

## **Selbstorganisierte Teams führen**



**Siegfried Kaltenecker** ist einer der geschäftsführenden Gesellschafter der Wiener Unternehmensberatung Loop, die sich auf die Unterstützung von IT-Organisationen und Führungskräften im agilen Umfeld spezialisiert hat.

Als Experte für Veränderungsmanagement mit Scrum und Kanban war Siegfried Kaltenecker bereits für zahlreiche internationale Unternehmen wie bwin.party, eSailors, Kaba, ImmoScout24, Magna, Raiffeisen RWE oder die SBB tätig. Er ist systemischer Organisationsberater, zertifizierter Scrum Master und Scrum Product Owner sowie Kanban Coaching Professional. Zudem ist er Co-Editor der »Plattform for Agile Management« (p-a-m.org), Autor zahlreicher Fachartikel und Co-Autor des Buches »Kanban in der IT: Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen«.

**Siegfried Kaltenecker**

# **Selbstorganisierte Teams führen**

**Arbeitsbuch für Lean & Agile Professionals**



**dpunkt.verlag**

Siegfried Kaltenecker  
siegfried.kaltenecker@loop-beratung.at

Lektorat: Christa Preisendanz  
Übersetzung: Siegfried Kaltenecker  
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg  
Herstellung: Nadine Thiele  
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, [www.exclam.de](http://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> abrufbar.

ISBN:  
Buch 978-3-86490-332-8  
PDF 978-3-86491-885-8  
ePub 978-3-86491-886-5  
mobi 978-3-86491-887-2

Deutsche Ausgabe der 1. englischen Auflage 2016  
Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2016 dpunkt.verlag GmbH  
Wiebinger 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](http://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

»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 werteorientierter 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 herzhaftere Erkenntnisse 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 Rumpfer 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 punkto 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; 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