

# Dezentrale Transformation durch agile Führung

Von Prof. Dr. Roman Stoi (DHBW Stuttgart) und Matthias Patz

**T**raditionelles hierarchisches Management geht davon aus, dass die Führung stets am besten weiß, was zu tun ist. Nach dieser Denkweise brauchen die Beschäftigten klare Anweisungen und müssen regelmäßig kontrolliert werden. Karriere und Erfolg bedeutet, in der Hierarchie aufzusteigen und an Macht zu gewinnen. Transformationsprozesse werden überwiegend Top-down angestoßen und zentral gesteuert. Doch solche hierarchischen Strukturen sind kaum in der Lage, mit vielschichtigen und dynamischen Veränderungen umzugehen. Agile Führung schafft hingegen Rahmenbedingungen, innerhalb derer Transformationsprozesse durch selbstorganisierte Teams flexibel eingeleitet und dezentral gesteuert werden. Eine agile Führung hat dabei sowohl die Anpassungsfähigkeit als auch die innere Stabilität der Organisation zu gewährleisten.

## Werte und Prinzipien agiler Führung

Agile Führung basiert auf der Überzeugung, dass sich die Beschäftigten stets nach besten Kräften für das Unternehmen einsetzen, und schafft die Voraussetzungen, damit diese ihre Fähigkeiten und Talente entfalten können. Dem halten Kritiker entgegen, dass sich nicht alle Menschen intrinsisch motivieren ließen. Exemplarisch wird dabei etwa auf das Personal am Fließband, im Einzelhandel oder auf Reinigungskräfte verwiesen. Doch solche Aussagen zeugen lediglich von einem negativen Menschenbild. Menschen sehnen sich danach, sich zu engagieren, wenn man sie lässt. Intrinsische Motivation ist nicht nur bei Akademikern oder kreativen Köpfen zu erreichen. Allerdings erfordert sie die richtigen Rahmenbedingungen, wie etwa Wertschätzung, sichere und angenehme Arbeitsbedingungen und soziale Bindungen. Sind diese Hygiene-faktoren gewährleistet, dann lässt sich jeder Mensch bis zu einem gewissen Grad intrinsisch motivieren (vgl. Hofert, 2018, S. 30; Laloux, 2015, S. 53 ff.).

Jede Motivation von außen ist deshalb nur dann langfristig wirksam, wenn sie zur Selbstmotivation führt. Hierzu müssen Kopf, Bauch und Hand zusammenpassen, sprich, die expliziten Ziele („Kopf“) stimmen mit den eigenen, häufig unbewussten Motiven des Mitarbeiters („Bauch“) überein und dieser Mitarbeiter verfügt über die erforderlichen Kompetenzen, Er-

fahrungen und das Selbstvertrauen („Hand“), um sie zu verwirklichen (vgl. Kneip/Brüggemann, 2018, S. 59). Die agile Führung soll dazu regelmäßig neue Herausforderungen schaffen, das Know-how im Unternehmen vernetzen, die Beschäftigten wertschätzend unterstützen, Erfolgserlebnisse fördern und eine positive Fehlerkultur sicherstellen (vgl. Hüther, 2009, S. 30 f.).

Belohnung und Bestrafung sind dagegen kleinkindliche Erziehungsmethoden, die im betrieblichen Umfeld nicht funktionieren. Extrinsische Anreize wie etwa Bonuszahlungen konditionieren die Beschäftigten darauf, nur noch monetär honorierte Ziele zu verfolgen. Dies provoziert dysfunktionales und manipulatives Verhalten, wie es etwa häufig bei der Budgetierung zu beobachten ist. Vermag eine Prämie anfangs noch zu motivieren, wird sie durch die Beschäftigten schnell als selbstverständlich angesehen. Um weiter leistungssteigernd zu wirken, muss sie folglich erhöht werden, bis auch dies irgendwann kaum noch Wirkung zeigt. Bleibt die Belohnung dagegen aus, dann wirkt dies äußerst demotivierend, da ein Verlust beim Menschen wesentlich stärkere Emotionen hervorruft als ein Gewinn (vgl. Roth/Herbst, 2020, S. 311 ff.). Betrachten die Beschäftigten die verfolgten Ziele nicht als sinnvoll, können daran langfristig auch Anreize nichts ändern. Sie werden dann ihr Wissen nicht einbringen und nur noch Dienst nach Vorschrift leisten. Komplexe Führungskontexte erfordern aber insbesondere eigenverantwortliches, flexibles und kreatives Denken und Handeln (vgl. Oestereich/Schröder, 2020, S. 18).

Bspw. stehen beim US-amerikanischen Billigflieger Southwest Airlines nicht die Kunden, sondern das Personal an erster Stelle. Durch dieses „Employee-first“-Prinzip ist die Identifikation der Beschäftigten mit der „Southwest-Family“, egal ob es sich um Piloten, Flugbegleiter oder Bodenpersonal handelt, außerordentlich hoch. Dies spiegelt sich letztlich im herzlichen Umgang mit den Kunden als eine der Ursachen für den Erfolg des Unternehmens wider. „Our people are our single greatest strength and most enduring longterm competitive advantage“, so der CEO Gary Kelly (vgl. [www.southwest.com](http://www.southwest.com)).

Agile Führung bedeutet einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt, welcher die Rollen und die Zusammenarbeit von

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie lassen sich Veränderungsprozesse durch eine agile Führung dezentral anstoßen und umsetzen?

**Methodik:** Basierend auf der Agilitätsforschung wird im Sinne des Innovation Action Research ein Konzept einer agilen 360°-Führung entwickelt und dessen Umsetzung am Beispiel von DB Systel aufgezeigt.

**Praktische Implikationen:** Agile Führung schafft geeignete Rahmenbedingungen, in denen sich Transformationsprozesse durch selbstorganisierte Teams flexibel gestalten lassen. Erfolgsfaktoren hierfür sind Beweglichkeit, organisatorische Anpassungsfähigkeit und die gemeinsame Ausrichtung auf die Unternehmensziele.

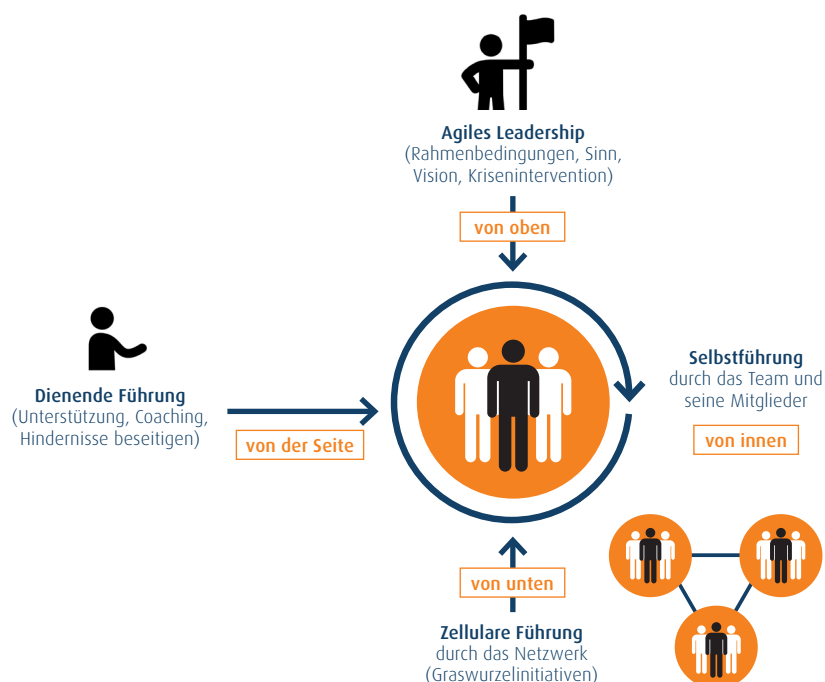
Führungskräften und Beschäftigten grundsätzlich verändert. Durch die Potenzialentfaltung jedes Einzelnen sollen die Unternehmensziele über ein kooperatives Miteinander gemeinsam realisiert werden. Durch die Fähigkeit und Bereitschaft zu kooperieren, wird verteiltes Expertenwissen miteinander verknüpft und nutzbar gemacht. Für die anstehenden Aufgaben bilden die Beschäftigten mit den erforderlichen Kompetenzen temporäre, selbstgeführte Teams. Auf diese Weise können innovative und kreative Lösungen entstehen. Die Teams sind untereinander vernetzt und werden je nach Aufgabenstellung

immer wieder neu zusammengesetzt, woraus ein komplexes adaptives Netzwerk – die agile Organisation – entsteht (vgl. Sichart/Preußig, 2019, S. 30 ff.; Stahl, 2019, S. 297).

## Dezentralisierung der Führung

Selbstorganisation führt dann nicht ins Chaos, wenn die agile Führung geeignete Rahmenbedingungen setzt und die Organisation auf eine gemeinsame Vision und den Purpose als übergeordnetes Ziel ausrichtet. Sie geben dem Unternehmen Orientierung und verdeutlichen den Beschäftigten die Sinn-

Abb. 1: Agile 360°-Führung ist multidirektional und beinhaltet verschiedene Rollen



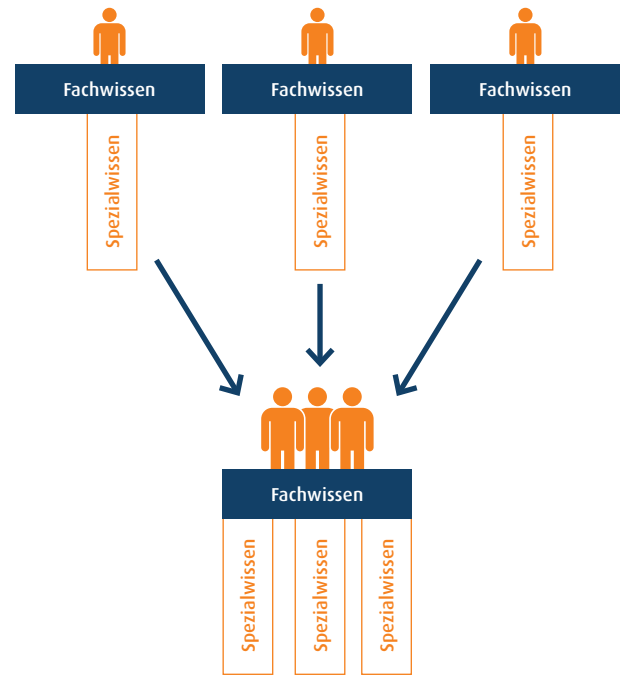
Quelle: Eigene Darstellung

haftigkeit ihrer Arbeit. In agilen Organisationen bestimmen die Teams für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich selbst über die Notwendigkeit von Veränderungen und die Verteilung der hierzu erforderlichen Tätigkeiten auf die Teammitglieder. Traditionelle Unternehmen haben lange Planungshorizonte und zeigen ihren Kunden ihre Produkte erst dann, wenn sie ausgereift sind. In agilen Organisationen werden Lösungen rasch in kleinen Schritten ausprobiert und Produktentwürfe sehr früh mit den Kunden diskutiert. Da eine detaillierte Planung in einer VUKA-Welt wenig sinnvoll ist, treten dabei zwangsläufig auch Fehler auf. Doch diese werden als Chance gesehen, um zu lernen und dadurch zu einer besseren Lösung zu gelangen. Agile Führung fördert eine solche „Win-or-learn“-Fehlerkultur. Die Führungskräfte wissen nicht alles besser, sondern stellen die richtigen Fragen. Sie sollten offen für neue und unorthodoxe Lösungsansätze sein. Das ist aber nicht gleichbedeutend mit einem Laissez-faire-Führungsstil, bei dem sich die Führungskraft zurücklehnt und das Team einfach machen lässt. Agile Führung unterstützt vielmehr das Team, räumt Hindernisse beiseite und schafft die Voraussetzungen, damit es erfolgreich arbeiten kann (vgl. Sichart/Preußig, 2019, S. 42 ff.).

Agile Führung lässt sich mit einem Gärtner vergleichen, der dafür sorgt, dass die Pflanzen ideale Wachstumsbedingungen haben. Sie werden regelmäßig gegossen, ab und zu gedüngt und von Unkraut befreit. Wachsen müssen die Pflanzen aber von selbst. An ihnen zu ziehen oder sie ständig zu beobachten, bringt nichts (vgl. Scheller, 2017, S. 147).

Um die reibungslose Zusammenarbeit vieler Personen zu gewährleisten, sind auch in agilen Unternehmen organisatorische Strukturen erforderlich. Während beim traditionellen Management disziplinarische, fachliche und prozessuale Verantwortung meist zusammenfallen, werden diese in agilen Organisationen voneinander getrennt. Die vertikale Arbeitsteilung in Führungskräfte mit Entscheidungsmacht und ausführende Beschäftigte entfällt. Niemand sollte allein aufgrund seiner Position über höhere Autorität verfügen. Die Funktionen werden nicht bestimmten Personen formal zugewiesen, sondern es werden hierfür verschiedene Fach- und Führungsrollen mit klaren Aufgaben gebildet. Die Zuordnung der Rollen auf Personen erfolgt situationsabhängig und wird regelmäßig angepasst. Hierarchien bilden sich dabei aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen oder informeller sozialer Strukturen. Eine Person kann mehrere Rollen übernehmen bzw. eine Rolle kann auch durch verschiedene Personen wahrgenommen werden. Eine Rolle wird neu geschaffen, wenn jemand in der Organisation einen Bedarf erkennt bzw. aufzeigt, dass etwas nicht so ist, wie es im Sinne des zu erreichenden Ziels sein sollte. Ebenso können Rollen auch wieder abgeschafft werden, wenn sie nicht mehr gebraucht werden (vgl. Pircher, 2018, S. 39 ff.; Andresen, 2019, S. 149 f.).

**Abb. 2: Funktionsübergreifende Teams aus T-förmigen Experten**



Quelle: in Anlehnung an Scheller, 2017, S. 186

Führungsarbeit, also Entscheidungen zu treffen, Transformationen zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen, wird in agilen Organisationen nicht mehr hierarchischen Positionen zugewiesen. Anstelle der zentralisierten Führung mit Anweisungen von oben nach dem Push-Prinzip tritt eine konsentbasierte Führung. Bei einem Konsent übernimmt eine Person die Verantwortung für die Entscheidung und Umsetzung. Diese holt im Vorfeld die hierfür erforderlichen Informationen von allen relevanten Beteiligten ein. Bei der Erarbeitung des Konsents können begründbare Einwände eingebracht werden. Beim Konsent spielt die Vielfältigkeit der Perspektiven eine wichtige Rolle und es sollten Entscheidungsverfahren angewendet werden, welche die Einwände minimieren, statt nur die Zustimmung zu maximieren. Wer wann welche Führungsarbeit übernimmt, hängt davon ab, welche Person über ausreichendes Wissen, Können, Vertrauen und Interesse verfügt. Führungsarbeit und andere Fragestellungen, deren Verantwortung noch offen ist, können etwa auf einem Marktplatz für Führungs- und Entscheidungsbedarfe

in die gemeinsame Aufmerksamkeit gebracht und von interessierten Mitgliedern nach dem Pull-Prinzip übernommen werden. Für vorhersehbare und laufende Führungs- und Entscheidungsbedarfe werden Strukturen, Prozesse und Rollen als feste Kooperationsbeziehungen verankert, damit diese nicht jedes Mal neu ausgehandelt werden müssen. Ihre Besetzung wird kollegial bestimmt und regelmäßig angepasst. Im Gegensatz zu festen Führungshierarchien werden die Verantwortungsbereiche somit von den Beteiligten laufend weiterentwickelt (vgl. Oestereich/Schröder, 2020, S. 32). Delegationstafeln oder deren spielerische Variante in Form des „Delegationspokers“ helfen dabei, das Ausmaß der Übertragung von Entscheidungsverantwortung zu bestimmen. Das Spektrum der sieben Delegationsstufen reicht dabei von der reinen Mitteilung der Entscheidung durch die Führungskraft über Erklären, Konsultieren, Vereinbaren, Beraten und Übertragen bis zur vollständigen Entscheidungsdelegation auf das Team (vgl. Appelo, 2018, S. 59 ff.).

### Agile 360°-Führung

Agile Führung ist multidirektional und wird durch verschiedene Rollen wahrgenommen. Wie Abbildung 1 veranschaulicht, erfolgt die Einleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen somit aus mehreren Richtungen. Es lassen sich folgende Rollen einer agilen 360°-Führung unterscheiden (in Anlehnung an Hofert, 2018, S. 26 ff.; Pircher, 2018, S. 108 ff.; Andreßen, 2019, S. 132 ff.):

► **Agiles Leadership** („von oben“): Auch agile Organisationen benötigen eine leitende Führungsrolle mit hierarchischer Sonderstellung. Geschäftsführung oder Vorstand sind als rechtliche Organe für die Handlungen des Unternehmens verantwortlich und vertreten es nach außen. Agiles Leadership soll durch die Bestimmung des Purpose sowie die Entwicklung von Visionen und Strategien der gesamten Organisation die Richtung weisen und Sinn stiften. Es soll klarstellen, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Ist jedoch Gefahr im Verzug, muss die agile Führung als Krisenmanager schnell intervenieren. In Analogie zum Segeln sorgt das agile Leadership dafür, dass alle Boote denselben Hafen ansteuern. Aber wenn ein Sturm aufkommt, muss der Kapitän auf die Brücke. Ansonsten steht es jedem Boot frei, wie es am Ziel ankommt, auch da die Konditionen überall ein wenig anders sind. Agiles Leadership bestimmt die Rahmenbedingungen, in denen sich die Selbstführung entfalten kann, und beschützt diese gegen störende Einflüsse von innen und außen („Holding the Space“). Sie stabilisiert die Organisation durch die Bewahrung gemeinsamer Werte und wacht über die Einhaltung der vereinbarten Regeln. In der Holakratie werden diese in einer sog. Verfassung festgelegt, die klarstellt, wie die Organisation funktioniert. Beim US-amerikanischen Online-

Schuhhändler Zappos übernahm etwa Tony Hsieh, Gründer und bis zu seinem Ausscheiden 2020 CEO des Unternehmens, die Rolle des agilen Leaders. Er war es auch, der 2013 den Wechsel zu einer agilen Organisationsstruktur anstieß. Um die Transformation zu beschleunigen, stellte er zwei Jahre später jeden vor die Wahl: „Adopt Holocracy or Leave!“ Knapp ein Fünftel der Belegschaft verließ daraufhin das Unternehmen, während die von der Transformation überzeugten Beschäftigten den Wandel zur Holakratie vollzogen (vgl. Bernstein et al., 2016, S. 38 ff.).

- **Selbstführung** („von innen“): Die Teams bestimmen selbst, wie sie die ihnen übertragenen Projektaufgaben erledigen und welche Veränderungen sie einleiten. Sie treffen die hierzu erforderlichen operativen Entscheidungen und übernehmen das Projektmanagement. Der Lösung nähern sie sich iterativ, experimentell und lernend an. Die Fähigkeit, sich selbst zu führen, braucht dabei jedes Teammitglied. Hilfreich sind konkrete Rollenbeschreibungen, die festlegen, in welchem Rahmen eine Person eigene Entscheidungen treffen kann. Ein selbstgeführtes Team verteilt diese Rollen im Sinne einer geteilten Führung auf seine Mitglieder (Shared Leadership). Das Team übernimmt jedoch für sämtliche Entscheidungen gemeinsam die Verantwortung. Um kreative und innovative Lösungen zu erzielen, sollten sich die Kompetenzen und Persönlichkeiten der Teammitglieder ergänzen. Ein funktionsübergreifendes Team aus T-förmigen Experten (Cross functional Team of T-shaped Professionals) verfügt, wie in Abbildung 2 dargestellt, sowohl über breites Fachwissen (Querbalken des T) als auch tiefes individuelles Spezialwissen (Längsbalken des T). Aufgrund des gemeinsamen Fachwissens ist es in der Lage, sich über die Aufgaben und deren bestmögliche Aufteilung auf die Teammitglieder auszutauschen. Die konkreten Aufgaben werden dann im Team von einem oder mehreren Spezialisten bearbeitet (vgl. Scheller, 2017, S. 181 ff.).
- **Dienende Führung** („von der Seite“): Der Schwerpunkt der dienenden Führung liegt auf der Stärkung der Teams, damit diese zu Höchstleistungen fähig sind. Dabei handelt es sich in der Regel um eine laterale Führung ohne disziplinarische Kompetenzen (Servant Leadership). Sie liefert Ideen und Feedback als Sparringspartner auf Augenhöhe, der die richtigen Fragen stellt sowie Zusammenhänge und Widersprüche deutlich macht. Agiles Coaching unterstützt die Entwicklung der Teams in Lern- und Veränderungsprozessen. Darüber hinaus ist es Aufgabe der dienenden Führung, alle Hindernisse für die Arbeit der Teams aus dem Weg zu räumen, wie etwa Konflikte zu klären oder für ausreichende Ressourcen zu sorgen.
- **Zelluläre Führung** („von unten“): In einer agilen Organisation als Netzwerk unabhängiger Zellen kann jeder Führungsverantwortung übernehmen und Veränderungen einlei-

ten. Engagierte Mitarbeiter können Ideen entwickeln und in der Organisation nach Unterstützern und Promotoren suchen. Aus diesen informellen Graswurzelinitiativen können sowohl kontinuierliche Verbesserungen als auch fundamentaler Wandel entstehen. Bspw. wurde in der agilen Organisation von T-Systems im Jahr 2016 durch ein Team aus sechs Personen die Graswurzelbewegung Magenta Lighthouse ins Leben gerufen. Durch diese Leuchtturm-Initiative wollte das Team neue Wege gehen, um einen Großkunden zu begeistern und gleichermaßen das eigene Unternehmen voranzubringen. Heute umfasst diese Graswurzelbewegung mehrere Tausend Beschäftigte und Führungskräfte und hat zahlreiche neue Ideen für innovative Lösungen sowie mehrere Patente hervorgebracht (vgl. Stoi/Dillerup, 2022, S. 738f.).

### Agile Führung bei DB Systel

Die DB Systel GmbH ist eine hundertprozentige Tochter der Deutschen Bahn AG und Digitalpartner für alle Konzerngesellschaften. Mit ihren ca. 5.000 Beschäftigten sowie fundierter Bahn- und IT-Kompetenz gestaltet sie aktiv die digitale Transformation des DB Konzerns. Kernelemente dieser dynamischen Entwicklung sind moderne flexible IT-Strukturen sowie eine aktiv gestaltete neue Arbeitswelt durch agile, eigenverantwortliche Teams. DB Systel vollzieht dabei einen umfassenden Wandel weg von klassischen Arbeits- und Organisationsstrukturen hin zur Selbstorganisation und zu unternehmensweiten Netzwerken.

Wie Abbildung 3 zeigt, wird die Führungsarbeit bei DB Systel von vielen Menschen geleistet. Rollen wie Product Owner (PO) und Agility Master (AM) übernehmen zwar umfangreichere Führungsaufgaben und herausgehobene Verantwortung, jedoch werden alle Beschäftigten im Unternehmen in Form der Selbstführung im Umsetzungsteam (UT) wesentlich in die Führungsarbeit einbezogen. Damit setzt DB Systel das Prinzip der verteilten Führung um, bei der die klassischerweise bei einer Person konzentrierte Führungsfunktion auf mehrere Rollen aufgeteilt wird.

Die Rollen und deren Kompetenzen im Rahmen einer verteilten Führung sind:

- ▶ Der **Product Owner** ist Geschäftsentwickler und Garant von Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit. Die Anforderungen der Kunden werden gesammelt und priorisiert, um einen größtmöglichen Nutzen und Wertbeitrag zu erzielen. Dabei müssen inhaltliche Entscheidungen getroffen und der Budgetrahmen definiert werden.
- ▶ Das **Umsetzungsteam** ist für die wertschaffende Leistungserbringung und Produktentwicklung verantwortlich. Das Team nutzt dafür die Gestaltungsräume der Selbstorganisation, um die Arbeit anhand der Prioritäten zu planen und die Umsetzung auszugestalten. Es sichert die Leistung des Arbeitsumfangs verbindlich zu und steht dafür beim Kunden als

Ansprechpartner in der Verantwortung. Die Größe des Umsetzungsteams kann zwischen fünf und neun Personen variieren.

- ▶ Der **Agility Master** agiert als Organisations-, Team- und Personalentwickler sowie Wahrer der Selbstorganisation und effizienter Prozesse. Diese Führungsrolle ist für die Ermächtigung des Umsetzungsteams und die Beseitigung von Hindernissen verantwortlich. Es werden Aufgaben der Personalführung und Unternehmerpflichten wahrgenommen.

Die klassische Führungsarbeit verteilt sich zu 30 % auf den Product Owner, zu 30 % auf das Umsetzungsteam und die restlichen 40 % liegen beim Agility Master. Die Teams bestehen aus fünf bis neun Personen und bilden zusammen Einheiten, welche wiederum ein Cluster bilden. Bei Projekten und Produkten, die sich aus Wertbeiträgen mehrerer Teams zusammensetzen, unterstützen Einheit und Cluster die Kooperation der Teams entsprechend einer fachlichen Ausrichtung entlang der Wertschöpfungskette eines Kundensegments.

Gilden nehmen eine Governance-Funktion wahr. Dazu zählen bei der DB Systel u. a. IT-Architektur, Consulting, Delivery, Sales und Security. Gilden werden dabei von der Geschäftsführung formal mandatiert. Sie übernehmen die Verantwortung für unternehmensweit geltende Architekturen, Prozesse und Methoden. Dabei stellen sie auf der einen Seite sicher, dass Teams, Einheiten und Cluster die größtmögliche Freiheit bei der Ausgestaltung ihrer Leistungsprozesse und ihres Handlungsumfelds haben. Auf der anderen Seite kümmern sich die Gilden darum, den Teams Handlungssicherheit zu geben. Das bedeutet, sie haben die Rechtssicherheit, Normeinhaltung und Wirtschaftlichkeit im Auge. Letztlich sind Gilden dabei auch verbindende Elemente zwischen Teams verschiedener Einheiten oder Cluster.

Das Ziel dieser dynamischen Team- und Organisationsarchitektur ist es, die zunehmenden variablen Bedarfe der Konzernpartner flexibel und nutzbringend zu unterstützen. Damit werden Führungsmethoden und -praktiken für den Umgang mit Unsicherheiten eingeführt und gelebt. Nach Ashbys Gesetz der erforderlichen Varietät sollte die Komplexität eines Führungssystems mindestens der Komplexität des Führungskontexts entsprechen (vgl. Ashby, 1956). Die erzeugte interne Komplexität durch selbstorganisierte Teams dient somit der hinreichenden Abbildung und Beherrschung der externen Komplexität des unternehmerischen Umfelds (vgl. Stoi, 2022, S. 76). Abbildung 4 zeigt die Strukturen und Fähigkeiten agiler Führung bei DB Systel nach der Why-How-What-Systematik des Golden Circle (vgl. Sinek, 2009).

Die Förderung der Selbstorganisation gibt den Beschäftigten die Möglichkeit, sich innerhalb des gegebenen Gestaltungsrahmens flexibel zu bewegen und sich an Veränderungen anzupassen. Die Delegation von Verantwortung auf die Teams hilft der Organisation, auf strukturelle Veränderungen zu rea-

gieren. Die einzelnen Glieder des Netzwerks sind in der Lage, sich auf neue Marktgegebenheiten einzustellen und Feedback in das System der Wertschöpfungskette zu geben, ohne die Leistungsfähigkeit der Organisation einzuschränken. Weil jeder Beschäftigte und jede Abteilung diese Transformation durchlaufen, findet eine Neuausrichtung der Organisation auf unmittelbare Wertschöpfung für die Konzernpartner statt. Gerade in volatilen Zeiten haben die transformierten Teams kreative und neue Wege gefunden, mit diesen Situationen schneller umzugehen, und dabei die gegebenen Handlungsspielräume im positiven Sinne ausgeschöpft.

Zusammenfassend sind die sog. „Triple A“-Fähigkeiten (Agility, Adaptability und Alignment) wichtige Erfolgsfaktoren eines agilen Organisationsmodells. Eine Demokratisierung von Führungsarbeit und Verantwortung trägt zur Ausprägung der ersten beiden Eigenschaften bei. Die gemeinsame Ausrichtung wird auf der einen Seite über eine in sich verzahnte Kreisorganisation mit Vertretern aus allen Clustern und Gilden sichergestellt. Darüber hinaus helfen moderne Werkzeuge, wie Objectives & Key Results (OKR) oder Praktiken der kollegialen Führung, die Weiterentwicklung und Transformation der Organisation teamübergreifend, strukturiert und planvoll voranzutreiben.

Aus den Erfahrungen von DB Systel lassen sich für den Weg zu einer agilen Führung und Organisation drei wesentliche Handlungsempfehlungen ableiten:

- ▶ Jedes Unternehmen ist einzigartig. Deshalb kann es keine Blaupause für einen solch weitreichenden Wandel geben. Für das Gelingen ist ein Zusammenspiel aus einer Top-down-

Rahmengenung durch die Geschäftsleitung oder durch ein von ihr mandatiertes Transformationsteam und einer Bottom-up-Gestaltung der konkreten Veränderungen durch die von den neuen Arbeitsweisen und dem veränderten Miteinander betroffenen Personen erforderlich. Beide Strömungen sollten dabei regelmäßig in einen Aushandlungsprozess über den optimalen Transformationsweg treten. Dieser Dialog muss aktiv gefördert und transparent begleitet werden. Es bietet sich an, einen zentralen Ort für die Kommunikation der aktuell gültigen Rahmenbedingungen und getroffenen Entscheidungen zu etablieren (Single Source of Truth).

- ▶ Eine ganzheitliche Transformation sollte sich in der Mittelfristplanung des Unternehmens wiederfinden. Die nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur und der Einstellungen eines jeden Beschäftigten sowie die Adaption von neuen Prozessen und Praktiken dauert mehrere Jahre. Sie sollte durch ein professionelles Change Leadership mit geeignetem Coaching und Mentoring begleitet werden. Über eine gesunde Mischung aus externen Experten und internen Coaches kann relevantes Wissen schnell ins Unternehmen geholt, auf die Bedürfnisse der Organisation adaptiert und für den langfristigen Erfolg internalisiert werden.
- ▶ Die Übergangsphase zwischen der alten und neuen Organisationsform birgt das Risiko, dass gewisse Verantwortungen entweder gar nicht oder durch alte und neue Rollen gleichzeitig wahrgenommen werden. Beides führt zu Spannungen. Daher ist eine quitierte Übergabe festzulegen, die den Wechsel zur agilen Führung und Organisa-

### Abb. 3: Rollen und Verantwortung der verteilten Führung

#### Verteilte Führung – Gemeinsame Verantwortung

##### Product Owner (PO)

- ist hauptverantwortlich für Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit
- sowie Stakeholder Management und Geschäftsentwicklung

##### Umsetzungsteam (UT)

- ist hauptverantwortlich für eine wertschöpfende Leistungserbringung unter nachhaltigem Einsatz der Ressourcen
- nutzt dazu Spielräume der Selbstorganisation

##### Agility Master (AM)

- ist hauptverantwortlich für die Team- und Personalentwicklung
- schafft Strukturen, die effizientes Arbeiten ermöglichen und die Selbstorganisation wahren

#### Zusammen sind sie das selbstorganisierte Team

- Jedes Team ist im Umsetzungsteam der Einheit, jede Einheit im Umsetzungsteam des Clusters vertreten.
- Dort übernehmen ihre Vertreter übergreifende Aufgaben und Verantwortung (Steuerung, Betriebsstabilität, Compliance, Unternehmensentwicklung, HR etc.).
- Einheiten- und Cluster-Rollen tragen die gleichen Verantwortungen, nur in anderem Umfang.

Quelle: Eigene Darstellung

tion markiert. Die Chance einer dedizierten Betrachtung aller Verantwortlichkeiten liegt in der Entschlackung der Entscheidungsprozesse. Dabei wird untersucht, ob wirklich jeder Aspekt die Transformation durchlaufen muss oder im Sinne eines Lean Managements nicht auf gewisse Vorgänge verzichtet werden kann.

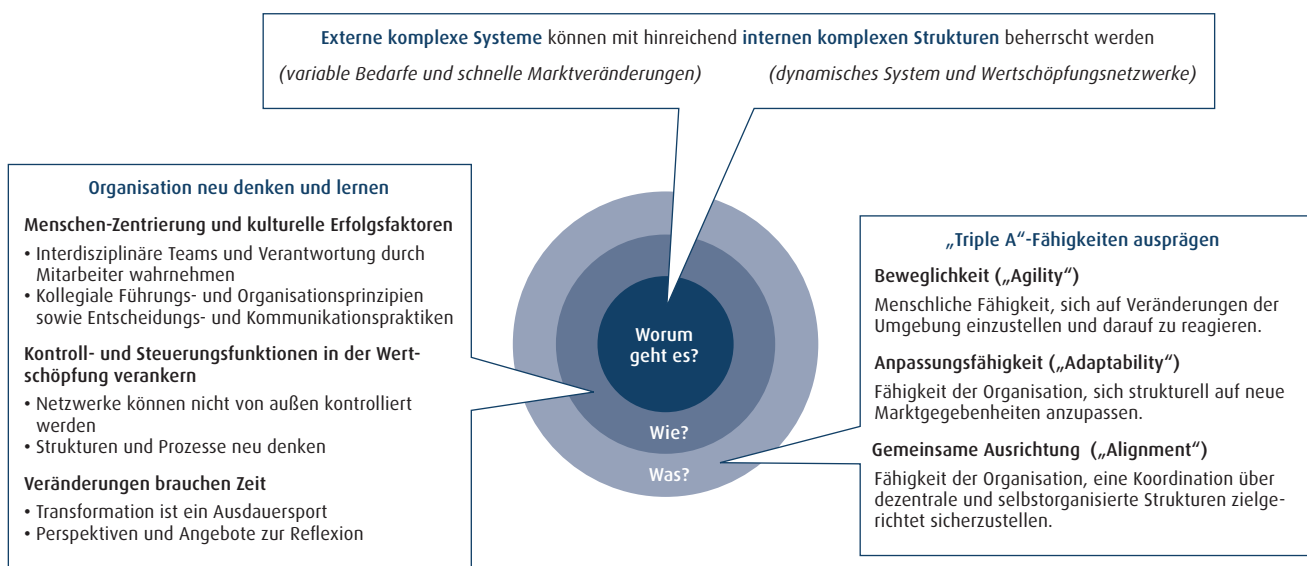
### Möglichkeiten und Grenzen agiler Führung

In jedem Unternehmen gibt es Bereiche, die stabil und kontrollierbar sind und solche, in denen zu viel Planung die Organisation blockiert und ambitionierte Beschäftigte behindert. Bspw. können bei der Akquisition von Aufträgen das flexible Eingehen auf geänderte Kundenwünsche, soziale Beziehungen sowie Intuition ausschlaggebend sein. Bei der Massenfertigung von Produkten stehen dagegen effiziente Prozesse im Vordergrund. Agilität ist vor allem in kundennahen Bereichen wichtig, um die Erfüllung der Kundenwünsche im direkten Kontakt zu gewährleisten und schnell auf Bedürfnisänderungen oder Reklamationen zu reagieren. Gleichzeitig sowohl stabil und verlässlich als auch dynamisch und innovativ zu sein, ist somit kein Widerspruch, sondern lässt sich durch kontextbedingte Entscheidungsspielräume realisieren (vgl. Pircher, 2018, S. 115).

Agile Führung ist somit nicht immer und überall sinnvoll. Im Operationssaal, bei einem Feuerwehreinsatz oder im Flugzeugcockpit geht es nicht darum, etwas Neues zu entwickeln oder die beste Lösung durch ein selbstgesteuertes Team experimentell herauszufinden. In Gefahren- und Krisensituationen sind schnelle und entschiedene Handlungen erforderlich. Auch bei standardisierten, repetitiven Abläufen ist agiles Handeln kein geeignetes (weil ineffizientes) Vorgehen. Aber auch hierarchisch geführte Bereiche profitieren, wenn die Beschäftigten nicht in blinder Gefolgschaft, sondern auf Augenhöhe agieren. Bspw. sollte ein Facharzt den Mut haben, den Chefarzt darauf hinzuweisen, dass er auf einem Röntgenbild etwas übersehen hat oder ein Co-Pilot muss eingreifen, bevor der Pilot das Flugzeug zum Absturz bringt (vgl. Hofert, 2018, S. 30).

Selbstgesteuerte Veränderungsprozesse erfordern auf jeder Ebene – vom einzelnen Beschäftigten über das Team bis zur Unternehmensführung – das Erlernen neuer Denk- und Verhaltensweisen. Nicht jeder ist gleich gut in der Lage, mit hoher Komplexität und eigenem Gestaltungsspielraum umzugehen. Viele Menschen sind in starren Hierarchien aufgewachsen und sind es nicht gewohnt, eigenverantwortlich, experimentell und flexibel zu arbeiten (vgl. Würzburger, 2019, S. 59 ff.).

Abb. 4: Golden Circle der agilen Führung bei DB System



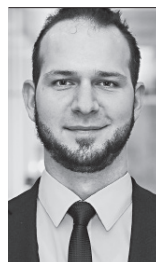
Doch ein Unternehmen kann nur so agil sein wie seine Beschäftigten. Selbstführung lässt sich nicht verordnen oder erzwingen. Die agile Führung sollte konsequent und authentisch vorgelebt werden und die Menschen dazu einladen und ermutigen, mehr Verantwortung zu übernehmen. Nur wenn die Beschäftigten diese Einladung annehmen, können agile Transformationsprozesse gelingen.



#### **PROF. DR. ROMAN STOI**

Professur für Unternehmensführung und Controlling an der Fakultät Wirtschaft Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

E-Mail: [roman.stoi@dhw-stuttgart.de](mailto:roman.stoi@dhw-stuttgart.de)  
[www.dhw-stuttgart.de](http://www.dhw-stuttgart.de)



#### **MATTHIAS PATZ**

war agile Führungskraft und Geschäftsbereichsleiter bei der DB Systel GmbH; seit 2022 ist er Chief Innovation Officer bei Biotronik und Geschäftsführer der Biolab Innovation GmbH

E-Mail: [matthias.patz@biotronik.com](mailto:matthias.patz@biotronik.com)  
[www.biotronik.com](http://www.biotronik.com)

## LITERATURVERZEICHNIS

- Andresen, J. (2019):** Führung – der entscheidende Erfolgsfaktor, in: Lang, M./Scherber, S. (Hrsg.): Der Weg zum agilen Unternehmen: Wissen für Entscheider, München 2019, S. 129-152.
- Appelo, J. (2018):** Managing for happiness: Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren, München.
- Ashby, W. R. (1956):** An introduction to Cybernetics, New York.
- Bernstein, E./Bunch, J./Canner, N./Lee, M. (2016):** Beyond the holacracy hype: The overwrought claims - and actual promise - of the next generation of self-managed teams, in: Harvard Business Review, 94, July/August, 2016, S. 38-49.
- Hofert, S. (2018):** Agiler führen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hüther, G. (2009):** Wie gehirngerechte Führung funktioniert – Neurobiologie für Manager, in: Manager Seminare, o. Jg., Nr. 130, 2009, S. 30-34.
- Kneip, P./Brüggemann, J. (2018):** Wenn Kopf, Bauch und Hand zusammenpassen, in: Controlling & Management Review, 62, Nr. 2, 2018, S. 58-63.
- Laloux, F. (2015):** Reinventing organizations, München.
- Oestereich, B./Schröder, C. (2020):** Agile Organisationsentwicklung, München.
- Pircher, R. (2018):** Agilstabile Organisationen, München.
- Roth, G./Herbst, S. (2020):** Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern, 2. Aufl., Stuttgart.
- Scheller, T. (2017):** Auf dem Weg zur agilen Organisation, München.
- Sichart, S./Preußig, J. (2019):** Agil führen, Freiburg.
- Sinek, S. (2009):** Start with why, New York.
- Stahl, U. (2019):** New Work und das neue WIR, in: Wirtschaftsinformatik & Management, 11, Nr. 5, 2019, S. 296-303.
- Stoi, R. (2022):** Kontextorientierte Führung und Organisation: Ein situatives Führungsmodell, in: zfo, 91, Nr. 2, 2022, S. 70-78.
- Stoi, R./Dillerup, R. (2022):** Unternehmensführung, 6. Aufl., München.
- Würzburger, T. (2019):** Die Agilitäts-Falle, München.

## SUMMARY

**Research question:** How can change processes be initiated and implemented decentrally through agile leadership?

**Methodology:** Based on agility research, a concept of agile 360° leadership is developed in the sense of Innovation Action Research and its practical implementation is demonstrated using the example of DB Systel.

**Practical implications:** Agile leadership creates suitable framework conditions in which transformation processes can be flexibly shaped by self-organised teams. Success factors are agility, adaptability and alignment.