



**Siegfried Kaltenecker** ist geschäftsführender Gesellschafter der Wiener Unternehmensberatungsfirma Loop, die auf systemische 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 Teams führen* und Koautor des Buches *Kanban in der IT. Eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung schaffen*.

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

Papier  
plus<sup>+</sup>  
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus<sup>+</sup>:

[www.dpunkt.plus](http://www.dpunkt.plus)

**Siegfried Kaltenecker**

# **Selbstorganisierte Unternehmen**

**Management und Coaching in der agilen Welt**



**dpunkt.verlag**

Dr. Siegfried Kaltenecker  
Web: [www.loop-beratung.at](http://www.loop-beratung.at)  
Mail: [siegfried.kaltenecker@loop-beratung.at](mailto:siegfried.kaltenecker@loop-beratung.at)  
Twitter: @sigikaltenecker

Lektorat: Christa Preisendanz  
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg  
Fotos: Siegfried Kaltenecker (Abb. 5–4 mit freundlicher Genehmigung von Matthias Patzak,  
Abb. 14–6 mit freundlicher Genehmigung von *sipgate* und Oliver Tjaden)  
Satz: Birgit Bäuerlein  
Herstellung: Susanne Bröckelmann  
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:  
Print 978-3-86490-453-0  
PDF 978-3-96088-195-7  
ePub 978-3-96088-196-4  
mobi 978-3-96088-197-1

1. Auflage 2017  
Copyright © 2017 dpunkt.verlag GmbH  
Wieblinger Weg 17  
69123 Heidelberg

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

❖ Für Selina & Stella ❖



---

## Vorwort

»Meine Rolle ist die eines Katalysators«, schreibt Ricardo Semler in *Maverick*, »ich versuche ein Umfeld zu schaffen, in dem andere Entscheidungen treffen« [Semler 1993, S. 3]. Semlers Beschreibung mag einem banal vorkommen angesichts der tiefgreifenden Veränderungen, die den brasilianischen Maschinenbauer *Semco* zu einem Vorreiter unternehmerischer Selbstorganisation gemacht haben: vom Abbau von Managementfunktionen über die Stärkung lokaler Entscheidungsautorität und die Transparenz aller relevanten Geschäftsinformationen bis hin zur Gewinnbeteiligung der Arbeiter.

Für mich gehört die in *Maverick* skizzierte Evolution zum Spektakulärsten, was die Geschichte der Selbstorganisation hergibt. Sie erscheint mir als würdiger Auftakt zu meinem neuen Buch, in dem es um viele aufsehenerregende Geschichten geht. Semlers Katalysatoren-Statement pointiert gleich drei Kernelemente selbstorganisierter Unternehmen: erstens die Wichtigkeit des Umfelds, also der Rahmenbedingungen, unter denen gearbeitet wird; zweitens das Treffen von Entscheidungen, durch die wir uns ständig neu organisieren; und drittens, dass diese Entscheidungen von Fachexperten statt von Vorgesetzten getroffen werden.

Ähnlich spektakulär kommt mir die Veränderung vor, die Semlers eigene Rolle im Laufe der weiteren Unternehmensentwicklung erfährt. Nach vielen Jahren als CEO zieht er sich nämlich aus dem operativen Management von *Semco* zurück. »Nun also bin ich bloß ein weiterer Berater. Aber meine Aufgabe hat sich nicht verändert. Ich versuche, bestimmte Dinge passieren zu lassen, wie ein Katalysator« [Semler 1993, S. 253].

Dass Semler seine Management- und seine Beratungsrolle mit der gleichen Metapher verbindet, halte ich zumindest in zweierlei Hinsicht für interessant: Zum einen werden dadurch zwei Klammern gesetzt, die einen wichtigen Abschnitt von *Semcos* Evolution umfassen; zum anderen verbindet Semler ad personam jene zwei Aufgabenfelder, die im Mittelpunkt dieses Buches stehen. Management und Coaching werden hier als essenzielle Dienstleistungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung veranschlagt. Schließlich arbeiten beide gleichsam am offenen Herzen dieser Entwicklung: nämlich an einem Arbeitssystem, das ebenso schlank wie beweglich gestaltet werden muss, um fit für sich

rasch ändernde Marktanforderungen zu sein. Selbstorganisation, so die zentrale These, stellt heutzutage eine Kernkompetenz für eine solche Fitness dar. Denn wenn wir nicht die Voraussetzungen für eine konzentrierte Arbeit der Fachleute schaffen, diesen Leuten keine angemessenen Gestaltungsfreiräume geben und nicht darauf vertrauen, dass alle ihr Bestes geben, wird es verdammt schwer.

Der Traum vom agilen Unternehmen, der vielerorts verfolgt wird, ist ohne Selbstorganisation nicht zu verwirklichen. Kluge Konzepte und geschliffene Managementrhetorik sind dafür zu wenig. Es braucht ein profundes Verständnis, flexible Interaktionsformen und ausreichend Kondition für den langen Weg der schrittweisen Verbesserung. Glücklicherweise ist Selbstorganisation heute keine Geheimwissenschaft mehr. Wir kennen längst genügend Unternehmen, die darauf setzen und von denen wir praktisch lernen können, um unseren eigenen Weg zu finden. *Semco* ist dafür nur ein Beispiel, zahlreiche andere werden Sie in diesem Buch kennenlernen.

Bleibt die Frage, warum ausgerechnet Management und Coaching eine besondere Funktion für selbstorganisierte Unternehmen zukommen sollte. Was genau müssen Manager tun, um solche Unternehmen zu ermöglichen? Worauf sollten sich Coaches konzentrieren, um ihrer Rolle als Impulsgeber gerecht zu werden? Und welche speziellen Chancen ergeben sich aus der Kombination von Führungs- und Beratungskompetenzen?

In vier Buchteilen liefere ich Ihnen Antworten auf diese Fragen. In Teil I geht es um die Grundlagen eines Managements, das den Herausforderungen der agilen Welt gewachsen ist. Dazu versuche ich zuerst einige Mythen zu erhellen, die Agilität und Selbstorganisation beharrlich verfolgen. Danach greife ich einige Themen aus meinem letzten Buch zu *Selbstorganisierte Teams führen* [Kaltenecker 2015b] auf und zeige unter anderem, wie sich solche Teams weiterentwickeln können.

In Teil II des Buches gehe ich über einzelne Teams und Methoden hinaus, um den unternehmensweiten Einsatz von Selbstorganisation zu beleuchten. Dazu gibt es einen Baukasten mit acht verschiedenen Gestaltungsbereichen, die jeweils in einem Kapitel näher betrachtet werden:

- Zuerst der Kunde
- Transparente Steuerung der Abläufe
- Kurze Feedbackschleifen
- Kundennahe Entscheidungen
- Mutige Verbesserungs- und Innovationsexperimente
- Schlanke Aufbauorganisation
- Verteilte Managementaufgaben
- Laufendes Training und Coaching

Eine breite Palette an Praxisbeispielen aus den verschiedensten Branchen, Kontexten und Ländern soll Ihnen dabei helfen, Ihr eigenes Bauvorhaben zu verfolgen, ohne dabei auf schablonenartige Anleitungen zurückgreifen zu müssen.

Buchteil III erläutert, warum ich Coaching als Schlüsselqualifikation für ein solches Vorhaben ansehe. Zuerst versuche ich, der Begriffsinflation eine solide Definition gegenüberzustellen: Was ist Coaching? Was unterscheidet diese Beratungsform von anderen Formen professioneller Hilfe? Und was hat sie mit Selbstorganisation am Hut? Dazu stelle ich vier Unterstützungsarten vor, die in selbstorganisierten Unternehmen mittlerweile zum Tagesgeschäft gehören: kollegiale Beratung, kollegiales Feedback, Coaching von Managern sowie Manager als Coaches. Ausgewählte Anwendungsbeispiele sollen auch hier helfen, ein möglichst praxisnahes Verständnis zu vermitteln.

In Teil IV fokussiere ich auf die Klammern, die ich eingangs mit Ricardo Semler gesetzt habe. Management und Coaching miteinander verbindend, riskiere ich sogar ein kleines Manifest für selbstorganisierte Führung. Rund um den Begriff der Sparringspartnerschaft versuche ich diese besondere Form der Führung zu umreißen und anhand einiger Erfahrungen aus dem echten Manager- und Beraterleben zu verdeutlichen.

Für wen habe ich diese vier Teile zusammengestellt? Der Untertitel des Buches – Management und Coaching in der agilen Welt – legt nahe, dass ich mich vor allem an zwei Zielgruppen wende: erstens an Linienmanager, die agile Unternehmen gestalten wollen und wissen oder zumindest ahnen, dass sie dafür Selbstorganisation und ein verändertes Verständnis von Führung brauchen; und zweitens an Coaches, die mit ihrem speziellen Fach- und Prozesswissen zu einer solchen Organisation und Veränderung beitragen wollen. Als Coach den Managementteil zu lesen, ist indes so wenig verkehrt, wie sich als Manager in den Coachingteil zu vertiefen. Im Gegenteil: Gerade der verstärkte Einsatz von Managern als interne Berater und Mentoren oder das in Teil IV erläuterte Konzept der Sparringspartnerschaft legen eine derart grenzüberschreitende Lektüre nahe.

Da dieses Buch für Führung auf allen Ebenen plädiert, hat es auch vielen anderen Organisationsmitgliedern etwas zu bieten – seien das nun Fachexperten, Produktmanager, Projektleiter oder Personalspezialisten. Die Verteilung der Managementaufgaben, die selbstorganisierte Unternehmen charakterisiert, die Delegation von Entscheidungsbefugnissen oder die kollegiale Ausrichtung von Beratung und Feedback sind Praktiken, von denen alle etwas haben.

Doch warum sollten Sie jetzt tatsächlich weiterlesen? Was haben Sie davon? Grundsätzlich, so mein zugegebenermaßen vollmundiges Glücksversprechen, erfahren Sie in diesem Buch, wie Sie Ihre Kunden besser versorgen, allen Mitarbeitenden ein zufriedenstellenderes Arbeitsleben ermöglichen und dabei ansehnliche Profite erwirtschaften. Kein schlechter Deal, wie ich meine. Im Speziellen beschreibe ich:



- Wie Sie sich als Manager auf das Design zukunftsfähiger Arbeitssysteme konzentrieren können. Ich zeige, wie Sie solche Systeme so ein- und ausrichten, dass Autonomie sukzessive ausgebaut und dennoch über alle Subsysteme hinweg ausreichend Abstimmung abgesichert wird. Ein explizites Entscheidungsmanagement, kurze Feedbackschleifen und die umsichtige Verteilung traditioneller Managementaufgaben sind dafür handlungsleitend.
- Wie Sie als Coach zur Kultivierung von Selbstorganisation beitragen, indem Sie für besondere Impulse sorgen. Eine umsichtige Balance von Fach- und Prozessberatung ist dafür ähnlich wichtig wie die Fähigkeit, Manager zu unterstützen und herauszufordern. Dass Manager selbst immer mehr Coachingfähigkeiten mobilisieren, ist für mich eine naheliegende Folge der agilen Veränderung.
- Wie Sie Ihre Fachexpertise einsetzen, eine offene Auseinandersetzung miteinander, aber auch mit dem Management pflegen und volle Führungsverantwortung für jene Arbeitsbereiche übernehmen, die nur Sie zielführend gestalten können.

Dieses dreifache Glücksversprechen untermauert meine Hypothese, dass selbstorganisierte Unternehmen imstande sind, die vorhandenen Führungsfähigkeiten kontinuierlich auszubauen. Trotzdem sind dadurch nicht alle Mitarbeiter in der gleichen Position. Im Gegenteil: Der unternehmerische Nutzen von Selbstorganisation liegt gerade darin, dass fachliche, erfahrungsmäßige oder persönliche Unterschiede nicht bloß respektiert, sondern gezielt genutzt werden. Der Austausch und die systemübergreifende Koordination dieser Unterschiede bilden gleichsam den Blutkreislauf der Selbstorganisation.

All das mag Ihnen mehr oder weniger bekannt vorkommen. Falls dem so ist, wünsche ich Ihnen und mir, dass einmal nicht der Teufel, sondern die Erkenntnis im Detail steckt. Und noch mehr wünsche ich, dass Ihnen das eine oder andere Detail in diesem Buch dabei hilft, auf Überraschungen gefasst zu sein und andere überraschen zu können.<sup>1</sup>

Wenig überraschen wird Sie wahrscheinlich, dass ich das Selbstorganisationsrad nicht neu erfunden habe. Mitterweile gibt es nicht nur zahlreiche Unternehmen, sondern auch einige Publikationen, auf die sich das vorliegende Buch beziehen kann. Insbesondere möchte ich Brian M. Carney, Isaac Getz, Gary Hamel, Dominik Hammer, Stefan Kaduk, Fredric Laloux, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich und die beiden *Corporate Rebels* Joost Minnaar und Pim de Morree erwähnen, deren Forschungsarbeiten mich allesamt sehr inspiriert haben.

Inspiration ist auch das Stichwort für die besonderen Einsichten, die mir die Bücher von Selbstorganisationspraktikern wie Hermann Arnold, Corinna Baldauf,

---

1. Nach längerem Hin und Her habe ich mich dazu entschieden, nur die männliche Form zu verwenden. Mögen mir Leserinnen wie Leser diese Undifferenziertheit nachsehen und dafür einen besser lesbaren Text vorfinden!

Timo Capriuoli, Alexander Gysin, Klaus Hoppmann, Bodo Janssen, Detlef und Ulrich Lohmann, Tim Mois, Lee Ozley, Ricardo Semler, Rich Teerlink oder Götz Werner offenbart haben.

Mein besonderer Dank gilt all den Gesprächspartnern aus den verschiedensten Unternehmen, die mich großzügig mit Input und Feedback versorgten: Sandra Altnow, Gerhard Andrey, Michael Beyer, Peter Bollenbeck, Katrin Dietze, Hans Gruber, Jutta Handlinger, Erich Harsch, Thijs Havenaar, Achim Hensen, Cliff Hazell, Holger Karcher, Marijke Kasius, Werner Kohl, Stef Lagomatis, Benno Löffler, Ulrich Lohmann, Sönke Martens, Markus Monka, Thu Pakasathanan, Matthias Patzak, Clemens Riedl, Arne Roock, Hartger Ruijs, Michael Rumpler, Peter Stämpfli, Frank Schlesinger, Alexander Schley, Markus Stelzmann, Eva Stöger, Nicole Tietz, Stefan Truthän, Carina Visser.

Danke sagen will ich natürlich auch jenen Unerschrockenen, die sich durch mehrere Versionen dieses Buches gearbeitet und dieses maßgeblich beeinflusst haben: meinem Beratungskollegen und Schmähbruder Klaus Leopold, meiner Lektorin Christa Preisendanz, meinem Busenfreund und intellektuellen Weggefährten Georg Tillner und last but not least meiner Geschäfts- und Lebenspartnerin Sabine Eybl.

Gewidmet ist dieses Buch unseren beiden Töchtern – nicht zuletzt in der Hoffnung, dass sie einer attraktiveren Organisationswelt entgegenblicken dürfen.

*Siegfried Kaltenecker*  
Wien, im März 2017