auch das zu verstehen, was uns bisher nicht oder nicht ausreichend bewusst war.
- Wir begreifen unsere Feedbackgespräche als gemeinsame Forschungsreise und nicht als einseitige Beurteilung.
- Wir trauen uns, konkrete Tipps und Ratschläge zu geben, zu Verbesserungsexperimenten zu animieren und dabei zu helfen, diese erfolgreich im Arbeitsalltag umzusetzen.

Ich denke nicht, dass wir diese Potenziale auf den ausgetretenen Pfaden herkömmlicher Mitarbeiterführung realisieren können. Wenn wir persönliches Feedback zu einem Zusatzmotor kontinuierlicher Verbesserung machen wollen, können wir dieses nicht auf hierarchische Beziehungen oder zahlengetriebene Rückmeldungen reduzieren. Wir brauchen andere Formate, um vertrauensvollen Austausch und wechselseitige Hilfe zu unterstützen.

Wie können solche Formate aussehen? Die Praxis zeigt, dass persönliches Feedback umso wirksamer ist, je zeitnäher und alltagsbezogener es gegeben wird. Warum sollten wir auch darauf warten, gute Ideen wertzuschätzen und kontraproduktives Verhalten offen anzusprechen, bis uns eine Sonderveranstaltung dazu einlädt?

Zweifellos tun wir gut daran, kollegiales Feedback zu einem festen Bestandteil unseres Arbeitsalltags zu machen. Leider müssen wir uns eingestehen, dass es sich dabei eher um die Champions League als um alltäglichen Teamsport handelt. Obwohl

mittlerweile viele Experten im Lean- und agilen Umfeld gute Erfahrungen mit kollegialem Wissensaustausch sammeln, sollten wir unsere Feedbackkompetenzen noch intensiv trainieren. Wir brauchen gute Übungsgelegenheiten, um Feedback richtig einzusetzen und uns wechselseitig effektiv zu unterstützen. Und wir müssen das, wie die folgende Fallgeschichte zeigt, nicht nur zu bestimmten Zeiten, sondern regelmäßig tun.

Verändern, wie wir voneinander lernen

Über ein Jahr lang verwendete das Managementteam eines deutschen IT-Dienstleisters das gleiche Arbeitsblatt, um voneinander kollegiales Feedback einzuholen (eine Vorlage finden Sie in [Abschnitt 10.9](#)). Dabei ging es um eine pointierte Einschätzung, wodurch die Zusammenarbeit weiter verbessert werden konnte: Welches Verhalten sollte beibehalten werden? Was ausgebaut? Was minimiert? Was gänzlich unterlassen? Was neu gemacht werden?

Im ersten Workshop füllten alle Teammitglieder das Feedbackblatt für jeden einzelnen Kollegen aus. Nach Abschluss der Einzelarbeit wurden die Inhalte persönlich vorgestellt, geklärt und dann an die betreffende Person übergeben. Wie vereinbart startete ein zweiter Workshop vier Monate später damit, dass alle die ursprünglich verfassten Feedbackblätter zurückerhielten und nun ein Update vornahmen. Was von den damaligen Rückmeldungen hat nach wie vor Gültigkeit? Wo sieht jemand signifikante Verbesserungen? Wie gut konnten die benannten Stärken genutzt – oder sogar ausgebaut werden? Was ist nicht gelungen – oder sogar schlechter geworden? Und was hat sich sonst noch Nennenswertes getan?

Dieses Update, das offen in der Gruppe ausgetauscht wurde, förderte nicht nur das Selbstbewusstsein im Geben und Nehmen von persönlichem Feedback. Es stärkte ebenso die Bereitschaft, die Feedbackkultur in der gesamten Organisation zu stärken. »Das wird uns auf jeden Fall nach vorne bringen«, konstatierte einer der Manager, nachdem die Gruppe sich darauf verständigt hatte, die Feedbackblätter als lebendiges Dokument für quartalsmäßige Updates zu verwenden. Zudem sollten auch die Kernteams zu kollegialem Feedback ermutigt werden – mit dem Fernziel, dadurch möglicherweise sogar das ungeliebte Performance Appraisal zu ersetzen.

Eine fixe Frequenz sichert ab, dass die Idee von kollegialem Feedback nicht gleich wieder unter die Räder des Tagesgeschäfts kommt. Ziel ist und bleibt jedoch, möglichst kurze Feedbackschleifen zu kultivieren und offene Rückmeldungen zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltags zu machen. Dafür trainieren wir. In [Abschnitt 10.9](#) finden Sie einige Methoden, die Sie für Ihr eigenes Trainingsprogramm einsetzen können [[Kaltenecker 2015](#)].

6.3 Veränderungen der Gesamtorganisation

Nicht wenige Veränderungen auf Teamebene haben Auswirkungen auf andere Teams oder sogar die gesamte Organisation. Dies wird offensichtlich, sobald auf größere

Zusammenhänge oder Hindernisse jenseits der gesetzten Rahmenbedingungen fokussiert wird: etwa auf das Zusammenspiel der jeweiligen Teammissionen, auf wertschöpferische Entwicklungszyklen, auf teamübergreifende Engpässe oder auf dysfunktionale Managementsysteme. Das ist einer der Gründe, warum wir uns beim Führen selbstorganisierter Teams auch mit Organisationswandel beschäftigen sollten. Auf der einen Seite kann ein solcher Wandel die Rahmenbedingungen durcheinanderwirbeln, innerhalb derer sich Teams selbst organisieren. Auf der anderen Seite sind Teams ein ausgezeichnetes Mittel, um Veränderungen auf breiter Ebene effektiv zu managen.

Die Faustregel für solche Veränderungen lautet: Je größer das Vorhaben, desto größer das Risiko, dass es scheitern wird. Wie sich was wann genau verändern wird, ist oft schwer vorherzusagen – aber es ist noch schwieriger, wenn es um umfassenden Systemwandel geht.

Doch was ist eigentlich so kompliziert am Verändern? Warum ist es so anspruchsvoll, für organisationsweiten Wandel zu sorgen? Woher kommt dieser *Change Trouble*? Meine Erfahrung mit den unterschiedlichsten Initiativen zusammenfassend, sehe ich vor allem drei Ursachen:

1. Die Änderungsinitiative ist zu unklar.
2. Leute, die von der Veränderung betroffen sind, werden nicht aktiv beteiligt.
3. Es fehlt an kontinuierlichen Veränderungsflüssen.

Das verdient ein wenig Erklärung.

6.3.1 Die Änderungsinitiative ist zu unklar

Dass es Veränderungsinitiativen an Klarheit fehlt, hat zumeist eine triviale Ursache: Sie sind einfach nicht sicht- und spürbar. Vor allem in großen Organisationen scheint mitunter niemand zu wissen, was in Sachen Change wirklich abgeht [[Kaltenecker 2013b](#)].

Schon der *Case for action* ist oft nebulös. Wozu müssen wir uns überhaupt verändern? Warum gerade jetzt? Wie dringend ist die Veränderung? Und was würde eigentlich passieren, wenn alles beim Alten bleibt? Vielfach verstehen die Mitarbeiter weder den Grund für die Veränderung noch deren Umfang. Das liegt zum Teil an der Vielzahl paralleler, häufig unabgestimmter und einander zuweilen sogar widersprechender Initiativen, wie die folgende Fallgeschichte zeigt.

Wenn man vor lauter Bäumen den Wald nicht sieht

In einer inhaltlichen Sparring-Session mit dem CTO eines internationalen Telekommunikationsunternehmens entdeckten wir einmal sieben verschiedene Veränderungsinitiativen, die gleichzeitig im IT-Bereich liefen: zwei Initiativen zur Prozessverbesserung, zwei Trainings- und Coaching-Projekte zum Ausbau der Führungskompetenz, eine Workshopserie zur kulturellen Integration nach einem

Merger, ein Teambuilding-Programm für alle neun Entwicklungsteams sowie die Einführung von Kanban in zwei dieser Teams.

Zur Überraschung des CTO änderten sich die ursprünglichen Ziele von zwei Initiativen, während wir noch an einem effektiven Monitoring-System arbeiteten. Sowohl die Verbesserung des agilen Produktmanagements als auch das darauf abgestimmte Agile Management Training wurden sozusagen *on the fly* neu ausgerichtet. Ohne das visuelle Veränderungsmanagementsystem, das wir schließlich gestaltet hatten, wäre wohl nicht bemerkt worden, wie rasch sich bestimmte Dinge änderten.

Was der CTO für sich mitgenommen hat? Wenn man nicht sieht, was passiert, ist es schwierig, Veränderungen zu verstehen – ganz zu schweigen davon, sie aktiv zu unterstützen. »Wer kauft schon gerne«, so seine Pointe, »die sprichwörtliche Katze im Sack?«

Zur Vielzahl paralleler Initiativen kommt der traditionelle Change-Management-Ansatz. Viele Unternehmen verfolgen nach wie vor einen planungsgetriebenen Ansatz, wie er aus der Produktentwicklung bekannt ist: *big design upfront*. Je größer das Vorhaben, desto mehr wird vorausgedacht, in Phasen eingeteilt und an Aktivitäten festgelegt. Es wird dann gerne von Projekten gesprochen, von Architektur und von Masterplänen, die eine gezielte Verbesserung absichern. In der Folge geht es dann vor allem darum, diesen Masterplan möglichst gut umzusetzen. Üblicherweise lässt dies wenig Raum für Agilität – so wenig wie für aktive Beteiligung und Mitgestaltung. Veränderung wird hinter verschlossenen Türen designt und dann den Mitarbeitern vorgesetzt.

Meiner Ansicht nach brauchen wir im 21. Jahrhundert ein völlig anderes Konzept. Komplexität, Dynamik und Unsicherheit sind nur drei Stichworte aus dem breiten Spektrum an Veränderungszumutungen, mit denen wir heute konfrontiert sind. Veränderung führt viel zu oft in unbekannte Gebiete, als dass wir dafür einen genauen Reiseplan erstellen könnten.

Doch wie können wir unsere obsessive Planfixierung überwinden? Und wie ein System schaffen, das den aktuellen Veränderungen gewachsen ist? Ich setze vor allem auf zwei Strategien: erstens auf die Methode des »Starte mit dem, was du jetzt machst«, die ich bereits in [Kapitel 4](#) erörtert habe; und zweitens auf das Format sogenannter Change-Teams. Die erste Strategie folgt der Idee der evolutionären Veränderung. Sie wird vom Respekt für die bestehende Situation getragen und versucht den genauen Verbesserungsbedarf, aber auch die vorhandenen Stärken auszuloten, um die richtigen Maßnahmen zu definieren. Die zweite Strategie setzt explizit auf selbstorganisierte Teams.



Abb. 6–6 *Ein Change-Team startet mit einer Retrospektive der bisherigen Veränderungsinitiativen.*

Ein Change-Team besteht aus einer Gruppe von Schlüsselkräften, die gemeinsam für die erfolgreiche Umsetzung einer oder mehrerer Veränderungsinitiativen verantwortlich sind. Je nach Vorhaben kann diese Gruppe sowohl Linienmanager als auch Fachexperten aus allen betroffenen Bereichen umfassen. Ich habe gute Erfahrungen mit cross-funktionalen und hierarchieübergreifenden Veränderungscoalitionen gemacht, die Folgendes beachten:

- Sie entwickeln ein gemeinsames Verständnis ihres Auftrags und der für die Veränderung relevanten Rahmenbedingungen.
- Sie kreieren ein angemessenes System für das Change Management, indem sie gute Praktiken der Selbstorganisation anwenden wie etwa Visualisierung, Limitierung paralleler Changes, explizite Regeln oder regelmäßige Feedbackschleifen.
- Sie starten mit einer Retrospektive früherer Veränderungsinitiativen, um aus gemachten Erfahrungen zu lernen (siehe exemplarisch [Abb. 6–6](#)).
- Sie achten besonders auf eine angemessene Beteiligung aller relevanten Stakeholder des Veränderungsprozesses.

Der Leitfaden zur Bildung eines Change-Teams, den Sie in [Abschnitt 10.11](#) finden, könnte Ihnen dabei helfen, einen zu Ihrer Situation passenden Container mit dem richtigen Mix an Leuten einzurichten.

6.3.2 Leute, die von der Veränderung betroffen sind, werden nicht aktiv beteiligt

Das Thema Stakeholder-Management bringt uns zu einem weiteren Klassiker der veränderungsspezifischen Logik des Misslingens: dem Mangel an Beteiligung. Leute, die von der Veränderung betroffen sind, werden weder exakt identifiziert noch angemessen einbezogen.

Da die meisten Änderungen nicht nur die Mitglieder des sich verändernden Systems betreffen, sondern auch systemexterne Stakeholder, sollten diese so früh wie möglich involviert werden. Professionelles Stakeholder-Management beginnt mit dem Identifizieren, Gruppieren und Auswählen jener Leute, die am meisten mit der jeweiligen Initiative zu tun haben. Ich setze dafür ebenfalls visuelles Management ein, um die eigenen Einschätzungen so explizit wie möglich zu machen. Die Landkarte, die Sie dabei kreieren können, garantiert neue Einsichten in das komplexe Feld von Macht, Kommunikation und Beziehungen. Nützen Sie den in [Abschnitt 7.3](#) dargebotenen Leitfaden, um Schritt für Schritt Ihre eigene Landkarte zu gestalten (siehe [Abb. 6–7](#)).



Abb. 6–7 Beispiel für eine Stakeholder-Landkarte

Die eigenen Erkenntnisse sind freilich nicht ausreichend, da diese immer blinde Flecken enthalten. Um Ihre Wahrnehmung zu schärfen, braucht es die direkte

Kommunikation mit den identifizierten Stakeholdern. Warum sollten wir einen solchen Aufwand auf uns nehmen? Mary Lynn Manns und Linda Rising bieten dafür eine simple, aber überzeugende Antwort: »Die Leute wehren sich viel weniger gegen die Veränderung als dagegen, verändert zu werden. Sie bewältigen den Wandel wesentlich leichter, wenn sie ihn mitgestalten können« [Manns & Rising 2004, S. 11].

Sobald Sie die Räder des Veränderns in Bewegung setzen, stoßen Sie zwangsläufig auf Emotionen. Diese verhalten sich in Organisationen ja ein bisschen wie schlafende Hunde: Sie sind immer da, bleiben jedoch in ihren Hütten, bis eine Störung der gewohnten Ordnung plötzlich für Kettenrasseln sorgt.

Veränderungen können bekanntlich ein breites Spektrum von Emotionen auf den Plan rufen: negativ besetzte wie Unsicherheit, Ärger oder Enttäuschung, aber auch positive wie Neugier, Freude und Enthusiasmus. In selbstorganisierten Systemen ist das nicht anders: Selbst die erfahrensten Teams können Phasen von Angst durchleben, wenn es um Organisationswandel geht. Solche Gefühle werden von den unterschiedlichsten Dingen genährt:

- Drohendem Statusverlust: »Morgen bin ich womöglich kein Manager mehr.«
- Der Abwertung der eigenen Expertise: »Danach sind all meine Erfahrungen als Projektmanager wertlos.«
- Der Gefahr, ein bekanntes Umfeld zu verlieren: »Bald schon muss ich in einem völlig neuen Team arbeiten.«
- Der Furcht, sich zumindest eine Zeit lang inkompetent zu fühlen: »Dazu werde ich womöglich nicht in der Lage sein.«
- Der Erwartung, dass eine solche Inkompetenz sanktioniert werden könnte: »Wenn ich es nicht zustande bringe, werde ich meine Position verlieren.«
- Der Frustration darüber, nicht mehr länger zu einer bestimmten Community zu gehören: »Was, wenn ich plötzlich den Anschluss an meine Kollegen verliere?«

Mitunter werden Mitarbeiter von solchen Emotionen geradezu überschwemmt, sodass an konzentrierte Arbeit nur noch am Rande zu denken und der Verstand nur mehr Beifahrer ist. Frei nach dem Motto des 1970er-Schlagers: »Wenn du denkst du denkst dann denkst du nur du denkst.« Glücklicherweise können wir solchen Überschwemmungen gezielt vorbeugen. Das gelingt am besten, wenn wir einen guten Rahmen für die Veränderung schaffen und die Betroffenen angemessen beteiligen. Ein guter Sinn für Humor schadet ebenfalls nicht.

Sobald Sie Ihre Stakeholder befragen, um die Ausgangssituation besser zu verstehen, beginnen Sie, Ihre Veränderungsinitiative gemeinsam zu gestalten. Für einen solchen kokreativen Ansatz haben sich kurze Interviews sehr bewährt, in denen die wichtigsten Stakeholder zur aktuellen Situation befragt werden.

Das Zwerchfell des Change Management

Da Veränderungsprozesse voller Überraschungen stecken, fordern sie das Öffnen

zum Lachen heraus. Das hat mit den unerwarteten Ereignissen zu tun, die der Wandel oft mit sich bringt, mit den durch ihn ausgelösten Irritationen, aber auch mit witzigen Beobachtungen und guter Stimmung.

»Change Management ohne Humor ist witzlos«, lautet mein Credo. In entspannten Situationen hat natürlich jeder leicht lachen. Humor hilft jedoch besonders, wenn es um schwierige Veränderungsaspekte geht. Ernste Zusammenhänge können auf weniger bedrohliche Weise angesprochen, wichtige Botschaften leichter kommuniziert und der oftmalige Bierernst von Widerständen mit einem herzhaften Lachen durchbrochen werden. Der Kulturphilosoph Arthur Koestler hat darauf hingewiesen, dass Witz im Sinne von Humor und im Sinne von Geist derselben Wurzel entspringt. Der grundlegende Mechanismus beim Lachen und beim Forschen oder Erfinden ist der gleiche: Das »Haha« des Lachens, das »Aha« des Begreifens und das »Aah« des Entdeckens sind drei Aspekte desselben Spektrums [Koestler 1976].

Ich empfehle, auch für diese Gespräche einen balancierten Ansatz zu wählen. Denn neben den möglichen Unzufriedenheiten und deren Ursachen sollte es in den Interviews ebenso um positive Aspekte gehen: Was läuft gut? Womit ist der jeweilige Stakeholder zufrieden? Worauf können wir in der Zusammenarbeit weiter bauen? Wie der in [Abschnitt 7.4](#) vorgestellte Leitfaden für Stakeholder-Interviews unterstreicht, wird ein solch balanciertes Vorgehen vom Respekt für die existierende Kultur getragen. Denn neben allen möglichen Dysfunktionalitäten, die entdeckt werden, gibt es immer Bereiche, in denen gute Arbeit geleistet wird.

Ein solches Vorgehen bringt einen willkommenen Nebeneffekt mit sich: Die richtige Haltung vorausgesetzt, stärkt es das Vertrauen. Indem wir unser Interesse zeigen, bekräftigen wir das Fundament für jede erfolgreiche Veränderung. Gerade wenn es uns um mehr Freiraum für die Selbstorganisation geht, müssen sich die Stakeholder darauf verlassen können, dass wir diesen Freiraum in ihrem Interesse nützen.

Dieses vertrauensbasierte Vorgehen wird mit einer weiteren Feedbackschleife konsequent fortgesetzt. Indem wir nämlich die Gesamtergebnisse unserer Interviews transparent machen, geben wir allen Beteiligten die Chance, mehr voneinander zu lernen. Die Interviewergebnisse erinnern des Öfteren an die Geschichte mit den sechs Blinden, die gemeinsam einen Elefanten erkunden: Je nach Standort nimmt jeder nur einen bestimmten Teil wahr, sei es nun den Rüssel, ein Bein oder den Bauch. Erst durch die Vergemeinschaftung dieser Wahrnehmungen lässt sich die gesamte Gestalt, sozusagen das System Elefant, erkennen.

Wichtig ist, dass wir dabei gleichermaßen auf die vorhandenen Stärken des Organisationselefanten und auf die Herausforderungen fokussieren. Nur so würdigen wir die bestehende Unternehmenskultur und zeigen, wie wir diese verbessern wollen. [Abbildung 6–8](#) zeigt beispielhaft, wie Interviewergebnisse aufbereitet werden können. Sie fasst diejenigen Stärken und Schwächen einer IT-Infrastruktur-Abteilung zusammen, die von den befragten Stakeholdern am öftesten genannt wurden. Das Change-Team, das anhand der erstellten Stakeholder-Landkarte die Gesprächspartner

ausgewählt und die Interviews durchgeführt hatte, listete jeweils die drei häufigsten Nennungen auf (rote Boxen) und hob einige interessante Widersprüche hervor (Blitze). Zudem wurde in einem kurzen Feedback-Workshop zu den Interviews gezeigt, wie Kanban dabei hilft, die identifizierten Schwächen zu adressieren. Dass alle von den Stakeholdern genannten Anforderungen transparent gemacht wurden, stärkte das Vertrauen in die geplante Veränderung und erleichterte die explizite Zustimmung zur Kanban-Einführung [Leopold & Kaltenecker 2013].



Abb. 6–8 Stakeholder-Interview-Ergebnisse aus einem Infrastrukturteam

Das Interview ist natürlich nicht die einzige Form, wie Stakeholder involviert werden können. In mittlerweile zwei ausführlichen Publikationen stellen Mary Lynn Manns und Linda Rising eine bunte Vielfalt an Strategien vor, die für ein Stakeholder-orientiertes Change Management genutzt werden können [Manns & Rising 2004, Manns & Rising 2015]. So empfehlen sie etwa:

- Kolleginnen und Kollegen, insbesondere informelle Meinungsführer und graue Eminenzen, laufend um Hilfe zu fragen. Vor allem die offene Auseinandersetzung mit jenen, die sich gegenüber Veränderung skeptisch zeigen, vermag jeder Initiative besonderen Rückenwind zu verschaffen. Widerstand, so Gordon Wheelers überzeugende Erkenntnis, ist eben gebundene Energie, die gezielt freigesetzt werden kann [Wheeler 1993].
- Gelegenheiten zu schaffen, locker über Neuerungen ins Gespräch zu kommen, z.B. durch sogenannte *Brownbag*-Meetings oder andere Treffen, bei denen gemeinsam gegessen und eine entspannte Atmosphäre kreiert wird.

- Informelle Gespräche auf dem Flur oder an der Kaffeemaschine zu nutzen, um wichtige Stakeholder über Veränderungsvorhaben zu informieren. Dabei geht es vor allem darum, gezielt auf die Vorteile für den jeweiligen Gesprächspartner hinzuweisen.
- Veränderungspraktiker aus anderen Bereichen oder sogar anderen Organisationen an Bord zu holen, um von deren Veränderungserfahrung zu lernen.
- Kleine Experimente unter Beteiligung ausgewählter Stakeholder durchzuführen, um gleichsam das Gelände zu testen.
- Sich bei all jenen zu bedanken, die beim Change Management helfen.

6.3.3 Es fehlt an kontinuierlichen Veränderungsflüssen

Leider garantiert selbst das umsichtigste Stakeholder-Management nicht den Erfolg Ihres Veränderungsvorhabens. Denn es ist um einiges leichter, Schwung aufzunehmen, als diesen bis zum Ende zu bewahren. Folglich gehört es zu den Hauptaufgaben eines Change-Teams, ein angemessenes System auszuarbeiten, um das dritte Muster misslingender Veränderung zu überwinden: den chronischen Mangel an Veränderungsflüssen.

Die folgenden Beispiele stehen exemplarisch für eine Vielzahl von Initiativen, die mehr mit dem Starten als mit dem Abschließen von Veränderung beschäftigt sind:

- Ein Serviceteam sammelt eine Menge cleverer Ideen, um Kunden besser einzubeziehen, bleibt aber aufgrund einer unerwarteten Menge an Change Requests bereits in der ersten Umsetzungsphase stecken.
- Eine Entwicklungsabteilung beschließt begeistert, ab sofort Pair Programming einzusetzen, doch die Initiative schläft nach nur wenigen Wochen wieder ein, bevor sie in allen Bereichen Fuß gefasst hat.
- Eine ganze Business Unit startet mit einer breit angelegten *Go-agile*-Initiative, scheitert jedoch daran, mit dem traditionellen Managementparadigma zu brechen. So werden Scrum-Teams von Projektmanagern geführt, die Sprint-Planung erfolgt über das Project Management Office (PMO) und die Meetings sehen den alten Reporting-Strukturen zum Verwechseln ähnlich.
- Ein mittelständisches Produktionsunternehmen will flächendeckend Lean-Prinzipien einführen. Gleichzeitig wird jedoch ein neues Performance Management gestartet, das zusätzlichen Dokumentations- und Abstimmungsaufwand mit sich bringt und damit dem Schlankheitsgebot diametral widerspricht. Während noch an diesem Widerspruch herumgeschraubt wird, sind sicherheitsregulatorische Änderungen notwendig. All diese Änderungen treffen das Unternehmen nahezu zeitgleich – was nicht nur viele Abläufe durcheinanderwirbelt, sondern auch zu den heutzutage typischen Verdauungsstörungen führt.

Der Systemtheoretiker Günter Ortmann argumentiert schlüssig, dass vielen Veränderungsinitiativen heute vor allem eines fehlt: Zeit. Etwa Zeit für das Einspielen von neuen Vernetzungen, Zeit, in der sich innovative Ansätze bewähren, Zeit, in der Teams veränderte Abläufe einspielen können, und natürlich die Zeit, dass sich Neuerungen überhaupt amortisieren. Doch diese Zeit bleibt, wie Ortmann konstatiert, häufig nicht mehr: »Diese zeitliche Besonderheit, dass das Neue schon überholt oder, wie Praktiker sagen, »kannibalisiert« wird, noch bevor es recht etabliert, eingespielt und genutzt werden konnte, macht die *differentia specifica* der Hypermoderne aus – nicht das bloße Tempo und auch nicht die bloße Beschleunigung der Innovation. Diese Besonderheit zu präzisieren und zu erhärten, macht aus der Metapher des Sich-Überschlagens einen Begriff« [Ortmann 2009, S. 152].

Wie können wir, um einen klassischen Kanban-Slogan zu bemühen, mit dem Starten aufhören und mit dem Abschließen anfangen? Was muss getan werden, um Veränderung möglichst gut am Fließen zu halten? Und wie können wir die nötige Zeit für den Wandel absichern?

Als ein gebranntes Kind des plangetriebenen Ansatzes favorisiere ich heute die Kernpraktiken des evolutionären Veränderungsmanagements. Die erste Praktik, die ich gerne einsetze, ist die professionelle Visualisierung der aktuellen Veränderungslandschaft. Eine solche Visualisierung kann ein echter Augenöffner sein – und das zumindest in dreifacher Hinsicht:

1. Die Visualisierung bietet einen Überblick über die laufenden Maßnahmen, deren Status sowie etwaige Probleme.
2. Das Explizieren hilft dabei, veränderungskritische Aufgaben im Auge zu behalten.
3. Die Darstellung macht den spezifischen *Change Flow* offensichtlich und erleichtert entsprechende Kanalisierungsmaßnahmen.

Abhängig vom jeweiligen Anwendungsbereich – den speziellen »Flughöhen« von Team, Abteilung, Wertstrom, Portfolio oder gesamter Organisation – wird ein visuelles Change-Management-System sehr unterschiedlich aussehen [Leopold 2013]. Wenn Sie mit einer bestimmten Initiative starten, kann das so simpel aussehen wie in [Abbildung 6–9](#).



Abb. 6–9 Change Board einer deutschen IT-Service-Abteilung

Die Abbildung zeigt das Change Board einer im Agrarbereich tätigen IT-Abteilung, die entschlossen ist, ihre gesamten Veränderungsvorhaben mithilfe von Kanban zu managen. Das Change-Team, das aus Mitgliedern der verschiedenen Arbeitsbereiche und dem Abteilungsleiter besteht, entwirft ein visuelles Change-Management-System, das folgende Elemente umfasst:

- Veränderungstypische Prozessschritte: von »Problem definieren« über »Zielzustand definieren«, »Lösungsmöglichkeiten auflisten«, »Entscheidung für einen Lösungsweg treffen«, »Konkrete Maßnahme festlegen«, »Maßnahme umsetzen und schulen« sowie »Maßnahme kontrollieren«
- Veränderungstickets in Form von Stichworten auf Indexkarten
- Avatare in Form farbiger Buttons mit den Initialen der Teammitglieder
- Der Sponsor der Woche, der nach Rotationsprinzip für das gesamte Board, die regelmäßigen Meetings sowie die fortlaufende Bearbeitung von Blockaden zuständig ist.

Gemeinsam mit dem Abteilungsleiter ist dieser Sponsor ebenfalls dafür verantwortlich, neue Ideen aufzunehmen (zu sehen im »Ideenpool« rechts unten in [Abb. 6–9](#)). Diese werden so in konkrete Maßnahmen übersetzt, dass sie gut in die »Next«-Spalte aufgenommen werden können. Teil der dokumentierten Veränderungsregeln ist es, die Anzahl der parallelen Veränderungsinitiativen auf fünf zu limitieren, wobei jede Initiative zwei Verantwortliche haben soll (siehe die entsprechenden Avatare). Auf diese Weise sind viele Teammitglieder aktiv am Change-System beteiligt – und Teil eines Flusses, auf dem, wie die »Done«-Spalte dokumentiert, bereits einiges in den Zielhafen gebracht wurde.



Abb. 6–10 »Change-ban«-Board

Abbildung 6–10 zeigt eine andere Form der Visualisierung. Es handelt sich dabei um das sogenannte »Change-ban«-Board einer Infrastruktur-Abteilung. Über dieses Board werden alle Verbesserungsmaßnahmen der vier Kernteams sowie übergreifende Aktionen koordiniert. Verantwortlich für dieses Board ist der sogenannte Führungskreis, dem der Abteilungsleiter, alle Teamleiter sowie ausgewählte Spezialisten angehören. Um einen guten Veränderungsfluss zu fördern, werden unter anderem:

- veränderungstypische Prozessschritte definiert: »Backlog« (im Sinne von »Veränderungsideen«), »Retrospektive« (im Sinne von »Prüfen«), »Machen« (im Sinne von »Ausgewählt«), »in Arbeit« (im Sinne von »Durchführen«), »Kommunizieren« (im Sinne von »Feedback einholen«), »Fertig«;
- alle Verbesserungsaktivitäten in der Abteilung auf einzelnen Tickets festgehalten (siehe Indexkarten);
- Verantwortlichkeiten zugeordnet (Stickies);
- Regeln definiert (siehe DIN-A4-Blatt auf der rechten Seite in [Abb. 6–10](#)), zu denen unter anderem ein wöchentliches Monitoring zählt, das im Rahmen des Führungs-Jour-fixe durchgeführt wird.

Obwohl es darauf fokussiert ist, Veränderungsflüsse zu fördern, führt das Change-ban-Board ein gängiges Problem vor Augen. Denn dadurch, dass nach dem Prinzip »Starte

mit dem, was du jetzt tust« erst einmal die Ist-Situation erfasst wurde, befinden sich sehr viele Maßnahmen in den Stadien »Machen«, »in Arbeit« oder »Kommunizieren«. Es gibt einige neue Vorhaben, die auf Realisierung drängen, während zahlreiche Verbesserungsaktivitäten noch unabgeschlossen sind. Vieles läuft parallel und einiges steht still, da noch nicht einmal klare Verantwortlichkeiten zugewiesen sind. Kurzum: Es gibt zu viel *change in progress*.

Diese Probleme erklären, warum es oft vorkommt, dass unsere Initiativen ins Stocken geraten. Wir lassen eben dermaßen viele Schiffe vom Stapel, dass wir nicht ausreichend dazu kommen, sie auf Kurs oder überhaupt in Fahrt zu halten. Ganz zu schweigen von der Notwendigkeit, diverse Wasseruntiefen und Wetterkapriolen zu meistern. Weniger bildhaft ausgedrückt führt die hohe Anzahl paralleler Changes dazu, dass wir mehr mit dem Management von Veränderungstau als mit Veränderungsflüssen beschäftigt sind.

Wie können wir diese Misere überwinden? Der evolutionäre Ansatz bietet dafür eine klare Antwort: WIP-Limits (siehe [Abschnitt 4.3.1](#)). Auf Änderungen übersetzt heißt das dann: Wenn du den Veränderungsfluss fördern willst, dann beschränke den CIP, also die Anzahl der laufenden Changes.

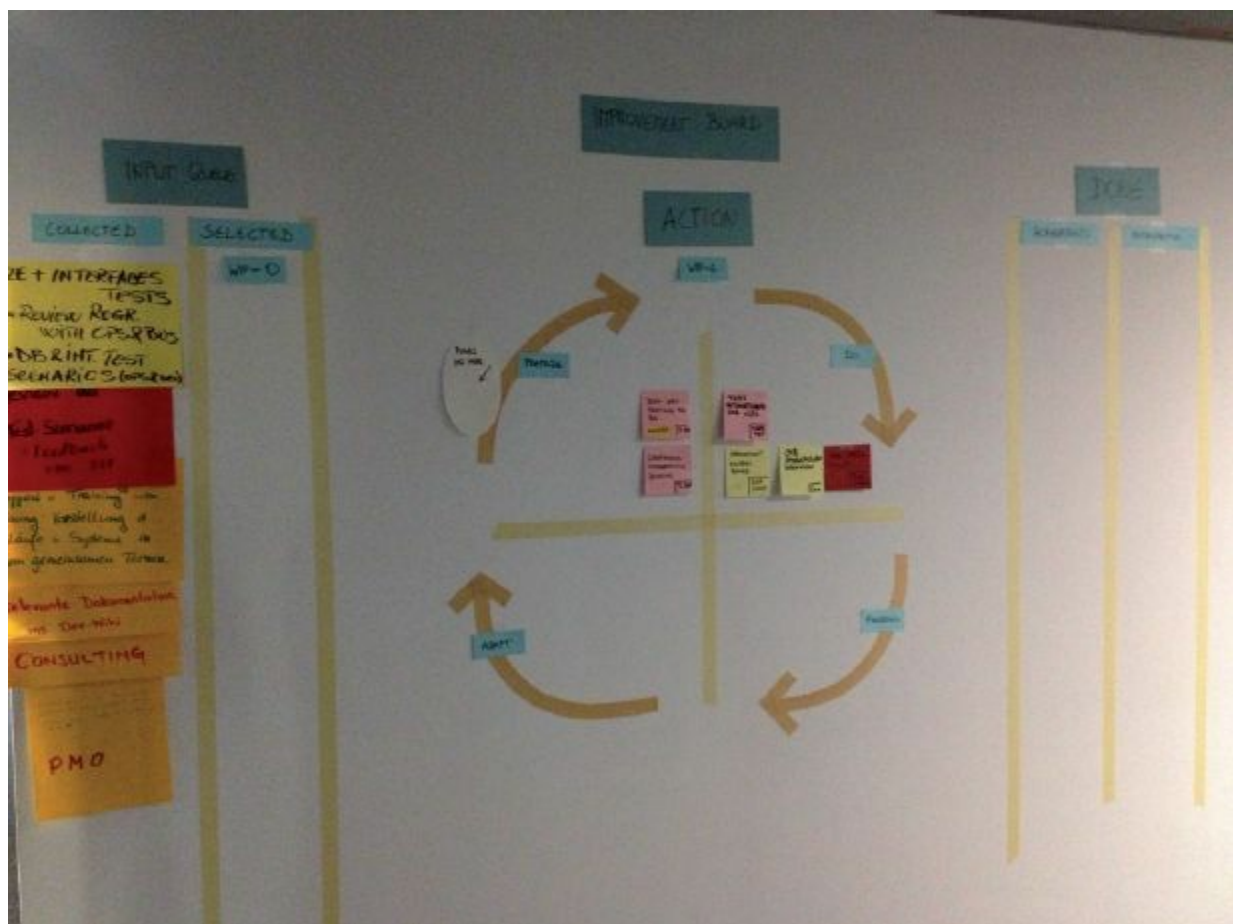


Abb. 6–11 Ein Verbesserungsboard

[Abbildung 6–11](#) führt eine radikale Form einer solchen Selbstbeschränkung vor Augen – und dazu einen kreativen Weg, den laufenden Verbesserungsprozess zu visualisieren. Es handelt sich um das sogenannte »Improvement Board« einer

österreichischen Telekommunikationsfirma, mit dessen Hilfe der Business- und der IT-Bereich gemeinsam an Verbesserungen arbeiten. Das Ziel des Boards ist die Pflege eines kontinuierlichen Veränderungsflusses. Dieser wird nicht nur durch einen PDCA-artigen Zyklus, sondern auch durch die bewusste Limitierung des Inputs gefördert. Zum Zeitpunkt, an dem dieses Foto entstand, war der Input (siehe zweite Spalte von links: »Selected«) sogar auf null gestellt, da sich bereits sechs Initiativen in der Schleife von »prepare«, »do«, »feedback« und »adapt« befanden. Um den Fluss vom »Doing« zum »Done« nicht zu gefährden, wurde vereinbart, auf absehbare Zeit keine neuen Maßnahmen mehr zu starten. Es versteht sich von selbst, dass eine solche Limitierung auch eine gehörige Portion Mut erfordert. Zweifellos nimmt man damit ein gewisses Risiko in Kauf. Frei nach Paul Breitners Beschreibung des alles entscheidenden Elfmeterschießens: »Alle anderen hatten die Hosen voll. Nur bei mir lief's ganz flüssig.«

Damit ein guter Veränderungsfluss kein unkalkulierbares Wagnis bleibt, expliziert man Regeln und setzt Blocker und Avatare ein. Eine der Regeln lautet, so einfach wie möglich zu starten. Denn ähnlich wie auf persönlicher Ebene können auch Teams oder Organisationsveränderungen mit überschaubaren Experimenten getestet werden, bevor man sich an größere Initiativen wagt. Was haben wir vor? Woran stellen wir als Erstes fest, dass wir in die richtige Richtung gehen? Wie können wir möglichst rasch eine Veränderung erzielen?

Jeff Andersons Entwurf eines *Minimum Viable Change* [[Anderson 2012](#)] oder Jason Littles Lean-Change-Experimente [[Little 2014](#)] gehen genau in diese Richtung. Sie folgen einem simplen Zyklus von drei Schritten:

1. Das Aufstellen von Hypothesen, mit denen man starten kann.
2. Die Definition eines Veränderungsschrittes, der in einem überschaubaren Bereich getestet werden kann.
3. Das Lernen aus professionell gestalteten Feedbackschleifen in Form von Messungen und Gesprächen.

Um den Planungsaufwand so gering wie möglich zu halten, können Sie jedes Ihrer Veränderungsexperimente auf einer einfach strukturierten Leinwand designen, auf dem die wichtigsten Eckpfeiler Ihres Veränderungsvorhabens erfasst sind. Solche Leinwände lassen sich als lebendige Dokumente verwenden, die nach jedem neuen Zyklus auf den neuesten Stand gebracht werden (siehe [Abschnitt 10.13](#)). Eine derartige Visualisierung ist dem Veränderungsfluss in vieler Hinsicht dienlich, indem sie

- mehr auf Aktionen und Ergebnisse als auf Vorbereitung Wert legt,
- neben dem Verändern auch die Führungskompetenzen des Fokussierens, Designens und Moderierens stärkt,
- das eigene Veränderungsbewusstsein sukzessive ausbaut,
- breiter angelegte Initiativen mit niedrigem Risiko erprobt und Verantwortung auf allen Organisationsebenen bekräftigt.

Zusammenfassung

Die vierte und letzte Kernkompetenz der selbstorganisierten Teamführung ist das Verändern. Im Verändern kulminieren gewissermaßen alle anderen Kompetenzen: Sie müssen wissen, was Sie verändern wollen und warum das wichtig ist (Fokussieren); Sie müssen die Initiative gestalten und auf Maßnahmen herunterbrechen (Designen) und Sie müssen jeden einzelnen Schritt umsetzen (Moderieren).

Das Kapitel ist in drei Teile gegliedert: erstens persönliche Veränderungen, zweitens Veränderungen auf Teamebene und drittens unternehmensentwicklerische Veränderungen. Einmal mehr versuche ich, die wichtigsten Aspekte pointiert zu erfassen und dazu Werkzeuge vorzustellen, die ein nachhaltiges Change Management leichter machen. Ich zeige, wie Sie persönliche Retrospektiven, Energie-Checks oder Zukunftsbilder einsetzen können, warum kollegiales Feedback als Katalysator der Selbstorganisation wirkt und wann Sie sogenannte Change-Teams für unternehmensweite Vorhaben nutzen. Ausgewählte Fallbeispiele sollen auch hier den Praxisbezug bestärken und die Umsetzung möglichst anschaulich illustrieren.

7 Werkzeuge zum Fokussieren

Dieses Kapitel bietet Ihnen Werkzeuge, um Ihre Fokussierungskompetenz zu stärken. Die angebotenen Arbeitsblätter unterstützen Sie dabei,

- neue Führungstools kennenzulernen oder Tools zu aktualisieren, die Sie bereits im Einsatz haben,
- diese Tools möglichst gut auf Ihre aktuelle Arbeitssituation anzuwenden,
- verschiedene Experimente durchzuführen,
- konkrete Verbesserungsimpulse für Ihr Tagesgeschäft zu gewinnen und
- Ihrer Entwicklungsfreude neuen Schwung zu verleihen.

All diese Werkzeuge sollten mit einem systemischen Verständnis eingesetzt, d.h. auf die jeweilige Situation und den Unternehmenskontext abgestimmt werden. Nur der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass es dazu eine angemessene Haltung braucht, damit Sie nicht zum sprichwörtlichen *fool with a tool* mutieren.

Die Sammlung startet mit dem wichtigsten Element, auf das sich selbstorganisierte Teams konzentrieren müssen: dem Kunden. Die eigenen Kunden und deren Wünsche präzise zu erfassen, ist kein Kinderspiel. Ein kleiner Fragenkatalog, der »Kunden-Radar«, hilft Ihnen, beides auf Ihren Radarschirm zu bekommen. Es folgen vier Leitfäden, die ebenso Grundlegendes im Visier haben: »Personas«, mit denen Sie sich Ihre Kunden praxisnah vor Augen holen; die »Stakeholder-Landkarte«, mit der Sie die Vernetzung all jener Personen und Gruppen klären können, die Ihre Arbeit maßgeblich beeinflussen, das »Stakeholder-Interview«, mit dem Sie mehr über diese Personen und Gruppen in Erfahrung bringen können, und das »Team Mission Statement«, mit dem Sie Ihre wichtigsten Antriebskräfte kurz und bündig zusammenfassen.

Es folgen drei Werkzeuge, die Ihnen bei der Zukunftsgestaltung helfen: das »Design Thinking«, mit dem Sie kreative Entwürfe Schritt für Schritt bis zur Marktreife ausarbeiten können, eine »Lean Canvas«, die Ihnen dabei hilft, die wichtigsten Eckpfeiler Ihres Innovationsvorhabens zu pointieren, sowie die verschiedenen Spielformen des »Kundeninterviews«, mit denen Sie systematisch Ihren Markt erkunden.

Die Sammlung schließt mit zwei mächtigen Analysetools, mit denen Sie sich auf den breiteren Kontext Ihrer Teamarbeit konzentrieren: erstens die sogenannte »Wertstromanalyse«, die prüft, zu welchem größeren Ganzen Sie beitragen und wie das geschieht, und zweitens die Diagnose Ihrer Unternehmenskultur

(»Kulturdiagnose«), die Ihr gesamtes Tun maßgeblich beeinflusst.



Abb. 7-1 *Blühende Kundenorientierung*

7.1 Kunden-Radar

Dieser besondere Radar hilft Ihnen dabei, ihr Team auf den Kunden zu fokussieren. Mithilfe des folgenden Fragenkatalogs kann ein gemeinsames Grundverständnis des »Für wen?« und »Wozu?« geschaffen und damit das Fundament jeder erfolgreichen Teamarbeit abgesichert werden.

- Wer sind unsere Kunden?
- Wer ist uns besonders wichtig? Warum?
- Was brauchen diese Kunden?
- Worauf legen sie besonderen Wert?

- Was brauchen wir, um diese Wertvorstellungen zu erfüllen – oder sogar zu übertreffen?

Von Steven Spear inspiriert [[Spear 2009](#)], helfen diese Fragen insbesondere in folgenden Situationen:

- Wenn Sie dabei sind, ein neues Team zu formen oder ein bestehendes umzugestalten.
- Wenn Sie nicht sicher sind, ob Sie noch die richtigen Dinge tun. Schließlich bringt es die agile Welt mit sich, dass sich Anforderungen wie Rahmenbedingungen schlagartig ändern können.
- Wenn Sie Probleme mit Ihren Kundenbeziehungen haben.

Laden Sie alle Teammitglieder dazu ein, Ihre jeweiligen Antworten auf Pinnkarten oder Post-its zu schreiben, und sortieren Sie den Output so, dass Sie die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen. Identifizieren Sie offene oder unstimmige Punkte und klären Sie diese, bis das Team sich einigen kann.

7.2 Persona

Mit einer sogenannten Persona wird eine fiktive Person beschrieben, die sich aus unterschiedlichen Eigenschaften zusammensetzt. Damit können sich Teams ein lebendiges Bild ihrer Kunden erschaffen, in das vorhandene Informationen ebenso einfließen wie Hypothesen. Der Bogen reicht vom digitalen Nutzerverhalten über Beobachtungen zur tatsächlichen *Customer Experience* bis zu Spekulationen über zukünftige Anliegen. Neben allgemeinen Daten und konkreten Kooperationserfahrungen, beispielsweise im Rahmen eigener Kundenforen, haben sich auch ausgewählte Interviews als reiche Lernquelle bewährt.

Ein einfaches Template für die Erstellung einer Persona kann so aussehen:

Name Beruf Aktuelle Rolle Gehalt ...		Foto
Persönliche Situation Geschlecht Alter Ausbildung Wohnsitz Familienstand ...	Arbeitssituation Bisherige Erfolge Ziele Werte Stärken Herausforderungen ...	Was dieser Person wichtig ist

Tab. 7–1 *Template für die Erstellung einer Persona*

Für die Erstellung kraftvoller Personas ist es wichtig, eine möglichst breite Vielfalt an Perspektiven zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass nicht nur alle Teammitglieder, sondern auch Experten aus anderen Bereichen beteiligt werden sollten – insbesondere solche, die oft Kontakt mit Kunden haben.

7.3 Stakeholder-Landkarte

Eine Stakeholder-Landkarte stellt das Netzwerk an Gruppen und Personen dar, die Ihre Arbeit beeinflussen [[Königswieser & Exner 1998](#)]. Die explizite Darstellung aller Beteiligten hilft, mögliche Konfliktfelder, aber auch Chancen zu entdecken und diese in konkrete Aktionen zu übersetzen.

Wozu eine Stakeholder-Landkarte?

Eine solche Landkarte ist für Sie vor allem in folgenden Situationen nützlich:

- Sie klären, für wen Sie eigentlich arbeiten.
- Sie möchten Ihre Arbeit in einen größeren Zusammenhang stellen.
- Sie starten Initiativen mit hoher Breitenwirkung.
- Sie wollen sich den Einfluss der verschiedenen Stakeholder, deren Vernetzung und Beziehungsqualitäten bewusster machen.
- Sie möchten neue Perspektiven für Führung und Change Management gewinnen.
- Sie wollen ein Change-Team entwickeln, Erfahrungen austauschen und Annahmen abgleichen.

Wie wird eine solche Landkarte erstellt?

- Organisieren Sie einen Raum, in dem Sie ungestört arbeiten können. Reservieren Sie sich 60–90 Minuten für den Arbeitsprozess und stellen Sie alle dafür notwendigen Materialien bereit: ein Whiteboard oder eine Pinnwand, Indexkarten oder Post-its, verschiedenfarbige Marker, ausreichend Papier.

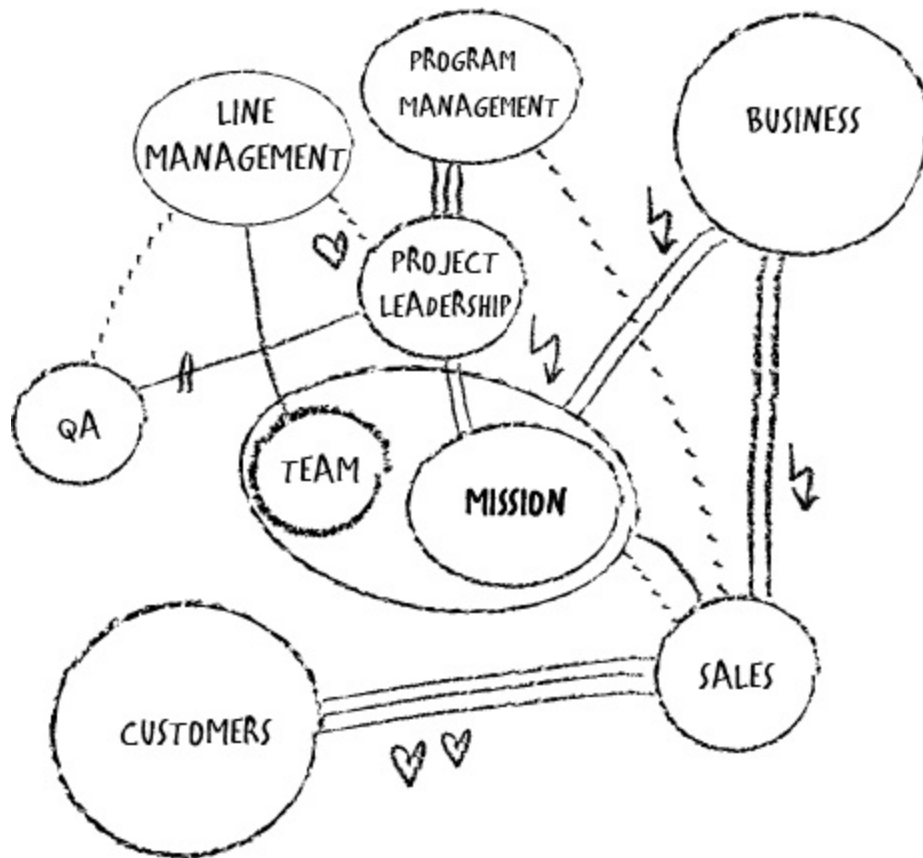


Abb. 7-2 Modell einer Stakeholder-Landkarte

- Die Landkarte selbst wird in fünf einfachen Schritten ausgearbeitet:
 1. Alle für die Erfüllung Ihrer Mission relevanten Organisationseinheiten, Gruppen oder Personen werden gesammelt und sortiert: Wer ist besonders wichtig? Wen dürfen wir ungestraft weglassen?
 2. Die ausgewählten Stakeholder werden auf unterschiedlich große Karten übertragen. Die Größe der Karten bringt die Bedeutung der Stakeholder für den langfristigen Erfolg zum Ausdruck. Zusätzlich können Sie verschiedene Farben für Kunden, Management und weitere Stakeholder einsetzen.
 3. Die Stakeholder-Karten werden in unterschiedlicher Nähe zum Zentrum angeordnet, das Ihre Mission oder Ihr Veränderungsvorhaben markiert. Dies verdeutlicht, wie stark die jeweiligen Stakeholder Ihre Mission oder Ihr Veränderungsvorhaben unterstützen.
 4. Die Karten werden durch Linien miteinander verbunden, um die Kontakthäufigkeit anzuzeigen. Ein Strich steht für wenig Kontakt, zwei Striche stehen für durchschnittlichen, drei Striche für intensiven Kontakt.
 5. Die Kontaktlinien werden durch einfache Symbole ergänzt, die die Beziehungsqualität ausdrücken: wie Herzen, Blitze, Blockaden,

Fragezeichen etc.

Anschließend wird die Landkarte analysiert: Was sehen wir? Was sticht uns besonders ins Auge? Wo erkennen wir Handlungsbedarf? Es beschleunigt den Analyseprozess, wenn Sie zuerst zu zweit und erst dann in der Gruppe diskutieren.

Die Auseinandersetzung mit der Landkarte führt zur Definition konkreter Maßnahmen: Was wollen wir unternehmen? Wie werden wir vorgehen? Wer kümmert sich um die Umsetzung? Welche Feedbackschleifen soll es geben?

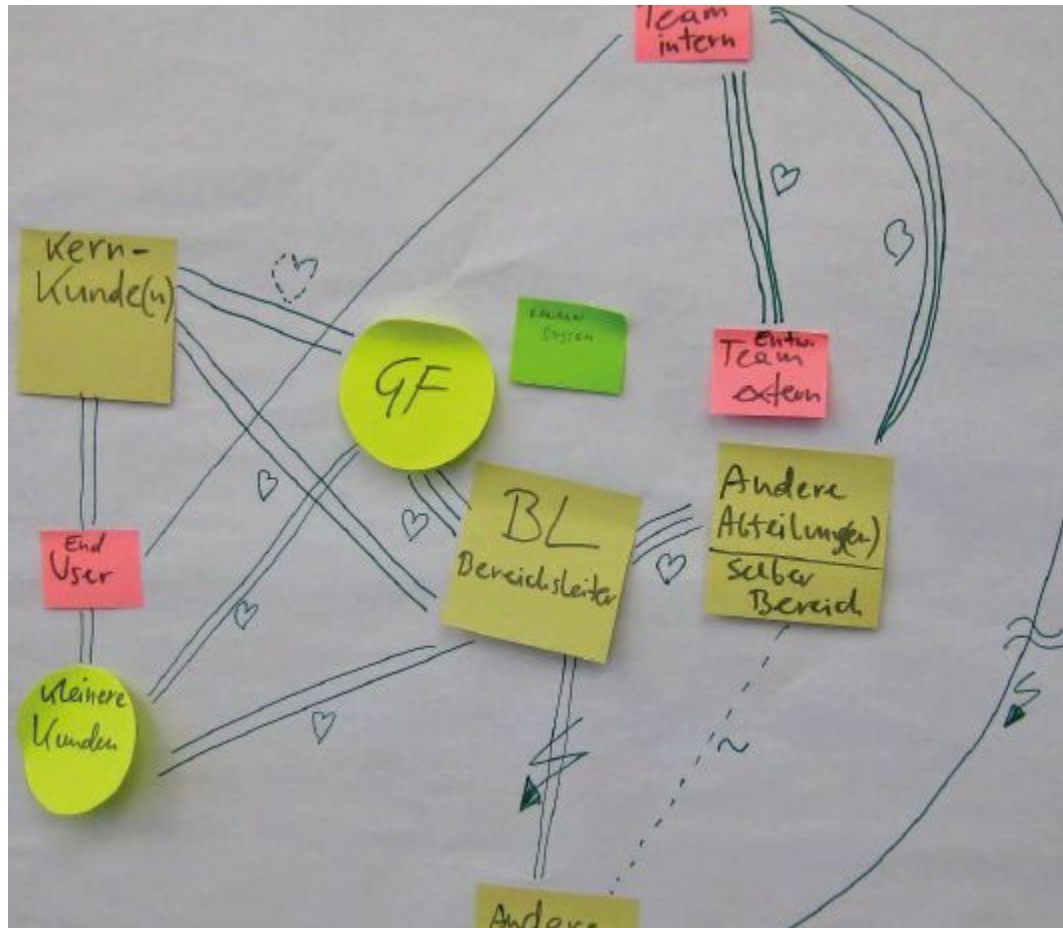


Abb. 7-3 Beispiel für eine Stakeholder-Landkarte

7.4 Stakeholder-Interview

Für das Stakeholder-Management hat sich eine Strategie besonders bewährt: offene Kommunikation [Leopold & Kaltenecker 2013]. Wenn Sie die Qualität Ihrer Zusammenarbeit verbessern wollen, dürfen Sie nicht allein auf Ihren eigenen Erfahrungen aufbauen. Sie müssen direkt in Kontakt treten, um die Perspektive Ihrer Stakeholder nach allen Regeln der Gesprächskunst zu erkunden. Zudem lohnt es sich gerade bei angespannten Arbeitsbeziehungen, eine gemeinsame Standortbestimmung durchzuführen. Dafür möchte ich das Format des Stakeholder-Interviews vorschlagen, in dem Sie die von Ihnen ausgewählten Stakeholder zu einer retrospektiveartigen Betrachtung der Ist-Situation einladen. Im Folgenden finden Sie einige Tipps, wie Sie vorgehen können:

Vorbereitung des Interviews

- Entscheiden Sie, wen Sie in welcher Form interviewen wollen (Einzel- oder Gruppengespräch, formell oder eher informell etc.).
- Informieren Sie die von Ihnen ausgewählten Gesprächspartner, worum es geht, und ersuchen Sie um eine Terminvereinbarung (Zeitbedarf: ca. 20–30 Min. für Einzel- und 45-60 Minuten für Gruppengespräche).

Durchführung

- Stecken Sie nochmals den Rahmen ab: hinsichtlich der erwarteten Ergebnisse, Gestaltung der Interviews und nächsten Schritte (»Was passiert mit den anvertrauten Informationen?«).
- Klären Sie etwaige offene Fragen, bevor Sie loslegen.
- Fokussieren Sie auf zwei Frageblöcke:
 - Was schätzen Sie an unserer Arbeit? Worauf können wir weiter bauen?
 - Womit sind Sie unzufrieden? Warum sind Sie unzufrieden? Was davon sollte vordringlich verbessert werden?
- Wenn Sie Gruppengespräche durchführen, dann regen Sie die Bildung kleinerer Gruppen (Paare, Trios) an, um rascher auf Betriebstemperatur zu kommen und eine breitere Auseinandersetzung zu ermöglichen.
- Fassen Sie am Ende die drei wichtigsten Antworten zu jedem Frageblock auf Post-its zusammen.

Auswertung

- Verdichten Sie alle Ergebniskarten zu Themenclustern.
- Kreieren Sie im Bedarfsfall Überschriften für diese Cluster.
- Bereiten Sie sich auf einen Feedback-Workshop zu den Gesamtergebnissen vor.

7.5 Team Mission Statement

Eine Team Mission definiert:

- warum es Ihr Team überhaupt gibt,
- worauf es spezialisiert ist,
- welche Produkte und/oder Services geliefert werden und
- wie Ihre Kunden davon profitieren.

Das Team Mission Statement bietet eine prägnante Zusammenfassung des Was und Wozu Ihrer Arbeit. Ein kraftvolles, von allen Mitarbeitenden geteiltes Statement fungiert wie ein Leitbild, das Fokus und Organisation gleichermaßen erleichtert.

Schaffen Sie die notwendigen Bausteine für Ihre eigene Mission, indem Sie

folgende Fragen beantworten:

- Was ist der primäre Zweck Ihres Teams? Warum gibt es dieses Team?
 - Wenn Sie sich unsicher sind, können Sie den »Fünf Warums«-Ansatz nutzen. Dabei beginnen Sie mit einer einfachen Beschreibung Ihrer wichtigsten Teamaufgaben und fragen wiederholt: »Warum ist das wichtig?« Nachdem Sie diese Frage maximal fünf Mal gestellt haben, sind Sie sehr wahrscheinlich beim primären Zweck Ihres Teams gelandet.
- Wer sind Ihre Kunden?
- Was genau liefern Sie Ihren Kunden?
- Wie genau tragen Ihre Produkte und Dienstleistungen zum Erfolg Ihrer Kunden bei?

7.6 Design Thinking

Das Hasso Plattner Institut unterteilt das Designdenken in sechs Phasen, die jeweils einige charakteristische Arbeitsschritte beinhalten [[Lewrick et al. 2017](#)].

1. Verstehen

- Gemeinsame Wissensgrundlage schaffen
- Auf ausgewählte Kundengruppen fokussieren
- Vorhandene Daten analysieren
- Erste Hypothesen und Fragestellungen formulieren

2. Beobachten

- Sich auf Kundenerlebnisse konzentrieren
- Nutzerverhalten beobachten
- Interviews führen
- Emotionen und Wert entdecken

3. Sichtweise definieren

- Gesammelte Erkenntnisse filtern
- Synthese schaffen
- Personas kreieren
- Finales Problem Statement formulieren

4. Ideen finden

- Gemeinsam Lösungsansätze entwickeln
- Aufeinander aufbauen
- Wilde Ideen zulassen
- Lösungsansätze bewerten und auswählen

5. Prototypen entwickeln

- Ausgewählte Idee umsetzen
- Lösungsmodell schaffen
- Konkreten Einsatz prüfen

6. Testen

- Kunden bzw. Nutzer einladen
- Prototypen erproben
- Feedback einholen und auswerten

7.7 Lean Canvas

Ausgangspunkt dieser besonderen Leinwand sind die klassischen Innovationsfragen: Sind die Kunden überhaupt an unserem Produkt oder Service interessiert? Sind sie bereit, dafür auch zu zahlen? Und wie aufwendig ist die Umsetzung? Die Antworten auf diese Fragen werden durch ein einzigartiges Wertversprechen (*Unique Value Proposition*) auf den Weg gebracht. Im Spannungsfeld zwischen Problem, Lösung und dem besonderen Vorteil, den Kunden von dieser Lösung haben, fasst dieses Versprechen die wichtigsten Nutzenaspekte zusammen.

Bevor wir alles daran setzen, eine bestimmte Lösung auf den Markt zu bringen, sollten wir aber noch weitere Hausaufgaben machen: Welche Kanäle wollen wir nutzen, um unser Produkt zu vertreiben? Was kostet es uns, eine bestimmte Dienstleistung zu erbringen? Von welchen Umsätzen gehen wir aus? Und woran erkennen wir, ob wir tatsächlich auf dem richtigen Weg sind?

Damit wir nicht vor lauter Fragezeichen in die Irre gehen, liegt eine Visualisierung unserer wichtigsten Antworten nahe. Im Anschluss an den bekannten *Business Model Canvas* von Osterwalder und Pigneur [[Osterwalder & Pigneur 2010](#)] bietet [Tabelle 7–2](#) dafür eine praktische Vorlage.

Problem	Lösung	Wertversprechen	Besonderer Vorteil	Kundensegmente
	Messkriterien		Kanäle	
Kostenstruktur			Umsatzströme	

Tab. 7–2 Lean Canvas nach Ash Maurya [[Maurya 2013](#)]

7.8 Kundeninterview

Wenn es darum geht, den Markt zu verstehen, dürfen wir uns nicht auf abstrakte Daten verlassen. Die Anzahl von Klicks, die Dauer der Benutzung oder die reinen Verkaufszahlen sagen uns nämlich nur wenig über die tatsächlichen Kundenerlebnisse. Statt auf unsere Interpretationsfähigkeit sollten wir lieber auf den direkten Kontakt mit dem Kunden setzen. Hierfür schlägt Ash Maurya [[Maurya 2013](#)] drei Formate vor: das Probleminterview, das Lösungsinterview und das Interview, das sich um den getesteten Prototypen (das berühmte *minimal viable product*) dreht. Alle Formate folgen einer ähnlichen Grundstruktur:

- **Willkommen heißen und Übersicht geben:** Wozu dieses Interview? Wie wird es ablaufen? Was passiert danach?
- **Relevante Kundendaten erheben:** Wie alt sind die Kunden? Wo leben sie? Wie oft sind sie mit einem bestimmten Problem konfrontiert? Wie oft nutzen sie die angebotene Lösung?
- **Kontext klären:** Wie sieht die aktuelle Situation aus? Wann tritt das Problem auf? Wann setzten sie auf die Lösung? Was bewirkt das jeweils?
- **Beobachten und bewerten:** Welche Probleme treten am häufigsten auf? Können die Kunden etwas mit der angebotenen Lösung anfangen? Wie viel sind sie bereit, dafür auszugeben?
- **Mögliche Folgeschritte testen:** Wären sie bereit, eine neue Lösung zu testen? Würden sie die Lösung weiterempfehlen? Was hat sie bislang überzeugt? Was würden sie noch verbessern?
- **Ergebnisse dokumentieren:** Was wollen wir kurz und bündig festhalten?
- **Ergebnisse interpretieren:** Welche relevanten Erkenntnisse haben wir aus dem Interview gewonnen? Wie passt das zu den bisher erhobenen Daten? Welche

Hypothesen sind damit verifiziert oder falsifiziert? Welche Veränderungen sollten am Canvas vorgenommen werden?

7.9 Wertstromanalyse

Mithilfe der sogenannten Wertstromanalyse lassen sich alle notwendigen Aktivitäten erfassen, um von allgemeinen Optionen zu Produkten und Dienstleistungen zu kommen, die für den Kunden nützlich sind. In der Tradition des Lean-Managements wird dafür ein konkretes Bild geschaffen, das Übersicht über den Ist-Zustand gibt [Rother & Shook 2011].

In der Arbeit mit selbstorganisierten Teams habe ich gute Erfahrungen mit einer vereinfachten Visualisierung der wertschöpfenden Kernaktivitäten gemacht. Wie erarbeiten wir, was wir dem Kunden liefern wollen? Wer übernimmt wofür Verantwortung? Welche Arbeit wird von wem übernommen und an wen weitergegeben? Und wie sieht der gesamte Wertschöpfungsprozess über Team- und Fachgrenzen hinweg aus?

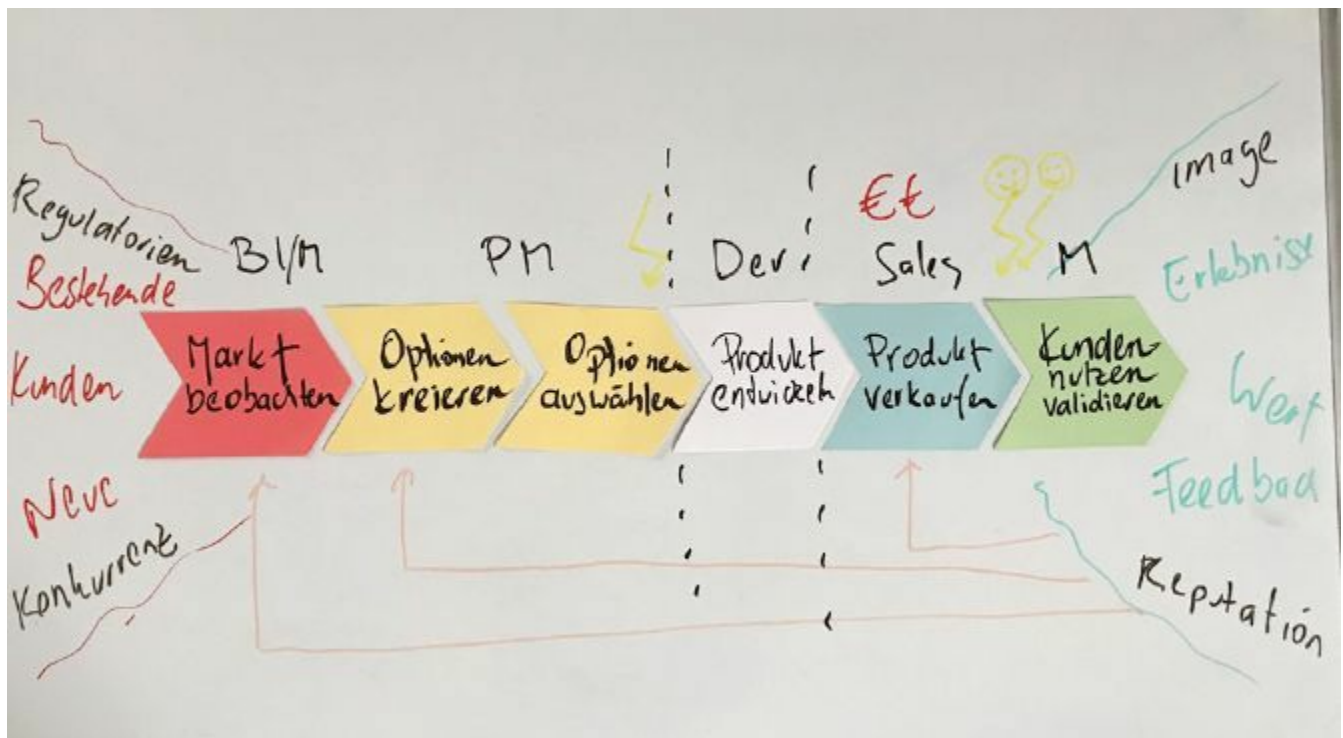


Abb. 7-4 Wertstromskizze eines Teams

Abbildung 7-4 zeigt beispielhaft, wie diese Fragen visuell beantwortet werden können. Eine gewisse Sorgfalt vorausgesetzt, macht eine solche Visualisierung einige Erfolgsfaktoren deutlich:

- Ob dem Kunden Wert geliefert wird, hängt nicht nur von der individuellen oder der Leistung einzelner Teams ab.
- Jedes Team sollte sich nicht nur selbst organisieren, sondern auch die Koordination mit anderen Teams oder Einzelexperten.
- Die Qualität des eigenen Arbeitsflusses muss von einem soliden Verständnis des

gesamten Wertstroms getragen werden. Erst dadurch können Teamfokus und Unternehmensfokus kongenial ineinander greifen.

- Die Schnittstellen zwischen den einzelnen Experten, Teams und Bereichen sind besonders kritische Punkte.

Durch ein solches Grundverständnis können Teams besser fassen, was und wie sie zum Erfolg des Gesamtunternehmens beitragen können. Von dieser Basis aus können sodann weitere Schritte des *Value Stream Management* gesetzt werden: etwa durch die Identifikation der nicht wertschöpfenden Elemente jedes Arbeitsflusses, der Elemente, die weggelassen oder zumindest vereinfacht werden können, etwaiger Engpässe und Blockaden im Arbeitsfluss oder die nächsten Schritte, die im Sinne eines Kaizen-Kultur in Angriff genommen werden können (siehe [Abschnitt 8.8](#)).

7.10 Kulturdiagnose

Im Folgenden finden Sie einen von Ed Schein inspirierten Leitfaden, der Ihnen dabei hilft, die Stärken, aber auch die Widersprüche Ihrer Unternehmenskultur aufzuspüren [[Schein 2004](#)]. In weniger als einer Stunde können Sie damit ein gemeinsames Bild gewinnen, Verbesserungsfelder identifizieren und konkrete Maßnahmen ins Auge fassen.

1. Schritt: Identifizieren Sie charakteristische Artefakte

Was ist typisch für Ihre Organisation? Listen Sie Dinge wie Büroarchitektur, Besprechungsverhalten, Entscheidungsregeln oder Umgangsformen auf – also alles, was Sie sehen, hören und greifen können. Führen Sie ein Brainstorming durch und halten Sie jedes typische Artefakt auf eigenen Post-its fest.

2. Schritt: Definieren Sie die in Ihrer Organisation kommunizierten Werte

Was ist Ihrem Unternehmen besonders wichtig? Wofür steht es? Wofür macht es sich stark? Was steht in Ihrem Leitbild? Was hören Sie immer wieder in Managementansprachen? Sammeln Sie Ihre wichtigsten Antworten wieder auf Post-its.

3. Schritt: Vergleichen Sie die offiziellen Werte mit den Artefakten der Unternehmenskultur

Prüfen Sie Ihre Post-it-Sammlung. Wenn beispielsweise der Wert der Kundenorientierung hoch gehalten wird, dann suchen Sie nach Artefakten, die diesen Wert widerspiegeln – etwa Design-Thinking-Praktiken oder Feedbacksysteme zum Kundenverhalten. Wenn die diesbezüglichen Artefakte nicht den verkündeten Werten entsprechen, haben Sie bereits den ersten Widerspruch entdeckt. Suchen Sie weiter, bis Sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten Widersprüche identifiziert haben. Visualisieren und gewichten Sie diese, um sich auf die wesentlichen Dinge zu konzentrieren.

4. Schritt: Grundannahmen aufspüren

Überlegen Sie für die von Ihnen priorisierten Widersprüche, welche Grundannahmen dem zugrunde liegen könnten: Was zählt wirklich? Welche Werte sind handlungsleitend? Woran orientiert man sich? Wenn beispielsweise der Wert der Selbstorganisation hoch gehalten wird, die Teams aber nur wenige Entscheidungsfreiheiten haben, liegt der Schluss nahe, dass am Ende doch das Wort des Managers zählt und nicht das des Teams. Wenn ständig von Agilität geredet, aber an traditionellen Abläufen und Strukturen nicht gerüttelt wird, geht es vielleicht stärker um Wunsch-dir-was-Rhetorik als um ernstgemeinte Veränderung. Und Ähnliches mehr.

5. Schritt: Schlussfolgerungen ziehen und in Handlungen übersetzen

Konzentrieren Sie sich nun auf Ihre wichtigsten Schlussfolgerungen und versuchen Sie, daraus konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Vermeiden Sie dabei »Man sollte«-Formulierungen und fokussieren Sie auf das, was Sie selber tun können. Wie kann Ihr Team zu einer agilen Kultur beitragen? Was erscheint Ihnen einen Versuch wert, um einen wahrgenommenen Widerspruch zu beseitigen? Was wäre ein nächster Schritt, der Fremdsteuerung minimiert und Selbstorganisation befördert? Einigen Sie sich zumindest auf eine spezifische Maßnahme, bevor Sie auseinandergehen – und überlegen Sie auch, wie Sie die Umsetzung dieser Maßnahme im Auge behalten wollen.



Abb. 7–5 »Wenn die Sonne der Kultur niedrig steht ...«

8 Werkzeuge zum Designen

Dieses Kapitel bietet Ihnen Werkzeuge, um Ihre Designkompetenz zu stärken. Die angebotenen Arbeitsblätter unterstützen Sie dabei,

- neue Führungstools kennenzulernen oder Tools zu aktualisieren, die Sie bereits im Einsatz haben,
- diese Tools möglichst gut auf Ihre aktuelle Arbeitssituation anzuwenden,
- verschiedene Experimente durchzuführen,
- konkrete Verbesserungsimpulse für Ihr Tagesgeschäft zu gewinnen und
- Ihrer Entwicklungsfreude neuen Schwung zu verleihen.

Wie in [Kapitel 4](#) beschrieben, sollten diese Werkzeuge mit einem systemischen Verständnis angewendet, d.h. auf die jeweilige Situation und den Unternehmenskontext abgestimmt werden.

Die Werkzeugsammlung startet mit zwei Werkzeugen, mit denen Sie maßgebliche Weichen für Ihre Teamführung stellen: Das sogenannte »Delegation Board« klärt die Entscheidungsautoritäten, über die ein Team verfügen kann, während Ihnen die »Entscheidungstechniken« einfache Tipps für den Arbeitsalltag vorstellen. Danach ruft »Agile Planung« nochmals die wichtigsten Bausteine der iterativen Entwicklung in Erinnerung, während Ihnen die Checklisten »Mikromanagement« und »Makromanagement« dabei helfen, Ihre derzeitige Führungsarbeit auf den Prüfstand zu stellen.

In der Folge steht die Visualisierung im Zentrum: die »Team Charter« fasst alle Vereinbarungen zusammen, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wesentlich sind, die »Visualisierungstechniken« geben einschlägige Tipps, was Sie handwerklich beachten sollten, und das »Visuelle Arbeitsmanagement« vermittelt Ihnen schließlich die wesentlichsten Eckpfeiler der evolutionären Arbeitsphilosophie.

Abgeschlossen werden die Designtools mit einem Leitfaden, mit dem Sie die Managementrolle gezielt umgestalten können (»Design der Managementrolle«).

8.1 Delegation Board

Im Folgenden finden Sie Schritt für Schritt beschrieben, wie Sie ein professionelles Delegation Board erstellen können:

1. **Entscheidungsbereiche definieren:** Hier geht es darum, möglichst alle entscheidungsrelevanten Aspekte der Arbeit zu erfassen. Um nichts Wesentliches zu übersehen, empfehle ich ein gemeinsames Brainstorming (jeder Aspekt auf ein eigenes Post-it) und Clustering (thematische Bündelung der Post-its) (siehe dazu [Tab. 4–2](#) auf S. 62).
2. **Aktuelle Entscheidungsmodi klären:** Bei diesem Schritt definieren Sie Ihre Ausgangssituation. Welche Entscheidungen werden aktuell vorgegeben? Wo wird jemand anderer zurate gezogen? Was ist eine Sache gemeinsamer Beratungen? Und wofür ist wer alleine verantwortlich?
3. **Hierarchische Entscheidungen pointieren:** Selbstorganisation wird nicht durch einen *Laissez faire*-Führungsstil, sondern durch klare Rahmenbedingungen gefördert. Deswegen überlegen sich Manager gut, welche Entscheidungen Sie tatsächlich aus der Hand geben können und wollen.
4. **Zukünftige Entscheidungsmodi vereinbaren:** In Analogie zum agilen *Planning Poker Game* lässt sich dieser Klärungsprozess auf spielerische Art beschleunigen. Dafür bekommen alle Beteiligten einen Satz Karten, auf denen die möglichen Entscheidungsmodi festgehalten werden. Im einfachsten Fall bloß die Nummern 1 bis 4, die für die Modi hierarchisch=1, konsultativ=2, gemeinsam=3 und autonom=4 stehen. Diese Karten werden nun für alle offenen Entscheidungsbereiche (siehe Schritt 3), von allen Beteiligten zeitgleich ausgespielt. Während die Karten zunächst kommentarlos auf den Tisch kommen, wird im Anschluss über die Differenzen diskutiert. Dabei geht es aber weder um Rechtfertigung noch ums Überreden. Stattdessen steht das Verstehen im Mittelpunkt: Warum hat mein Kollege eine 2 ausgespielt, während ich so wie alle anderen auf eine 3 setze? Wie erklärt der Manager seine 1, wenn alle anderen einheitlich eine 4 ausspielen? Usw. Dieser Poker hat also nichts mit Bluff zu tun, sondern mit offener Kommunikation und tragfähigen Vereinbarungen.

Entscheidung	#1	#2	#3	#4
neue Tools & bestehende Infrastruktur			x	x
neues Personal		x	x	
Ressourcenplanung	x	x		x
Investitions-limit	x		x	
Aufgaben-priorisierung		x		x
Prozess-management	x		o	
Kalkulation			x	x
Strategie	x	o	x	
Team-spielregeln			x	x
			o	o

x ... wie es ist
 o ... wie es sein soll

Abb. 8-1 Skizze eines Delegation Board

8.2 Entscheidungstechniken

Im Folgenden finde Sie eine Übersicht über einige einfache Techniken, die in selbstorganisierten Umfeldern zum Einsatz kommen:

Die Punktabfrage

- Themen- oder Maßnahmenvorschläge visualisieren (per Karten, Stickies oder durch Zuruf an Moderator).
- Klebepunkte verteilen (je nach Anzahl der Vorschläge reichen zumeist 2-3 pro Person).
- Favoriten markieren (z.B. bezüglich der Fragestellung, mit welchen Themen sich das Team noch eingehender beschäftigen sollte).
- Um ein unbeeinflusstes Votum abzusichern, können die Vorschläge durchnummeriert und die favorisierten Nummern schon vor der Abstimmung auf die Klebepunkte geschrieben werden.
- Bei Gruppen, die bereits Erfahrung mit der Methode gesammelt haben, kann

üblicherweise darauf vertraut werden, dass die Punktabfrage auch spontan funktioniert (z.B. indem alle Beteiligten zeitgleich zwei X oder I verteilen).

- Punkte auszählen, priorisierte Liste erstellen.

Das Gesetz der zwei Füße

- Vorschläge visualisieren (etwa auf A4-Blättern) und auf dem Boden verteilen.
- Alle Teilnehmenden bitten, zu dem Vorschlag zu gehen, der sie am stärksten anspricht.
- Wenn nicht zu viele Vorschläge im Raum sind, gibt die Verteilung Aufschluss über die jeweiligen Mehrheitsverhältnisse (z.B. zur Frage, welcher Vorschlag das größte Verbesserungspotenzial birgt). Bei sehr zerstreuter Aufteilung zu Gruppenwechsel einladen.

Die Fünf-Finger-Demo

- Kreis bilden, in den alle Teilnehmenden entweder ihren linken oder ihren rechten Arm strecken.
- Auf 1-2-3 signalisieren alle gleichzeitig per Fingeranzahl, inwiefern sie einen bestimmten Vorschlag unterstützen. Dabei bedeutet:
 - Fünf Finger: Ich unterstütze den Vorschlag voll und ganz.
 - Vier Finger: Ich unterstütze den Vorschlag, weil er mich ausreichend überzeugt.
 - Drei Finger: Ich gehe mit der Mehrheit.
 - Zwei Finger: Ich möchte noch mehr über bestimmte Aspekte erfahren, bevor ich mich entscheiden kann – und zwar:
- Ein Finger: Ich habe einen so schwerwiegenden Einwand, dass wir die Entscheidung erst treffen können, wenn wir uns eingehend damit beschäftigt haben – und zwar:

Daumenbarometer

- Vereinfachte Form der 5-Finger-Demo: Auf 1-2-3 wird im Stile der römischen Kaiser per Daumen angezeigt, ob man für oder gegen einen bestimmten Vorschlag ist.
- Nach unten gesenkte Daumen zeigen einen schwerwiegenden Einwand an.



Abb. 8–2 *Gesetz der coolen Füße*

8.3 Mikromanagement

Dieses kurze Assessment hilft Ihnen, Ihre aktuelle Situation als Manager besser zu erfassen. Was beschäftigt Sie derzeit am stärksten? Worauf richtet sich Ihre Aufmerksamkeit? Wie gehen Sie vor? Was tun, was lassen Sie? Diese Fragen werden über eine Liste von einfachen Statements bearbeitet. Schätzen Sie jedes Statement nach einer Skala von 1 (»Stimmt 100%ig«) bis 5 (»Trifft derzeit gar nicht zu«) ein.

Mein Fokus	1	2	3	4	5
Das Tagesgeschäft steht im Zentrum meiner Aufmerksamkeit.					
Ich bin den größten Teil meiner Zeit mit operativen Aufgaben beschäftigt.					
Ich helfe meinem Team, wo immer ich kann.					
Ich bin der primäre Ansprechpartner für unsere wichtigsten Stakeholder.					
Ich mache alles, um meinem Team fachlich unter die Arme zu greifen.					
Ich kümmere mich um die laufende Abstimmung mit anderen Teams.					
Sobald mir klar ist, was aktuell gebraucht wird, setze ich das sofort um.					
Ich baue auf einem System regelmäßiger Statusreports auf.					
Ich moderiere alle Besprechungen.					
Ich halte das Team dazu an, Probleme so früh wie möglich zu eskalieren.					
Ich führe regelmäßige Einzelgespräche mit allen Teammitgliedern durch.					
Ich messe die Performance jedes Einzelnen nach bestimmten KPIs.					
Ich führe alljährlich Mitarbeitergespräche mit jedem Teammitglied durch.					
Ich habe für jedes Teammitglied einen eigenen Entwicklungsplan.					

Wenn die Trendlinie Ihrer Entschätzungen sehr linkslastig ist, arbeiten Sie wohl noch recht stark im System. Fragen Sie sich, warum das so ist und wie sich das auf Ihr Team auswirkt. Ihre Ergebnisse sollten Sie zu einigen Veränderungsexperimenten ermutigen – insbesondere in den Bereichen, in denen Sie sich gerne verbessern würden. Setzen Sie gezielt an jenen Statements an, in denen Sie sich besonders wenige Punkte gegeben haben und fragen Sie sich: »Was kann ich tun, um von einer 2 auf eine 3 zu kommen?«

Apropos: Sie können noch mehr aus Ihren Einschätzungen machen, wenn Sie auch das Assessment zum »Makromanagement« durchführen und die Ergebnisse vergleichen. Zudem können Sie jederzeit andere Leute zu einer Einschätzung einladen und darüber gezielt Feedback einholen.

8.4 Makromanagement

Dieses kurze Assessment hilft Ihnen dabei, Ihre aktuelle Situation als Manager besser zu erfassen. Wie beim Mikromanagement-Assessment prüfen Sie, worauf Sie besonders achten und wo Ihre aktuellen Arbeitsschwerpunkte liegen. Diese Prüfung passiert über eine spontane Einschätzung der folgenden Statements nach einer Skala von 1 (»Stimmt 100%ig«) bis 5 (»Trifft derzeit gar nicht zu«).

Mein Fokus	1	2	3	4	5
Die Wertschöpfung steht im Zentrum meiner Aufmerksamkeit.					
Ich fokussiere auf Ende-zu-Ende-Wertströme, nicht nur auf mein Team.					
Ich kenne unsere Kunden und weiß, was diese erwarten.					
Ich Sorge für eine regelmäßige Abstimmung mit allen Kollegen, die im selben Wertstrom arbeiten.					
Ich definiere klare Rahmenbedingungen für die Teamarbeit.					
Innerhalb des gesetzten Rahmens genießt ein Team volle Handlungsfreiheit.					
Ich schaffe ausreichend Gelegenheiten, um unsere Kompetenzen auszubauen.					
Ich gebe mein Bestes, um Führungsverantwortung auf allen Ebenen zu fördern.					
Wir haben einen Rhythmus von Meetings etabliert.					
Wir haben uns auf Messkriterien verständigt, um unsere Leistung zu bewerten.					
Kollegiales Feedback genießt bei uns einen hohen Stellenwert. Ich hole mir regelmäßig Feedback zu meiner Managementrolle ein.					
Ich setze alles daran, mich selbst kontinuierlich zu verbessern.					

Ihre Ergebnisse sollten Sie zu einigen Veränderungsexperimenten ermutigen – insbesondere in den Bereichen, in denen Sie sich gerne verbessern würden. Fragen Sie sich: »Was kann ich tun, um von einer 3 auf eine 2 zu kommen?«

Apropos: Sie können noch mehr aus Ihren Einschätzungen machen, wenn Sie auch das Assessment zum »Mikromanagement« durchführen und die Ergebnisse vergleichen. Zudem können Sie jederzeit andere Leute zu einer Einschätzung einladen und darüber gezielt Feedback einholen.

8.5 Agile Planung

Agile Planung erfolgt in regelmäßig durchgeführten Meetings, bei denen gemeinsam festgelegt wird, was in der nächsten Entwicklungsphase im Zentrum stehen soll [Hundermark 2014]. In Scrum heißt das für gewöhnlich *Sprint Planning*, in Kanban zumeist *Queue Replenishment*-, *Nachschub*- oder *Next-Meeting*. Beteiligt sind daran grundsätzlich alle wesentlichen Stakeholder oder Delegierte aus den verschiedenen Bereichen. Dabei wird eine Liste von Anforderungen durchgearbeitet und nach bestimmten Kriterien selektiert, sodass am Ende klar ist, was als Nächstes entwickelt werden soll.

Wozu dieses Meeting?

Planungsmeetings werden durchgeführt,

- um die nächsten (kleinen) Entwicklungsziele zu definieren,
- um einen koordinierten Input zu gewährleisten,

- um Business-Prioritäten gut abzustimmen,
- um sich auf ein wertorientiertes Bewertungsmodell zu verständigen,
- um eine verbindliche Sequenz von Entwicklungsarbeiten festzulegen.

Wie wird dieses Meeting moderiert?

Es lohnt sich, folgende Eckpfeiler zu beachten:

- Laden Sie die richtigen Leute ein. Idealerweise werden alle wesentlichen Stakeholder für eine gemeinsame Koordination versammelt, auch wenn es in der Praxis oft Stellvertreter sind.
- Starten Sie mit einem Überblick: Wo stehen wir gerade? Wo liegen wir in Bezug auf ein Gesamtziel (oder eine Vision)? Nutzen Sie entsprechende Visualisierungen wie Kanban-Board, Burndown-Chart, Cumulative Flow Diagram oder Roadmap.
- Fokussieren Sie auf die notwendigen nächsten Schritte auf dem Weg zum Ziel: Was wird uns jetzt am weitesten bringen? Was schafft am meisten Wert? Was sollte Vorfahrt haben? Nutzen Sie am besten ein gemeinsames Referenzmodell, um Aufwände, Wert und Risiken richtig einzuschätzen – z.B. das Cost-of-Delay-Modell [[Reinertsen 2009](#)].
- Sorgen Sie für eine aktive Beteiligung aller Teilnehmenden sowie eine professionelle Diskussion. Moderieren Sie so, dass nicht politisch-taktische, sondern ökonomische Gesichtspunkte im Zentrum stehen.
- Schließen Sie das Meeting mit einem konkreten Ergebnis ab – einem sortierten Product Backlog in Scrum oder einer geordneten Next-Spalte in Kanban.
- Nehmen Sie sich Zeit für eine kurze Feedbackschleife: Wie produktiv war das Meeting? Was könnten wir beim nächsten Mal besser machen?

8.6 Team Charter

Eine Team Charter fasst die wichtigsten Eckpfeiler eines selbstorganisierten Teams zusammen. Sie hilft dabei, sich explizit auf all jene Dinge zu verständigen, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erforderlich sind [[Gellert & Nowak 2002](#)]. Damit schließt eine solche Charter an das Team Mission Statement an (siehe [Abschnitt 7.5](#)) und spezifiziert, was für dessen operative Umsetzung notwendig ist.

Hier ein kurzer Leitfaden:

- Klären Sie den Zweck und den Nutzen einer Team Charter.
- Gewinnen Sie die Zustimmung aller Teammitglieder, bevor Sie mit dem Arbeitsprozess beginnen. Wenn jemand keinen Sinn in einer expliziten Charter sieht, wird diese ein bloßes Placebo bleiben.
- Sorgen Sie für ausreichend Zeit, einen guten Rahmen und professionelle Moderation.

- Geben Sie allen Teammitglieder die Möglichkeit, die für sie wichtigsten Eckpfeiler für die Zusammenarbeit zu beschreiben:
 - Was muss alles geklärt sein, damit wir gut miteinander arbeiten können?
 - Worauf wollen wir achten?
 - Was ist uns besonders wichtig?
 - Wie wollen wir uns organisieren?
 - Welche Abstimmungen brauchen wir mit anderen?
 - Woran erkennen wir, dass wir einen guten Job machen?
- Stellen Sie sicher, dass sich alle Teammitglieder auf eine finale Charter einigen können. Immerhin stellt sie so etwas wie einen internen Vertrag dar, der die zukünftige Kooperation regelt.
- Machen Sie die Charter sichtbar, am besten als physisches Artefakt, das vor Ort am Arbeitsplatz des Teams ausgestellt ist.
- Überprüfen Sie die Charter regelmäßig, z.B. im Rahmen von Retrospektiven. Sehen Sie die Charter als lebendiges Dokument an, das im Laufe der Zeit, insbesondere bei größeren Veränderungen, aktualisiert werden muss.

8.7 Visualisierungstechniken

Wir wissen, dass die Teamarbeit nur selten ohne professionelle Visualisierung auskommt. Das gilt ganz besonders im agilen Umfeld, wo das Explizit-Machen von Informationen einen hohen Stellenwert hat – sei es beim Design von Arbeitsflüssen, der Vereinbarung von Regeln oder der Dokumentation wichtiger Besprechungsergebnisse.

In der Praxis wird allerdings oft übersehen, dass auch beim Einsatz von Visualisierungstechniken einige Regeln beachtet werden sollten:

Schreiben Sie lesbar

- Ausreichend groß schreiben. Ein guter Test ist es, zum entferntesten Tisch oder Sitzplatz zu gehen und zu prüfen, ob die Lesbarkeit wirklich gegeben ist.
- In Druckbuchstaben, nicht in Schreibschrift oder Großbuchstaben schreiben.
- Marker mit Keilspitze verwenden. Bei großen Gruppen unbedingt große Marker einsetzen.
- Selbst wenn mitunter wenig Zeit für die Visualisierung bleibt, sollten Linien einigermaßen gerade und die Buchstaben klar voneinander unterscheidbar sein.

Sätze sind leichter zu lesen – und besser zu verstehen

- »Mark informiert Rudi über xx« ist klarer als »Info Rudi«.
- Zeitwörter bestärken den Willen zur Aktion.

Verwenden Sie die richtigen Farben

- Blau und Schwarz für Wörter
- Rot, Grün, Gelb, Orange für Struktur und Hervorhebung
- Spätestens bei einer S/W-Vervielfältigung werden Sie die unterschiedlichen Farbkontraste erkennen.

Setzen Sie Symbole ein

- Punkte, Sterne, Rahmen, Kreise etc. helfen, die Aufmerksamkeit zu schärfen.

Nutzen Sie spezielle Vorlagen, Materialien und Strukturen

- Gut aufbereitete Unterlagen, Tabellen oder Charts unterstützen eine pointierte Auseinandersetzung.
- Post-its bzw. Super-Stickies aller Größen und Farben oder bunte DIN-A4-Blätter leisten ebenfalls gute Dienste.
- Tabellarische Strukturen helfen, Fokus und Übersicht zu verbessern (z.B. bei Maßnahmenplänen).
- Mindmapping ist ebenfalls eine bewährte Visualisierungstechnik, die für eine ergebnisorientierte Bearbeitung komplexer Probleme sorgt.

8.8 Visuelles Arbeitsmanagement

Der folgende Designleitfaden führt Sie Schritt für Schritt zu Ihrem visuellen Arbeitsmanagementsystem [[Leopold & Kaltenecker 2013](#)]:

1. Identifizieren Sie Arbeitstypen:

- Wer verlangt nach welchen Produkten oder Dienstleistungen?
- Wovon profitieren unsere Kunden am meisten?

2. Identifizieren Sie den Arbeitsfluss:

- Was sind typische Aktivitäten in unserem Entwicklungsprozess?
- Womit schaffen wir in jedem Prozessschritt Wert?

3. Definieren Sie WIP-Limits:

- Wie viel Arbeit kann parallel erledigt werden?
- Welche Beschränkungen sind sinnvoll, wenn wir einen gleichmäßigen Arbeitsfluss absichern wollen?

4. Definieren Sie Regeln:

- Welche Vereinbarungen brauchen wir für den Betrieb unseres Systems?
- Worauf wollen wir besonders achten?

5. Definieren Sie Metriken:

- Was sollten wir messen, um mehr über unsere tatsächliche Leistungsfähigkeit zu lernen?

- Welche Instrumente wollen wir einsetzen?

6. Definieren Sie Meetings:

- Welche Koordination braucht es?
- Wie wird für einen angemessenen Nachschub gesorgt?
- Wie wollen wir für eine regelmäßige Prüfung unseres Systems sorgen?
- Welcher Besprechungsrhythmus ist sinnvoll, damit wir uns unnötige Koordinationskosten ersparen?



Abb. 8–3 Rohbau eines visuellen Arbeitsmanagementsystems

8.9 Design der Managementrolle

Der folgende Fragenkatalog unterstützt Sie beim Design Ihrer Managementrolle im agilen Umfeld.

1. Stellen Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation auf den Prüfstand:

- Was läuft gut? Womit sind Sie zufrieden?
- Was läuft nicht gut? Was macht Ihnen zu schaffen?
- Was sind die wichtigsten Ursachen für Ihre derzeitigen Probleme?

2. Klären Sie, wie Sie als Manager Wert schaffen:

- Wie tragen Sie dazu bei, den Kunden zufriedenzustellen?
- Wie tragen Sie zu den Ergebnissen Ihres Teams bei?
- Wie tragen Sie zum Erfolg Ihres Unternehmens bei?

3. Identifizieren Sie, welche Führungsleistungen nötig sind:

- Welche Dienstleistungen erbringen Sie?
- Welche Erwartungen erfüllen Sie damit?
- Wo wird noch Führung gebraucht?

4. Stimmen Sie Ihre Erkenntnisse mit den bestehenden Rollen ab:

- Wie viele Führungsrollen werden gebraucht? Was wird nicht mehr gebraucht?
- Wer sollte für welche Führungsleistung verantwortlich sein?
- Welche Koordination ist notwendig?

5. Definieren Sie Feedbackschleifen:

- Woran erkennen Sie, ob Sie einen guten Job machen?
- Wie messen Sie die Qualität der Führungsleistung?
- Welche regelmäßigen Schleifen brauchen Sie?



Abb. 8–4 *Richtungsweisendes*

9 Werkzeuge zum Moderieren

Dieses Kapitel bietet Ihnen Werkzeuge, um Ihre Moderationskompetenz zu stärken. Die angebotenen Arbeitsblätter unterstützen Sie dabei,

- neue Führungstools kennenzulernen oder Tools zu aktualisieren, die Sie bereits im Einsatz haben,
- diese Tools möglichst gut auf Ihre aktuelle Arbeitssituation anzuwenden,
- verschiedene Experimente durchzuführen,
- konkrete Verbesserungsimpulse für Ihr Tagesgeschäft zu gewinnen und
- Ihrer Entwicklungsfreude neuen Schwung zu verleihen.

Die Toolbox zur Moderation präsentiert drei bewährte Leitfäden für die Gestaltung von Einzelgesprächen: das »Wertschätzende Interview«, die Vorschläge zum »Bescheidenen Befragen« und das »Klärungsgespräch«, das ursprünglich aus dem Personal Coaching stammt. Weiter geht es mit der pointierten Beschreibung von drei agilen Besprechungsformaten: »Standup«, »Product Review« und »Retrospektive« helfen, Kommunikation effizient zu strukturieren und dabei die laufende Arbeit, deren Ergebnisse und die Qualität zu optimieren.

Die folgenden drei Werkzeuge gewähren beispielhafte Einblicke in die unendlichen Weiten professioneller Teamentwicklung. Ich stelle Ihnen einige meiner Lieblingsmaßnahmen für Indoor- und Outdoorevents (»Teamentwicklung Indoor«, »Teamentwicklung Outdoor«) sowie ein »Team-Panoptikum« an Statements vor, mit denen das Team neue Entdeckungen machen kann.

Am Ende präsentiere ich vier Leitfäden für die Arbeit mit großen Gruppen. »Großgruppenveranstaltungen« bieten einen Überblick über alle wesentlichen Bereiche, die Sie beachten sollten, während »World Café«, »Open Space« und »Lean Coffee« drei konkrete Formate beschreiben, die agile Teamarbeit auf einer anderen Ebene fördern.

9.1 Wertschätzendes Interview

Das Partnerinterview stellt das Herzstück des wertschätzenden Erkundens dar [Cooperrider & Whitney 2005]. Nach einer kurzen Einleitung zum Was, Warum und Wie der Methode startet der Erkundungsprozess mit der Wahl der Interviewpartner: Alle suchen jemanden, den sie nicht so gut kennen oder mit dem sie schon länger nicht

mehr ins Gespräch gekommen sind, finden einen geeigneten Platz und nehmen das Arbeitsblatt zur Hand, um strukturiert durch das Interview zu führen. Die Gesprächspartner wissen, dass sie für 10-15 Minuten ausschließlich fragen, zuhören und Notizen machen sollen, bevor die Rollen getauscht werden. Am Ende werden die Gesprächspartner dazu eingeladen, ihre wichtigsten Eindrücke stichwortartig festzuhalten und der gesamten Gruppe zu präsentieren.

Im Folgenden finden Sie ein Beispiel für einen Interviewleitfaden:

- Was waren Höhepunkte Ihrer bisherigen Karriere? Worauf blicken Sie mit Stolz zurück?
- Worin sehen Sie, ohne falsche Bescheidenheit, Ihre persönlichen Stärken? Welche besonderen Talente und Fähigkeiten haben Sie?
- Was sehen Sie als zentrale Herausforderungen für die Zukunft? Was sollte unbedingt verbessert werden?

[Abbildung 9–1](#) zeigt wie die finale Sammlung aussehen kann.

Name	Highlight	Strength	Challenge
Ray	<ul style="list-style-type: none"> Working under pressure Setting up Tea (New Team) 	<ul style="list-style-type: none"> Ownership Direct in command 	<ul style="list-style-type: none"> Appetite about Self Loosing Focus Focus on leadership in Team
Wiskie	<ul style="list-style-type: none"> Implementing Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> Driven, ability to influence ppl Listening to others 	<ul style="list-style-type: none"> More political in terms of comms Letting go
Wallace	New Proc Feature	Respect Trust	Self Organizing Storying?
Daryl	Project Delivers	Approachable Good listener Open to everything	Getting clients buy-in
Steve	Taking the initiative	<ul style="list-style-type: none"> Strong tech background Indill attitude of succeeding as a team 	Getting stories at the right detail for team?
Mat	grow/change	Tenacious guiding people	Motivation of behavior

Abb. 9-1 Stichworte zu den Dialogen eines IT-Teams

9.2 Bescheidenes Befragen

Obwohl es beim bescheidenen Befragen naheliegenderweise stark um die eigene Haltung geht, gibt es spezielle Fragetechniken, die uns dabei unterstützen. Wie die folgenden Beispiele zeigen, können sie gezielt für bestimmte Zwecke eingesetzt werden:

- **Um rasch auf den Punkt zu kommen:**
 - Was ist genau passiert?
 - Wer war alles beteiligt?
 - Wer war davon noch betroffen?
 - Können Sie mir ein konkretes Beispiel geben?
- **Um Reaktionen zu erforschen:**
 - Was hat das bei Ihnen ausgelöst?
 - Was ist Ihnen persönlich durch den Kopf gegangen?
 - Wie hat das Team darauf reagiert?
 - Was bedeutet das für unsere Kunden?
- **Um Ursachen auf den Grund zu gehen:**
 - Warum haben Sie so reagiert?
 - Warum glauben Sie, ist es so gekommen?
 - Wo liegen die Wurzeln des Problems?
 - Was hat das Team herausgefunden?
- **Um auf konkretes Handeln zu fokussieren:**
 - Was haben Sie bisher alles versucht?
 - Was davon hat funktioniert? Was nicht?
 - Welche Maßnahmen würde das Team ergreifen, wenn es könnte, wie es wollte?
 - Was wollen Sie als Nächstes tun?
- **Um systemische Zusammenhänge zu erkennen:**
 - Was glauben Sie, was Ihr Handeln bei Person A ausgelöst hat?
 - Wie würde Team B wohl auf eine solche Entscheidung reagieren?
 - Welche Schlüsse liegen bezüglich der bestehenden Vereinbarungen nahe?
 - Was sollte verändert werden, um dem Kunden weiterhin Topprodukte und -services liefern zu können?
- **Um verbindlich abzuschließen:**
 - Was lernen wir daraus?
 - Welche Erkenntnisse sollten wir unbedingt festhalten?
 - Welche Verbesserungsschritte liegen nahe?
 - Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Vereinbarungen?

9.3 Das Klärungsgespräch im Coaching

Wie in [Kapitel 5](#) erläutert, lebt das Coaching von einer guten Balance von Fragen und Informationen. Tabelle 9-1 präsentiert Ihnen konkrete Beispiele, die Sie je nach Situation und Kontext einsetzen können.

Was?	<p>Fragen zu:</p> <p>Motiv für Coaching: Was führt Sie zu mir? Welches Anliegen wollen Sie bearbeiten?</p> <p>Verbesserungsziele: Was wollen Sie konkret erreichen?</p> <p>Erwartungen: Was erwarten Sie von Agilität/Lean/Selbstorganisation? Was kann die Organisation dann, was sie jetzt noch nicht kann?</p> <p>Messkriterien: Woran genau würden Sie die gewünschte Verbesserung erkennen? Was hat die Organisation davon? Was der Kunde?</p> <p>Umfelder: Welche Kontextfaktoren sind zu beachten? Wer sind relevante Stakeholder der geplanten Veränderung?</p> <p>Offene Punkte: Welche für Sie wesentlichen inhaltlichen Fragen sind noch unbeantwortet?</p> <p>Informationen über:</p> <p>Thema: Was Agilität/Lean/Selbstorganisation aus der Sicht des Coaches ist – und was nicht.</p> <p>Erfolgsfaktoren: Was der Coach beachten und welche Stolperfallen er vermeiden möchte.</p> <p>Gute Praktiken: Was man sich von anderen abschauen kann.</p> <p>Vergleichswerte: Wie andere Manager vergleichbare Herausforderungen gemeistert haben.</p>
Warum?	<p>Fragen zu:</p> <p>Motiv für Veränderung: Warum muss etwas anders werden? Was sind die wichtigsten Herausforderungen, die Sie derzeit zu meistern haben?</p> <p>Wertschätzung des Bestehenden: Worauf können Sie bauen? Was sind die wichtigsten Stärken Ihrer derzeitigen Organisation?</p> <p>Gründe für Agile/Lean/Selbstorganisation: Warum haben Sie sich dafür entschieden? Was erwarten Sie sich von diesem Vorgehen? Welche großen Fragezeichen haben Sie noch?</p> <p>Unmittelbarer Anlass: Warum ist das genau jetzt wichtig? Wem ist es wie wichtig? Wer sieht das anders?</p> <p>Szenarien: Was würde passieren, wenn sich nichts ändert? Warum wäre das so?</p>

Offene Punkte: Welche für Sie wesentlichen Fragen zum Warum sind noch unbeantwortet?

Informationen über:

Erfahrungswerte mit Agile/Lean/Selbstorganisation: Warum andere Unternehmen sich in diese Richtung verändern, was sie dabei erleben und was sie erreicht haben.

Gesetze der Veränderung: Was im Coaching beachtet werden sollte.

Wichtigkeit eines umsichtigen Ansatzes: Warum Stakeholder-Management erfolgskritisch ist.

Management und Coaching: Warum Manager eine zentrale Rolle spielen – und diese mithilfe von Coaches noch besser gestalten können.

Wie?

Fragen zu:

Zusammenarbeit: Wie soll die Kooperation aussehen? Wer ist wofür verantwortlich? Worauf legen Sie besonderen Wert? Was wollen Sie vereinbaren?

Erfahrungen: Auf welche Erfahrungen greifen Sie zurück? Was haben Sie mit Coaches bereits erlebt? Was mit bisherigen Veränderungsinitiativen?

Evaluation: Wann hat sich das Coaching für Sie gelohnt? Wann hat der Coach einen guten Job gemacht? Woran erkennen Sie das jeweils?

Organisation: Wie soll vorgegangen werden? Wie intensiv soll der Coach begleiten? Was sind die nächsten Schritte?

Offene Punkte: Welche für Sie wesentlichen Fragen zum konkreten Vorgehen sind noch unbeantwortet?

Informationen über:

Empfohlene Vorgangsweisen: Was sich in vergleichbaren Situationen bewährt hat – und was nicht.

Spiegelphänomene: Wie sich das Vorhaben auf die Zusammenarbeit auswirken könnte.

Schrittfolgen: Was sich als Nächstes zu tun empfiehlt.



Abb. 9–2 *Lückenhaftes*

9.4 Standup

Das Standup ist ein kurzes, regelmäßig durchgeführtes Meeting zur operativen Steuerung [Yip 2011]. An diesem Meeting nehmen alle teil, die Ergebnisverantwortung haben, also für gewöhnlich das gesamte Team, in komplexeren Systemen können das auch Delegierte aus verschiedenen Teams sein.

Wozu dieses Meeting?

Standups werden eingesetzt,

- um gemeinsam auf aktuelle Arbeitsergebnisse zu fokussieren,
- um mit wenig Aufwand wesentliche Informationen auszutauschen,
- um wichtige Fragen und Vereinbarungen direkt zu kommunizieren,
- um Hindernisse und Probleme zu identifizieren,
- um Folgeschritte festzulegen.

Wie wird dieses Meeting moderiert?

Es lohnt sich, folgende Eckpfeiler zu beachten:

- Das Standup ersetzt alle anderen Koordinationsmeetings.
- Es erfolgt stehend, um physische mit mentaler Präsenz zu verbinden.
- Es findet immer am gleichen Ort, zur gleichen Zeit statt, um Koordinationskosten zu reduzieren.
- Es dauert normalerweise nicht länger als 15 Minuten.
- Es hilft enorm, wenn der Arbeitsfluss für alle gut sichtbar ist (z.B. Storyboard, Kanban-Board, Taskboard).
- Es ist auf Kundenwert fokussiert, d.h., Ergebnisse sowie Blockaden, Engpässe oder andere Hindernisse stehen im Zentrum.
- Es verlangt konzentrierte Aufmerksamkeit, d.h. jeweils nur ein Sprecher, keine Nebengespräche, alle hören zu, eventuell wird sogar eine Sprechordnung definiert.
- Im Standup sind nur kurze Klärungsfragen erlaubt. Inhaltliche Diskussionen oder Problemlösungen werden ausgelagert und an kleinere Gruppen delegiert. Beim nächsten Standup wird über die Ergebnisse dieser Folgemeetings berichtet.

9.5 Product Review

Das Product Review ist eine Livedemonstration von fertiggestellten Produktteilen. Es führt dem Kunden oder Kundenvertreter die gelieferten Funktionalitäten vor und holt dazu Feedback ein. In einigen Unternehmen findet das Review auch im kollegialen Kreis statt [[Mois & Baldauf 2016](#)].

Wozu dieses Meeting?

Der Hauptzweck des Meetings ist die wertorientierte Kommunikation: Hat das Team die Anliegen des Kunden richtig verstanden? Funktioniert die entwickelte Lösung so, wie der Kunde sich das vorstellt? Das Product Review ist ein zentrales Element jener Feedbackschleifen, auf denen das Team kontinuierliche Verbesserung aufbaut. Deswegen sollte es – nicht nur in Scrum – regelmäßig und in einem sinnvollen Rhythmus stattfinden.

Wie wird dieses Meeting moderiert?

So machen Sie das Beste aus Ihrem Product Review:

- Laden Sie Ihren Kunden und gegebenenfalls auch andere wichtige Stakeholder dazu ein.
- Betrachten Sie die fertiggestellte Arbeit im Zusammenhang mit dem ursprünglichen Commitment: Was davon wurde wie gut erfüllt? Welche Dinge fehlen noch, um den Kunden zufriedenzustellen?
- Prüfen Sie wesentliche Entscheidungen, die während der letzten Entwicklungsperiode getroffen wurden – seien das nun technische oder

marktorientierte.

- Messen Sie die Leistung (Geschwindigkeit, Datenqualität, Robustheit etc.).
- Setzen Sie Prioritäten für die nächste Entwicklungsperiode.

Diese Feedbackschleife ist wichtig, um Agilität abzusichern. Da es sich in der Regel um die Ergebnisse einer Iteration, also der Arbeit von einigen Wochen handelt, sind kritisches Feedback und Änderungswünsche willkommen und üblicherweise auch nicht schwierig umzusetzen.

Natürlich ist es ebenso wichtig, dass Kunden und Stakeholder auch positives Feedback zum Ausdruck bringen. Zudem muss die Arbeit offiziell akzeptiert werden, die die Erwartungen des Kunden bereits erfüllt.

Die Dauer des Product Review Meeting variiert und hängt von der Länge der zu begutachtenden Iteration, der Komplexität der Lieferung und der Anzahl der Teilnehmer ab sowie davon, wie vertraut alle Beteiligten mit dem Format und miteinander sind. Als allgemeine Richtschnur gilt ein bis zwei Stunden.

9.6 Retrospektive

Die Retrospektive ist ein regelmäßig durchgeführtes Meeting, bei dem gemeinsam die Qualität der Teamarbeit untersucht wird [[Andresen 2014](#)]. In Scrum findet dieses Meeting am Ende jedes Sprints statt, in Kanban für gewöhnlich alle 4–8 Wochen. Untersucht wird stets, was seit dem letzten Mal gut bzw. nicht so gut gelaufen ist, welche Schlüsse man daraus ziehen kann und welche Maßnahmen man sich bis zum nächsten Mal vornimmt. Manchmal werden Retrospektiven nicht zur gesamten Teamarbeit, sondern zu ausgewählten Fragen oder Themen durchgeführt.

Wozu ist das Meeting gut?

Die Retrospektive gilt als Dreh- und Angelpunkt des agilen Vorgehens:

- Sie schafft Transparenz über das System.
- Sie gibt allen die Möglichkeit zu einer umfassenden Bilanz.
- Sie fokussiert nicht auf technische, sondern auf soziale Aspekte.
- Sie unterstreicht den Wert der Teamarbeit, indem sie diese regelmäßig pflegt und laufend zu verbessern versucht.
- Sie stärkt Offenheit und Vertrauen.

Wie wird das Meeting moderiert?

Der Nutzen der Retrospektive hängt von der Qualität der Moderation ab. Esther Derby und Diane Larsen haben dafür ein Phasenmodell ausgearbeitet, das sich seit vielen Jahren bewährt [[Derby & Larsen 2006](#)]:

- Die Bühne bereiten (*set the stage*) im Sinne einer professionellen Vorbereitung

und Einstimmung der Leute: vom Raum über die Sitzordnung, die Agenda oder den Rahmen bis hin zur ersten Aktivierung aller Beteiligten, dem sogenannten Check-in.

- Informationen sammeln (*gather data*) im Sinne eines gemeinsamen Rückblicks auf die letzte Phase der Zusammenarbeit: Was ist dabei gut gelaufen? Was nicht?
- Einsichten gewinnen (*generate insights*) im Sinne einer eingehenden Auswertung der gesammelten Daten: Welche Muster sind erkennbar? Was lässt sich daraus ableiten?
- Entscheidungen treffen (*deciding what to do*) im Sinne verbindlicher Verbesserungsmaßnahmen: Was nehmen wir uns bis zur nächsten Retrospektive vor? Wer macht was? Ein gemeinsames Check-out, z.B. eine Feedbackrunde, schließt das Meeting ab.

Nutzen Sie den folgenden Leitfaden, um Ihre Retrospektive möglichst gut vorzubereiten.

Dieses Arbeitsblatt hilft Ihnen dabei, für jede der typischen Phasen einer Retrospektive konkrete Gestaltungselemente festzulegen und diese inhaltlich, aber auch zeitlich, strukturell und nicht zuletzt hinsichtlich der schrittweisen Zielerreichung zu spezifizieren.

1. **Die Bühne bereiten:** Ziele definieren, die richtigen Leute einladen, Rahmen abstecken, für Klarheit sorgen, einen kraftvollen Einstieg ermöglichen.

Zeit (Min)	Inhalt	Struktur	Ziele
START Wie lange dauert das?	Kick-off Wie genau soll diese Phase gestaltet werden?	Welche Struktur brauchen wir dafür?	Was soll mit diesem Schritt erreicht werden?

2. **Informationen sammeln:** Unterschiedliche Perspektiven erheben, Erfahrungen austauschen, Stärken und Schwächen herausarbeiten, positive Kräfte und Probleme pointieren.

Zeit (Min)	Inhalt	Struktur	Ziele
Wie lange dauert das?	Informationen sammeln Wie genau soll diese Phase gestaltet werden?	Welche Struktur brauchen wir dafür?	Was wollen wir mit diesem Schritt erreichen?

3. **Einsichten gewinnen:** Erfahrungen unter die Lupe nehmen, Problem Statements formulieren, Problemen auf den Grund gehen, Erkenntnisse gewinnen, Verbesserungsoptionen ausarbeiten.

Zeit (Min)	Inhalt	Struktur	Ziele
Wie lange dauert das?	Einsichten gewinnen Wie genau soll diese Phase gestaltet werden?	Welche Struktur brauchen wir dafür?	Was wollen wir mit diesem Schritt erreichen?

4. **Entscheidungen treffen:** Verbesserungsoptionen bewerten und auswählen, Verantwortlichkeiten festlegen, verbindliche Entscheidungen treffen (Was, Wer, Wann).

Zeit (Min)	Inhalt	Struktur	Ziele
Wie lange dauert das?	Entscheidungen treffen Wie genau soll diese Phase gestaltet werden?	Welche Struktur brauchen wir dafür?	Was wollen wir mit diesem Schritt erreichen?
ENDE			

9.7 Teamentwicklung Indoor

Teamentwicklung ist ein großes Thema [Gellert & Nowak 2002]. Im Folgenden möchte ich beispielhaft zeigen, wie das in der Praxis aussehen kann. Es handelt sich dabei um einige meiner Lieblingsinterventionen, die Sie mit wenig Aufwand für die verschiedensten Zwecke einsetzen können.

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
1 Min. pro TN	Symbole Ich stelle mich, meine derzeitige Zufriedenheit oder die Qualität unserer Zusammenarbeit über einen konkreten Gegenstand (alternativ: Bild, Ansichtskarte) vor und lege diesen an einen zentralen Platz in der Mitte des Stuhlkreises ab.	Offener Kreis »Feuerstelle« im Zentrum Timeboxing	Kreativer Start Aufmerksamkeit für alle, Neugier, Fun
3 Min.	Im Anschluss mit Sitznachbar über Gemeinsamkeiten und Unterschiede aller Symbole austauschen	Paare	Reflexion auf Symbole
1 Min.	Kurzes Statement pro Paar	Offene Runde	Erkenntnisse gewinnen



Abb. 9–3 Symbolrunde

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
10 Min.	Speed Dating 3 x 3 Minuten, um mit 3 Kollegen kurz ins Gespräch zu kommen Eventuell Anregungen geben, z.B. »Was war zuletzt ein High-/Lowlight für dich?« oder »Was hältst du von ...?«	Offener Raum, eventuell Stehtische	Kontakt und Dynamik fördern Leute rasch in Kontakt und zum Thema bringen
1 Min. pro Person	Die wichtigsten Aussagen jedes Teammitglieds von seinen drei Gesprächspartnern vorstellen lassen	Stuhlkreis	Kurze Zusammenfassungen



Abb. 9–4 Speed Dating

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
5 Min.	Timeline der Ereignisse Vorstellung x/y-Achse – Zeitlauf (Wochen oder Monate) und Bewertung (++/+/0/--)	Timeline, z.B. als Seil Pinnkarten für Zeit- und »Fieberkurve« (am Boden)	Gemeinsame Geschichte erzählen Struktur und Fokus setzen
10 Min.	Individueller Rückblick: Was ist aus meiner Sicht an Wesentlichem passiert? – Jedes Ereignis auf eine eigene Pinnkarte	Kartenabfrage	Ist-Situation klären Unterschiedliche Perspek- tiven verdeutlichen
5 Min.	Zeitgleiches Auslegen der Karten in Time- line: Was ist wann passiert? Wie habe ich was erlebt?	Simultane Präsentation	Möglichst rasch Daten sammeln
5–15 Min.	Karten sondieren und gegebenenfalls Klärung ermöglichen	Offene Runde (Standup)	Gemeinsames Verständnis absichern

20–30 Min.	Forschungsgruppen Kleine, möglichst gut gemischte Gruppen bilden Gruppen untersuchen parallel eine Infor- mationssammlung (z.B. die Timeline – s.o.) und erforschen die wichtigsten Probleme und Herausforderungen, die sich in der Timeline zeigen.	Paare oder Trios	Erkenntnisse vertiefen Reflexion ermöglichen Wesentliche Punkte herausfiltern
5 Min.	Am Ende des Forschungsprozesses werden die Top-3-Erkenntnisse festge- halten: »Mit welchen Themen/Problemen sollten wir uns noch eingehender beschäftigen?«	Flipcharts, A4 oder Stickies	Notwendige Verbesserungs- bereiche identifizieren
Max. 3 Min. pro Gruppe	Die Antworten jeder Gruppe werden kurz im Plenum präsentiert und auf einer Pinn- wand geclustert.	Offene Runde	Erkenntnisse verdichten und Entscheidung ermöglichen



Abb. 9–5 *Forschungsgruppen an Timeline*

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
20–30 Min.	Maßnahmen-Sponsoring Kleine Gruppen überlegen, welche Verbesserungsmaßnahmen am ziel-führendsten sind. Die besten Maßnahmen werden visuali-siert: Was/Wer/Wann/Warum.	Gruppendiskussion Stickies/Karten	Entscheidung vorbereiten Maßnahmen werden konse-quent aus dem bisherigen Arbeitsprozess herausgear-beitet.
1 Min. pro MN	Maßnahmen werden kurz und bündig im Plenum vorgestellt.	Offene Runde	Gleiche Aufmerksamkeit für alle Sponsoren
20 Min.	Es wird entschieden, welche bzw. wie viele Maßnahmen umgesetzt werden. Achtung: Entscheidungsmodus muss unbedingt vor dem Sponsoring fest-gelegt und kommuniziert werden.	Je nach gewählttem Entscheidungs-modus	Verbesserung auf den Weg bringen

9.8 Teamentwicklung Outdoor

Erlebnisorientierte Übungen sind projektorientierte Herausforderungen, bei denen Teams sozusagen mit Haut und Haar in Bewegung gesetzt werden. Solche Übungen bilden einen bewussten Kontrast zur Kopf- bzw. Sitzlastigkeit traditioneller Arbeitsformen – was dadurch verstärkt wird, dass sie oft im Freien stattfinden [[Kaltenecker 2006](#)].

Im Folgenden finden Sie einige einfache Übungsdesigns, die Sie ohne besondere Ansprüche an Beweglichkeit oder Geschicklichkeit für viele Teams einsetzen können. Damit können Sie nicht nur für Spiel und Spaß, sondern auch für eine selbstkritische Auseinandersetzung mit zentralen Themen selbstorganisierter Teams sorgen – wie etwa Kommunikation, Lösungsorientierung oder Zeitmanagement.

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
15 Min.	<p>Seilknoten</p> <p>Sobald ein TN das Seil berührt, muss das Seil von allen aufgenommen werden.</p> <p>Das Seil ist so aufzunehmen, dass jeder Teilnehmer beide Hände entweder links oder rechts von einem Knoten hat.</p> <p>Sobald die Hände das Seil ergriffen haben, sind sie wie festgeklebt und können ihre Position nicht mehr verändern.</p> <p>Sobald das Seil aufgenommen wird, darf es bis zur Beendigung der Übung nicht mehr den Boden berühren (d.h., alle Knoten sind in der Luft zu lösen).</p> <p>Es sind keine Hilfsmittel erlaubt (Schere, Messer, Feuer, Stäbe, Stifte etc.).</p>	<p>In einem Kletterseil sind in etwa so viele Knoten wie Teilnehmer (Seillänge etwa 2 Meter pro Teilnehmer, mind. 1,5 Meter Abstand zwischen den Knoten).</p> <p>Regeln visualisieren</p> <p>Achtung: max. 10 Leute an einem Seil</p>	<p>Probleme lösen</p> <p>Container klären</p> <p>Arbeitsprozess beobachten</p> <p>Reflexion und Feedback ermöglichen</p>



Abb. 9–6 *Seilknoten*

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
15–20 Min.	<p>Pipeline</p> <p>Die Murmeln müssen ab dem Startpunkt immer vorwärts rollen und dürfen nicht zum Stillstand kommen oder sich gar rückwärts bewegen.</p> <p>Murmeln dürfen nur auf der Pipeline bewegt werden – und dürfen nicht zu Boden fallen.</p> <p>Jeder in dem Team muss abwechselnd zum Bau der Pipeline beitragen. Die einmal etablierte Reihenfolge innerhalb des Teams muss unbedingt eingehalten werden.</p> <p>Wird eine der genannten Regeln verletzt, ist ein Neustart erforderlich.</p>	<p>Das Team hat drei ca. 1 Meter lange Röhren oder Winkel für den Bau einer agilen Pipeline zum Transport von Glasmurmeln.</p> <p>Jedes Teammitglied hat eine eigene Murmel.</p> <p>Regeln visualisieren</p>	<p>Zielorientierung stärken</p> <p>Aus verschiedenen Ausgangspositionen startend Murmeln über eine selbstorganisierte Bahn an einen bestimmten Zielort bringen (z.B. eine Box oder ein Zylinder)</p>



Abb. 9–7 Pipeline

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
15–20 Min.	<p>Blinde Figur</p> <p>Sobald einer aus dem Team den definierten Startbereich verlässt, müssen alle die Augen verbunden haben.</p> <p>Das Team muss den Startbereich gemeinsam verlassen – und dabei in irgendeiner Weise miteinander verbunden sein.</p> <p>Alle tragen zur Lösung der Aufgabe bei und sind mit beiden Händen am Seil.</p> <p>Aus Sicherheitsgründen wird eine Stopp-Regel eingesetzt, um zu verhindern, dass jemand gegen ein Hindernis stolpert.</p>	<p>20–30 Meter Seil (oder mehrere Seile) auf freier Fläche</p> <p>Definierter Startbereich</p> <p>Augenbinden, evtl. Schlafmasken</p> <p>Regeln visualisieren</p>	<p>Vertrauensvolle Kooperation stärken</p> <p>Mit verbundenen Augen die Silhouette einer bestimmten Figur gestalten (z.B. Seestern, olympische Ringe, Haus, Unternehmenslogo etc.)</p>



Abb. 9–8 *Blinde Figur*

9.9 Team-Panoptikum

Die Diversity-Expertinnen Lee Gardenswartz und Anita Rowe haben eine Reihe von Ideen gesammelt, um Teams bei der Entdeckung ihrer wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu unterstützen [[Gardenswartz & Rowe 2003](#)].

Hier eine Liste von Statements, die Sie für Ihr eigenes Panoptikum nützen können:

- Was mir am besten an diesem Team gefällt, ist ...
- Mich frustriert am meisten, wenn ...
- Ich fühle mich dem Team am stärksten zugehörig, wenn ...
- Ich fühle mich vom Team im Stich gelassen, wenn ...
- Eine besondere Stärke, die ich in dieses Team einbringe, ist ...
- Ein wesentliches Problem für unser Team ist ...

- Ich arbeite am besten mit Leuten, die ...
- Ich könnte meine Stärken noch besser einbringen, wenn ...
- Das ganze Team arbeitet am besten, wenn ...
- Unser Team kommt nicht weiter, wenn ...
- Ich würde mich in diesem Team wohler fühlen, wenn ...
- Ein Teamergebnis, das mich besonders stolz macht, ist ...
- Mit diesem Team voranzukommen heißt für mich ...
- Ich werde unruhig, wenn im Team ...
- Ich fühle mich am motiviertesten, wenn ...
- Eine der besten Entscheidungen, die wir je getroffen haben, war ...
- Einer der größten Fehler, die wir gemacht haben, war ...
- Ein Ergebnis, über das ich mich besonders freuen würde, wäre ...

Laden Sie eine Kollegin oder einen Kollegen dazu ein – vorzugsweise jemanden, den Sie noch nicht so gut kennen –, mit Ihnen eine oder mehrere der oben aufgelisteten Statements zu diskutieren. Viele Statements helfen dabei, Emotionen zum Ausdruck zu bringen, ohne dabei eine gerade in Technikerkreisen ungeliebte Nabelschau durchführen zu müssen. Das Partnergespräch bietet zudem einen sicheren Rahmen, um seinen Gedanken und Gefühlen einmal freieren Lauf zu lassen. Sie können dazu die vorgeschlagenen Statements durchaus variieren oder auch eigene Statements kreieren, die noch besser zur aktuellen Situation passen.

Als Moderator einer solchen Differenzierungssession können Sie entweder die von Ihnen bevorzugten Statements vorauswählen, eine Punktabfrage im Team durchführen oder die Entscheidung ganz den jeweiligen Paaren überlassen. Zusätzlich können Sie darüber entscheiden, was von den jeweiligen Gesprächen in welcher Form veröffentlicht werden soll.

9.10 Großgruppenveranstaltungen

Dieser ausführliche Fragenkatalog hilft, bei der Organisation einer Großgruppenveranstaltung den Überblick zu behalten [[Holman et al. 2006](#)]. Schließlich gilt es, die Komplexität solcher Events möglichst gut zu managen.

Ziele definieren

- Was genau wollen Sie erreichen? Warum brauchen Sie dafür eine Großgruppenveranstaltung?

Teilnehmende auswählen

- Wer, wie viele, wer genau, von wo genau?
- Sind alle dabei, die gebraucht werden, um die gesteckten Ziele zu erreichen?

- Wie gehen Sie mit jenen Leuten um, die nicht teilnehmen können?

Den Rahmen abstecken

- Wann genau, wo genau, wie lange soll das Event stattfinden?
- Wer ist der Sponsor und/oder Gastgeber des Events?
- Wer ist für die Vorbereitung, die Moderation und die Auswertung zuständig?
- Wie viele Leute werden gebraucht, um alle notwendigen Arbeiten durchzuführen?
- Wie werden die Teilnehmenden informiert und eingeladen? Wie wird eine aktive Teilnahme sichergestellt?

Die Bühne bereiten

- Wie sieht der Veranstaltungsort aus?
- Welche Räume stehen zur Verfügung? Wie groß, hell, luftig sind diese jeweils?
- Welche Grundausrüstung braucht es? Tische, Stühle, Stehtische, Podium, Flipcharts, Pinnnadeln, Mülleimer etc.
- Welche technische Infrastruktur ist notwendig? Beamer, Musik, Lautsprecher, Mikros, PC, Drucker etc.
- Welche Materialien für die Durchführung müssen organisiert werden? Papier, Stifte, Klebebänder, Indexkarten, Post-its etc.
- Wie soll die Sitzordnung aussehen? Wie werden die Teilnehmenden darüber informiert?

Unterkunft, Verpflegung, Pausen organisieren

- Müssen für die teilnehmenden Reisen organisiert werden? Brauchen sie eine Unterkunft?
- Welche Getränke, Snacks, Mahlzeiten braucht es?
- Wann genau wird wo und wie lange pausiert?

Den Arbeitsfluss gestalten

- Wie sieht das offizielle Kick-off aus? Wie kommt die Moderation ins Spiel?
- Was sind die zentralen Bausteine des Arbeitsprozesses? Wie werden die Teilnehmenden aktiviert? Wie wird für Informationsaustausch gesorgt? Für gemeinsame Einsichten? Für richtungsweisende Entscheidungen? Für vielversprechende Folgemaßnahmen?
- Wie wird das Event abgeschlossen?
- Sind Outdooraktivitäten oder andere Bewegungselemente angedacht, um die Gruppe zu energetisieren und eine Alternative zu den sitz- und kopflastigen

Arbeitsformen zu bieten? Wenn ja, was müssen die Teilnehmenden darüber vorweg wissen (z.B. Schuhwerk, Regenschutz etc.).

Die informelle Kommunikation gestalten

- Wie können Sie das In-Kontakt-Treten fördern, z.B. durch Nebenräume, Stehtische, Kaffee- oder Teemaschinen, bequeme Sitzgelegenheit etc. ?
- Sollen während der Mahlzeiten, insbesondere am Abend, die üblichen Cliques bewusst durchmischt werden?
- Ist ein zusätzliches Unterhaltungsprogramm gewünscht, z.B. Musik, Tanz, Zaubereinlagen etc. ?

Zusammenarbeit der Großgruppenmoderatoren gestalten

- Wofür sind die Moderatoren verantwortlich? Wofür nicht?
- Wie organisiert sich das Moderationsteam im Vorfeld?
- Wie bleibt das Team während der Veranstaltung in Kontakt?
- Wie bleiben die Moderatoren mit dem Sponsor in Kontakt?
- Wer kümmert sich in welcher Form um die Dokumentation?
- Wie geht es nach der Veranstaltung weiter? Ist eine Retrospektive geplant?
- Wird gemeinsam mit dem Sponsor ausgewertet? Sind Folgemaßnahmen angedacht?



Abb. 9–9 *Großgruppen-Retrospektive*

9.11 World Café

Das World Café ermöglicht es, komplexe Themen in entspannter Atmosphäre zu diskutieren [Brown & Isaacs 2005]. In der agilen Welt schätzt man die Flexibilität und den informellen Charakter des Formats. Es baut auf einen klaren Fokus in Form

vorausgewählter Themen oder einiger Leitfragen, die in kleinen Gruppen an kaffeehausähnlichen Tischen diskutiert werden.

Wozu dieses Meeting?

Das World Café unterstützt Teams und Großgruppen:

- Es setzt einen klaren Fokus.
- Es hilft, dass sich die richtigen Leute finden.
- Es bietet einen produktiven Rahmen für selbstorganisierten Austausch.
- Es ermöglicht gute Gespräche zu herausfordernden Themen.
- Es hält dazu an, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und kreative Ansätze zu entwickeln.

Wie wird dieses Meeting moderiert?

- Wählen Sie einen ausreichend großen Raum mit einer angenehmen Arbeitsatmosphäre, idealerweise mit Tageslicht und folgender Ausstattung:
 - kleine Tische, die locker im Raum verteilt sind,
 - ein Papiertischtuch oder ein Flipchart auf jedem Tisch,
 - ausreichend Marker in unterschiedlichen Farben,
 - Getränke und eventuell sogar Snacks.
- Erklären Sie den Zweck, die Regeln und die Logistik des World Café.
- Es gibt X Gastgeber für X Themen an X Tischen (alle anderen sind Gäste).
- Jeder Tisch diskutiert nur zu einem Thema mit einem Gastgeber, der die gesamte Diskussion über an diesem Tisch bleibt.
- Die Gäste können entweder frei von einem Tisch zum nächsten wechseln oder nach einer festgelegten Zeit (meistens 20–30 Minuten).
- Jeder Teilnehmer ist dazu angehalten, wesentliche Ideen und Diskussionsergebnisse direkt auf den Tischtüchern festzuhalten.
- Die Gastgeber führen Neuankommende kurz in die Diskussion ein und fassen am Ende die wichtigsten Diskussionspunkte für das Plenum zusammen.
- Im Anschluss an diese Präsentation lade ich die Teilnehmer gerne dazu ein, sich nochmals in kleinen Gruppen zu organisieren, um die gesamte Galerie der World-Café-Ergebnisse Revue passieren zu lassen und weitere Schritte festzulegen.

9.12 Open Space

Harrison Owen hat ein Großgruppenformat geschaffen, das einen produktiven Rahmen für den Wissenstransfer absteckt [Owen 1997]. Die Idee des Open Space beruht auf vier einfachen Prinzipien:

- Wer auch immer kommt, sind die richtigen Leute.
- Was auch immer passiert, ist das Einzige, das passieren kann.
- Wann immer es beginnt, ist die richtige Zeit.
- Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.

Wozu ein Open Space?

Das Format ist gerade im agilen Umfeld sehr populär:

- Es bietet uns einen leichtgewichtigen Container für Erfahrungsaustausch und Lernen.
- Es fördert offene Kommunikation.
- Es hilft, neue Perspektiven zu entdecken.
- Es unterstützt Selbstorganisation und Selbstverantwortung.

Wie wird ein Open Space moderiert?

Ein Open Space kann zeitlich sehr flexibel eingerichtet werden und zwischen drei Stunden und zwei Tagen dauern. Die klassischen Eckpfeiler sind:

- Die Teilnehmenden versammeln sich im Raum.
- Der Moderator erklärt kurz die Prinzipien und Regeln des Formats.
- Jeder ist eingeladen, Diskussionsthemen vorzuschlagen.
- Diese werden auf Karten oder Post-its festgehalten, kurz im Plenum vorgestellt und dann in einen sogenannten Marktplatz übertragen.
- Der Marktplatz bietet eine matrixartige Zeit- und Raumstruktur, die festlegt, wo und wann welches Thema bearbeitet wird.
- Sobald die Struktur gefüllt ist, begeben sich die Sponsoren der ersten Sessions an die vereinbarten Orte, um das von ihnen vorgeschlagene Thema zu bearbeiten.
- Alle anderen Teilnehmer folgen dem sogenannten Gesetz der zwei Füße und begeben sich zu der von ihnen favorisierten Session. Sie können sich aber ebenso in einem informellen Kreis treffen oder sich eine Pause gönnen.
- Kurze schriftliche Zusammenfassungen jeder Session sorgen für einen guten Informationsfluss und weiteren Wissensaustausch.

9.13 Lean Coffee

Das Lean Coffee ist ein Format, das konzentrierte Diskussionen zu Themen fördert, die den Teilnehmenden am Herzen liegen [Little 2014]. Da für diese Diskussionen nur kurze Zeiteinheiten reserviert sind, kommen die Teilnehmenden zumeist rascher auf den Punkt und zu relevanten Einsichten.

Wozu ein Lean Coffee?

Das Format wird von Lean- und agilen Professionals aus folgenden Gründen gerne eingesetzt:

- Es bietet eine schlanke Struktur.
- Es hält alle dazu an, sich an der Diskussion zu beteiligen.
- Es geht um gemeinsame Erkenntnisse und Entscheidungen.
- Es kann in kurzer Zeit neue Impulse liefern.

Wie wird ein Lean Coffee moderiert?

- Üblicherweise beginnt das Lean Coffee mit einem Brainstorming, um alle Themen zu sammeln, die die Teilnehmenden gerne diskutieren würden.
- Alle Themen werden auf Post-its visualisiert und an einer Wand oder einem Flipchart transparent gemacht. Dann wird geclustert und eine gemeinsam priorisierte Themenliste erstellt. Diese Liste wird oft in der linken Spalte eines einfachen Boards, z.B. unter der Überschrift »Unsere Themen« oder »Backlog«, visualisiert, daneben gibt es die Spalten »In Diskussion« und »Abgeschlossen«.
- Das Topthema wird in die Spalte »In Diskussion« gezogen. Dann wird eine Zeiteinheit für die erste Diskussionsrunde vereinbart, zumeist fünf Minuten. Nach Ablauf dieser Zeit stimmen die Teilnehmer per einfachem Daumenbarometer ab: Daumen nach oben heißt »Diskussion fortsetzen«, Daumen nach unten heißt »Diskussion beenden«.
- Wenn die Mehrheit der Daumen für eine Fortsetzung stimmt, geht es noch einmal fünf Minuten weiter, bevor wieder über den Wert abgestimmt wird.
- Wenn sich die Mehrheit gegen eine Fortsetzung ausspricht, wird das Thema von »In Diskussion« in »Abgeschlossen« verschoben und das nächste Thema aus dem priorisierten Backlog gezogen.
- Das Lean Coffee ist zu Ende, wenn die Gesamtzeit abgelaufen ist (in den meisten Fällen 45–60 Minuten).

10 Werkzeuge zum Verändern

Dieses Kapitel bietet Ihnen Werkzeuge, um Ihre Veränderungskompetenz zu stärken. Die angebotenen Arbeitsblätter unterstützen Sie dabei,

- neue Führungstools kennenzulernen oder Tools zu aktualisieren, die Sie bereits im Einsatz haben,
- diese Tools möglichst gut auf Ihre aktuelle Arbeitssituation anzuwenden,
- verschiedene Experimente durchzuführen,
- konkrete Verbesserungsimpulse für Ihr Tagesgeschäft zu gewinnen und
- Ihrer Entwicklungsfreude neuen Schwung zu verleihen.

Die Werkzeugsammlung startet mit einem Leitfaden für eine »Persönliche Retrospektive«. Eine solche Retrospektive kann ebenso gut für klare Verhältnisse sorgen wie die Spezialform des »Energie-Checks«, bei dem es um Ihren Kräftehaushalt geht. Im Folgenden laden Sie einige Übungen dazu ein, in die Zukunft zu schauen (»Zukunftsbilder«, »Schluss mit ...!«).

Falls Sie sich nicht allein auf Ihre eigenen Ideen verlassen wollen, können Sie gezielt Feedback einholen. Werkzeuge wie »Feedback and Feed-forward«, »Feedback-Planer«, der Fragebogen zu »Schwierige Teamsituationen« oder die Methoden für »Kollegiales Feedback« unterstützen gezielte Rückmeldungen in allen Richtungen.

Für das Change Management auf Organisationsebene haben sich selbstorganisierte »Change-Teams« bewährt. Ein Leitfaden unterstützt Sie dabei, ein solches Team richtig auf- und einzusetzen. »Visuelles Veränderungsmanagement« sorgt wiederum für einen guten Veränderungsfluss und fördert einen raschen Abschluss gleich welcher Initiative. Schließlich zeigen zwei Beispiele für sogenannte »Veränderungsleinwände«, wie die Eckpfeiler Ihres Vorhabens kurz und bündig abgesteckt werden können.

10.1 Persönliche Retrospektive

Die persönliche Retrospektive ist eine Methode, die Ihnen bei Ihrer eigenen Entwicklung hilft. Gönnen Sie sich etwas Zeit an einem angenehmen Ort und visualisieren Sie, was auch immer Ihnen zu den von Ihnen gewählten Fragen einfällt.

Erfahrungen

- Womit bin ich derzeit zufrieden?
- Worauf bin ich stolz?
- Was hat zuletzt gut funktioniert?
- Was habe ich erreicht?
- Was waren besondere Highlights?
- Was ist nicht gut gelaufen?
- Was habe ich nicht geschafft?
- Was frustriert mich?

Erkenntnisse

- Was sind die Hauptgründe für meinen Erfolg? Was trage ich selbst dazu bei, dass es gut läuft? Welche Stärken und Fähigkeiten bringe ich ein?
- Auf welche Kompetenzen kann ich bauen?
- Was sind die Ursachen für meinen Misserfolg? Was ist mein Anteil daran?
- Mit welchen Schwächen und blinden Flecken habe ich zu kämpfen?
- Woran liegt es, dass ich bestimmte Dinge nicht zustande bringe?

Entscheidungen

- Was kann ich aus meinen Erfahrungen und Erkenntnissen ableiten?
- Wo möchte ich ansetzen, um mich weiter zu verbessern? Worauf will ich besonderes Augenmerk richten?
- Wo möchte ich dranbleiben?
- Was nehme ich mir vor? Wie sehen meine nächsten Schritte aus?
- Woran kann ich erkennen, dass mich diese Schritte in die gewünschte Richtung führen?

Wählen Sie die Fragen aus, die Sie am meisten ansprechen. Sie können die Fragen variieren – oder nach Lust und Laune Ihre eigenen Fragen kreieren. Schreiben Sie Ihre Antworten auf einzelne Post-its, um leichter verdichten zu können.

Ich persönlich führe jedes Quartal eine solche Retrospektive durch und nehme mir am Ende jeweils einen Verbesserungsbereich vor. Die dafür definierten Maßnahmen (maximal drei) sind fixer Bestandteil der nächsten Retrospektive.

10.2 Energie-Check

Eine Sonderform der persönlichen Retrospektive stellt der sogenannte »Energie-Check« dar, mit dem Sie auf Ihren persönlichen Kräftehaushalt fokussieren.

- Was nährt Sie derzeit? Was gibt Ihnen Energie? Womit laden Sie Ihre Batterien wieder auf?

- Was belastet Sie? Was kostet Sie Energie? Was erleben Sie als besonders kraftraubend?

Es erleichtert Ihren Check, wenn Sie Ihre wichtigsten Antworten stichwortartig festhalten. Wenn Sie dafür verschiedenfarbige Karten verwenden, können Sie noch stärkere Kontraste herausarbeiten – beispielsweise nach einem simplen Ampelsystem: grün für Energielieferanten, rot für Energieräuber, orange für ambivalente Dinge.

Durch die Visualisierung haben Sie am Ende alle Faktoren vor Augen. Verdichten Sie diese Ergebnisse, bis ein schlüssiges Energiebild entsteht. Dann können Sie sich an die Analyse machen:

- Was fällt Ihnen auf? Welches Muster können Sie erkennen? Wie steht es um die Balance von Energiebringern und -fressern?
- Was wollen Sie tun, um diese Balance zu verbessern? Welche konkreten Veränderungsschritte nehmen Sie sich vor?
- Woran genau erkennen Sie, dass dieser Schritt tatsächlich eine Verbesserung mit sich gebracht hat?
- Bis wann wollen Sie diese Verbesserung realisieren?
- Und wer oder was könnte Ihnen dabei helfen?

10.3 Zukunftsbilder

Der frühere CEO Charles Handy stellt einige Übungen vor, um den Blick zurück mit einem gezielten Blick nach vorne zu verbinden [[Handy 2002](#)].

Meine Lebenslinie

Zeichnen Sie eine Linie, die Ihr bisheriges Leben repräsentiert. Halten Sie wie bei einer Fieberkurve besondere Höhen und Tiefen fest, fügen Sie eventuell ein paar Stichworte dazu. Markieren Sie Ihre aktuelle Situation mit einem X und setzen Sie dann die Linie so fort, wie Sie sich Ihr zukünftiges Leben vorstellen. Tun Sie das, bevor Sie weiterlesen.



Abb. 10–1 Beispiel für eine Lebenslinie

Das X bestimmt die Proportionen Ihres Lebens. Wie viel liegt bereits hinter Ihnen, wie viel noch vor Ihnen? Steigt Ihre weitere Lebenslinie auf oder ab? Erwarten Sie noch ganz bestimmte Höhen und Tiefen? Die Antworten auf diese Fragen werden Hoffnungen und Befürchtungen verdeutlichen – und damit Ihre Aufmerksamkeit für bestimmte Entscheidungen schärfen.

Mein eigener Nachruf

Verfassen Sie Ihren eigenen Nachruf und nehmen Sie dabei die Perspektive eines guten Freundes ein. Schreiben Sie nicht mehr als 200 Wörter.

Diese Übung hält Sie dazu an, Ihr Leben von seinem imaginären Ende her zu betrachten: Wofür wollen Sie stehen? Was soll mit Ihnen verbunden sein? Welches Erbe wollen Sie hinterlassen? Zudem stellt eine solche Betrachtung auch Ihr aktuelles Tun in einen breiteren Kontext. Wird Sie der derzeit verfolgte Weg zu dem führen, was Sie am Ende erreicht haben wollen? Sind Sie auf Kurs? Oder braucht es deutliche Korrekturen?

Meine besonderen Qualitäten

Stellen Sie sich vor, Sie ersuchen zehn Kollegen, jeweils eine Eigenschaft zu nennen, die sie besonders an Ihnen schätzen. Schreiben Sie diese Eigenschaften auf und finden Sie jeweils zwei Situationen, in denen Sie diese Qualitäten gut nutzen konnten, und eine weitere Situation, in denen sie Ihnen wohl geholfen hätte. Das fordert Sie dazu heraus, positive Kräfte zu bündeln und diese zukünftig noch besser abzurufen.

10.4 Schluss mit ...!

Einen kurzfristigen Blick in Ihre Zukunft gewährt Ihnen die »Schluss mit ...!«-Übung. Im Unterschied zu den langfristigen Perspektiven einer Lebenslinie oder eines imaginären Nachrufs geht es bei dieser Übung um aktuelle Vorhaben. Fragen Sie sich:

- Womit würde ich jetzt gerne aufhören? Was möchte ich endlich sein lassen? Welche Dinge will ich nicht mehr länger fortsetzen?

- In welchen Situationen würde ich ein solches »Schluss mit ...!« gerne

verkünden? Wo wäre eine Deadline angesagt? Wem müsste ich diese vermitteln?

- Und welche Veränderungen würde das wohl auslösen? Bei mir selbst? In meinem nächsten Umfeld? Im Arbeitsalltag?

Diese Übung lässt sich übrigens auch gut mit Teams durchführen. Nach einer kurzen Einstimmung (Wozu jetzt diese Übung? Etc.) hat sie bislang immer für frischen Wind, für Entlastung und nicht zuletzt für herzhaftes Lachen gesorgt.

Die Übung wirkt sogar noch energetischer, wenn Sie mit einer Einzelarbeit starten, deren Ergebnisse dann zu zweit oder zu dritt austauschen lassen und erst dann zu einem plenaren »Best of« einladen.



Abb. 10–2 Umwege fortsetzen? Abstecher machen? Schlenker riskieren?

10.5 Führungs-Radar

Dieses Radar umfasst die vier Führungskompetenzen, die im Zentrum dieses Buches stehen. Nutzen Sie die folgenden Statements, um festzustellen, ob Ihr derzeitiges Verhalten:

- (1) nichts mit dem Beschriebenen zu tun hat,
- (2) sich ab und an in dem Statement widerspiegelt,
- (3) des Öfteren mit dem Beschriebenen übereinstimmt,
- (4) eine starke Ähnlichkeit aufweist.

Sobald Sie alle Statements eingeschätzt haben, summieren Sie bitte die entsprechenden Zahlen und dividieren die Gesamtsumme durch die Anzahl der Statements (d.h. jeweils durch neun). Den ermittelten Wert können Sie dann in ein einfaches Radardiagramm (Spider Chart) übertragen, um eine bessere Übersicht über das Gesamtbild Ihrer derzeitigen Führungsstärken zu gewinnen.

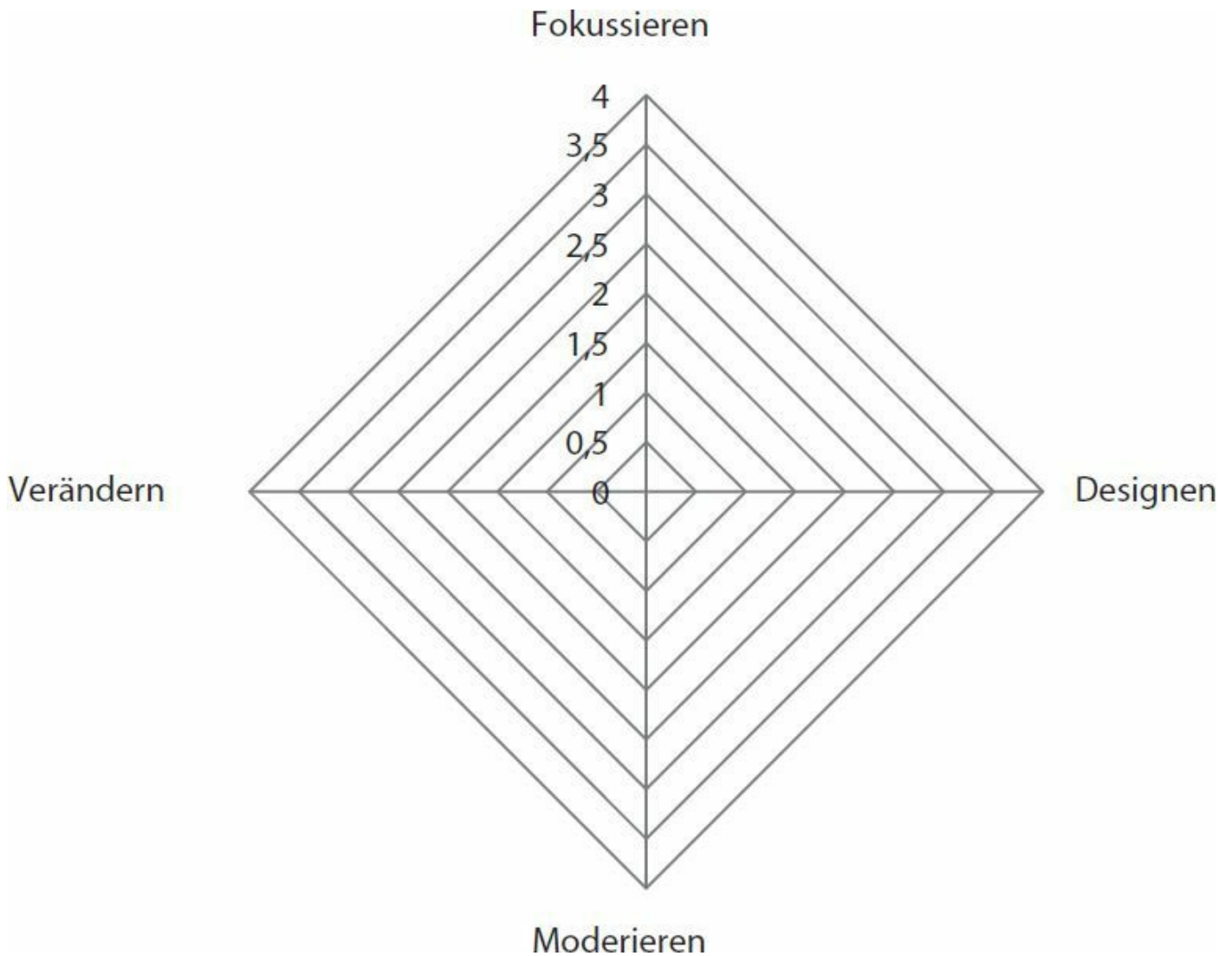
Fokussieren	1	2	3	4
Ich kenne unsere Mission und unser Kerngeschäft.				
Ich weiß, wer unsere Kunden sind und was diese von uns erwarten.				
Ich weiß, wie wir diese Erwartungen erfüllen oder sogar noch übertreffen.				
Mir ist klar, wie unsere Kunden von unserer Arbeit profitieren.				
Ich habe die im C/D/E-Modell beschriebenen Grundlagen der Selbstorganisation berücksichtigt.				
Mir ist klar, wie meine eigene Arbeit zum Erfolg meines Teams beiträgt.				
Mir ist klar, wie mein Team zum Gesamterfolg unseres Unternehmens beiträgt.				
Ich habe ein klares Bild unserer unternehmerischen Vision für die Zukunft.				
Ich bin mir unserer Unternehmenskultur und ihrer Auswirkungen bewusst.				
Gesamt (Punkteanzahl/9)				

Designen	1	2	3	4
Wir haben ein gemeinsames Verständnis unseres Wertschöpfungsprozesses.				
Wir wissen genau, wie wir uns organisieren müssen.				
Eine gemeinsam erstellte Team Charter leitet unsere tägliche Arbeit.				
Wir haben klare Entscheidungsregeln festgelegt.				
Ich weiß, wie die Arbeit durch unser System fließt.				
Wir haben schnelle Feedbackschleifen etabliert.				
Ich lerne sowohl von unseren Messdaten als auch von Team- und Einzelgesprächen.				
Meine Rolle ist ebenso klar gestaltet wie die Rollen meiner Kollegen.				
Wir nutzen Retrospektiven als zentralen Motor für kontinuierliche Verbesserung.				
Gesamt (Punkteanzahl/9)				

Moderieren	1	2	3	4
Ich bin mir des Nutzens professioneller Moderation bewusst.				
Ich bin zufrieden mit meiner Art, unterschiedlichste Arbeitsprozesse zu koordinieren.				
Ich erziele gute Resultate durch die Art, wie ich Einzelgespräche moderiere.				
Ich erziele gute Resultate durch die Art, wie ich Teammeetings moderiere.				
Ich erziele gute Resultate durch die Art, wie ich Großgruppenevents moderiere.				
Meine Werkzeugkiste für die Moderation ist gut gefüllt.				
Ich habe gute Erfahrungen im Umgang mit schwierigen Situationen.				
Ich bin mir über meine Grundhaltungen und Werte als Moderator im Klaren.				
Ich erhalte genug Feedback, um mich als Moderator weiter verbessern zu können.				
Gesamt (Punkteanzahl/9)				

Verändern	1	2	3	4
Ich nehme mir regelmäßig Zeit für eine persönliche Retrospektive.				
Ich kenne die von mir erzielten Ergebnisse.				
Ich baue laufend auf neue Erkenntnisse auf, um mein Handeln zu beflügeln.				
Ich gebe Feedback auf Arbeitsprozesse und persönliches Verhalten.				
Ich erhalte Feedback, auf das ich konkrete Verbesserungsschritte aufbauen kann.				
Mein Team erhält Feedback, das uns bei der weiteren Optimierung hilft.				
Ich weiß, was erfolgreiche Veränderung ausmacht.				
Unsere Veränderungsvorhaben involvieren alle wesentlichen Stakeholder.				
Wir haben ein System, das einen guten Veränderungsfluss (Change Flow) absichert.				
Gesamt (Punkteanzahl/9)				

Nutzen Sie das Radardiagramm und die einzelnen Statements, um Tendenzen und konkrete Ansatzpunkte für weitere Entwicklungsschritte zu erkennen.



10.6 Feedback and Feed-forward

Nutzen Sie dieses Arbeitsblatt, um sich auf kollegiales Feedback vorzubereiten. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um positive Erfahrungen und konkrete Erwartungen für eine noch bessere Zukunft zu formulieren. Benennen Sie konkretes Verhalten und rufen Sie sich entsprechende Beispiele in Erinnerung.

Von: _____ An: _____ Datum: _____

Um unsere Zusammenarbeit zu verbessern, hätte ich gerne, dass Sie/du:
weiterhin:

häufiger oder mehr:

weniger oder gar nicht mehr:

und außerdem:

Lassen Sie zuerst jedes Teammitglied für jeden Kollegen ein solches Arbeitsblatt ausfüllen. Sobald alle Arbeitsblätter fertig sind, werden diese in einer offenen Runde für alle transparent gemacht. Das persönliche Überreichen am Ende der Präsentation bestärkt die Verbindlichkeit und wirkt ein bisschen wie ein kleiner Veränderungsvertrag.

Sie maximieren den Wert dieser Übung, wenn Sie sie regelmäßig durchführen, etwa quartalsweise oder halbjährlich – nicht zuletzt, um die erfolgreiche Umsetzung von Verbesserungsschritten wertzuschätzen und weitere Maßnahmen anzustoßen [[Kaltenecker 2015](#)].

10.7 Der Feedback-Planer

Paul Jerome hat eine Struktur für die Vorbereitung kritischer Feedbackgespräche ausgearbeitet [[Jerome 1999](#)]. Sie besteht aus vier Quadranten, die einen durch schwierige Situationen leiten. Meiner Erfahrung nach lassen sich damit komplexe Zusammenhänge besser durchleuchten und kritische Aspekte konstruktiver bearbeiten.

Der Feedback-Planer	
Name:	Datum:
1. Derzeitiges Verhalten Legen Sie fest, welche Verhaltensweisen Sie durch Ihre Rückmeldung verändern wollen.	4. Alternatives Verhalten Halten Sie fest, wie Ihr Gegenüber für eine nachhaltige Veränderung sorgen möchte. Was macht er/sie nicht mehr? Was anders? Was neu?
2. Konkrete Situationen Identifizieren Sie Zusammenhänge, in denen Sie dieses Verhalten wahrgenommen haben.	3. Spezifische Auswirkungen Beschreiben Sie die Konsequenzen dieses derzeitigen Verhaltens. Welchen Einfluss hat es auf Ihre Kollegen? Auf die Zusammenarbeit? Auf die Arbeitsleistung? Auf die Kunden?

Meiner Erfahrung nach erhöht es die Qualität jedes Kritikgesprächs, wenn sich beide Gesprächspartner in ähnlicher Weise vorbereiten. Wenn Sie Jeromes Struktur anspricht, dann schlagen Sie doch vor, dass beide Seiten danach vorgehen – und schaffen Sie damit eine erste Verständigung in einem Prozess, der wahrscheinlich von einigen Missverständnissen geprägt sein wird.

10.8 Schwierige Teamsituationen

Dieses Arbeitsblatt bietet eine weitere Gelegenheit, sich eingehend auf schwierige Gesprächssituationen vorzubereiten. In diesem Fall geht es allerdings um kritische Aspekte, die das ganze Team betreffen, wie etwa unklare Erwartungen, fehlendes Commitment oder persönliche Spannungen. Das Vorgehen ist dennoch ähnlich wie bei Einzelgesprächen.

- Um welche Situation geht es?
- Wie sieht der systemische Kontext aus?
- Wer ist an der Situation beteiligt?
- Welchen Background haben die Beteiligten? Was gilt es diesbezüglich zu beachten?
- Wie sind Sie selbst daran beteiligt?
- Was genau wollen Sie mit Ihrem Gespräch erreichen?
- Wie wollen Sie das Gespräch moderieren, um ein gutes Ergebnis sicherzustellen?
- Welche besonderen Schwierigkeiten erwarten Sie? Und wie wollen Sie damit umgehen?

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um die Situation zu klären, Daten zu sammeln und sich über Ihre eigene Gefühlswelt klar zu werden. Wenn Sie unsicher sind, gilt wie immer: Lesen Sie den Beipacktext oder fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker ;-)

10.9 Kollegiales Feedback

Im Folgenden möchte ich drei konkrete Methoden für kollegiales Feedback vorstellen. Alle Methoden sind in derselben Struktur beschrieben, um Verständnis wie Einsatzbarkeit zu vereinfachen. Die Abbildungen führen exemplarisch vor Augen, wie dieser Einsatz aussehen kann. Weitere Methoden und Fallbeispiele finden Sie in meinem Artikel *Peer feedback loops* [[Kaltenecker 2015](#)].

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
5 Min.	Einander den Rücken stärken Jedes Teammitglied bekommt ein Flipchart auf den Rücken geklebt (ein paar Streifen Klebeband sind dafür genug).	Selbstorganisierte Vorbereitung der Übung	Körper und Geist in Bewegung setzen
10–15 Min.	Alle schreiben einander positives Feedback auf das Flipchart: Was schätze ich an dir? Was möchte ich gerne be- und verstärken?	Offener Raum	Dynamische Form des Austauschs
5–15 Min.	Allen die Möglichkeit bieten, das erhaltene Feedback in Ruhe zu lesen und zu genießen – und die Freude eventuell mit einem Partner zu teilen.	Einzel Paare	Feedback und Freude teilen



Abb. 10–3 *Einander den Rücken stärken*

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
5–10 Min.	Speed Feedback Dating Die Idee von kollegialem Feedback vorstellen	Input Struktur klären: Fokus: Ablauf, Zeit	Kollegiales Feedback erweitern
20–30 Min.	Jene Kollegen zu einem Vieraugengespräch treffen, denen man gut Feedback geben kann: Welches Verhalten würde ich gerne bestärken, was verändern wollen?	Parallele Einzelgespräche	Paare miteinander ins Gespräch bringen
2 Min. 5 Min.	Alle nochmals ins Plenum holen, um nach den intensiven Gesprächen ein paar Minuten Stille zu teilen Eventuell kurze Abschlussrunde zu den eigenen Erfahrungen, z.B. ein Satz zu: »Was hat mich besonders beeindruckt?«	Plenum	Feedback verdauen



Abb. 10–4 *Speed Feedback Dating*

Zeit	Inhalt	Struktur	Ziel
5–10 Min.	Offene Feedbackrunde Die Idee von kollegialem Feedback vorstellen Eine klare Struktur bieten: Fokus, Fragen, Ablauf, Timebox	Kurzer Input	Den Rahmen für einen intensiven Austausch setzen
5 Min.	Laden Sie dazu ein, sich auf die Kollegen zu konzentrieren, denen sie am besten Feedback geben können – an wen und wie viele auch immer	Individuelle Vorbereitung	Zeit, sich zu konzentrieren
2–3 Min. für jeden	Starten Sie den Austausch, indem die erste Person den Arm hebt und damit signalisiert, dass nun ausschließlich Feedback an sie geliefert wird	Stuhlkreis	Offener Austausch
1 Min. für jeden	Schließen Sie mit einer Blitzlicht-Runde, z.B. zur Frage »Wie geht es mir mit dem erhaltenen Feedback?«	Standup, hinter den eigenen Stuhl	Abschließende Statements



Abb. 10–5 Offene Feedbackrunde

10.10 Standortbestimmung

Der folgende Fragenkatalog hilft Ihnen bei der Klärung Ihrer Ausgangssituation. Wir empfehlen, alle Punkte gut durchzuarbeiten, bevor Sie über konkrete Veränderungsschritte entscheiden.

Wir sind uns über den Veränderungsbereich im Klaren. Folgender Abschnitt der Wertschöpfungskette soll verbessert werden:

Wir sind uns einig, dass die Probleme in diesem Bereich eine Veränderung notwendig machen. Die drei wichtigsten Probleme sind aus derzeitiger Sicht:

- 1.
- 2.
- 3.

Wir wissen auch, worauf wir bei der Bewältigung dieser Herausforderungen bauen können. Unsere drei wichtigsten Stärken sind:

- 1.
- 2.
- 3.

Wir haben bereits konkrete Vorstellungen, wie wir die gewünschte Verbesserung erkennen können. Dafür wollen wir folgende Mittel einsetzen:

Wir wissen, wer die Verbesserungsinitiative federführend vorantreiben soll. Unsere primären Change Agents sind:

Wir haben die wichtigsten Stakeholder identifiziert, die für den Erfolg unserer Verbesserungsinitiative maßgeblich sind. Die wichtigsten Stakeholder sind:

Wir wissen, wie wir unsere wichtigsten Stakeholder für die geplante Veränderungsinitiative gewinnen. Wir gewinnen unsere Stakeholder durch:

Wir wissen, was wir dieses Mal besser machen wollen als bei bisherigen Verbesserungsinitiativen. Wir wollen insbesondere:

10.11 Change-Teams

Ein Change-Team setzt sich aus Schlüsselkräften zusammen, die gemeinsam Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung einer Veränderungsinitiative übernehmen [[Kaltenecker 2013b](#)]. Die Entscheidung für oder gegen den Einsatz eines solchen Teams hängt von Ihren Zielen, von den verfügbaren Ressourcen und nicht zuletzt von Ihrer Unternehmenskultur ab.

Wozu immer Sie sich entschließen – die folgenden Schritte sollten die Bildung und Entwicklung eines Change-Teams einigermaßen trittsicher machen.

- **Klären Sie die Dringlichkeit Ihres Vorhabens:** Wie wichtig ist die Veränderung? Was passiert, wenn nichts passiert? Wer tritt als Sponsor bzw. Auftraggeber hervor?
- **Klären Sie die Notwendigkeit eines Change-Teams:** Braucht Ihr Vorhaben eine eigene Steuergruppe? Wie komplex ist Ihr Vorhaben? Wie viel Aufwand erwarten Sie?
- **Definieren Sie den Auftrag:** Wofür genau ist das Change-Team verantwortlich? Wie wird seine Leistung gemessen? Wie sieht die Kooperation mit dem Sponsor aus?
- **Bestimmen Sie, wer dem Change-Team angehören und welche Ressourcen diesem Team zur Verfügung stehen:** Wen braucht es, um die formulierte Mission zu erfüllen? Wie viel Zeit muss dafür reserviert werden? Wie stellen Sie sicher, dass alle Mitglieder ausreichend verfügbar sind? Welche Grundausstattung braucht das Team (z.B. Raum, Technik, Material, Coaching etc.)?
- **Legen Sie die Rahmenbedingungen fest:** Worüber kann das Change-Team selbst entscheiden? Was muss mit wem abgestimmt werden? Welche Feedbackschleifen sind ratsam? Woran erkennen Sie, dass das Team einen guten Job macht?
- **Starten Sie mit der Teambildung Ihres Change-Teams:** Was ist notwendig, um die Vorhaben gut in Angriff zu nehmen? Wie organisieren sich die Mitglieder? Welche Charter wird festgelegt?
- **Halten Sie regelmäßig inne:** Führen Sie im Change-Team Retrospektiven durch, tauschen Sie sich mit anderen Change Agents aus und holen Sie sich gegebenenfalls Unterstützung von außen.

10.12 Visuelles Veränderungsmanagement

Die folgenden Ausführungen leiten Sie durch den Arbeitsprozess, mit dem Sie ein visuelles Veränderungsmanagementsystem erstellen können [[Kaltenecker 2013b](#)].

Bilanzieren Sie Ihre bisherigen Veränderungsinitiativen

- Was hat in der Vergangenheit gut funktioniert?
- Was hat nicht funktioniert?
- Was waren die wichtigsten Ursachen für den Erfolg oder Misserfolg Ihrer jeweiligen Vorhaben?
- Welche Schlüsse können Sie aus diesen Erfahrungen ziehen?
- Was wollen Sie bei Ihrer aktuellen Initiative anders machen?

Stellen Sie das visuelle Management auf den Prüfstand

- Was gewinnen Sie durch Visualisierung, die Einschränkung paralleler Initiativen oder die Fokussierung auf stabile Veränderungsflüsse?
- Wie unterstützen diese Praktiken Ihre konkreten Vorhaben?
- Was genau wollen Sie erreichen?
- Wie kommen Sie zu einer fundierten Entscheidung für oder gegen ein visuelles Veränderungsmanagementsystem?

Designen Sie ein für Ihren speziellen Kontext maßgeschneidertes System

- Welche Verbesserungen haben Sie vor? Halten Sie diese Vorhaben auf Karten oder Post-its fest.
- Wie sieht Ihr Veränderungsprozess aus? Legen Sie die typischen Schritte vom Kick-off bis zum Abschluss fest.
- Welche Vorhaben befinden sich bereits in Arbeit? Visualisieren Sie alle Veränderungsarbeiten, die Sie derzeit durchführen, setzen Sie Avatare ein, um die Verantwortlichkeiten zu klären, und machen Sie etwaige Blockaden explizit.
- Worauf müssen Sie sich verständigen, um Ihr System gut betreiben zu können? Einigen Sie sich auf ein Set von Regeln und schreiben Sie dieses auf.
- Wodurch kann für einen guten Fluss gesorgt werden? Denken Sie über Change-in-Progress-Limits nach, um Ihre Vorhaben schneller durchziehen zu können.
- Welche Feedbackschleifen brauchen Sie, um mehr über den tatsächlichen Veränderungsfluss zu lernen? Legen Sie Meetings, Stakeholder und Metriken fest. Klären Sie, wen Sie wie oft involvieren wollen.
- Wie können Sie dieses System möglichst gut betreiben und kontinuierlich verbessern?

10.13 Veränderungsleinwände

Egal, ob Sie lieber kleine Experimente oder große Initiativen durchführen wollen – eine gute Übersicht kann in keinem Fall schaden. Dafür möchte ich Ihnen zwei Ansätze vorstellen: den von Jeff Anderson gestalteten Lean Change Canvas [[Anderson](#)

2012] und den Strategic Change Canvas von Jason Little [Little 2014].

Dringlichkeit Top-3-Treiber für die Veränderung	Zielzustand Strategische Eckpfeiler	Fokus Überzeugendes Statement, das das Veränderungsziel beschreibt	Kommunikation Zwei-Wege-Austausch	Betroffene Wen wird die Veränderung betreffen?
	Handlungen Zentrale Methoden für die Umsetzung der Veränderung		Erfolgsfaktoren Die Veränderung wird gelingen, wenn ...	
Notwendige Investitionen Rahmenbedingungen hinsichtlich Zeit, Kosten und Aufwand Commitment von Betroffenen, Führungskräften und Change Agents			Gewinne Moral Leistung Kompetenzen	

Tab. 10–1 Schlanke Veränderungsleinwand (Clean Change Canvas)

Veränderungsziel des Teams			
Wo will das Team in 1 Jahr sein?			
Was unterstützt die Veränderung?		Was behindert die Veränderung?	
Treiber		Blocker	
Welche Unterstützung brauchen wir?			
Welche Hilfe braucht das Team, um die Vision verwirklichen zu können?			
Unser Plan	Vorbereiten	Einführen	Prüfen
Veränderungsexperimente, die wir durchführen könnten (nach Kosten und Wert)	Planen der Experimente	Umsetzen	Evaluieren der Experimente

Tab. 10–2 Strategische Veränderungsleinwand (Strategic Change Canvas)

Die Tabellen 10–1 und 10–2 zeigen, dass es bei beiden Leinwänden um eine strukturierte Visualisierung von Basisinformationen geht, durch die Sie die wichtigsten Eckpfeiler Ihres Veränderungsvorhabens gut im Auge behalten können.

Referenzen

- [Ackoff 1994] Ackoff, R. L.: *From Mechanistic to Social Systemic Thinking*. In: Systems Thinking in Action Conference. Pegasus Communications. 1994, <http://acasa.upenn.edu/socsysthknkg.pdf>.
- [Anderson 2010] Anderson, D. J.: *Kanban*. Blue Hole Press, 2010 (dt. Übersetzung: *Kanban – Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen*, dpunkt.verlag, 2011).
- [Anderson 2012] Anderson, J.: *Lean change part 2 – The lean change stack*. Lean Transformation. 2012, <http://agileconsulting.blogspot.ca/2012/08/lean-change-part-2-lean-change-stack.html>.
- [Andresen 2014] Andresen, J.: *Retrospektiven in agilen Projekten*. Ablauf, Regeln und Methodenbausteine. Hanser, 2014.
- [Argyris 1999] Argyris, C.: *Organizational Traps*. Oxford University Press, 1999.
- [Beck et al. 2001] Beck, K. et al.: *Manifesto for Agile Software Development*. 2001, <http://agilemanifesto.org/>.
- [Brillembourg & Klumpner 2012] Brillembourg, A.; Klumpner, H.: *Torre David: Informal Vertical Communities*. Urban-Think Tank Lehrstuhl für Architektur und Städtebau, ETH Zürich, Lars Müller Publishers, 2012.
- [Brown & Isaacs 2005] Brown, J.; Isaacs, D.: *The World Café*. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- [Bungay 2010] Bungay, S.: *The Art of Action*. How Leaders Close the Gap Between Plans, Actions, and Results. Nicholas Brealey Publishing, 2010.
- [Burrows 2014] Burrows, M.: *Kanban from the Inside*. Blue Hole Press, 2014 (dt. Übersetzung: *Kanban – Verstehen, einführen, anwenden*, dpunkt.verlag, 2015).
- [Cathcart & Klein 2010] Cathcart, T.; Klein, D.: *Platon und das Schnabeltier*. Philosophie verstehen durch Witze. Goldmann, 2010.
- [Cohn 2010] Cohn, M.: *The Role of Leaders on a Self-organizing Team*. Succeeding with Agile, 2010, <http://www.mountangoatsoftware.com/blog/the-role-of-leaders-on-a-self-organizing-team/>.
- [Cooperrider & Whitney 2005] Cooperrider, D. L.; Whitney, D.: *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers, 2005.

- [Crevani et al. 2010] Crevani, L.; Lindgren, M.; Packendorf, J.: *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*. Scandinavian Journal of Management 26, 2010, S. 77-86.
- [Deloitte 2013] Deloitte: *The Shift Index 2013*,
<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-the-edge/topics/deloitte-shift-index-series.html>.
- [DeMarco & Lister 1999] DeMarco, T.; Lister, T.: *Peopleware: Productive Projects and Teams*. Second revised edition, Dorset House, 1999.
- [Denning 2010] Denning, S.: *The Leader's Guide to Radical Management*. Jossey-Bass, 2010.
- [Derby 2009] Derby, E.: *When to stand back, when to step in*. Esther Derby Associates, Inc., 2009, <http://www.estherderby.com/2009/06/when-to-stand-back-when-to-step-in.html>.
- [Derby & Larsen 2006] Derby, E.; Larsen, D.: *Agile Retrospectives*. Pragmatic Bookshelf, 2006.
- [Der Standard 2014] Der Standard: *Selbstorganisation führt Ameisen zum Futter*, 26.5.2014, <http://mobil.derstandard.at/2000001567468/Selbstorganisation-fuehrt-Ameisen-zum-Futter>.
- [Doppler & Lauterburg 2000] Doppler, K.; Lauterburg, C.: *Managing Corporate Change*. Springer-Verlag, 2000.
- [Dörner 1996] Dörner, D.: *The Logic of Failure*. Metropolitan Books, 1996.
- [Drucker 1999] Drucker, P. F.: *Management Challenges for the 21st Century*. Collins Business, 1999.
- [Duck 2001] Duck, J.: *The Change Monster. The Human Forces That Fuel or Foil Corporate Transformation and Change*. Three Rivers Press, 2001.
- [Eoyang 2002] Eoyang, G. H.: *Conditions for Self-Organizing in Human Systems*. Ph.D. dissertation, Union Institute, Cincinnati, Ohio, 2002.
- [Erhardt 2009] Erhardt, H.: *Klassisches aus heiterem Himmel*. Lappan, 2009.
- [Gardenswartz & Rowe 2003] Gardenswartz, L.; Rowe, A.: *Diverse Teams at Work*. Society for Human Resource Management, 2003.
- [Gebert 2004] Gebert, D.: *Innovation durch Teamarbeit*. Kohlhammer, 2004.
- [Gellert & Nowak 2002] Gellert, M.; Nowak, C.: *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung*. Limmer Verlag, 2002.
- [Goleman 1997] Goleman, D.: *Emotionale Intelligenz*. dtv Verlagsgesellschaft, 1997.
- [Goleman 2014] Goleman, D.: *Konzentriert Euch! Eine Anleitung zum modernen Leben*. Piper Verlag, 2014.

- [Hackman 2002] Hackman, J. R.: *Leading Teams*. Harvard Business Review Press, 2002.
- [Hamel 2011] Hamel, G.: *First, Let's Fire All the Managers*. Harvard Business Review, December 2011, <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>.
- [Hamel 2012] Hamel, G.: *What Matters Now?* Jossey-Bass, 2012.
- [Handy 2002] Handy, C.: *The Age of Unreason*. Random House Business, 2002.
- [Heifetz & Laurie 1997] Heifetz, R.; Laurie, D. L.: *The Work of Leadership*. Harvard Business Review, January-February 1997.
- [Heylighen 2001] Heylighen, F.: *The science of self-organization and adaptivity*. The Encyclopedia of Life Support Systems 5 (3), 2001, S. 253-280, <http://pespmc1.vub.ac.be/Papers/EOLSS-Self-Organiz.pdf>.
- [Hofstadter 2007] Hofstadter, D.: *I Am a Strange Loop*. Basic Books, 2007.
- [Holman et al. 2006] Holman, P.; Devane, T.; Cady, S.: *The Change Handbook*. The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems. Berrett-Koehler Publishers, 2006.
- [Hope & Fraser 2003] Hope, J.; Fraser, R.: *Beyond Budgeting*. Harvard Business Review Press, 2003.
- [Hope et al. 2011] Hope, J.; Bunce, P.; Rösli, F.: *The Leader's Dilemma*. Jossey-Bass, 2011.
- [Hubbard 2014] Hubbard, D. W.: *How to Measure Anything*. 3rd ed., Wiley, 2014.
- [Hundermark 2014] Hundermark, P.: *Do Better Scrum*. ScrumSense. Version 3. 2014, <http://www.scrumsense.com/resources/do-better-scrum/>.
- [Isaacs 1999] Isaacs, W.: *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Crown Business, 1999.
- [Jerome 1999] Jerome, P. J.: *Coaching Through Effective Feedback*. Jossey-Bass Pfeiffer, 1999.
- [Kahneman 2011] Kahneman, D.: *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- [Kaltenecker 2006] Kaltenecker, S.: *Drinnen und Draußen*. Outdoor in der Organisationsentwicklung. OrganisationsEntwicklung 2/06, S. 12-21.
- [Kaltenecker 2013a] Kaltenecker, S.: *Culture eats agile for breakfast*. Platform for Agile Management, 2013, <http://p-a-m.org/2013/culture-eats-agile-for-breakfast/>.
- [Kaltenecker 2013b] Kaltenecker, S.: *Change Management mit Kanban*, 2013, <http://update.hanser-fachbuch.de/2013/10/change-management-mit-kanban/>.
- [Kaltenecker 2015] Kaltenecker, S.: *Peer feedback loops*. InfoQ, 2015, <http://www.infoq.com/articles/peer-feedback-loops-1>.

- [Kaltenecker 2017] Kaltenecker, S.: *Selbstorganisierte Unternehmen*. Management und Coaching in der agilen Welt. dpunkt.verlag, 2017.
- [Kaltenecker & Beyer 2014] Kaltenecker, S.; Beyer, M.: *Kanban on track – Evolutionary change management at the Swiss railways*. InfoQ, 2014, <http://www.infoq.com/articles/kanban-on-track>.
- [Kaltenecker & Myllerup 2011] Kaltenecker, S.; Myllerup, B.: *Agile and systemic coaching*. Scrum Alliance, 2011, <https://www.scrumalliance.org/community/articles/2011/may/agile-systemic-coaching>.
- [Kaltenecker et al. 2011] Kaltenecker, S.; Spielhofer, T.; Eybl, S.; Schober, J.; Jäger, S.: *Erfolgreiche Führung in der Agilen Welt*. PAM, 2011.
- [Katzenbach & Smith 1993] Katzenbach, J. R.; Smith, D. K.: *The Wisdom of Teams*. Harvard Business Review Press, 1993.
- [Kegan & Laskow Lahey 2009] Kegan, R.; Laskow Lahey, L.: *Immunity to Change*. Harvard Business Review Press, 2009.
- [Kerth 2001] Kerth, N.: *Project Retrospectives*. Dorset House, 2001.
- [Kniberg 2011] Kniberg, H.: *Lean from the Trenches*. Pragmatic Bookshelf, 2011.
- [Königswieser 2006] Königswieser, R.: *Gelassenheit*. In: Hillebrand, M.; Sonuc, E.; Königswieser, R. (Hrsg.): *Essenzen der systemischen Organisationsberatung: Konzepte, Kontexte und Kommentare*. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2006.
- [Königswieser & Exner 1998] Königswieser, R.; Exner, A.: *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Klett-Cotta, 1998.
- [Koestler 1976] Koestler, A.: *Heel of Achilles: Essays 1968-1973*. Macmillan, 1976.
- [Kotrba & Miarka 2015] Kotrba, V.; Miarka, R.: *Agile Teams lösungsfokussiert coachen*. dpunkt.verlag, 2015.
- [Laloux 2014] Laloux, F.: *Reinventing Organizations*. Nelson Parker, 2014.
- [Lencioni 2002] Lencioni, P.: *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass, 2002.
- [Leopold 2013] Leopold, K.: *Kanban and its flight levels*, 2013, <http://www.klausleopold.com/2013/07/kanban-and-its-flight-levels.html>.
- [Leopold 2016] Leopold, K.: *Kanban in der Praxis. Vom Teamfokus zur Wertschöpfung*. Hanser Verlag, 2016.
- [Leopold & Kaltenecker 2013] Leopold, K.; Kaltenecker, S.: *Kanban in der IT. Eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung schaffen*. Hanser Verlag, 2013.
- [Leopold & Kaltenecker 2015] Leopold, K.; Kaltenecker, S.: *Kanban Change Leadership*. Wiley, 2015.

- [Lewrick et al. 2017] Lewrick, M.; Link, P.; Leifer, L.: *Das Design Thinking Playbook*. Vahlen Verlag, 2017.
- [Liker & Convis 2011] Liker, J. K.; Convis, G. L.: *The Toyota Way to Lean Leadership*. McGraw-Hill, 2011.
- [Little 2014] Little, J.: *Lean Change Management*. Happy Melly Express, 2014.
- [Löffler 2014] Löffler, M.: *Retrospektiven in der Praxis. Veränderungsprozesse in IT-Unternehmen effektiv begleiten*. dpunkt.verlag, 2014.
- [Luhmann 1994] Luhmann, N.: *Soziale Systeme*. Suhrkamp 1994.
- [Luhmann 2000] Luhmann, N.: *Organisation und Entscheidung*. Verlag für Sozialwissenschaften, 2000.
- [Magennis 2016] Magennis, T.: *Top Ten Date and Forecasting Tips*.
<http://focusedobjective.com/top-ten-data-forecasting-tips>.
- [Manns & Rising 2004] Manns, M. L.; Rising, L.: *Fearless Change*. Addison-Wesley Professional, 2004.
- [Manns & Rising 2015] Manns, M. L.; Rising, L.: *More Fearless Change: Strategies for Making Your Ideas Happen*. Addison-Wesley Professional, 2015.
- [Maurya 2013] Maurya, Ash: *Running Lean – Das How-to für erfolgreiche Innovationen*. O'Reilly, 2013.
- [Mintzberg 2004] Mintzberg, H.: *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- [Mintzberg 2010] Mintzberg, H.: *Managen*. Gabal, 2010.
- [Mois & Baldauf 2016] Mois, T., Baldauf, C.: *24 Work Hacks*. sipgate GmbH, 2016.
- [Nohria & Beer 2000] Nohria, N.; Beer, M.: *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review, May-June 2000.
- [Ortmann 2009] Ortmann, G.: *Management in der Hypermoderne*. Kontingenz und Entscheidung. Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
- [Osterwalder & Pigneur 2010] Osterwalder, A.; Pigneur, Y.: *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley, 2010.
- [Owen 1997] Owen, H.: *Open Space Technology*. 2nd ed., Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- [Poppendieck & Poppendieck 2010] Poppendieck, M.; Poppendieck, T.: *Leading Lean Software Development*. Addison-Wesley Professional, 2010.
- [Raelin 2003] Raelin, J. A.: *Creating Leaderful Organizations*. Berrett-Koehler Publishers, 2003.

- [Reinertsen 2009] Reinertsen, D. G.: *The Principles of Product Development Flow*. Celeritas Publishing, 2009.
- [Rico et al. 2009] Rico, D.; Sayani, H.; Sone, S.: *The Business Value of Agile Software Methods*. Maximizing ROI with Just-in-time Processes and Documentation. J. Ross Publishing, 2009.
- [Ries 2011] Ries, E.: *The Lean Startup*. How constant innovation creates radically different businesses. Portfolio Penguin, 2011.
- [Rother 2009] Rother, M.: *Toyota Kata*. McGraw-Hill, 2009.
- [Rother & Shook 2011] Rother, M.; Shook, J.: *Sehen lernen: Mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen*. Lean Management Institut, 2011.
- [Rüther 2017] Rüther, C.: *Soziokratie, Holakratie und Laloux*. Soziokratie, Holakratie, Lalouxs »Reinventing Organization« und ...: Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. Books on Demand, 2017.
- [Schein 2004] Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 2004.
- [Schein 2009a] Schein, E. H.: *Helping*. Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- [Schein 2009b] Schein, E. H.: *The Corporate Culture Survival Guide*. New and revised edition, Jossey-Bass, 2009.
- [Schein 2013] Schein, E. H.: *Humble Inquiry*. Berrett-Koehler Publishers, 2013.
- [Schwaber 2001] Schwaber, K.: *Agile Processes and Self-Organization*. Control Chaos, 2001, <http://www.controlchaos.com/storage/scrum-articles/selforg.pdf>.
- [Schwaber & Sutherland 2013] Schwaber, K.; Sutherland, J.: *The Scrum Guide*. Scrum Guides, 2013, <http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>.
- [Scrum Alliance 2013] Scrum Alliance: *The State of Scrum: Benchmarks and Guidelines*, 2013, Scrum Alliance, [https://www.scrumalliance.org/scrum/media/ScrumAllianceMedia/Files and PDFs/State of Scrum/2013-State-of-Scrum-Report_062713_final.pdf](https://www.scrumalliance.org/scrum/media/ScrumAllianceMedia/Files/PDFs/State%20of%20Scrum/2013-State-of-Scrum-Report_062713_final.pdf).
- [Seddon 2008] Seddon, J.: *Systems Thinking in the Public Sector*. Triarchy Press Ltd, 2008.
- [Simon 1997] Simon, F. B.: *Die Kunst nicht zu lernen*. Carl-Auer-Systeme Verlag, 1997.
- [Simon 2004] Simon, F. B.: *Gemeinsam sind wir blöd*. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2004.
- [Spear 2009] Spear, S. J.: *The High-Velocity Edge*. McGraw-Hill, 2009.
- [Sutherland 2008] Sutherland, J.: *Self-Organization: The Secret Sauce for Improving Your Scrum Teams*. YouTube video, 1:33:20. Posted by GoogleTechTalks, February 10, 2009, <https://www.youtube.com/watch?v=M1q6b9JI2Wc>.

- [Sutherland 2010] Sutherland, J.: *Agile Principles and Values*, 2010,
[https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/vstudio/dd997578\(v=vs.100\).aspx](https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/vstudio/dd997578(v=vs.100).aspx).
- [Taleb 2017] Taleb, N.: *Anfragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen*. btb Verlag, 2017.
- [Tuckman 1965] Tuckman, B. W.: *Developmental Sequence in Small Groups*.
Psychological Bulletin, Vol. 63, pp 384-399,
<http://openvce.net/sites/default/files/Tuckman1965DevelopmentalSequence.pdf>.
- [Viljakainen & Müller-Eberstein 2012] Viljakainen, P.; Müller-Eberstein, M.: *Digital Cowboys. So führen Sie die Generation PlayStation*. Wiley-VCH Verlag, 2012.
- [Weick 1995] Weick, K. E.: *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, 1995.
- [Weick & Sutcliffe 2001] Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.: *Managing the Unexpected*.
Jossey-Bass, 2001.
- [Weisbord & Janoff 2007] Weisbord, M.; Janoff, S.: *Don't Just Do Something, Stand There!* Berrett-Koehler Publishers, 2007.
- [Wheatley 2006] Wheatley, M. J.: *Leadership and the New Science*. Berrett-Koehler Publishers, 2006.
- [Wheeler 1993] Wheeler, G.: *Kontakt und Widerstand: Ein neuer Zugang zur Gestalttherapie*. EHP Edition Humanistische Psychologie, 1993.
- [Yip 2011] Yip, J.: *It's not just standing up: Patterns for daily standup meetings*. Martin Fowler, 2011, <http://martinfowler.com/articles/itsNotJustStandingUp.html>.
- [Zeh 2003] Zeh, J.: *Adler und Engel*. btb Verlag, 2003.

Index

A

- Abwesenheitsmanager [88](#)
- Action Review Cycle [97](#)
- Agile Planung [184](#)
- Agile Softwareentwicklung [66](#), [69](#)
- Agiles Management [13](#)
- Agiles Manifest [33](#), [69](#)
- Aktives Zuhören [103](#)
- Arbeitsmanagement
 - visuelles [75](#), [187](#)
- Autonomie [15](#)
- Autoritätsmatrix nach J. Richard Hackman [2](#)

B

- Bescheidenes Befragen [106](#), [191](#)
- Beyond Budgeting Round Table [13](#)
- Blinde Flecken [136](#)
- Business Administration [13](#)
- Business Agility [9](#)

C

- Case for action [147](#)
- Change Board [155](#)
- Change Management [16](#), [151](#)
- Change Trouble [146](#)
- »Change-ban«-Board [156](#)
- Change-Team [148](#), [227](#)
- Clean Change Canvas [229](#)
- Coach [19](#)
- Coaching Kata [138](#)
- Command-and-control-aholics [87](#)
- Command-and-control-Management [81](#)
- Commitment [32](#)
- Culture Eats Agile for Breakfast [56](#)

Cumulative Flow Diagram [84](#)

C/D/E-Modell [6](#), [114](#)

erweitertes [7](#)

D

Daumenbarometer [64](#), [181](#)

Delegation Board [62](#), [178](#)

Design der Managementrolle [98](#), [188](#)

Design Thinking [45](#), [169](#)

Designen [59](#)

Werkzeuge [177](#)

Designkompetenz [177](#)

Dialog

Kernelemente [104](#)

Dialog vs. Diskussion [104](#)

Dynamische Vernetzungen [11](#)

E

Einfachheit [33](#)

Einzelgespräche [102](#)

Energie-Check [131](#), [213](#)

Entscheidungsfindung

vier Formen [60](#), [61](#)

Entscheidungsprozess

konsultativer [63](#)

Entscheidungstechniken [61](#), [180](#)

Entwicklungsorganisationen

traditionelle [66](#)

Entwicklungsteam [69](#)

Erfolgsgeschichten [77](#)

Erlebnisorientierte Übungen

Blinde Figur [203](#)

Pipeline [202](#)

Seilknoten [201](#)

F

Feedback [37](#), [132](#), [143](#)

kollegiales [141](#), [222](#)

regelmäßiges [134](#)

Feedback and Feed-forward [140](#), [219](#)

Feedback Planner [140](#), [220](#)

Feedback-Illusionen [136](#)

Feedbackkultur [142](#)

Feedback-Planer [220](#)
Feedbackrunde
 offene [224](#)
Feedbackschleife [20](#)
Fishbowl [124](#)
Fokussieren [41](#)
 Werkzeuge [161](#)
Fokussierungskompetenz [161](#)
Führung
 agile [14](#)
 geteilte [23](#)
 Servicekategorien [90](#)
 traditionelle [14](#)
Führung als Teamsport [17](#), [30](#)
Führungskompetenz
 Designen [59](#)
 Fokussieren [41](#)
 Moderieren [101](#)
 Verändern [127](#)
Führungskultur [86](#)
Führungsleistung [93](#)
Führungsmodell
 zukunftsorientiertes [13](#)
Führungs-Radar [216](#)
Fünf-Finger-Demo [64](#), [180](#)

G

Gelassenheit [86](#)
Gesamtorganisation [146](#)
Gesetz der zwei Füße [64](#), [180](#)
Gesetze der Selbstorganisation [3](#)
Gesprächstechniken [102](#)
Geteilte Führung [23](#)
Go-around [109](#)
Große Gruppen [117](#)
Großgruppenveranstaltung [117](#), [119](#), [122](#), [205](#)
Grundwerte selbstorganisierter Teams [31](#)
Gruppengespräche [107](#)
 Moderation [110](#)

H

Helikoptermanager [88](#)
High Performance Team [24](#)

I

Improvement Board [158](#)

Interview

wertschätzendes [190](#)

J

Johari-Fenster [137](#)

K

Kanban [72](#), [154](#)

Kanban-Board [49](#), [72](#), [74](#)

Kata [138](#)

Klärungsgespräch [192](#)

Knowing-doing gap [134](#), [136](#)

Kollegiales Feedback [141](#), [222](#)

Konsentprinzip [63](#)

Konsultativer Entscheidungsprozess [63](#)

Kultur [54](#)

Kulturdiagnose [174](#)

Kunde [42](#)

Kundeninterview [171](#)

Kunden-Radar [163](#)

L

Leaderful Practice [25](#)

Lean Canvas [170](#)

Lean Change Canvas [229](#)

Lean Coffee [209](#)

Lean-Denken [69](#)

Lebenslinie [214](#)

Limitierung [77](#)

Linienmanagement [86](#)

Logik des Misslingens [149](#)

M

Makromanagement [66](#), [183](#)

Managementparadigma

traditionelles [95](#)

Managementrolle

Design [96](#), [188](#)

Neugestaltung [88](#)

Management-Services-Katalog [91](#)

Meetingitis [48](#)

Messlatten [82](#)
Messung [82](#)
Metriken [81](#)
Mikromanagement [182](#)
Minimum Viable Change [158](#)
Mission Statement [44](#)
Modell für die Führung selbstorganisierter Teams [27](#)
 drei Ebenen [29](#)
Moderation [110](#)
 Visualisierung [186](#)
 von Besprechungen [110](#)
 von Einzelgesprächen [102](#)
 von großen Gruppen [117](#)
 von Gruppengesprächen [107](#)
Moderationskompetenz [189](#)
Moderieren [101](#)
 Werkzeuge [189](#)
Multikulti-Team [114](#)
Münchhausen-Prinzip der Selbstorganisation [130](#)
Mut [37](#)

O

Offener Austausch [114](#)
Open Space [208](#)
Operation Review [111](#)
Organisationsparadigmen [10](#)
Outdoorevent [123](#)

P

Paradigmen der Organisation [11](#)
Partnertest [134](#)
Persona [43](#), [164](#)
Persönliche Retrospektive [212](#)
Planungsmeeting [184](#)
Prime Directive [35](#)
Product Review [110](#), [195](#)
Pull-System [77](#)
Punktabfrage [64](#), [180](#)
Push-System [79](#)

Q

Querschnittsgruppe [125](#)
Queue Replenishment Meeting [184](#)

R

Respekt [34](#)

Retrospektive [111](#), [148](#), [196](#)

 Energie-Check [131](#)

 persönliche [131](#), [212](#)

S

Schluss mit ...! [215](#)

Schwierige Teamsituation [221](#)

Scrum [70](#)

Scrum Clinic [120](#)

Selbstorganisation [1](#)

 Gesetze der [3](#)

 Münchhausen-Prinzip [130](#)

Selbstorganisiertes Team

 Grundlagen [1](#)

 Grundwerte [31](#)

 Modell für die Führung [27](#)

Selbstüberschätzung [134](#)

Servicekategorien von Führung [90](#)

Slack [80](#)

Softwareentwicklung

 agile [66](#), [69–70](#)

 traditionelle [66](#)

 Wasserfallmodell [67](#)

Softwareentwicklungsteam

 Entscheidungsbereiche [62](#)

Soziologische Systemtheorie [59](#)

Speed Dating [199](#)

Speed Feedback Dating [223](#)

Sprint Planning [184](#)

Stakeholder-Interview [152](#), [167](#)

Stakeholder-Landkarte [149](#), [165](#)

Stakeholder-Management [149](#)

Standortbestimmung [225](#)

Standup [110](#), [194](#)

Standup-Meeting [194](#)

Strategic Change Canvas [229](#)

Systemdenken [4](#)

Systemtheorie [3](#)

 soziologische [59](#)

T

Taskswitching [49](#)

Team

- High Performance [24](#)

- multikulti [114](#)

- selbstorganisiertes [1](#)

- Vertrauensbasis [114](#)

Team Charter [75–76](#), [185](#)

Team Mission [168](#)

Team Mission Statement [168](#)

Team vs. Arbeitsgruppe [1](#)

Teamarbeit [7](#)

Teamentwicklung [113](#), [198](#), [201](#)

- Forschungsgruppen [200](#)

- Indoor [198](#)

- Maßnahmen-Sponsoring [200](#)

- Outdoor [201](#)

- Speed Dating [199](#)

Teamicide [65](#)

Teamkommunikation

- drei Ebenen [116](#)

Team-Panoptikum [204](#)

Team-Performance [18](#)

Teamsituation

- schwierige [221](#)

Traditionelle vs. agile Führung [14](#)

Transparenz [77](#)

U

Unternehmenskultur [51](#)

Unternehmerische Agilität [13](#)

V

Verändern [127](#)

- Werkzeuge [211](#)

Veränderte Perspektiven [129](#)

Veränderung [127](#)

- auf der persönlichen Ebene [128](#)

- auf Teamebene [132](#)

- auf Unternehmensebene [146](#)

Veränderungsdynamik [130](#)

Veränderungsfluss

- kontinuierlicher [153](#)

Veränderungsinitiative [147–148](#)

Veränderungskompetenz [211](#)
Veränderungskunst [12](#)
Veränderungsleinwand [229](#)
Veränderungsmanagement [17](#), [151](#)
 visuelles [228](#)
Verbesserung [37](#), [87](#)
Verbesserungsboard [157](#)
Verbesserungskultur [86](#)
Verschwendung [46](#), [51](#)
Vision [52](#)
Visualisierungstechniken [186](#)
Visuelles Arbeitsmanagement [75](#), [187](#)
Visuelles Veränderungsmanagement [228](#)

W

Warteschlange [49](#)
Werkzeuge
 zum Designen [177](#)
 zum Fokussieren [161](#)
 zum Moderieren [189](#)
 zum Verändern [211](#)
Wert [42](#)
Werte [31](#)
 Commitment [32](#)
 Einfachheit [33](#)
 Mut [37](#)
 Respekt [34](#)
Wertschätzendes Erkunden [103](#)
Wertschätzendes Interview [190](#)
Wertschöpfung [46](#)
Wertstrom [46](#)
Wertstromanalyse [162](#), [172](#)
Wertvolle Besprechungen
 Prinzipien [111](#)
WIP-Limit [79](#)
Wissensarbeiter [1](#), [12](#)
Work in Progress Limit *Siehe* WIP-Limit
World Café [207](#)

Z

Zukunftsbilder [214](#)

Table of Contents

Über den Autor	2
Titel	4
Impressum	5
Vorwort zur 2. Auflage	7
Vorwort	9
Inhaltsverzeichnis	11
1 Grundlagen selbstorganisierter Teams	14
1.1 Was sind selbstorganisierte Teams?	14
1.2 Wozu brauchen wir selbstorganisierte Teams?	21
1.3 Was haben selbstorganisierte Teams mit Führung zu tun?	30
2 Ein Modell für die Führung selbstorganisierter Teams	40
2.1 Drei Ebenen	42
2.2 Grundwerte selbstorganisierter Teams	44
3 Führungskompetenz: Fokussieren	53
3.1 Kunden und Wert	54
3.2 Wertschöpfung und Verschwendung	58
3.3 Unternehmenskultur	63
4 Führungskompetenz: Designen	70
4.1 Entscheidende Weichenstellungen	70
4.2 Von der traditionellen zur agilen Entwicklung	76
4.3 Visuelles Arbeitsmanagement	86
4.4 Die Rolle des Linienmanagements	97
5 Führungskompetenz: Moderieren	111
5.1 Einzelgespräche	112
5.2 Gruppengespräche	118
5.3 Große Gruppen	128
5.4 Im Reich der Systeme	132
6 Führungskompetenz: Verändern	138
6.1 Persönliche Veränderungen	139
6.2 Veränderungen auf Teamebene	143
6.3 Veränderungen der Gesamtorganisation	157
7 Werkzeuge zum Fokussieren	173
7.1 Kunden-Radar	174

7.2 Persona	175
7.3 Stakeholder-Landkarte	176
7.4 Stakeholder-Interview	178
7.5 Team Mission Statement	179
7.6 Design Thinking	180
7.7 Lean Canvas	181
7.8 Kundeninterview	182
7.9 Wertstromanalyse	183
7.10 Kulturdiagnose	184
8 Werkzeuge zum Designen	186
8.1 Delegation Board	186
8.2 Entscheidungstechniken	188
8.3 Mikromanagement	190
8.4 Makromanagement	191
8.5 Agile Planung	192
8.6 Team Charter	193
8.7 Visualisierungstechniken	194
8.8 Visuelles Arbeitsmanagement	195
8.9 Design der Managementrolle	196
9 Werkzeuge zum Moderieren	198
9.1 Wertschätzendes Interview	198
9.2 Bescheidenes Befragen	201
9.3 Das Klärungsgespräch im Coaching	202
9.4 Standup	204
9.5 Product Review	205
9.6 Retrospektive	206
9.7 Teamentwicklung Indoor	208
9.8 Teamentwicklung Outdoor	211
9.9 Team-Panoptikum	214
9.10 Großgruppenveranstaltungen	215
9.11 World Café	217
9.12 Open Space	218
9.13 Lean Coffee	219
10 Werkzeuge zum Verändern	221
10.1 Persönliche Retrospektive	221
10.2 Energie-Check	222
10.3 Zukunftsbilder	223

10.4 Schluss mit ...!	224
10.5 Führungs-Radar	225
10.6 Feedback and Feed-forward	228
10.7 Der Feedback-Planer	229
10.8 Schwierige Teamsituationen	230
10.9 Kollegiales Feedback	231
10.10 Standortbestimmung	233
10.11 Change-Teams	235
10.12 Visuelles Veränderungsmanagement	235
10.13 Veränderungsleinwände	236
Referenzen	238
Index	245