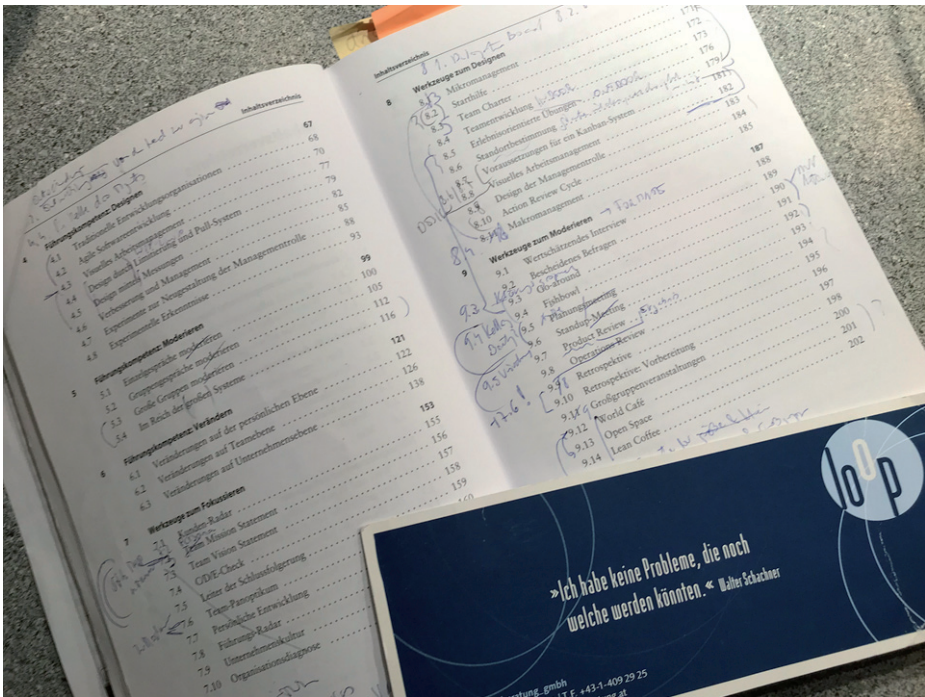


# Vorwort zur 2. Auflage



»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 erschienenenes 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 Erstaufgabe 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 Erstaufgabe 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; 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