

Harald Korsten

# Abschied vom Vorgesetzten: Digitaler Wandel erfordert agile Teams in holokratischen Strukturen

**Inflationär verwendete Begriffe mutieren zu Phrasen. Im Mainstream-Nachgeplapper verschwimmen deren ursprüngliche Kernbedeutungen, wie bei „disruptiver Transformation“ oder, seit über 25 Jahren, bei „Coaching“. Dieses Schicksal droht nun auch dem lateindeutschen Adjektiv „agil“, das bei manchen Führungskräften bereits genervtes Augendrehen verursacht. Erst recht, wenn Imponiersprachler meinen, es auch noch „äidschail“ aussprechen zu müssen. Echte agile Teams sind allerdings unglaublich leistungsstark. Die sie umgebende Organisationsstruktur ist revolutionär, ganz zu schweigen vom Verhalten der sie nach Kräften fördernden Führungskräfte – die im gewohnten Sinne gar keine mehr sind.**

## → Agil?!

„Was bedeutet Agilität für Sie?“ Schneller und/oder flexibler zu sein, antworten gestandene deutsche Führungskräfte in Großunternehmen noch recht gleichförmig. Das ändert sich bei: „Wie schaffen Sie agile Teams?“ Hier reicht die Antwortpalette von

- „durch straffere Teamsteuerung“ über
- „durch die richtigen Arbeitstechniken“ bis hin zum neuen Klassiker
- „auch darum kümmert sich unser Stab für digitale Transformation“.

Ist das zu fassen? Offensichtlich sind beweglich und gewandt (= agil) arbeitende Teams, noch dazu mit selbstorganisierten und eigenverantwortlich handelnden Teammitgliedern, für viele Führungskräfte jenseits des Verständnishorizonts. Da der Fisch vom Kopf her stinkt: Führungsverhalten ist Agilitätshemmnis Nr. 1. Dabei wird mancherorts schon selbstverständlich Führung 4.0 propagiert. Was soll das sein und was war vorher?

## → Zur Evolution der Führungskultur

**Führung 1.0:** Bis weit in die 1990er Jahre beruht Führung flächendeckend auf Vorgaben, Anweisungen und Kontrollen. Führungskräfte sind Oberexperten, befördert aufgrund fachlichen Könnens oder nach dem Senioritätsprinzip. Dieses autoritäre Verständnis findet sich nach wie vor nicht nur in kleineren Unternehmen, sondern hält sich hartnäckig auch in größeren Industrie- und Behördenreservaten.

**Führung 2.0:** Globalisierung und IT erzwingen den ersten Paradigmenwech-

sel. Um die zunehmende Komplexität bei gleichzeitiger Dezentralisierung in den Griff zu bekommen, werden Mitarbeiter nun in Entscheidungsprozesse mit einbezogen. Das Credo: „Betroffene zu Beteiligten machen!“, wirft Schatten. Viele gestandene Führungskräfte haben massive Probleme mit der erforderlichen Delegation von Teilkompetenzen und -verantwortungen. Fehlender Überblick, Organisationsstau und mangelnde soziale Kompetenz führen zu hektischem Aktionismus, getreu Mark Twains Bonmot von 1898: „Und als wir unser Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Mancherorts steigt die Arbeitsbelastung rasant. Aus dieser Zeit stammt „24/7“, der bis heute wirkende Verfügbarkeitsfetischismus – rund um die Uhr und an jedem Wochentag erreichbar sein zu wollen oder zu müssen.

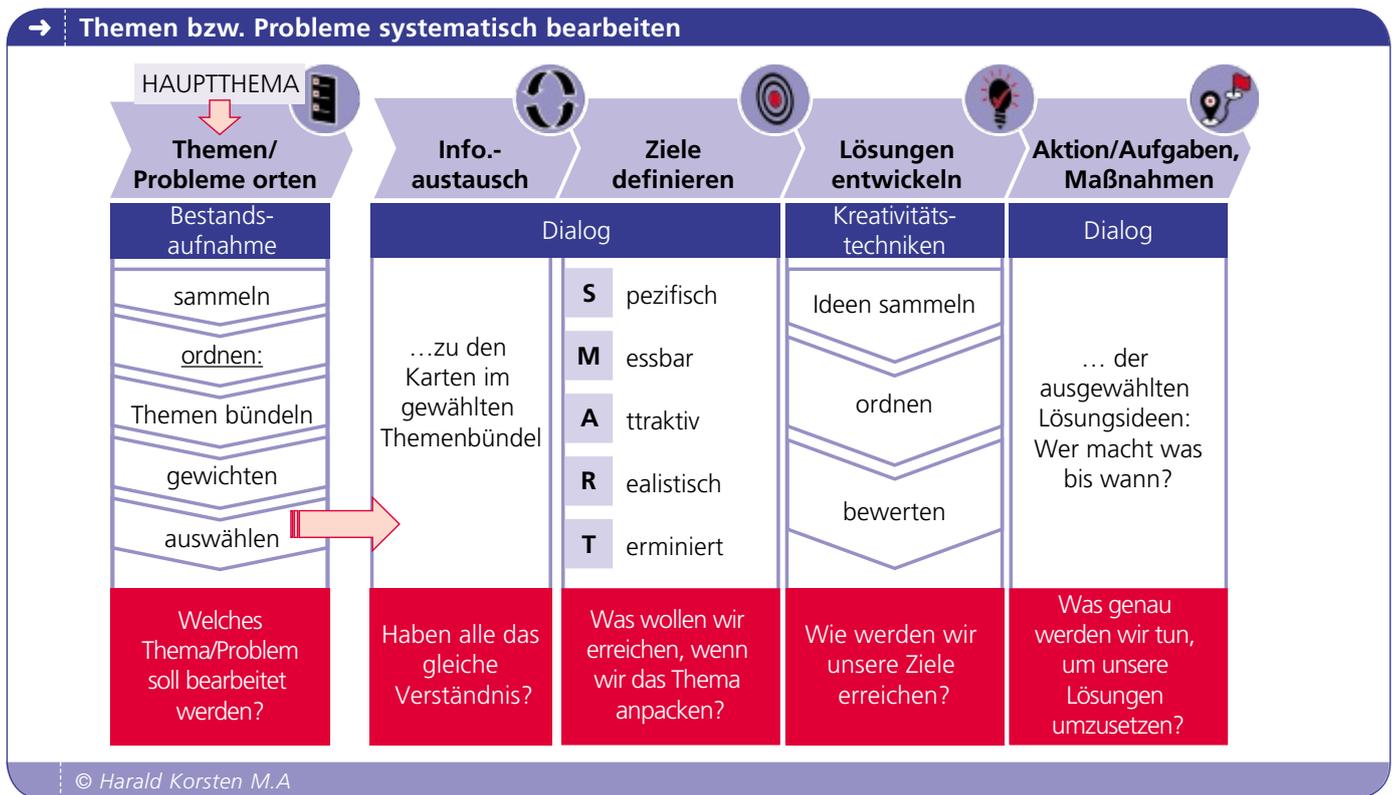
**Führung 3.0:** Spätestens seit 2005 gesellt sich der Kampf um die Generation Y zur immer notwendiger werdenden Komplexitätsreduzierung. Die vielzitierte demografische Entwicklung sorgt zunehmend für einen Arbeitnehmermarkt. Gut ausgebildete junge Leute verweigern sich dem 24/7-Irrsinn, suchen motivierende Herausforderungen und achten auf Lebensqualität. Optimale Vorgesetzte sind nun inspirierende Gestalter von Aufgaben, hoch sozialkompetent und gleichzeitig entscheidungsstark. Führung wird zur Berufung und Leidenschaft. Dieses auch von Otto Scharmers „Theorie U“ mitgeprägte Fundament trägt, seit 2016, die nächste Stufe der Führungsentwicklung: Führung 4.0.

**Führung 4.0:** Die jüngste Evolutionsstufe ist der Einsicht geschuldet, dass digitaler

## → Kurz gefasst:

- *Eigenständigen, fachlich und sozial hoch kompetenten Teams in hierarchiefreien Organisationen gehört die Zukunft.*
- *Führungsverhalten in „normalen“ Organisationsstrukturen ist Agilitätshemmnis Nr. 1.*
- *Die Evolution der Führungskultur hat ein revolutionäres Level erreicht: „Führungskräfte 4.0“, befreit von fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnissen, werden zu kompetenten Trainern und Prozessbegleitern agiler Teams.*
- *Dieser notwendige Paradigmenwechsel zur Gestaltung des (digitalen) Wandels erzeugt Widerstand – Gewohnheit und relative Zufriedenheit mit dem Status Quo schlägt nie reibungslos um in Neugier und Offenheit für Veränderung.*

Wandel am besten gestaltbar ist mit geistig und organisatorisch beweglichen Teams, deren Mitglieder zunehmend eigenverantwortlich handeln wollen und dürfen. Endlich dümpelt konsequent förderndes Verhalten nicht länger im Nice-to-Have-Hafen, sondern wird zum neuen Standard. Führungskräfte haben die ihnen anvertrauten Mitarbeiter bestmöglich zu entwickeln, gemäß deren Fähigkeiten und Talenten. Nur wer systematisch und erfolgreich fördert, qualifiziert sich für höhere Weihen. Falls Ihnen das bekannt vorkommt: Dieses progressive Credo ist nahezu deckungsgleich mit der Kernauss-



sage des Toyota Way 2001 zum Führungsverständnis! Somit sorgt der digitale Wandel für die Renaissance einer Prämisse, die ihrer Zeit voraus war und in einigen Jahren wohl selbstverständlich sein wird. Führung 4.0 sattelt aber noch etwas drauf: Damit Führungskräfte sich voll und ganz auf ihre Entwicklerrollen konzentrieren können, werden sie zunehmend „entmachtet“, also befreit von fachlichen und disziplinarischen Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen, und in Teams integriert!

Zurück zu agilen Teams. Was ist das Besondere an ihnen und wie schaffen sie das?

→ Die DNA agiler Teams

Agile Teams sind immer Leistungsteams, wobei Leistung keine Frage des Durchschnitts-IQ ist, sondern der fachlichen und sozialen Qualifikation. Alle Teammitglieder respektieren und vertrauen sich. Sie werden von ihren „Führungskräften“ wertgeschätzt und individuell nach Kräften gefördert. Alle sind jederzeit bereit, andere zu unterstützen. Hat ein Team seine Aufgabe vorzeitig erledigt, bemüht es sich eigenständig um einen neuen Auftrag. Wie die Praxis zeigt, ist dieses Optimum erreichbar, wenn folgende entscheidende Fähigkeiten und Schlüsselfaktoren entwickelt werden, gewissermaßen die Agilitäts-DNA:

1. Systematische Themen- und Problembearbeitung

Agile Teams organisieren sich zur Arbeitsbewältigung vollständig selbst. Aufgaben und Projekte werden eigenständig in Arbeitspakete geschnürt, die in systematischen, terminierten Schritten bearbeitet werden. Sie erarbeiten bei jedem Problem-, Veränderungs- oder Entwicklungsthema systematisch:

- Das gemeinsame Verständnis des Themas  
Kernfrage: Worum genau geht es hier?
- Ziele, messbar und terminiert  
Kernfrage: Was wollen wir erreichen, wenn wir das Thema anpacken?
- Lösungsideen und deren Bewertung anhand der Ziele  
Kernfrage: Wie werden wir unsere Ziele erreichen?
- Aufgaben, Maßnahmen  
Kernfrage: Was werden wir tun, um die beste Lösung konkret umzusetzen?

Die Arbeitstechniken hierzu sind so einfach wie wirksam:

- SMART zur Zielformulierung,
- Kreativitätstechniken wie STOP und 635 für Lösungsideen,
- Nutzwertanalyse zur Ideenbewertung und schließlich

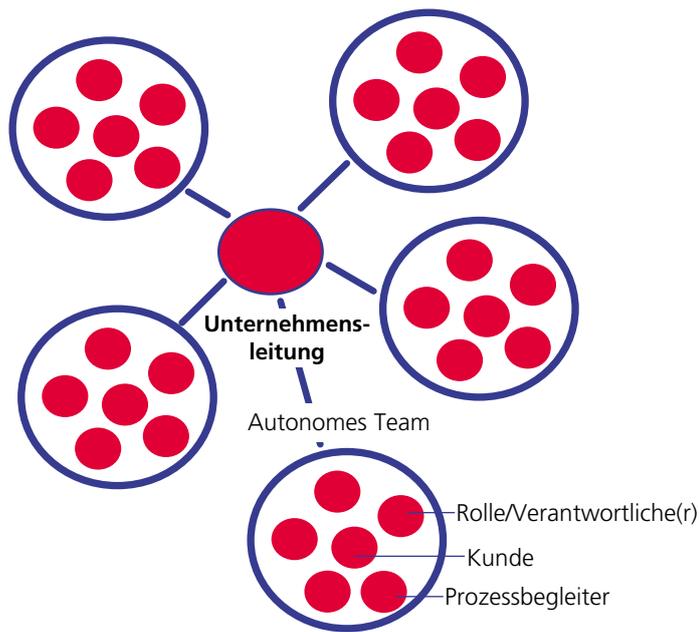
- der verbindliche Aktionsplan zur Umsetzung der Lösung – was macht wer bis wann?

So geht effektive Themenbearbeitung und Problemlösung. Das ist motivierende, Spaß machende Teamarbeit in effektiven Arbeitsmeetings, meilenweit weg von dem, was in den meisten „normalen“ Meetings passiert. Deren Normalität ist oft geprägt von Ziellosigkeit, Rechthabereien und Durchsetzungsstrategien, erkennbar an Endlosdiskussionen mit „Ja, aber...“-PingPong und Abwertungen von Beiträgen. Die resultierende Ergebnisarmut wiederum führt zu noch mehr Meetings („Wir müssen ja irgendwie zu Potte kommen!“), auf die sich kaum jemand richtig vorbereiten kann und in denen sich quälende Diskussionen noch schneller an unwichtigen Details entzünden.

Diskussionen verleiten oft zum rechthaberischen „Ja, aber...!“ und führen zu mehr oder weniger faulen Kompromissen, wenn überhaupt. Mühsam wird der kleinste gemeinsame Nenner erkämpft oder ein „Oben sticht unten“-Basta bestimmt, wo es langgeht. Typische Teilnehmerkommentare nach derartigen Meetings:

- „Das ist halt so bei uns. Ins Meeting gehen viele rein und es kommt wenig dabei raus.“

## → Holokratische Strukturen: Zusammengehörige Rollen bilden Kreise – und damit Teams



© Harald Korsten M.A.

- „Na ja, der übliche Hickhack, aber ich habe etliche E-Mails schreiben können.“
- Oder: „Wir müssen doch diskutieren – wie soll das sonst gehen?“.

Agile Teams setzen diesem alltäglichen Wahnsinn der Ressourcenverschwendung ein elegantes Ende. Wie machen sie das, ohne wieder in demotivierende Verhaltensweisen zurückzufallen? Was haben sie gelernt? Die Antwort liegt in den beiden anderen Bausteinen der Agilitäts-DNA.

### 2. Reflexions- und Konsensfähigkeit

Mitglieder agiler Teams verstehen, dass ihnen nichts Besseres passieren kann als unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen der Kollegen. Sie setzen ein „Warum nicht?“ an die Stelle des sonst üblichen „Ja, aber...“. Sie erkennen: Das sind sprudelnde Quellen für andere oder neue Impulse, Ideen und Lösungen – was sonst? Sie lernen, ihr eigenes Verhalten in der Gruppe zu reflektieren. In einer von steigender Wertschätzung und Motivation geprägten Arbeitsatmosphäre fällt es ihnen immer leichter, Ungeduld, Durchsetzungsverhalten und starre Sichtweisen abzulegen und neugieriger auf andere Meinungen zu werden.

Die „Supertechnik“ hierfür: richtig zuhören! Das müssen viele erfahrene Diskutierer wieder lernen, ohne nach einigen Se-

kunden in ungeduldige Schnappatmung zu fallen, weil sie genau jetzt das passende „Ja, aber...!“-Gegenargument unbedingt anbringen müssen. Interessierte Zuhörer stellen Fragen, haken nach und fassen gelegentlich zusammen, was sie verstanden haben... Falls Ihnen das bekannt vorkommt: Ja, das ist grundsätzliches, also radikales (von lat. radix: die Wurzel) Coachingverhalten. Zu den typischen Teilnehmerkommentaren nach einem solchen dialog- und konsensorientierten Meeting, in dem Themen systematisch bearbeitet wurden, gehören daher:

- „Das hat richtig Spaß gemacht!“
- „So weit sind wir sonst nicht in zehn Meetings gekommen.“
- Oder: „Wir haben Lösungen gefunden, die ich alleine nie und nimmer gefunden hätte.“

### 3. Kontinuierliche Verbesserung und hierarchiefreie Organisation

Agile Teams werden von Meeting zu Meeting besser durch eine einfache, aber nahezu unbekannte Routine, der Prozessanalyse. Zum Ende jedes Arbeitsmeetings beantworten sie in wenigen Minuten: Was hat uns dieses Mal

- gefördert?
- ge- bzw. behindert?
- Was werden wir folglich beim nächsten Mal besser machen?

Plan → Do → Check → Act – die berühmte Prämisse des Kaizen (jap. Weg der kleinen Schritte), ebenfalls bekannt durch den Toyota Way 2001, besagt, dass getane Arbeit regelmäßig ausgewertet werden muss, um weiter zu kommen bzw. besser zu werden. Ohne „Check“ herrscht Stillstand, weil kein Lernen erfolgen kann. Genau hierfür sorgt die Prozessanalyse: Die Teammitglieder reflektieren systematisch die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit. Die Ergebnisse, auf Flipchart festgehalten, hängen beim nächsten Meeting an der Wand, was stark selbstdisziplinierend wirkt und hindernde Kommunikations- und Verhaltensmuster wirksam abschaltet. Effektivität und Motivation steigen kontinuierlich, jedes Meeting wird zur echten Teamentwicklung genutzt – vom Team selbst. Nach drei Monaten ist die Zusammenarbeit meist derart besser geworden in Richtung Engagement und Effektivität, dass Außenstehende es kaum fassen können. Das passiert bei „normalen“ Teams nicht, weil sie kaum dazulernen können zur der Art und Weise ihrer Zusammenarbeit. Deswegen bleiben sie meist stecken im immerwährenden Diskussionssumpf.

## → Von der Ganzheitlichkeit zur Holokratie

Agile Teams brauchen hierarchiefreie Organisationsstrukturen, wie sie Brian Wilson 2010 in seinem Unternehmen einführte, wo sie seitdem weiterentwickelt werden. Wie Phoenix aus der Asche wird nun eine weitere abgedroschen geglaubte Prämisse brandaktuell: Sein vielbeachtetes Modell der Holokratie (wörtlich: Vollständigkeitherrschaft) ist eine Weiterentwicklung der Ganzheitlichkeit.

In holokratischen Strukturen werden Tätigkeiten zu Rollen, für die entsprechend befähigte Mitarbeiter zuständig und verantwortlich sind. Zusammengehörige Rollen bilden einen Kreis, also das Team. Die Mitglieder der Kreise organisieren sich selbstständig, um Aufgaben bestmöglich zu bearbeiten. Interne oder externe Auftraggeber bzw. Kunden sind ebenso integriert wie kompetente Prozessbegleiter – die ehemaligen Führungskräfte.

In operativen Meetings (Tacticals) strukturieren sie Themen und bearbeiten sie systematisch. Mit etwas Erfahrung funktionieren diese Meetings auch virtuell, z. B. via Skype. Repräsentanten der Kun-

den sind in diesen Meetings selbstverständlich dabei, ohne Sonderrolle, so oft wie möglich und erforderlich.

In strukturellen Meetings (Governances) passen sie Rollen und Kreise an Aufgaben und Herausforderungen an. Überflüssig gewordene Rollen entfallen; Kollegen suchen sich bei Bedarf eigenständig neue Rollen. Das setzt voraus, dass alle Zugang haben zu allen relevanten Zahlen, Daten und Fakten. In der erforderlichen Selbstorganisation zu deren Abstimmung, Priorisierung, Bearbeitung, Chronologisierung und systematischer Speicherung werden Teammitglieder immer besser durch die Fähigkeit zum Coachingverhalten bzw. zur gegenseitigen Hilfe zur Selbsthilfe.

Und die Führungskräfte? Sie sollen nun also als Entwickler und Multiplikatoren sinnvoller Veränderungen unterwegs sein, um agile Teams bestmöglich zu fördern, als Change Agents, um ein weiteres Schlagwort aufzugreifen. Was soll das heißen?

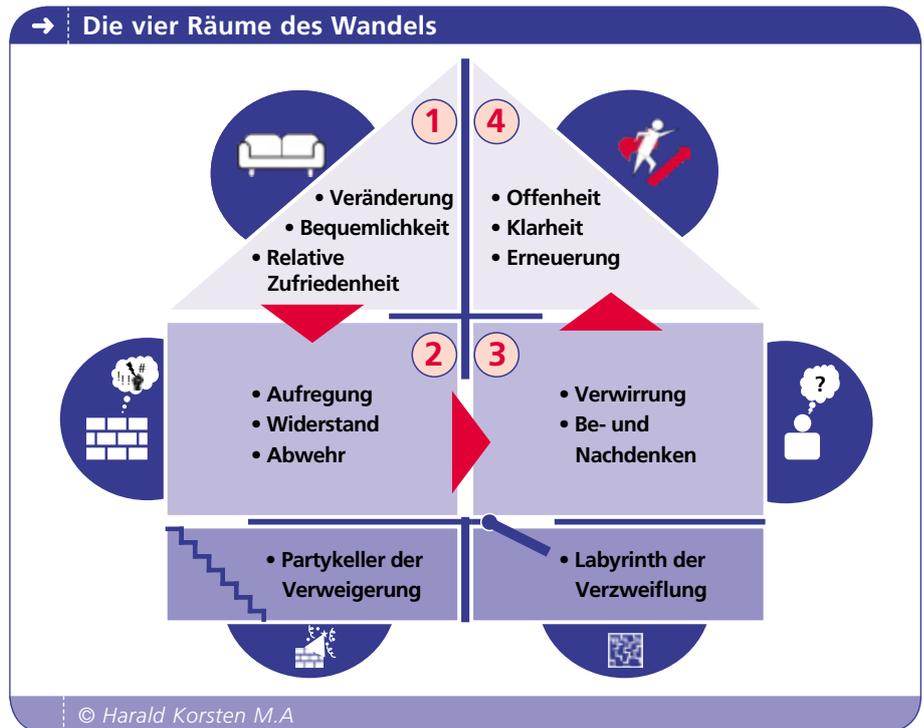
### → Change Agents und Räume des Wandels

Machtlose Führungskräfte übernehmen als Multiplikatoren des Wandels und Prozessbegleiter Aufgaben, die gegenwärtig fast ausschließlich von externen Experten übernommen werden (wenn überhaupt):

- Sie sind interaktive Trainer für Coachingverhalten, moderne Arbeitstechniken und echte Kritikfähigkeit.
- Sie moderieren schwierige Situationen und etablieren kontinuierliche Verbesserungsprozesse.
- Sie begleiten Teams kompetent durch gruppendynamische Phasen (Forming, Storming, Norming), damit sich Leistungsfähigkeit (Performing) immer konstanter einstellt.
- Sie intervenieren bei unvermeidlichen Hierarchiebildungen in Teams, damit diese reflektiert und produktiv kanalisiert werden.

Je heftiger (disruptiver) der Wandel daherkommt, umso vehementer ist der Widerstand. In den auf C. F. Janssen zurückgehenden „Four Rooms of Change“ werden die entsprechenden Phasen zu Räumen in einem Haus:

- Gewohntes – Raum 1 – will verteidigt werden, oft mit kreativer Be-



harrlichkeit, bevor Neues endlich akzeptiert und schließlich selbstverständlich wird.

- Widerstrebende befinden sich im Raum 2, der noch unterkellert ist mit dem „Partyraum der Verweigerung“, in dem Gleichgesinnte im Widerstand oft erstaunlich zäh feiern.
- Der folgende Raum 3 ist geprägt von Verwirrung, Be- und Nachdenken. Unter ihm liegt das gefährliche „Labyrinth der Verzweiflung“. Wer hier hineingerät, findet, im Unterschied zum Partyraum, nicht mehr alleine hinaus, was zu tragischen Konsequenzen führen kann.
- Die allermeisten Betroffenen lassen jedoch allmählich los, das Bedrohliche schrumpft. Sie betreten Raum 4 und werden zusehends offen, zuversichtlich und fähig, Chancen im Neuen zu erkennen.

Leider gibt es keine direkte Verbindung zwischen Raum 1 und Raum 4. Relative Zufriedenheit und Bequemlichkeit schlägt also nie reibungslos um in Offenheit und Erneuerung. Das sollten alle wissen, die als Multiplikatoren oder Change Agents dieses (r)evolutionären Wandels der Führungskultur bereits auf dem Weg sind. Wie lange sich welche Führungskräfte und Mitarbeiter in den ersten drei Räumen verschanzen, hängt natürlich ab von Mitbeteiligung, klaren Zielen und professioneller Prozessbegleitung.

### → Schlussakkord

Vorgesetzte werden also Enabler. Entmachtet, besser gesagt befreit von disziplinarischen und fachlichen Weisungsbefugnissen, agieren sie als Multiplikatoren und Change Agents zur Gestaltung des Wandels. Hierzu sind sie gut ausgebildet als Trainer, Coaches und Prozessbegleiter, um Einzelne und Teams kompetent zu qualifizieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das ist zweifellos eine notwendige und radikale Neuinterpretation von Führungskultur, deren Umbruch aber bereits im Gange ist.

### → Der Autor



Harald Korsten ist Leadership Trainer, Lehrbeauftragter an Hochschulen und Akademien sowie Geschäftsführer der motiv Gesellschaft für Innovation, eines Verbundes renommierter Managementtrainer/innen.

✉ korsten@wissensmanagement.net