

# Die Autoren



**Boris Gloger** – deutscher Unternehmensberater, Autor, Serial Entrepreneur und Keynote Speaker – zählt in der DACH-Region zu den Pionieren von Scrum und Agilität. Für ihn war „Agile“ immer mehr als reine Methodik: Schon zu Beginn der 2000er-Jahre hat er erkannt, dass darin die Kraft steckt, Organisationen von Grund auf fit für das 21. Jahrhundert zu machen. An seinen Ideen zu einem modernen, agilen Management orientieren sich heute viele nationale und internationale Unternehmen. Als Geschäftsführer der borisgloger consulting GmbH mit mehreren Standorten in Deutschland sowie der borisgloger professionals GmbH in Wien verfolgt Boris Gloger das Prinzip, selbst zu leben, was den Kunden empfohlen wird, und die eigene gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. So gelten in seinen Unternehmen das Freiwilligkeitsprinzip und Teamentscheidungen – sei es bei der Wahl der Projekte, der Weiterbildung oder dem Gehalt. Außerdem setzt borisgloger consulting Maßnahmen ein, die den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck kontinuierlich verringern, und mit der Initiative „Scrum4Schools“ wird die Freude am selbstorganisierten Lernen unter Kindern und Jugendlichen gestärkt.

Von Boris Gloger sind im Carl Hanser Verlag folgende Bücher erschienen:

- *Scrum Think big. Scrum für wirklich große Projekte, viele Teams und viele Kulturen* (2017)
- *Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln* (5. Auflage, 2016)
- *Wie schätzt man in agilen Projekten – oder wieso Scrum-Projekte erfolgreicher sind.* (2014)
- *Der agile Festpreis. Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge* (2. Auflage, 2014)
- *Erfolgreich mit Scrum: Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen* (2011)

Kontakt: [boris.gloger@borisgloger.com](mailto:boris.gloger@borisgloger.com)



Führen und geführt werden – **Dieter Rösner** fasziniert dieses Zusammenspiel seit beinahe 35 Jahren. Er ist ein profunder Kenner der Theorie, in erster Linie hat er sein Wissen und seine Erkenntnisse aber als Führungskraft und guter Beobachter praktisch erarbeitet. Führung hat für Dieter Rösner zwar mit Kompetenz, viel mehr aber mit Menschlichkeit, Begeisterungsfähigkeit und Charisma zu tun. Gerade wenn der Fokus auf Teamarbeit und Selbstorganisation liegt, ist bewusste und wahrnehmbare Führung nötig. Seine Faszination für das Thema hat er viele Jahre als Geschäftsführer des Beratungsunternehmens CONTRAIN GmbH sowie als Trainer und Coach für Führungskräfte gelebt. Aktuell arbeitet er in diesen Aufgabengebieten als Partner bei VECTIS Consulting in Nürnberg.

In seiner Coaching-Arbeit setzt Dieter Rösner auf eine Mischung aus individuellen Lösungsvarianten und stabilen Grundprinzipien. Führungskräften Mut zu ihrem eigenen Weg zu machen und an den Sinn von Führung zu glauben, ist ihm besonders wichtig.

Kontakt: [dieter.roesner@vectis-consulting.de](mailto:dieter.roesner@vectis-consulting.de)

# 1 Führen – warum ist das so schwer?

Wir Manager waren erfolgreich: In den letzten Jahren haben wir Unternehmen in Paradiese verwandelt. Wir bieten bestens ausgebildeten Mitarbeitern spannende Aufgaben und bescheren den Shareholdern Gewinne in nie gekanntem Ausmaß. Wir können uns kostspielige Projekte leisten, weil wir unsere Unternehmen finanziell robust gemacht haben. Mit den Arbeitnehmervertretern haben wir flexible Arbeitszeiten ausgehandelt und setzen auf die Vertrauensarbeitszeit. Wir zahlen die Getränke, das Kantinenessen ist günstig bis gratis und ausgezeichnet. Weil wir moderne Manager sind, sitzen wir bei unseren Teams oder treffen sie in angenehmen Meetingräumen. Unseren Mitarbeitern haben wir so viel Verantwortung übertragen, wie wir es gerade noch aushalten, und die Prozesse haben wir so stark vereinfacht, standardisiert und automatisiert, dass jeder Einzelne genau weiß, was er zu tun hat. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nicht mehr unbedingt anwesend sein – sie können von zu Hause aus arbeiten. Das System liefert trotzdem.

Wir arbeiten hart daran, uns überflüssig zu machen, und werden zum Dank mit Preisen für Mitarbeiterzufriedenheit ausgezeichnet. Die engen Kaffeeküchen sind großzügigen Lounges in lichtdurchfluteten Gebäuden gewichen. Wir zahlen uns und den Mitarbeitern großzügige Gehälter, Studienabsolventen verdienen mindestens doppelt so viel wie examinierte Krankenschwestern und können in wenigen Jahren leicht das Vier- bis Fünffache erzielen. Wir haben umgesetzt, was Peter Drucker und Fredmund Malik gefordert haben: Manager sind die gestaltende Kraft im Unternehmen und damit in der Gesellschaft. Manager lernen das Managen in MBA-Studiengängen. Es ist eine Profession geworden und unsere Arbeit unterscheidet uns völlig von dem, was die Mitarbeiter tun.

In dieser schönen neuen Arbeitswelt dürfte es eigentlich keinen Grund für den Drang nach agilem Management geben. Alles ist geregelt, der Mitarbeiter wird gefördert, es gibt für Wissensarbeiter die besten Arbeitsbedingungen, die man sich vorstellen kann, und die Unternehmen sind hochprofitabel. Wieso rufen die mittleren Manager und

inzwischen auch Top Executives dieser profitablen Unternehmen bei uns an? Wollen sie nur noch mehr Geld verdienen und noch erfolgreicher sein – noch mehr Karriere machen?

Nein, sie wissen einfach nicht weiter. Sie befinden sich im Ausnahmezustand. Ihre Organisationen sind zwar hochprofitabel, aber sie zehren von dem, was sie einmal erreicht haben. Ein Bereichsleiter sagte zum Beispiel: „Wir sind mit unserem Produkt noch Marktführer, aber der Abstand zum Wettbewerb wird seit zehn Jahren geringer und geringer. Seit zehn Jahren gibt es keine nennenswerte Innovation in unserem Produkt.“

Viele mittlere Manager, die uns um Hilfe bitten, sagen unisono:

- Wir liefern nicht schnell genug.
- Die Mitarbeiter sind nicht motiviert.
- Wir kennen den Status der Projekte nicht.
- Die Qualität des Gelieferten reicht nicht.
- Die Zahl der Krankenstände ist extrem hoch.
- Wenn es wirklich darauf ankommt, sind Mitarbeiter nicht mehr bereit, abends länger zu bleiben.

Sieht ganz so aus, als wären wir am Ende unseres Managementlateins. Die Mitarbeiter lassen sich nicht mehr so einfach dirigieren, wie man es gerne hätte. Trotz der Erfolge und Errungenschaften stellt sich die Frage: **„Wie gelingt Führung heute?“**

## Selbstorganisation braucht Führung

Die Manager, mit denen wir heute reden, spüren instinktiv: Etwas stimmt nicht. Ihre Unternehmen verdienen besser als je zuvor, das System ist optimiert und funktioniert. Und doch knirscht es irgendwo.

Die meisten Unternehmen haben sich verselbstständigt, sie sind zu Maschinen geworden und liefern – aber immer das Gleiche. Interne Prozesse werden nicht schlanker, sondern bürokratischer. Gleichzeitig verändert sich draußen der Markt. Für alle wird es spürbar anspruchsvoller: Die Kunden wollen immer schneller das Neueste und der Wettbewerbsdruck steigt. Das, was gerade noch genügte, um Kunden zufriedenzustellen, reicht bei weitem nicht mehr oder wird bald nicht mehr reichen. Dieses Gefühl kriecht wie ein Nebel unter die Haut und man versucht, sich warm anzuziehen. Die Furcht wächst, nicht mehr mithalten zu können. Einige Top-Manager beginnen, den internen Druck zu erhöhen, weil sie nach draußen schauen und