



Wir

probieren

das aus

Klassische Führungsfunktionen werden immer häufiger hinterfragt. Organisationen suchen nach Wegen, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und gleichzeitig den Mitarbeitenden mehr Verantwortung und Gestaltungsspielraum zu übertragen. Genau diesen Herausforderungen hat sich die IT-Organisation von Pro Sieben Sat.1 gestellt – und experimentiert mit neuen Ansätzen in Führung, Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit.

Was tun Unternehmen meistens, wenn sie ihre Organisation verändern möchten? Sie erstellen einen Change-Plan und versuchen diesen durchzuziehen. Ein IT-Bereich bei Pro Sieben Sat.1 hat einen völlig anderen Weg eingeschlagen, den er im Sinn agiler Organisationsentwicklung schrittweise mit kleinen, hypothesenbasierten Experimenten beschreitet. Die Herausforderungen werden in überschaubare Elemente heruntergebrochen, Lösungen ausgetestet und die Entwicklung des Experiments sehr schnell gemessen – der agilen Produktentwicklung ähnlich.

Warum hat der IT-Bereich diesen Weg eingeschlagen? Dazu sollten wir zunächst einmal die Ausgangssituation betrachten, die zur Entscheidung für dieses Konzept führte: Die IT-Welt ist geprägt von hoher Dynamik, immer neuen technologischen Anforderungen und dem Wunsch nach schlankeren Prozessen. Entsprechend stand auch in der IT-Organisation von Pro Sieben Sat.1 der Bereich „IT Services“ mit verschiedenen Centern of Excellence Ende 2022 vor einer Reihe an organisationalen Herausforderungen. Ein zentrales Thema war es, die bestehenden Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse zu hinterfragen. Die Mitarbeitenden signalisierten den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung, während gleichzeitig der Bedarf nach klareren Strukturen für die Zusammenarbeit wuchs. Zudem zeichnete sich ab, dass Veränderungen bei einigen bestehenden Teamleitern bevorstanden, was die Situation zusätzlich dringlicher machte und die Diskussion um Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse weiter verstärkte. Daraus entstand die Idee, nicht nur die Arbeitsorganisation zu überdenken, sondern auch die Art und Weise, wie Führung gestaltet wird. Das Ziel war, eine Kultur zu schaffen, in der Führung nicht an Einzelpersonen gebunden ist, sondern in klar definierten Rollen organisiert und in einem flexiblen Rahmen durchführbar ist. Dabei stellte sich die zentrale Frage: Wie könnte eine solche Lösung konkret aussehen, und würde sie tatsächlich funktionieren? Genau an diesem

Punkt kam das Konzept der organisationalen Experimente ins Spiel: Die neuen Ansätze sollten iterativ erprobt und praxisnah weiterentwickelt werden.

Projekt startet mit Experimenten zu neuen Führungsrollen

Nach einer gemeinsamen Diagnose der Themen kristallisierte sich das Thema „Führung“ als eines heraus, mit dem der IT-Bereich starten wollte. Der erste große Schritt in diesem Experiment war die Einführung von Führungsrollen. Im November 2023 startete ein Projektteam von fünf Abteilungsvertretern und -vertreterinnen, jeweils einer Person aus den Bereichen HR und Organisationsentwicklung sowie zwei Organisationsentwicklern von Creaffective. Statt Führung auf eine Person – klassischerweise die Teamleitung – zu konzentrieren, wurden die wesentlichen Führungsaufgaben analysiert, in Tätigkeitsfelder geclustert und zu eigenständigen Rollen verdichtet. Rollen sind dabei wie Hüte, die eine Person aufsetzen kann. Es ist möglich, dass eine Person mehrere Rollen einnimmt oder dass Rollen auf verschiedene Personen verteilt werden.

Das Team erarbeitete detaillierte Rollentemplates, die alle essenziellen Führungstätigkeiten abdecken sollten – darunter sowohl Aufgaben zur strategischen Orientierung bis hin zur Entwicklung von Mitarbeitenden. Jede Rolle hat dabei spezifische Tätigkeitsschwerpunkte, die sich mit den anderen Rollen ergänzen.

- Der Speaker ist das Gesicht des Teams nach außen und sorgt für eine reibungslose Kommunikation mit Stakeholdern, Management und anderen Teams. Er oder sie bringt Prioritäten und Strategien ins Team ein und hält den Informationsfluss aufrecht.
- Der Navigator sichert die strategische Ausrichtung und sorgt dafür, dass Ziele und Kapazitäten klar definiert und trans-

parent priorisiert werden. Diese Rolle verbindet langfristige Strategie mit operativen Planungen.

- Der Culture & Team Developer treibt die Team- und Kulturentwicklung voran, fördert Vielfalt und Zusammenarbeit, erkennt Spannungen im Team und leitet Maßnahmen zur Förderung einer positiven Arbeitskultur ein.
- Der fachliche Lead übernimmt die Verantwortung für inhaltliche Themen, treibt die Weiterentwicklung von Kompetenzen im Team voran und sorgt dafür, dass strategisch relevante Fähigkeiten aufgebaut werden.
- Die Rolle des Bureaucratic Administrator bleibt bei der disziplinarischen Führungskraft und umfasst administrative und organisatorische Aufgaben wie HR-Management, Budgetverwaltung und Compliance.

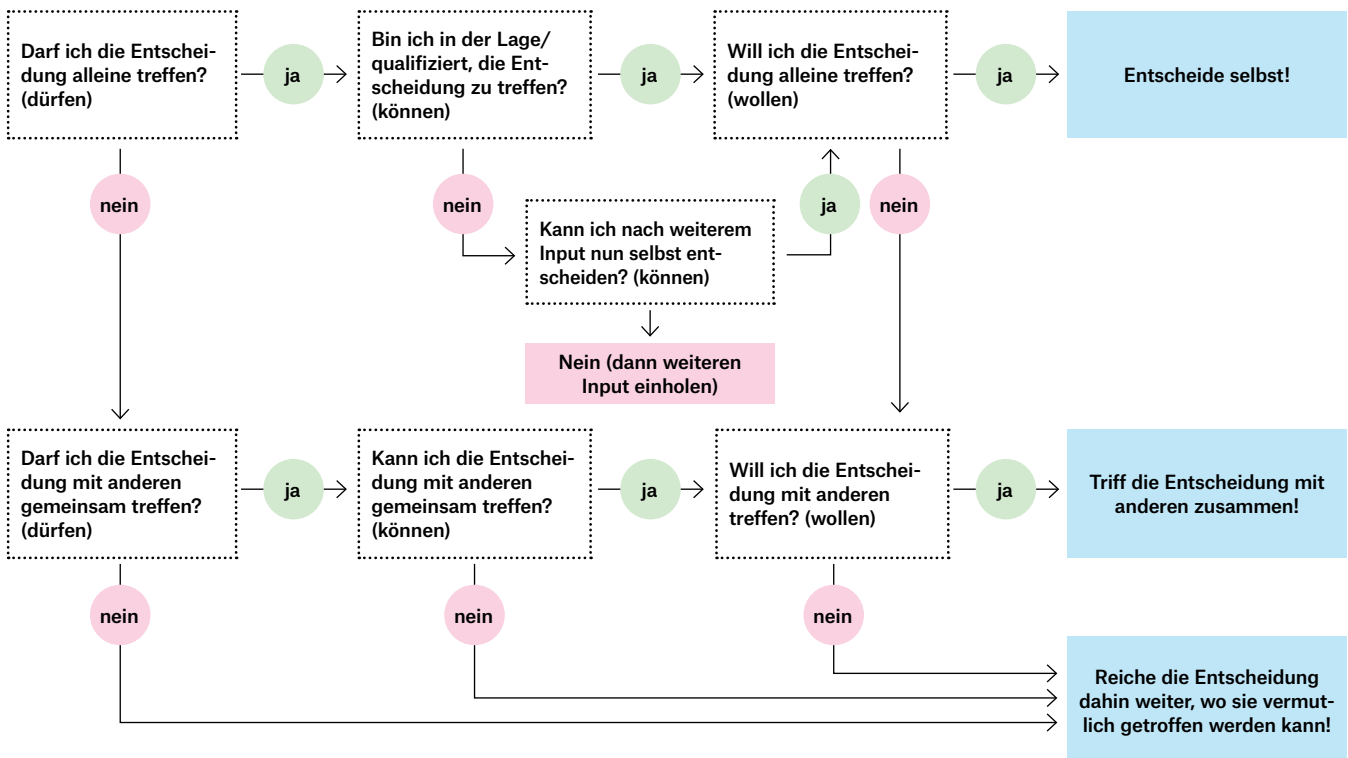
Diese Rollen werden in einem Gruppenwahlprozess innerhalb des Teams flexibel gewählt: In Teams ohne Teamleitung übernimmt die nächsthöhere disziplinarische Führungskraft zunächst alle Rollen, kann diese jedoch für andere Personen zur Wahl stellen. In Teams mit bestehender Teamleitung werden alle Führungsrollen zunächst an die Teamleitung übergeben, die dann entscheidet, welche Rollen sie behält und welche sie für das Team zur Wahl anbietet. Die Wahl der Rollen erfolgt im Gruppenprozess – stets orientiert an Kriterien wie Motivation, Qualifikation und Teamvertrauen. Wichtig dabei: Teams haben die Freiheit, die Rollenvergabe eigenständig zu gestalten. Unterstützt wird dieser Prozess durch Coaching-Angebote und Workshops.

Die Führungsstruktur in der gelebten Praxis

Nach der initialen Phase wurden die Führungsrollen in einem ersten Experiment getestet. Bereits hier zeigt sich, dass das neue Modell Teams in ihrer Selbstorganisation stärkt und Entscheidungswege verkürzt. Insbesondere die Möglichkeit,



Neues Konzept für die Entscheidungsfindung



Führung auf mehrere Schultern zu verteilen, wird als großer Vorteil wahrgenommen.

Ein zentrales Element des Vorgehens, Organisationsentwicklung durch Experimente zu gestalten, sind regelmäßige und vorab terminierte Reviews, in denen das Team den zuvor gefassten Beschluss und die Umsetzung beurteilt. Im Falle der Führungsrollen gab es im Zuge des Reviews einige Nachjustierungen, die grundsätzliche Richtung wurde jedoch bestätigt. Nach dem ersten Jahr zeigt sich: Die neue Führungsstruktur ist nicht nur praxistauglich, sondern fördert auch eine intensivere Auseinandersetzung mit Führungsaufgaben – ein Aspekt, der besonders die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden unterstützt.

Die Leadership-Coalition ergänzt das Set-up als strategischer Überbau mit Bereichsperspektive. Die Leadership-Coalition trifft abteilungsübergreifende Entscheidungen, koordiniert Kapazitäten und Ressourcen und stellt Transparenz über alle laufenden Initiativen her. Dieser Ansatz erlaubt es, Entscheidungen effizienter zu treffen und gleichzeitig die Eigenverantwortung der Teams zu fördern. Anstelle von Team-Leads, Department-Leads und eines Bereichsleiters besteht

die Leadership-Coalition nun aus nur drei Personen, die auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Dadurch wird Leadership besser skalierbar. Auch die Einführung der Leadership-Coalition wurde als Experiment konzipiert und getestet.

Entscheidungen: Schneller, klarer, besser

Neben der Führungsstruktur wurde auch das Thema Entscheidungsfindung als ein Thema für Veränderungen identifiziert und in Form von Experimenten bearbeitet. Ziel war es, den Mitarbeitenden Werkzeuge an die Hand zu geben, um Entscheidungen schneller und eigenverantwortlicher zu treffen. Teil des gemeinsam entwickelten Experiments war ein expliziter Entscheidungsbaum, der als Orientierungshilfe dient (siehe Grafik).

Neben der Klärung des Dürfens, Könnens und Wollens steht stark im Fokus, ob eine Entscheidung revidierbar ist. Wenn eine Entscheidung revidierbar ist, sollte sie zügig getroffen werden. Dafür wurden verschiedene Entscheidungsverfahren zusammen- und den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Für Gruppenentscheidungen hat der Bereich beispiels-



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

Master

- MBA Business Consulting
- MBA General Management
- MBA Gesundheitsmanagement
- MBA Human Resource Management
- MBA International Logistics & Trade
- Digital Business
- Digital Commerce, Marketing & Psychology
- IT-Management & Consulting
- IT-Sicherheit & Forensik
- Legal Tech >> u.v.m.



» wings.de/master

✓ online ✓ flexibel ✓ praxisnah

FOCUS

TOP
ANBIETER FÜR
WEITERBILDUNG
2025

WINGS
FERNSTUDIUM

FOCUS-BUSINESS.DE

BELIEBSTESTER
FERNSTUDIENANBIETER

Award 2025

FernstudiumCheck.de

weise das Entscheidungsverfahren „Konsent“ etabliert. Im Gegensatz zum „Konsens“ geht es dabei nicht darum, dass alle Mitarbeitenden die gleiche Meinung haben müssen. Vielmehr geht es darum, ob es einen berechtigten Einwand bezüglich des Vorschlags zur Entscheidung gibt. Sollte es einen Einwand geben, wird vom Einwandegeber gleichzeitig erwartet, dass dieser einen Vorschlag mitbringt, wie der Einwand mitigiert werden könnte. Als Nebenprodukt ist Konsent eine Methode, um Entscheidungen transparent und nachvollziehbar zu machen.

Ein Beispiel verdeutlicht die Wirkung: Zwei Mitarbeitende sollen IT-Equipment in die Schweiz versenden. Mithilfe des Entscheidungsbaums klären sie, dass sie eigenständig entscheiden dürfen, da die Kosten unterhalb des festgelegten Schwellenwertes liegen. Schnell und unkompliziert treffen sie ihre Entscheidung mithilfe des Konsent-Vorgehens und organisieren den Versand.

Eine Kultur der Eigenverantwortung

Ein weiteres Herzstück des Veränderungsprozesses ist die Etablierung einer Kultur des Experimentierens generell im Bereich und nicht nur von oben initiiert. Der Grundgedanke: Veränderung soll niedrigschwellig möglich sein und von den Mitarbeitenden selbst initiiert werden können. Teams können eigene Experimente starten, um neue Arbeitsweisen oder Strukturen zu testen.

Um Transparenz zu gewährleisten, werden laufende Experimente in einem gemeinsamen Überblick dokumentiert. Auch hier zeigt sich der Fokus auf Eigenverantwortung: Die Teams entscheiden selbst, ob und wann ein Experiment institutionalisiert wird.

Nachdem einige Experimente bereits gelaufen sind, hat sich der Bereich dem Thema „Themenflexibles Arbeiten“ angenommen. Dadurch will der Bereich flexibel und kurzfristig auf die dynamische und sich schnell wandelnde Umwelt reagieren können – eine Herausforderung, die gerade für IT-Bereiche immer mehr an Gewicht gewinnt.

Dazu wurde das Experiment der Circles gestartet. Circles sind Teams, die entweder dauerhaft oder temporär bestehen. Die IT-Sicherheit ist zum Beispiel ein dauerhaftes Team im Gegensatz zu bereichsübergreifenden Projekten mit verschiedenen Themen. Dabei haben Mitarbeitende einen Homebase-Circle. Circles arbeiten eigenverantwortlich, unabhängig von Hierarchien und orientieren sich ausschließlich an ihrem definierten Zweck. Entscheidungen, welche notwendig für die Erfüllung des Zwecks eines Circles sind, treffen die Circles selbst. Im Gegensatz zu einem Projekt sind Circles flexibler und basieren auf Freiwilligkeit. Das Besondere: Menschen können gleichzeitig in mehr als nur einem Circle Mitglied sein, was weitere Flexibilität des Arbeitens und der Themenbearbeitung in der Organisation ermöglicht. Circles definieren und erarbeiten die Deliverables selbst. Eine perfekte Symbiose entsteht aus der Arbeit in Circles und mit dem Framework OKR, denn so wird der kurzfristige dreimonatige Fokus auf ein Objekt mit Key Results erweitert um die längerfristige und zweckorientierte Perspektive des Circles. Zur weiteren Unterstützung der



DR. STEVEN ROTTMANN,
Senior Vice President IT bei
Pro Sieben Sat.1 Media SE,
vereint umfassende Erfahrung
im IT- und digitalem
Produktmanagement.

Stationen bei Mercedes-Benz, VW, der Bundeswehr oder auch als Geschäftsführer prägen seine breite Perspektive auf moderne Führung und Arbeitsorganisation.



FLORIAN RUSTLER ist
Gründer und Geschäftsführer
der Creaffective GmbH,
Organisationsberater,
Facilitator und Buchautor.
Sein Hintergrund aus dem

Bereich der Innovation beeinflusst auch sein Vorgehen in der Organisationsentwicklung.

Eigenständigkeit muss für die Gründung eines Circles nur der Speaker oder Themenzuständige und der Zweck des Circles definiert sein, denn der Speaker sucht sich die Circle-Mitglieder eigenständig zusammen. Als Ergebnis können Mitarbeitende ihre Stärken einbringen und bei Interesse in verschiedenen Themen mitarbeiten, was nicht nur die Motivation, sondern auch die eigene Weiterentwicklung stärkt.

Agilität trifft auf klare Strukturen

Das erste Jahr des Experiments zeigt: Eine Kombination aus klar definierten Führungsrollen, flexibler Entscheidungsfindung und einer experimentierfreudigen Kultur bietet enormes Potenzial, um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Die neue Führungsstruktur schafft nicht nur mehr Transparenz und Flexibilität, sondern stärkt auch die Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeitenden.

Das Vorgehen, Organisationsveränderungen in Form von Experimenten zu verproben, half dem Bereich erheblich, mit der inhärenten Ungewissheit solcher Veränderungsprozesse umzugehen. Eine fertige und funktionierende Lösung musste nicht von Anfang an bereitstehen – stattdessen wurde sie gemeinsam Schritt für Schritt erarbeitet und iterativ optimiert. Die Beschreibung der Versuche als „Experimente“ weckte zudem bei Menschen außerhalb der Organisation eine wohlwollende Neugier.

Für Organisationen, die ebenfalls neue Wege in der Führung und Zusammenarbeit beschreiten möchten, bietet das Beispiel des IT-Bereichs eine spannende Inspiration. Denn es zeigt: Führung muss nicht an starren Hierarchien hängen – sie kann ein flexibles, dynamisches Konstrukt sein, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt.