



# Die Evolution der Linienorganisation

Wie sich Linien- und agile Organisation trennen und wieder finden

Dr. Joël Krapf

[www.joel-krapf.com](http://www.joel-krapf.com)

“

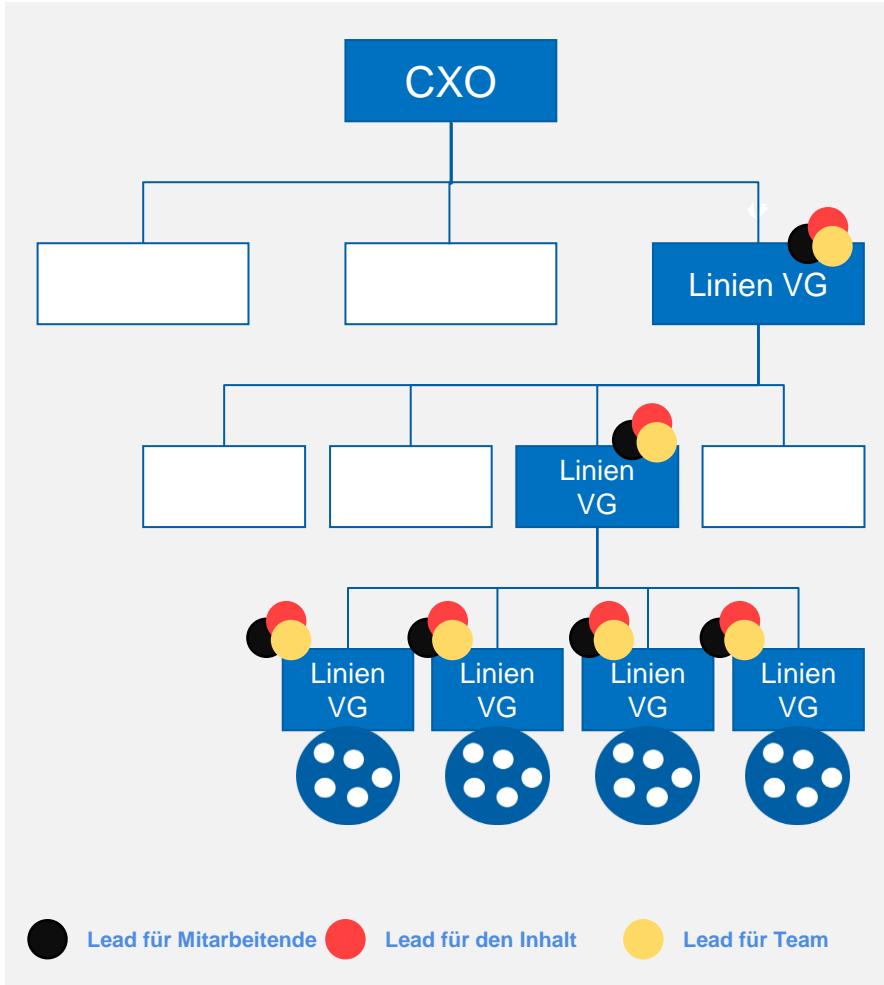
**Das Schöne an jeder lean-agile Journey:  
früher oder später wird die Rolle der  
Führung hinterfragt – diese Diskussion  
bringt jede Organisation weiter. Egal wie  
sich die Linienführung weiterentwickelt.**

**In der Praxis zeigen sich derzeit  
unterschiedliche Lösungsmodelle**

”

# Variante 1: Klassische Linienstruktur

Linienvorgesetzte/r übernimmt die Rollen des People Developer, Product Owner & Scrum Master



## Erklärung

- Teams sind **klassisch organisiert**, indem die Rollen People Developer, PO & Scrum Master grundsätzlich von der Linienvorgesetzten wahrgenommen werden
- Praktiken wie **Servant Leadership, Management 3.0** etc. führen dazu, dass das Team trotzdem ein hohes Mass an Selbstorganisation leben kann
- Linienvorgesetzte/r versteht sich als **Coach, Explorer & Gardener**

## Vorteile

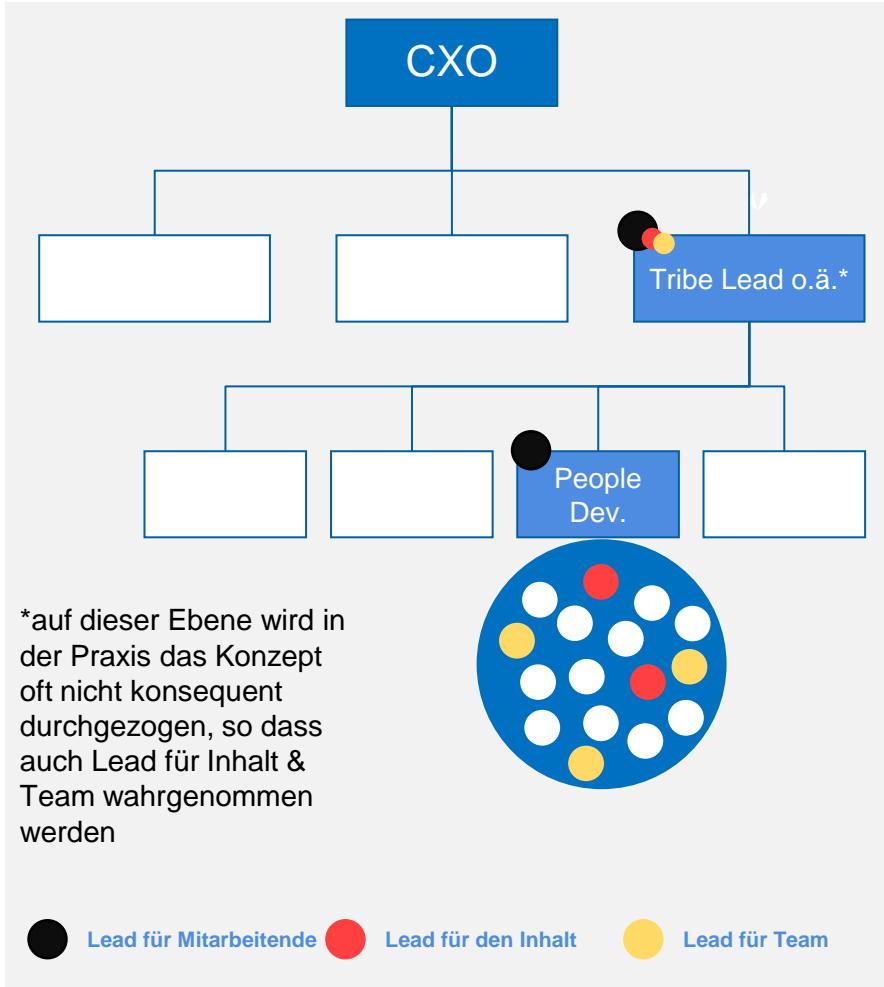
- Liegt sehr **nahe an der heutigen Struktur** und benötigt wenig strukturellen Systemanpassungen
- Weniger Rollenunsicherheit**, wer für das nun zuständig ist

## Nachteile

- Alle 3 **Rollen adäquat zu leben kaum möglich** (sowohl bezüglich zeitlichem Aufwand als auch Kompetenz)
- Intra-/Interpersonale **Rollenkonflikte**

# Variante 2: Konsequente Entkopplung von allen «Führungsrollen»

Linie strukturiert nach People Developer, PO und Scrum Master Teil eines «People Pools»



## Erklärung

- Gegenstück zu Variante 1: Alle drei **Führungsrollen sind explizit getrennt**
- Die **Linienstruktur** orientiert sich nach der/dem **People Developer** (führt rund 30-50 Mitarbeitende)
- **Product Owner, Scrum Master** sowie andere Teammitglieder sind **Teil von People Pools**
- Die Linienorganisation ist **entkoppelt** von der agilen Organisation, wo die Arbeit stattfindet

## Vorteile

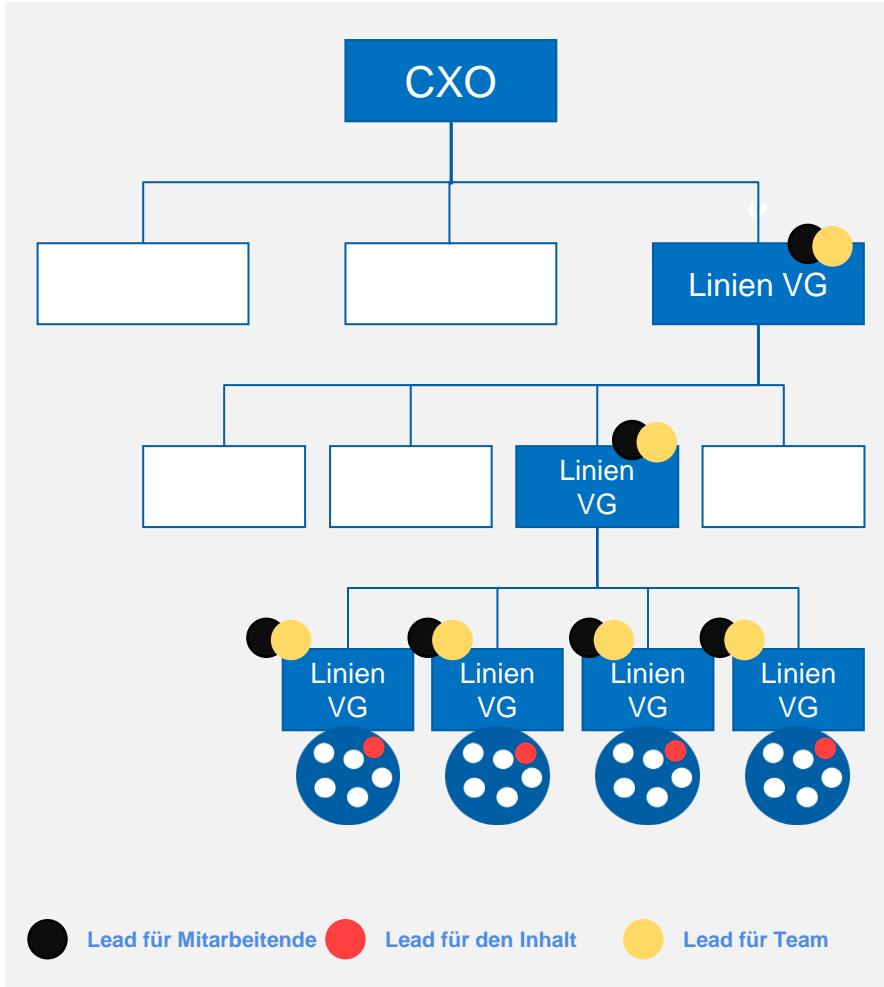
- **Einfacher** die unterschiedlichen Führungsrollen bzgl. Kapazität und Kompetenzen **adäquat zu besetzen**
- Kaum **intra-personalen Rollenkonflikte**

## Nachteile

- In der Übergangsphase sehr anspruchsvoll, die **Rollen «richtig» zu leben**
- Stärkere Klärung nötig, **wer für was zuständig ist**

# Variante 3.1: Hybrid nach Servant Leadership

Linie strukturiert nach Scrum Master mit Zusatzrolle People Developer, PO Teil des Teams



## Erklärung

- Die **agile Organisation wird in der Linie abgebildet**
- Die Linie **strukturiert** sich **nach Scrum Master** bzw. den äquivalenten Rollen, die aus einer Skalierung daraus entstehen (im SAFe bspw. RTE, STE).
- Scrum Master (bzw. deren Skalierungsäquivalent) übernimmt in der Linienführung die Rolle der/des **People Developer** als **Zusatzrolle**

## Vorteile

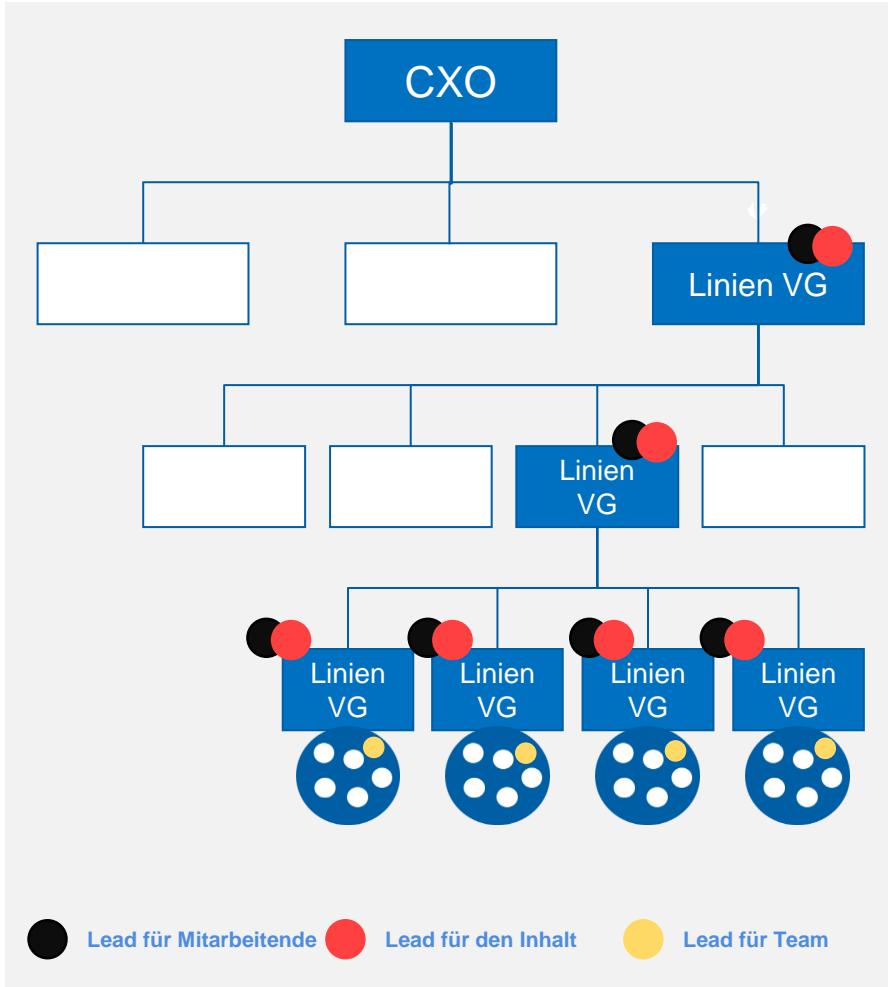
- Scrum Master und People Developer haben **ähnliche Kompetenzanforderung**
- People Developer **näher an den Teammitglieder**

## Nachteile

- Für Mitarbeitende **fehlt** für das Coaching ein «**neutraler**» **Bezugspunkt**
- Doppelrolle** führt dazu, dass es **Rollenklärungen** braucht

# Variante 3.2: Hybrid nach Inhalts-Verantwortung

Linie strukturiert nach PO mit Zusatzrolle People Developer, Scrum Master Teil des Teams



## Erklärung

- Die **agile Organisation wird in der Linie abgebildet**
- Die Linie **strukturiert sich nach Product Owner** bzw. den äquivalenten Rollen, die aus einer Skalierung daraus entstehen (im SAFe bspw. PM, Business Owner).
- Product Owner übernimmt in der Linienführung die Rolle der/des **People Developer als Zusatzrolle**

## Vorteile

- Product Owner kann **Sach- sowie Personalkosten** einfacher verantworten
- People Developer **näher an den Teammitglieder**

## Nachteile

- Für Mitarbeitende **fehlt** für das Coaching ein «**neutraler**» **Bezugspunkt**
- Doppelrolle** führt dazu, dass es **Rollenklärungen** braucht