



CAPRICE OONA WEISSENRIEDER
MICHAEL BEYER



Hierarchie ade?

KOLLEGIALE FÜHRUNG
IN DER HOCHSCHULVERWALTUNG

Das Referat der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) an der TU Darmstadt experimentiert mit dem Ansatz der Kollegialen Führung und erlebt eine spannende Reise zur Selbstorganisation.

| | |
|---|----|
| 1. Einleitung: Hochschulen im Wandel | 30 |
| 2. Ausgangslage: Die POE macht sich fit für agile Organisationsberatung | 31 |
| 3. Kollegiale Führung: Eine kurze Einführung | 32 |
| 4. Praxisbeispiel: Einführung der Kollegialen Führung in der POE an der TU Darmstadt | 33 |
| 5. Fazit | 39 |
| Literatur | 42 |

1. Einleitung: Hochschulen im Wandel

Wie in aktuellen Studien, Medienberichten und Expert*innengesprächen thematisiert, befindet sich die heutige Arbeitswelt in einem großen Umbruch. Megatrends wie Globalisierung, gesellschaftliche Veränderungen, demografische Entwicklung und Digitalisierung beeinflussen direkt Geschäftsmodelle von Unternehmen sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit im Innen und Außen. Der Umgang mit steigender Komplexität wird immer bewusster gestaltet. Der öffentliche Dienst und somit auch Hochschulen sind von diesen Veränderungen nicht ausgeschlossen und müssen daher immer schneller auf veränderte Umwelt- und Rahmenbedingungen und der damit einhergehenden Komplexität in der täglichen Arbeit reagieren.

» ‚Aber die demokratisch geführten Klassen schafften es, sich selbst zu organisieren, als der Lehrer weg war. Die anderen, autokratisch geführten, versanken im Chaos.‘ Der Organisationspsychologe Edgar E. Schein über die Experimente, die Kurt Lewin mit der unterschiedlichen Führung von Jugendgruppen machte. «

Hofert 2018, S. 20

Hochschulen befinden sich bereits seit den 1990er-Jahren in einem Changeprozess, welcher sich nicht nur durch umfassende Veränderungen in den Bereichen Hochschulsteuerung, Hochschulfinanzierung und Studienstrukturen bemerkbar macht, sondern auch durch übergreifende Transformationsprozesse. Kennzeichen für diesen Prozess sind insbesondere die stetig wachsende Zahl von Studierenden, diversifizierte Finanzierungsquellen, Etablierung neuer Studiengänge und der (inter-)nationale Wettbewerb rund um Forschung und Lehre (Ehrhardt und Esche 2017, S. 26; Banscherus et al. 2017, S. 14).

Gleichzeitig haben sich auch die Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes Hochschule deutlich verändert. Zum einen haben dazu hochschulpolitische Reforminitiativen von Bund und Ländern beigetragen (Banscherus et al. 2017, S. 30). Zum anderen sehen sich auch Hochschulen mit der Digitalisierung der Verwaltung und der Prozesssteuerung konfrontiert. Der digitale Wandel verändert beispielsweise durch Learningmanagement-Systeme nicht nur die Lehre, sondern auch Verwaltungsprozesse, wie Campusmanagement-, Enterprise Resource Planing (ERP)- und Bibliotheksmanagement-Systeme (Banscherus et al. 2017, S. 67).

Anpassung von Steuerung und Führung hin zu Dialog und Beteiligung

So hat die Digitalisierung und die damit einhergehende Transformation der Arbeitswelt auch für Hochschulen eine besondere Bedeutung. Diese beeinflusst nicht nur die organisationalen Rahmenbedingungen, sondern bedingt auch die Erwartungen und den damit einhergehenden Wertewandel der Beschäftigten. Diese Entwicklung erfordert den Einsatz neuer Strategien für Lehre, Forschung und Verwaltung. Es braucht eine Anpassung von Steuerung und Führung. Beschäftigte fordern Orientierung, zeigen gleichzeitig aber auch Interesse, den Wandel aktiv mitzugestalten. Sie wollen in Zeiten der Veränderung Entscheidungen nicht einfach ausgeliefert sein, sondern in Dialog und Beteiligung kommen.

Verteilung der Entscheidungskompetenzen über alle Mitarbeitenden hinweg

Was kann also dazu beitragen, Veränderungsprozesse in Hochschulen erfolgreich umzusetzen? Eine Antwort darauf könnte „mehr Agilität“ sein. Also Strukturen und Prozesse so zu verändern, dass schneller auf Veränderungen reagiert werden kann. Dies beinhaltet unter anderem die (Neu-)Verteilung von Entscheidungsbefugnissen sowie die Förderung von Selbstorganisation. So zeigt es sich in unterschiedlichen Kontexten,

dass Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Kooperationsbeziehungen dynamischer und situativer gestaltet werden sollten, um auf die Anforderungen einer immer komplexeren und disruptiveren Umwelt angemessen reagieren zu können. In Linienorganisationen mit klassischen Hierarchien, wie häufig insbesondere in der Hochschulverwaltung anzutreffen, ist dies immer weniger leistbar. Es wird zunehmend schwieriger vorzuschauen, wer mit wem wann kommunizieren muss, um die richtige Entscheidung zu treffen. Zu viele Beteiligte mit zu engen, nur auf ihren Aufgabenbereich beschränkten Perspektiven kosten Ressourcen, aber liefern nicht das für das große Ganze benötigte Ergebnis (Oestereich und Schröder 2019, S. 6). Entscheidungen sollten im besten Fall an der Stelle getroffen werden, wo der Bedarf entsteht und die Expertise verortet ist. Dies führt unweigerlich zu einer Änderung von Führungsprinzipien, -kultur und -strukturen und somit zu einer Verteilung der Entscheidungskompetenzen über alle Mitarbeitenden hinweg.

2. Ausgangslage: Die POE macht sich fit für agile Organisationsberatung

Die TU Darmstadt versteht sich als lernende Organisation und entwickelt ihre universitären Strategien professionell und bedarfsgerecht, um auf Veränderungen kontinuierlich reagieren zu können. Die im ersten Kapitel genannten Megatrends und die damit einhergehenden Herausforderungen werden in unterschiedlichen Strategieprozessen bearbeitet (Technische Universität Darmstadt 2020, 2019).

Dies zeigt sich unter anderem durch das im Jahr 2018 gestartete Projekt „Entwicklungsfelder der Verwaltung an der TU Darmstadt“. Es bereitet wichtige Bereiche innerhalb der zentralen und dezentralen Verwaltung vor, auf zukünftige Veränderungen angemessen reagieren zu können. Als ein wesentlicher Aspekt wurde dabei das Management von Entscheidungen herausgearbeitet. Dies bedeutet auch die Verlegung von Entscheidungskompetenzen und die Weitergabe von Verantwortlichkeiten auf die sachnächsten Hierarchieebenen, um eine flexiblere und agilere Verwaltung zu schaffen (Technische Universität Darmstadt 2019).

Darüber hinaus beschreibt das Selbstverständnis des Referats Personal- und Organisationsentwicklung des Dezernats für Personal- und Rechtsangelegenheiten der TU Darmstadt (Technische Universität Darmstadt 2018) die wesentlichen Aufgaben der POE: die Kompetenzen und Potenziale aller Beschäftigten entwickeln und gleichzeitig die Organisationsstrukturen und -prozesse so voranbringen, dass sich beides synergetisch miteinander verbindet. Dabei zielt die POE auf eine Kultur des agilen und dialogorientierten Miteinanders.

Seit einiger Zeit vermerkt die POE eine steigende Nachfrage an Beratung zu agilen Fragestellungen. Vor allem geht es darum, Lösungen zum besseren Umgang mit der zunehmenden Komplexität und Unvorhersehbarkeit des Arbeitsalltags zu entwickeln. Die Corona-Pandemie wirkt dabei aktuell wie ein Brennglas.

Als erste Ansprechpartnerin für Personal- und Organisationsentwicklung kommt der POE eine besondere Rolle zu. Sie sieht sich als Erkundungs- und Resonanzraum für die Erprobung und Nutzung neuer Methoden und Arbeitsweisen der Zusammenarbeit. Um dieser Rolle gerecht zu werden, hat sich das Team der POE Mitte 2020 gemeinsam dazu entschlossen, im Rahmen eines Experiments die Zusammenarbeit mit dem Ansatz der Kollegialen Führung zu erproben. Es wurde sich im Team der POE und mit allen weiteren Beteiligten darauf geeinigt, die neue Form der Zusammenarbeit als ein „Experiment“ zu starten, damit erprobt werden kann, ob die Form des Kollegialen Führens geeignet für die POE ist.

3. Kollegiale Führung: Eine kurze Einführung

Haltung – im Alltag kollegial umgesetzt, reflektiert und gelebt

Oestereich und Schröder (2019, S. 8) beschreiben die Kollegiale Führung als eine „... auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte“. Dabei ist zu betonen, dass es sich nicht um ein starres vordefiniertes Modell handelt, sondern eine Haltung (der agilen Organisationsentwicklung) umfasst, welche durch Werkzeuge, Praktiken, Methoden, Strukturen, Prozesse und Prinzipien im Alltag kollegial umgesetzt, reflektiert und gelebt wird. Diese Übersetzung in den Arbeitsalltag erfolgt nicht nach einem statischen Muster, sondern wird je nach den Bedürfnissen des Teams bzw. der Organisationseinheit stetig angepasst.

In der agilen Organisationsentwicklung „... werden keine Veränderungsziele festgelegt, sondern angestrebte Werte und Prinzipien geklärt. Dann werden (eine oder mehrere voneinander weitgehend unabhängige) Veränderungen einfach testweise ausprobiert. Ausprobieren heißt hier, dass die Entscheidung umkehrbar und (zeitlich, räumlich, organisatorisch) begrenzt ist. Es ist ein Experiment und Scheitern ist möglich. Anschließend wird beobachtet, werden Thesen aufgestellt und es wird bewertet, welche Veränderungen bewirkt wurden und welcher Nutzen darin gesehen wird. Erst dann wird auf dieser Basis entschieden, ob die erprobten Veränderungen beibehalten weiter ausgebaut oder verworfen werden sollen“ (Oestereich und Schröder 2017, S. 31).

Wenn im Rahmen der agilen Organisationsentwicklung der Ansatz der Kollegialen Führung in einer Organisation eingeführt wird, geschieht dies am besten, indem die gewünschten Veränderungen so früh wie möglich für die Mitarbeitenden erlebbar gemacht werden. In einer Experimentierphase wird in kurzen iterativen Zyklen die Umsetzung bestimmter Haltungen, Werkzeuge oder Abläufe erprobt und dadurch die gewünschten Unterschiede direkt erfahrbar gemacht. Im Rahmen regelmäßig stattfindender Reflexions- und Dialogformate tauschen sich die Mitarbeitenden über ihre Erfahrungen aus und passen das Erprobte weiter an das Erwünschte an. Dieses reflexive Vorgehen ist eine Grundvoraussetzung für eine agile (Führungs-)Kultur.

Die Einführung der Kollegialen Führung bedeutet einen schrittweisen Wechsel vom Prinzip der einzelnen Führungskraft hin zum Prinzip der geteilten Führungsarbeit. Führungsaufgaben werden nicht mehr nur von einer hierarchischen Führungskraft, sondern vom gesamten Team übernommen. Für die POE bedeutet dies den Wechsel von einem eher klassisch hierarchisch geführten Team hin zur Zusammenarbeit als selbstorganisiertes und kollegial geführtes Team. Entscheidungsautonomie wird ins gesamte Team gegeben. Teammitglieder übernehmen alternierend und zeitlich begrenzt Verantwortung für bestimmte Aufgaben und Entscheidungen durch sogenannte Rollen. Diese sind beispielsweise „Repräsentant*in im Außen“, „Moderation“, „Lernbegleitung“ und „Feelgood-Manager*in“. Jedes Teammitglied hat zwar weiterhin eigene inhaltlichen Kernaufgaben, neue Themen werden aber nach dem „Pull-Prinzip“ aufgrund von Kompetenzen, Ressourcen, Interessen und Neigungen individuell ausgewählt und bearbeitet. Die Führungsaufgaben werden ebenfalls im Team aufgeteilt und von allen wahrgenommen.

ONLINE

(Kollegiale) Selbstorganisation

Gerne möchten wir auf ein Schaubild verweisen, welches das diverse Feld der (kollegialen) Selbstorganisation darstellt und wie der in dem Beitrag gewählte Ansatz der Kollegialen Führung aus diesen vielfältigen Modellen und Konzepten interdisziplinär entwickelt wurde.

<https://kollegiale-fuehrung.de/download-material/?download=6c0f3a0898fed975830c775591d7c4cf>

4. Praxisbeispiel: Einführung der Kollegialen Führung in der POE an der TU Darmstadt

Über einen Zeitraum von anderthalb Jahren hat der Co-Autor in der Rolle des externen agilen Coaches das Team der POE der TU Darmstadt bei der Einführung der Kollegialen Führung im Referat begleitet. Damals bestand das Team aus sieben Teammitgliedern: eine Referatsleitung, vier Referent*innen POE, eine Koordinatorin der Internen Weiterbildung und eine Assistentin. Im Folgenden wird der Prozess der Umstellung der Teamarbeit von hierarchischer Führung auf Kollegiale Führung mit seinen drei wesentlichen Meilensteinen kurz beschrieben: A) Rahmenbedingungen klären, B) Selbstorganisation erproben, C) Selbstorganisation übernehmen.

Motivation und Rahmenbedingungen klären

Die Motivation für das Experiment Kollegiale Führung kam aus verschiedenen Richtungen. Die damalige Referatsleiterin der POE erfuhr ihre erste Inspiration durch die „Augenhöhe-Filme“ (<https://augenhoehe-film.de/>), einer Filmreihe über selbstorganisierte Unternehmen und Schulen. Auch die Mitarbeitenden des Referats hatten in ihrem jeweiligen beruflichen Kontext immer mal wieder Berührungspunkte mit Agilität und Selbstorganisation und dadurch ein professionelles Interesse entwickelt. Die steigende Anzahl von Anfragen zu agilen Beratungsthemen motivierte das Team, sich selbst in dem Bereich besser aufzustellen. Schon immer war sich das POE-Team seiner besonderen Rolle als Impulsgeberin für eine zeitgemäße Personal- und Organisationsentwicklung an der TU Darmstadt bewusst.

Als externer Supervisor hatte der Co-Autor dieses Beitrags die POE-Berater*innen bereits einige Zeit begleitet, als in einer Supervision beim Team und der Führungskraft die Überlegungen begannen, künftig das Referat – zunächst als zeitlich befristetes Experiment – kollegial zu führen. Dem folgten fachliche Austausche über vergleichbare Vorhaben ähnlicher Organisationen und eine intensive Beschäftigung mit dem Ansatz der agilen Organisationsentwicklung und Kollegialen Führung von Oestereich und Schröder.

Als sich die Idee weiter konkretisierte, besprach die Referatsleiterin das Vorhaben mit ihrer Führungskraft, der Dezernatsleitung. Schnell wurden auch hier Motive deutlich, die Weiterentwicklung des Referats zu unterstützen. Aus Sicht der Dezernatsleitung würden sich Universitätsverwaltungen zukünftig anders organisieren müssen. Dies hätten allein die durch die COVID-19-Pandemie entstandenen Herausforderungen gezeigt. Zudem kämen immer mehr Bewerber*innen aus Führungs- und Organisationskontexten an die TU Darmstadt, in denen nicht mehr klassisch hierarchisch geführt und zusammengearbeitet werde. Oder sie hätten zumindest eine entsprechende Erwartung an ihr künftiges Arbeitsumfeld. Aus Sicht der Dezernatsleitung könne die POE mit der Umstellung auf Kollegiale Führung somit eine Vorreiterin dieses Organisationsmodells sein und wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen für künftige Entwicklungen bereithalten.

Am Ende entschied sich das POE-Team für den Ansatz der Kollegialen Führung, weil er eben genau die Frage der Führung als Ausgangspunkt hat und als interdisziplinärer Ansatz viele bewährte Aspekte anderer Richtungen (z.B. Soziokratie, lean/agile, Systemik) integriert.

Zur Umsetzung des Experiments wurden die folgenden Rahmenbedingungen sowohl zwischen den Teammitgliedern als auch mit der Hochschulleitung vereinbart:

- Das Ziel des Experiments ist es, das Referat der Personal- und Organisationsentwicklung testweise kollegial zu führen und zu überprüfen, ob seine Leistungsfähigkeit verbessert oder mindestens erhalten werden kann.
- Das Experiment ist auf ein Jahr begrenzt.

- Die Teammitglieder können nach Ablauf des Experiments kollegial entscheiden, ob sie kollegial geführt weiterarbeiten möchten oder zur hierarchischen Führung zurückkehren (sofern Punkt 1 zutrifft).
- Wenn die kollegiale Entscheidung auf Ersteres fällt, ist die Referatsleiterin bereit, ohne Führungsposition im Team weiter mitzuarbeiten.
- In Absprache mit der Dezernatsleitung und der ehemaligen Referatsleitung wird diese bei Verstetigung der neuen Arbeitsweise ihre Fachexpertise unter anderem resultierend aus der vergangenen Führungserfahrung in einer anderen Form der Karriereentwicklung weiterhin im Team einbringen. Dessen wird im Rahmen der Vergütung auch entsprechend Rechnung getragen.
- Das Experiment wird von der Dezernatsleitung und dem Kanzler der Universität aktiv unterstützt, indem sie sich z.B. bei der Bearbeitung von Spannungen, die möglicherweise mit dem Außen des Referats auftreten, einbringen.
- Das Experiment wird von einem externen Berater durch Trainings, Workshops und Coachings begleitend unterstützt.

Operative Selbstorganisation erproben

Anstelle umfangreicher Vorträge hat der externe agile Coach mit dem POE-Team in mehreren dreistündigen Workshops kurze Impulse zur Erprobung von Selbstorganisation gegeben und kleine Übungen durchgeführt. Dazu gehörte z.B. die Erfahrung von Selbstüberlassung im Unterschied zur Selbstorganisation und die Erprobung verschiedener kollegialer Entscheidungswerkzeuge. Im Folgenden sollen die wesentlichen Bausteine der Kollegialen Führung kurz dargestellt werden.

Rollenbasiertes Arbeiten Eine Rolle ist eine temporäre Prozessverantwortung einer Person für bestimmte Aufgaben. Mit ihr werden in vielen Organisationsmodellen Verantwortung in klar abgegrenzte Bereiche unterteilt und zugeordnet. Die Definition und Besetzung der in einem Team notwendigen Rollen erfolgt durch das Team selbst unter Nutzung von Rollenwahlinstrumenten (z.B. „Wahl aus der Mitte“, „Kollegiale Rollenwahl“) und Rollenbeschreibungen. Die Rollenwahl ersetzt die Verteilung von Verantwortlichkeiten durch die hierarchische Führungskraft. Das POE-Team nutzte zu Beginn der Selbstorganisation die Arbeit mit folgenden Rollen: Gastgeber*in, Moderator*in, Dokumentar*in, Kontextbrückenlots*in und Lernbegleitung (weitere Details finden Sie unter www.michael-beyer.de/tools). Im Laufe der Zeit nahm das Team noch weitere Rollen hinzu wie z.B. Repräsentant*in im Außen und Feelgood-Manager*in. In unregelmäßigen Abständen wurden immer wieder Rollenwahlen durchgeführt. Somit konnten die Teammitglieder unterschiedliche Kompetenzen erproben und vertiefen. Darüber hinaus hat das Team der POE miteinander vereinbart, dass Rollen auch doppelt besetzt werden können und gegebenenfalls eine Vertretung haben.

Kollegiale Entscheidungsfindung „Selbstorganisierte Unternehmen praktizieren andere Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse als traditionelle Unternehmen. Da dort Entscheidungen aber weniger von

DEFINITION

Selbstorganisation

„Selbstorganisation bezeichnet das Prinzip, dass sich Organisationseinheiten gemeinsam kollegial organisieren, beispielsweise mithilfe selbstkreierter passender Rollen, anstelle von vorgesetzten Führungskräften.“ Oestereich und Schröder 2019, S. 255

hierarchischen Führungskräften ausgehen, trotzdem natürlich ständig entschieden werden muss, brauchen diese Organisation andere Praktiken und folgen anderen Prinzipien“ (Oestereich und Schröder 2017, S.165). Das POE-Team hat sehr schnell mit verschiedenen Entscheidungswerkzeugen experimentiert. Um über eine aus mehreren, wenig komplexen Optionen zu entscheiden, kann z.B. die Widerstandsabfrage angewandt werden. Für komplexere Einzelentscheidungen eignen sich unter anderem die Kollegiale Einwandintegration oder ein konsultativer Einzelentscheid. Mit diesen Werkzeugen entscheidet das Team vor allem über Sachaufgaben wie z.B. Inhalte von Weiterbildungsangeboten, Strategiekonzepte usw. (mehr Details zu den Entscheidungswerkzeugen unter <https://kollegiale-fuehrung.de/material>).

Entscheidungen über die Selbstorganisation im Team – also vor allem die Verteilung von Aufgaben, das Setzen von Prioritäten oder die Planung von Ressourcen – werden unter Nutzung eines Aufgabenboards getroffen. An diesem Board trifft sich das Team in regelmäßigen Abständen, um neue Anfragen aus der Universität zu verteilen und die Bearbeitung laufender Projekte zu monitoren. Das Aufgabenboard ist in abgewandelter Form auch als „Kanban-Board“ bekannt. Ein ähnliches Instrument heißt bei Oestereich und Schröder „Führungsmonitor“ (Oestereich und Schröder 2017, S. 200).

Kontextbrücke – von der EINEN Führungskraft zur FührungsARBEIT für ALLE

Ein Kernelement beim Übergang in die Kollegiale Führung ist der schrittweise Wechsel vom Prinzip Führungskraft zum Prinzip Führungsarbeit. Das bedeutet, dass die Führungsaufgaben nicht mehr nur von einer hierarchischen Führungskraft, sondern vom gesamten Team übernommen werden. Dieser Schritt muss bewusst und in dem für das Team passenden Tempo gegangen werden. Für diese Prozessgestaltung im POE-Team hat der agile Coach das Bild der Kontextbrücke genutzt (Oestereich und Schröder 2019, S. 58). Hierbei geht es um die Frage, inwiefern die Teammitglieder im Rahmen des Übergangs bestimmte (Führungs-)Aufgaben übernehmen *dürfen, wollen und können*. So kann das Team nach und nach die Brücke vom Kontext der hierarchischen in den Kontext der Kollegialen Führung überschreiten und eigenverantwortlich, ausgestattet mit den notwendigen Befugnissen und Fähigkeiten, Aufgaben übernehmen.

Delegationsmatrix – die Verteilung von Führungsaufgaben

Zur schrittweisen Übergabe von Führungsaufgaben an die Teammitglieder wurden diese von der Führungskraft und dem Team zusammengetragen und in der sogenannten Delegationsmatrix aufgeführt (Oestereich und Schröder 2019, S. 56). Dort werden verschiedene Verantwortungsbereiche genannt und in Spalten markiert, ob die Führungskraft die Verantwortung behält oder ob Teammitglieder dies übernehmen können. Außerdem werden eventuelle Besonderheiten (Delegation an bestimmte Gremien, Informations- und Konsultationsanforderungen, Vetomöglichkeiten etc.) benannt. In Verbindung mit der Kontextbrücke haben die Teammitglieder des Referats Schritt für Schritt einzelne Führungsaufgaben übernommen. Zu berücksichtigen waren dabei unter anderem die dazu gegebenenfalls noch benötigten Fähigkeiten und die rechtlich-administrativen Rahmenbedingungen. Am Ende waren alle

Führungsaufgaben verteilt. Lediglich bei der Genehmigung von Urlaub war die ehemalige Referatsleiterin im digitalen System noch mit einer Berechtigung hinterlegt. Aber auch diese Aufgabe kann noch abgegeben werden, wenn die Berechtigung im System umgestellt wird.

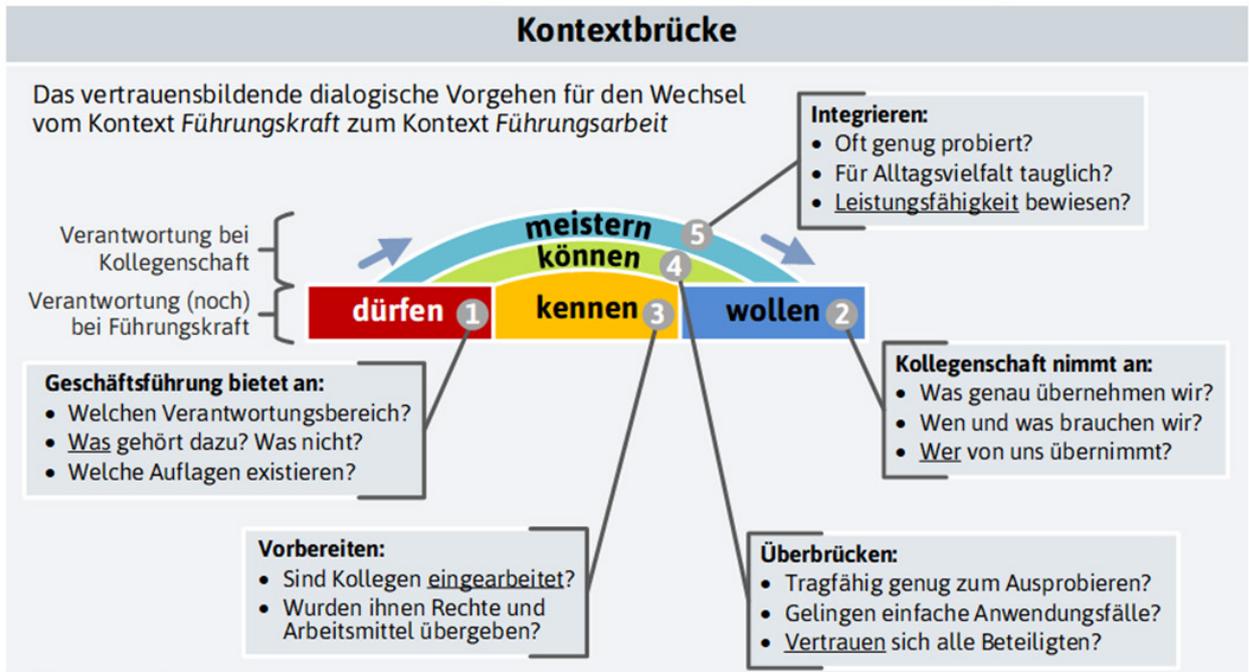


Abbildung 1 Kontextbrücke – ©Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)

Rahmenbedingungen kollegialer Führung (Delegationsmatrix)

| Verantwortungsbereich | Inhaber | Geschäftsführung | Kollegenschaft | |
|------------------------------------|------------------------------|------------------|----------------------------|--|
| Unternehmensstrategie | Management-Board der Holding | | | |
| Geschäftsplan (jährlich) | | X | Vetooption | |
| Geschäftsführung bestimmen | X | | Vetooption | |
| Personalbedarf festlegen | | Vetooption | X | |
| Bewerbervorauswahl | | | delegiert an Holding-HR | |
| Neueinstellung von Kollegen | | | durch Neueinstellungsteams | |
| Mitarbeiterentwicklung | | | durch Kollegengruppen | |
| Indiv. Wochenarbeitszeit verändern | | | durch Kollegengruppen | |
| Gehaltserhöhungen | | | X | |

Abbildung 2 Delegationsmatrix – ©Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)

Retrospektiven – kontinuierliches Lernen

Eine Retrospektive ist eine regelmäßige Reflexion, zu der sich das Team trifft, um die Zusammenarbeit der letzten Wochen zu beleuchten und sie für die Zukunft zu verbessern. Es ist ein Meeting, bei dem z. B. Prozesse, Werkzeuge, Fähigkeiten, Beziehungen, Herausforderungen und Erfahrungen reflektiert werden. Das Feedback bietet dabei Chancen sowohl für das Team als Ganzes als auch für die einzelnen Teilnehmenden. Im POE-Team war die Lernbegleitung für die Organisation der Retrospektiven zuständig. Darüber hinaus hat das Team entstehende Spannungen regelmäßig mit dem externen agilen Coach bearbeitet.

Operative Selbstorganisation übernehmen

Im Mittelpunkt dieser letzten Phase steht das kontinuierliche Überschreiten der Kontextbrücke und damit die selbständige Übernahme von immer mehr Führungsaufgaben durch das gesamte Team. Dabei treten notwendigerweise Herausforderungen auf, die als Spannungen (Entwicklungsbedarfe) vom Team bewusst benannt und regelmäßig bearbeitet wurden. Exemplarisch sollen im Folgenden einige dieser Herausforderungen und der Umgang damit skizziert werden. Sie können gewissermaßen als prototypische Spannungen bei der Übernahme von operativer Selbstorganisation in vergleichbar großen Teams betrachtet werden.

Die Arbeit mit der Delegationsmatrix

Einige in der Matrix aufgeführten Führungsaufgaben wurden sehr schnell bereitwillig von Teammitgliedern übernommen (z. B. Personalrekrutierung, Budgetplanung, Arbeitssicherheit). Andere Aufgaben blieben länger in der Verantwortung der ehemaligen Führungskraft, da sich die Teammitglieder zur Übernahme noch nicht befähigt oder erfahren genug fühlten. In denselben Bereich fielen Aufgaben, deren Ausführung noch eine detaillierte Klärung mit dem „Außen“ des Referats, also Dezernatsleitung und Kanzler, bedurfte (z. B. Teilnahme an Dezernatsbesprechungen, Anfragen des Kanzlers etc.). Zusammengefasst wurden diese Führungsaufgaben in der Rolle „Repräsentant*in nach Außen“. Die Person in dieser Rolle vertritt die Interessen der POE und ist ihre erste*r Ansprechpartner*in innerhalb und außerhalb der Universität. Zur Rolle gehörte vorerst auch die Vertretung des Referats in Dezernatsbesprechungen oder die individuellen Jour-fixe-Termine mit dem Dezernatsleiter. Diese wurden auf Wunsch des Teams aber von der Rolle „Repräsentant*in“ losgelöst und als einzelne Führungsaufgaben in die Delegationsmatrix übernommen.

Hilfreich für die Weiterentwicklung des Teams in die gewünschte Richtung waren im Wesentlichen drei Faktoren:

1. die Offenheit und Akzeptanz der Hierarchie, dass fortan auch andere und immer wieder wechselnde Teammitglieder „das Gesicht“ des Referats sein können (und das auf ihre eigene Art und Weise);
2. die Bereitschaft der ehemaligen Referatsleitung, Führungsaufgaben noch so lange zu übernehmen, bis ein Teammitglied bereit ist, den

Schritt über die Kontextbrücke zur Übernahme der Aufgabe zu gehen;

3. die kontinuierliche gegenseitige Unterstützung im Team zum sukzessiven Erwerb der notwendigen Fähigkeiten, neue Rollen zu übernehmen und sich das dazu notwendige Vertrauen gegenseitig zu schenken.

Sich selbst führen

Die Führungsaufgaben **Personalentwicklung** und **Beurteilungsgespräche** hat das Team nicht einer Person zugeteilt, denn in der Kollegialen Führung gilt das Prinzip, dass alle Mitarbeitenden für die eigene fachliche und persönliche Entwicklung verantwortlich sind. Um diese Verantwortung wahrzunehmen, benötigen sie Feedback, externe Perspektiven, kritische Fragen, Resonanz usw. Aktuell experimentiert die POE deshalb mit sogenannten Kolleg*innengruppen. Dies ist eine feste, mittelfristig stabile Gruppe von drei bis fünf Kolleg*innen, die sich gegenseitig vertraulich in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung unterstützen. Ziel ist die Unterstützung bei der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung durch kollegiales Feedback zu Verhalten und Leistungen und im Umgang mit individuellen Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit (Oestereich und Schröder 2019, S. 112).

Einen beachtlichen Bereich der zu gestaltenden Selbstorganisation machten **Aufgabenverteilung** und **Ressourcenplanung** aus, die vormals im Verantwortungsbereich der Referatsleitung lagen. Das Team entschied sich, dazu mit einem Aufgabenboard, ähnlich einem „Kanban-Board“, zu arbeiten. Auf dem Board werden alle neu hinzukommenden Aufgaben gesammelt und in regelmäßigen Abständen gemeinsam betrachtet und im „Pull-Prinzip“ bearbeitet. Das bedeutet, dass sich die Mitarbeitenden je nach verfügbaren Ressourcen und Interesse Aufgaben zur Erledigung vom Board ziehen. Auf dem Board ist immer für alle transparent, wer gerade an welchen Aufgaben arbeitet. Größere Aufgaben werden auch häufig von mehreren Personen gemeinsam bearbeitet. Aktuell experimentiert das Team mit Lösungen zur Bearbeitung der folgenden Spannung: Unbeliebte Aufgaben bleiben öfter länger auf dem Board, weil sie auf weniger Interesse stoßen. Zudem werden diese Aufgaben von einigen Teammitgliedern eher erledigt als von anderen – wie kann das Team hier wieder mehr Gleichgewicht herstellen?

5. Fazit

Zurückblickend auf gut anderthalb Jahre der Kollegialen Führung im Team der POE kann eines definitiv festgehalten werden: Diese Form der Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer. Sie bedarf einer kontinuierlichen

Adaption und regelmäßigen Ausbalancierens von Spannungen. Dies wurde umso deutlicher, als die Teammitglieder im Rahmen der Erstellung dieses Beitrags unter anderem nach den größten Herausforderungen befragt wurden. Eine der am häufigsten genannten Herausforderungen im Zuge der Umstellung auf die Kollegiale Führung war die zusätzlich aufkommende Zeit- und Ressourcenbindung neben dem laufenden Tagesgeschäft. Insbesondere das Erproben der Rollen und der Einsatz verschiedener Entscheidungswerkzeuge hat zu Beginn viel Zeit in Anspruch genommen. Damit verknüpft benötigt auch das Erarbeiten neuer Prozesse, Strukturen und Kommunikationswege zusätzliche Ressourcen. Darüber hinaus erforderte es ein Überdenken bewährter Vorgehensweisen und Muster. Dies zeigte sich insbesondere hinsichtlich neuer Entscheidungsstrukturen und der Frage, ab wann das gesamte Team in Entscheidungen eingebunden wird und in welchem Fall jede Person für sich selbst entscheiden kann. Als nach wie vor herausfordernd und ressourcenintensiv stellt sich die Übernahme neuer Rollen und Führungsaufgaben dar. Einige Teammitglieder beklagen ein Gefühl des sozialen Drucks, wenn Rollen und Aufgaben neu verteilt werden, welche sie aber (noch) nicht übernehmen möchten oder können. Hier braucht es kontinuierlich einen achtsamen Umgang und punktuelle Unterstützung bei der Bearbeitung dieser Spannungen durch eine*n externe*n Coach.

Gut gelungen ist aus Sicht der Beteiligten der Rollenwechsel der ehemaligen Referatsleitung hin zu einem Teammitglied als „par inter pares“. Hierbei war zum einen die Bereitschaft der Führungskraft, die Führungsaufgaben abzugeben, wichtig und zum anderen das Verantwortungsbewusstsein der restlichen Teammitglieder, diese Aufgaben zu übernehmen und die ehemalige Führungskraft immer weniger in ihrer alten Rolle anzusprechen.

Der Rollenwechsel der ehemaligen Führungskraft ist ein Prozess, der aktuell noch andauert: Auch heute besteht manchmal noch der Wunsch, die klassische Führungskraft zurückzubekommen, „die einfach mal eine Entscheidung trifft“. Aus systemischer Sicht ist die Legitimation von Hierarchie die Entlastung von Teams bei der Auflösung von Entscheidungsdilemmata. Hier zeigt sich, dass diese Entlastungsfunktion dem Team teilweise zu fehlen scheint. Sehr unterstützend im Prozess wirkte der schon relativ hohe Grad an Selbstorganisation im Team vor dem Wechsel in die Kollegiale Führung. Als hilfreich wurde außerdem das zusätzliche Coaching der Führungskraft zum Rollenwechsel empfunden.

Großes Potenzial für Mitarbeitende, fachliche und soziale Kompetenzen weiterzuentwickeln

Losgelöst von den Herausforderungen, welche die Einführung der Kollegialen Führung mit sich bringen kann, haben seit Beginn des Prozesses viele positive Veränderungen stattgefunden. So hat sich das Team der POE im Sommer 2021 nach einer einjährigen Experimentierphase gemeinsam dazu entschieden, auch weiterhin als selbstorganisiertes und kollegial geführtes Team zusammenzuarbeiten. Zu dieser Entscheidung hat maßgeblich auch die klare Fürsprache der Dezernatsleitung beigetragen, die das Experiment als sehr erfolgreich bewertet hat. Insgesamt wird es als positiv gesehen, dass durch die Kollegiale Führung die Möglichkeit besteht, neue Aufgaben und Tätigkeiten selbst zu wählen und mehr auszuprobieren. Darin steckt für die Mitarbeitenden ein großes Potenzial, ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Durch die unterschiedlichen Perspektiven und das Abrufen der „Schwarmintelligenz“ erscheinen viele der getroffenen Entscheidungen ausgewogener und nachhaltiger als zuvor, was sich in der Qualität der Ergebnisse widerspiegelt. Die Entscheidungen werden nun an genau der Stelle getroffen, wo fachlich die größte Expertise im Team liegt. Führungskräfte können heutzutage gar nicht mehr Expert*innen für alle Fragen sein. Das ist mittlerweile vielen, aber nicht allen bewusst. Zudem können Entscheidungen schneller getroffen werden, weil sie nicht mehr von der einen Führungskraft abhängen.

Ausgewogenere und nachhaltigere Entscheidungen

Zu mehr Schnelligkeit haben die Verteilung klarer Rollen und Aufgaben unabhängig von der Position im Team nach dem Pull-Prinzip beigetragen. Entscheidungen werden gemeinsam oder durch ein fachkundiges Teammitglied allein getroffen. Sie sind somit nicht mehr allein von der Führungskraft abhängig. So ist es im Rahmen der Kollegialen Führung explizit gewünscht, dass sich alle Teammitglieder nach ihren Möglichkeiten einbringen und die unterschiedlichen Perspektiven dazu beitragen, verschiedenste Aspekte zu betrachten. Zudem können mehr Themen zeitgleich angegangen und bearbeitet werden, da das System schneller und unabhängiger geworden ist.

Schnellere Entscheidungen

Das Aufgabenboard und die Delegationsmatrix bewähren sich als hilfreiche Tools, den Prozess zu unterstützen und Aufgaben und Arbeitsorganisation für alle sichtbar zu machen. Dies hat dazu beigetragen, dass zuvor geäußerte Bedenken, wie z. B. Chaos-Szenarien oder Effekte der Verantwortungsdiffusion, nicht eingetreten sind, weil es gerade in der Selbstorganisation eine klare Aufteilung von Aufgaben, Rollen und somit Verantwortung gibt.

Zum Schluss bleibt die Erkenntnis, dass die neue Arbeitsweise das vorhergehende System komplett auf den Kopf gestellt hat. Dies erforderte eine hohe Risikobereitschaft und große Offenheit aller Beteiligten (inkl. der Regelhierarchie, in die das Referat weiterhin eingebunden ist), sich auf den Prozess einzulassen und auftretende Spannungen anzuerkennen, zu benennen und im Sinne des organisationalen Lernens für die Weiterentwicklung zu nutzen. Gleichzeitig scheint es, dass die Kollegiale Führung nicht für jede Organisation(s-einheit) oder jedes Individuum geeignet ist, und im Vorfeld gut abgewogen werden sollte, ob diese Form der Zusammenarbeit das richtige Mittel der Wahl ist. Ein Hauptgrund könnte sein, dass es für die Kollegiale Führung Veränderungen in drei Bereichen – Haltung, Werkzeuge, Wissen – benötigt, und wie bei allen Veränderungsprojekten gibt es auch hier Bereiche und Personen, die sich damit schwerer tun als andere. Gleichzeitig haben Lehre, Forschung und Verwaltung jeweils ihre ganz eigene Organisationsform und Arbeitskultur. Und sogar mit Blick auf die Verwaltung allein lassen sich dabei durchaus relevante Unterschiede beobachten. So arbeiten in der Personal- und Organisationsentwicklung oft Menschen mit psychologisch-soziologischem Hintergrund und einer Affinität zu Neuem und zu Trends in der Organisationsentwicklung. Qua ihres Amtes verfügen sie über eine adaptive Grundhaltung. Richtet man den Blick auf Bereiche wie Recht oder Finanzen liegt dort der Fokus eher auf Daten, Fakten, Prozessen und Strukturen. Hier stellt sich also die Frage, in welcher Weise der spezifische Kontext und die Erfahrung der POE übertragbar ist auf andere Bereiche der Hochschulverwaltung, die eine ganze Reihe normativer, juristischer und anderer Regel-/Kontrollaufgaben haben

und deren Erfüllung gegebenenfalls andere Arten von Entscheidungsprozessen und Routinen benötigen. Zur Erkundung dieser Fragestellung verweisen wir auf den oben beschriebenen Ansatz der agilen Organisationsentwicklung: Handlungsbedarf ermitteln, mit agileren Ansätzen experimentieren, ihre Wirkung reflektieren und wirkungsvolle Ansätze Schritt für Schritt integrieren.

Beenden möchten wir diesen Beitrag mit einem Zitat des jüdischen Religionsphilosophen Martin Buber, dessen Ausführungen zum menschlichen Miteinander nie an Aktualität verlieren. Zudem lassen sich aus ihnen sehr hilfreiche Maximen zur Haltungsentwicklung in der (agilen) Organisationsentwicklung ableiten. Wie zum Beispiel die folgende:

“... das Bedeutsame ist nicht die Unsicherheit selbst, sondern die Antwort auf sie: die Bereitschaft, ihr mit Offenheit und Vertrauen zu begegnen und mit dem eigenen Leben zu antworten, im Gegensatz zu allen Versuchen, sich vor ihr zu schützen und sie auf handhabbare Maße zu reduzieren.” (Friedman 1999, S. 99)

Literatur

- [1] **Banscherus, Ulf; Baumgärtner, Alena; Böhm, Uta; Golubchikova, Olga (2017):** Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Hg. v. Hans Böckler Stiftung. Stuttgart (edition Hans-Böckler-Stiftung, 362).
- [2] **Ehrhardt, Angelika; Esche, Tomas (2017):** Agile Konzepte als Komplexitätslöser für die Hochschulen? Agile Konzepte als Komplexitätslöser für die Hochschulen? In: wissenschaftsmanagement September-Dezember (5/6), S. 26–29.
- [3] **Friedman, Maurice S. (1999):** Begegnung auf dem schmalen Grat. Martin Buber – ein Leben. Münster: Agenda-Verl.
- [4] **Hofert, Svenja (2018):** Agiler führen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- [5] **Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2017):** Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen.
- [6] **Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2019):** Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

- [7] **Technische Universität Darmstadt (Hg.) (2018):** Die Beschäftigten stärken, die TU Darmstadt voranbringen. Selbstverständnis der Personal- und Organisationsentwicklung (POE).
- [8] **Technische Universität Darmstadt (Hg.) (2019):** Entwicklungsfelder der Verwaltung an der TU Darmstadt. Konzept zur Ausrichtung auf zukünftige Herausforderungen.
- [9] **Technische Universität Darmstadt (Hg.) (2020):** Strategieentwicklung TU Darmstadt. 2020–2022. Online verfügbar unter https://www.tu-darmstadt.de/universitaet/organisation_verwaltung/praesidium/strategiekonzept/index.de.jsp, zuletzt geprüft am 27.01.2022.

Autor*in



Dr. **Caprice Oona Weissenrieder** ist Referentin für Personal- und Organisationsentwicklung an der TU Darmstadt. Neben ihrem Schwerpunkt der Führungskräfteentwicklung begleitet und berät sie Beschäftigte und Bereiche der TU Darmstadt bei unterschiedlichen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. | Foto: Photograph Wiesbaden

Kontakt: poe@zv.tu-darmstadt.de | caprice.weissenrieder@web.de

Michael Beyer ist zertifizierter Berater für Organisationsentwicklung und Agiler Coach. Er begleitet unter anderem Hochschulen, Start-ups und Projekte in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit bei der Umsetzung von Veränderungsanliegen. Er ist Mitgesellschafter der Beratungsfirma Como Consult GmbH, Mitglied der Gilde Agile Organisationsentwicklung und lebt in Berlin. | Foto: Marc Hohner Photography, Hamburg

Kontakt: beratung@michael-beyer.de | www.michael-beyer.de