
Vorwort zur 3. Auflage

»Jetzt ist schon wieder was passiert.« Die staunende Erkenntnis, die sich wie ein roter Faden durch Wolf Haas' Brenner-Krimis zieht, passt zur Neuauflage dieses Buches wie die sprichwörtliche Faust aufs Auge. Und das zumindest aus vier Gründen:

Erstens, weil mich das anhaltende Interesse am Thema erstaunt (und natürlich auch freut ;-)).

Zweitens, weil seit meiner letzten Überarbeitung viele Dinge passiert sind, mit denen niemand gerechnet hat – allen voran die globale Covid-19-Krise und die damit verbundene Veränderung unserer gesamten Lebens- und Arbeitswelt.

Drittens, weil das Manifest für Agile Softwareentwicklung, das auch das Thema selbstorganisierte Teams ins Rampenlicht gerückt hat, in diesem Jahr bereits seinen 20. Geburtstag feiert.

Viertens schließlich, weil ich in der Zwischenzeit ja selbst unter die Krimiautoren gegangen bin und mit »Tatort Kanban« und »Tod dem Management« gleich zwei agile Business-Romane geschrieben habe.

All diese Ereignisse stellten das Update meines Arbeitsbuches vor unerwartete Herausforderungen. Die schlagartige Virtualisierung der Teamarbeit hat darin ebenso Spuren hinterlassen wie der Einsatz neuer Kooperationstools oder die steile Karriere des Homeoffice.

Gleichzeitig hat sich das konzeptuelle Fundament der Selbstorganisation gerade im Angesicht des allgegenwärtigen Virus bewährt. Agilität und Selbstorganisation, so die Beobachtung, trotzen der Krise. Ja, ich wage sogar zu behaupten, dass sie ihre Stärke gerade dort entfalten, wo das Terrain verseucht und die Sicht vernebelt ist.

Dass sich *Selbstorganisierte Teams führen* von Anfang an als Arbeitsbuch verstand, prägte die Revision der zweiten und jetzt auch der dritten Auflage. So habe ich

- den gesamten Text noch einmal überarbeitet,
- zahlreiche Argumentationslinien vereinfacht,
- zusätzliche Quellen angezapft und bestehende aktualisiert,

- der teamübergreifenden Koordination und dem agilen Veränderungsmanagement deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet,
- neue Werkzeuge, neue Praxisbeispiele sowie neue Abbildungen hinzugefügt und
- im gesamten Buch abwechselnd männliche, weibliche und gesplittete Formen verwendet, um alle Menschen gleich welcher Geschlechtszugehörigkeit besser anzusprechen.

Ich hoffe sehr, dass es mir durch diese Verbesserungen gelungen ist, sowohl Selbstorganisationsfans als auch neuen Leserinnen und Lesern wertvolle Impulse zu bieten. Und hoffe noch mehr, dass in nächster Zeit nichts Großes mehr passiert, sodass wir uns schon bald an die virenfreie Neugestaltung der agilen Welt machen können.

Ich freue mich schon jetzt auf Ihr entsprechend gesundes undmunteres Feedback und wünsche bis dahin alles Gute!

Siegfried Kaltenecker
Wien, im Mai 2021

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 Teamsport, 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; Ana-Maria 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; Mar-

kus 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