

# Serie „Agile Führung entwickeln“, Teil 1

## Führung ohne Führungskräfte



© A. Chitzszan

Autorin

**Franziska Fink**Systemische Beraterin, Principal  
Beratergruppe Neuwaldegg
[www.hrm.at/profiles/  
monika-pleschinger](http://www.hrm.at/profiles/monika-pleschinger)


© A. Chitzszan

Autor

**Heinz Jarmai**Systemischer Berater, Senior Partner  
Beratergruppe Neuwaldegg

© Traum-Ferienwohnungen

Selbststeuerung und agile Organisations- und Arbeitsformen sind in aller Munde. Doch was bedeutet diese Arbeitsweise für Führung? Wer oder was führt, wenn Führungskräfte nicht mehr die Dreh- und Angelpunkte des Geschehens sind? In unserer dreiteiligen Serie „Agile Führung entwickeln“ beleuchten wir diese neue Steuerungsform, zeigen, was sie für die Führungsentwicklung bedeutet und wie sich dadurch auch die HR-Funktionen verändern werden. Im ersten Teil ergründen wir, wie Führung ohne Führungskräfte funktionieren kann.

### Vom Start-up zum Silo

Das Unternehmen hinter dem Urlaubsportal „Traum-Ferienwohnungen“ – eine Tochter der Axel Springer AG – zeigt, dass Selbstorganisation heute schon Realität ist: Vor drei Jahren stellte der Dienstleister die eigene Organisation auf den Kopf. Begonnen hatte das Unternehmen 2001 als Start-up in Bremen. Das kleine Team saß im ersten Büro noch rund um einen großen Tisch. Mit wachsender Mitarbeiterzahl bildeten sich Teams, Führungsrollen und Unternehmensbereiche. Als

dann aus 40 schnell 80 Mitarbeitende wurden, beobachteten die Gründer die übliche Silobildung. Die Entwicklungsabteilung hatte sich abgekoppelt und war für Marketing oder Support kaum zu erreichen. Die Organisation entfernte sich von den Kundenbedürfnissen und wurde langsamer. Die Gründer, Sebastian Mastalka und Nicolaj Armbrust, vermissten die Dynamik und Flexibilität der ersten Jahre und fragten sich, ob so etwas in einer gewachsenen Organisation noch möglich sei.

### Neue Strukturen schaffen

2015 initiierten sie dann einen Prozess der Neuorientierung. Dazu wählte die Belegschaft ein Kernteam, um über die zukünftige Form der Zusammenarbeit zu entscheiden. **Das Team machte sich auf die Suche nach dem Purpose der Organisation – denn: „Nur wenn wir verstehen, was uns treibt, können wir die passenden Organisationsstrukturen bauen.“** Im nächsten Schritt überlegte das Team, welche Formen der Zusammenarbeit, der Steuerung und Konfliktlösung erfor-



© Traum-Ferienwohnungen

Abbildung 1: Sebastian Mastalka und Nicolaj Armbrust (v. l.), die Gründer von Traum-Ferienwohnungen

derlich sind, um dem Purpose gerecht zu werden. Daraus entwickelte sich eine Organisationsform, die den Kunden im Fokus hat, Kommunikation und Entscheidungen verbessert und Konflikte rasch an die Oberfläche bringt. Es entstanden vier „Zellen“: die drei Geschäfts-Teams „Gäste/Urlauber“, „Privatvermieter“ und „Gewerbliche Anbieter“ sowie das Team „Zentrum“ als Dienstleister für die anderen. Statt funktionshomogenen Abteilungen gibt es nun relevante Funktionen wie Entwicklung, Marketing und Support in jedem Team (Abbildung 2).

Das Unternehmen hielt das Team „Zentrum“ möglichst klein und ohne Steuerungsfunktion. Es unterstützt die Geschäfts-Teams zum Beispiel mit HR-Angeboten. Jeder Mitarbeiter in den Geschäfts-Teams erhielt in seinen jeweiligen Rollen eine hohe Entscheidungsautorität. Schwierige und kritische Entscheidungen (z. B. über hohe Investitionen) treffen die Teams heute über einen konsultativen Einzelentscheid (siehe Kasten rechts), der es ermöglicht, die Intelligenz der Gruppe zu nutzen und mit der Verantwortung und Geschwindigkeit einer Einzelentscheidung zu kombinieren. Die beiden Gründer unterstützen, wo immer sie am ehesten gebraucht werden, und reflektieren mit den Teams kontinuierlich die strategische Weiterentwicklung.

Die meisten ehemaligen Führungskräfte blieben im Unternehmen, obwohl sie ihre formalen Führungsrollen verloren hatten. Erfolgs-

faktoren dafür waren der intensive Diskurs, der ergebnisoffene Prozess und die Tatsache, dass die neue Organisationsform in vielen kleinen Anpassungsschritten für die Situation bei Traum-Ferienwohnungen maßgeschneidert wurde, anstatt bekannte Selbstorganisationsmodelle zu übernehmen. Natürlich ermöglichte auch die wirtschaftlich gute Situation einen so tiefgreifenden Change ohne den Stress einer finanziellen Krise.

Dennoch war die Transformation für alle herausfordernd. Besonders schwer war es für jene, die ehemals für die Prozesse verantwortlich waren und das Unternehmen erfolgreich gemacht hatten. Viele Mitarbei-

## INFOKASTEN

### Konsultativer Einzelentscheid

Der konsultative Einzelentscheid ist eine effiziente Form der Entscheidungsfindung in partizipativ organisierten Unternehmen. Eine dafür ausgewählte Person entscheidet alleine und verbindlich für alle beziehungsweise andere. Sie muss vorher wichtige Stakeholder konsultieren, um deren Einwände, Fragen, Ideen und Ratschläge zu hören. Das erhöht die Akzeptanz der Entscheidung, und durch die Perspektivvielfalt steigt die Qualität der Lösung und innovativere Optionen entstehen. Für den Entscheider ist der Prozess eine große Lernchance, Verantwortung für das Thema zu übernehmen, andere Perspektiven dazu zu hören sowie die Konsequenzen seiner Entscheidung selbst zu erleben und zu tragen. Zugleich wechselt Entscheidungsverantwortung durch die Organisation, je nachdem, wer beauftragt wird.

Wie es genau geht, lesen Sie unter:

[www.purpose-driven.world/werkzeuge](http://www.purpose-driven.world/werkzeuge)

ter vermissten die Sicherheit, die sie in der ehemals formalen Hierarchie erlebt hatten („Mein Vorgesetzter ist für meine Probleme und Konflikte verantwortlich“). Nun lag die Verantwortung bei jedem Einzelnen: Wo gehe ich jetzt mit meinen Konflikten hin? Wie und mit wem kann ich sie lösen? Für die



© Traum-Ferienwohnungen

Abbildung 2: Die Form der Zusammenarbeit – ohne Chefs und Abteilungen

eigenen Entscheidungen und für die eigene Entwicklung verantwortlich zu sein, erzeugte Druck. Manche Mitarbeiter kündigten, weil es ihnen zu viel war. Andere gingen, weil sie der Idee nicht folgen konnten oder eine (formal-) hierarchielose Firma nicht zu ihren persönlichen Karrierevorstellungen passte. Auch den Gründern fiel die Umstellung schwer. Die eigene Macht abzugeben und zu erleben, wie Mitarbeiter oder Teams plötzlich ganz andere Entscheidungen treffen, sei schwer gewesen, berichten sie. Erleichtert habe sie die Erinnerung, dass sie zuvor im Managementteam ja auch immer mal wieder falsche Entscheidungen getroffen hatten.

### Wie geht Führung ohne Führungskraft?

Zurück zu der gelebten Zukunft: Es gibt sie noch, die Funktion der Führungskraft – die große Mehrheit der Unternehmen ist nach wie vor hierarchisch organisiert und „die Führungskraft“ ist Motor, Gestalter, „Alleskönner“ des strategischen und alltäglichen Geschehens. Sie sorgt für Steuerung und Integration, sie balanciert die Vielfalt der widersprüchlichen Erwartungen aller Stakeholder. Auch „Leadership“ ist nach wie vor von ihr gefragt – vor allem, wenn die Dinge mal nicht so laufen, wie gewollt.

Doch wie gelingt es Firmen wie Traum-Ferienwohnungen, Autorität und damit Führung zu verteilen, um dann ohne die Funktion des „Vorgesetzten“ auszukommen? Statt einer Pyramide zeigt das Organigramm miteinander verkoppelte Kreise mit klarem Zweck, Funktionen und erwartbaren Leistungen. Die Lösung organisationaler Fragen ist durch Verfahren gestützt (Scrum, Design Thinking, agile Meeting-Formate und viele andere sind dafür entstanden).

Ein Set an Rollen beschreibt, welche Strukturen die Selbstorganisation ausbilden muss, um diese Verfahren und die operativen Erfordernisse des Geschäfts erfolgreich zu leben. Für Integrations- und Zukunftsaufgaben bilden sich teilweise Rollen, die diese Funktionen ohne unmittelbar operativen Fokus wahrnehmen – hier geht es um die Beseitigung von Hindernissen, das Sicherstellen von umfangreicheren Ressourcen, die Vernetzung zwischen einzelnen Initiativen oder Ideen zu neuen Geschäfts- oder Kooperationsformen. Diese Rollen erhalten dann oft auch neue,

„schräge“ Namen, um auf ihre Andersartigkeit aufmerksam zu machen – Catalyst oder Producer oder Servant sind Beispiele dafür. Bei Traum-Ferienwohnungen sind es die Gründer, die diese Meta-Perspektiven einnehmen und wie Coaches die Teams unterstützen, ohne jedoch für sie zu entscheiden.

### Holacracy als „Basis-Betriebssystem“

Als Ausgangspunkt für die Entwicklung der jeweils eigenen Form der Selbstorganisation lohnt es sich „Standard-Betriebssysteme“ genauer anzusehen. „Holacracy“ gehört zu den derzeit bekanntesten Modellen für Selbststeuerung. Hier geht es darum, das Unternehmen oder den Bereich an einem Purpose (Seinszweck) auszurichten: „Welchen Beitrag leisten wir für wen, um was damit zu erreichen?“ Um diesen Seinszweck zu erfüllen, differenzieren Unternehmen vielfältige Rollen aus, deren Purpose, Aufgaben und Entscheidungskompetenz jeweils klar beschrieben sind. Mehrere Rollen bilden einen Kreis, in dem Entscheidungen getroffen werden. Dabei wird zwischen der Weiterentwicklung der Spielregeln (Governance) und operativ/inhaltlichen Themen (Tactical) unterschieden. Jeder Kreis hat seinen Purpose (Beitrag zum Ganzen) und es gibt eine Beziehungs-Logik zwischen den Kreisen. Die Verbindung der Kreise gewährleisten Repräsentanten. Sie „führen“ nicht, sondern achten darauf, dass der Kreis seinen Purpose erfüllt.

Eine Mitarbeiterin agiert typischerweise in verschiedenen Rollen – zum Beispiel ist sie Kundenbetreuerin für eine bestimmte Zielgruppe, produktverantwortlich für ein neues Dienstleistungsangebot und hat die Rolle „interne Kommunikation“ für ihr Team. Über diese Rollen ist sie dann Mitglied in mehreren Kreisen. Wenn eine Rolle zu komplex wird – in allen Kundenbetreuungsrollen tauchen vielfältige PR-Sales-Aufgaben auf – wird in einem Governance-Meeting die Idee einer neuen Rolle dafür prozessiert (als „Spannung“ eingebracht, die Idee abgewogen, gegebenenfalls optimiert und wenn keine validen Einwände bestehen, als Prototyp in den Betrieb übernommen).

Jede Person ist Sensor für die Organisation. In ihren Rollen nimmt sie „Spannungen“ wahr – Differenzen zwischen IST und KÖNNTE – die auf Entwicklungspotenziale der Organisation hinweisen. Ein klarer Prozess schafft den Raum, alle Spannungen regelmäßig einzubringen und in sinnvollen Output für die Organisation zu verwandeln. Sinnvoll bezieht sich dabei immer auf die Frage, ob es dazu dient, den Purpose zu erfüllen. Der Prozess soll sicherstellen, dass die Organisation nicht die informellen Beziehungen zwischen Personen benutzt, um Aufgaben erledigen zu können. Damit werden Menschen entlastet und Raum für echte Beziehung entsteht.

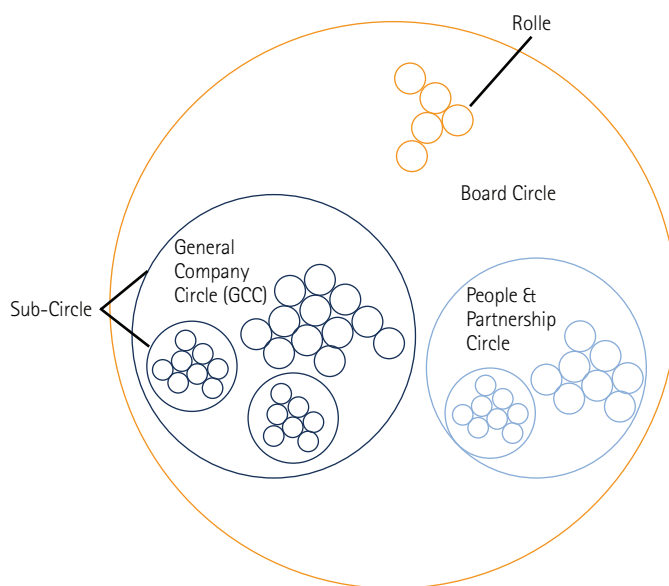


Abbildung 3: Beispiel für ein holokratisches Organisationsmodell.

## INFOKASTEN

### DIE PRINZIPIEN AGILER STEUERUNG

#### Dominanter Purpose

- ▶ Klarer Purpose (Seinszweck) als Richtschnur für Entscheidungen
- ▶ Herunterbrechen des Purpose auf Kreise und Rollen (Beitrag zum Ganzen)
- ▶ Kennzahlen und laufendes Tracking „Wie gut folgen wir unserem Purpose?“

#### Verteilte Autorität & Eigenverantwortung

- ▶ Entscheidungsautorität dorthin verlagern, wo Entscheidungsbedarf entsteht
- ▶ Loslassen der Kontroll-Illusion
- ▶ Größtmögliche Transparenz entscheidungsrelevanter Zahlen, Daten, Fakten und gültiger Spielregeln

#### Multiple Rollen

- ▶ Fluide und kleinteilige Rollen anstatt starrer Job-Titel und Stellen-Beschreibungen
- ▶ Rollen wechseln regelmäßig
- ▶ Personen füllen mehrere Rollen gleichzeitig
- ▶ Trennung von Person und Rollen (Relationships versus Role-ationships)
- ▶ Hohe Rollenklarheit und Erwartungsklärun

#### Sense & Respond

- ▶ Dynamisches Steuern statt „Predict & Control“
- ▶ Prototyping – rasche, regelmäßige Feedbackschleifen mit Stakeholdern
- ▶ Klare Kommunikationsstrukturen, um Spannungen in sinnvollen Output für die Organisation zu verwandeln

Durch das permanente Einbringen aller Spannungen entwickelt sich die Organisation dynamisch weiter, es findet quasi permanent eine dezentrale evolutionäre Organisationsentwicklung statt.

Was Holacracy und andere (Scrum, Self Managing Teams und Lean sind einige der

namhaftesten Quellen agiler Organisationsformen) in Sachen Führung gemein haben:

- ▶ Führung wird als sozialer Prozess gesehen, in den jeder involviert ist. Der Prozess wird aktiviert, wo und wann die Organisation Führung benötigt. Autorität ist verteilt und wird prozessual ins Spiel gebracht.
  - ▶ Führung ist dabei vor allem Selbst-Führung. Es geht um Selbst-Entscheidung und Selbst-Entwicklung auf der Basis des eigenen Verständnisses von Purpose, Leben und Aufgabe. Das gilt sowohl für Personen als auch für Teams.
  - ▶ Es werden vielfältige Rollen ausdifferenziert, die das System, die Arbeitsprozesse und die Personen unterstützen und (beg)leiten. So kommt es zu einer Entmystifizierung und Funktionalisierung von Führung, so dass nahezu alle Rollen auch von nahezu allen Personen ausgefüllt werden können. Die Rollen den Personen zuzulassen ist daher durchaus eine Alternative zu Wahl oder Besetzung.
  - ▶ Es werden Verfahren entwickelt und etabliert, die für die kooperativen Phasen der Arbeit stringente Vorgehens- und Rollenbeschreibungen bereithalten und damit die erforderliche Rahmen-Führung geben. Solche Verfahren beschreiben zum Beispiel detailliert, wie Recruiting, Gehaltsänderungen, Entscheidungsfindung oder Konfliktlösung ablaufen.
  - ▶ Meta-Rollen bilden sich heraus – mit Namen wie Coach, Regisseur, Ecosystem Officer oder Earth Link. Sie haben hohe Gestaltungsfreiheiten und relativ geringe operative Verantwortung. Ihr Hauptaugenmerk gilt dem Zusammenspiel des Ganzen und der Suche nach möglichen neuen „Inszenierungen“. Meta-Rollen fragen sich: Welche Hindernisse stellen sich, wie kann ich helfen, diese zu beseitigen? Wo benötigt es Ressourcen, wie kann ich entsprechende Allokation unterstützen? Wo liegen strategische Prioritäten – wie kann ich Interventionen setzen, um sie in die Aufmerksamkeit zu rücken? Wie sieht die Gesamtlandschaft der Initiativen aktuell aus, wo könnte Vernetzung Sinn machen und wo Neues ins Spiel gebracht werden?
- Und was es in Zukunft dann vielleicht nicht mehr gibt:
- ▶ das mittlere Management mit seinen höchst vermischten Generalkompetenzen.
  - ▶ das Top-Management als operativer Gipfel für alles und jedes.
  - ▶ die Team- und Gruppenleiter als erste Stufe der Hierarchie und „Mädchen für Alles“.
  - ▶ die Karriereleitern von unten nach oben, an deren Erklimmen sich alle Steuerung ausrichten lässt.
  - ▶ die Positionen, an denen alles vorbei- und zusammenläuft, die sich sauber ordnen, verbinden und bewerten lassen und eine Struktur des „oben und unten“, „wir und andere“ („Silo“ genannt) ergeben.
  - ▶ die stabilen Planungs- und Zielwelten, an deren Ergebnissen alles weitere (Einzel-Ziele, KPIs, Performance, Bewertung...) angekoppelt wird.
- Nur in hybriden Unternehmen, die sowohl agile Entwickler als auch stabile Produzenten benötigen, wird es wohl ein Sowohl-als-auch geben – mit mehr oder weniger wechselseitiger Bereicherung.

## AUSBLICK

Lesen Sie in der **Jänner/Februar-Ausgabe der Zeitschrift personal manager** den Beitrag zum Thema „Führungsentwicklung in agilen Organisationen“. Was sind die Herausforderungen der Selbstorganisation für Personen, Teams und Organisation? Wo sind die Hebel für (Führungs-)Entwicklung und wie geht das konkret?

## WEBTIPP

Wer tiefer in die Logik der Selbststeuerung und ihre Konsequenzen für Organisationen und Personalsysteme eintauchen möchte, dem sei das neue Buch von Franziska Fink und Michael Moeller, „Purpose Driven Organizations“, empfohlen. Mehr dazu unter.

 [www.purpose-driven.world](http://www.purpose-driven.world)