Führung in agilen Strukturen

Wie modernes Führungsverhalten in Organisationen heute aussieht

Führung heisst heute nicht mehr Befehlen, sondern Befähigen. Agilität, Eigenverantwortung und Vielfalt verändern die Rolle der Führungskraft grundlegend: Aus Chefs werden Coaches, aus Kontrollinstanzen Unterstützer. Wer erfolgreich führen will, braucht heute weniger Hierarchie – dafür umso mehr Empathie, Dialog und Orientierungskompetenz.

Von Dr. Urs Tschanz

Von der Linienführung zum Coach

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt – und mit ihr das Verständnis von Führung. Getrieben durch Digitalisierung, Fachkräftemangel, Wertewandel und nicht zuletzt durch die Pandemie, haben viele, auch ehemals hierarchisch geprägte Organisationen begonnen, sich in Richtung agile Strukturen zu entwickeln. Agilität bedeutet in diesem Kontext eine grundsätzliche Haltung. Flexibilität, Eigenverantwortung, Kundenorientierung und laufende Anpassung stehen im Zentrum. Damit haben sich auch die Anforderungen an Führungspersonen radikal verändert. Führung ist nicht mehr in erster Linie, Ziele vorzugeben und deren Erreichung zu kontrollieren, sondern Begleitung, Ermöglichung, Entwicklung, Coaching.

Staplerfahrer, Lagerist und Disponentin arbeiten mit Kanban. Die Verantwortung für den Prozess «Kommissionierung und Versandvorbereitung» wird als Rolle definiert. (Bild ©DIACOVA)

1. Was sind agile Strukturen – und wie zeigen sie sich im Alltag?

Agilität wird unterschiedlich interpretiert, doch einige Merkmale sind in vielen Organisationen sichtbar geworden:

Beispiel: Logistikzentrum eines internationalen Versandhändlers
Ausgangslage: In einem grossen Logistikzentrum werden täglich Tausende Pakete sortiert, kommissioniert und versendet. Die Komplexität ist hoch: viele Schichten, wechselnde Auftragslagen, zeitkritische Abläufe.

Agiler Führungsansatz: Statt zentraler Steuerung durch die Schichtleitung wird das Lager in autonome Teams unterteilt. Jedes Team ist verantwortlich für einen bestimmten Bereich, z.B. Wareneingang, Kommissionierung, Retouren…

Delegierte Verantwortung und Entscheidungskompetenz
- *Team-Selbstorganisation:* Die Teams planen eigenständig ihre Pausen, organisieren kurzfristige Vertretungen und reagieren flexibel auf unerwartete Liefermengen.
- *Prozessverbesserung:* Wenn ein Team merkt, dass ein Arbeitsschritt ineffizient ist, darf es den Prozess in Absprache mit angrenzenden Teams selbstständig anpassen – ohne Freigabe der Führungskraft.
- *Mitarbeiter mit Spezialrollen:* Innerhalb der Teams übernehmen einzelne Mitarbeitende Rollen wie «Qualitätscoach» oder «Effizienzscout», sie erfassen Verbesserungsideen und setzen diese gemeinsam mit dem Team um.
- *Transparente Kennzahlen:* Die Führung definiert nur noch die Rahmenbedingungen, z.B. Zielvorgaben, Kapazitäten, Sicherheit etc. Das Team bewertet anhand von Live-Dashboards selbst, ob es auf Kurs ist.

Rolle der Führungskraft
- Coacht statt kontrolliert.
- Fördert die Teamentwicklung.
- Greift nur ein, wenn Teamziele wiederholt verfehlt werden oder Konflikte nicht lösbar sind.
- Bietet Weiterbildungen und strukturelle Unterstützung an.

Weitere Beispiele aus der Praxis
- *Flachere Hierarchien:* In einem Industriebetrieb wurden Führungsspannen erhöht, eine Führungskraft führt nun bis zu 25 Mitarbeitende, was klassische Mikromanagement-Struktu-

ren unmöglich und Vertrauen als Führungsprinzip notwendig macht. Wer mit einer solchen Anzahl von Mitarbeitenden Linienführung betreiben will, wird schnell eines Besseren belehrt. Entscheidungskompetenz wird nach unten delegiert.

- *Flexible Arbeitsformen:* Eine Kantonalbank erlaubt es ihren Angestellten, bis zu maximal 50% ausserhalb des Büros zu arbeiten – auch in der Kundenberatung. Dafür braucht es neue Formen der Abstimmung, z.B. täglicher Online-Austausch oder digitale To-do-Boards, transparentes Referenzieren des Arbeitsorts und des Arbeitsinhalts.
- *Kinderbetreuung & Familienfreundlichkeit:* Eine grosse Krankenkasse bietet ein internes Elternnetzwerk, flexible Arbeitszeitmodelle sowie Notfallbetreuung an. Führungskräfte müssen lernen, Teilzeitkarrieren zu ermöglichen und diese als gleichwertig zu bewerten.
- *Mehr Selbstorganisation:* In einer Behörde wurden Projektteams eingeführt, die eigenverantwortlich Aufgabenziele definieren und selbst entscheiden, wie sie diese umsetzen. Die Führungskraft übernimmt die Rolle eines Coachs, nicht mehr einer Entscheiderin oder eines Entscheiders.

2. Wie verändert Agilität die Rolle der Führungskraft?

In der agilen Organisation wird Führung dezentraler, interaktiver, empathischer und intuitiver. Es geht weniger um Anweisung, sondern mehr um Rahmengebung, Zutrauen und Lernbegleitung.

Typische Veränderungen:

Klassisch	Agil
Führung durch Kontrolle	Führung durch Vertrauen
Top-down-Kommunikation	Dialogorientierte Kommunikation
Fokus auf Effizienz	Fokus auf Lernen und Entwicklung
Entscheiden für das Team	Entscheiden mit dem Team
Führung = Wissensvorsprung	Führung = Prozessbegleitung

3. Neue Erwartungen an Führung – eine Herausforderung

Viele Führungspersonen erleben die neue Vielfalt an Mitarbeiterbedürfnissen als anspruchsvoll:

Häufige Spannungsfelder

- *Work-Life-Balance vs. Erreichbarkeit:* Mitarbeitende wollen mehr Freizeitflexibilität, gleichzeitig ist der Projektzeitdruck hoch.
- *Diversität der Lebensentwürfe:* Eine Person lebt mit drei kleinen Kindern, eine andere Person möchte drei Monate mobil in Portugal arbeiten. Führung wird zur Balance, um den individuellen Lebensentwürfen der Mitarbeitenden gerecht werden zu können.
- *Angst vor Kontrollverlust:* Viele Führungskräfte fühlen sich verunsichert, wenn Mitarbeitende ausserhalb der Sichtweite arbeiten. Es fehlen Vertrauen, Kontaktmöglichkeiten ohne technische Hürden oder zielführende Kommunikationsgefässe.

4. Best Practice: Was heute aus arbeitspsychologischer Sicht als wirksame Führung gilt

a) Psychologische Sicherheit schaffen
Beispiel: In einem IT-Team führt die Leitung zu Beginn jedes Meetings ein kurzes Check-in durch: «Wie komme ich heute zu meinem Tagesziel?» Das schafft Offenheit, senkt soziale Angst und trägt zu einer offenen Fehlerkultur bei.

b) Individuelle Lebenssituationen ernst nehmen
Beispiel: Eine Führungskraft in einer Pflegeinstitution führt flexible Dienstpläne ein, die Rücksicht auf pflegebedürftige Angehörige oder Kinderbetreuung der Mitarbeitenden nehmen – möglich durch transparente Teamkommunikation und gegenseitige Verbindlichkeit.

c) Fokus auf Selbststeuerung und Verantwortung
Beispiel: In einem HR-Team erstellt jede Person ihren persönlichen «Wochenfahrplan» mit Fokuszielen. Die Führungskraft reflektiert diese im wöchentlichen Meeting mit dem Ziel, das HR zu unterstützen und am gleichen Strick zu ziehen.

d) Coaching statt Anweisung
Beispiel: Statt Anweisungen zu geben, fragt die Teamleitung bei einem Problem: «Was hast du schon versucht? Was brauchst du, um einen nächsten Schritt zu machen?» – Das stärkt Kompetenz und Motivation.

e) Transparente Rollen und Prozesse
Beispiel: Ein Verwaltungsteam führt «Teamrollen-Cards» ein, die definieren, wer in welchem Kontext welche Verantwortung trägt. Das verhindert Unklarheit – auch bei flachen Hierarchien.

f) Führungskräftecoaching als Standard
Beispiel: Eine NGO bietet für jede neue Führungskraft ein Jahr lang ein begleitendes Coaching an – um Unsicherheiten beim Delegieren, Umgang mit Konflikten oder Performance-Gesprächen systematisch zu begleiten.

5. Fazit: Führung neu denken heisst Empathie, Vertrauen und Transparenz

Führung in agilen Zeiten verlangt mehr Mut zur Beziehung, mehr Raum für Diversität und mehr Vertrauen in die Fähigkeit der Mitarbeitenden. Wer heute führt, muss nicht alles wissen oder entscheiden – sondern vor allem gut zuhören, Orientierung geben und Entwicklung ermöglichen.

Moderne Führung ist Beziehungsarbeit auf Augenhöhe. Und sie ist lernbar – durch Praxis, Reflexion und den Willen, die eigene Rolle stetig weiterzuentwickeln.

Dr. Urs Tschanz, promovierter Psychologe, ist Geschäftsleiter des Unternehmens DIACOVA AG Bern, Fribourg, Zürich, Lugano. Er ist als Unternehmensberater im Bereich «Arbeits- und Organisationspsychologie» tätig. Seine Spezialgebiete: Assessments, Führungskurse, Organisationsentwicklung, Führungs- und Teamcoaching.
www.diacova.ch