



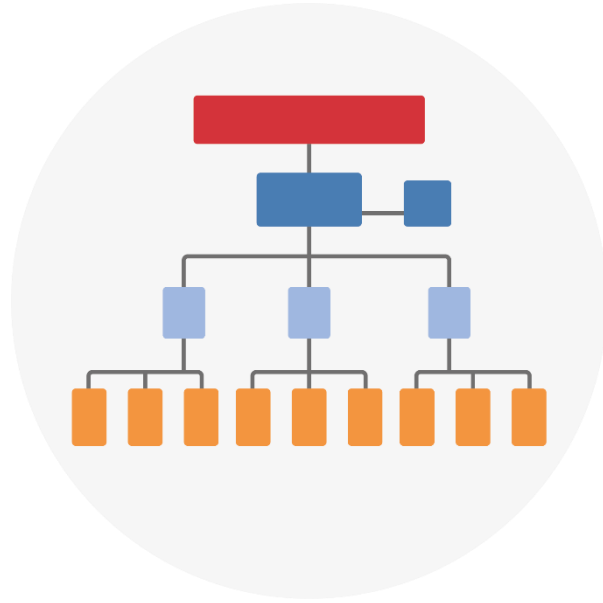
# Überblick

## Wozu überhaupt Kollegiale Führung?





# Anpassung an äußere Komplexität und Dynamik



Weil in einem komplexen Geschäftskontext kaum vorhersehbar ist, wann wer mit wem worüber kommunizieren muss, sind feste Kommunikations- und Machtbeziehungen, wie sie in Vorgesetztenorganisationen üblich sind, oft überfordert.

Zu viele Beteiligte mit zu engen Perspektiven kosten viel zu viel Zeit und liefern zu wenig belastbare Ergebnisse.

In dem dynamischen Geschäft der meisten Organisationen sind das immer seltener die immergleichen festen Führungskräfte.

Es sind auch immer weniger einzelne Personen, weil verschiedene Perspektiven, Interessen, Fachgebiete und Abhängigkeiten zu berücksichtigen sind.

# Leitgedanken kollegialer Führung



- Komplexe Entscheidungen sollten von denen getroffen werden,
- die über ausreichend **Wissen, Können und Ideen** hierzu verfügen
  - die dafür ausreichend **Vertrauen** der Organisation haben und
  - die gerade ausreichend **Zeit und Motivation** dafür haben.

# Leitgedanken kollegialer Führung



Ziel ist es, **für jede komplexe Entscheidung** jeweils spezifisch **eine Person\*** mit der Lösung zu beauftragen:

- Diese Person bekommt einen individuellen Problemlösungs- und Entscheidungsauftrag mit dafür umfassenden Befugnissen.
- Sie bezieht nach eigenem Ermessen weitere Organisationsmitglieder oder -einheiten mit ein (für Problem und Lösung)
- Sie trifft dann eine für die Organisation verbindliche Entscheidung und sorgt für deren Umsetzung.

\* oder ein ganz kleines Team

# Leitgedanken kollegialer Führung



Es gilt also jeweils, die passende Person zu finden

- die über ausreichend **Wissen, Können und Ideen** hierzu verfügt
- die ausreichend **Vertrauen** der übrigen Organisation hat und
- die gerade ausreichend **Zeit und Motivation** dafür hat.

Das Wort ausreichend wird hier bewusst verwendet und öffnet den Raum für eine größere Gruppe von Personen:

- Es gibt selten die optimale und perfekte Person.
- Damit nicht immer die gleichen Personen die Führungsarbeit leisten.
- Führung kann diverser und geschlechtergerechter verteilt werden.
- Die Organisation ist weniger abhängig von Einzelpersonen.
- Führungsnachwuchs bekommt einfacher und öfter Gelegenheit, Talent zu beweisen.

# Wozu überhaupt Kollegiale Führung?



Kollegiale Selbstorganisation ist ein passendes Mittel für Organisation, die sich in einem komplexen und dynamischen Umfeld permanent weiterentwickeln müssen.

Sie ermöglicht Mitarbeitenden Ideen, Spannungen und andere Anliegen in strukturierter Weise im Sinne der Organisation eigenverantwortlich zu bearbeiten – unabhängiger von vorgesetzten Führungskräften.

# Wozu überhaupt Kollegiale Führung?



Genau das ist das Ziel von Kollegialer Führung:

- **Führungsarbeit soll integraler Bestandteil der Arbeit eines jeden\* Organisationsmitglieds sein.**
- Führung soll kein Engpass mehr sein, sondern entsprechend der situativ vorhandenen Möglichkeiten verteilt werden.
- Den Gründungsmitgliedern und Gründungsführungskräften einer Organisation wird so der Ausstieg und die Übergabe von Führungsverantwortung erleichtert.
- Junge und neue Organisationsmitglieder erhalten viel eher Chancen, ihre Führungsqualitäten zu erproben und zu entwickeln.
- Und auch länger zugehörige Organisationsmitglieder haben es einfacher, neue Herausforderungen zu finden oder sich auch mal wieder etwas zurückzunehmen.

\* das dies möchte – es muss nicht jedes, es reicht eine kritische Masse



# Wozu überhaupt Kollegiale Führung?



Auch wichtig:

- Nicht überall ist eine Kollegiale Führung sinnvoll.
- In weniger komplexen und weniger dynamischen Aufgaben-bereichen, die gut planbar und vorhersehbar sind, können fest und dauerhafte Führungskräfte effizienter und effektiver sein.
- In Bereichen, in denen es gar keine nennenswerte Auswahl von Führungspersonen geben kann, passt Kollegiale Führung ebenfalls nicht.
- Wo immer wiederkehrend inhaltlich abgegrenzte und planbare Führungsarbeit vorhersehbar ist, sollte diese den passenden fachlichen Rollen zugeschrieben werden und rollenbasierte → Führungs- und Karrieremodelle definiert werden.

# Querverweise

Material:

- Frei verfügbare Fachgrafiken zur Kollegialen Führung finden Sie hier:  
<https://kollegiale-fuehrung.de/material/?mdf=+AKTUELL+>

Weitere Erklärfilme:

- Vertiefung der Frage „Wozu Kollegiale Führung?“  
<https://vimeo.com/kfwerkstatt/wozu-kf-vertiefung>
- Nächste Themen:
  - „Was ist das Ziel Kollegiale Führung?“  
<https://vimeo.com/kfwerkstatt/was-ist-kf-ziel>
  - „Bausteine Kollegialer Führung“  
<https://vimeo.com/kfwerkstatt/bausteine-kf>