

VORLAGE ZUR ROLLENKLÄRUNG NACH DEM BETRIEBSMODELL CALM

Rollen klären, bevor Sie Kompetenzen pflegen

Ein Soll-Profil (in Caltrix: Stellenprofil) beschreibt, was jemand in einer Rolle können muss. Das setzt voraus, dass klar ist, wofür die Rolle zuständig ist.

Füllen Sie für jede Rolle ein Rollenblatt aus, am besten gemeinsam mit den Personen, die sie tragen oder mit ihr arbeiten.

Was danach übrig bleibt, ohne dass sich jemand zuständig fühlt, ist die eigentliche Ausbeute.

Rollenklarheit ist keine Bürokratie. Sie ist eines der wirksamsten Entlastungsinstrumente für Führung.

Aus dem Betriebsmodell CALM, dem Clarity & Leadership Model

So gehen Sie vor

1

Aufgaben sammeln, die im Alltag wirklich anfallen.

2

Aufgaben zu Bündeln ordnen.

3

Jedem Bündel einen Namen und eine verantwortliche Person geben.

Was in dieser Vorlage steht

Seite 2 Übersicht: alle Rollen auf einen Blick

Seiten 3 und 4 Rollenblatt mit den fünf Fragen, für jede Rolle einmal kopieren (am besten beidseitig)

Seite 5 Die drei Funktionen und die Teamformen zum Nachschlagen

ORGANISATION, BEREICH ODER TEAM

DATUM

BETEILIGTE

WENN DIE FRAGE GRÖßER WIRD ALS DAS FORMULAR

Wenn Sie die Klärung nicht allein machen wollen, moderieren wir sie mit Ihnen. Den Rahmen besprechen wir vorher in einem Erstgespräch von 30 Minuten.

eid-hub.de/kontakt/?q=rollen-klaeren

Nr.	Rolle	Position dahinter	Funktion (R / E / F)	Ergebnis, für das sie geradesteht	Accountable Person	Ausdrücklich benennen? (ja / nein)	Rollenblatt fertig?
1							☐
2							☐
3							☐
4							☐
5							☐
6							☐
7							☐
8							☐
9							☐
10							☐
11							☐
12							☐

R = Richtung geben **E** = Ergebnis verantworten **F** = Fluss erhalten

PRÜFEN

Eine Rolle hat immer genau eine accountable Person.

PRÜFEN

Pro Ziel oder Value Stream gibt es genau eine Person, die Richtung gibt.

PRÜFEN

Jede Arbeit hat genau eine outcome-verantwortliche Person.

ROLLE

DATUM

AUSGEFÜLLT VON

01 Beschreiben Sie eine Rolle oder eine Position?

Eine Position beschreibt die Stelle in der Organisation, etwa „Teamleitung IT“. Eine Rolle beschreibt eine Funktion mit konkreter Verantwortung. Eine Person kann mehrere Rollen tragen. Klären Sie zuerst, welche der beiden Sie gerade vor sich haben.

Name der Rolle	
Position, an der sie heute hängt z. B. „Teamleitung IT“	
Person, die die Rolle trägt	
Weitere Rollen dieser Person	

02 Welche Funktion trägt die Rolle?

Gibt sie Richtung, verantwortet sie ein Ergebnis oder hält sie den Fluss der Zusammenarbeit? Der Name ist dabei zweitrangig: Ob die Rolle „Product Owner“, „Projektleitung“ oder „Initiative Lead“ heißt, hängt vom Kontext ab. Die drei Funktionen stehen auf Seite 5.

Funktion	Trifft zu?	Woran Sie es festmachen
Richtung geben Ziele, Prioritäten, Fokus	☐	
Ergebnis verantworten ein Ziel, ein Produkt, ein Lieferobjekt	☐	
Fluss erhalten Routinen, Rhythmus, Abhängigkeiten	☐	

03 Für welches Ergebnis steht sie gerade?

Benennen Sie das Ziel, das Produkt oder das Lieferobjekt. Jede Arbeit hat genau eine Person, die für das Ergebnis verantwortlich ist. Eine Rolle hat immer genau eine accountable Person.

Ergebnis Ziel, Produkt oder Lieferobjekt	
Die eine verantwortliche Person	
Gibt es eine zweite Person, die sich ebenfalls verantwortlich sieht? Wer?	

Weiter auf der Rückseite mit den Fragen 4 und 5.

ROLLE

04 Was darf sie entscheiden?

Halten Sie fest, welche Entscheidungen die Rolle selbst trifft und wo sie nur moderiert. Wer Richtung gibt, ist letzte Instanz bei Zielkonflikten. Wer den Fluss erhält, moderiert Entscheidungsprozesse, trifft die Entscheidungen aber nicht selbst.

Entscheidung	Entscheidet selbst	Moderiert nur	Letzte Instanz bei Zielkonflikten
	☐	☐	☐
	☐	☐	☐
	☐	☐	☐
	☐	☐	☐
	☐	☐	☐

05 Muss die Rolle ausdrücklich benannt werden?

Nach dem Minimalprinzip werden Richtungs- und Flussverantwortung nur dann ausdrücklich benannt, wenn ihr Fehlen zu Reibung führt, und nicht als Standard. Die Verantwortung für das Ergebnis ist das einzige Element, das nie wegfällt.

Prüfpunkt	ja	nein
Fehlt die Rolle, entsteht Reibung Doppelarbeit, Eskalation, liegende Entscheidungen	☐	☐
Das Team koordiniert mehr, als es liefert	☐	☐
Abhängigkeiten zu anderen Teams wachsen unkontrolliert	☐	☐

Die Rolle wird ausdrücklich benannt: ☐ ja ☐ nein

+ Offene Punkte

Aufgaben, für die sich niemand zuständig fühlt. Sie gehören geklärt, bevor die Rolle ein Soll-Profil bekommt.

Aufgabe ohne Zuständigkeit	Wer klärt sie?	Bis wann?

Erst wenn die fünf Fragen beantwortet sind, bekommt die Rolle ihr Soll-Profil.

CALM beschreibt drei Funktionen, die in jeder Organisation vorhanden sein müssen, bewusst oder unbewusst. Wenn sie unbewusst wahrgenommen werden, entstehen Reibung, Doppelarbeit und Eskalation.

Funktion	Leitfrage	CALM-Regel	Typische Ausprägungen
Richtung geben Ebene: Team · Bereich · Portfolio	Wer entscheidet, was wichtig ist?	Pro Ziel oder Value Stream genau eine Person. Geteilte Richtungsverantwortung führt zuverlässig zu Lähmung.	Gruppenleitung, Product Owner, Abteilungsleitung, Bereichsleitung, Initiative Lead
Ergebnis verantworten Ebene: Team	Wer steht für das Resultat gerade?	Jede Arbeit hat genau eine outcome-verantwortliche Person. Das einzige nicht-optionale Element.	Product Owner, Goal Owner, Gruppenleitung, Projektleitung, Workstream Lead, Tech Lead
Fluss erhalten Ebene: Team · Schnittstellen	Wer sorgt dafür, dass die Zusammenarbeit funktioniert?	Optional. Notwendig, sobald ein Team mehr koordiniert als liefert oder Abhängigkeiten zwischen Teams unkontrolliert wachsen.	Scrum Master, Agile Coach, Kanban Coach, PMO, Koordination, Impediment Owner

Funktionen je Teamform

Teamform	Richtung geben	Ergebnis verantworten	Fluss erhalten
Task Force	implizit	zwingend	entfällt
Zielteam	empfohlen	zwingend	optional
Projektteam	empfohlen	zwingend	empfohlen
Produktteam	zwingend	zwingend	empfohlen
Linienteam	zwingend	situativ	situativ

Jede Arbeit braucht genau eine outcome-verantwortliche Person. Richtungsverantwortung und Flussverantwortung werden nur dann explizit benannt, wenn ihre Abwesenheit zu Reibung führt.

Das Minimalprinzip im Betriebsmodell CALM

Mehr dazu: eid-hub.de/calm-operating-model/rollen-verantwortlichkeiten/