

Führungsformate für hybride Organisationen

Agil trotz Hierarchie

Agilität ist der größte Hoffnungsträger, wenn es darum geht, der Dynamik disruptiver Veränderungen zu begegnen. Doch die bekannten agilen Methoden und Prozesse wie Scrum, Kanban und Design Thinking adressieren nur die Teamebene, Führung bleibt oft weiterhin hierarchisch. Eine Mischung, die zu Problemen führt. Hilfe bieten Praktiken aus der „Kollegialen Führung“ – mit einer entscheidenden Abwandlung.

Preview

► **Hybride Organisationen:** Wohin sich Unternehmen zunehmend entwickeln – und warum Führung dafür agiler werden muss

► **Mehr als Mindset:** Warum hybride Unternehmen handfeste Führungsformate brauchen, die agiles und hierarchisches Arbeiten gleichermaßen unterstützen

► **Fahrplan „Kollegiale Führung“:** Wie agile Entscheidungsformen ausprobiert werden können, ohne bestehende Hierarchien anzugreifen

► **Delegationsmatrix und Führungsmonitor:** Wie Führungsprozesse schrittweise agilisiert werden können

► **Framework für Formate:** Wie agile Führungsformate als Muster für weitere Transformationen dienen

Vom Startup bis zum Konzern – wenn es darum geht, den Herausforderungen der zunehmenden Komplexität und der Dynamik disruptiver Veränderungen zu begegnen, ist Agilität derzeit der größte Hoffnungsträger für Unternehmen aller Art. Zunehmend wagen sich auch eher traditionell aufgestellte Organisationen daran, mit agilen Formaten die Arbeit flexibler, selbstorganisierter und ergebnisoffener zu gestalten. Dabei wird eins allerdings oft übersehen: Scrum, Kanban, Design Thinking und Co. können zwar wirksame Methoden, Prozesse und Rollen für die flexible und selbstorganisierte Zusammenarbeit definieren, sie adressieren jedoch nur die Teamebene. Aber 50 agile Teams machen noch kein agiles Unternehmen.

Ein Unternehmen als Gesamtorganisation ist zwangsläufig schwieriger zu agilisieren als einzelne Teams. Als größtes Hindernis erweist sich dabei, dass die Führung meist weiterhin hierarchisch aufgestellt bleibt. Dann können Teams noch so gut explorativ arbeiten und ihre Aufgaben selbstorganisiert erledigen, es knirscht zwangsläufig im Verhältnis mit Strukturen und Führungsroutinen, die noch dem alten Muster folgen, Silodenken und Abstimmungsdefizite inklusive. Das

schafft nicht nur Frustration in den Teams, die ihre mit der agilen Zusammenarbeit gesteckten Ziele nicht erreichen. Auch die Führung selbst bleibt so unter ihren Möglichkeiten, wenn sie die Vorteile der agilen Zusammenarbeit nicht nutzt.

Führung für hybride Organisationen

Was also fehlt, um Unternehmen als Ganzes beweglicher zu machen, sind agile Methoden und -prinzipien für die Führungsebene. Das ist jedoch leichter gesagt als getan: Denn ein wesentliches Merkmal von Agilisierungen besteht darin, starre Hierarchien aufzulösen. Die sind aber in vielen Unternehmen, vor allem in Konzernen, zu tief verankert, als dass sie sich ohne Weiteres abschaffen ließen, ohne damit die Beteiligten und die Organisation insgesamt zu überfordern. Hinzu kommt, dass es in vielen Unternehmen Bereiche gibt, die Hierarchien auch weiterhin brauchen, um zu funktionieren. Schnelle und radikale Ansätze für die Agilisierung der Führung kommen daher kaum infrage.

Aber kann Führung vor diesem Hintergrund überhaupt agil werden? So viel vorweg: Ja, und zwar durch die bewusste Abwandlung des agilen Formats der „Kollegialen Führung“. Die nachfolgenden



Foto: hjalmelda/iStock

Zwei Modi der hybriden Organisation

In hybriden Organisationen – wobei davon auszugehen ist, dass sich alle Unternehmen in diese Richtung entwickeln – herrschen zwei Arbeitsmodi mit jeweils eigenen Denk- und Handlungslogiken nebeneinander. Führungsaufgabe ist es, mit beiden richtig umzugehen und die jeweils passenden Formate zu etablieren.

| | Hierarchischer Modus  | Agiler Modus  |
|---|--|--|
| Geeignet für ... | Stabile und vorhersehbare Aufgaben („exploit“) | Dynamisch-komplexe Aufgaben („explore“) |
| Fokus auf ... | Prozesse & Routinen entwickeln und steuern, Verlässlichkeit, Effizienz | Mutig sein, etwas auszuprobieren, Risikobereitschaft, Kreativität |
| Funktionsprinzipien | Regelwerke beachten, Fehler vermeiden | Nach Prinzipien handeln, Hypothesen bilden und Irrtümer einkalkulieren |
| Rolle des Einzelnen | Expertentum, Fachliche Vertiefung | Zusammenarbeit, Verbreiterung des Wissens, Netzwerken |
| Erwünschtes Mitarbeiterverhalten | Soziale Anpassung | Eigene Haltung |
| Führungsmodus | Hierarchische Führung | Agile Führung, Selbstführung |

Quelle: www.managerseminare.de; Ralf Janssen, Kompano Entwicklungsberatung

Überlegungen fußen dabei auf vier Vorannahmen:

1. Unternehmen entwickeln sich zu hybriden Organisationen

Agilisierung bedeutet nicht zwangsläufig, dass jeder Unternehmensbereich ausschließlich agil arbeitet. Vielmehr ist davon auszugehen, dass alle Unternehmen sich zunehmend in Richtung hybrider Organisationsformen entwickeln, in denen zwei Arbeitsmodi nebeneinander existieren. Es wird also Bereiche geben, die eher tayloristisch geprägt bleiben und effizienzorien-

tiert arbeiten, wofür sich feste Strukturen und Hierarchien am besten eignen. Hinzu kommen andere Unternehmensbereiche, für die es vorteilhafter ist, agil zusammenzuarbeiten.

Am Beispiel einer Bank lässt sich das gut zeigen: Dort gibt es kundennahe Bereiche, in denen neue Services und Produkte entwickelt werden, eine App etwa oder ein anderes Fintech-Angebot, wobei wechselnde Kundenbedürfnisse und neue Technologien zu berücksichtigen sind. Hier ist cross-funktionale, kreative Zusammenarbeit gefragt. Gleichzeitig gibt es Bereiche wie die Kreditrisikoanalyse, die an enge Vorgaben durch die Bankaufsicht gebunden ist. Fehler sind hier nicht nur teuer, sondern können auch juristische Konsequenzen haben. Hier geht es vor allem um verlässliche, wiederholbare Routinen und die Sicherstellung von Compliance.

2. Führungsarbeit ist immer dynamisch-komplex und explorativ

Agilisierung der Führung heißt daher nicht, dass Hierarchie keine Rolle mehr spielt. In einer hybriden Organisation kommt es vielmehr darauf an, beide Modi mit ihren eigenen Denk- und Handlungslogiken zu beherrschen – wozu sich Führungskräfte allerdings deutlich auf der agilen Seite weiterentwickeln müssen. Zumal Führungsarbeit *selbst* nach dieser Unterscheidung immer dynamisch-komplex und explorativ sein sollte. Denn Führen bedeutet, voranzugehen und Wege zu erkunden, auf Umweltveränderungen zu reagieren, soziale Systeme zu gestalten, und mit den Wechselwirkungen des eigenen Tuns umzugehen. Folgt Führungsarbeit dabei agilen Prinzipien, kann die Zusammenarbeit und die Anpassungsfähigkeit in Organisationen extrem verbessert werden.

3. Agile Führung ist nicht nur eine Frage der Haltung

Agile Führung wird derzeit vor allem als eine Frage der Kultur und des Mindsets diskutiert. Auf Teamebene funktionieren Scrum und Co. aber vor allem deshalb so gut, weil sie nicht nur eine Idee vermitteln, sondern genau aufeinander abgestimmte Prozesse, Methoden und Rollen definieren. Auf Führungsebene werden analog Führungsformate – das ist die Gesamtheit von Mindset, Methoden und Prozessen – benötigt, die es den Beteiligten ermöglichen,



nicht nur agil zu führen, sondern untereinander auch agil zusammenzuarbeiten. Die Entwicklung und Gestaltung dieser Formate wird dabei zur wichtigsten Führungsaufgabe.

4. Agilisierung der Führung braucht Führung

Dieser Prozess braucht Zeit, weil jede agile Transformation einen Vertrauensaufbau braucht, der nur schrittweise durch positive Erfahrungen geschehen kann. Er setzt daher das klare Commitment des Unternehmens voraus, diese Arbeitsweise für mindestens ein halbes Jahr auszuprobieren. Es braucht außerdem klare Regeln, Prinzipien und Methoden, um den Beteiligten eine Prozess- und Struktursicherheit zu geben. Die Aufforderung „Organisiert euch selbst“ ohne klare Rahmenbedingungen und ohne ein erprobtes Vorgehensmodell führt häufig zur Überforderung der Beteiligten. Agilisierung der Führung fängt daher am besten auch oben an: nicht gegen die bestehende Hierarchie, sondern mit ihr.

Fahrplan „Kollegiale Führung“

Nimmt man diese Vorannahmen als gegeben, ist die Agilisierung bzw. Hybridisierung der Führung unumgänglich, muss aber mit Augenmaß geschehen. Die Veränderungen sollten schrittweise und nach klaren Regeln erfolgen, mit dem Ziel, verbindliche Formate zu etablieren, die das agile Mindset in konkrete Prozesse überführen. Klar, dass es dafür keine fertigen Rezepte geben kann. Allerdings kann ein bekanntes agiles Vorgehensmodell als Entwurfsmuster dienen, als Fahrplan für den Einstieg in das partizipative Arbeiten und die Entwicklung eigener, passender Formate: die „Kollegiale Führung“ nach Bernd Oestereich und Claudia Schröder.

Dabei handelt es sich um einen im Ursprung sehr weitgehenden agilen Ansatz. Grob vereinfacht versucht er, die Führung von Personen, Amt und Macht zu lösen und auf Rollen zu übertragen, die von Mitarbeitern kollegial besetzt werden. Statt entlang

eines starren Organigramms werden Zuständigkeiten in crossfunktionalen Kreisen unter Gleichberechtigten ausgehandelt. Führung wird zum selbstverständlichen Teil der Arbeit eines jeden Kollegen. Hierarchie existiert in der kollegialen Führung zwar weiterhin, aber fluide. Das heißt, sie ist nicht an feste Führungskräfte gebunden, sondern an gewählte Rollen. Das Format hat sich bereits in mehreren Unternehmen bewährt. Ein Vorteil ist, dass Silodenken wirkungsvoll verhindert wird, indem in allen Entscheidungen die verschiedenen Perspektiven zusammengeführt werden.

Mit statt gegen Hierarchie

Trotz dieser Vorteile wäre dieses Vorgehen der „Kollegialen Führung“ in Reinform für die meisten bestehenden Organisationen zu radikal. Ursprünglich war es auch nur zur Anwendung in kleineren Unternehmen gedacht. Die Urheber verweisen darauf, dass diese Art der Führung nur in Unternehmen bis 200 Mitarbeiter gelingt. Bei einem wachsenden kollegial geführten Unternehmen müsste es dann zu einer „Zellteilung“ kommen, bei der sich die Organisation in kleinere Einheiten aufspaltet.

Der Clou, mit dem sich die „Kollegiale Führung“ aber trotzdem zu einem geeigneten Transformationstool auch für traditionelle Unternehmen machen lässt, und zwar ohne Größenbeschränkung, besteht in einer Weiterentwicklung: Denn wie wir festgestellt haben, können die Kernelemente – dezentrale, gemeinsame und transparente Entscheidungen – auch ohne die basisdemokratische Komponente und in vorhandenen Hierarchien eingesetzt werden. Dadurch ergibt sich eine niederschwellige Möglichkeit, neue Führungsformen auszuprobieren und Vertrauen zu ihnen aufzubauen. Und das, ohne zuerst Personal- oder Machtfragen klären zu müssen, die agile Transformationen sonst leicht im Keim ersticken können.

Wie das konkret aussehen kann, zeigen zwei laufende Transforma-



**Excellence is not a skill.
It's our attitude.**

Ira Rueder

Ausbildungen
Kompakt & Master Class:

Agile Coach

Agile Change Manager

Agile Innovator

Agile Leader

Business Coach

Business Mediator

Business Moderator

Business Trainer

Psychology@Work

Communication@Work



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS260AR02

Tutorial



Kollegiale Führungsteams in Hierarchien einsetzen

Die Entwurfsmuster der kollegialen Führung sind eigentlich ein Gegenmodell zu festen Hierarchien, ihre Grundprinzipien – gemeinschaftliche, transparente Entscheidungen – lassen sich aber auch auf traditionell organisierte Unternehmensteile übertragen. Ein niederschwelliger Ansatz zum Einstieg ins agile Arbeiten.

Orientierungsworkshop

Kollegiale Führungsteams in eine bestehende Hierarchie einzuführen, funktioniert nur top-down. Dazu müssen die obersten Entscheider zunächst in einem Orientierungsworkshop das „Wie“ und „Wozu“ des Prozesses klären und die Rahmenbedingungen setzen: Was soll vom Führungsteam künftig kollegial verantwortet werden, um die Abstimmung ehemals getrennter Bereiche zu verbessern? Wo bestehen Vetorecht oder Beratungspflicht, und welche Entscheidungen verbleiben bei der obersten Führungskraft? In einer Delegationsmatrix werden die Rahmenbedingungen transparent und explizit gemacht. Ferner wird festgelegt, wie die agile Zusammenarbeit in der Auftaktphase organisiert und weiterentwickelt werden soll.

Kick-off-Workshop mit dem Führungsteam

Ein Kick-off-Workshop klärt, wie kollegiale Führung die Zusammenarbeit verbessern kann, und ob die Kollegen bereit sind, gemeinsam ein agiles Führungsformat zu entwickeln und die Verantwortung für ihren Bereich oder ihre Abteilung zu teilen. Die vorgesetzten Führungskräfte erklären, dass sie von ihrer hierarchischen Macht nur noch im Rahmen der vereinbarten Grenzen Gebrauch machen und sich ansonsten auf Augenhöhe ins Team eingliedern.

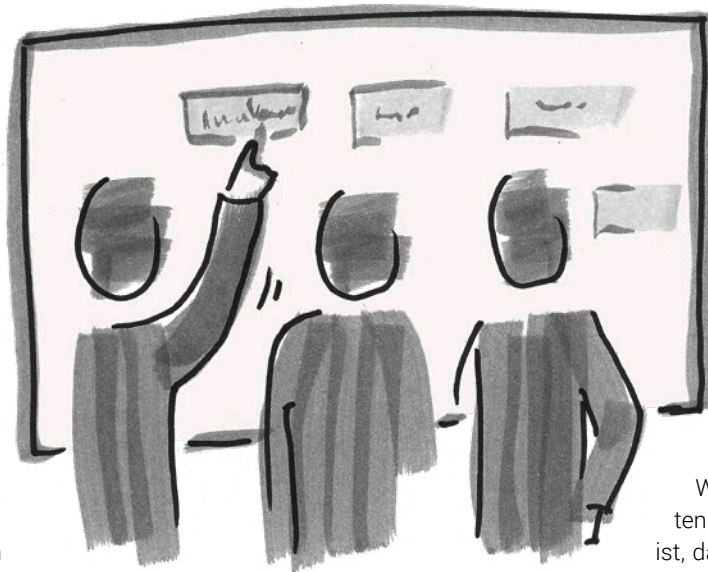
Ein Führungsmonitor wird aufgesetzt, der ähnlich wie ein Kanban-Board funktioniert und die vom kollegialen Führungsteam übernommenen Aufgaben visualisiert. Das Führungsteam legt fest, welche Transformationen als Erstes angegangen werden sollen.

Meetingformate festlegen

Im Kick-off wird außerdem vereinbart, in welchen Meetings man zusammenkommt. Folgende Formate bieten sich an:

► Planungs- und Entscheidungsmeetings: Hier werden die Themen inhaltlich erörtert, priorisiert und größere Entscheidungen getroffen. Diese Meetings finden z.B. wöchentlich oder zweiwöchentlich für ein bis drei Stunden statt.

- **Dailys:** In diesen Treffen stimmen sich die Teilnehmer täglich ab. In der Regel tauschen sie nur taktische Informationen aus. Was habe ich gemacht? Was möchte ich beginnen? Wo brauche ich Hilfe?
- **Reviews:** Hier wird auf die Führungsarbeit geschaut. Welcher Prototyp ist gelungen und wird in der Organisation etabliert? Welche Formate werden im Regelbetrieb eingesetzt?
- **Retrospektiven:** Wie läuft die Zusammenarbeit im Führungsteam? Was läuft gut? Wo hakt es? Wem möchten wir danken? Gerade die letzte Frage wird oft als ungewöhnlich empfunden. Regelmäßig gestellt, führt sie zu einer erheblichen Steigerung der Wertschätzung und des Vertrauens.



Rollenwahl

Für wiederkehrende Aufgaben und Entscheidungen können Rollen gewählt werden. Der Kreisgastgeber lädt zu den Meetings ein und kümmert sich um den Führungsmonitor. Ein Dokumentator führt Protokoll und veröffentlicht die getroffenen Entscheidungen. Ein Ökonom ist für die

Wirtschaftlichkeit des geführten Bereichs zuständig. Wichtig ist, dass die Rollen mit einem lateralen Führungsverständnis erfüllt werden, ihr Gewicht gründet nicht auf einer hierarchischen Position, sondern darauf, dass sich das Team zu diesem Führungsformat committed hat und die Rollen gemeinschaftlich besetzt.

Entwicklung eines Führungsformates

Bei konsequenter Anwendung insbesondere der Retrospektiven und Reviews entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess und ein dynamischer und transparenter Führungsprozess. Das Mindset der Beteiligten wird kooperativer. Spannungen werden schneller ausgeräumt und teamübergreifende Projekte gelingen besser, weil alle Führungskräfte gemeinsam die Ziele des ganzen Bereichs verantworten – nicht nur die Ziele ihres Teams.

Quelle: www.managerseminare.de, Ralf Janssen; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

tionsprojekte in einem Finanz- und einem Medienunternehmen: Dort haben jeweils die Führungskräfte eines Unternehmensteils – jeweils ein Abteilungsleiter und mehrere Teamleiter – Führungskreise nach dem Muster der „Kollegialen Führung“ gebildet. Bis zu zwölf Personen kann so ein Kreis umfassen. Anders als bei Oestereich und Schröder bestehen diese Kreise nicht aus vom Team gewählten Vertretern mit einer bestimmten Rolle, sondern aus den vorhandenen Führungskräften mehrerer Hierarchieebenen.

Agile Führungsentscheide

Was gleich ist, sind die Prinzipien, nach denen die Kreise arbeiten: Sie treffen die anfallenden Entscheidungen gemeinsam, zum Beispiel durch Konsent („welche Einwände gibt es?“) oder Veto-Abfrage. Entscheidungen gelten dabei erst als getroffen, wenn alle Einwände integriert worden sind und keine Gegenstimmen mehr erhoben werden. Eine dritte Möglichkeit ist die sogenannte Widerstandsabfrage. Dabei zeigen die Teilnehmer ihren Widerstand gegen eine Entscheidung per Handzeichen an. Daumen hoch ist der geringste Widerstandswert 1, eine höhere Fingerzahl signalisiert höheren Widerstand. Das Verfahren ist geeignet, eine Gruppe von Teilnehmern zwischen mehreren Alternativen entscheiden zu lassen.

Anders als bei einfachen Abstimmungen geht es bei diesen aus der Soziokratie entlehnten Entscheidungsprozessen nicht um bloße Mehrheiten (die ja auch sehr knapp ausfallen können), sondern um die Berücksichtigung *aller* Perspektiven. Das führt nicht nur dazu, dass die Beteiligten Entscheidungen mit einem höheren Commitment tragen. Sie sind auch besser über die Tätigkeiten aller Kollegen im Bereich informiert und können im eigenen Team bzw. ihrer Abteilung entsprechende Anpassungen übernehmen und Reibung

und Doppelungen vermeiden. Das gegenseitige Verständnis füreinander wird größer, und die Zusammenarbeit kollegialer und effektiver.

Aber wie fängt man an? Und wie entscheidet man, wie man entscheidet? Zum Einstieg in die kollegiale Führung ist es wichtig, zunächst ein einheitliches Verständnis über das „Wie“, „Was“ und „Wer“ des Prozesses zu schaffen, und vor allem über das „Wozu“. Das kann idealerweise in einem Orientierungsworkshop geschehen, an dem auch die Geschäftsführung teilnimmt, um Rückendeckung zu demonstrieren. Dabei werden die Rahmenbedingungen gesetzt: Was genau wird vom Führungsteam gemeinsam verantwortet, und was bleibt in hierarchischer Verantwortung?

Schrittweise aus dem Silo

Die Art der Zusammenarbeit im neuen Führungsteam wird also zunächst top-down vorgegeben. Für einen Agilisierungsprozess ist das ungewöhnlich und vielleicht irritierend, zugleich aber sehr wichtig: Denn die kollegiale Führung dient hier als Framework für die Einführung partizipativer Entscheidungsformen, mit dem Ziel, überhaupt erste Schritte aus dem Silo zu machen und Erfahrungen mit partizipativen Prozessen zu sammeln. Da ist so ein begrenzter und gleichzeitig transparenter und klar definierter Zugang ein pragmatischer Weg, Verbindlichkeit zu schaffen, ohne gegen bestehende Hierarchien arbeiten zu müssen oder die Organisation zu überfordern.

Ein Werkzeug, das dabei helfen kann, ist die sogenannte Delegationsmatrix. Das ist ein Visualisierungs-Board, das in verschiedene Zuständigkeitsbereiche aufgeteilt ist, in die sich die anstehenden Handlungsfelder in Form von Kärtchen einsortieren lassen. So wird auf einen Blick ersichtlich, welche Entscheidungen vom Führungsteam getroffen werden, bei welchen Entscheidungen der Letztverantwortliche

Prof. Dr. SIMONE RAPPEL
Akademie für Führungs- und Unternehmenskultur



Beratung, Training, Coaching,
Seminare & Keynotes zu den
Themen:

- Mit Self-Leadership in Führung gehen und kraftvoll agieren.
- Führungskultur schaffen: Sinnstiftend. Wertschätzend. Erfolgreich.
- New Work mit Ihrem ganz spezifischen Purpose umsetzen.
- Kulturwandel gelingend gestalten.

Prof. Dr. SIMONE RAPPEL
Lautensackstraße 18
D-80687 München
Telefon 0151 20662744
simone@dr-simone-rappel.de
www.dr-simone-rappel.de

lead&train
digital.modular.anpassbar.



**Antworten
gesucht?**

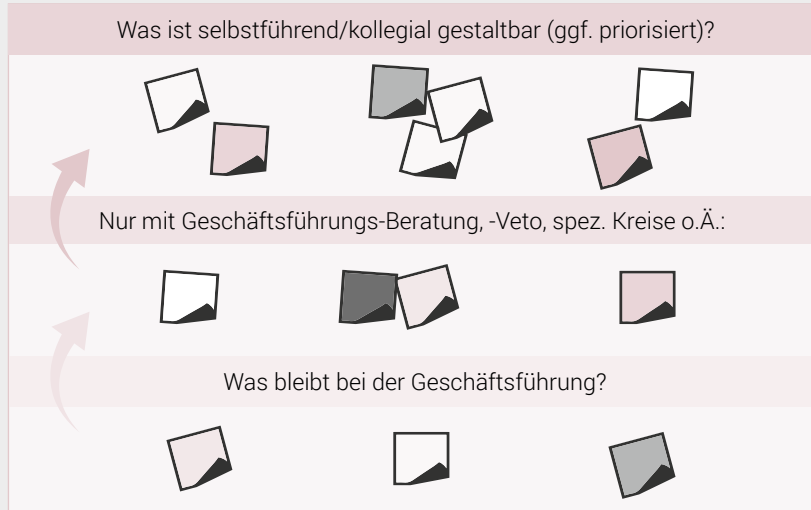
Digitale Wissensbausteine
zu typische Führungsfragen
mit offenen Dateien zum
Anpassen, z.B. Handouts
im Word-Format und
PowerPoint-Sheets



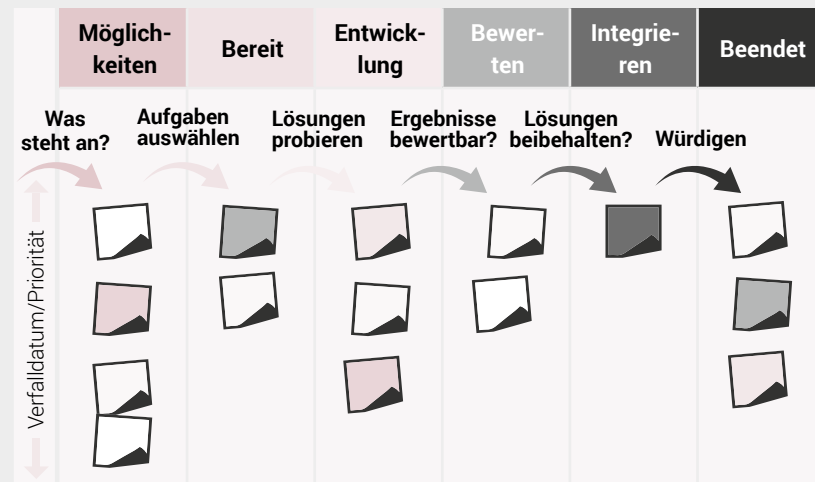
Preis: 99,80 EUR | 50% Rabatt
managerSeminare-Abonnenten

www.managerSeminare.de/
leadandtrain

Kollegiale Führungsformate



Die **Delegationsmatrix** macht sichtbar, bei welchen Entscheidungen der Letztverantwortliche zur Beratung herangezogen werden muss, wo ein Vetorecht besteht und welche Entscheidungen weiterhin bei der Bereichs- oder Abteilungsleitung verbleiben. Mit zunehmendem Vertrauen in den Prozess wird der Entscheidungsrahmen dynamisch angepasst. So werden mit der Zeit immer mehr Aufgaben kollegial entschieden. Dabei gilt das Pull-Prinzip, d.h. die Aufgaben müssen nicht, sondern *dürfen* übernommen werden, freiwillig und je nach Interesse.



Auf dem **Führungsmonitor** werden die anstehenden Entscheidungsbedarfe und Aufgaben prozessiert. Wer sich kompetent und motiviert fühlt, für eine Aufgabe Verantwortung zu übernehmen, zieht sich hier eine Karte, die dann wie im Kanban je nach Bearbeitungsfortschritt von links nach rechts über das Board wandert. Auch hier gilt das Pull-Prinzip. Wichtig ist, dass zur Arbeit mit dem Führungsmonitor gehört, die dazugehörigen Verfahren, Rollen und Werkzeuge weiterzuentwickeln und Erfahrungen in Retrospektiven zu reflektieren.

Quelle: www.managerseminare.de; Ralf Janssen, CC Creative Commons BY-SA: Basierend auf der Arbeit von Bernd Oestereich, www.kollegiale-fuehrung.de

zur Beratung herangezogen werden muss, wo ein Vetorecht besteht und welche Entscheidungen weiterhin bei der Bereichs- oder Abteilungsleitung verbleiben. Die Delegationsmatrix kann dabei schrittweise verändert und ausgedehnt werden. Mit zunehmendem Vertrauen in den Prozess können so immer mehr Aufgaben kollegial entschieden werden. Denkbar ist auch, sie auf Mitarbeiterebene auszuweiten und Aufgaben zu definieren, die direkt in die Verantwortung der Teams abgegeben werden. Mit der Aushandlung des anfänglichen Entscheidungsmodus ist es also noch nicht getan. Vielmehr handelt es sich um einen Prozess, in dem nach und nach erprobt werden kann, was sich für ein Unternehmen eignet.

Per Pull-Prinzip zu Partizipation

Als Führungsformat, das nicht nur Strukturen, sondern auch Prozesse festlegt, genügt die Arbeit mit und an der Delegationsmatrix noch nicht. Damit Führungsarbeit agil wird, braucht es auch für die folgenden Schritte definierte Verfahren, die die selbstorganisierte Führungsarbeit strukturieren und transparent machen. Dabei hilft der sogenannte Führungsmonitor. Die Karten für Aufgaben, die in die kollegiale Verantwortung fallen, werden dazu von der Delegationsmatrix auf den Führungsmonitor übertragen. Der funktioniert ähnlich wie ein Kanban-Board: Zuständigkeiten werden vermerkt und Prozessfortschritte von der Entwicklung über die Bewertung bis hin zur erfolgreichen Integration abgebildet. Die Aufgaben werden so transparent gemacht und ermöglichen eine optimale Koordination zwischen den Mitgliedern des Führungskreises und den jeweiligen Teams.

Dabei gilt das ebenfalls aus dem Kanban abgeleitete Pull- oder Sog-Prinzip. Die Entscheidungen, die kollegial getroffen werden sollen, sind als Angebot an das kollegiale Führungsteam zu verstehen, aus dem sich die Beteiligten selber die Aufgaben „ziehen“ sollen. So entsteht Eigenverantwortung, weil die Mitglieder des Führungskreises selbstbestimmt entscheiden, woran sie arbeiten und was sie verändern.

Zur Arbeit in den Projekten kommt dabei die Arbeit am Verfahren. Ganz den agilen Prinzipien folgend, basiert die Entwicklung der agilen Führungsformate auf dem Prinzip „ausprobieren und handeln“. Das anfangs eher überschaubare Set von Prinzipien und Methoden kann dabei nach und nach ausgeweitet, geprüft, verbessert werden, indem Experimente durchgeführt und die Wirkungen in Retrospektiven reflektiert werden. Neben festen Formaten bildet sich dadurch ein verändertes Wertesystem heraus, das die Basis für weitere Entwicklungen werden kann.

Weiterentwicklung des Formats

Bislang gibt es noch keine Langzeiterfahrungen mit dem Versuch, das Prinzip der kollegialen Führung in hierarchischen Organisationen zu verwenden, die laufenden Transformationsprojekte sind aber vielversprechend. Im Falle des Medienkonzerns lautete der Auftrag, ein Führungsteam aus Abteilungsleiterin und drei Teamleitern zu bilden, eine Delegationsmatrix wurde erstellt, Entscheidungskompetenzen und Vetorecht definiert. Wie sich zeigte, bildete sich dadurch schnell ein kooperatives Miteinander heraus. Führungsaufgaben werden seither in Daily Stand-ups abgestimmt und verteilt. Die Fragen eines Teamleiters werden nicht mehr unter vier Augen mit der Abteilungsleiterin besprochen, sondern im gesamten Führungsteam diskutiert und partizipativ entschieden. So erhält jeder Teamleiter einen Einblick in die Arbeit der anderen Teams, Verantwortung für die Ziele der Abteilung wird mehr als früher gemeinschaftlich übernommen. Ressourcen werden teamübergreifend ausgetauscht und Projekte kooperativ gestaltet. Gleichzeitig bleibt die Letztverantwortung der Abteilungsleitung gesichert, weil sie bei Entscheidungen, die sie im Rahmen ihrer Verantwortlichkeit nicht tragen kann, ein Veto einlegen kann.

Kollegiale Führung kann hierarchischen Organisationen also den Einstieg in die agile und partizipative Arbeit ermöglichen. Das gilt übrigens nicht nur für Führungsteams. Ein ähnliches Vorgehen ist auch in Teams anwendbar. Denn nicht für jedes Team sind die klassischen agilen Methoden wie Scrum und Co. passend. Mit der gleichen Vorgehensweise lässt sich aus einem teamleitergeführten Team nach und nach ein agiles selbstführendes Team entwickeln, das sein eigenes Führungsfor-



Mehr zum Thema

► **Siegfried Kaltenecker: Enterprise Kanban – Teamgrenzen agil überwinden.**

www.managerseminare.de/MS250AR03

Dass agile Methoden die Kreativität und Effektivität von Teams verbessern können, hat sich inzwischen herumgesprochen. Woran es in vielen Unternehmen jedoch häufig noch mangelt, ist die Abstimmung auf höherer Ebene. Eine spezielle Enterprise-Version von Kanban will genau das ermöglichen.

► **Ralf Janssen, Steffen Wagner: Evolutionäre Unternehmen – Beyond Agility.**

www.managerseminare.de/MS241AR05

Agile Ansätze sollen Unternehmen beweglicher machen, allerdings beschränken sie sich meist darauf, schnell auf Veränderungen zu reagieren. Ein neues Framework geht weiter: Es zeigt, wie sich Unternehmen zu evolutionären Organisationen weiterentwickeln können, die die Zukunft aus sich selbst heraus gestalten.

► **Bernd Oestereich und Claudia Schröder: Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen.**

Vahlen 2016, 34,90 Euro.

Umfassendes Kompendium zur Entwicklung evolutionärer Organisationen.

mat entwickelt und Führung im Team verteilt. Über die Delegationsmatrix lässt sich schrittweise, wenn dem Team immer mehr zugetraut wird, der Entscheidungsrahmen ausweiten.

Ralf Janssen, Steffen Wagner

Die Autoren: **Ralf Janssen** ist Experte für Kulturwandel, Entwicklung und Zukunftsgestaltung. Seine Leidenschaft sind Purpose Driven Organizations und die Entwicklung partizipativer Führungsformate. Kontakt: www.kompano.de



Foto: Ralf Janssen

Steffen Wagner ist Mitinhaber der Kommunikationsberatung brand-neu. Er entwickelt sinnstiftende Kommunikationsstrategien für Unternehmen. Kontakt: www.brand-neu.de



Foto: Steffen Wagner