
1 Grundlagen selbstorganisierter Teams

»Wissensarbeiter müssen sich selbst 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 bedeutet 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, Expertinnen, die sich in bestimmten Meetings treffen, Mitarbeiter, die derselben Vorgesetzten zugeordnet sind, oder eine Gruppe, die bestimmte Interessen teilt.

In vielen Fällen werden Teams mit Arbeitsgruppen verwechselt. Arbeitsgruppen bestehen aus Leuten, die zwar miteinander arbeiten, ihre Ziele aber unabhängig voneinander erreichen können – wie etwa Mitarbeitende eines Callcenters. Echte Teams zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass sie ihre Vorhaben nur gemeinsam realisieren können. 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, braucht es einerseits klare Rahmenbedingungen und andererseits die Freiheit, sich innerhalb dieses Rahmens nach eigenem Ermessen zu organisieren. Eine gewisse Stabilität der Mission und der Zusammensetzung des Teams hilft enorm 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, indem er die unternehmerischen Ziele definiert, die es zu erfüllen gilt?

- Wer klärt den organisatorischen Kontext, in dem das Team agiert?
- Wer gestaltet die Arbeitsprozesse und überwacht den Arbeitsfortschritt?
- Wer führt die jeweilige Arbeit aus und erledigt sie vereinbarungsgemäß?

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 hierarchischer Linieneinführung oder auch dem traditionellen Projektmanagement.

- **Sich selbst führende Teams**, die den Teammitgliedern die Verantwortung für die Ausführung und für die prozessuale Steuerung übertragen. Die meisten Scrum- und Kanban-Teams gehören in diese Kategorie.
- **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 bei Start-ups der Fall ist.

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 Elementen bestehen;
- **kontingent**, weil jedes Unternehmen diese Elemente auf seine eigene Weise strukturiert, 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 von der Eigendynamik sozialer 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 Elementen 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 über Quadratkilometer hinweg 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 Teams?

Zuallererst erinnern uns diese Gesetze daran, dass selbstorganisierte Teams nicht über Nacht entstehen. So wie das Gehirn oder die Pflanzenwelt brauchen sie Zeit, um sich zu entwickeln. 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 den kürzesten Weg zum Futter – und führen eine rasch wachsende Anzahl an Ameisen an die richtige Stelle [Der Standard 2014].

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

Ein weiteres Charakteristikum selbstorganisierter Teams ist die Balance zwischen Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit. 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 zuerst einmal 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 weiter oben erzählte Geschichte über die selbstorganisierte Futtersuche der Ameisen zu tierisch ist, der muss nicht lange suchen, um auch im Sozialen fündig zu werden – etwa bei Hausbesetzern. Eines der eindrucksvollsten Beispiele gesellschaftlicher Selbstversorgung führte über viele Jahre hinweg der »Torre de David« in Caracas vor Augen. Denn ab 2007 brachte die Wohnungsnot in der Hauptstadt Venezuelas über 1.000 Familien aus den umliegenden Armenvierteln dazu, in ein nie fertiggestelltes 190 Meter hohes Finanz- und Bürogebäude einzuziehen.

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

Es liegt auf der Hand, dass sich selbstorganisierte Teams gut einspielen müssen, um ihr Potenzial entfalten zu können. Was Russell Ackoff über Systeme im Allgemeinen sagt, gilt ebenso für jedes einzelne Team: Seine Leistung ergibt sich nicht aus der Summe seiner Teile, d.h. aus den addierten Leistungen jedes einzelnen Teammitglieds – es ist vielmehr das Ergebnis der Interaktionen aller Teammitglieder [Ackoff 1994].

1.1.2 Voraussetzungen für Selbstorganisation

In ihrer Dissertation *Conditions for Self-Organizing in Human Systems* nennt Glenda Eoyang drei Grundbedingungen für Selbstorganisation [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 richtungweisende 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 dieses sogenannten C/D/E-Modells ist von einem unterstützenden Organisationskontext abhängig. Dieser Kontext gleicht dem, was jede Pflanze braucht, um gut gedeihen zu können: fruchtbare Erde, sauberes Wasser, gute Luft und ausreichend Licht. Auf unternehmerische Zusammenhänge übertragen sorgen vor allem folgende Dinge für gutes Wachstum:

- **Fokus**, der jedem selbstorganisierten Team deutlich macht, worauf es sich konzentrieren soll und auf welches größeres Ganzes seine Arbeit einzahlt (Stichwort Strategie);
- **Entscheidungsregeln**, die Gestaltungsspielräume und Kompetenzen klären;
- **Ressourcen** wie angemessene Arbeitsräume, Budgets, Werkzeuge, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Coaching;
- **Arbeitsflüsse**, im Sinne transparenter Abläufe und Ergebnisse;
- **Feedback** zur laufenden Abstimmung und Validierung des eigenen Tuns;

Eoyangs Modell aufgreifend können wir nun ein einfaches Bild von Rahmen, Unterschieden und Austausch im Unternehmenskontext zeichnen.

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 dazu, plötzlich auf selbstorganisierte Teams zu setzen? Die Beantwortung dieser Fragen führt uns zwangsläufig zu einem kleinen geschichtlichen Exkurs.

Bereits ein daumenkinoartiger Rückblick zeigt uns, 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 aus den unterschiedlichsten Krisengebieten dieser Welt
- **Demografische Veränderungen** durch die gestiegene Lebenserwartung und die sinkenden Geburtenraten in der westlichen Hemisphäre
- **Ökologische Veränderungen** wie globale Erwärmung und Klimawandel
- **Gesundheitliche Veränderungen**, die wir zuletzt in der globalen Covid-19-Krise hautnah erleben mussten

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. Kontinuierlicher 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 Umwelтанforderungen 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.

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

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

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

Viele 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 der traditionellen Managementsysteme geschuldet [Kaltenecker 2021]. Erdrückende Bürokratie, Kontrollverfahren, die viele Verbesserungsinitiativen im Keim ersticken, und die oft leeren Rituale des Anweisens und Kontrollierens sind markante Symptome dieser Dysfunktionalität.

Agile Don Quijotes

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. Das hierarchische Reporting blieb 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, Kollokation 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 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?

Ein paar Zahlen gefällig? Dem Engagement Index 2020 von Gallup zufolge fühlen nur 17%, also etwa einer von fünf Mitarbeitenden, eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber. Allein in Deutschland haben hochgerechnet fast 6 Millionen Beschäftigte innerlich gekündigt, was zu einem geschätzten volkswirtschaftlichen Schaden von ca. 100 Milliarden Euro führt [Gallup 2020]. 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 verläss-

lichen Zahlen vor, aber die meisten einschlägigen Studien gehen davon aus, dass zwischen 60% und 80% aller Veränderungsprojekte scheitern.

Es gibt eine Menge Gründe für diese deprimierende Scheiterrate: 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].

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

20. Jahrhundert	21. Jahrhundert
Organisationen als Funktionssilos	Organisationen als komplexe soziale Systeme
Vorhersagbare Ursache-Wirkungs-Relationen	Komplexe Beziehungsnetze
Zentrale Koordination und Kontrolle	Dezentrale Prozesse der Selbststeuerung
Schwerfällige Hierarchien und Bürokratien	Schlanke Netzwerke
Hoch spezialisierte Abteilungen	Interdisziplinäre Teams
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 sie auch die jeweiligen Anforderungen an effiziente Führung. Denn die beiden Organisationsparadigmen gehen Hand in Hand mit zwei völlig unterschiedlichen Managementmodellen: funktional-spezialisierend versus ganzheitlich; lineare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge versus chaosaffines Komplexitätsdenken; Administration von Business as usual versus kontinuierliche Erneuerung; Veränderung als Ausnahme versus Wandel als Regelfall.



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 selbstständig denken und handeln, statt bloß Instruktionen zu folgen. Und sie wollen lieber in Teams als alleine arbeiten. Schenkt man diversen Trendscouts Glauben, möchten die Millennials mit Spaß bei einer Sache sein, die für sie Sinn macht. Dazu gehört auch die Transparenz, inwiefern ihre Leistung zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt. Hoch qualifizierte Wissensarbeiterinnen 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 Verwalter 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. Freilich sind die Prinzipien des mechanistischen Paradigmas vielerorts immer noch in Kraft. 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 guter Managerinnen und Manager [Mintzberg 2004].

Kein Wunder, dass dies gerade beim Einsatz agiler Methoden zu zahlreichen Widersprüchen führt. Schließlich sind Verkünden (Wir werden agil!) und Tun (Wir sind agil) 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 Familienunternehmen, das sich binnen kürzester Zeit von einem traditionell geführten in einen selbstorganisierten Betrieb verwandelte. Wie das ging? Nun, zum einen half sicher der Generationenwechsel auf Eigentümerebene und ein neuer Co-Geschäftsführer – schließlich waren diese von Anfang an fest dazu entschlossen, das patriarchalisch-hierarchische Erbe der Vätergeneration zu überwinden und völlig neue Rahmenbedingungen zu gestalten. Zum anderen gelang die Veränderung dadurch, dass die Mitarbeitenden die neuen Möglichkeiten rasch zu nutzen begannen. Nach einer Phase anfänglicher Skepsis fasste man mehr und mehr Vertrauen, dass die Botschaften der Firmenleitung ernst gemeint waren. Und spätestens mit der Gründung eigener Steuerkreise nahmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Veränderungsheft selbst in die Hand.

1.2.1 Unternehmerische Agilität & agiles 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 Command & Control-Systeme weichen einer Führungskultur, die auf lokale Selbstkontrolle setzt, 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, können Teams ihre Potenziale nicht entfalten.
- Die bewusste Dezentralisierung von Gestaltungs- und Entscheidungsautorität ist der einzige Weg, um die Kompetenzen gut ausgebildeter Wissensarbeiter effektiv zu nützen.

Wie Abbildung 1–4 nahelegt, stehen dem abgehobenen Steuermann, der die Crew zentral dirigiert, heute gut vernetzte Teams gegenüber, die selbst viel Führungsverantwortung übernehmen. Diese Form von Führung als Team sport stützt sich nicht auf einen vermeintlich allwissenden Souverän. Stattdessen geht es um das effektive Zusammenspiel eines cross-funktionalen Netzwerks von Professionals, die Autonomie, aber auch Abstimmung wahrnehmen.

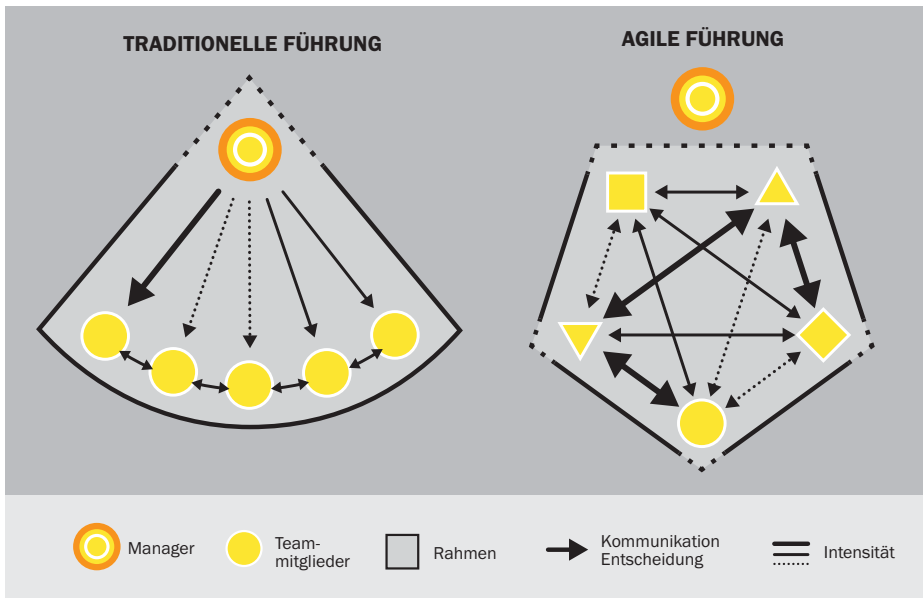


Abb. 1–4 Traditionelle versus agile Führung

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 Mitarbeitenden zu investieren bereit sind, mitunter weit auseinanderklaffen. Kein Wunder, dass die durchschnittliche Lebensdauer von Organisationen mittlerweile unter 20 Jahren liegt.

Zudem kommen Managerinnen heutzutage kaum mehr umhin, ein fundamentales Paradox anzuerkennen: dass sie nämlich für das Verhalten von sozialen

Systemen 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«, erwidert 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 denn verarbeitet werden. Überforderung ist unausweichlich. Im besten Fall kann eine Managerin auf Wahrscheinlichkeiten setzen, im schlimmsten Fall erfolgen deren 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.

Wir müssen diesen Teams erlauben, ihre Expertise nicht nur für die Ausführung von Arbeit, sondern auch für deren Steuerung einzusetzen. Mit Peter Drucker kann dies als zentraler Erfolgsfaktor gesehen werden: Wie zu Beginn dieses

Kapitels zitiert, muss Wissensarbeiterinnen eben ein bestimmtes Maß an Autonomie gewährt werden [Drucker 1999].

Meiner Erfahrung nach ist Autonomie auch eine Frage von disziplinierter Übung und Feedback. Ich kann nur wiederholen, dass Selbstorganisation nicht über Nacht passiert. Wenn das ebenso viel beschworene wie missverstandene Konzept des Empowerment als mathematische Gleichung verstanden werden kann, bei der Freiheit mit Kompetenz multipliziert wird, müssen wir definitiv neue Dinge lernen und alte Muster aktiv verlernen.

Vom Yin und Yang der Entwicklung

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

Auf den ersten Blick schien man tatsächlich 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. 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 präzise 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 treten, aber konstitutiver Bestandteil aller Teamarbeit sind. 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 schon vor über 20 Jahren überzeugend darlegten, 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 eine Betriebsmitarbeiterin 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 Change Management. Es braucht:

- Profunde Information – Was ist Selbstorganisation?
- Gemeinsames Verständnis – Wozu brauchen wir das?
- Klare Messkriterien – Woran erkennen wir, dass uns 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? Und wer unterstützt uns dabei?

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 Selbstorganisation zu fördern. 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. Für diese Analogie sprechen zumindest zwei Gründe. Erstens kann Fußball

als Paradebeispiel für agile Interaktionen gesehen werden. Ständig muss man sich auf neue Spielsituationen einstellen, rasch auf überraschende Spielzüge des gegnerischen Teams reagieren, dessen Angriffe entschärfen, dabei eigene Chancen kreieren und diese auch möglichst effizient nützen. Zugleich gilt es, angemessen mit der Eigendynamik des Umfelds umzugehen – sei es nun die Anfeuerungen der eigenen Fans im Stadion (nutzen!), die Buhrufe der gegnerischen Anhängerinnen (ignorieren!), die Kritik der Medien zu verarbeiten oder den Wünschen der Sponsoren und Eigentümerinnen zu entsprechen.

Zweitens demonstriert Fußball anschaulich, dass wir nur als Team erfolgreich sein können. Ein Spiel, geschweige denn die Meisterschaft kann nur gewonnen werden, wenn alle Spielerinnen 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, Verteidigerin, Mittelfeldspieler oder Angreiferin.
- Die Fähigkeit, sich innerhalb eines vorgegebenen Rahmenwerks 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 die Schiedsrichterin ungebührlich attackiert.
- Strategische Fähigkeiten, um die aktuelle Spielsituation rasch zu überblicken, Angriffsmöglichkeiten und Defensivbedarfe zu erkennen sowie Standardsituationen wie Freistöße, Eckbälle oder Elfmeter herauszuarbeiten.
- Systemdenkerische Fähigkeiten, um zu verstehen, dass Fußball mehr ist als 22 Spielerinnen, 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.

Ganz nebenbei spitzt Abbildung 1–5 die Frage nach der Rolle des Coaches zu, der im Englischen bezeichnenderweise Manager heißt. 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 Spielerinnen 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 die Schiedsrichterin beleidigt – im Grunde hat er keine Möglichkeit, maßgeblich in das Geschehen auf dem Spielfeld einzugreifen. Das Team ist auf sich allein gestellt, wenn es darum geht, das Beste zu geben.

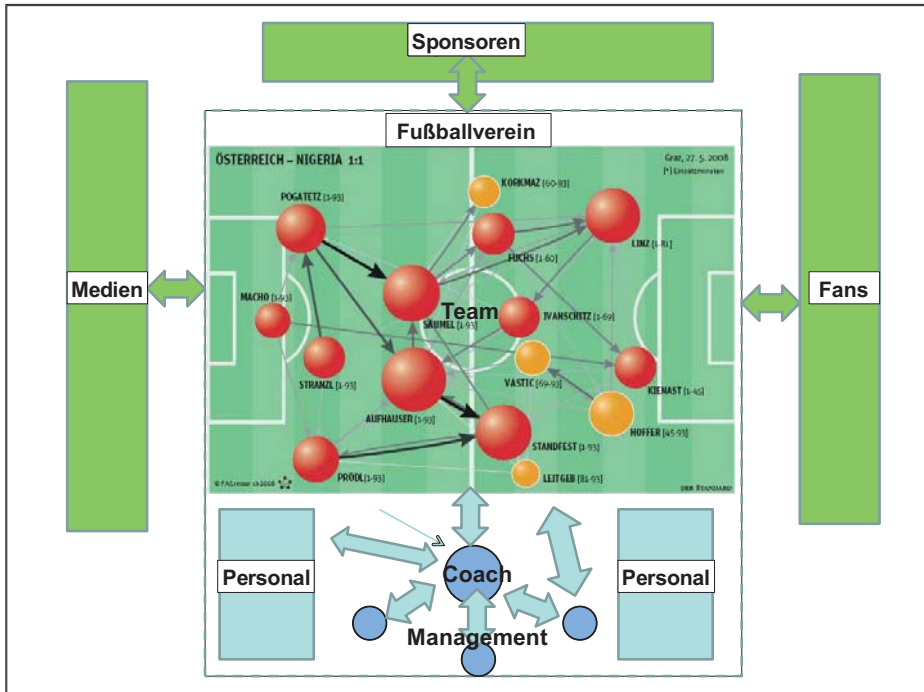


Abb. 1-5 Das System Fußball

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 Athletinnen und Athleten benannt, und einige Teams benannten sich selbst nach bekannten Fußballklubs.

Heißt das, dass der Manager-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 ihm vielmehr eine signifikante Rolle zu – allerdings viel weniger während als vor und nach dem Spiel. Immerhin bestimmt der Coach so wesentliche Parameter wie die jeweilige Teamaufstellung, die grundsätzliche Spielanlage, die jeweilige Taktik oder das Trainingsprogramm. Gemeinsam mit der Sportdirektorin, dem Klubpräsidenten und anderen Managerinnen legt der Coach den Kader fest, verpflichtet Spielerinnen, 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 und versuchen, die richtigen Schlüsse aus den jeweiligen Begegnungen zu ziehen.

Sogar während des Spiels ist der Coach nicht völlig machtlos. Er kann Spielerinnen 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 Testspielen.

1.3.1 Fußballerische Lehren

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 Sponsorinnen, 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 Spielerinnen anfeuern, kreieren sie oft einen psychologischen Vorteil. Dasselbe gilt natürlich auch in die andere Richtung, wenn aufgebrauchte Zuschauerinnen 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, 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 denken – etwa indem sie bestimmte 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.

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 Abgrenzungen 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 Wirtschaftsunternehmen 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.
- Im Unterschied zum Fußball oder anderen Teamsportarten können sich die Rahmenbedingungen und Richtlinien in der Geschäftswelt ebenso unversehens wie drastisch ändern. Denken Sie etwa an neue Regulatorien, strategische Hindernisse, gesättigte Märkte oder aggressive Mitbewerber.
- Schlussendlich sollten wir nicht vergessen, dass Fußballspielerinnen für gewöhnlich keine Wissensarbeiterinnen sind. Es heißt zwar, dass eine gewisse Spielintelligenz ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, die Aussagen mancher Spieler lassen diesbezüglich aber einige Zweifel aufkommen.

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

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).

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 Spielerinnen 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 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-Meter-Lauf 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 jede Spielerin 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 notwendige Verbesserungen vorzunehmen.



Abb. 1-6 Geordnetes Fußballsystem

1.3.2 Verteilte 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 Theoretikerinnen, den Einfluss komplexer Netzwerke zu ignorieren, die für den Teamerfolg maßgeblich sind.

Unter diesem Blickwinkel können wir Führung nicht mehr länger als Privileg einzelner Rollenträger sehen. Stattdessen müssen wir diese Leistung als systemische 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 statische Rolle, sondern als Interaktion verstanden werden. In unterschiedlichen Situationen braucht es eben unterschiedliche Interaktionen in unterschiedlichen Bereichen, um

sinngemäß in Führung zu gehen. Deswegen gilt es, auf die vorherrschenden Verhaltensmuster zu achten und nicht auf Jobtitel oder Rollenbeschreibungen, wenn man die Teamführung verbessern will. Führung ist ein Prozess, ein »sozialer Fluss des Zusammenspiels und der Vernetzung« [Crevani et al. 2010, S. 79]. 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.

High Performance Teams

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

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

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

Der konzeptuelle Wandel von Führung als Positionsmacht hin zu Führung als Systemeigenschaft geht mit einer anderen Verschiebung einher: nämlich weg 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 Konzept deckt sich mit den Erfahrungen jener Praktikerinnen und Praktiker, die wir einst für *Erfolgreiche 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 Spezialistinnen und nicht aus dem Willen einzelner Managerinnen.

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 verteilte 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 konstruktiven 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.