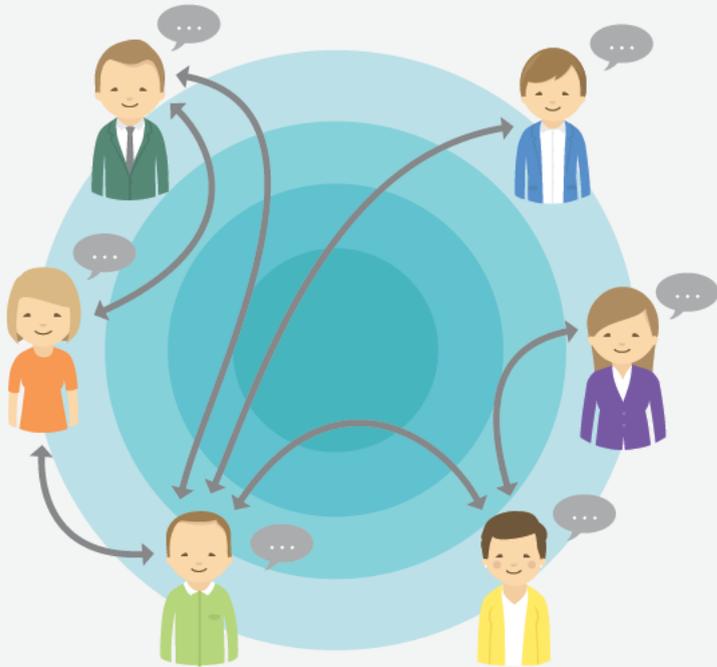
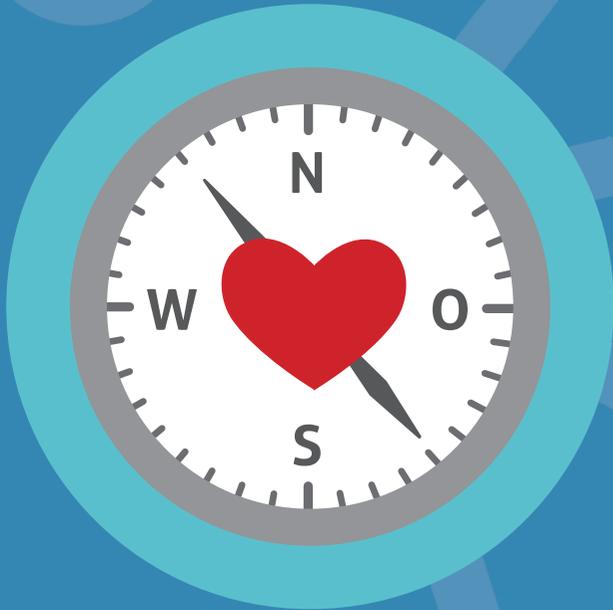


# DAS KOLLEGIAL GEFÜHRTE UNTERNEHMEN

Ideen und Praktiken  
für die agile Organisation  
von morgen



**Führung ist  
zu wichtig, um sie  
nur Führungskräften  
zu überlassen.**



Als wir Mitte der 2000er-Jahre bemerkten, wie die traditionelle Organisations- und Führungspraxis in unserem eigenen Unternehmen immer weniger zu den Markterfordernissen und Mitarbeiterbedürfnissen passten, fehlten uns noch belastbare Vorbilder und Modelle für eine andere Praxis.

Bevor deshalb Führung zum selbstverständlichen Teil der Arbeit eines jeden Kollegen werden konnte, mussten wir viel experimentieren, passende Theorien finden und zahlreiche eigene Praktiken und Prinzipien entwickeln. Wie tief wir alle von einem an exklusiven Führungskräften orientierten Organisationsdenken geprägt waren, wurde uns erst richtig bewusst, nachdem wir 2012 auf das Grundprinzip „Führungsarbeit statt Führungskräfte“ umstellten.

Die Essenz unseres Erfahrungswissens aus verschiedenen eigenen, befreundeten und von uns beratenen Organisationen in diesem Buch mögen anderen helfen, nicht alles neu erfinden zu müssen. Dennoch braucht jeder Übergang seine Zeit. Nicht nur um die individuell passenden Praktiken zu finden, sondern vor allem auch, um neue Haltungen und Denkmodelle zu erkunden und einzuüben.

**„Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich in einer großen Transformation. An die Stelle der Hierarchie-Denke treten Netzstrukturen und die Prinzipien kollegial-selbstorganisierter Führung. Die Autoren, die selbst Unternehmer sind, schildern ihre grundsätzlich neuen und zukunftsorientierten Gedanken. Eine sehr anregende Lektüre!“**

Prof. Dr. Götz E. Rehn *Gründer und Geschäftsführer von Alnatura*

**„Mitarbeiter wählen ihren Chef, stellen neue Kollegen ein und legen ihr Gehalt gemeinsam fest. Was für viele abenteuerlich klingt, ist in einigen Unternehmen schon Realität. Bernd Oestereich gab den Mitarbeitern in seinem Unternehmen mehr Macht, weil das wirtschaftlich sinnvoll ist.“**

Catherine Hoffmann *Süddeutsche Zeitung, Wirtschaftsredaktion*

## Was ist kollegiale Führung?

Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen.

Diesem Leitgedanken folgend definieren wir:

*Kollegiale Führung ist die auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit an Stelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte.*

Oder ganz kurz: Führungsarbeit statt Führungskräfte.

**Kollegiale Führung ist die auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit an Stelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte.**

Kollegiale Führung verkraftet es gut, wenn einige Kollegen mal oder immer geführt werden wollen.

Nicht jeder möchte immer, bei allen Gelegenheiten oder nur zu bestimmten Themen führen und entscheiden.

Kollegial bedeutet unter Kollegen und beschreibt das Grundprinzip, wie Führung entsteht.

Agil kann eine Wirkung sein, Kreisstrukturen ein Mittel.

Kollege ist jeder, der innerhalb der Organisation mitarbeitet, egal ob angestellter Mitarbeiter, Inhaberin, Auszubildende, Zeitarbeitskraft, Freiberuflerin oder Praktikant.

Je nachdem, welche Fähigkeiten ein Kontext erfordert und wer diese dafür bieten kann.

Dabei kann einer Person die Zuständigkeit für einen Bereich und einen längeren Zeitraum übertragen werden ebenso wie eine einmalige Entscheidungsaufgabe.

Nicht unten oder oben ist relevant, sondern wer für welche Führungs- und Entscheidungsbedarfe der jeweils passende ist.

Je dynamischer und komplexer das Geschäft und die Organisation wird, desto weniger sind einzelne zentrale Akteure in der Lage, alleine sinnvoll zu entscheiden und desto wichtiger wird die hierarchieübergreifende Kooperation.

Führungskräfte gibt es weiterhin – aber nicht mehr vorgesetzt, exklusiv und unbefristet, sondern situativ: Jeder Kollege ist mehr oder weniger auch „Führungskraft“ - als selbstverständlicher Teil seiner Arbeit.

Dazu gehören nach außen gerichtete operative und strategische Entscheidungen ebenso wie organisationale Entscheidungen zur Weiterentwicklung der internen Zusammenarbeit und Organisation.

## Erste Gedanken

Kollegiale Selbstorganisation ist aus unserer Sicht nicht zu verwechseln mit Belieblichkeit, Unverbindlichkeit, Hierarchiefreiheit, Willkür, Basisdemokratie, Endlosdiskussionen und Herrschaft des Mittelmaßes.

Ganz im Gegenteil. Gerade damit Führung zum selbstverständlichen Teil der Arbeit eines jeden Mitarbeiters werden kann, benötigen solche Organisationen eine belastbare und leistungsfähige soziale Architektur und Infrastruktur, einen klaren organisatorischen Rahmen und eine Reihe einfach zu benutzender Organisations- und Führungswerkzeuge.

Wie oft haben wir das in Linienorganisationen gehört: Wie kann ich meine Mitarbeiter dazu bringen, mehr Verantwortung zu übernehmen, eigenverantwortlicher zu arbeiten oder unternehmerischer zu denken? Dahinter steckt der Wunsch, Mitarbeiter ändern oder nur Mitarbeiter mit bestimmten Eigenschaften beschäftigen zu wollen, ohne jedoch die dazu passenden Verhältnisse der Arbeit zu schaffen.

Steckt hinter diesem Wunsch nicht ein großer Irrtum? Die Menschen verhalten sich ja bereits motiviert, eigenverantwortlich und verantwortungsvoll. Sie helfen ihren Kollegen ohne Zwang, fühlen mit den Kunden, sie kümmern sich um ihre Familien, engagieren sich ehrenamtlich in Vereinen, helfen ihren Nachbarn, Freunden und sogar Unbekannten und treffen fortwährend Entscheidungen.

Sie verhalten sich immer so, sofern

- ▶ sie wirklich die Verantwortung haben (und nicht irgendein Vorgesetzter für sie geradestehen muss) und
- ▶ darin einen Sinn erkennen. Aber genau hier hakt es bei vielen Linienorganisationen.

Kollegial selbstorganisierte Unternehmen bieten dafür einen passenderen Kontext, wie viele Beispiele zeigen.

Die Umstellung auf kollegiale Führungsprinzipien ist ein Paradigmenwechsel, ein Austausch kompletter innerer Landkarten – die abstrakt bleiben, solange wir nicht mit konkreten Werkzeugen und Praktiken beginnen zu arbeiten.

In den vergangenen Jahren haben wir und andere Pioniere viel konkret ausprobiert. Dabei mussten wir feststellen, dass einige Werkzeuge und Praktiken nicht nur sehr ungewohnt, sondern zu anspruchsvoll und voraussetzungsvoll sind. Damit kollegiale Führung keine elitäre Angelegenheit wird und nur Organisationen mit bestimmten Haltungen, Werten, Kulturen und besonderem Erfahrungswissen vorbehalten bleibt, müssen wir noch mehr einfach erlern- und benutzbare Führungswerkzeuge und -praktiken entwickeln.

Mit dem aktuellen Stand sind wir noch lange nicht zufrieden. Dieses Buch ist aber ein erster Beitrag, Begriffe und Konzepte zu klären, zu definieren, zu ordnen, in Bezug zu setzen, zu bewerten und (weiter) zu entwickeln.

Wir glauben, dass wir als Zivilisation mit diesem neuen Führungs- und Organisationsparadigma noch am Anfang stehen und dass das Zeitalter der Netzwerkökonomie gerade erst beginnt.

Wir möchten diese Entwicklung unterstützen und stellen deshalb alle wichtigen Abbildungen und Vorlagen unter eine freie Creative-Commons-Lizenz. Dieses Material können Sie auf unserer Internetseite [kollegiale-fuehrung.de](http://kollegiale-fuehrung.de) kostenlos herunterladen. Sie dürfen es gerne für Ihre eigenen Zwecke verwenden, auch in einem kommerziellen Kontext, auch im Wettbewerb zu uns – wir erwarten von Ihnen lediglich, fair genannt zu werden und dass Sie Gemeingut nicht markenrechtlich oder anderweitig für sich vereinnahmen.

Deswegen verwenden wir bewusst Allgemeinbegriffe wie „kollegiale Führung“, verzichten auf schutzfähige Bezeichnungen, Kunstbegriffe oder nichtssagende Zusätze 4.0 und mögen auch auf „-kratie“ endende Begriffe weniger, weil dies Herrschaftsform bedeutet und es uns um Kooperationsformen geht.

Wir freuen uns über Hinweise auf weitere Werkzeuge und Anwendungsfälle sowie Berichte über Ihre Erfahrungen. Für Rückmeldungen aller Art und Fragen benutzen Sie bitte die E-Mail-Adresse [auflage1@kollegiale-fuehrung.de](mailto:auflage1@kollegiale-fuehrung.de).

## Wie können Sie dieses Buch benutzen?

### Gliederung im Großen

Wir möchten einerseits einfach anzuwendende Prinzipien und Werkzeuge vorstellen, andererseits aber auch Vertiefungsmöglichkeiten bieten, die fachlich-theoretische Fundierung und Zusammenhänge aufzeigen.

Das Buch haben wir in vier Hauptkapitel gegliedert:

#### ► Einleitung

Warum brauchen wir neue Führungsprinzipien? Warum ist kollegiale Führung ein passender Ansatz? Welche Grundhaltung und welche Kernprinzipien treffen wir bei den Pionieren kollegialer Führung an? Und wie kann der Übergang dorthin aussehen?

#### ► Strukturen und Rahmen

Welche Konzepte helfen uns, einerseits klare Strukturen und Orientierung zu schaffen und diese andererseits in stetiger Anpassung an sich verändernde Anforderungen weiterzuentwickeln? Welche Rollen, Zuständigkeiten und andere Strukturelemente sind dafür nützlich?

#### ► Prozesse, Werkzeuge und Fertigkeiten

Welche Führungs- und Organisationsprozesse helfen uns, sowohl einen verlässlichen, reproduzierbaren und effizienten Rahmen zu bilden, als auch unsere Wertschöpfung flexibel und unbürokratisch zu unterstützen? Welche Organisations- und Führungswerkzeuge, Praktiken und Fertigkeiten sind speziell für kollegial geführte Unternehmen hilfreich?

#### ► Denken, Unterscheidungen und Begriffe

Welche Denkmodelle unterstützen uns oder bilden die Grundlagen der sozialen Architektur moderner Organisationsführung?

### Gliederung im Kleinen

Sie können dieses Buch gerne kreuz und quer und ganz selektiv lesen:

- Sie finden ständig Querverweise (mit konkreten Seitenangaben) zu verwandten Themen oder zu anderen Perspektiven auf das gleiche Thema (☺ S. 72, beispielsweise), sodass Sie kaum darum herumkommen, Ihren individuellen Weg durch das Buch zu finden.

Wir können damit Bezüge und Abhängigkeiten aufzeigen, Themen gezielt vertiefen und fundieren und gleichzeitig entscheiden Sie selbst, ob und wie weit Sie diesen folgen.

- Sie finden immer Alternativen und Varianten. Was in einem Unternehmen gut funktioniert, ist in einem anderen grandios gescheitert und umgekehrt. Manchmal haben auch schon kleine Änderungen eine große Wirkung. Wir zeigen Ihnen Alternativen, Beispiele und Fragen auf, um Ihre Phantasie zu eigenen Ideen, Ausprägungen und Rekombinationen von Strukturen und Werkzeugen anzuregen.
- Sie finden regelmäßig konkrete Vorschläge zur praktischen Anwendung der Konzepte. Die in diesem Buch beschriebenen Ideen und Konzepte sind nicht richtig oder falsch, sondern werden sich erst in Ihrer Praxis als mehr oder weniger nützlich erweisen.

Gerade weil sich der Nutzen nicht vorhersehen lässt, geben wir Ihnen Tipps und Hinweise zur konkreten Umsetzung. Nicht, weil wir glauben, dass es genauso geht, sondern damit sie schnell und einfach mit einer möglichen Konfiguration beginnen können, ohne dass Sie vorab den gesamten Möglichkeits- und Gestaltungsraum durchdringen müssen.

Im Übrigen verwenden wir weitgehend willkürlich sowohl männliche als auch weibliche Formen geschlechterspezifischer Bezeichnungen. Gemeint sind jeweils beide Geschlechter. Sie werden sich daran gewöhnen.

## Warum überhaupt neue Führungsprinzipen? ..... S. 3

- 1. Perspektive globale Ökonomie:
  - Die Netzwerkökonomie hat den Taylorismus abgelöst ..... S. 3
  - Ein neues Zeitalter beginnt ..... S. 4
  - Wer sich nicht ändert, wird verändert ..... S. 6
  - Oben wird gedacht, unten gemacht ..... S. 7
  - Wissensarbeit und Ko-Kreation ..... S. 8
  - Angepasste Mitarbeiter oder angepasste Unternehmen? ..... S. 9

- 2. Perspektive Organisation:
  - Der Markt wird bestimmt durch Überraschungen ..... S. 10
  - Die Dynamikfalle: Wie systematisch Verschwendung entsteht ..... S. 11

- 3. Perspektive Führungskraft:
  - Führungskräfte im Dilemma ..... S. 12
  - Disziplinarische und inhaltliche Führung trennen ... ..... S. 13

- 4. Perspektive: Motivation der Inhaber ..... S. 14
  - Schnelldiagnose: Wie wichtig ist Selbstführung für meine Organisation? ..... S. 15

Evolution menschlicher Organisationsformen ..... S. 16

## Warum ist kollegiale Führung das passende Prinzip? ..... S. 19

- Äußere Komplexität mit innerer sozialer Dichte handhaben ..... S. 20
- Spontane Kooperation erlauben statt Probleme verwalten ..... S. 21
- Komplexitätsspezifischer Führungsfokus ..... S. 23
- Komplexitätsspezifische Handlungsprinzipien ..... S. 25
- Mythen und Vorurteile gegenüber Selbstorganisation ..... S. 26

## Die systemische Haltung kollegialer Führung ..... S. 29

- Die Integrität von Menschen respektieren ..... S. 30
- Die Organisation evolutionär-experimentell entwickeln ..... S. 31
- Die Organisation als Kommunikationssystem verstehen ..... S. 34
- Sinn- und Bedeutung kreieren ..... S. 36
- Soziale Kontexte spürbar umschalten ..... S. 40
- Ausgleichsprinzipien ..... S. 42
- Weiterführende Literatur ..... S. 45

## Gemeinsamkeiten kollegial geführter Organisationen ..... S. 47

- 1. Radikale Dezentralität ..... S. 48
- 2. Wertschöpfungsmächtige Teams ..... S. 49
- 3. Funktionierende Team- und Organisationsgrößen (10/200/n) ..... S. 50
- 4. Eigenverantwortung ..... S. 51
- 5. Interne Transparenz ..... S. 52
- 6. Agile Planung ..... S. 53
- 7. Gemeinschaftliche Erfolgsbeteiligung ..... S. 54

## Übergang und Einführung kollegialer Führung ..... S. 55

- Wer kann den Übergang initiieren? ..... S. 56
- Welche Startsituation ist herzustellen? ..... S. 57
- Typische Phasen des Überganges ..... S. 58

- 1. Motivation und Rahmenbedingungen der Inhaber klären (Vorbereitungsphase) ..... S. 60
- 2. Initiales Organisationsmodell entwerfen (Konzeptionsphase) ..... S. 63
- 3. Operative Selbstorganisation erproben ..... S. 65
  - Zirkuläre Organisationsentwicklung mit priorisierten Organisationsexperimenten ..... S. 66
- 4. Organisationale Selbstorganisation übernehmen ..... S. 67

# Strukturen

<b>Organisationsstrukturmodelle</b> .....	S. 71
Pyramidenförmige Linienorganisation .....	S. 72
Soziokratische Kreisorganisation .....	S. 73
Holokratische Kreisorganisation .....	S. 76
Netzwerkorganisation .....	S. 78
Pfirsichorganisation .....	S. 79
Kollegiale Kreisorganisation .....	S. 80
Unterschiede zwischen den Modellen .....	S. 84
<b>Organisationskonfiguration (Makrostruktur)</b> .....	S. 91
Elemente der sozialen Architektur .....	S. 92
Markt und Umfeld .....	S. 92
Inhaber .....	S. 92
Geschäftskreise .....	S. 93
Unterstützungskreise .....	S. 94
Koordinationskreise .....	S. 95
Geschäftsbereiche .....	S. 96
Rollen- und Praktikerguppen .....	S. 97
Kollegengruppen .....	S. 99
Spezifische Rollen .....	S. 102
Organisationsstruktur-Pinnwand .....	S. 103
Hilfreiche Überlegungen .....	S. 104
Konstitutionsreihenfolge .....	S. 104
Überforderung durch Selbstüberlassung vermeiden .....	S. 105
Emergentes Wachstum .....	S. 106
Skalierung auf über 150 Mitarbeiter und Konzernstrukturen .....	S. 107
Mitarbeiterbeteiligung .....	S. 108
Optionale oder verpflichtende Zentrumsleistungen? .....	S. 109
Typische Kreisbeziehungen .....	S. 110
Doppelverbinder .....	S. 110
Einfachverbinder .....	S. 110
Unterkreise .....	S. 111
Ansprechpartner .....	S. 112
Beteiligungskreis .....	S. 112
Koordinationskreis .....	S. 113

Typische Unterstützungskreise .....	S. 114
Geschäftsführung .....	S. 115
Interne Forschung und Produktentwicklung .....	S. 116
Aufnahmeteam .....	S. 118
Personalsekretariat .....	S. 118
Arbeitgeberschaft .....	S. 119
Gehaltsüberprüfungskreis .....	S. 119
Geldverfüger (Rolle oder Kreis) .....	S. 120
Organisations-Coaching .....	S. 121
Übergangsteam .....	S. 123
Typische Koordinationskreise und -rollen .....	S. 124
Plenum .....	S. 124
Topkreis .....	S. 124
Inhaberkreis .....	S. 125
Fallentscheidungen .....	S. 127
Ausnahmeentscheider .....	S. 127
Strategiekreis oder -rolle .....	S. 128
Interessenvertretungskreise .....	S. 129
<b>Kreisconfiguration (Mikrostruktur)</b> .....	S. 131
Kreisinterne Führung .....	S. 132
Führen und Folgen .....	S. 133
Informieren und Reflektieren .....	S. 136
Kreis-Konstitution .....	S. 138
Typische kreisinterne Rollen .....	S. 139
Kreis-Gastgeber .....	S. 139
Arbeitstreffen-Gastgeber .....	S. 140
Kreis-Ökonom .....	S. 141
Kreis-Repräsentant .....	S. 141
Fachentscheider .....	S. 143
Kreis-Dokumentar .....	S. 144
Kreis-Lernbegleiter .....	S. 145
Teamleiter? .....	S. 146

# Prozesse

Was sind Organisationsprozesse, -praktiken und -werkzeuge? ..... S. 148

## **Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse** ..... S. 149

Einführung ..... S. 150

    Arten von Entscheidungsbedarfen ..... S. 153

    Arten der Einwandintegration ..... S. 154

Entscheidungswerkzeuge im Vergleich ..... S. 155

## **Direkte Entscheidungsverfahren** ..... S. 159

Einwandintegration (Konsent) ..... S. 160

    Grundprinzip ..... S. 160

    Die Einwandstufen ..... S. 162

    Konsent-Moderation ..... S. 168

Eigenmächtiger Fallentscheid ..... S. 173

Entscheidungs-Jour fixe ..... S. 174

Führungsmonitor ..... S. 175

Vetoabfrage ..... S. 176

Widerstandsabfrage ..... S. 177

Mehrheitliche Zustimmung ..... S. 179

## **Delegationsbasierte Entscheidungsverfahren** ..... S. 181

Rolle ..... S. 182

Unterkreis ..... S. 183

Der Vorgesetzte ..... S. 184

Projektleitung ..... S. 185

Delegierte Fallentscheidung ..... S. 186

Beauftragte konsultative Fallentscheidung ..... S. 187

## **Rollenwahlverfahren** ..... S. 192

Kollegiale Rollenwahl ..... S. 194

Soziokratische Rollenwahl ..... S. 196

Mehrheitliche Rollenwahl ..... S. 197

## **Organisationale Basisprozesse** ..... S. 199

Führungsmonitor ..... S. 200

Selbstentwicklungsprozess (Retrospektiven) ..... S. 204

Ökonomieprozess ..... S. 206

Ressourcenverteilung ..... S. 208

Kreis-Führungstreffen ..... S. 209

Kreis-Konstitution ..... S. 210

Rollenkonstitution ..... S. 214

## **Personalprozesse** ..... S. 215

Anwendungsfall Bewerbung ..... S. 216

Mentoring ..... S. 217

Rollenklärung ..... S. 219

Kollegengruppenprozess ..... S. 220

Anwendungsfall Arbeitszeugnis ..... S. 222

Anwendungsfall Arbeitszeit ..... S. 223

Anwendungsfall Gehaltserhöhung ..... S. 224

Anwendungsfälle Abmahnung und Kündigung ..... S. 225

Anwendungsfälle Arbeitswegfall, Trennung oder Ausschluss ..... S. 227

## **Reflexions- und Kulturprozesse** ..... S. 229

Reflexion ..... S. 230

Auftragsklärung ..... S. 233

Werteklä rung ..... S. 234

Kultur beobachten ..... S. 238

Kulturbildende Praktiken ..... S. 239

Achtgeber ..... S. 241

Organisations-Benutzungsanleitung (How to work at ...) ..... S. 242

Tetralemma ..... S. 244

<b>Kommunikationsprozesse</b> .....	S. 247
Prozesse und Gespräche moderieren .....	S. 248
Kollegiales Feedback .....	S. 250
Aktives Zuhören von Carl Rogers .....	S. 251
Ich- und Du-Botschaften .....	S. 252
Wie funktioniert Feedback? .....	S. 254
Regelmäßiges Arbeitsfeedback .....	S. 255
Situatives Feedback .....	S. 256
Lernbegleitung für die Lernende Organisation .....	S. 257
Konflikte und Spannungen .....	S. 259
Konfliktlösungskompetenzen .....	S. 262
Diskussionsmarkplatz .....	S. 265
Kudos .....	S. 267
Unternehmens-Open Space .....	S. 268

## Denken

<b>Einführung</b> .....	S. 271
Fühlen und Denken = Entscheiden .....	S. 272
Sprache und Verhalten .....	S. 273
Werteorientierung .....	S. 274
Balance zwischen Individuum und Gemeinschaft .....	S. 275
<b>Wichtige Unterscheidungen und Begriffe</b> .....	S. 277
Theorie .....	S. 278
Kompliziert versus komplex .....	S. 279
Zentrum vs. Peripherie .....	S. 280
Direkte vs. indirekte Wertschöpfung .....	S. 281
Team vs. Kreis vs. Gruppe .....	S. 282
Management vs. Führung .....	S. 285
Führungsstile .....	S. 286
Kollegiale Führungsebenen (am vs. im System arbeiten) .....	S. 288
Delegationsmodi .....	S. 290
Konstruktivismus und Kommunikation .....	S. 291
Die Lernebenen von Gregory Bateson .....	S. 292
Mythos Unternehmensziel und gemeinsame Mission .....	S. 293
<b>Weitere typische Prinzipien</b> .....	S. 294
Effectuation .....	S. 295
DevOp .....	S. 297
Wertbildungsrechnung .....	S. 299

## Anhang

Über die Autoren .....	S. 305
Quellen und Weiterführendes .....	S. 306
Wörterverzeichnis und-erklärungen .....	S. 309

***Es gibt viele Gründe, die Führung von Organisationen grundsätzlich neu zu denken und zu gestalten:***

- ▶ *eine schnellere Reaktionsfähigkeit gegenüber den Marktanforderungen,*
- ▶ *eine höhere Attraktivität für Mitarbeiter,*
- ▶ *innovativere Produkte und Dienstleistungen usw.*

***Über das Warum ist schon so viel geschrieben worden.***

***Wir beschränken uns hier auf vier Perspektiven und ein Erklärungsmodell.***

# Warum überhaupt neue Führungsprinzipien?

➔ S. 4



**1. Globale Ökonomie**  
*Wie verlief der globale Übergang vom Taylorismus in die Netzwerkökonomie?*

---

➔ S. 10



**2. Organisation**  
*Was bewirkt der Übergang innerhalb der Unternehmen?*

---

➔ S. 12



**3. Führungskraft**  
*Und was bedeuten diese internen Veränderungen für die Führungskräfte?*

---

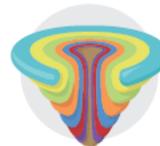
➔ S. 14



**4. Inhaber**  
*Welche Motivation haben die Inhaber von Unternehmen den Übergang anzustoßen?*

---

➔ S. 16



**Organisationsevolution**  
*Ein Erklärungsmodell:  
Wie verlief die Entwicklungsgeschichte menschlicher Organisationen?*

# 1. Perspektive globale Ökonomie: Die Netzwerkökonomie hat den Taylorismus abgelöst

## Ein neues Zeitalter beginnt

Die ökonomischen Spielregeln des Marktes haben sich in den letzten Jahren geändert wie zuletzt vor über 100 Jahren beim Übergang von der Manufaktur zum Industriezeitalter.

### LITERATUR

➔ Gerhard Wohland, Matthias Wiemeyer: *Denkwerkzeuge der Höchstleister*; Unibuch Verlag Lüneburg, Erstauflage Verlag Monsenstein und Vannerdat, Münster, 2006



## Manufaktur

Bis etwa zum Jahr 1900 hatten die meisten Märkte wegen der hohen Transportkosten nur eine geringe Reichweite. Sie waren lokal und damit eng. Die Konkurrenten konnten einander nicht ausweichen. Dieser direkte Kontakt erzwang Kreativität und erzeugte Dynamik.

Die dominierende Form der Wertschöpfung war die Manufaktur. Sie war flexibel, kundenorientiert und innovativ und geprägt durch Handwerksmeister und kleine Familienbetriebe.

Es ging um das praktische Können und Erfahrungswissen, das vom Meister an Gesellen und Lehrlinge weitergegeben wurde. Die Meister und ihre Betriebe entwickelten spezialisierte Werkzeuge, um anspruchsvolle Leistungen vollbringen zu können.

## Taylorismus

Weil ab 1900 die Transportkosten sanken, vor allem für größere Entfernungen, entstanden neue Massen-

märkte mit hoher Kaufkraft. Konkurrenten störten kaum, man konnte ihnen ausweichen. Die Märkte wurden weit und träge. Die Kreativität der Unternehmen wendete sich nach innen auf Prozesse und Kosten. Gleichzeitig wurden immer mehr Maschinen erfunden.

Frederick Taylor entwickelte den theoretischen Hintergrund industrieller Produktion. Henry Ford war einer der ersten, der dies spektakulär praktisch nutzte. Die industrielle Produktivität stieg auf das Hundertfache in nur zwei Generationen.

Die Arbeiter in den Industriebetrieben mussten sich diszipliniert an vorgegebene Anweisungen, Regeln und Prozesse halten. Mitdenken und Kreativität waren hier schädlich. Die Menschen in den Betrieben sollten wie Maschinen funktionieren. Alles basierte auf verlässlichen und skalierbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.

Der Taylorismus ist damit dynamikempfindlich, er braucht stabile Prozesse, was aber nicht auf- fiel, solange die Märkte weit und träge waren. Also bis zum Ende des letzten Jahrhunderts.

**Auch das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens kann jederzeit zusammenbrechen, einfach dadurch, dass jemand anderes eine gute Idee umsetzt.**

## Netzwerk-Ökonomie

Heute operieren quasi alle global. Jeder von uns kann innerhalb weniger Stunden ein global arbeitendes Ge-

schäft eröffnen. Früher wurde hierfür viel Kapital und eine gewisse Größe benötigt. Heute ist dies irrelevant. Für etablierte global tätige Unternehmen ist ein weiteres Wachstum in der Fläche ohne Weiteres kaum noch möglich. Die Märkte sind abrupt an Grenzen gestoßen. Erneut ist es eng und dynamisch.

Toyota ist ein Beispiel für ein Unternehmen, dass die Tugenden und Flexibilität der Manufaktur in lebendiger Weise in die kosten- und prozessorientierte industrielle Fertigung integrieren konnte, wodurch in den 1980er Jahren japanische Autos ggü. deutschen Wettbewerbsvorteile erlangten.

Letztendlich reicht dies aber nicht mehr. Um nun erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen

- ▶ so effizient sein wie ein tayloristisches Unternehmen,
- ▶ die richtigen Ideen zur richtigen Zeit umsetzen (innovativ sein)
- ▶ und den Kunden eine Beziehung zum Unternehmen ermöglichen, damit diese verstehen, warum sie genau hier kaufen sollten.

Der Wettbewerb entsteht heute nicht mehr durch Größe. Auch nicht allein durch Geschwindigkeit. Sondern durch die skalierbare Umsetzung der passenden Idee.

### QUERVERWEISE

- ➔ S 278 Theorie
- ➔ S 280 Zentrum vs Peripherie
- ➔ S 281 Direkte Wertschöpfung

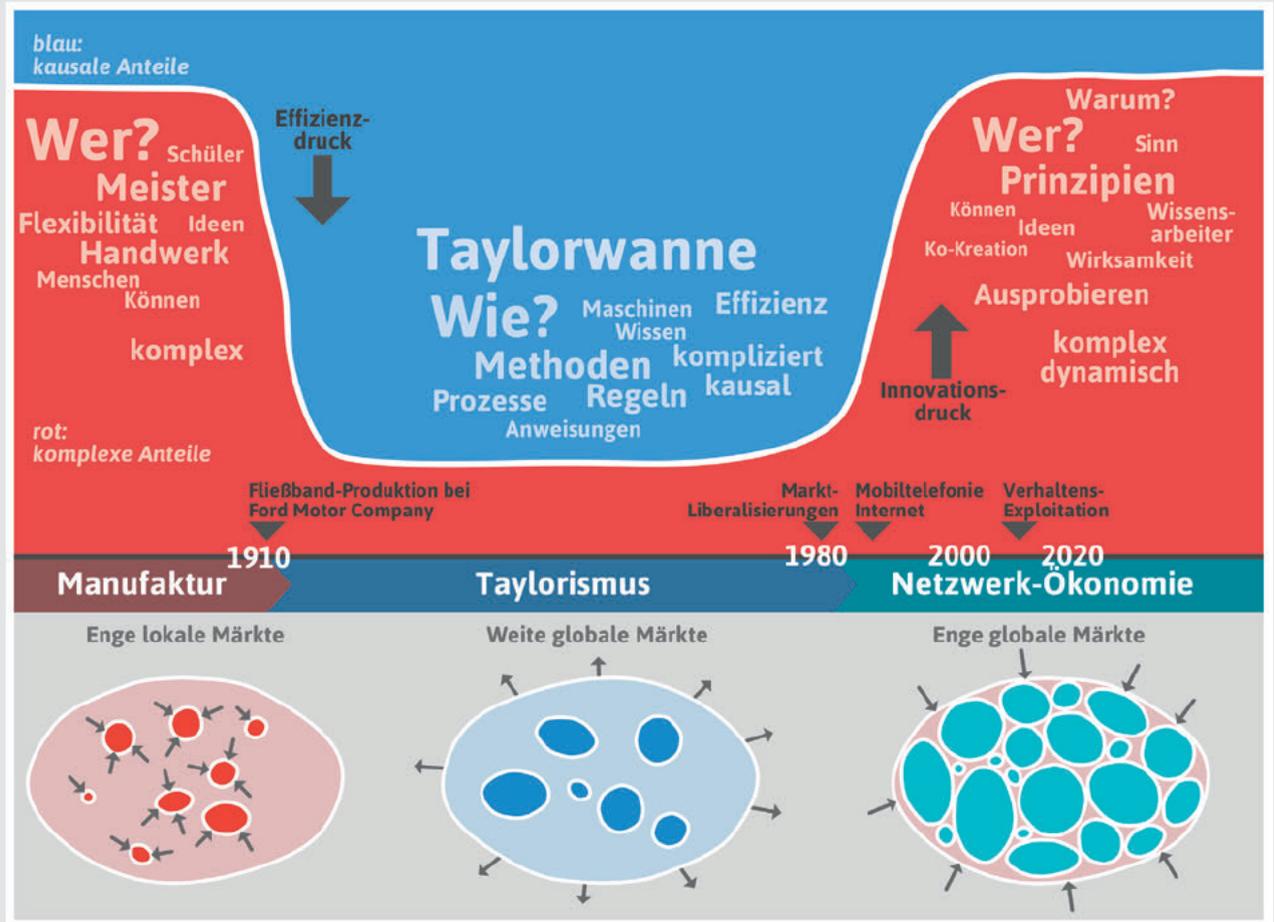


Abb. 1: Die Taylorwanne (erweitert, nach einer Idee von Gerhard Wohland [Wohland2006]) [<http://kollegiale-fuehrung.de/taylorwanne/>]

## 2. Perspektive Organisation: Der Markt wird bestimmt durch Überraschungen

### WENN PROZESSE VERSAGEN

Letztens stand ich mit meinem kaputten Tablet-Computer (das Gerät war einfach tot) in einem Telekommunikationsgeschäft und der Kundenmitarbeiter fand kein passendes USB-Ladekabel für das Gerät. Er hätte damit sicherstellen müssen, dass das Gerät geladen ist. Und um auszuschließen, dass mein Ladekabel kaputt ist, brauchte er unbedingt ein eigenes.

Trotz längerer Suche fand er kein passendes Ladekabel. Die Software zur Erfassung der Reklamation forderte jedoch die entsprechende Bestätigung von ihm. Mittlerweile stand ich über 15 Minuten am Tresen und er hatte alle Schubladen und Schränke mehrfach erfolglos durchsucht.

Also fragte er einen Kollegen. Dann seinen Vorgesetzten. Dann rief er in einer anderen Filiale in der Nähe an. Dann versuchte er mich abzuwimmeln. Immerhin nach fast 30 Minuten. Vermutlich hat er irgendwann einfach den Schritt in der Reklamation-Software bestätigt, also gelogen, um den Fall weiter bearbeiten zu können.



### LITERATUR

➔ Gerhard Wohland, Matthias Wiemeyer:  
*Denkwerkzeuge der Höchstleister*; Unibuch  
Verlag Lüneburg, Erstauflage Verlag Monsenstein und Vannerdat, Münster, 2006



Genau eine solche Situation meint das auf einer Idee von Gerhard Wohland [Wohland2006] beruhende Bild in Abb. 7. Der blaue Bereich repräsentiert die im Unternehmen vorhandenen Regeln und Geschäftsprozesse. Mit ihnen gewährleistet das Unternehmen eine hohe Effizienz und damit seine Wettbewerbsfähigkeit.

Allerdings gibt es immer wieder überraschende Situationen, die die Prozesse gar nicht vorsehen, in denen nicht die vorgedachten Abläufe helfen, sondern nur mutige und kreative Entscheidungen der Mitarbeiterinnen. Für diese kreativen Aspekte verwendet Gerhard Wohland die Farbe Rot.

Sofern ein Unternehmen mögliche Überraschungen nicht vorsieht oder zu wenig Möglichkeiten zu deren Handhabung hat, gerät es in die Überlastung und verschwendet Ressourcen. Es verliert seine Wettbewerbsfähigkeit.

Dem Servicemitarbeiter war bei meinem Tablet schon nach wenigen Minuten klar, dass der vorgesehene Prozess nicht eingehalten werden kann. Die Zeit danach und die Einbindung weiterer Kolleginnen und Filialen war Verschwendung.

Abb. 6: So wie der Frosch im sich langsam erheizenden Wasserbad den Sprung verpasst, so bemerken vielen Unternehmen nicht, dass mehr vom Gleichen sie in die Bürokratiekrise treibt (wobei die Charles Handy zugeschriebene und immer wieder gern zitierte Behauptung über den Frosch gar nicht stimmt [...]).

Selbstverständlich sind die definierten Geschäftsprozesse wichtig und sinnvoll. Wenn jeder einzelne Geschäftsvorfall individuell bearbeitet und der Umgang mit ihm jedes Mal neu erfunden würde, wäre das Unternehmen auch nicht wettbewerbsfähig.

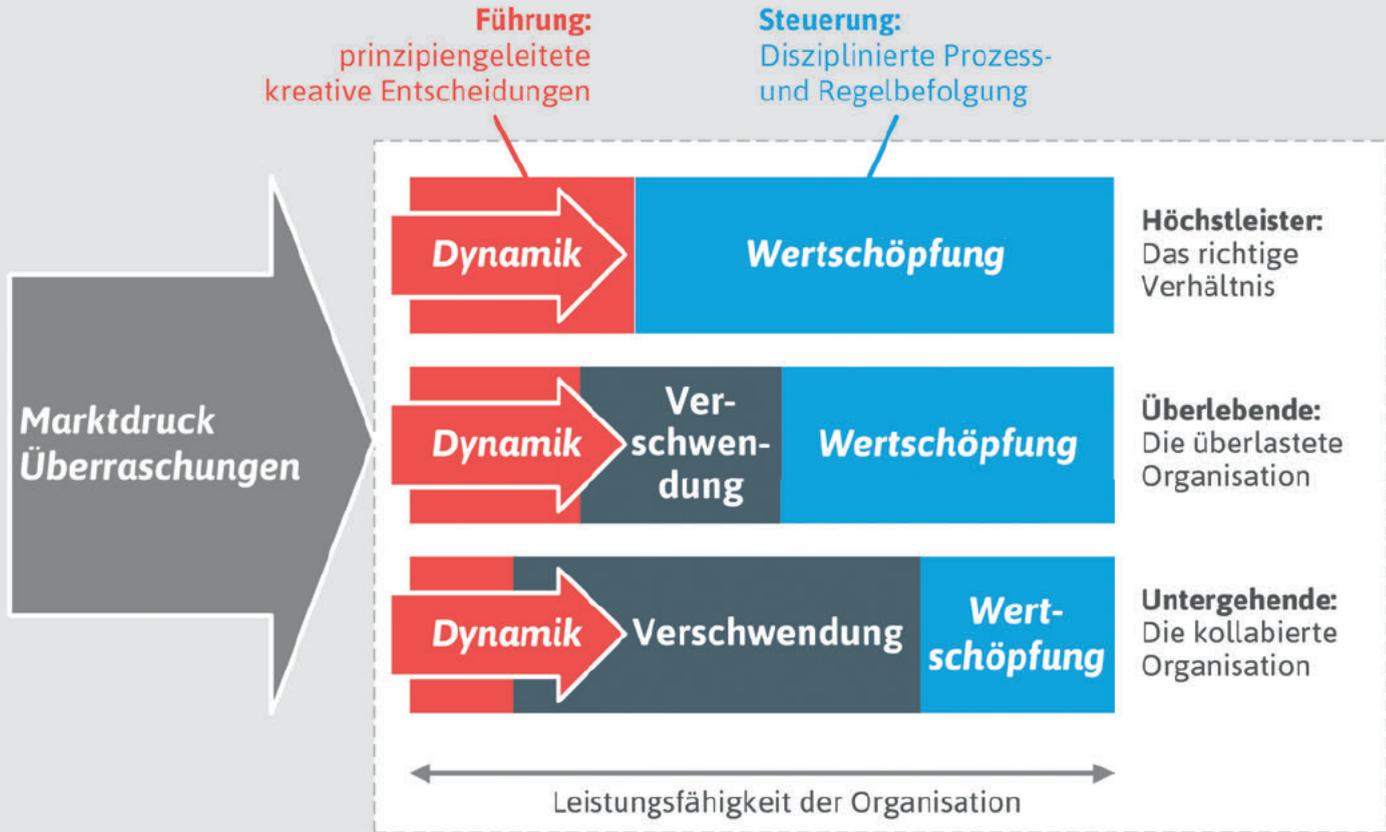
Viele Unternehmen nehmen hier jedoch die falsche Abzweigung. Statt ihren mitdenkenden Mitarbeiterinnen Freiräume einzuräumen, ergänzen sie ihre Standards um jede neue Ausnahme und Variante. Das Regelwerk bläht sich auf, bis es niemand mehr überblicken und verstehen kann. Das Unternehmen begibt sich in den Teufelskreis der Bürokratie.

**Man braucht immer beides im Unternehmen, blau und rot, aber jeweils im richtigen Kontext und in passender Menge.**

Wenn es zu (mehr) Überraschungen kommt, dann helfen nicht mehr Regeln, Prozessdefinitionen und mehr vom Gleichen (blau), dann helfen nur eigeninitiativ und –verantwortlich handelnde Mitarbeiter (rot). Die letzten Jahrzehnte sind von einer stetigen Zunahme von Überraschungen gekennzeichnet. Die Marktdynamik hat sich dramatisch erhöht.

### QUERVERWEISE

- ➔ S 278 Theorie
- ➔ S 280 Zentrum vs Peripherie
- ➔ S 281 Direkte Wertschöpfung



Nach einer Idee von Gerhard Wohland, *Denkwerkzeuge der Höchstleister*

Abb. 7: Die Dynamikfalle. Unternehmen, die rein prozessgesteuert sind und deren Mitarbeiter nicht frei entscheiden können, geraten in einer dynamischen Umgebung in die Überlastung. [<http://kollegiale-fuehrung.de/dynamikfalle/>]

### 3. Perspektive Führungskraft: Führungskräfte im Dilemma

Führungskräfte werden immer noch als notwendige rationale und objektive Entscheidungsinstanzen angesehen. Da hinter steckt ein einfaches und kausales Denkmodell:

- ▶ Um die richtige Entscheidung zu treffen, ist umfassendes Wissen notwendig.
- ▶ Deswegen wird lokales Wissen zentral bei der Führungskraft gesammelt und zu Kennzahlen und Kernaussagen verdichtet.
- ▶ Die Führungskraft hat dann umfassenderes Wissen und kann deswegen besser entscheiden.
- ▶ Entscheidungen fallen rational auf der Basis von Fakten.

Entscheiden und Handeln sind hier getrennt. Oben wird gedacht, unten gemacht. Und damit die unten auch tun was sie sollen gibt es

- ▶ Macht und Kontrolle über Budget, Ressourcen, Beurteilung, Beförderung, Prämien, Aufgaben, Rollen, Gehalt, Privilegien etc.
- ▶ Vorhersage und Kontrolle
- ▶ Und es geht vor allem darum, die zahlreichen Einzelinteressen auszugleichen.

Aber ist Management rational? Nein, Führungskräfte haben Träume, Ängste, Gefühle, ein Ego und eigene Interessen. Auch bei ihnen geht es um Anerkennung und Vertrauen.

Und ist ihr Wissen objektiv? Nein, es wird auf dem Weg durch die Hierarchie gefiltert, verzerrt, interpretiert, getilgt, isoliert, versetzt und von der empfangenen Führungskraft ebenfalls selbst gedeutet.

Tatsächlich haben viele Führungskräfte immer weniger Ahnung, was ihre Mitarbeiter eigentlich tun. Sie führen Menschen, deren Wissen und Können für ihren jeweiligen Bereich viel größer ist, als das eigene und deren Arbeitszusammenhänge zu komplex sind, als dass Außenstehende sie begreifen oder gar umfassend beurteilen könnten.

Das war zu Zeiten der Manufaktur also bis ca. 1910 im Verhältnis zwischen Meister, Geselle und Lehrling noch anders – die Grenze verlief hier zwischen den Personen. Zu Zeiten des Taylorismus verlief die Grenze ähnlich, jedoch nicht mehr zwischen Einzelpersonen, sondern verallgemeinert zwischen den Hierarchieebenen.



Abb. 8: Mythos Führungskraft: Die rationale Entscheidungsinstanz, die mehr weiß und deshalb besser und rational auf der Basis von Fakten entscheiden kann.

Mit der Zunahme der Wissensarbeit löst sich dieses Prinzip des hierarchischen Wissensgefälles auf. Anders als Produktions- und Servicemitarbeiter lassen sich Wissensarbeiter nicht per Anweisung steuern. Auch werden sie per Zielvereinbarung nur bedingt unternehmerisch oder kreativ.

Die Beurteilungs- und Steuerungsfähigkeit, ja selbst die Beobachtungsfähigkeit der Führungskräfte gegenüber Wissensarbeiterinnen, ist mehr oder weniger verloren gegangen.

Damit wird die Rolle der Führungskraft als gleichzeitig fachlich und disziplinarisch Vorgesetzter in Frage gestellt. Führungskräfte sind in den letzten 20 – 30 Jahren immer mehr dazu übergegangen, ihre Mitarbeiter zu „coachen“, zu beraten, sie allgemein zu unterstützen und ihnen die konkrete Weise der Ergebniserreichung selbst zu überlassen statt ihnen Anweisungen zu geben. Dadurch entstand schleichend ein neues Dilemma, das auf den folgenden Seiten beschrieben wird.

#### AUCH LESENSWERT

- ➔ Gary Hamel: *Worauf es jetzt ankommt*; Wiley-VCH Verlag, Erstaufgabe 2013
- ➔ Reinhard Sprenger: *Radikal Führen*; Campus-Verlag, Erstaufgabe 2012



### Disziplinarische und inhaltliche Führung trennen ...

Sowohl zu Zeiten der Manufaktur als auch des Taylorismus war es systemtheoretisch sinnvoll, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter beurteilten und disziplinarrechtliche Macht hatten. Dieses Machtgefälle passt jedoch nicht mehr zu einer Arbeit mit dynamischer Führung auf Augenhöhe.

Bereits die reine Möglichkeit der Führungskraft, über Gehalt, Prämien, Beförderungen und Privilegien zu entscheiden, verhindert wirklich freie Beiträge und Entscheidungen bei ihren Mitarbeitern. Offene Fragen werden dann als Suggestivfragen verstanden, Ratschläge und Hinweise als freundlich formulierte aber nachdrückliche Vorgaben.

### Wer disziplinarisch vorgesetzt ist und wer inhaltlich führt - das sollten unbedingt verschiedene Personen sein.

John P. Kotter, Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School, der den Begriff Leadership maßgeblich mitprägte [Kotter1996] meint dazu: „Niemand kann Leader und Manager in einem sein.“ Genau diese Situation ist aber aktuell in den allermeisten Unternehmen Standard und treibt das Management in eine Krise.

### ... sonst gerät das Management in die Klemme

Der untere oder mittlere Manager gerät in ein Dilemma, weil er von oben mit verselbständigten und sinnlosen quantitativen Vorgaben getrieben wird. Und nach unten hin soll er offen, ehrlich und partizipativ führen: Empathisch, authentisch und am besten mit emotional resonanzfähigen Visionen und Persönlichkeit. Also so in der Art „Wenn du ein Schiff bauen willst, erzähle den Männern vom weiten Meer [...]“. Dazwischen werden sie aufgerieben.

Zur scheinbaren Lösung dieses Dilemmas und ihrer vermeintlichen persönlichen Defizite besuchen diese nicht zu beneidenden Menschen immer speziellere Führungskräfte trainings oder lesen ein neues Managementbuch nach dem anderen. Viele dieser Trainings und Bücher sind vermutlich sogar gut. Aber Sie helfen hier nicht, weil die Ursache im Arbeitskontext und den Rahmenbedingungen der Betroffenen liegt.

### Wir brauchen nicht bessere Manager, sondern andere Rahmenbedingungen.

Das kollegiale Führungsmodell, wie es in diesem Buch beschrieben ist, ist eine mögliche Antwort auf diese Krise, weil es nicht auf der Personalunion von Leadership und Management basiert und zudem einen anderen organisatorischen Rahmen für Führung und Management bietet.

#### LITERATUR

- ➔ John P. Kotter: *Leading Change*  
Verlag Franz Vahlen,  
2011, Erstauflage Original 1996

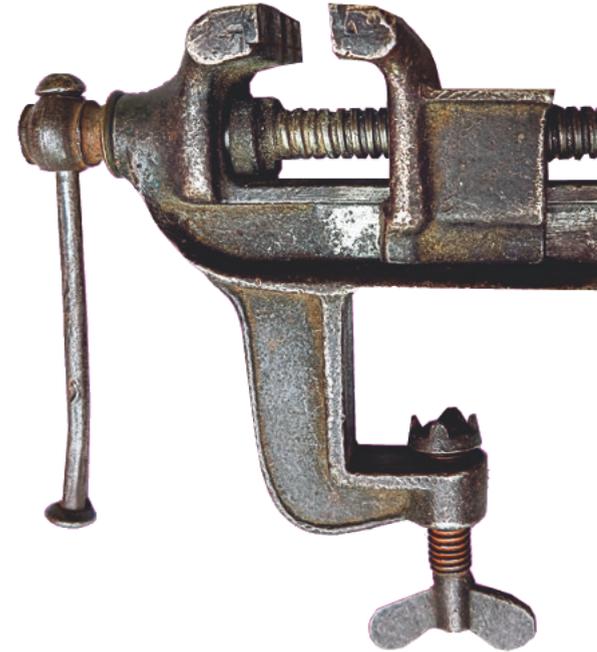


Abb. 9: Parallelschraubstock, ca.1920.  
Lizenziert unter CC BY-SA 3.0 über Wikimedia Commons -  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Parallelschraub-stock\\_ca.1920.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Parallelschraub-stock_ca.1920.jpg)

#### QUERVERWEISE

- ➔ S 285 Management vs Führung
- ➔ S 286 Führungsstile

## 4. Perspektive: Motivation der Inhaber

Wer ein Unternehmen führt, bestimmen die Inhaberinnen eines Unternehmens. Die Initiative zu einer kollegialen Führung und zu mehr Selbstorganisation geht deswegen meistens von den Inhabern gemeinsam mit den Geschäftsführerinnen aus.

Was veranlasst Inhaberinnen dazu, ihr Unternehmen von einer personenzentrierten Führung auf eine kollegiale Führung umzustellen? Wir haben mit vielen Unternehmern hierzu gesprochen, vor allem mit solchen, die sowohl Inhaber als auch Geschäftsführer sind.

### Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen

Fast alle dieser Unternehmer glauben oder ahnen, dass eine Umstellung auf eine kollegiale Führung die probate Veränderung ist, mit der ihr Unternehmen die besten Chancen hat, sich auf die zunehmende ökonomische Dynamik und Komplexität einzustellen und eine passendere Eigenkomplexität zu entwickeln.

### Persönliche Belastung reduzieren

Die Arbeitsbelastung von Inhaber-Geschäftsführern geht oft ganz erheblich über die ihrer Mitarbeiter hinaus. Das beginnt in der Aufbauphase, in der die Gründerinnen alleine schon deswegen viel selbst machen, weil nur sie die Idee und Vision hierzu haben und sie die finanziellen Risiken zunächst niedrig halten möchten.

Und wenn sie erfolgreich sind, wächst das Unternehmen schneller als sie Mitarbeiter einarbeiten und organisatorische Prozesse und Strukturen aufbauen

können, so das wieder viel Arbeit an den Gründern hängen bleibt, sie quasi immer hinterherlaufen.

Das Bedürfnis, wieder mehr Zeit für anderes zu finden und sich zu entlasten kann dann ein Grund sein, die Führung des Unternehmens neu zu gestalten.

### Verantwortung verteilen, abgeben

Selbst wenn die Arbeitsbelastung erträglich ist, bleibt die Verantwortung für die Arbeitsplätze und die wirtschaftlich existenziellen Beiträge für die Beschäftigten und ihre Familien, die besonders in Krisenzeiten, also möglicherweise der aktuelle Dauerzustand, besonders spürbar wird. Bei finanziellen Engpässen verzichten Inhaber oft als erstes oder legen mit hohem Risiko weiteres Geld ins Unternehmen, bevor sie Mitarbeiter belasten.

### Persönliche Freiheit für Neues gewinnen

Wenn ein Unternehmen erst einmal etabliert ist, bietet es oft auch weniger wirklich neue Herausforderungen und weniger Abwechslung. Manch einer möchte irgendwann einfach mal etwas ganz Neues und Anderes ausprobieren. Alle Mitarbeiter können kündigen und sich beruflich neu orientieren – für die Unternehmerin dauert der Aufbau einer vertrauensvollen Nachfolge länger als 3 Monate Kündigungsfrist.

### Nachfolge finden, Kinder freihalten

Das eigene Unternehmen an Fremde zu verkaufen ist für viele Unternehmer keine Option, weil sie befürchten die eigenständige Kultur und Identität des Unternehmens damit aufs Spiel zu setzen. Oft sind Käufer

nur an einem speziellen Aspekt interessiert: am Markennamen, der Mitarbeiterschaft oder der Kundenliste – nicht aber am Unternehmen als Ganzes.

Die eigenen Kinder haben vielleicht kein Interesse oder sollen gar nicht erst mit einer Nachfolgeerwartung konfrontiert werden. In diesem Fall ist eine kollegiale Führung, möglicherweise sogar mit einer Übertragung nennenswerter oder aller Geschäftsanteile an die Kollegenschaft, eine interessante Option.

### Attraktivität für und Zufriedenheit von Mitarbeitern erhöhen

Die Arbeitgebermarke profitiert meistens ungemein davon, wenn ein Unternehmen kollegial geführt wird, weil diesen Unternehmen gemeinhin höhere Gestaltungs-, Entfaltungs- und Identifikationsmöglichkeiten zugeschrieben werden.

#### QUERVERWEISE

- ➔ S 60 Vorbereitungsphase
- ➔ S 92 Inhaber
- ➔ S 125 Inhaberkreis

## Schnelldiagnose: Wie wichtig ist Selbstführung für meine Organisation?

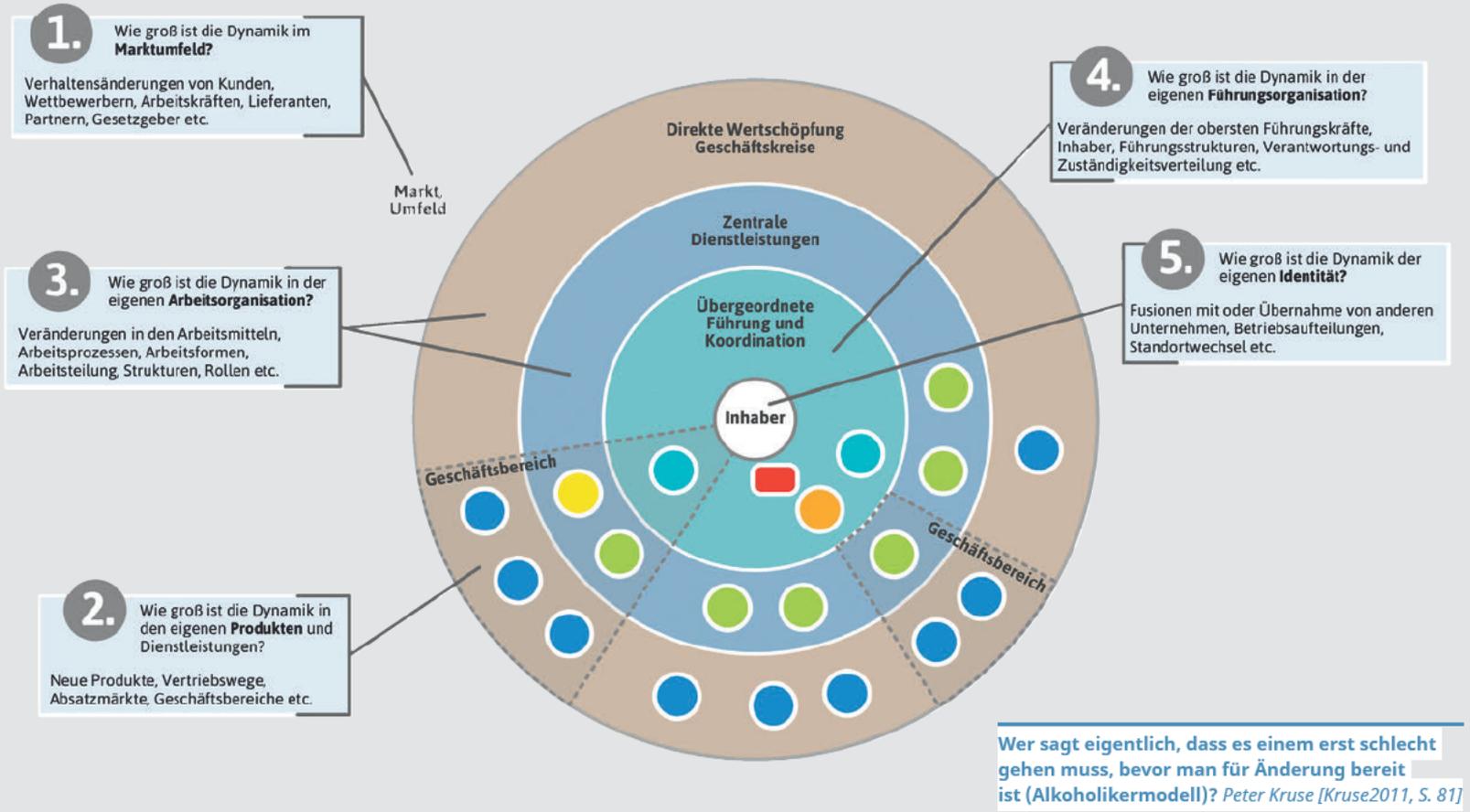


Abb. 10: Mit diesen fünf Leitfragen kann man die Situation des eigenen Unternehmens relativ schnell einschätzen (angelehnt an Fragen von Peter Kruse in [Kruse2011, S. 82]). Je deutlicher die Fragen zu bejahen sind, desto größer ist die Notwendigkeit für den gezielten Übergang zu kollegialen Führungsprinzipien. Zur Erklärung des Kreismodells siehe auch Seite 92 ff. (<http://kollegiale-fuehrung.de/schnelldiagnose/>)

# Evolution menschlicher Organisationsformen

Das folgende Erklärungsmodell ist noch allgemeiner als die auf Seite 5 gezeigte Perspektive und beschreibt die historische Entwicklung von Organisationsformen angelehnt an das Spiral Dynamics-Modell von Don Edward Beck und Christopher C. Cowan [BeckCowan2007].

Das Modell ist eine Theorie in dem auf Seite 278. beschriebenen Sinne und als solches empfinden wir es als nützlich. Die einzelnen farblich codierten Evolutionsstufen, wie sie in Abb. 11 dargestellt sind, bauen dabei aufeinander auf. Die unterhalb von Rot liegenden Farben Purpur (Ahnenkult) und Beige (instinktives Handeln) fehlen in der Abbildung, da sie für Organisationen heute nicht mehr relevant sind.

## Macht (Rot)

Die mit dem Begriff Macht charakterisierte Organisationsform wird auch als imperiales Zeitalter bezeichnet. Solche Organisationsformen begannen sich vor ca. 10.000 Jahren zu entwickeln und es gibt heute noch immer solche Organisationen, beispielsweise in Form von Straßenbanden oder Söldnergruppen. Egoismus und Ausbeutung sind bestimmende Merkmale.

Jede Organisationsform ist entstanden, um einen bestimmten Zweck und bestimmte (Sicherheits-) Bedürfnisse zu erfüllen. Rote Organisationen stellen Sicherheit durch machtvolleres Handeln her. Meistens existiert eine autoritäre Hierarchie von Individuen und Persönlichkeiten, die mit entsprechenden Befehlsketten eine Aufgabenteilung bewirken.

## Wahrheit (Blau)

In der nächsten Stufe liegt der Fokus nicht mehr auf den Individuen, sondern auf der Gemeinschaft. Dieser Wechsel zwischen individuellen und kollektiven Bedürfnissen findet auch zwischen allen nachfolgenden Übergängen statt, wie dies die hin und her wechselnden Pfeile in Abb. 11 andeuten.

Blaue Organisationen geben ihren Mitgliedern durch allgemeingültige Gesetze und Regeln ein hohes Maß an Sicherheit. Sie sind konformistisch; Jeder hat sich an die Gesetze zu halten. Wobei die Gesetze wiederum von einer Hierarchie gestaltet und durchgesetzt werden. Die Macht obliegt aber nicht mehr den Individuen und deren Persönlichkeit, sondern wird durch entsprechende Rollen und Ränge definiert. Nur der jeweilige Rollenträger hat die Macht.

Diese Organisationsformen begannen sich vor ca. 5.000 Jahren zu entwickeln. Beispiele sind Behörden, Militär und die katholische Kirche. Ihre wesentlichen Errungenschaften sind wiederholbare Prozesse und eine längerfristige Handlungsperspektive.

In anderen Quellen als Beck/Cowan werden teilweise andere Farben verwendet, beispielsweise verwendet Frederick Laloux Bernstein an Stelle von blau.

## Leistung (Orange)

Nachdem blaue Organisationen in bürokratischer Weise gemeinschaftlich orientiert waren, stellt orange wieder die individuelle Leistung in den Vordergrund. Individuelle Zielvereinbarungen, eine hohe Leistungsorientierung, strategisches Handeln und

## LITERATUR

- ➔ Don E. Beck, Christopher C. Cowan: *Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel*; Kamphausen-Verlag, 2007
- ➔ Ken Wilber: *Integrale Spiritualität*; Kösel-Verlag, 2007
- ➔ Frederick Laloux: *Reinventing Organizations*; Verlag Franz Vahlen, 2015



ganz allgemein ein ausgeprägter Materialismus sind Kennzeichen dieser Organisationsformen, die vor etwa 500 Jahren zu entstehen begannen.

Viele multinationale Konzerne und börsenorientierte Unternehmen können als orange bezeichnet werden. Sie sind bis heute stark und dominant. Mit Hilfe ihres Leistungsprinzips bringen Sie viele Innovationen hervor. Leistung legitimiert auch individuelle korrumpierende Handlungen über die noch für blau verbindlichen Standards hinaus.

## Gleichheit (Grün)

Dazu bilden grüne Organisationen wieder einen Gegenpol. Hier dürfen Individuen sich nur hervorheben, soweit sie von der Gemeinschaft dafür ermächtigt wurden. Es ist eine postmoderne pluralistische Form, die vor etwa 50 Jahren entstand.

Sicherheit entsteht aus den sozialen Beziehungen. Autorität basiert auf einer sozialen Verlässlichkeit, starken Werteorientierung und hoher fachlicher

## QUERVERWEISE

- ➔ S 278 Theorie
- ➔ S 58 Typische Phasen des Übergangs
- ➔ S 23 Komplexitätsspezifischer Führungsfokus

# Evolution menschlicher Organisationsformen



Abb. 11: Evolution menschlicher Organisationsformen. Die unterhalb von Rot liegenden Strömungen Stamm (Purpur, Ahnenkult) und Schar (Beige, rein instinktives Handeln) fehlen in der Abbildung, da sie für Organisationen heute nicht mehr relevant sind. Die hier gezeigten Farben verwende ich soweit sinnvoll bewusst auch an anderen Stellen dieses Buches. [<http://kollegiale-fuehrung.de/evolution-organisationsformen/>]

Konzepte und Farben entsprechend Spiral Dynamics von D. E. Beck und C. C. Cowan (ohne Pupur und Beige) (\*Bernstein und \*\*fehlend bei F. Laloux)

## Warum überhaupt neue Führungsprinzipien?

Expertise. Grüne Organisationen sind kulturorientierte Organisationen wie beispielsweise Southwest Airlines oder Zappos (bis zur schiefe gelaufenen Umstellung auf Holokratie 2015). Grüne Unternehmen sind sehr vom Wissen und von fachlicher Expertise geleitet, wir kennen dies aus einem eigenen Unternehmen. In Zeiten hoher Dynamik ist Können aber wichtiger als Wissen. Handeln nach Gefühl ist schneller. Deswegen geraten grüne Unternehmen in der dynamischen Netzwerkökonomie von außen unter Druck und werden von innen durch schnelle Talente provoziert.

### Systemisch (Gelb)

Mit gelb wird eine neue Ordnungsebene erreicht. Während sich die Strömungen bisher gegenseitig ausschlossen und ersetzen, gelingt ab gelb die Integration aller darunterliegenden Farben.

Eine starke Leistungsorientierung (orange) oder ein heroisches Verhalten (rot) wird beispielsweise von auf Gleichheit (grün) beruhenden Organisationen nicht akzeptiert. Für eine systemische Organisation ist das kein Problem, sofern dies eine systemische Weiterentwicklung ermöglicht.

Während grüne Organisationen einzelne Personen ermächtigen, beispielsweise Vorgesetzte im Konsent wählen, basieren systemische Organisationen auf eigenmächtigen Entscheidungen und Handlungen ihrer Individuen, die allerdings kooperativ, konsultierend und an gemeinsamen Prinzipien ausgerichtet sind. Konsultative Einzelentscheidungen und nebenläufige Entscheidungsverfahren sind hier typisch.

### Holistisch (Türkis)

Während in systemischen Organisationen das Individuum im Fokus steht, das sich kooperativ an der eigenen Organisation orientiert, lenkt die holistische Organisation den Blick auf die Umgebung und den Kontext der eigenen Organisation und versteht sich als Teil eines größeren Ganzen, dessen Möglichkeiten gesteigert und deren Wohl vermehrt wird. Widersprüche werden ausbalanciert, Paradoxien transzendiert (überschritten), Komplexität und Dynamik nutzbar gemacht.

An die Stelle des Wettbewerbs zwischen Organisationen tritt die Orientierung an gemeinsamen übergreifenden Werten.

Vermutlich sind die niederländische Buurtzorg (Gesundheitswesen, Niederlande, 7.000 Mitarbeiter), Patagonia (Funktionskleidung, USA, 1.300 Mitarbeiter) und FAVI (Metallverarbeitung, Frankreich, 500 Mitarbeiter) Beispiele und Pioniere türkiser Organisationen.

### Mit den Farben spielen: Sie können auch anders

Die Fähigkeit von Organisationen der zweiten Ordnungsebene (systemisch und holistisch), die Strömungen, Eigenheiten und Führungsfähigkeiten der unteren Ebenen mit zu nutzen und zu integrieren, darf meines Erachtens nicht unterschätzt werden und führt zu einem qualitativen Sprung jenseits von Gleichheit. In unserer Wirtschaft dominieren immer noch Leistungs- und Effizienzdenken (orange und blau). Erfolg wird materiell bemessen an Hand von Umsatzrendite, Gewinn und Börsenwert – vor allem im Vergleich zu Wettbewerbern.

Systemische und holistische Organisationen bemessen ihren Erfolg an ihrer Wirksamkeit, ihre Werte und ihren Sinn zu verbreiten und einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Geld ist hier auch relevant, aber als Mittel zum Zweck. Insofern stehen holistische Unternehmen eher in einem respektvollen sportlichen Wettbewerb, die bedeutendsten Wertbeiträge für ihre Umgebung zu erzeugen.

Die eigentlichen Wettbewerber holistischer Unternehmen sind deswegen die grün, orange, blau und rot dominierenden Unternehmen, denn diese sind aus holistischer Sicht nicht durch Werte und Sinn getrieben und damit tendenziell kontraproduktiv zur eigenen Mission.

Deswegen müssen holistische Unternehmen zu den Leistungen und der Effizienz der unteren Ebenen wettbewerbsfähig sein. Soweit es zur Steigerung der eigenen Wirksamkeit hilfreich ist, befähigen sich holistische Unternehmen deswegen auch zu Leistung und Effizienz sowie Wahrheit und auch Macht.

Für ein Unternehmen wie FAVI (<http://www.favi.com/>) ist es beispielsweise selbstverständlich immer pünktlich zu liefern – auch wenn es ganz besondere Anstrengungen (Leistungen, Effizienz) erfordert oder ein Mitarbeiter einmal eine heroisch anmutende Aktion (Macht) durchzieht.

# Die systemische Haltung kollegialer Führung

→ S. 30



*Die Integrität von Menschen respektieren.*

→ S. 31



*Die Organisation evolutionär-experimentell entwickeln.*

→ S. 34



*Die Organisation als Kommunikationssystem verstehen.*

→ S. 36



*Sinn und Bedeutung kreieren.*

→ S. 40



*Soziale Kontexte spürbar umschalten.*

→ S. 42



*Ausgleichs- und Systemprinzipien.*

## Die Integrität von Menschen respektieren

Menschen und Organisationen sind komplex. Ein zentrales Element der systemischen Organisations-theorie ist die Annahme, dass Menschen nicht wie Maschinen funktionieren, sondern komplexe Wesen mit nicht zuverlässig berechenbarem Verhalten sind.

Anweisungen, Appelle, Verbote und Gebote haben im Taylorismus mithilfe von Druck und Angst halbwegs funktioniert und basierten dort auf der Realitätskonstruktion, Menschen seien von Natur aus faul und deswegen anzutreiben und zu disziplinieren. Sobald Unternehmen sich mitdenkende und eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter wünschen, versagt dieser Ansatz.

Die systemische Organisationstheorie geht davon aus, dass Anweisungen und Appelle nicht geeignet sind, das Verhalten von Menschen vorhersehbar zu verändern. Versuche, das Verhalten von Menschen in Unternehmen gezielt ändern zu wollen, sie beispielsweise unternehmerischer oder eigenverantwortlicher machen zu wollen, scheitern sehr wahrscheinlich.

Das gilt auch für die Organisationsentwicklung, denn auch Organisationen sind soziale Systeme mit einem komplexen, nicht vorhersehbaren Verhalten, für das es keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gibt.

Das mechanistische Kommunikationsmodell, auf dem der Taylorismus beruht, also der Transport von Informationen (bspw. eine Anweisung oder ein Wunsch) von A nach B, hilft uns nicht weiter. In der heutigen Praxis bewirken solche Signale meistens nicht das, was sie sollen, denn Menschen sind komplexe Wesen mit Launen, Ängsten, eigenen Ideen, Trieben, selektiven Sinnen, Überzeugungen, Neigungen, Werten usw. – all solche Dinge, die wir unter dem Begriff Psyche zusammenfassen können.

**Die Annahme, überhaupt zielgerichtet und vorhersagbar Veränderungen in Menschen oder Organisationen herbeiführen zu können, ist nicht hilfreich.**

Extrinsische Anreize durch Belohnungssysteme, variable Gehaltsmodelle, Zielvereinbarungen bis hin zu psychischem Druck wirken kontraproduktiv – die Menschen tun doch nur, was sie jeweils selbst sinn-

voll finden (→ S. 27, Sinn und Bedeutung schaffen). Wenn sie ein vorgegebenes Ziel nicht sinnvoll finden, wird es durch Geldanreize nicht sinnvoller und der Weg dahin nicht leichter.

Auch Leitbildentwicklungen für Unternehmen, die bestimmte Werte oder Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter formulieren, bringen nichts. Auch dann nicht, wenn sie partizipativ entwickelt werden (→ S. 27, Mythos Unternehmensziel und gemeinsame Vision).

Selbstverständlich werden Organisationen durch extrinsische Anreize verändert – nur eben selten in der beabsichtigten Weise. Hauptsächlich wird Theater produziert. Die Mitglieder beginnen, das erwartete Verhalten zu spielen, um die Belohnung zubekommen oder in Ruhe gelassen zu werden. Für den Taylorismus genügte das. Für dynamische und komplexe Umgebungen, die eigenverantwortliches Denken und Handeln aller Beteiligten erfordern, ist dies nicht nur unzureichend, sondern geradezu fahrlässig.

### LITERATUR

→ Reinhard Sprenger: *Mythos Motivation*. Campus-Verlag, Erstausgabe 1991



### QUERVERWEISE

- S. 293 Mythos Unternehmensziel und Vision
- S. 291 Konstruktivismus und Kommunikation

Abb. 17: Menschen sind komplexe Wesen und funktionieren nicht wie Maschinen.



# Übergang und Einführung kollegialer Führung

➔ S. 56



*Wer kann den Übergang initiieren?*

➔ S. 57



*Welche Startsituation ist herzustellen?*

➔ S. 58



*Typische Phasen des Übergangs.*

---

***„Ich habe meine Macht als Inhaber nicht aufgegeben,  
aber ich tue alles dafür, sie nicht zu benutzen.“***

*Uwe Lübbermann / Gründer Premium Cola*

*(im Gespräch am 21.3.2016)*

## Wer kann den Übergang initiieren?

In allen bekannten und erfolgreichen Beispielen haben letztendlich die Inhaber des Unternehmens die Initiative ergriffen und entschieden, das Unternehmen künftig kollegial selbstorganisiert führen zu lassen.

Das ist einerseits naheliegend und selbstverständlich, denn zu den wesentlichen Aufgaben der Gesellschafter eines Unternehmens gehören:

- ▶ die Auswahl und Bestellung der Geschäftsführung,
- ▶ die Festlegung von Zustimmungspflichten durch die Gesellschafter in der Satzung und in den Geschäftsführerverträgen,
- ▶ die Schaffung von verbindlichen Rahmenbedingungen in der Satzung des Unternehmens.

Andererseits mag es paradox erscheinen, dass ausgerechnet die mächtigste Entscheidungsinstanz in einem Unternehmen die Verteilung und Begrenzung ihrer Macht beschließen soll.

### Die Selbstorganisation beginnt fremdbestimmt?

Vor allem im zeitlichen Verlauf wirkt der Kontrast widersprüchlich: Die Entscheidung zur Selbstorganisation ist fremdbestimmt. In einem Moment treffen die Inhaber zusammen mit der Geschäftsführung eine disruptive Entscheidung zur Selbstorganisation, was dann zur Folge hat, dass sie selbst bereits im nächsten Moment idealerweise gar keine Entscheidungen mehr treffen.

Anders geht das aber wiederum nicht, schon aufgrund rechtlicher Gegebenheiten. Sofern das kollegiale Organisationsprinzip dauerhaft verankert, robust gegen Fremdbestimmung und auch einklagbar werden soll, sind diese Prinzipien in der Satzung der Organisation zu verankern oder sie müssen zumindest von den Verantwortlichen dieser Satzung entschieden werden.

Selbstverständlich kann es sinnvoll sein, eine kollegiale Führung erst in einem Teilbereich eines Unternehmens auszuprobieren – aber auch dabei ist die Frage zu stellen, ob dieses Experiment die Rückendeckung der obersten Führung hat, von dieser verstanden worden und Teil einer unternehmensweiten Grundsatzentscheidung ist. Oder eben, ob dies nur eine mehr oder weniger geduldete Kuriosität oder Insel der Glückseligen im Gesamtkontext ist.

### GEGENBEISPIEL AES

Der Kraftwerksbetreiber AES ist ein Beispiel dafür, wie Selbstorganisation verloren gehen kann, wenn die Konstitution der Selbstorganisation nicht verbindlich geregelt ist.

AES wurde 1982 gegründet, hat von Anfang an selbstorganisiert gearbeitet und ist sehr schnell auf rund 20.000 Mitarbeiter gewachsen. Das Unternehmen hat neue Kraftwerke gebaut und auch bestehende Unternehmen übernommen und erfolgreich integriert.

Im Zuge einer wirtschaftlichen Krise (AES-Mitbewerber Enron ging damals gerade pleite) verließ der Gründer Dennis Brake im Jahre 2002 das Unternehmen. Dieser Wechsel des obersten Managements führte AES zurück in leistungsorientierte (orange, vgl. → S. 17) Führungs- und Organisationsprinzipien.

## Welche Startsituation ist herzustellen?

### Überforderung vermeiden

Wie Sie am Umfang dieses Buches merken, basiert kollegiale Führung auf einer ganzen Menge Wissen und noch viel mehr Können. Und gleichzeitig dürfen Sie nicht voraussetzen, dass alle Betroffenen auch nur ansatzweise über dieses Wissen und diese Fähigkeiten verfügen. Die Mitarbeiter haben häufig (glücklicherweise) ein großes Interesse daran, ihre eigentliche Wertschöpfung zu organisieren und für Kunden und Produkte zu arbeiten, nur wollen sie sich mit neuen Organisations- und Führungsprinzipien nicht beschäftigen.

Andererseits verbietet die Idee der Selbstorganisation doch, eben diese fremdbestimmt anzuleiten – oder? Der Ausweg aus diesem Dilemma liegt darin, beides zu tun.

### Wie viel Fremdbestimmung hilft der Selbstorganisation beim Start?

Bei jedem Schritt und jeder Veränderung, die aus dem alten System herausführt oder das alte System ersetzt, ist ein neuer Rahmen initial vorzugeben. Dies gilt aber nur für den jeweils ersten Schritt. Jede Veränderung an dem neuen System muss dann kollegial selbstorganisiert erfolgen.

Wenn beispielsweise Entscheidungen über den Dienst- und Urlaubsplan in ein kollegiales Organisationssystem zu überführen sind und diese Planung bisher von einer klassischen Führungskraft verantwortet wurde, dann ist

- ▶ klarzustellen, also die Entscheidung mitzuteilen, dass diese Planung nicht länger von der Führungskraft verantwortet wird (Gegenstandsbereich),

- ▶ ein neuer Rahmen (Prinzipien, Werkzeuge) vorzugeben, wie die Kollegen nun miteinander entscheiden sollen (operative Ebene)
- ▶ und wie die Kolleginnen wiederum diesen Rahmen selbst ändern und weiterentwickeln dürfen, sofern sie dafür Bedarf sehen (organisationale Ebene).

Allgemeiner ausgedrückt ist von der bisherigen Führung klarzustellen, welche Entscheidungen nunmehr kollegial gestaltbar sind und welche nicht. Dabei sind die erste (operative) und zweite (organisationale) Ordnungsebene explizit zu unterscheiden.

### Operative Ebene

Für die operative Ebene könnte beispielsweise vorgegeben werden: „Ihr trefft euch einmal wöchentlich zu einem operativen Jour fixe und die Anwesenden entscheiden im Konsent (☺ S. 160) über den Dienstplan.“

### Organisationale Ebene

Und für die organisationale Ebene könnte beispielsweise vorgegeben werden: „Einmal im Monat veranstaltet ihr ein organisationales Arbeitstreffen und könnt dort im Konsent aller Anwesenden eure Zusammenarbeit, Arbeitsweisen, Arbeitstreffen etc. ändern.“ (☺ S. 160, Konsent)

**Erst durch die Startvorgaben auf beiden Ordnungsebenen (operativ und organisational) bleiben Teams auch im Übergang weiterhin arbeitsfähig.**

Das Team muss sich ganz schön umstellen und vieles neu lernen – aber es hat Sicherheit und Klarheit darüber, wie es seinen Aufgaben und seiner Verantwortung nachkommen kann. Wird es anfangs zusätzlich durch teamexterne Moderation (☺ S. 121) unterstützt, können sich alle Kollegen voll auf ihre neuen Rollen konzentrieren.

Würde hingegen nur die organisationale Ebene vorgegeben, geriete das Team in eine Überlastungssituation: Es wäre zunächst nicht mehr operativ arbeitsfähig, da unklar ist, wer für den Dienstplan verantwortlich ist. Es hätte somit gleich dreifachen Druck: das Tagesgeschäft läuft weiter, es müsste die Dienstplanung neu organisieren und es soll selbstorganisiert werden. Dem Team also nur zu sagen „Organisiert euch jetzt selbst und entscheidet alles im Konsent“, würde das Team in eine unnötige Krise stürzen.

Typischerweise üben selbstorganisierte Teams die neuen Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse erst einmal ein, sammeln Erfahrungen damit und beginnen dann langsam aber sicher neue eigene Ideen zu entwickeln und auszuprobieren, die eigene Arbeit und sich als Team zu organisieren.

**Bevor also tatsächlich mit der Selbstorganisation begonnen wird, sind die initial geltenden neuen Strukturen, Prozesse und Prinzipien festzulegen.**

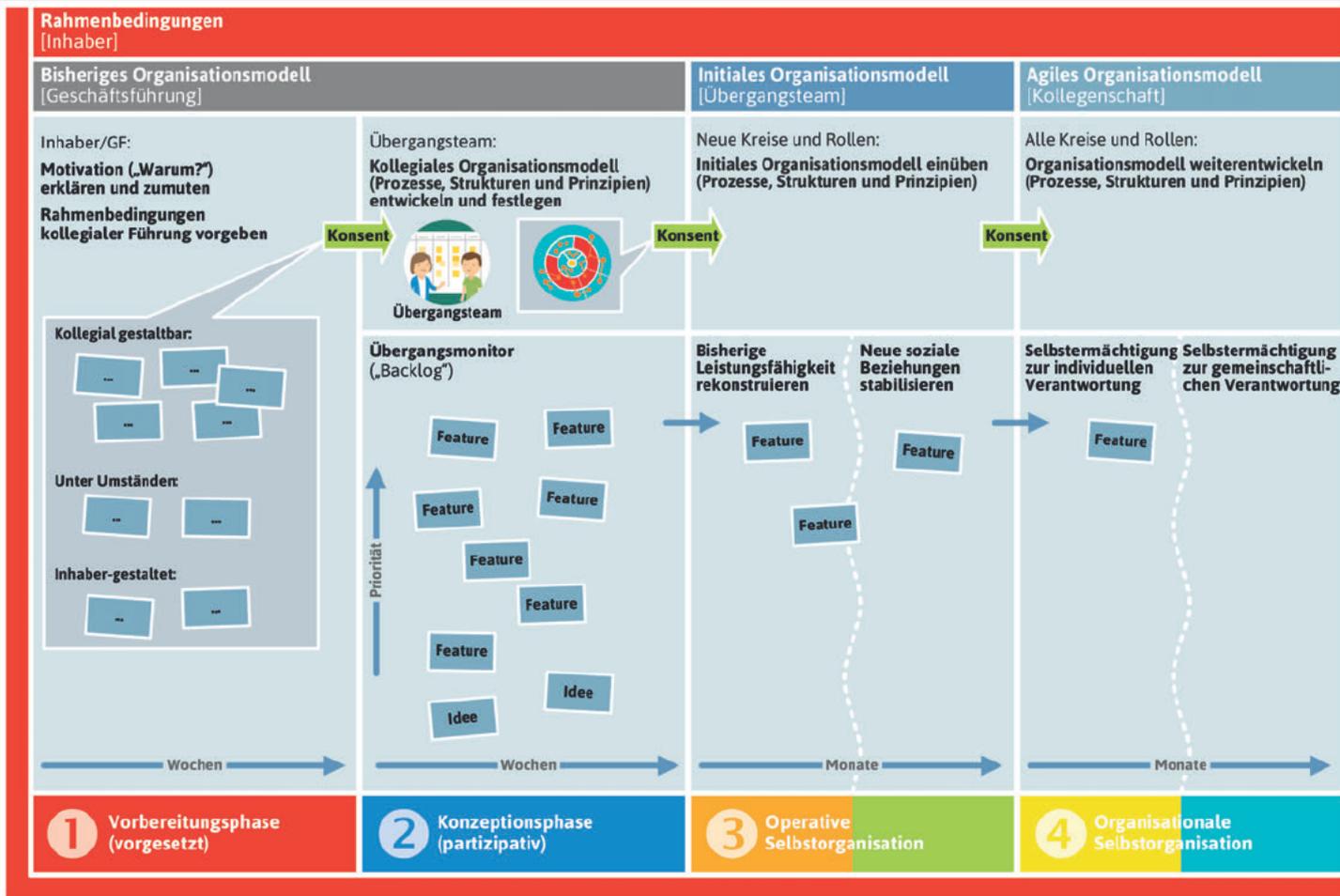


Abb. 27: Das Übergangmodell zeigt die typischen Phasen für die Einführung einer kollegial geführten Organisation. [<http://kollegiale-fuehrung.de/transition-phasenmodell/>]

## Typische Phasen des Überganges

### 1 Vorbereitungsphase (vorgesezt)

Als erstes ist der grundsätzliche Rahmen durch die Inhaber abzustecken: Welche Möglichkeiten und Grenzen, Rechte und Pflichten räumen die Inhaber der kollegialen Führung ein?

Anschließend ist zu klären (Konsent), was der Kollegenschaft ggf. fehlt, um diese Rahmenbedingungen zu akzeptieren.

### 2 Konzeptionsphase (partizipativ)

Als nächstes ist dieser Rahmen initial auszufüllen und zu konkretisieren: Wie soll die Führung ganz konkret organisiert sein? Initial heißt zu bestimmen, wie angefangen wird – danach wird sich die Führung selbstorganisiert weiterentwickeln.

Typischerweise konzipiert ein Übergangsteam aus Vertretern der Inhaberinnen, der bisherigen Führungskräfte und interessierter Kolleginnen das neue, initiale Organisationsmodell, wobei wiederum abschließend geprüft wird, was die Kollegenschaft insgesamt benötigt, um damit starten zu können.

### 3 Operative Selbstorganisation

Erst jetzt wird das alte Organisationsmodell abgelöst, und alle gemeinsam erproben operativ im gegebenen Rahmen das neue Modell.

Änderungen an dem Organisationsmodell bleiben Übergangsweise noch dem Übergangsteam vorbehalten.

### 4 Organisationale Selbstorganisation

Sobald alle Beteiligten ausreichend Erfahrungen mit dem neuen Modell haben und beweisen konnten, damit wirtschaftlich und sozial ebenso erfolgreich zu arbeiten wie vorher, kann die Kollegenschaft auch die organisationale Selbstorganisation übernehmen, d.h. das Organisationsmodell selbst auch kollegial weiterzuentwickeln. Erst dann ist die Selbstorganisation etabliert.

Die Phasen werden ab der folgenden Seite ausführlicher beschrieben. Die Farben der einzelnen Phasen korrespondieren ganz bewusst mit denen aus Abb. 11 (S. 17).

# 1. Motivation und Rahmenbedingungen der Inhaber klären (Vorbereitungsphase)

Bevor eine kollegiale Führung in einem Unternehmen eingeführt und der Übergang (auch Transition genannt) dorthin gestartet wird, hat die oberste Führung des Unternehmens die Aufgaben,

- ▶ zu klären und zu vermitteln, warum eine Transition sinnvoll ist,
- ▶ die neuen Führungsprinzipien selbst zu verstehen, um die Bedeutung einschätzen zu können,
- ▶ und den Rahmen abzustecken, was künftig kollegial gestaltbar sein soll und was nicht oder ab wann.

und welche Hoffnungen und Sorgen sie leitet. Diese Gefühle sollten den Mitarbeitern ebenso zugemutet werden, wie die sachlichen und rationalen Gründe. Systemische Einzel- und Gruppen-Coachings der Inhaber und Geschäftsführer sind ein mögliches unterstützendes Mittel, die notwendige Klarheit zu gewinnen und verständlich kommunizieren zu können. Manchmal helfen auch ein paar Tage Klosteraufenthalt, wie Bodo Janssen (Inhaber der Hotelkette Upstalsboom) berichtet [Janssen2016].

Unternehmen zu verlassen, kann das die Existenz und Zukunftsfähigkeit der Organisation insgesamt bedrohen und Unsicherheiten für viele andere Menschen auslösen. Für die Betroffenen ist es deswegen sehr relevant, die Gründe der Inhaber und Geschäftsführer zu verstehen.

Üblicherweise können nicht alle Gründe von den Mitarbeitern nachvollzogen werden, denn sie leben als Angestellte in einem anderen sozialen und wirtschaftlichen Kontext als ein Inhaber – gerade wenn es um die mögliche Last von Verantwortung geht. Auch wenn nicht alles von jedem verstanden werden kann, so ist es völlig legitim, wenn sich Inhaber mit all ihren Gründen für ein neues Organisationsmodell äußern.

So wie Angestellte ihre individuellen Interessen, Bedürfnisse oder ihre aktuelle Verfassung ihrem Arbeitgeber zumuten, so dürfen auch die spezifischen Bedürfnisse der Inhaber Raum finden. Die Interessen der Gemeinschaft stehen dabei stets über den individuellen. Einzelbedürfnisse dürfen nicht das Gesamtsystem dominieren – das gilt für Mitarbeiterinnen ebenso wie für Inhaberinnen.

Nichtsdestotrotz können die Konsequenzen höchst unterschiedlich sein: Wenn ein Mitarbeiter sein Leben grundsätzlich ändern möchte, kann er kündigen; er ist weitgehend für sich selbst verantwortlich. Wenn ein Inhaber-Geschäftsführer entscheidet, das

## Warum überhaupt?

Der Wunsch der Inhaber und Geschäftsführer nach einem Übergang zu einem kollegialen Organisationsmodell wird bei der Kollegenschaft sofort Fragen nach den Gründen auslösen. Deshalb sollten die Inhaber zuerst ihre Motivation ergründen. Dabei werden die einzelnen Inhaberinnen und Geschäftsführerinnen einerseits sehr individuelle und meistens auch persönliche Gründe haben, andererseits auch Gemeinsamkeiten entdecken.

Neben den vielen sachlichen und zumeist abstrakt klingenden Gründen für eine Umstellung (Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern usw.) achten die Mitarbeiterinnen meistens sehr aufmerksam auf die persönlichen Gründe.

Ausschließlich Rationalisierungen anzubieten, wird viele Kollegen nicht befriedigen. Deswegen sollten Inhaber in sich hineinspüren, was sie hierzu antreibt

# Organisationskonfiguration (Makrostruktur)

## Warum benutzen wir hier das Wort „Konfiguration“?

Um die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisationsstruktur hervorzuheben. Aus unserer Sicht geht es (nach der Umstellung auf eine kollegiale Führung) nicht mehr darum, große Veränderungen an der Organisationsstruktur zu verfolgen, sondern schrittweise kleine Anpassungen auszuprobieren.

→ S. 92



### Überblick

Einführung in die Elemente der sozialen Architektur kollegialer Führung.

→ S. 103



### Organisations-Pinnwand

Wie behält die Organisation den Überblick über ihre aktuelle Konstitution?

→ S. 104



### Hilfreiche Überlegungen

Wie entsteht und wächst die kollegiale Organisation?

→ S. 110



Typische Kreisbeziehungen

→ S. 114



Typische Unterstützungskreise

→ S. 124



Typische Koordinationskreise und -rollen

# Elemente der sozialen Architektur

## Markt und Umfeld

Auf den folgenden Seiten beschreiben wir die wichtigsten Architekturelemente einer kollegialen Kreisorganisation.

- ▶ Als Erstes Grenzen wir dabei die Organisation von ihrer Umwelt ab. Eine Grenze verläuft dabei zwischen der Organisation und dem Markt. Zum Markt rechnen wir (mögliche) Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Wettbewerber, die Gesellschaft, den Gesetzgeber und auch den Arbeitsmarkt, also mögliche Angestellte. Dieses Umfeld betritt die Organisation mit ihrer Gründung.
- ▶ Die andere Grenze ist die zu ihren Gründern und Inhabern. Irgendjemand hatte die Idee zu einer Organisation, hat sie gegründet und wird damit zum Inhaber. Die Inhaberschaft ist durch einschlägige Gesetze vom Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) bis hin zum Aktienrecht geregelt. Bei juristischen Personen werden die Inhaber durch die Gesellschafterversammlung o.ä. repräsentiert.

Wir unterscheiden (anders als das Pfirsichmodell → S. 79) sowohl Markt als auch Inhaber von der Organisation selbst, weil ihre Funktionen grundsätzlich andere sind: die Inhaber schaffen die Organisation, der Markt empfängt sie.

## Inhaber

Im innersten Kreis stehen die Gründer bzw. Inhaber der Organisation. Ihre Konstitution ist normalerweise nicht soziokratisch, sondern durch GmbH- und Aktienrecht vorgegeben. So verteilen sich beispielsweise die Stimmrechte in der Regel proportional nach der Höhe des eingelegten Kapitals eines Gesellschafters, und die meisten Entscheidungen fallen demokratisch nach Zustimmung mit einfacher Mehrheit.

Die Gründer und Inhaber sind die Keimzelle, aus der die Organisation erwachsen ist, sie sind aber nicht ihr operativer Teil. Ihre Führungskompetenzen sind reglementiert, im Aktien- und Genossenschaftsrecht beispielsweise sind Vorstände nicht an Weisungen der Gesellschafter gebunden.

Die Inhaber bestimmen mit der Satzung und der Wahl der Geschäftsführung maßgeblich die Organisationsform. Eine kollegiale Kreisorganisation, die nicht auf den Gestaltungswillen der Inhaber zurückgeht, ist fragil.

### Organisationszweck

Mit den Gründern verbunden ist auch der Geschäftszweck des Unternehmens. Zwar gibt es in jüngerer Zeit mehr Gründer, die ein Unternehmen nur des Unternehmens oder eines passiven Einkommens wegen gründen – sie funktionieren jedoch nur, wenn sie auch einen geschäftlichen Zweck haben und einen konkreten Nutzen für Kunden erzeugen können.

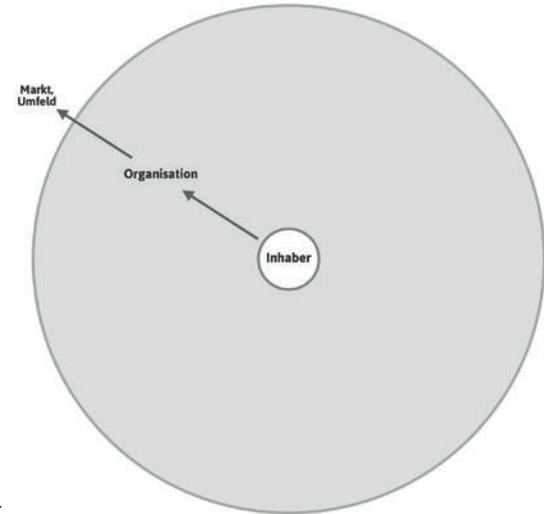


Abb. 44: Eine Organisation entsteht durch die Abgrenzung von ihrer Umwelt, nach innen und nach außen. <http://kollegiale-fuehrung.de/inhaber-org-markt/>

## Geschäftskreise

### Kreisringe und -segmente

Die Abb. 45 zeigt eine erste Untergliederung des Inneren einer kollegialen Kreisorganisation in Form von zwei konzentrischen Ringen für die Geschäftskreise (GK), die der direkten Wertschöpfung, und die unterstützenden Kreisen (DL) in der Mitte, die der indirekten Wertschöpfung zugeordnet werden.

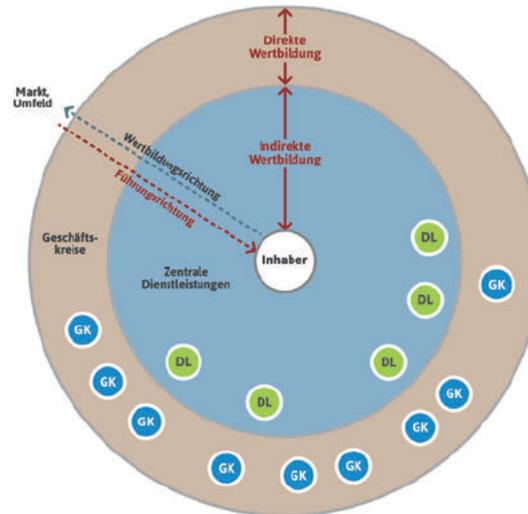
Auf dieser Seite beschreiben wir den äußeren Ring mit den Geschäftskreisen, auf der nächsten den mittleren Ring mit den zentralen Dienstleistungen.

Der äußerste Ring (Peripherie) enthält per Definition die Kreise der direkten Wertschöpfung. Hier sind alle Rollen, Aufgaben und Prozesse versammelt, die unmittelbar eine Wertschöpfung erbringen.

**Direkt wertschöpfende Leistungen sind jene, die für den Kunden einen unmittelbaren und von ihm zu bezahlenden Wert erzeugen.**

Wertbildende Leistungen sind also typischerweise Produktion, Transport, Beratung und Nutzungsrechte.

Diese Kreise werden Geschäftskreise, Geschäftsteams oder Geschäftszellen genannt, die wiederum weiter untergliedert werden können.



### Exklusive Geschäftsbereiche

Typischerweise sind die Geschäftskreise in einer kollegialen Organisation weitgehend wettbewerbsexklusiv, das heißt, sie stehen untereinander in keinem bedeutsamen Wettbewerb. Der Marktdruck wird exklusiv verteilt. In diesem Fall gibt es klare Unterscheidungsmerkmale, beispielsweise in

- ▶ Länder und Regionen,
- ▶ Produktgruppen oder -komponenten,
- ▶ Branchen, Zielgruppen, Kundengruppen,
- ▶ Dienstleistungsarten oder Geschäftsmodelle,
- ▶ Vertriebskanäle

oder Ähnliches. Selbstverständlich sind niemals ganz eindeutige Abgrenzungen möglich, sodass es zu einem prinzipiellen, aber eben vernachlässigbaren Wettbewerb zwischen den Geschäftskreisen kommen kann.

### Minimal funktionierende Organisationseinheiten

Wollte man eine minimal funktionierende Organisation kreieren (minimal viable organization), dann wäre dies ein Geschäftsteam.

#### QUERVERWEISE

- ➔ S 280 Zentrum vs Peripherie
- ➔ S 281 Direkte vs indirekte Wertschöpfung
- ➔ S 282 Team vs Gruppe
- ➔ S 298 Das DevOps-Prinzip

Abb. 45: Unterscheidung der direkten und indirekten Wertbildung im kollegialen Kreismodell. [<http://kollegiale-fuehrung.de/direkte-vs-indirekte-wertbildung/>]

## Unterstützungskreise

Die Geschäftskreise konzentrieren sich ausschließlich auf die direkte Wertschöpfung, verwenden aber typischerweise eine Reihe von (zentralen) Unterstützungsleistungen wie

- ▶ Buchhaltung
- ▶ Marketing
- ▶ Personalwesen
- ▶ Interne IT
- ▶ Forschung
- ▶ Produktentwicklung
- ▶ Innovation
- ▶ Verkauf
- ▶ Geschäftsführung

Generell sind die Geschäftskreise als interdisziplinäre ganzheitliche Einheiten anzusehen, die alle für die Wertschöpfung notwendigen Fähig- und Fertigkeiten in sich vereinen – was jedoch nicht immer sinnvoll oder praktikabel ist.

### Traditionell: machtvolle Zentrale

In pyramidenförmigen Linienorganisationen sind Zentralabteilungen dadurch gekennzeichnet, dass sie hierarchisch Macht über die Organisationseinheiten der direkten Wertschöpfung ausüben: Die Marketingabteilung schreibt ein bestimmtes Grafikdesign vor, die IT-Abteilung die zu verwendenden IT-Arbeitsmittel, die Personalbuchhaltung die Auflagen zur Reisekostenabrechnung usw. (vgl. ↻ S. 72 Linienorganisation).

### Kollegial: Primat der direkten Wertschöpfung

In von außen nach innen organisierten selbstgeführten Unternehmen ist es genau umgekehrt. Wir nennen es Primat der direkten Wertschöpfung. Die Zentrumskreise sind Dienstleister für die Peripherie. Niels Pfläging verwendet den Begriff Org-Shop, um deutlich zu machen: das Zentrum bietet Leistungen wie in einem Laden an, die Peripherie kauft dort diese Leistungen ein.

In Abb. 45 ist die Wertbildungsrichtung deswegen von innen nach außen eingezeichnet und die Führungsrichtung entgegengesetzt, was bedeuten soll, dass sich die Organisation vom Markt führen lassen möchte und nicht von den Zentralabteilungen.

Generell ist die Zentralisierung bestimmter Fertigkeiten eine sinnvolle Arbeitsteilung, da Spezialwissen, Expertentum, Standards, Effizienz und Skalenvorteile nutzbar werden. Nicht jeder Mitarbeiter möchte oder kann seinen Computer selbst konfigurieren.

### Dynamische Marktzeite oder stabile zentrale Prozesse

Dies gilt aber eben auch nur für solche Aufgaben und Funktionen, die von der Komplexität und Dynamik des Marktes weitgehend unabhängig sind und dadurch auf stabilen Prozessen basieren können – siehe hierzu die Trennung von stabilen Prozessen (blau) und Überraschungen handhaben (rot) von Gerhard Wohland [Wohland2006] (↻ S. 11, Abb. 7 sowie S. 285).

Eine Organisation muss deswegen erkennen und laufend überprüfen, ob und welche Prozesse stabil sind und daher separiert, delegiert und zentralisiert werden können und welche Marktzeite dynamisch sind, komplexes Verhalten zeigen und entsprechend direkt an der Schnittstelle zum Markt kreativ zu handhaben sind, damit die Überraschungen nicht auf das Zentrum durchschlagen und dort stabile Prozess stören (vgl. Dynamikfalle ↻ S. 12).

Die Frage, welche Kreise kreiert werden und in welchem Ring sie in dem Modell positioniert werden, ist also auch eine organisationsgestalterische Entscheidung.

Die Frage, ob Geschäftskreise die Möglichkeit haben sollten, die zentralen Dienstleistungen nicht abzunehmen und sie stattdessen auf dem Markt einzukaufen, bearbeiten wir anderer Stelle in diesem Buch (↻ S. 109).

### QUERVERWEISE

- ↻ S 72 Traditionelle Linienorganisation
- ↻ S 280 Zentrum vs Peripherie
- ↻ S 281 Direkte vs indirekte Wertschöpfung
- ↻ S 145 Geschäftsführung
- ↻ S 12 Die Dynamikfalle
- ↻ S 109 Optionale oder verpflichtende Zentrumsleistungen
- ↻ S 144 Typische Unterstützungskreise

## Koordinationskreise

### Warum überhaupt?

Jeder Kreis führt sich und seinen Zuständigkeitsbereich selbst. Der Zweck einer Organisation ist jedoch die vertrauensvolle Zusammenarbeit der einzelnen Organisationseinheiten, um auf diese Weise Transaktionskosten zu sparen. Das unterscheidet eine Organisation vom Markt.

Im Unterschied zu einer Organisation wird die Zusammenarbeit in einem Markt immer wieder neu ausgehandelt. Dadurch ist der Markt flexibler, hat aber auch höhere Transaktionskosten.

#### DEFINITION TRANSAKTIONS-KOSTEN

Transaktionskosten sind Kosten, die für die Benutzung eines Marktes oder einer Organisation entstehen, beispielsweise zur Informationsbeschaffung, Kontaktaufnahme, Angebotserstellung und -beurteilung, Vertragsverhandlung, -änderungen und -überwachung.

Unternehmen und Märkte unterscheiden sich dadurch, dass Unternehmen wegen ihrer festen und keine individuellen Verträge erfordernden Kooperationsbeziehungen niedrigere Transaktionskosten haben, während Märkte eine höhere Flexibilität haben, weil sie jede Transaktion neu aushandeln.

Eine Organisation hingegen hat feste Koordinationsmechanismen und -prinzipien. Im kollegialen Führungsmodell sind dies die Verbindungen zwischen den Kreisen und übergeordnete Führungs- und Koordinationskreise.

Jeder Kreis in einer kollegialen Organisation führt und organisiert sich selbst. Darüber hinaus muss in einem Unternehmen auch übergreifende und unternehmensweite Führungs-, Entscheidungs- und Koordinationsarbeit geleistet werden. Dies ist die Arbeit der Koordinationskreise.

### Unterscheidung zentraler Dienstleistungen und übergreifender Koordination

Im Organisationszentrum können also, wie in Abb. 45 dargestellt, zwei Arten von Kreisen unterschieden werden:

- ▶ Zentrale Dienstleistungskreise und -rollen wie Buchhaltung, Marketing, formale Geschäftsführung, Produktentwicklung etc.
- ▶ Zentrale Koordinationskreise und -rollen wie das Plenum, der Topkreis, ein Strategiekreis, konsultative Fallentscheidungen und Ähnliches.

Wenn jeder Geschäftskreis prinzipiell macht, was er selbst bestimmt, so haben alle gemeinsam normalerweise dennoch den Bedarf, gegenüber dem Markt koordiniert aufzutreten und zu kommunizieren, also eine gemeinsame Marke zu bilden, als Gesamtheit und Identität wahrgenommen zu werden, voneinander zu lernen, gemeinsam Skaleneffekte zu realisieren und vieles mehr. Immer dann kommen Koordinationskreise und -rollen ins Spiel.

Koordinationskreise haben also einen anderen Charakter, als sich beispielsweise eine zentrale Buchhaltung zu teilen, wengleich die Unterscheidung zwischen zentralen Dienstleistungen und zentraler Führung sicherlich nicht immer eindeutig ist.

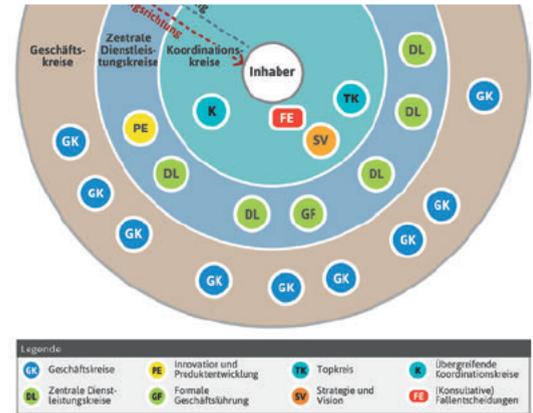


Abb. 46: Weitere Untergliederung der indirekten Wertschöpfung in Dienstleistungs- und Koordinationskreise. <http://kollegiale-fuehrung.de/dl-und-koord-keise/>

Dieser Unterscheidung folgend werden die Geschäftsführung (GF), eine zentrale Produktentwicklung (PE) und alle anderen zentralen Dienstleister (DL) im Dienstleistungsring notiert. Ein Topkreis (TK), ein Strategie- und Visionskreis (SV) und alle anderen Koordinationskreise (K) stehen im inneren Ring. Sofern (konsultative) Fallentscheide (FE) oder andere temporäre Rollen oder Kreise gerade aktiv sind, können diese auch in dem Modell festgehalten werden.

#### QUERVERWEISE

- ➔ S 114 Unterstützungsteams
- ➔ S 112 Geschäftsteams

# Kreiskonfiguration (Mikrostruktur)

➔ S. 132



## Kreisinterne Führung

Grundlegende Prinzipien und Überlegungen zur kreisinternen Führung.

➔ S. 139



## Kreis-Gastgeber

Verantwortet die angemessene Arbeitsfähigkeit und die Rahmenbedingungen des Kreises an sich.

➔ S. 140



## Arbeitstreffen-Gastgeber

Verantwortet die Arbeitsfähigkeit und Rahmenbedingungen eines einzelnen Arbeitstreffens.

➔ S. 141



## Kreis-Ökonom

Verantwortet die Reflexion und Entwicklung der ökonomischen Leistungen des Kreises.

➔ S. 142



## Kreis-Repräsentant

Repräsentiert den Kreis gegenüber anderen Kreisen.

➔ S. 143



## Fachentscheider

Verantwortet ein bestimmtes Fachgebiet.

➔ S. 144



## Kreis-Dokumentar

Sorgt für die Information, Dokumentation und das Logbuch über die Arbeit des Kreises.

➔ S. 145



## Kreis-Lernbegleiter

Sorgt für Möglichkeiten zur Reflexion und Weiterentwicklung des Kreises.

➔ S. 146



## Teamleiter?

Sind Teamleiter obsolet?

# Kommunikationsprozesse

➔ S. 248



Prozesse und Gespräche moderieren

➔ S. 250



Kollegiales Feedback

➔ S. 257



Lernbegleitung

➔ S. 259



Konflikte und Spannungen

➔ S. 262



Konfliktlösungskompetenz

➔ S. 265



Diskussionsmarktplatz

➔ S. 267



Kudos

➔ S. 268



Unternehmens-Open Space



## Über die Autoren

### Bernd Oestereich

hat 1998 die oose Innovative Informatik gegründet, war 12 Jahre deren Geschäftsführer, danach mitarbeitender Mehrheitsgesellschafter, initiierte 2012 die Reorganisation in ein kollegial-selbstorganisiertes Unternehmen und verkaufte oose 2014 an die Mitarbeiterinnen.

Er ist Autor vieler, auch international verlegter und prämierter Fachbücher und arbeitet unter der Marke next U als Experte, Trainer und Coach für kollegial geführte Organisationen.

**E-Mail:**

[Bernd.Oestereich@kollegiale-fuehrung.de](mailto:Bernd.Oestereich@kollegiale-fuehrung.de)

### Claudia Schröder

arbeitet als erfahrene systemische Unternehmer- und Organisationsberaterin. Als Mitgesellschafterin und Beirätin initiierte sie 2012 die Reorganisation des Unternehmens oose in ein kollegial-selbstorganisiertes Unternehmen.

Sie ist Mitgründerin des kollegial organisierten Beraternetzwerkes next U, Mitautorin einiger Bücher, erfahrene Konferenzsprecherin und Entwicklerin von Ausbildungsgängen zu kollegialer Führung und kollegialem Coaching.

**E-Mail:**

[Claudia.Schroeder@kollegiale-fuehrung.de](mailto:Claudia.Schroeder@kollegiale-fuehrung.de)