

Organisiert euch einfach

Bernd Oestereich | Claudia Schröder

Organisiert euch einfach

Gemeinsam & kollegial Nutzen schaffen

Ein Handbuch für Menschen in Organisationen

<https://organisiert-euch-einfach.de/>

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsübersicht

Wichtige Benutzungshinweise

Lies kreuz & quer und nicht alles

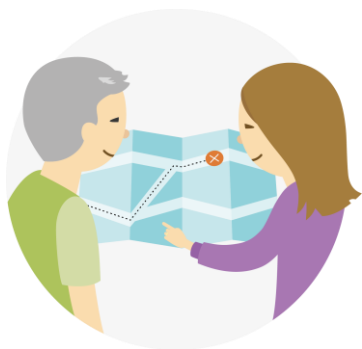
Das vorliegende Modell der Kollegialen Führung ist wie ein Produkt aufgebaut, das aus einer Vielzahl verschiedener Module und Ausbaustufen besteht – weil nicht alle Anwendenden das Gleiche brauchen oder den gleichen Erfahrungshintergrund haben. Das Buch enthält außerdem eine Vielzahl direkter Querverweise, denen du jederzeit einfach folgen kannst, damit du dir die komplexen Inhalte individuell erschließen kannst. Obwohl das Buch also umfangreich ist, musst du nicht alles lesen.

Adaptions- und Ausbaustufen

Die Adaptionsstufen **Basis**, **Standard** und **Erweitert** (dargestellt mit abgestuftem Kontrast) helfen dabei, mit grundlegenden Elementen zu beginnen und dann schrittweise anspruchsvollere und weitergehende Elemente hinzuzunehmen. Die Adaptionsstufen folgen der Entwicklung des eigenen handwerklichen Könnens.

Module

Die Module (➔329) hingegen decken spezielle Anwendungsbereiche und Themen ab. Nicht jede Organisation benötigt jedes Modul. Für die einen ist Strategiearbeit interessant, für andere ein Rollen- und Karrieremodell wichtig und wieder anderen reichen grundlegende Entscheidungsformate oder Führungsrollen. Einige Module beziehen sich auf die Teamebene, andere auf die Gesamtorganisation, und jede Organisation beginnt ihrer Weiterentwicklung an einer anderen Stelle.



Modellelement-Arten

Unserem Modell liegt eine Struktur zugrunde, die sowohl kleinen Teams und Organisationen einen guten Einstieg ermöglicht als auch großen Organisationen mit komplexen Anforderungen noch eine hilfreiche Orientierung bieten kann.

Neben den Ausbaustufen und Modulen verwenden wir folgende wichtige Unterscheidungen der Modellelemente, die du kennen solltest:

- **Prozesselemente** (grün): Hierunter verstehen wir Arbeitstreffen, Werkzeuge, Standardabläufe und Vorgehensweisen, beispielsweise auch Kommunikations- und Veranstaltungsformate.
- **Strukturelemente** (blau): Damit meinen wir Organisationseinheiten, Rollen und Verantwortungsbereiche.
- **Festlegungen** (beige): Hierbei handelt es sich um Dokumente, Vereinbarungen, Vorlagen, Artefakte, Checklisten, Formulare und ähnliches.
- **Prinzipien** (violet): Darunter fallen Theorien, Definitionen und Modelle, also vermutete Wirkungszusammenhänge und nützliche Unterscheidungen.

Lass dich von unseren kollegialen, agilen und integralen Führungs- und Organisationsideen anregen und nimm deinen eigenen Weg durch das Buch.

Worin sich dieses Buch von unseren bisherigen zum Thema unterscheidet ➔306.

Anwendungsfälle	gründen	umbauen	führen
Grundlagen herstellen	Teil 1 Wozu überhaupt? Wichtige Begriffe und Konzepte ➔16		
Team-Ebene	Teil 2 Ein Team gründen und starten ➔50	Ein Team transformieren ➔81	Teil 3 Ein Team führen ➔89
Gesamtorganisation (oder Bereich)	Teil 4 Eine neue Organisation gründen ➔157	Eine Organisation transformieren ➔166	Teil 5 Eine Organisation kollegial führen ➔181
Agil und dynamikrobust werden	Teil 6 Teams und Organisation auf Wertschöpfung fokussieren ➔267		

Teil 1: Grundbegriffe und -konzepte

Wir erklären hier die grundlegenden Begriffe und Konzepte kollegial geführter Organisationen, die wir im übrigen Buch immer wieder verwenden. Wenn du mit den Begriffen und Konzepten wenig vertraut bist, überprüfe und vertiefe zunächst hier dein Wissen dazu.

Du kannst diesen Teil auch zunächst überspringen und dich bedarfsweise über die vorhandenen Querverweise zu diesen Grundbegriffen und -konzepten zurückführen lassen.

Wozu überhaupt (Selbst-)Organisation?	16
Selbstorganisation im Alltag	16
Kulturell attraktiver werden	16
Sinn wieder finden	17
Agiler werden	17
Kollegiale Führungs- und Eigentumsnachfolge	17
Freiheit, Demokratie und patriarchale Werte	18
Was ist überhaupt eine Organisation?	19
Und wie entwickelt man eine Organisation?	19
Was ist ein Kreis?	20
Unterschiede zur Vorgesetzten-Organisation	20
Unterschiede Abteilung vs. Kreis	21
In einem Kreis können Anweisungen erteilt werden	22
Was ist eine Rolle?	23
Rollenklärung	24
FAQ – häufige Fragen & Antworten	25
Was ist rollenbasierte Führung?	26
Ein Kreislauf: führen, informieren, folgen und reflektieren	26
Ungleichheit als Stärke – keine Basisdemokratie	27
Was ist eine Kreisorganisation?	28
Eine Kreisorganisation ist hierarchisch (von außen nach innen)	29
Hierarchiefreie Organisationen? Gibt es nicht	30
Unterschiede funktionaler und integraler Organisationsstrukturen	31
FAQ – häufige Fragen & Antworten	32

Was ist eine kollegiale Führung?	33
Das Grundprinzip kollegialer Führung: verteilte Führungsarbeit	34
Was ist eine agile Organisation?	36
Kontinuierliche nebenläufige Weiterentwicklung	36
Worum es nicht geht: Effizienzsteigerung oder Change-Projekte	37
Fühlbarer Problemsog: problembearbeitende Organisationseinheiten	38
Was ist eine agile Transformation?	40
Definitionen und Unterscheidungen	41
Was braucht ein Kreis, um sich kollegial selbst zu führen?	42
Was braucht eine Organisation, um sich kollegial selbst zu führen? ..	44
Überblick	44
Unterschiede zwischen Transformation und Neugründung	46
In der komplexen und dynamischen Welt multipler Krisen bestehen	47
FAQ – häufige Fragen & Antworten	48
Das Shu-Ha-Ri-Prinzip (Merkblatt)	49



Teil 2: Ein Team starten

Was sind die ersten Schritte, um ein Team zu gründen und kraftvoll zum Laufen zu bringen? Wie wird eine neue Organisationseinheit gegründet? Eine umsichtige Konstitution vereinfacht die weitere Arbeit ungemein.

Welche Fragen und Prinzipien können bei der Gründung eines Teams einfacher und spannungsärmer geklärt und festgelegt werden, auch wenn sie erst später relevant sind?

B Wie anfangen, um ein neues Team zu gründen?52

Typische Widrigkeiten beim Start	52
Überblick zum strukturierten Vorgehen	54
Kreiskonstitutions-Info (Poster)	56

B Kooperationsprinzipien für die Kreisarbeit (Merkblatt).....58

B Standardrollen zur Selbstorganisation eines Kreises61

B Kreishüter*in	62
B Arbeitstreffen-Gastgeberschaft und -Moderation	63
B Lernbegleiter*in (Team-Coach)	64
B Teamboard-Admin.....	65
B Dokumentar*in.....	66
B Fachrollen.....	67
S Sprecher*in (Kommunikator*in)	68
S Ökonom*in	69
S Verbindungsrollen (Koordinationsrollen)	70
S Ansprechpersonen	71
E Strategie-Coach	71

S Gründungstreffen vorbereiten72

Wer bereitet was und wozu vor?.....	72
Zum Gründungstreffen einladen	73
Sonderfälle: Organisation gründen oder transformieren	73

S Gründungstreffen durchführen74

Eröffnung.....	74
Name und Zweck des Kreises festlegen	75
Handlungsrahmen festlegen.....	76
Gründungsprinzipien festlegen	76
Zugehörigkeitsprinzip und Größe eines Kreises (Merkblatt)	77
Gründungsprinzipien (Merkblatt).....	78
Akzeptanz und Abschluss.....	79

S Gründung nachbereiten: Rollenarbeit aufnehmen.....80

B Ein vorgesetzt geführtes Team zum Kreis transformieren81

Die Kontextbrücke.....	83
FAQ – häufige Fragen und Antworten.....	87

Teil 3: Ein Team führen

Das Team ist gegründet (➔ 50), aber wie geht es dann weiter? Wie und womit führen sich die Mitglieder eines Teams in kollegialer Weise?

B Übersicht: ein Team führen.....	90	Die Verwendung von Schwimmbahnen.....	114
Die ersten regulären Arbeitstreffen	92	Tipps und Tricks zum Teamboard.....	115
B Handlungsrahmen und Teamkonstitution.....	93	B Rollenwahlformate	116
B Elementare Moderationsformate (moderierte Arbeitstreffen)	95	S Rollenbeschreibung.....	117
Runden – in Runden sprechen	96	B Aus der Mitte wählen	118
Verständnisrunde	96	B Kollegiale Rollenwahl.....	120
Resonanz- und Meinungsrunde.....	97	B (Inhalts-)Entscheidungsformate.....	122
Einwandrunde	97	Begriffe, Unterscheidungen und Übersicht	122
Vorschlags- und Ideenrunde	97	Warum Akzeptanz- statt Mehrheitsabfrage?	125
Ein- und Auschecken.....	98	B Akzeptanzabfrage (Widerstandsabfrage).....	126
Fokus! Ein inhaltlicher Aspekt oder Beitrag zurzeit.....	99	B Universelle Akzeptanzabfrage.....	128
Geschlossene Redelisten (öffnen, schließen, reden)	99	B Beauftragte Fallermächtigung (Konsultativer Fallentscheid).....	130
Timeboxing mit Energiemessung – vertiefen oder weiter?.....	99	S Multiperspektivische Einwandintegration	132
Abmoderieren – der Ordnungsdienst für die Gruppe	100	B Kollegiale Einwandintegration	134
Verweisen – wie geht es weiter mit nicht vertiefbaren Anliegen?	100	B Entscheidungsrat.....	136
Unterbrechen – männlich geprägte Verhaltensmuster handhaben....	100	B Team-Retrospektive (Reflexion der Zusammenarbeit)	138
B Führungstreffen am Teamboard (Führungsmonitor).....	101	Rahmen und Ablauf.....	138
Teamboard-Bearbeitung	101	Zu reflektierende mögliche Inhalte und Schwerpunkte	143
Einführung des Teamboards	103	Was in Retrospektiven zu vermeiden ist	144
Teamboard-Moderationsprinzipien (Merkblatt).....	104	Möglichkeit: Mitglieder und Rollen neu wählen	145
Möglich – Welche Ideen haben genug Kraft?	105	Team-Inspektion (Checkliste).....	146
Das Sogprinzip: Pull statt Push	106	B Team-Review (Reflexion der Zweckerfüllung).....	148
Eskalationsmöglichkeit.....	106	B Leistungskataloge	150
Vorbereiten – Wer zieht sich ein Anliegen?	107	B Weitere Arbeitsformate zur Selbstorganisation eines Teams.....	152
Meinung bilden – Was gibt es zu informieren und diskutieren?	108	B Stand-up, tägliche Arbeitskoordination.....	152
Zu entscheiden – Was gibt es zu entscheiden und wie?.....	109	B Strategietreffen	152
Umsetzen – Was wird gerade erprobt?	111	B Fachspezifische Treffen	152
Bewerten – Wer soll wann über etwas Geleistetes reflektieren?	112	B Konstitutionsaktualisierung.....	152
Daueranliegen	113	B Kollegiale Feuerübung	153
Beendet – fertig, abgebrochen oder aufgegeben.....	113	B Das Format der kollegialen Zugehörigkeitsprüfung.....	155

Adaptionsreihenfolge und Ausbaustufe:

Erst B = Basis-Elemente, dann S = Standard-Elemente, dann E = Erweiterungen

Was ist zu beachten, wenn eine komplett neue Organisation gegründet wird und diese von Anfang an kollegial selbstorganisiert geführt werden soll?
Wie kann vorgegangen werden, wenn eine bisher vorgesetzt geführte Organisation in eine kollegial geführte transformiert werden soll?

B Überblick: eine komplett neue Organisation gründen.....	158
B Von der Gründungsidee zum Gründungskreis.....	160
B Gründungskreis konstituieren	160
B Satzung	160
E Beendigung planen.....	160
B Den (Wertschöpfungs-)Zweck der Organisation bestimmen.....	161
E Geschäftsmodell, Leistungsversprechen und Ertragsmodell	162
B Organisationskonzept: Organisationsrahmen festlegen.....	163
B Übergeordnete Führungskreise.....	163
S Geschäftskreise	163
E Unterstützungs-, Koordinations- und andere Einheiten.....	163
B Delegationsmatrix und Handlungsrahmen.....	163
S Skalierungsprinzip	163
B Organisationsaufbau	164
B Topkreis gründen	164
B Organe, OEK und weitere Teams gründen	164
B Moderationspool aufbauen.....	164
B Kommunikative Grundfertigkeiten aufbauen	164
B Übergreifende kollegiale Führung	165
S Regelmäßiges ZDF-Format.....	165
S Regelmäßige Organisationsretrospektiven.....	165
E Regelmäßiger übergreifender Diskussionsmarktplatz.....	165

B Transformation einer vorgesetzt geführten Organisation.....	166
Es gibt kein Standard-Organisationsmodell und keine Standard-Transformationsstrategie.....	166
Transformationsstrategie: niederschwellig starten (ohne „Transformation“).....	167
Transformationsstrategie: mit ausgewählten Pilotkreisen starten	169
Weitere Transformationsstrategien	171
S Anwendungsfälle für externe Unterstützung.....	173
Coaching bei Rollenwechsel.....	173
Weitere externe Unterstützung.....	174
S Soziale Systemprinzipien	175
Basisprinzip: Verzicht auf Leugnung	176
1. Zugehörigkeit.....	176
2. Zeitfolge	177
3. Verantwortung und Einsatz.....	177
4. Fähigkeiten und Leistungen	177
S Kulturbildende Momente	178
Was ist Kultur und ist sie gestaltbar?	178
Was ist ein kulturbildendes Moment?.....	179

Teil 5: Eine Organisation insgesamt kollegial führen

Wie kann sich eine Menge von Kreisen, ein Bereich oder eine ganze Organisation kollegial führen?

Was ist über die Führungsarbeit der einzelnen Kreise hinaus notwendig?

Übersicht: eine Organisation kollegial führen	182
➊ Rahmungskreis für eine kollegiale Führung	183
Was ist der alleroberste Kreis?.....	185
Delegationsmatrix.....	186
➋ Kommunikative Grundfertigkeiten.....	190
➊ Voraussetzungen für eine gute kollegiale Führung	190
➋ Kollegiales Lernen (Trainings- und Übungsformat).....	191
➌ Ich- und Du-Botschaften.....	194
Weitere hilfreiche Fertigkeiten	195
➋ Aktives Zuhören.....	197
➌ Kollegiales Feedback.....	199
➋ Regeln zum kollegialen Feedback (Merkblatt)	201
➋ Regelmäßiges Arbeitsfeedback.....	202
➌ Situatives Feedback.....	203
Übergeordnete Struktur- und Prozesselemente.....	204
➊ Inhaberkreis.....	204
➋ Topkreis.....	205
➌ Geschäftsführung.....	206
➋ Plenum	207
➌ Organisationsentwicklungskreis (OEK).....	208
➌ Zahlen-Daten-Fakten (ZDF).....	214
➌ Weitere organisationsweite Kommunikationsformate	215
➌ Diskussionsmarktplatz (Lean Coffee).....	216
➋ Moderationspool.....	218
➌ Feedback-Markt	219
➌ Kollegiale Einstellungsteams	220
➊ Kollegiale Personalarbeit (Kollegengruppen).....	221
➊ Weitere.....	222

Grundlegende Prinzipien und Konzepte	223
➌ Psychologische Sicherheit.....	223
➋ Verantwortungsstufen.....	224
➌ Macht	226
➌ Arten von Organisationseinheiten	227
Gruppe • Team • Taskforce • Arbeitsgruppe • Projektteam • Kreis •	
Abteilungsteam • Crew • Geschäftskreis • Unterstützungskreis •	
Koordinationskreis • Board • Pool • Exzellenzgruppe • Praktiker-	
gruppe • Kollegengruppe • Komplizenschaft • Projekte-Cluster •	
Fachkräfte-Pool • Stelle • Rolle	
➌ Das Kreismodell als Organisationslandkarte	238
Der Kontext: Umfeld, Organisationszweck und Inhaberschaft	241
Geschäftskreise.....	242
Geschäftsbereiche.....	243
Unterstützungskreise (interne Dienstleistungskreise).....	244
Koordinationskreise	245
Die Arten von Organisationseinheiten im Kreismodell	246
➌ Rollen- und Karrieremodell	247
Ziele und Werte	247
Rollen- und Karrierematrix	249
Begriffliche Abgrenzungen	250
Organisatorische Elemente für ein Rollen- und Karrieremodell.....	251
Ein allgemeines Kollegiales Rollen- und Karrieremodell.....	253
Beispiel einer Rollendefinition und Anwendungsempfehlungen	257
➌ Gehaltsmodell	259
Komponenten und Grundlagen.....	259
➌ Rollenspezifische Aufschläge.....	261
➊ Anpassbare Leistungsversprechen	262
➊ Flexiblere Arbeits- und Vertragskontexte.....	264
➊ Team- oder bereichsspezifische Erfolgsbeteiligung.....	265

Adaptionsreihenfolge und Ausbaustufe:

Erst ➊ = Basis-Elemente, dann ➌ = Standard-Elemente, dann ➋ = Erweiterungen

Teil 6: An der Wertschöpfung ausrichten

Eine kollegiale Führung ist nur Mittel – unter anderem zu dem Zweck, eine Organisation agiler und dynamikrobuster zu machen. Letztendlich kommt es darauf an, dass sich eine Organisation kontinuierlich an die komplexe und dynamische Welt anpassen und belastbar mit Veränderungen ihrer Umgebung umgehen kann.

Dazu muss der Fokus systematisch und strategisch auf diesen externen Referenzen liegen. Vorschläge hierzu finden sich in diesem Teil.

E Agilität und kollegiale Führung als Mittel zum Zweck	268
Wozu überhaupt ein Organisationsleitbild und Strategiearbeit?	268
E Organisationsleitbild: Wer sind wir und wohin wollen wir?	269
Wer verantwortet das Leitbild?	269
Gewünschte Werte: zwischen Wunsch und Wirklichkeit.....	270
Definitionen wichtiger Begriffe (Zweck, Vision, Strategie, ...).....	272
S Vision formulieren.....	273
E Mission und Geschäftsmodell formulieren.....	274
E Purpose	275
E Leitwerte der Organisation, Wertschöpfung und Marke.....	276
E Erweitertes Company Board	278
Vergleiche, Marktbeobachtung und Ideen-Scouting	278
Chancenmarkt	279
Innovationsfonds.....	279
S Strategiearbeit	281
Beteiligte, Ebenen und Basiselemente.....	281
S Der Strategiekreis.....	285
S Strategische Grundsatzentscheidungen	288
E Marktsignale: mit dem Umfeld in Resonanz gehen.....	290
Strategiethemen.....	291
S Woran orientieren? Interne und externe Referenzen	292
E Ziele.....	293
Unterschiede zu OKR (Objectives & Key Results)	295
FAQ – häufige Fragen und Antworten	296
E Unternehmerisch denken und handeln	297
E Effectuation.....	297
E Das Prinzip des leistbaren Verlustes.....	298
E Das Lebenszyklus-Verantwortungsprinzip	299
E Eigentum und Verantwortung	300
E Unternehmerische Beteiligungsmodelle	301
E Organisationsretrospektive	303

Adaptionsreihenfolge und Ausbaustufe:

Erst E = Basis-Elemente, dann S = Standard-Elemente, dann E = Erweiterungen

Anhang: Metainformationen

Hier findest du Quellen- und Literaturangaben, ein Stichwortverzeichnis, Informationen über Claudia und Bernd und einiges mehr.

Über die Autoren und die Entwicklung dieses Buches	306
Nutzungshinweise: Inhalte verwenden und weitergeben	308
Quellen und Literatur	309
Begriffsdefinitionen	316
Übersicht: Werkzeuge und Prinzipien.....	328
Prinzipienverzeichnis	329
Teamebene	329
Bereichs- oder Organisationsebene	330
Werkzeugverzeichnis	333
Teamebene.....	333
Bereichs- oder Organisationsebene	334
Diskussionshandzeichen.....	337
Stichwortverzeichnis	338



Teil 1

Teil 1: Grundbegriffe und -konzepte

Was ist ein Kreis? Was ist eine Kreisorganisation?

Wie unterscheiden sie sich von Abteilungen und Vorgesetzten-Organisationen?

Was braucht ein Kreis, um sich kollegial selbst zu führen?

Selbstüberlassung statt Selbstorganisation

In Initiativen und Vereinen ebenso wie in Arbeitsgruppen in Unternehmen passiert es oft, dass jemand zu einem Treffen einlädt, viele Personen erscheinen und das Treffen dann eher unstrukturiert abläuft.

Zum Beispiel: Niemand traut sich, einen Dauerredner zu unterbrechen. Oder jemand macht einen Vorschlag, der aber leider ein völlig neues Thema öffnet, während das aktuelle noch gar nicht geklärt ist. Einige halten sich bewusst zurück, um die Gruppe nicht zu dominieren und um andere Interessen und Meinungen zu hören. Andere hauen unreflektiert und ohne Rücksicht auf andere oder den Gruppenprozess einen Gedanken nach dem anderen raus.

Selbst wenn eine Gruppe in ihren Anliegen mal eine Übereinstimmung findet, ist es oft nicht möglich, dies als Ergebnis festzuhalten und zu sichern – schon gar nicht verbindlich.

Am Ende sind dann viele ermüdet, ernüchtert und vermissen Strukturen, Prozesse und Ergebnisse. Wäre ihnen das Grundanliegen der Gruppe inhaltlich nicht wichtig, würden viele vermutlich die Gruppe schnell wieder verlassen.

Die Verantwortung dafür, dies zu ändern, liegt bei der einladenden und gastgebenden Person. Es reicht nicht, Ort, Zeit und Thema festzulegen und dann die Gruppe sich selbst zu überlassen. So entsteht Selbstüberlassung statt Selbstorganisation.

Was für einzelne Treffen gilt, gilt für Teams und ganze Organisationen umso mehr.

Eine klare Rollenverteilung (Moderation, Dokumentation), angekündigte und kurz erklärte Gesprächsformate (Elementare Moderationsformate ➔ 95) und eine Klarheit über elementare Kooperationsprinzipien (➔ 58) wirken Wunder.

Wozu überhaupt (Selbst-)Organisation?

Selbstorganisation im Alltag

Täglich organisieren sich Menschen spontan

- innerhalb von Vereinen, Unternehmen, Schulen, Eigentümergemeinschaften und anderen Organisationen, beispielsweise zu Arbeits- und Projektgruppen;
- innerhalb von Veranstaltungen und Workshops in Kleingruppen, Lerngruppen oder Ähnliches;
- zu neuen Organisationen, Bürgerinitiativen, Unternehmen, Nachbarschaftsgruppen, Parteien, politischen Initiativen, Petitionen, Spendensammlungen, Hinterhof-Flohmärkten, Tauschbörsen, Theater- und Musikgruppen, Bastel- und Reparaturtreffs usw.;
- in Familien und Freundeskreisen, um ein großes Fest, eine größere Reise oder den letzten großen Wohnungsumzug der Eltern oder Großeltern zu organisieren.

In diesen alltäglich vorkommenden Situationen übernehmen und teilen Menschen Verantwortung. Sie verlassen sich aufeinander und entwickeln Erwartungen zueinander. Es werden Rollen verteilt, Ideen und Meinungen gebildet, Termine vereinbart, Entscheidungen oder Ergebnisse gesichert.

Dabei entstehen viele Gelegenheiten, sich kennenzulernen, Vertrauen zu entwickeln, enttäuscht zu werden, Spannungen und Konflikte zu erleben.

Schon mit wenigen und einfachen Prozess- und Strukturelementen (Rollenkonzepte, Gesprächs- und Entscheidungsformate) wird die Selbstorganisation viel einfacher.

Kulturell attraktiver werden

Unternehmen stehen nicht nur durch den Markt und Wettbewerb unter Druck, auch die Gesellschaft und Mitarbeitende formulieren immer

deutlicher ihre Erwartungen – häufig auch an die Kultur und Werte, die an einer Organisation beobachtbar werden.

Eine bestimmte Kultur und ein bestimmtes Verhalten von Organisationsmitgliedern lässt sich zwar kaum unmittelbar und zielgerichtet herstellen oder gar erzwingen – mehr Selbstorganisation wird jedoch sehr häufig als Schlüssel zu einer besseren Kultur angesehen.

Der Spruch „Menschen kommen zu Unternehmen und verlassen Führungskräfte“ zeigt das Bewusstsein dazu und die abnehmende Bereitschaft, ein beliebiges Führungsverhalten zu akzeptieren, sei es übergriffig, verletzend, herabwürdigend, geringschätzend, verlogen, manipulierend, patriarchalisch, toxisch-männlich, überwachend und detailkontrollierend, unreflektiert, ohne Rückgrat oder kommunikativ ungeschickt.

Was ist die Alternative dazu? Bessere Führungskräfte? Wir können uns selbst entwickeln und ändern – aber andere nicht zwingen. Systemtheoretisch ist klar: Die Prozesse und Strukturen in einer Organisation fördern, bevorzugen, verhindern oder ermöglichen bestimmte Verhaltensweisen. Die Arbeit am System ist ein vielversprechender Weg.

Auch dafür wird mehr Selbstorganisation regelmäßig als passendes Mittel angesehen. Und erfahrungsgemäß lassen sich mit den Selbstorganisationswerkzeugen der kollegialen Führung tatsächlich Änderungen in die richtige Richtung bewirken.

Wozu überhaupt (Selbst-)Organisation?

Sinn wieder finden

Immer mehr Menschen beklagen, dass sie in ihrer Arbeit keinen Sinn mehr erkennen können. Vor allem intransparente, unverständliche, egogetriebene oder sachfremde Entscheidungen und Handlungen, bürokratische Hindernisse, fehlendes Vertrauen und die sachlich unpassende Verteilung von Verantwortlichkeiten verhindern, dass Menschen ihrer Arbeit einen Sinn zuschreiben können. Wozu sie etwas tun und welchen Beitrag sie für das Ganze leisten, bleibt unklar, bis hin zum Gefühl, ein verantwortliches Engagement sei gar nicht gewollt. Siehe auch ➔ 275 (Was ist Sinn?).

Die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl der Menschen in Organisationen leiden dann. Wenn sich aktuell viele Menschen wünschen, einen Sinn in ihrer Arbeit zu finden, dann meinen sie damit zumeist gar keinen höheren oder besonderen wertvollen Sinn (Purpose ➔ 275), sondern zumeist einfach nur, dass sie ihrer Arbeit überhaupt einen grundlegenden Sinn zuschreiben können.

Manche Unternehmen reagieren darauf mit einer regelrechten Sinnbewirtschaftung, d. h. sie schaffen explizit Möglichkeiten zur Sinnzuschreibung, beispielsweise indem sie die Bedeutung ihrer Produkte oder Dienstleistungen überhöhen, die interne Organisationskultur äußerst positiv hervorheben, Geschichten oder mögliche Realitäten dazu erfinden (Organisationsleitbild ➔ 269). Die Menschen durchschauen dies früher oder später, werden enttäuscht und noch weiter entfremdet, verlieren noch mehr Vertrauen und kündigen spätestens dann innerlich.

Auch kollegiale Führung kann zweckentfremdet werden – die Möglichkeiten dazu sind jedoch erheblich geringer. Kollegiale Führung klärt, reflektiert und stärkt über zahlreiche Formate und Prinzipien die Zwecke und damit den möglichen Sinn von Kreisen und Rollen.

Agiler werden

Viele Abläufe in Organisationen lassen sich standardisieren oder automatisieren. Gleichzeitig lassen sich jedoch immer mehr Abläufe nicht mehr vorausschauend planen, weil sie komplex und voller Wechselwirkungen, Abhängigkeiten und Überraschungen sind. Sie erfordern dann ad hoc Entscheidungen und eigenverantwortliches Handeln – ein Befolgen von Regeln und Standards reicht nicht mehr, ebenso wenig die folgsame Erledigung von Arbeitsaufträgen oder die Verfolgung intern vorgegebener Ziele.

Diese Entscheidungs- und Handlungsbedarfe streng hierarchisch zu lösen, sie also an Vorgesetzte oder gar an Gremien oder Zentralabteilungen zu delegieren, hat sich als kontraproduktiv erwiesen – es wird den Ansprüchen der Kundschaft und der Wettbewerbssituation nicht gerecht, ist wenig effizient und wenig effektiv.

Die unmittelbar involvierten Personen sollten stattdessen möglichst selbstständig das aus ihrer Sicht Richtige und Passende tun können.

Damit dies verantwortungsvoll im Sinne der Organisation möglich wird, brauchen Organisationen neue Formen der Zusammenarbeit, der Entscheidungsfindung, der Kommunikation und des Ausprobierens neuer Ideen.

Sie müssen ihre Strukturen und Prozesse stetig hinterfragen und weiterentwickeln, ohne sich dabei zu sehr mit sich selbst zu beschäftigen.

Kurz: Organisationen sollten agiler sein und sich kollegial selbst organisieren können.

Kollegiale Führungs- und Eigentumsnachfolge

Eine weitere häufige Motivation zu mehr Selbstorganisation und kollegialer Führung besteht darin, eine kollegiale Nachfolge für die Gründungsmitglieder der Organisation aufzubauen. Meistens aus Altersgründen, manchmal aber auch aus Freiheitsbedürfnissen oder anderen Gründen, stehen die Inhabenden vor der Frage, wie es mit ihrer Organisation ohne sie selbst weitergehen soll.

Oft wird das Unternehmen dann an ein anderes verkauft. Dieses übernimmt dann auch die Unternehmensführung und bestimmt neue Führungskräfte. Ähnlich beim Verkauf an eine Investmentgesellschaft, die dann eine neue Geschäftsführung einsetzt.

Manchmal gelingt ein Verkauf an einzelne oder kleine Gruppen von (bislang) angestellten Führungskräften (Management-Buy-Out, MBO).

Kollegiale Führung und Selbstorganisation wird vor allem dann relevant, wenn stattdessen die Belegschaft als Ganzes das Unternehmen übernehmen soll (als Genossenschaft oder gewöhnliche Kapitalgesellschaft) oder das Unternehmen sich selbst gehören soll (beispielsweise in Form einer Stiftung).

Während bei den normalen Unternehmensverkäufen lediglich die führenden oder besitzenden Personen ausgetauscht werden, geht es in letztgenannten Fällen darum, Führung dauerhaft unabhängig von bestimmten Personen zu ermöglichen – durch flexibel verteilte Führungsarbeit.

Wozu überhaupt (Selbst-)Organisation?

Freiheit, Demokratie und patriarchale Werte

Die Verantwortung von Organisationen

In unserer Gesellschaft sind Werte und Verhaltensweisen dominant geworden, die nicht mehr zu den Anforderungen und Herausforderungen passen, mit denen wir konfrontiert sind.

Wir haben ausgefeilte Techniken entwickelt, andere und uns selbst zu manipulieren, unseren Verstand zu überlisten oder zu umgehen und vieles mehr. Lebensmittel, Werbung, Webseiten, Algorithmen und Produkte sind so beschaffen, dass wir nicht genug bekommen und nicht mehr aufhören können. Demokratie, Wissenschaft, Vernunft und Sachorientierung ersetzen wir zunehmend durch Willkür, Identitäts- und Zugehörigkeitsorientierung, Wunschenken, absurde Realitätskonstruktionen und Glauben.

Zivilisatorische Gefahren wie die Klimakatastrophe bleiben durch Verzögerungseffekte, komplexe Wechselwirkungen und exponentielle Funktionen so abstrakt, dass wir sie in der Gegenwart ignorieren und leugnen können.

Organisationen sind maßgeblich beteiligt, diese Gefahren zu erkennen, zu beseitigen oder ihre Folgen zu reduzieren.

„Earth for all“ [Club-of-Rome 2022], der Nachfolgebericht an den Club of Rome, 50 Jahre nach Erscheinen von „Die Grenzen des Wachstums“ [Meadows 1972] hat interessanterweise die Gleichberechtigung der Geschlechter als einen der wichtigsten Faktoren zur Abmilderung der Klimakatastrophe benannt. „Parität der Geschlechter in der Unternehmensführung“ [Meadows 1972, S. 222] ist eine der zentralen Forderungen – und richtet sich explizit an Unternehmen.

Strukturelle Prägung

Unser gesellschaftliches Wertesystem ist patriarchal geprägt und führt auch in Organisationen zu einer ganzen Reihe von spezifischen Phänomenen. Viele der Werte und Verhaltensweisen passen nicht mehr zu den Anforderungen und Herausforderungen, mit denen wir konfrontiert sind. Ein männlich geprägtes gesellschaftliches Wertesystem basiert auf der Ausbeutung von sich selbst, anderen Menschen und den natürlichen Lebensgrundlagen.

Dieses Wertesystem wirkt vor allem unbewusst, und wir folgen ihm gar nicht mit böser Absicht. Viele Führungs- und Organisationsprinzipien haben sich über Jahrzehnte und Jahrhunderte entwickelt, sind strukturell verankert und daher auch strukturell im System zu ändern – weniger durch Appelle oder Auflagen an die Menschen.

Sichtbare Phänomene des patriarchalen Wertesystems sind Über- und Unterordnung, das Recht des Stärkeren, konzentrierte Ausübung von Macht, männerorientierte Arbeitszeiten, sprachliche Entmenschlichung, die Verdinglichung lebender Systeme, die Ausbeutung und der Verbrauch von Ressourcen, Ausbau von Machtinteressen, die Unverbundenheit mit der Natur, ungleiche Bezahlung von Geschlechtern bei gleicher Arbeit, Unvereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Auslagerung von Sorgearbeit.

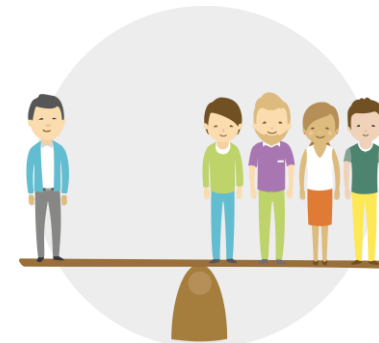
Gestaltungschancen für Organisationen

Wir sehen in einer kollegialeren Führung und Selbstorganisation eine Chance, die patriarchale Dominanz und unbewusste Voreingenommenheit (Bias), die von allen Geschlechtern ausgeht, zu mindern. Mehr Diversität und Vielfalt in der Führung von Organisationen helfen also möglicherweise dabei, die Welt zu verbessern.

Eine Parität oder Bevorzugung von Frauen in Führungsrollen oder beim Gehalt ist ein wichtiger Schritt, ändert aber das System noch nicht grundlegend.

Wir alle sind unabhängig von unserem Geschlecht historisch patriarchal und von männlichem Denken und Dominanzverhalten geprägt, orientieren uns unbewusst an Männern und trauen ihnen mehr zu.

Andere Willensbildungs- und Entscheidungsformate, fluidere Rollenmodelle und der Aufbau elementarer kommunikative Grundfertigkeiten sind wichtige Elemente der kollegialen Führung, die auch strukturell wirken.



Was ist überhaupt eine Organisation?

Menschen bilden Organisationen, um gemeinsam größere Aufgaben zu bewältigen. Das Wesen einer Organisation ist deswegen nicht bloß, dass sie aus einer Menge von Menschen besteht, sondern dass diese sich zu einem Zweck koordinieren.

Organisationen sind Kommunikation

Die Mitglieder einer Organisation sind zwar Menschen – das, was eine Organisation aber ausmacht, sind die Koordination und die kommunikativen Handlungen.

Wenn wir also eine Organisation ändern oder weiterentwickeln wollen, dann gilt es, andere Kommunikationen zu ermöglichen oder wahrscheinlicher zu machen.

Wodurch werden die Kommunikationen in einer Organisation geprägt oder beeinflusst?

- Strukturen: Auf welche Einheiten wird Arbeit und Verantwortung verteilt? Welche Rollen, Abteilungen oder Teams bilden die Menschen? Strukturen beeinflussen, wer mit wem wozu kommuniziert.
- Prozesse und Werkzeuge: Mit welchen Abläufen, mit welchen Werkzeugen bewältigen die Menschen die Arbeit? Welche regelmäßigen Arbeitstreffen, Ereignisse oder Rituale werden praktiziert?
- Die Menschen in einer Organisation sind wichtig, weil bestimmtes Wissen und Können erforderlich sind, um den Zweck der Organisation zu erfüllen.
- Ebenso beeinflussen die Werte und Haltungen der Menschen auch die Kommunikation in einer Organisation.

Und wie entwickelt man eine Organisation?

Die Bedeutung der individuellen Persönlichkeit und Haltung eines Menschen für eine Organisation wird oft überschätzt. Das Verhalten desselben Menschen kann in verschiedenen Kontexten (in der Oper, beim Fußball, auf dem Elternabend) völlig unterschiedlich sein. Die Strukturen und Prozesse bestimmen vielmehr, ob und wie und mit welchem Können wir wirksam werden und welches Verhalten uns sinnvoll erscheint.

Eine Organisation und ihre Organisationskultur werden durch Prozesse und Strukturen stärker geprägt als durch die Persönlichkeiten selbst.

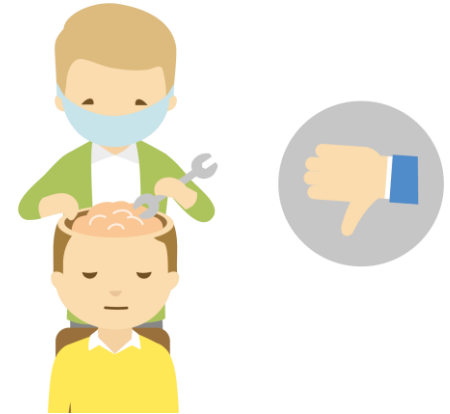
Das Verhalten von Menschen ändern?

Noch viel wichtiger ist jedoch: Strukturen und Prozesse können geändert, Wissen und Können der Mitarbeitenden ausgebildet oder rekrutiert werden – die Werte und Haltungen von Menschen können diese aber nur selbst ändern. Sie können von außen kaum zielorientiert hergestellt werden – was außerdem übergreifend wäre. Werte und Haltungen zu erkennen, ist nicht einfach: Sie zeigen sich erst im realen Kontext praktischen Tuns und des Miteinanders.

Wir wünschen uns oft ein anderes Verhalten unserer Kolleginnen und Führungskräfte. Und oft wird dann unmittelbar darauf eingewirkt, indem ein bestimmtes Verhalten belohnt oder bestraft wird, beispielsweise durch Prämien oder Beförderungen – oder ihrem Ausbleiben.

Das verändert zwar etwas, aber selten mit dem beabsichtigten Ergebnis. Es produziert viel eher Theater, die Menschen zeigen also vordergründig das erwartete Verhalten, unabhängig davon, ob sie den Sinn wirklich teilen oder unterstützen.

Strukturen und Prozesse sind deswegen die primären Faktoren, mit denen sich Organisationen entwickeln lassen.



Wissen und Können lassen sich erweitern. Auch die Auswahl der passenden Personen hat einen Einfluss.

Bestimmte Verhaltensweisen oder gar eine bestimmte Kultur lassen sich jedoch nicht einfach herstellen. Deswegen arbeiten wir grundsätzlich nur am System, an der Organisation, aber nicht an den Menschen selbst.

Es existieren gerade auch in der Arbeitswelt viele Ansätze und Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung. Diese sind sinnvoll und können den Menschen wichtige Impulse geben. Doch auch wenn damit Persönlichkeit weiterentwickelt werden kann, Menschen reifen und wachsen können und dies dann auch deren Organisationen beeinflusst, so bleibt dies allein in der Verantwortung der Individuen, der Menschen selbst.

Damit ganze Organisationen entwickeln zu wollen, zumal auf ein gemeinsames Ziel hin, ist aufwendig und unsicher (vergleiche „Kulturentwicklung zuerst?“ ➔ 172). Wir bemühen uns daher um Prinzipien und Werkzeuge, die möglichst unabhängig von bestimmten Reifegraden der Mitarbeitenden sind.

Was ist ein Kreis?

Ein Kreis ist eine Organisationseinheit, deren Mitglieder sich die Führungsarbeit gleichberechtigt über selbstkreierte Rollen teilen.

Unterschiede zur Vorgesetzten-Organisation

Das Prinzip Führungskraft

Die bekannteste Führungsform für Organisationen ist die vorgesetzte Führungskraft. Eine hierarchisch übergeordnete Führungskraft bestimmt die Führungskraft für eine darunter liegende Einheit. Zwei markante Merkmale sind also:

- Eine einzelne Person (Führungskraft) führt die Organisationseinheit.
- Die Führungskraft wurde von der hierarchisch übergeordneten Organisationseinheit bestimmt.



Das Prinzip Führungsarbeit

Anders in kollegial geführten Kreisen:

- In einem Kreis teilen sich die Organisationsmitglieder die Führungsarbeit. Die Organisationseinheit wird also quasi von einer Menge von Führungskräften geführt, die jeweils einen Teilaspekt der Führungsarbeit (Rolle genannt) verantworten. Beispielsweise bestimmt eine Rolle den Dienstplan, während eine andere die Organisationseinheit nach außen vertritt.
- Die jeweiligen Rolleninhabenden werden von den Mitgliedern der Organisationseinheit selbst gewählt – in der Regel für eine bestimmte Dauer, nach der eine Neuwahl oder Bestätigung stattfindet.
- Die Mitglieder einer Organisationseinheit sind gleichberechtigt, und kein Mitglied kann über andere Mitglieder oder die Organisationseinheit insgesamt bestimmen – es sei denn, ein Mitglied wurde in Form einer Rolle hierzu ermächtigt (→23).
- Die Aufteilung der Verantwortung kann jederzeit geändert (weiterentwickelt) werden und wird dynamisch verstanden. Es ist ein wichtiges Prozesselement, dass nicht nur die Rolleninhabenden auf Zeit gewählt und die Besetzung anschließend reflektiert werden, sondern dass auch der Rollenzuschnitt regelmäßig reflektiert und weiterentwickelt wird.

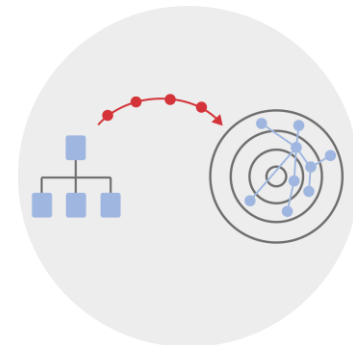
Warum der Begriff „Kreis“?

Zur Beschreibung von Organisationsformen werden oft räumliche Metaphern (Bilder) verwendet.

In der traditionellen Vorgesetzten-Organisation beispielsweise hat jede Organisationseinheit eine hierarchisch *von oben* ermächtigte Führungskraft – diese ist *hervorgehoben* und *steht über* den anderen. Entsprechend sind Organigramme meistens pyramidenförmige Darstellungen (→31).

Ein Kreis wiederum ist eine Form, in der kein Element hervorgehoben ist, er sieht *von allen Seiten gleich* aus. Wenn Personen gleichberechtigt zusammenkommen, wird deswegen oft auch der Begriff *Runder Tisch* verwendet.

Wir verwenden trotzdem oft den Begriff *Team*, wenn wir eigentlich einen Kreis meinen, weil der Begriff allgemein verständlicher ist.



Was ist ein Kreis?

Unterschiede Abteilung vs. Kreis

Abteilung	Kreis
Eine Abteilung hat eine zentrale Führungskraft, die Arbeit und Verantwortungsteile an Mitarbeitende überträgt.	Ein Kreis verteilt die Führungsarbeit auf eine Menge von internen Rollen. Die Rollenaufteilung bestimmt der Kreis selbst.
Die Leitung einer Abteilung wird von der Leitung der darüber liegenden Abteilung vorgesetzt (fremdbestimmt).	Die Mitglieder des Kreises bestimmen selbst, wer welche Rolle übernimmt.
Jedes Organisationsmitglied ist normalerweise Mitglied in genau einer Abteilung.	Jedes Organisationsmitglied hat einen Heimatkreis und ist darüber hinaus typischerweise Mitglied in weiteren Kreisen.
Der Zweck einer Abteilung ergibt sich oft aus einer funktionalen Gliederung der Organisation.	Kreise sind idealerweise integrierte, interdisziplinäre und an der primären Wertschöpfung orientierte Teams.
Entscheidungen werden von der Führungskraft getroffen, Abteilungsmitglieder werden typischerweise vorher konsultiert.	Vorzugsweise ermächtigt ein Kreis einzelne Mitglieder, für den Kreis bestimmte Fragen vollumfänglich zu entscheiden oder der Kreis wählt aus konkreten Vorschlägen der Kreismitglieder aus.
Die Führungskraft hat üblicherweise disziplinarische Macht und repräsentiert die Arbeitgeberschaft.	Disziplinarische Macht und Arbeitgeberrolle sind differenzierter strukturiert und verteilt.
Die Führungskraft vertritt die Abteilung nach außen.	Der Kreis kann durch eine (oder mehrere) Rolle(n) nach außen vertreten werden.
Rückmeldungen zu den Leistungen einer Abteilung werden über die Führungskraft vermittelt und oft über mehrere Hierarchiestufen oder Zentralabteilungen indirekt und abstrahiert kommuniziert.	Die Mitglieder des Kreises erhalten möglichst unmittelbar Rückmeldungen ihrer Leistungen für den Kreis.

Definitionen

Eine **Organisationseinheit** hat einen (von ihren Gründerinnen) vorgegebenen

- von anderen Organisationseinheiten unterscheidbaren Zweck, der beschreibt, welche Leistungen für wen erbracht werden sollen sowie einen
- Handlungsrahmen, der beschreibt, was die Organisationseinheit entscheiden und tun darf und was nicht.

Eine **Abteilung*** ist eine Organisationseinheit mit einer vorgesetzten Führungskraft, die die Abteilung fachlich leitet und die die Abteilungsmitglieder disziplinarisch führt.

Ein **Kreis** ist eine Organisationseinheit, die von ihren Mitgliedern gemeinsam (d. h. prinzipiell gleichberechtigt) mit selbstkreierten, intern verteilten Führungsrollen geführt wird.

Eine **Rolle** ist ein abgegrenzter Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich, der von einer bestimmten Person eigenverantwortlich wahrgenommen wird.

Ein Kreis mit nur einem Mitglied ist wie eine Rolle.

* Vereinfachte Definition nach Henri Fayol [Fayol 1929]. Manchmal wird mit Abteilung auch eine Menge von (Abteilungs-)Teams bezeichnet. Die Unterschiede in der Übersicht links gelten entsprechend für Abteilungsteams.

Was ist ein Kreis?

In einem Kreis können Anweisungen erteilt werden

Die Gleichberechtigung der Kreismitglieder bezieht sich nur auf die konstituierenden und legislativen Handlungen, also nur darauf, die Zusammenarbeit, Verantwortungsaufteilung und Entscheidungsabläufe zu regeln.

Die Mitglieder eines Kreises entscheiden miteinander, wie sie sich organisieren und führen, also beispielsweise welche Rollen mit welchen Zuständigkeiten sie kreieren möchten und wer welche Rolle ausüben soll.

Ein Kreis gestaltet so seine eigene Geschäftsordnung (wie und wann entscheidet wer über was). Dabei sind die Mitglieder gleichberechtigt.

Mit den verschiedenen Rollen und deren Verantwortungsbereichen werden dann jedoch Unterschiede kreiert und definiert, wer bestimmte Entscheidungen treffen darf. Dies ist die exekutive Ebene, und die Entscheidungen und Handlungen der Rolleninhabenden können für die übrigen sehr wohl verbindlich sein.

Sie haben prinzipiell die gleiche Qualität, als gäbe es eine vorgesetzte Führungskraft. Jede Rolle ist in diesem Sinne eine (inhaltlich begrenzte) Führungskraft.

Auch in einer Kreisorganisation können also bestimmte Mitglieder (Rolleninhabende) Anweisungen erteilen – auch solche, die abmahnfähig und arbeitsrechtlich relevant sind.

Der Kreis kann beispielsweise

- eine Rolle „Dienstplanung“ schaffen,
- diese Rolle zu bestimmten Entscheidungen ermächtigen (den wöchentlichen Dienstplan zu bestimmen),
- jemand für diese Rolle wählen,
- der fortan den Dienstplan festlegt, also vorgibt, wann welche Kreismitglieder arbeiten müssen,
- und dieser Plan ist dann für alle bindend.

Was könnte ein Kreismitglied beispielsweise tun, wenn es mit der Dienstplanung unzufrieden ist?

- Der dienstplanenden Person Rückmeldungen und Wünsche mitteilen.
- Dem Kreis vorschlagen, jemand anderes in die Rolle zu wählen.
- Dem Kreis vorschlagen, die Rolle „Dienstplanung“ durch etwas anderes zu ersetzen.

In einer kollegial geführten Kreisorganisation kann also nicht jeder tun, was er möchte. Ganz im Gegenteil: Anders als eine vorgesetzte zentrale Führungskraft, die auch willkürlich und nicht nachvollziehbar entscheiden könnte, müssen in einem kollegial geführten Kreis sowohl die Metaebene (Wie führen uns?) als auch die operative Ebene (Wie arbeiten wir?) für alle klar und verständlich sein.

In einer kollegial geführten Kreisorganisation existiert daher gewöhnlich eine klarere Führung als in einer Vorgesetztenorganisation.



Weiterführendes

Rollenbasierte Führung ➔ 26

Was ist eine Rolle?

Eine Rolle ist ein Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich innerhalb eines Kreises oder einer Organisation, die von einer gewählten Person wahrgenommen wird. Der Kreis, der die Rolle schafft, wählt gewöhnlich auch die aktuelle rolleninhabende Person.

Im Modell der kollegialen Führung verzichten wir auf die Unterscheidung von Führungskräften und geführten Mitarbeitenden. Jedes Organisationsmitglied übernimmt eine oder mehrere Rollen, und jede Rolle ist ein Verantwortungsbereich mit all seinen operativen und mehr oder weniger auch führenden und entscheidenden Aufgaben.

Mithilfe von Rollen unterteilt ein Kreis seine Gesamtverantwortung eigenständig in passende Verantwortungsbereiche.

Auch die Gesamtorganisation kann Rollen kreieren. Beispielsweise ist eine durch ein Plenum oder Topkreis beauftragte Fallermächtigung (➡130) eine temporäre Rolle. Dort wird eine klar abgegrenzte Zuständigkeit und Verantwortung an eine Person übertragen. Die Geschäftsführung, sofern sie nicht durch einen Kreis wahrgenommen wird, ist ebenfalls eine globale Rolle. Typisch sind Rollen jedoch innerhalb von Kreisen.

Rollen können dauerhaft bis auf Widerruf oder temporär eingerichtet werden. Ebenso können die Rolleninhabenden unbefristet oder temporär gewählt werden.

Ausgangspunkt für die Definition von Rollen ist immer der zu erfüllende Zweck des Kreises, also das Organisationsinteresse. Dennoch kann es manchmal sinnvoll sein, die Rollenabgrenzung *auch* an den Interessen, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Möglichkeiten der Person zu orientieren, die aktuell die Rolle innehat, statt dieser eine Rolle wie einen schlecht sitzenden Anzug überzustülpen.

Rollenreflexion

Rollen sollten regelmäßig reflektiert und ggf. weiterentwickelt werden, beispielsweise einmal jährlich. Und zwar sowohl

- im Hinblick auf den Nutzen der Rolle für die den Kreis bzw. die Organisation,
- als auch in Hinblick darauf, ob die Rolle durch die passende Person besetzt ist und die Rolle zur Person passt.

Neue Rollen können bewusst auf Zeit angelegt werden, um Erfahrungen zu sammeln.

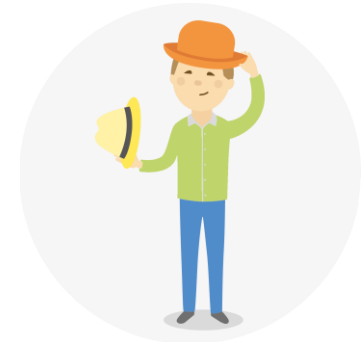
Manchmal tun sich Kreise leichter mit der Rollenkreierung und -besetzung, wenn sie sie nicht automatisch fortschreiben, sondern einmal jährlich Tabula rasa machen und immer alle Rollen und Rolleninhabenden von Grund auf neugestalten und wählen.

Die in diesem Buch beschriebenen Rollen sind Beispiele, Vorschläge und Anhaltspunkte – letztendlich muss sich jeder Kreis selbst organisieren, führen und selbst entscheiden, ob und welche Rollen dafür hilfreich sind.

Haupt- und Nebenrollen

Wir können verschiedene Arten von Rollen unterscheiden. Zum einen lassen sich Neben- und Hauptrollen unterscheiden:

- Die meisten im Kontext kollegialer Führung relevanten Rollen sind Nebenrollen (➡237), d. h. sie werden von den Organisationsmitgliedern nur zeitweise und parallel zu ihrer jeweiligen Hauptaufgabe wahrgenommen.
- Dementsprechend wäre die Hauptrolle (➡237) die Tätigkeit und Verantwortlichkeit, die beispielsweise im Arbeitsvertrag genannt ist und für die eine Person in die Organisation aufgenommen wurde.



Selbstorganisations-, Fach- und Koordinationsrollen

Unabhängig davon lassen sich Rollen auch nach ihrem Zweck und Anwendungsbereich unterscheiden:

- Als Selbstorganisationsrollen (➡61) bezeichnen wir die Rollen, die ein Kreis zu seiner internen Selbstorganisation kreiert hat, beispielsweise Kreishüterin (➡62), Moderation (➡63), Dokumentation (➡66) und Lernbegleitung (➡64) für den Kreis.
- Als Fachrollen (➡67) bezeichnen wir solche Rollen, deren spezifische Aspekte der eigentlichen Wertschöpfung und Fachlichkeit zugeschrieben werden, bspw. eine rollierende Schichtleitung, ein Springer (jemand der einspringt, wenn jemand anderes ungeplant ausfällt) oder eine Barista in einem Café.
- Koordinationsrollen (➡70) repräsentieren und vertreten ein Team nach außen, koordinieren die Arbeit des Kreises mit anderen Organisationseinheiten und Rollen oder sind für den Kreis Mitglied in einem Koordinationskreis, beispielsweise im Topkreis oder Strategiekreis. Koordinationsrollen sind meistens Nebenrollen.

Siehe auch Rollen im Abschnitt Arten von Organisationseinheiten ➡237.

Was ist eine Rolle?

Rollenklärung

Erwartungen verstehen

Rollen sind die Knotenpunkte für Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen. Alle Mitarbeitenden, einschließlich der Rolleninhabenden selbst, haben eine Vielzahl von oft unausgesprochenen und sehr unterschiedlichen Erwartungen an die Rolle, die wie unsichtbare Fäden mit der Rolle verbunden sind.

Je unklarer und unsichtbarer diese verschiedenen Erwartungen sind und je weiter sie auseinandergehen, desto weniger kann die Rolle für die Organisation bewirken und desto unklarer oder zufälliger ist ihre Wirkung.

Je mehr eine Rolle in Gesprächen zwischen den Beteiligten geklärt und geschärft wird und je mehr sich die verschiedenen Erwartungen zu einem konkreten, tragfähigen Strang knüpfen lassen, desto mehr Zugkraft kann die Rolle entfalten.

Deshalb hat es für eine Organisation großen Nutzen, jede Rolle zunächst gemeinsam zu schärfen. Danach ist es für die potenziellen Rolleninhabenden wichtig zu klären, wie sie diese Rolle ausfüllen können und möchten.

Das gilt nicht nur für dauerhafte und definierte Rollen, sondern auch für spontane Rollen, wie sie innerhalb von Arbeitstreffen und anderen Gesprächssituationen entstehen können.

Rollenklarheit

Folgende Fragen helfen Ihnen herauszufinden, wie klar eine Rolle definiert ist:

- Was ist der Grund, warum es diese Rolle geben soll (Sinn)? Woher kommt der Bedarf? Was soll sich durch die Rolle konkret verändern? Welche Probleme (Problemorientierung ➔ 38) sollen mit der Rolle bearbeitet werden?
- Was ist der Verantwortungsbereich dieser Rolle, d. h. was gehört dazu und was nicht (Abgrenzung zu anderen)?
- Welche Befugnisse und Privilegien sind mit der Rolle verbunden worden?
- Wie wurde diese neue Rolle bereits innerhalb der Organisation oder des Kreises kommuniziert (Status)?

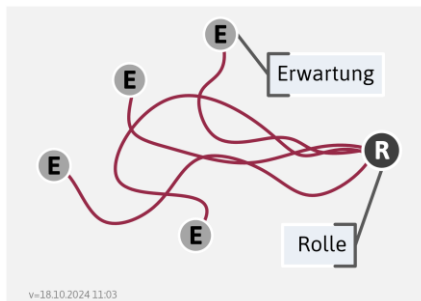
Inhaberklarheit

Verschiedene Rollenwahlverfahren (➔ 116) helfen dabei, die für die Rolle passendste Person zu finden und den Kreis oder die Organisation darüber abstimmen zu lassen. Als potenzielle rolleninhabende Person kannst du dich fragen:

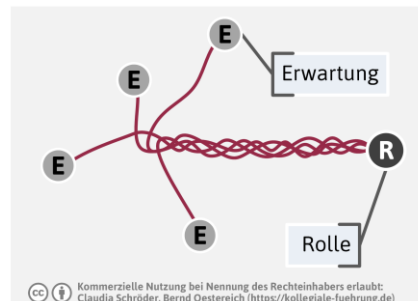
- Wie genau habe ich diese Rolle zu erfüllen? Was ist nicht gewünscht?
- Wie passen diese Themen zu meinem vorhandenen Erfahrungswissen? Wo brauche ich ggf. noch Unterstützung, von wem kann ich lernen?
- Wie erkenne ich, dass ich diese Rolle womöglich nicht professionell ausführen kann?
- Wie steht die neue Rolle in Bezug meiner bisherigen Rollen und anderen Aufgaben? Kann ich die Rolle zeitlich und organisatorisch überhaupt leisten?
- Welche Erwartungen sind an die Rolle geknüpft?
- Wie kann ich eskalieren?
- Wie kann ich die Rolle zurückgeben?

In Organisationen können wir Rollen als eine Art Kleidungsstück betrachten. Alle damit verbundenen Erwartungen oder Konflikte können durch Entrollung (Rollenrückgabe) wieder von der bisherigen rolleninhabenden Person gelöst werden – im Gegensatz zu Familiensystemen, in denen dies nicht möglich ist. Dort erhalten wir Rollen (Vater, Kind, Schwester) von Geburt an.

Die Wirksamkeit einer Rolle hängt von der Bündelung der an sie gerichteten Erwartungen ab.



Rollenklärung



CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt:
Claudia Schröder, Bernd Oestereich (<https://kollegiale-fuehrung.de>)

Wie groß kann oder sollte ein Kreis sein?

Das hängt von der Art (➡227) des Kreises ab. Ein Geschäfts-, Unterstützungs- oder Koordinationskreis hat idealerweise 3 – 8 Mitglieder, maximal jedoch 12 Personen. Mitglieder dieses Kreises sollten möglichst direkt miteinander kommunizieren oder eng gekoppelt zusammenarbeiten.

Mit der Anzahl der Personen steigt der interne Kommunikations- und Operationsaufwand jedoch nicht linear, sondern eher quadratisch. Mit 6 oder 8 Personen eine gemeinsame Entscheidung zu treffen ist meistens gut machbar. Mit 15, 20 oder 25 Personen werden die Diskussionen oft ineffizient und ermüdend.

Organisationseinheiten, die wenig Kooperation ihrer Mitglieder erfordern, beispielsweise Pools (➡233) sind in der Größe weniger begrenzt.

In wie vielen Kreisen kann oder sollte jemand Mitglied sein?

Jedes Organisationsmitglied sollte idealerweise genau einen Kreis als seinen Heimatkreis (➡77) ansehen und dort den überwiegenden Teil seiner Arbeit leisten, weil die Zugehörigkeit auch eine soziale Bedeutung hat. Jemand, der überall nur ein wenig mitarbeitet, fühlt sich möglicherweise insgesamt wenig mit der Organisation verbunden und allein.

Neben diesem Heimatkreis sollte ein Organisationsmitglied in solchen und in so vielen anderen Kreisen Mitglied sein, wie dies zu den eigenen Interessen und denen des Kreises passt und gut leistbar ist.

Die Arbeitszeit, die jemand für einen Kreis aufwendet, ist dem (Zeit-) Budget des jeweiligen Kreises zuzurechnen und von diesem zu verantworten.

Wie viele Rollen kann oder sollte jemand haben?

Niemand muss eine Rolle übernehmen. Jedes Mitglied sollte die Rollen übernehmen, für die es (im Vergleich zu den übrigen Kreismitgliedern) am ehesten oder besten passt – aus fachlichen, zeitlichen, sozialen, organisatorischen oder persönlichen Gründen.

Wenn der Kreis oder die Person selbst das Gefühl hat, dass jemand zu viele Rollen ausübt, kann sich der Kreis um eine besser passende Verteilung bemühen. Dafür ist die Transparenz darüber wichtig, wer welche Rollen mit welchem Aufwand in einem Kreis ausübt.

Manchmal teilen sich zwei Personen eine Rolle und bilden ein Tandem.

Für welche Dauer sollten Personen eine Rolle wahrnehmen?

Je höher der Einarbeitungs- und Übergabeaufwand für eine Rolle ist, desto seltener sollte sie neu besetzt werden. Auch die Rollenwahl (➡116) selbst erzeugt Aufwand. Je mehr Macht mit einer Rolle verbunden ist, desto wichtiger wiederum sind regelmäßige Neubesetzungen.

Jährliche Rollenwahlen sind ein oft passender Rhythmus.

Rollen, die von jedem Kreismitglied spontan übernommen werden könnten und deren Wahl schnell und einfach geht, können entsprechend oft rotieren.

Kann jedes Organisationsmitglied jede Rolle annehmen?

Im Prinzip ja. Für bestimmte Rollen können aber bestimmte Voraussetzungen oder Auflagen formuliert werden, beispielsweise eine bestimmte fachliche Qualifikation, eine bestimmte Dauer der Berufserfahrung oder Organisationszugehörigkeit oder eine Begrenzung der Wiederwahl.

Wer entscheidet über die Kreismitgliedschaft einer Person?

Grundsätzlich entscheidet ein Kreis, wer seine Mitglieder sind und wie viele. Ein Kreis kann normalerweise selbstständig neue Mitglieder aufnehmen oder abberufen – unter Berücksichtigung des Arbeitsrechtes, der betrieblichen Mitbestimmung und anderer Standards.

Unabhängig davon kann der Oberkreis, der den Kreis gegründet und den Handlungsrahmen definiert hat, besondere Auflagen bestimmen. Beispielsweise, dass Mitglieder bestimmter anderer Kreise Mitglieder als Repräsentanten benennen und entsenden oder dass bestimmte Gruppen (Berufsgruppen, Qualifikationen, Geschlecht, Alter) von Mitgliedern in bestimmter Weise repräsentiert sein müssen.

Können in einer Organisation gleichzeitig Abteilungen und Kreise existieren?

Ja, das ist sogar der Normalfall, denn es gibt nicht die eine Organisations- und Führungsform, die für alle Organisationseinheiten gleichermaßen passt. Andere Organisationseinheiten und Personen haben dann möglicherweise nicht mehr einen zentralen Ansprechpartner, sondern je nach Thema verschiedene, was in der Regel kein Hindernis ist.

Was ist rollenbasierte Führung?

Ein Kreislauf: führen, informieren, folgen und reflektieren

Rollenbasierte Führung bedeutet, dass ein Team die Gesamtheit der Führungsarbeit in einzelne Verantwortungsbereiche (Rollen) unterteilt, für die es zeitlich begrenzt jeweils verantwortliche Mitglieder bestimmt. In ihren jeweiligen Rollen führen die Mitglieder ihr Team, während sie außerhalb ihrer Rollen von anderen Mitgliedern geführt werden und folgen.

Die Führung eines Kreises lässt sich in folgende vier Arten von Aktivitäten gliedern:

- **Führen** beinhaltet alle Aktivitäten, mit denen ein Team intern zu Entscheidungen kommt und sich extern mit anderen Teams abstimmt.
- **Informieren** beinhaltet alle Aktivitäten, die der Herstellung von Transparenz und der Information dienen, sowohl innerhalb des Teams als auch nach außen.
- **Folgen** beinhaltet alle operativen Tätigkeiten, für die das Team zuständig und verantwortlich ist.
- **Reflektieren** beinhaltet alle Tätigkeiten, die der kritischen Selbstbeobachtung und dem Lernen über die Zusammenarbeit im Team und mit anderen dienen.

Zwischen diese elementaren Arten von Aktivitäten bestehen Abhängigkeiten:

- Die in der Grafik jeweils gegenüberliegenden Aktivitäten bedingen aneinander: Führen ist ohne Folgen nicht denkbar. Und Reflexion basiert auf Informiertsein.
- Gleichzeitig stehen die vier Segmente in einer logischen Kette: Führung produziert Entscheidungen, über die informiert werden muss, damit man ihr folgen (d. h. sie umsetzen) kann, worüber wiederum reflektiert werden kann,

um gemeinsam zu lernen und sich weiterzuentwickeln, d. h. wieder neue Entscheidungen zu treffen.

Eine reife kollegial geführte Organisation ist sich der Unterscheidung Führen versus Folgen bewusst und nutzt sie aktiv, um explizit klarzustellen, wer wen wofür führt und wer wem worin folgt.

Ganz praktisch bedeutet dies, dass auch in einer Selbstorganisation nicht jede Person macht, was sie will oder willkürlich handelt, sondern jedes einzelne Teammitglied den gemeinsam bestimmten (und auch gemeinsam wieder änderbaren) Führungsermächtigungen (Rollen) folgt.

Jedes Teammitglied führt das Team in Bezug auf bestimmte Aspekte und folgt dann jeweils der Führung der übrigen Kreismitglieder in Bezug auf die übrigen Aspekte.

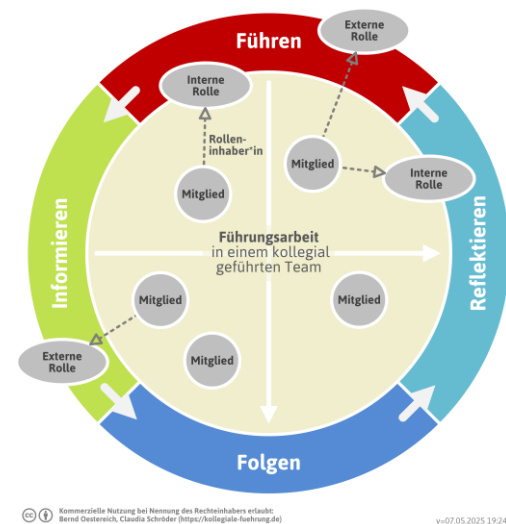
Einfach nur die Arbeit machen?

Führt wirklich jeder jeden? Nein, manchmal möchte jemand in einem Kreis ganz bewusst nur folgen. Das ist für eine kollegiale Organisation kein besonderes Problem, solange alle Führungsrollen ausreichend besetzt sind.

Interne und externe Rollen

Einige Rollen sind typischerweise eher nach innen gerichtet, beispielsweise die Kreishüterin (➔62) oder Lernbegleiterin (➔64). Andere sind eher nach außen gerichtet, wie beispielsweise eine Ansprechperson (➔71) oder eine Repräsentantin bzw. Koordinatorin (➔70).

Teammitglieder, die mit einem konsultativen Fallentscheid (Fallermächtigung) beauftragt sind, sind in diesem Moment auch Rolleninhabende, nur dass die Rolle zeitlich auf einen Fall (eine konkrete Problemlösung) begrenzt ist.



Das Prinzip der eigenverantwortlichen Spannungshandhabung

Ein Grundprinzip kollegialer Führung ist die eigenverantwortliche Handhabung von Spannungen (➔324): Wir erwarten und warten nicht, bis andere sich um etwas kümmern, das man selbst als Spannung erlebt, sondern wird selbst aktiv (Sogprinzip ➔106). Dazu haben wir viele Möglichkeiten: Ich kann eine dafür ggf. verantwortliche Rolle bitten, mein Anliegen in Führungstreffen oder Retrospektiven einzubringen, mich selbst ermächtigen lassen oder gar andere Strukturen und Prozesse vorschlagen, die mir weitere Möglichkeiten schaffen. Und wenn ich die einzige Person mit dieser Spannung bin, ist dies ein Anlass zur Selbstreflexion.

Was ist rollenbasierte Führung?

Ungleichheit als Stärke – keine Basisdemokratie

Kollegiale Führung wird manchmal mit Basisdemokratie oder Hierarchiefreiheit verwechselt. Tatsächlich werden Führung und Hierarchie nur anders hergestellt und wirksam, weil es dafür gute Gründe gibt.

Wenn Teammitglieder individuell ihre Fähigkeiten entfalten können und komplementäre Stärken genutzt werden sollen, dann sind Ungleichheit und Ungleichbehandlung notwendig. Ansonsten bestimmen im Zweifelsfall das schwächste Mitglied und der kleinste gemeinsame Nenner die Norm.

Die Wirkungen und Implikationen von Ungleichheit unterscheiden sich in Abhängigkeit vom gruppendynamischen Status (vgl. gruppendynamische Phasen, Tuckman-Modell). Probleme entstehen, wenn mehrere Teammitglieder gleichzeitig die höchste Position in der sozialen Rangordnung für sich beanspruchen (sogenannte Alphapersonen), d. h. eine Hierarchie nicht akzeptieren und sie verändern wollen.

Eine explizit gesetzte Hierarchie wirkt eher konfliktreduzierend, da nur Veränderungswünsche zu Konflikten führen. Die Abwesenheit einer Hierarchie wirkt dagegen tendenziell konfliktfördernd, weil die Sicherheit einer Hierarchie fehlt und darum nahezu jedes Verhalten die Aufmerksamkeit (und Reaktionen) der Alphapersonen erregt.

Symmetrische und nahezu gleichberechtigte Beziehungen sind vor allem in Zweierbeziehungen möglich – egalitäre Mehrpersonenbeziehungen jedoch scheitern oder sind Verschwendung. Das, was für ein Dream-Team aus zwei Personen gilt, lässt sich kaum auf Mehrpersonenbeziehungen übertragen.

Gleichberechtigung ist kontraproduktiv

Teamentscheidungen sollten von den dafür kompetenten Teammitgliedern getroffen werden, von den Expertinnen, Talenten und Könnern im Team, nicht vom Kollektiv.

Wenn sich Mitglieder einer Organisation in ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen ergänzen und unterscheiden, existiert keine Gleichheit und Gleichberechtigung ist kontraproduktiv. In einem Operationsteam entscheidet die Chirurgin, wo die Arterie getrennt wird, und nicht der Anästhesist. Und schon gar nicht diskutiert das gesamte OP-Team darüber – worüber sicher jede operierte Person froh ist. Die Forderung nach Gleichberechtigung in einem Team (oder in einer Organisation) würde ganz berechtigt Konflikte verursachen.

Wenn Entscheidungen der Kompetenz folgen, dann setzt dies voraus, dass das Team die Unterschiede kennt, darüber spricht, also auch das Können ihrer einzelnen Mitglieder offen bewertet und beurteilt. Deswegen sind Konfliktfähigkeit und wertschätzendes, aber klares Feedback Erfolgsfaktoren von Teams (➔202). Routinierte Selbstbeobachtung, beispielsweise durch regelmäßige Retrospektiven (➔138), hilft dabei.



Fazit

Kollegiale Selbstorganisation heißt also unter anderem:

- Die Mitglieder eines Teams sind (außer auf der Metaebene der Teamkonstitution ➔57) prinzipiell ungleich und nicht gleichberechtigt.
- Eine formale Hierarchie ist hilfreich und macht ein Team umso erfolgreicher, je näher sich die formale mit der informellen Hierarchie deckt.
- Eine offizielle Hierarchie, die der informellen (systemischen) Ordnung widerspricht, ist sozialer Sprengstoff.
- Zu einem guten Team gehören eine Reihe von Selbstorganisationsrollen (➔61), wie beispielsweise eine Kreishüterin (➔62) oder Lernbegleiterin (➔64).
- Ein gutes Team sucht, benennt, bewertet und nutzt explizit die individuellen Eigenschaften und Stärken seiner Mitglieder.
- Entscheidungen treffen vorzugsweise die für die jeweilige Entscheidung kompetentesten Mitglieder und werden hierzu vom Team ermächtigt.
- Regelmäßige Selbstbeobachtung stärkt Teams.
- Teams haben einen gemeinsamen, von außen vorgegebenen Zweck (Problem- und Verantwortungsbereich), der ein Ziel impliziert. Sie suchen sich ihre Ziele (das „Was“) nicht selbst. Teams entschieden jedoch, wie sie das Ziel verfolgen und erreichen.

Was ist eine Kreisorganisation?

Als Kreisorganisation bezeichnen wir eine Organisation, deren Organisationseinheiten hierarchisch von außen nach innen geführt werden (statt von oben nach unten).

Pyramidenförmige Linienorganisation

Viele Organisationen sind immer noch pyramidenförmig von oben nach unten strukturiert (auch Linienorganisation genannt). Die genauen Strukturen sind unterschiedlich, wir gehen vereinfacht von folgender Untergliederung aus: Organisation → Bereich → Abteilung → Team. In kleineren Organisationen entfallen die Zwischenstufen (Abteilungen, Bereiche).

Bis auf die unterste Ebene leisten dabei alle Einheiten hauptsächlich Führungs- oder Verwaltungsarbeit (Management genannt).

Die eigentliche (direkte) Wertschöpfung, also die Herstellung der Produkte und Dienstleistungen, mit denen das Unternehmen Geld verdient, leistet nur ein Teil der untersten Ebene.

Ein anderer Teil der untersten Ebene erbringt die indirekte Wertschöpfung (Verwaltung) wie beispielsweise Buchhaltung oder Personalwesen. Diese üben außerdem normalerweise auch Macht auf die direkte Wertschöpfung aus, sodass die direkte Wertschöpfung sowohl von oben als auch von der Seite beeinflusst wird.

Die IT-Abteilung gibt beispielsweise zu verwendende digitale Arbeitsmittel vor, die Personalabteilung bestimmt, wie Neueinstellungen und Personalgespräche zu laufen haben usw.

Immer häufiger haben die wertschöpfenden Einheiten auch den Verwaltungseinheiten gegenüber Rechenschaft, Berichte und Dokumentationen zu liefern, sodass sie immer weniger zur eigentlichen Wertschöpfung kommen.

Kollegiale Kreisorganisation

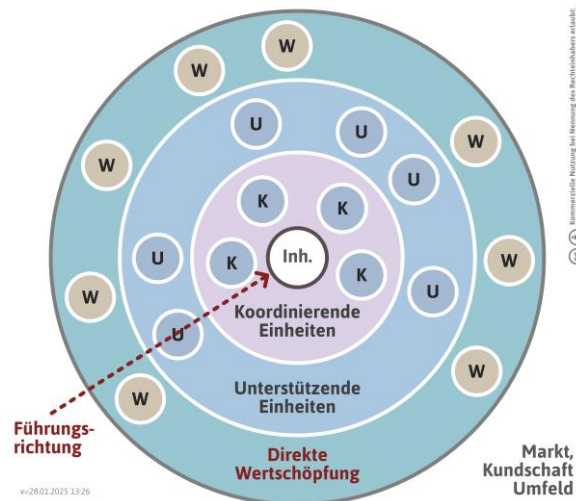
Die Kreisorganisation ist bewusst anders aufgebaut. Sie folgt dem Leitbild, dass die interne Macht von den Einheiten ausgehen soll, die die eigentliche Wertschöpfung, also die extern verkauften Leistungen, erbringen (Primat der direkten Wertschöpfung).

Alle anderen Einheiten haben unterstützende oder koordinierende Aufgaben. Die Führungsrichtung verläuft hier also von außen nach innen (vgl. → 243).

Unabhängig voneinander: kollegial geführte Kreise und Kreisorganisation

Auch wenn selbstorganisierte Kreise (→ 20) und Kreisorganisation gut zusammenpassen: Eine Kreisorganisation kann prinzipiell unabhängig davon umgesetzt werden, ob die einzelnen Organisationseinheiten nun als Kreise oder mit Vorgesetzten organisiert sind.

Führung von außen nach innen → 238.



Was ist eine Kreisorganisation?

Eine Kreisorganisation ist hierarchisch (von außen nach innen)

Auch in einer Kreisorganisation sind die einzelnen Organisationseinheiten hierarchisch organisiert. Deswegen sind auch Mischformen zwischen vorgesetzt und kollegial geführten Organisationseinheiten machbar (vgl. ➔243).

Verantwortung weiter unterteilen

Die Kreise sind in dem Sinne hierarchisch gegliedert, dass

- ein Verantwortungsbereich in Teilbereiche (Unterkreise) untergliedert wird und
- jeder Kreis (bis auf den allerobersten) einen übergeordneten Kreis hat, durch den er gegründet wurde und der ihn wieder auflösen oder die Verantwortungsaufteilung ändern könnte.

Der alleroberste Kreis repräsentiert die Gesamtorganisation, entweder durch einen Topkreis (analog zum Begriff Topmanagement ➔205) oder (in kleineren Organisationen möglich) ein Plenum (Vollversammlung aller Organisationsmitglieder).

Verantwortung zur Koordination delegieren

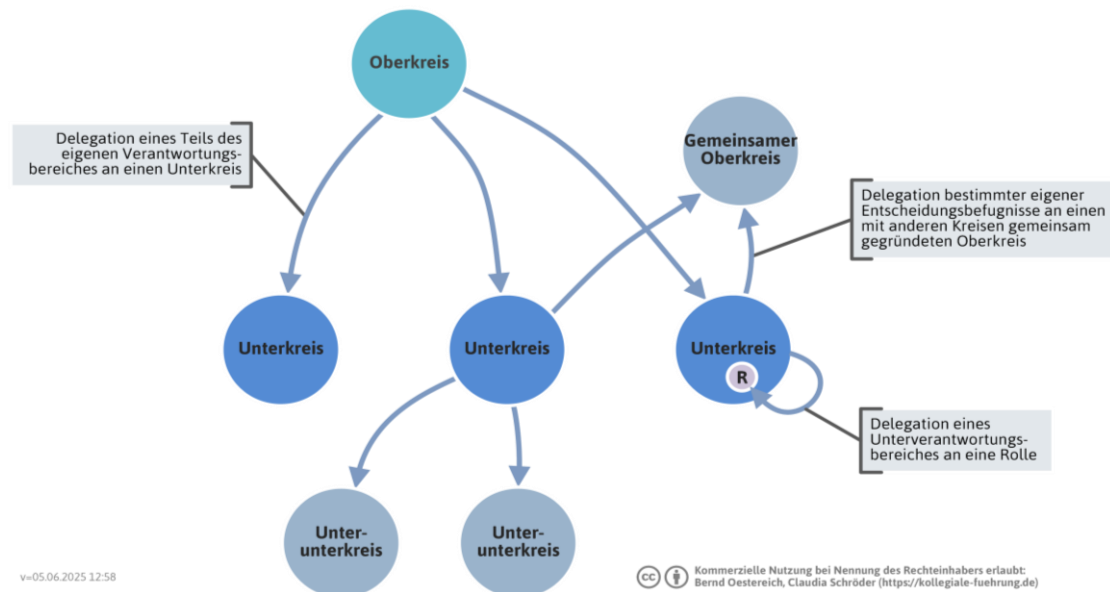
Außer dass Kreise Teile ihrer Aufgaben an Unterkreise delegieren, können sich auch mehrere Kreise darüber verständigen, jeweils einen Teil ihrer Macht an einen gemeinsamen Oberkreis zu übertragen. Beispielsweise an einen Strategiekreis, indem gemeinsam strategische Investitionen oder die übergeordnete Finanzplanung beschlossen werden.

Delegation an eine Rolle

Innerhalb eines Kreises entstehen hierarchische Beziehungen, wenn der Kreis einen Teil seiner Verantwortung an eine interne Rolle delegiert.

Wertschöpfungsorientierte Gliederung

Außerdem sind agile Kreisorganisationen, anders als traditionelle Organisationen, typischerweise nicht nach funktionalen Kriterien gegliedert, sondern funktionsübergreifend anhand ihres direkten Wertschöpfungsbeitrages (➔31, Unterschied funktional und integriert). Dies ist aber nicht zwingend notwendig und kein Kriterium für eine Kreisorganisation.



Hierarchiefreie Organisationen? Gibt es nicht.

Immer wieder sind die Begriffe „hierarchiefreie“ oder „flache“ Organisation zu hören. Diese Begriffe werden häufig zur Zuspitzung, unreflektiert oder unverstanden benutzt und wirken daher oftmals missverständlich.

Hierarchiefreie Organisationen gibt es nicht und sie wären auch kaum sinnvoll – weil der Begriff dennoch gerne verwendet wird, ist es wichtig, zu wissen, was damit eigentlich gemeint ist.

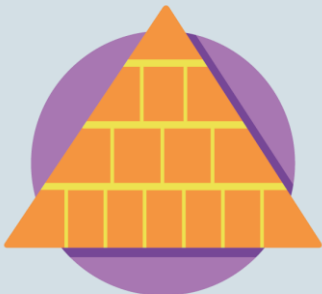
Wenn also jemand den Begriff „hierarchiefreie Organisation“ benutzt, fehlt der Person grundlegendes Wissen über Organisationen oder sie meint etwas anderes.

Organisationen sind hierarchisch

Immer wenn Menschen über eine längere Zeit gemeinsam eine größere Aufgabe lösen möchten und hierzu kooperieren, bilden sie automatisch faktische Hierarchien aus. Vielleicht nicht formell und transparent, aber sozial, gruppendynamisch und in ihrer fachlichen Arbeitsteilung.

Dies ist eine besondere Fähigkeit von Menschen und kein Problem an sich.

Erst eine Hierarchie, also die Über- und Unterordnung von Verantwortlichkeiten und Handlungs- und Entscheidungsermächtigungen, erlaubt eine effiziente und effektive Organisation.



Hierarchisch als Negativbegriff

Mit dem Begriff „hierarchisch“ werden meistens negative Eigenschaften verbunden oder gemeint, vor allem, dass eine Organisation ineffizient (➡317), ineffektiv (➡317) oder beides ist. Also dass sie nicht schnell genug reagiert, sich nicht anpassen kann, dass sie keine Ergebnisse mehr erzielt, mit sich selbst beschäftigt oder sich bürokratisch verhält.

Was ist das eigentliche Problem?

Die Hierarchie an sich ist dabei normalerweise gar nicht das Problem. Problematisch ist lediglich, wenn

- eine Hierarchie starr ist und sich nicht schnell genug an veränderte Umstände anpassen kann
- sie nicht zu den praktischen Anforderungen passt, die praktizierte Arbeitsteilung also nicht problemadäquat ist,
- die vorgesehene und die reale Arbeitsteilung stark voneinander abweichen oder
- die formelle und die reale soziale Hierarchie stark voneinander abweichen.

Wenn wir von „Hierarchie“ in einem negativen Sinne sprechen, dann sind meistens solche dysfunktionalen Phänomene gemeint.



Agil und hierarchisch?

Das Ziel einer kollegial-selbstgeführten Kreisorganisation (➡238), ist es, eine flexible und anpassungsfähige Hierarchie zu ermöglichen.

Agilität ist das Ziel, kollegiale Führung und Kreisorganisation sind Mittel dazu.

Im Unterschied zur tayloristischen, pyramidenförmigen Hierarchie lassen wir uns bei agilen Organisationen eher vom Bild der Kreisorganisation, also einer sich von innen nach außen entfaltenden Hierarchie leiten.

Was ist eine Kreisorganisation?

Unterschiede funktionaler und integraler Organisationsstrukturen

Klassische tayloristische Organisationen sind meistens funktional in Abteilungen strukturiert, wie dies auf der linken Seite der Abbildung zu sehen ist.

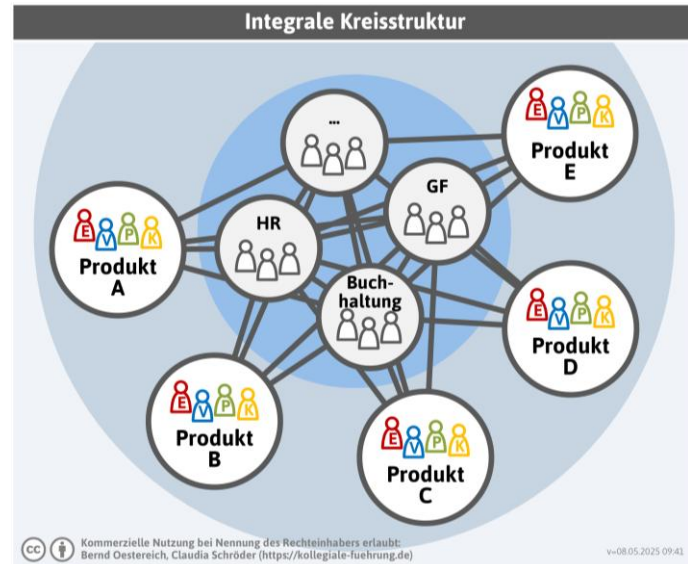
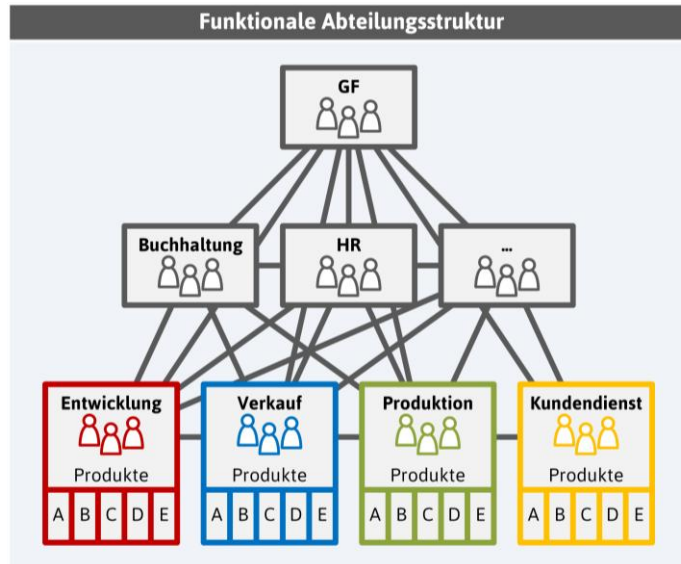
Zum einen existieren hier allgemeine (d. h. für den Unternehmenszweck unspezifische) Zentralabteilungen, wie bspw. Buchhaltung und Personal (HR). Zum anderen Abteilungen für den eigentlichen Unternehmenszweck, wie bspw. Entwicklung, Verkauf, Produktion und Kundendienst.

In einer Kreisorganisation wären dies eher einzelne Disziplinen innerhalb eines Kreises und die Kreise wären bspw. nach Produktgruppen gegliedert. Entwicklung, Verkauf, Produktion und Kundendienst wären dann jeweils in einer Einheit für ein bestimmtes Produkt oder eine Produktgruppe zusammengefasst.

Statt nach Produkten könnte eine Kreisstruktur auch nach Vertriebskanälen, Regionen, Kundengruppen o. Ä. gegliedert sein.

In einer verlässlichen und vorhersehbaren Umgebung können funktionale Organisationen Skaleneffekte nutzen und wirtschaftlicher sein. Diese Umstände gibt es immer seltener.

In einer dynamischen Umgebung mit vielen Überraschungen (das neue Normal) sind integrale Strukturen vorteilhafter, weil sie das Produkt ganzheitlich betrachten und schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren können – Veränderungen, die funktionale Einheiten mit ihrem beschränkten Blickfeld (Silos), möglicherweise gar nicht erkennen.



Wird aus einer Abteilung einfach dadurch ein Kreis, dass die Führungsarbeit auf verschiedene Personen verteilt wird?

Die bisher von einer einzelnen vorgesetzten Führungskraft ausgeübte Führungsarbeit auf verschiedene Mitglieder der Organisationseinheit zu verteilen und dabei den Zuschnitt der einzelnen Rollen als auch deren Besetzung gemeinsam zu entscheiden, kann ein passender erster Schritt sein.

Damit wird vor allem die bekannte Führungsarbeit anders verteilt – der Kreis benötigt zu einer guten Selbstorganisation jedoch auch Möglichkeiten, Überraschungen, Ungeplantes, Dysfunktionalitäten und Spannungen konstruktiv zu handhaben, wofür ein Teamboard (➔101) passend sein kann. Damit kann auch ein Sogprinzip (➔106) etabliert werden, um Überlastungen zu vermeiden und Engpässe zu identifizieren.

Außerdem benötigt ein Kreis eine regelmäßige Reflexion (➔138) der eigenen (Zusammen-)Arbeit, um sich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Sowohl der Kreis benötigt eine gewisse minimale kommunikative Infrastruktur (Arbeitstreffen und -formate) als auch seine Mitglieder müssen über bestimmte minimale kommunikative Grundfertigkeiten verfügen.

Der Umbau von einer funktionalen Abteilungsstruktur zu einer integrierten Kreisstruktur (➔31) erfordert doch aber mehr als nur die Einführung von verteilten Führungsrollen innerhalb einer Organisationseinheit?

Ja. Weil der Aufwand dafür höher ist und viel mehr Mitarbeitende gleichzeitig betroffen sind, ist der Zeitpunkt einer solchen Umstellung mit Bedacht zu wählen.

Oftmals ist es hilfreicher, den Zuschnitt der bestehenden Organisationseinheiten zunächst unverändert zu lassen und dort zunächst nur intern neue Führungs- und Organisationsprinzipien einzuüben. Um erst dann, wenn diese vertrauter geworden sind, nach passenden Möglichkeiten zu suchen, die Kreisstruktur besser passend für die direkte Wertschöpfung (Produkte, Kundschaft) zu gestalten.

Ist eine Kreisorganisation notwendig, wenn Organisationseinheiten als Kreise geführt werden?

Nein. Beide Konzepte sind unabhängig voneinander.

Die Kreisorganisation bzw. das Kreismodell beschreibt die Beziehungen der Organisationseinheiten zueinander und ihre Stellung in der Gesamtorganisation.

Und als Kreis bezeichnen wir eine einzelne Organisationseinheit, die sich intern kollegial selbstorganisiert mithilfe von verteilten Rollen führt.

Beide Konzepte wurden jedoch mit dem Ziel entwickelt, Organisationen eine größere Agilität und bessere Reaktionsmöglichkeiten zu ermöglichen.

Bedeutet Führung von außen nach innen, immer zu tun, was die Kundschaft fordert?

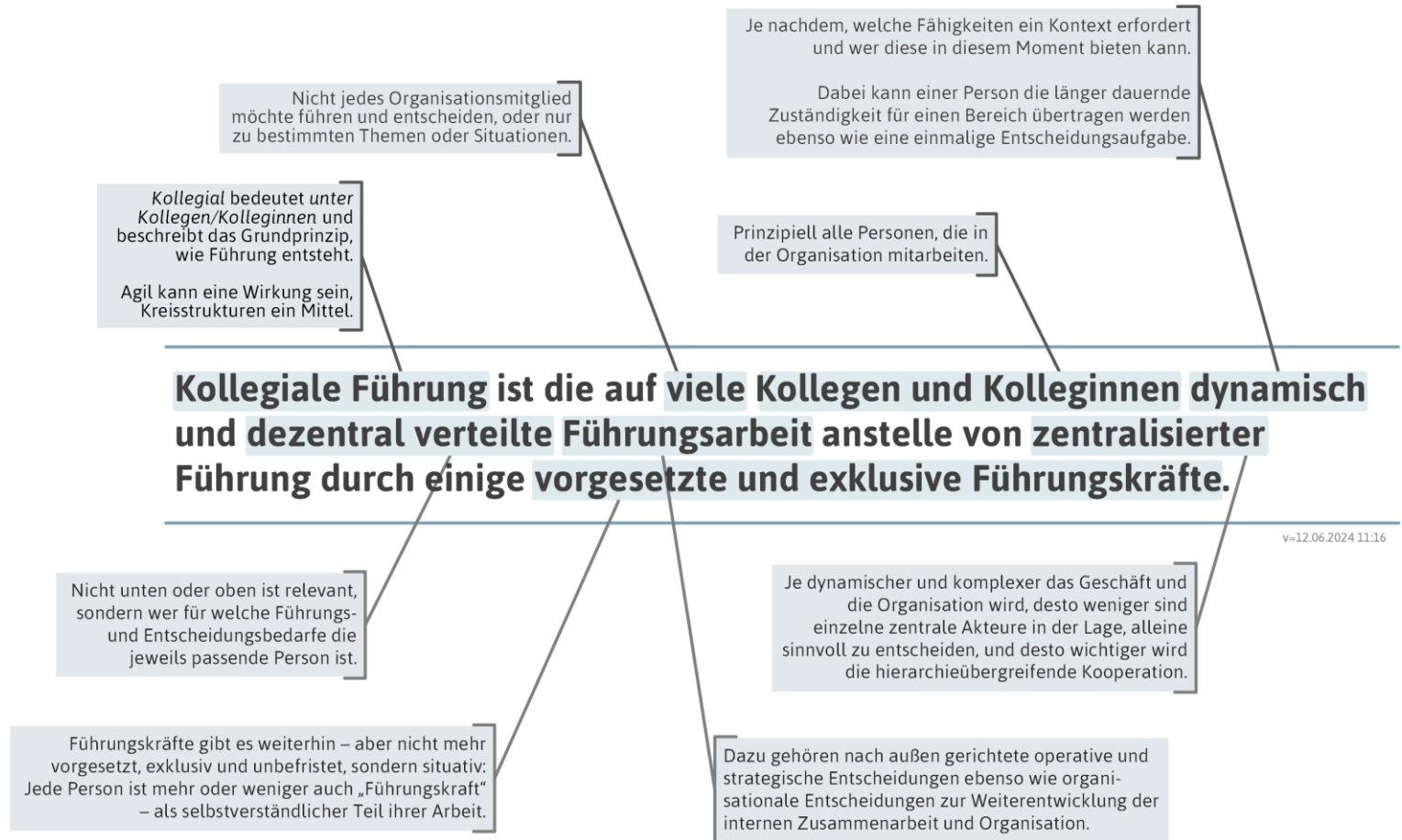
Nein, ganz und gar nicht. Gemäß dem Henry Ford zugeschriebenen Zitat „Wenn ich die Kunden gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt ‚schnellere Pferde‘“ geht es vielmehr darum, die (der Kundschaft auch unbekannten) Bedürfnisse und Möglichkeiten zu erkennen. Eine Organisation soll in Resonanz mit dem Markt stehen, hat die Wahrnehmungen (Marktsignale) dann aber selbst zu interpretieren.

Womit sollen wir anfangen: mit der Kreisorganisation insgesamt oder mit einzelnen Kreisen?

Die rollenbasierte Führungsarbeit in den Kreisen betrifft die Organisationsmitglieder unmittelbar. Der Zeitbedarf, dies einzuüben und sich hier einzufinden, ist individuell sehr unterschiedlich. Jeder Kreis findet zudem seine eigene Ausprägung und Variante, die Führungsarbeit zu organisieren. Es ist der kulturell prägendere Teil. Wir empfehlen, damit anzufangen, also auf der Mikroebene.

Die Kreisorganisation insgesamt (Makroebene) zu verändern, kommt aus unserer Sicht später. Die Agilität, Effektivität und Effizienz der Organisation insgesamt hängt jedoch stark davon, wie die Zusammenarbeit der einzelnen Kreise organisiert ist. Wenn ein großer Veränderungsdruck besteht, kann eine andere Reihenfolge sinnvoll sein.

Was ist eine kollegiale Führung?



Was ist eine kollegiale Führung?

Das Grundprinzip kollegialer Führung: verteilte Führungsarbeit

Der entscheidende Unterschied zwischen vorgesetzter Führung und kollegialer Führung wird durch die nachfolgenden zwei Grafiken verdeutlicht.

In beiden Fällen gehen wir davon aus, dass es jeweils überraschende Entscheidungs- und Handlungsbedarfe gibt. Es geht also nicht um die vorhersehbare und mit den vorhandenen Prozessen und Strukturen gut leistbare Arbeit, sondern um solche Fälle, in denen unklar oder offen ist, wie sie zu bearbeiten sind: von Kunden reklamierte Schlechtleistungen, innovative Mitbewerber, veränderte Kundenbedürfnisse ebenso wie neue Marktchancen und Geschäftsmöglichkeiten.

Vorgesetzte Führung

Im Kontext vorgesetzter Führung passiert dann Folgendes: Entweder erkennt die Führungskraft das Problem selbst oder Mitarbeitende melden sich mit einem Problem bei ihr. Die Führungskraft plant und organisiert dann die Lösung des Problems und verteilt hierzu Aufgaben oder Ziele an die passend erachteten Mitarbeitenden, die diese dann abarbeiten. Im Idealfall wird das Problem somit gelöst.

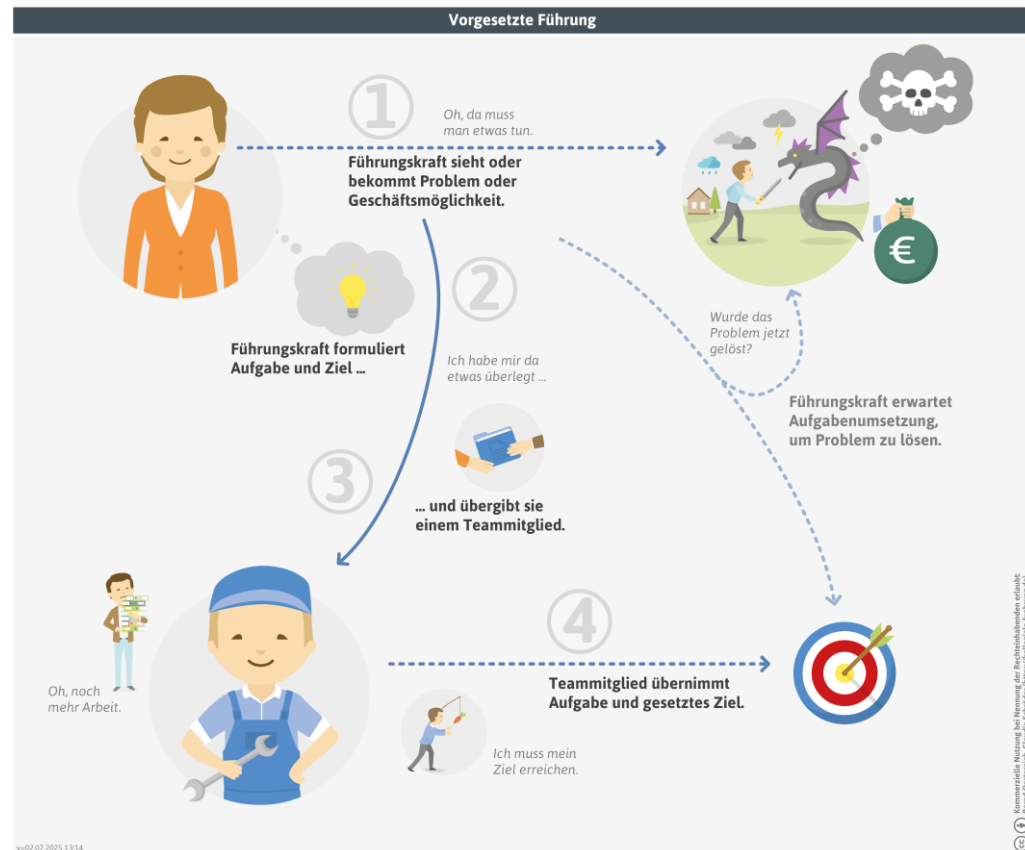
Ein **Problem** beschreibt ein zu überwindendes Hindernis. Zu seiner Lösung braucht es Ideen, Kompetenz und Entscheidungen, aus denen Verantwortung entsteht.

Eine **Aufgabe** (oder ein Arbeitsauftrag) beschreibt, was (zur Lösung eines Problems) zu tun ist. Hierzu ist Disziplin erforderlich, es entsteht aber keine Verantwortung dafür, ob mit dem Auftrag das Problem angemessen gelöst werden kann.

Mehr zum Thema Problemsog und problembearbeitende Teams ➔ 38.

In vielen Fällen ist dies jedoch nicht der Fall. Oft kennen die Mitarbeitenden nur die Aufgabe, aber das Problem gar nicht, nur teilweise oder ohne den verständnisrelevanten Kontext. Die von der Führungskraft formulierten Aufgaben oder Ziele erweisen sich möglicherweise auch als unzureichend. Oder das Problem selbst hat sich weiterentwickelt.

Die Führungskraft ist also von der Umsetzung zu weit entfernt, die umsetzende Person vom Problem. Weil Denken und Handeln hier getrennt werden, sinken die Effizienz und Effektivität der Lösungsherstellung. Die Beteiligten müssen mehr kommunizieren, koordinieren und haben zu wenig gemeinsames Problem- und Lösungsverständnis. Die Organisation gerät in Selbstbeschäftigung.



Was ist eine kollegiale Führung?

Das Grundprinzip kollegialer Führung: verteilte Führungsarbeit

Kollegiale Führung

Im Kontext kollegialer Führung ist zunächst eine höhere Transparenz und ein unmittelbarer Kontakt mit der Außenwelt notwendig und herzustellen. Hierfür existieren verschiedene Werkzeuge. Probleme werden hier also nicht mehr über eine Führungskraft vermittelt,

also indirekt kommuniziert, sondern direkt für die Beteiligten sichtbar und spürbar (Probleme spüren ➔ 38).

Normalerweise provoziert dies eine intrinsische Motivation. Ein Teammitglied hat dann eine Lösungsidee oder einen Handlungsimpuls (und für den Fall, dass sich niemand das Problem zieht, gibt es auch einen Weg ➔ 106).

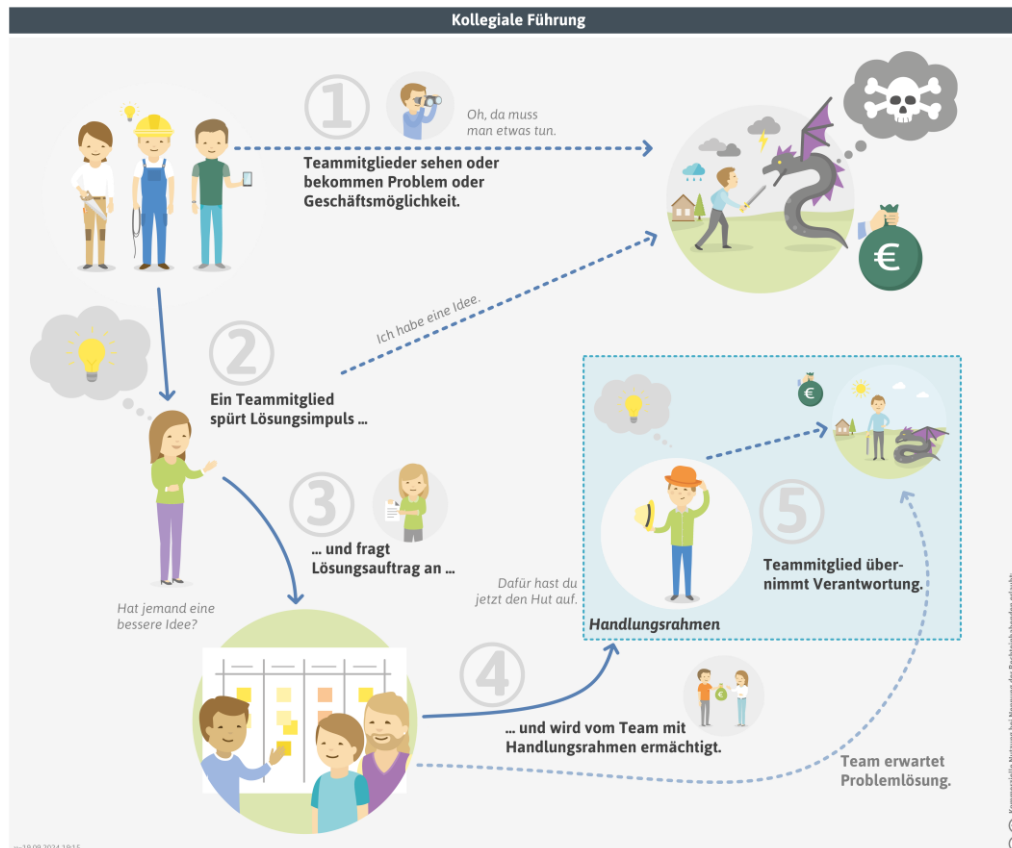
Zur Lösung braucht das Teammitglied jedoch meistens zusätzliche Ressourcen (bspw. Zeit, Material, Produktionsmittel, Geld, bestimmte andere Fachkräfte und Zulieferleistungen) und Entscheidungsmacht. Das Teammitglied formuliert, was es zur Lösung braucht, um sich dann entsprechend ermächtigen und mit Ressourcen und einem Handlungsrahmen ausstatten zu lassen.

Typischerweise muss beispielsweise die vorhandene Regelarbeit anders verteilt werden, um Freiräume zu schaffen. Und weil Ressourcen begrenzt sind, ist ihre Verwendung zu priorisieren, was sich auch an den übergeordneten strategischen Zielen und Visionen orientieren sollte.

In dem so gegebenen Rahmen kann das Teammitglied dann eigenverantwortlich das Problem lösen. Das Team erwartet eine Problemlösung, keine Aufgabenabarbeitung.

Wichtige Unterschiede

- Keine Vermittlung (Weiterleitung) von Problemen, sondern deren unmittelbare Wahrnehmung.
- Keine Aufteilung von Problem und Lösung auf verschiedene Personen.
- Ausreichende und vollumfängliche Ermächtigung, um Rückfragen, Abstimmungen und Rückdelegationen zu minimieren.
- Einbeziehung aller Teammitglieder in die Lösungsermächtigung, um Verständnis und Rückhalt für das eigenverantwortliche Handeln der ermächtigten Person zu fördern.
- Anwendung des Sogprinzips (➔ 106), um die situativ passenden Teammitglieder besser zu erkennen.



Was ist eine agile Organisation?

Worum es nicht geht: Effizienzsteigerung oder Change-Projekte

Warum wurde der Begriff *agil* populär?

Agil heißt beweglich und meint in diesem Fall die Fähigkeit einer Organisation, sich auf verändernde Situationen, Rahmenbedingungen und Anforderungen einzustellen.

Der Begriff wurde zunächst Ende der 1990er-Jahre in Softwareentwicklungsprojekten populär, weil sich Anforderungen immer öfter während der Projektlaufzeit änderten oder gar nicht vorab ausreichend zu definieren waren. Ebenso wie sich der Kontext, indem die Software eingesetzt werden sollte, während der Projektlaufzeit manchmal änderte.

Es entstanden neue Vorgehensmodelle und Entwicklungsmethoden (Extreme Programming, Scrum oder Agiles Projektmanagement), um beweglichen Zielen unter instabilen Bedingungen besser folgen zu können, statt einer obsolet werdenden detaillierten Vorabplanung folgen zu müssen.

Warum es nicht um Effizienz geht

Manchmal wird der Begriff „agil“ fälschlicherweise synonym zu „effizient“ verwendet – darum geht es im Kern jedoch gar nicht. Effizient und effektiv müssen Organisationen immer sein, wenn sie im Wettbewerb stehen und überleben wollen.

Dies reicht aber nicht aus. Ständig ändern sich Rahmenbedingungen, beispielsweise durch neue Produktionsverfahren, neue Gesetze, neue Anbieter, Krisen, gesellschaftliche Entwicklungen, neue Geschäftsmodelle und so weiter. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen lassen sich nicht durch noch mehr Effizienz lösen, sondern erfordern neue Ideen, Kreativität und Innovation. Organisationen müssen sich mal mehr, mal weniger neu erfinden – sich transformieren.

Warum es auch nicht um Veränderungsprojekte geht

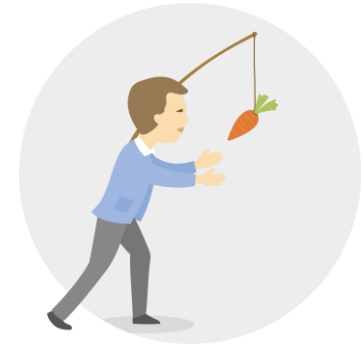
Wenn Organisationen darauf nicht eingestellt sind, dann baut sich ein immer größerer Anpassungsdruck auf. Immer mehr muss auf einmal geändert werden und die dafür geschaffenen Veränderungsprojekte sind entsprechend anspruchsvoll. Transformationen über solche Veränderungsprojekte („Change-Projekte“) zu erreichen, hat sich nicht bewährt. Sie überfordern die Organisationen regelmäßig in vielerlei Hinsicht: sozial, organisatorisch, finanziell, zeitlich, inhaltlich.

Anstelle weniger großer Veränderungen ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung in kleinen Schritten vielversprechender.

Wenn einzelne Schritte scheitern oder mal länger dauern, ist dies meistens verkraftbar. Man muss auch nicht vorab schon die Lösung für alle Probleme haben, sondern tastet sich langsam vor und erprobt erst im Kleinen, was zur eigenen Organisation am besten passt (OE-Zyklus ➔ 36).

Eine größere Agilität bedeutet immer auch eine etwas geringere Effizienz, weil nicht immer alles sofort reibungslos läuft oder beim ersten Versuch ausreicht.

Change-Projekte sind sinnvoll, wenn es nicht um die Anpassung an die übliche Dynamik im Kontext einer Organisation geht, sondern sehr schnell eine große Veränderung vollzogen werden muss, beispielsweise wenn zwei Unternehmen fusionieren.



Effektivität

Effektivität (lateinisch „effectivus“, bewirkend) ist ein Maß für Wirksamkeit, welches das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel beschreibt. Es gibt Aufschluss darüber, wie nahe ein erzielt Ergebnis dem angestrebten Ergebnis gekommen ist. Dies ist im Unterschied zur Effizienz (als Maß für Wirtschaftlichkeit) unabhängig vom Aufwand.

Effizienz

Effizienz ist ein Maß für die Kosten-Nutzen-Relation, also die Wirtschaftlichkeit. Bei einer Effizienzsteigerung geht es darum, mit weniger Aufwand mehr zu erreichen.

Was ist eine agile Organisation?

Fühlbarer Problemsog: problembearbeitende Organisationseinheiten

Ein weiteres wichtiges Prinzip neben der kontinuierlichen nebenläufigen Weiterentwicklung (➔36) ist die Ausrichtung der Organisationseinheiten auf die Wertschöpfung als Problem. So unspektakulär und einfach dies klingt, so unterschätzt und missverstanden ist dieses Prinzip jedoch.

Organisationen arbeiten normalerweise arbeitsteilig, d. h. die Gesamtaufgabe wird systematisch in zusammenhängende Einzelaufgaben verteilt.

Arbeitsaufträge und Aufgaben entstehen intern und wurden von einer Führungskraft, Fachexpertinnen oder zentralen Organisationseinheiten formuliert: Oben wird gedacht, unten wird gemacht. Die Lösungswege sind hier mehr oder weniger vorgegeben.

Problem

Ein Problem ist ein Gefühl, dass etwas nicht so bleiben kann, wie es ist. Es beschreibt ein zu überwindendes Hindernis. Zu seiner Lösung braucht es Ideen und Entscheidungen, aus denen Verantwortung entsteht.

Aufgabe

Eine Aufgabe ist etwas, das jemand tun soll. Eine Aufgabe ist eine vorgedachte, herzustellende Lösung für die Disziplin erforderlich ist. Es entsteht aber keine Verantwortung dafür, ob mit dem Auftrag das Problem angemessen gelöst werden kann.

Aufgaben basieren auf der Annahme, gleichbleibende Probleme gleichbleibend zu lösen, und demotivieren Mitarbeitende, wenn diese (im Gegensatz zur aufgabenverteilenden Person) erkennen, dass dies nicht mehr passt.

Probleme oder Aufgaben: Was wird verteilt?

Bereits durch die verwendeten Begriffe „arbeitsteilig“ und „Aufgaben“ werden wir davon abgelenkt, dass es eigentlich um Probleme geht.

Probleme sind daran zu erkennen, dass sie von außen kommen, vom Markt oder zumindest von einem internen Kunden. Die Lösung ist offen.

Oder anders ausgedrückt: Die einzelnen Organisationseinheiten sollten frei in der Umsetzung sein, wie genau, womit und wer die Ergebnisse herstellt.

Die Unterscheidung von Problem und Aufgabe und die Fokussierung auf Probleme ist wichtig, weil Entscheiden und Umsetzen wieder näher zusammenkommen. Beim Problem ist der Kontext sichtbar, oft ist mit einem Problem eine bestimmte Geschichte verbunden.

Probleme provozieren stets eine Frage: Wie löse ich es? Und diese Frage regt die intrinsische Motivation und Kreativität an – was etwas ganz anderes ist, als nur einen weiteren Stapel Arbeit zu bekommen.

Verantwortung durch Unterdruck provozieren

Weil Denken/Entscheiden und Handeln/Umsetzen beim Fokus auf Aufgaben getrennt sind, kommt es systematisch zu Verantwortungsverlusten. Die umsetzenden Personen fühlen sich allenfalls verantwortlich für ihr unmittelbares Ergebnis, nicht aber für die Lösung des dahinterstehenden Problems und der Bedeutung der Problemlösung. Und die Führungskräfte sind zwar hierarchisch verantwortlich für ihre Entscheidungen, versuchen aber, diese der Umsetzung zuzuschreiben.



Aufgaben können verteilt und anderen zugeordnet werden. Verantwortung kann nur genommen werden (vgl. Verantwortung, Verantwortlichkeit ➔41).

Wer versucht, anderen Verantwortung zuzuschieben, bleibt nichtsdestotrotz so lange in der Verantwortung, bis die empfangende Person diese auch wirklich übernimmt. Jede Führungskraft kann ein Lied davon singen. Führungskräfte beklagen sich dann, dass die Mitarbeitenden keine Verantwortung übernehmen. Diese Klagen und Ermahnungen bleiben einfach nur Appelle. Die Übertragung von Verantwortung geht nicht ohne oder gegen die Bereitschaft und das Verständnis des Empfängers.

Viele Entwicklungsprozesse basieren auf dem Schub- oder Druckprinzip (Push-Prinzip), bei dem die Entscheidung, was als Nächstes getan werden soll (ein Arbeitsauftrag), von einer anderen Person oder Rolle getroffen wird als von derjenigen, die dies umzusetzen hat. Die mit der Umsetzung betrauten Personen bekommen dadurch regelmäßig mehr Arbeit aufgedrückt, als sie unmittelbar leisten können. An den Engpässen entsteht ein Überdruck.

Was ist eine agile Organisation?

Fühlbarer Problemsog: problembearbeitende Organisationseinheiten

Das Sogprinzip: Die Arbeit ruft

Das Sogprinzip hingegen basiert auf der Einheit von Denken und Handeln bzw. von Entscheidungen und Umsetzen. Die umsetzende Rolle entscheidet auch: Sie nimmt sich neue Arbeit, sobald sie hierfür wieder Kapazität hat. Dabei stellt sie ihre Arbeitsergebnisse wiederum nachfolgenden Arbeitsschritten zur Weiterbearbeitung bereit. Kanban ist das Musterbeispiel für das Sogprinzip (Pull-Prinzip ➔106). Hier wird der Arbeitsfluss vom Ende zum Anfang betrachtet (vgl. Kanban, Teamboard ➔101).

Ein Sog entsteht durch einen Unterdruck. Hier wird die Verantwortung nicht verteilt oder jemanden zugeschoben. Stattdessen geraten Möglichkeiten für Arbeit und Verantwortung in die Aufmerksamkeit einer Person, die sich dann entscheiden kann, sie zu übernehmen. Die Arbeit ruft. Je mehr sie ruft, desto stärker wird der Unterdruck bzw. Sog und desto schwieriger wird es für die Personen, die dies wahrnehmen und fühlen, sich dem zu entziehen.

In einer agilen Organisation werden Probleme statt Aufgaben verteilt. Diese rufen nach kreativen Lösungen und erzeugen einen Sog.

Deswegen ist es so wichtig, dass Probleme möglichst nicht (durch Führungskräfte, andere Organisationseinheiten oder Medien) vermittelt werden, sondern unmittelbar bei den passenden Personen wahrnehmbar sind. Eine Mitarbeiterin, die eine Kundenreklamation unmittelbar vom Kunden erfährt, kann sich des Mitgefühls, also dem Sog, kaum entziehen. Eine abstrakte Anzeige am Arbeitsort über die aktuelle Reklamationsquote oder eine automatische E-Mail mit einer Fehlermeldung erzeugen hingegen deutlich weniger Resonanz.

Das Sogprinzip ist elementar, unverzichtbar und unersetzlich für eine agile Organisation. Ohne Anregung eines Sogs durch geeignete Strukturen und Prozesse wird es zu keiner proaktiven Selbstorganisation kommen.

Wer leibhaftig wahrnimmt, dass der Kunde ihn braucht, lernt auch, was dafür zu tun ist.

Reinhard Sprenger

Das Sogprinzip basiert auf dem unmittelbaren, unvermittelten Erkennen und Spüren einer von uns leistbaren, notwendigen und sinnvollen Handlung. Der Sog schwindet, je indirekter oder abstrakter uns notwendige Handlungen vermittelt werden.

Wenn wir im Gespräch Geschichten hören und spüren, wie es unserem Kunden mit der von uns gelieferten kaputten Maschine oder unbrauchbaren Leistung geht, motiviert uns dies normalerweise mehr als eine Reklamationsakte, die auf unserem Schreibtisch landet.

Ohne Gefühle keine Motivation.

Was eine Organisation oder auch die Kundschaft selbst glaubt, was die Kundschaft braucht, muss nicht den dann tatsächlich wirksam werdenden Bedürfnissen entsprechen. Bedürfnisse können unbewusst sein, neue Bedürfnisse geweckt werden. Diese gilt es zu erspüren.

Womit kann eine Organisation einen Problemsog kreieren?

Der wichtigste Ansatzpunkt hierfür ist die Konstitution einer Organisationseinheit (➔57), die möglichst problembezogen und gegebenenfalls umformuliert werden sollte:

- Die Formulierung des Zweckes kann sich beispielsweise bewusst an den zu lösenden Problemen ausrichten anstatt (nur) Aufgaben oder Verantwortlichkeiten zu beschreiben.
- Der Handlungsrahmen sollte so umfassend sein, dass der Lösungsweg und die konkrete Lösung weitgehend von der Organisationseinheit selbst gewählt und gestaltet werden können. Hierzu muss die Organisationseinheit über Arbeits- und Produktionsmittel, organisatorische Strukturen, Prozesse und Prinzipien weitgehend autonom entscheiden.
- Interdisziplinär aufgestellte Organisationseinheiten können Probleme eher lösen. Sie sollten über alles notwendige Wissen und Können selbst verfügen (Kernkompetenz), das für die Problemlösung einen entscheidenden Unterschied macht. Austauschbare Leistungen können von anderen erbracht und zugeliefert werden (Schalenkompetenz).
- Damit Probleme auch möglichst unmittelbar fühlbar werden, ist es wichtig, die Leistungsempfangenden zu kennen und zu hören: Für wen lösen wir ein Problem? Wer erhält unser Produkt oder unsere Dienstleistung? Wer beurteilt deren Güte? Wer beschwert sich bei Schlechtleistungen? Und wie erfahren wir davon? Wie erreichen uns unsere (internen oder externen) Kunden?

Was ist eine agile Transformation?

Als agile Transformation bezeichnen wir die Schaffung der Voraussetzungen und den Aufbau einer agilen Organisation.

Eine agile Transformation ist also kein Vorhaben, um eine Organisation an bestimmte neue Rahmenbedingungen und Veränderungen anzupassen, sondern der Aufbau von allem, was notwendig ist, damit eine Organisation sich künftig einfacher und systematisch auf beliebige externe Veränderungen einstellen kann.

Aufbau genereller Veränderungsfähigkeit

Die Frage lautet also nicht: Wie können wir uns an eine bestimmte wahrnehmbare Veränderung anpassen, beispielsweise an eine bestimmte technische Innovation im Markt oder eine neue gesetzliche Auflage?

Die Frage lautet stattdessen: Wie können wir künftig beliebige oder zumindest den überwiegenden Teil von relevanten Veränderungen wahrnehmen und uns daran anpassen, ohne zu wissen, was genau die Veränderungen beinhalten werden?

Es geht um den Aufbau einer allgemeinen, in der Organisation integrierten agilen Organisationsentwicklungsfähigkeit. Das Ergebnis ist eine agile (oder zumindest deutlich agilere) Organisation. Eine agile Transformation ist ein einmaliges und meistens über mehrere Jahre laufendes Vorhaben.

Eine agile Transformation ist ein Veränderungsprojekt, um künftige Veränderungsprojekte zu vermeiden.

Das bedeutet nicht, dass danach überhaupt keine größeren Veränderungsprojekte mehr notwendig sind, beispielsweise nach der Fusion zweier Unternehmen. Es stauen sich aber nicht mehr so viele Veränderungsbedarfe auf.

Eine agile Transformation auf Basis einer kollegialen Führung unterscheidet sich von klassischen Veränderungsprojekten auch darin, dass die Organisation die Fähigkeit aufbaut, sich selbst, eigenverantwortlicher und dezentraler zu verändern, während sonstige Veränderungsprojekte meistens zentral gesteuert werden und stark extern unterstützt werden.

In den meisten traditionellen Veränderungsprozessen entscheiden und planen beispielsweise Führungskräfte und Auftraggebende mit Unterstützung von Beraterinnen die Reihenfolge, Menge und Zeitpunkte von Veränderungen und Interventionen.

Erwartungsdruck

Die Umsetzung durch die betroffenen Organisationsmitglieder wird dann an diesen Plänen gemessen und mit den Erwartungen der Planenden verglichen. Die Planenden und Entscheidenden schreiben die Abweichungen dann regelmäßig den Umsetzenden zu, nicht den eigenen Planungen. Weil die Planenden und Entscheidenden hierarchisch höher sind, erhalten deren Sichtweisen mehr Aufmerksamkeit. Die so entstehenden Realitätskonstruktionen sind oft einseitig und unausgewogen.

Auch bei agilen Transformationen entsteht oft ein hoher Erwartungsdruck. Bereits der bedeutungsvolle Begriff „Transformation“ sorgt dafür. Der Begriff steht für einen grundlegenden Wandel und je deutlicher dies betont wird, desto größer wird der Druck.

Manchmal wird stattdessen der Begriff „Transition“ verwendet, der lediglich Übergang bedeutet. Als wäre der Wechsel einfach, als würde er ohne Aufwand oder ohne Veränderung erfolgen. Wegen der geringen Glaubwürdigkeit kann dieser Begriff die Betroffenen verunsichern.



Transformation ohne „Transformation“

Selbstverständlich handelt es sich bei einer agilen Transformation in der Regel um einen sehr grundlegenden und anspruchsvollen Wandel. Andererseits ist eine agile Transformation mit dem Modell der kollegialen Führung selbst auch ein agiles Vorhaben. Es erfolgt schrittweise herantastend, empirisch rückgekoppelt und daher

- in dem Tempo, das den Beteiligten, also der Organisation, möglich ist, und
- in einer schrittweise entstehenden individuellen und ergebnisoffenen Ausprägung. Mit dem Modell der kollegialen Führung werden die zur Organisation passenden Prozesse, Strukturen, Prinzipien und Werkzeuge gefunden und entwickelt, anstatt dass die Organisation sich in ein Standard-Organisationsmodell einzufügen hat.

Aus diesem Grund ist es möglich, die agile Transformation herbeizuführen, ohne sie explizit als solche oder als Veränderungsprozess zu benennen (vgl. Teil 5 ➔ 167, niederschwellig erproben). Letztendlich werden viele kleine lokale Veränderungen erprobt, über deren Bestand nach ausreichender Erfahrung entschieden wird. Viele kleine Schritte, die erst etabliert werden, wenn positive Erfahrungen vorliegen, also auch eine gewisse Sicherheit bei den Beteiligten.

Definitionen und Unterscheidungen

Eine **Struktur** (von lateinisch structura, „Bauart“ bzw. „Zusammenfügung, Sinngefüge“) beschreibt, aus welchen Elementen sich ein System zusammensetzt und in welcher Beziehung oder Verbindung diese Elemente zueinanderstehen.

Im Organisationskontext sind dies vor allem
➔ Organisationseinheiten und ➔ Rollen.

Strukturelemente sind zu unterscheiden von
➔ Prozessen und ➔ Prinzipien.

Ein **Prozess** (von lateinisch procedere, „vorwärtsgehen“) ist ein Verlauf, eine Abfolge oder eine Entwicklung von etwas.

Im Organisationskontext sind Arbeitstreffen, Arbeitsanleitungen und Algorithmen typische Prozesselemente, ebenso wie viele ➔ Werkzeuge auch bestimmte Abläufe implizieren.

Prozesse sind zu unterscheiden von ➔ Strukturelementen und ➔ Prinzipien.

Unterscheidung Problem versus Aufgabe

Ein **Problem** beschreibt ein zu überwindendes Hindernis. Zu seiner Lösung braucht es Ideen, ➔ Kompetenz und Entscheidungen, aus denen ➔ Verantwortung entsteht.

Eine **Aufgabe** (oder ein Arbeitsauftrag) beschreibt, was (zur Lösung eines Problems) zu tun ist. Hierzu ist Disziplin in der Umsetzung erforderlich, es entsteht aber keine Verantwortung dafür, ob mit der Umsetzung das Problem angemessen gelöst werden kann.

Agile Organisationen sind problemorientiert, bürokratische Organisationen verteilen Arbeitsaufträge und ➔ Zuständigkeiten.

Kompetenz ist die Fähigkeit oder Fertigkeit, ein
➔ Problem zu lösen und beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen.

Im Organisationskontext wird mit Kompetenz oft auch die Berechtigung oder Verpflichtung bezeichnet, Probleme zu lösen, was aber eher eine
➔ Verantwortung oder ➔ Verantwortlichkeit meint.

Verantwortung zu übernehmen, bedeutet, für die eventuellen unbeabsichtigten negativen Folgen einer Handlung oder Entscheidung heilende Anschlusshandlungen und -entscheidungen zu initiieren, an diesen mitzuwirken oder dafür zu haften.

Die Verantwortung besteht in der Regel darin, sich der Konsequenzen einer Entscheidung (und ihrer Umsetzung) gewahr zu werden und bei unerwünschten Folgen korrigierende Folgehandlungen anzuschließen.

Verantwortung wird im Organisationskontext gelegentlich mit ➔ Zuständigkeit oder ➔ Kompetenz verwechselt.

Verantwortlichkeit beschreibt, wer ➔ Verantwortung übernehmen sollte, und verbindet Verantwortung mit ➔ Zuständigkeit.

Zuständigkeit beschreibt, wer was tun soll. Zuständigkeit ist zu unterscheiden von ➔ Verantwortung und ➔ Kompetenz.

Ein **Prinzip** ist eine voraussetzungslose Beschreibung (Grundsatz, Leitlinie), was sein soll, die Orientierung bei Entscheidungen bietet, ohne jedoch eine exakte Anleitung zu geben wie eine Regel.

Rahmen geben Raum, Ziele engen ein

Rahmenbedingungen beschreiben, was unbedingt eingehalten werden soll und in welchen Grenzen frei agiert werden darf. Man findet sie durch negative Fragen: Was darf nicht passieren?

Während ein Rahmen also einen Raum definiert und öffnet, führen Ziele und Zielvereinbarungen die möglichen Handlungen auf einen Punkt zu und engen ein.

Rahmenbedingungen und Zielvereinbarungen schließen sich nicht gegenseitig aus, haben aber unterschiedliche Zwecke, sind nicht zu verwechseln, das eine ersetzt das andere nicht und sie stehen in Wechselwirkung.

Wenn eine Organisation ihre Agilität durch mehr eigenverantwortliches Handeln erhöhen möchte, muss der Rahmen klar und nicht zu eng sein. Zu viele oder enge Ziele können einen weiten Rahmen faktisch nutzlos machen.

Ziele sollten sich vor allem an der Zweckerreichung, strategischen Zielen und an externen Referenzen orientieren sowie relativ (statt absolut) formuliert werden.

Arten von Organisationseinheiten

Wichtige Unterschiede in der ➔ Verantwortlichkeit und ➔ Kompetenz einer Organisationseinheit ergibt sich bereits aus der Art der Organisationseinheit.

Siehe hierzu Beschreibung (und Grafik) ab Seite ➔ 227.

Was braucht ein Kreis, um sich kollegial selbst zu führen?

Damit ein Kreis sich selbst organisiert und kollegial führen kann, benötigt er eine Reihe Werkzeuge und Arbeitstreffen, die in der nebenstehenden Abbildung genannt sind und später detailliert beschrieben werden.

Rahmen

Basis eines jeden Kreises ist ein Handlungsrahmen (➔93), der beschreibt, zu welchem Zweck und in welchem Rahmen der Kreis selbstständig handeln und entscheiden darf. Dieser Rahmen wird normalerweise durch die darüberstehende, den Kreis gründende Organisationseinheit vorgegeben (Rahmengebender Kreis ➔76).

Ergänzt wird dieser Rahmen durch weitere Festlegungen und Vereinbarungen, die der Kreis sich selbst gibt, vor allem,

- welche Rollen der Kreis intern nutzt,
- wie sie besetzt sind sowie
- welche Standard-Arbeitstreffen der Kreis vereinbart.

Zusammen ergibt dies die formelle Konstitution des Teams (➔57).

Sofern grundlegende Kommunikationsfertigkeiten nicht sowieso schon organisationsweit aufgebaut werden, kann das Team sich auch selbst darum kümmern.

In den regelmäßigen Arbeitstreffen sollten dann bestimmte Kommunikationsformate und -prinzipien eingesetzt werden, um die Führungsarbeit effizient und effektiv zu strukturieren.

Mit den allgemeinen Prinzipien für die Teamarbeit sollten alle Teammitglieder vertraut sein.

Kernelemente

Das Teamboard ist das Herzstück der Führungsarbeit. Jedes kollegial geführte Team braucht eine Möglichkeit, seine Führung ganz praktisch zu organisieren, also Entscheidungsbedarfe und ihre Bearbeitungszustände übersichtlich zu verwalten. Ein gängiges Hilfsmittel hierzu ist ein Teamboard (Führungsmonitor ➔101) mit einer Kanban-Struktur.

Die Führungsarbeit selbst wird wie folgt geleistet:

- Rollen im Team: Für alle vorhersehbaren und wiederkehrenden Aufgaben und Entscheidungen kreiert der Kreis entsprechende Rollen als Verantwortungsbereiche und bestimmt, wer welche Rolle übernimmt.
- Möglicherweise werden für bestimmte Themen weitere regelmäßige spezifische Arbeitstreffen eingerichtet (an denen dann nur diejenigen teilnehmen, die hier auch relevante Beiträge leisten können).
- Teamboard-Treffen: Die dann noch übrig bleibende Führungsarbeit, also Entscheidungsbedarfe, die noch keiner Rolle zugeordnet sind oder das Team insgesamt betreffen, werden in den regelmäßigen (beispielsweise monatlichen) Teamboard-Treffen bearbeitet.

Für Arbeitstreffen benötigt das Team ein paar elementare Moderationsformate, Entscheidungs- und Wahlformate.

Für agile Organisationen unverzichtbar sind regelmäßige Retrospektiven (➔138) und Reviews (➔148), in denen die beobachtete Zusammenar-

beit und die erreichten Leistungen des Teams gemeinsam kritisch reflektiert werden und den Anforderungen und Wünschen hierzu gegenübergestellt werden. Der Zweck ist, ein realistisches Bild von der Arbeit des Kreises zu gewinnen, daraus zu lernen und sich als Kreis weiterzuentwickeln.

Dazu gehört auch die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Teamkonstitution.

Weitergehende Elemente

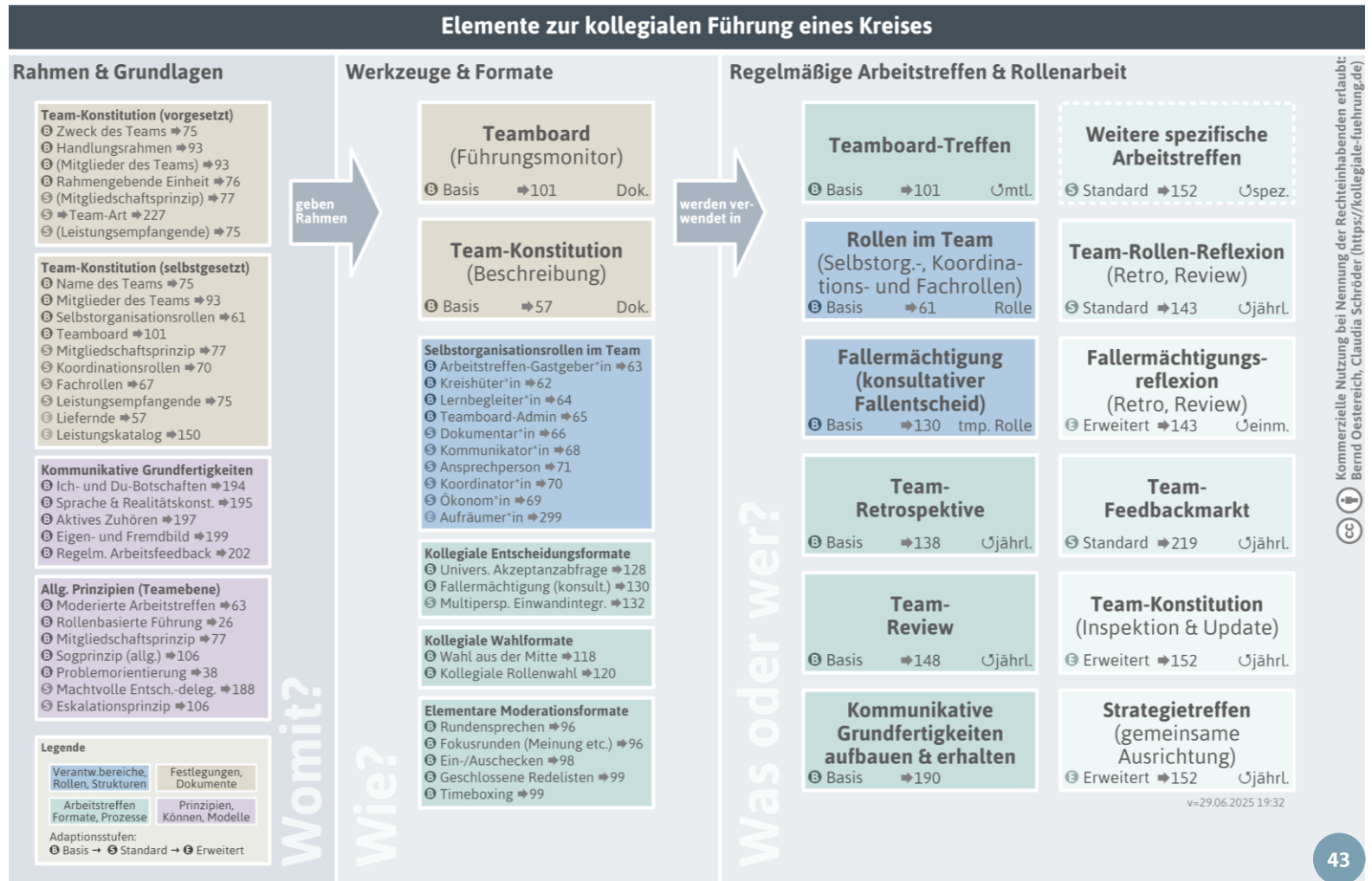
Weitere Reflexionen können für die Inhalte und Besetzungen der einzelnen Rollen und der konsultativen Fallermächtigungen absolviert werden.

Ein regelmäßiger Feedback-Markt (➔219) unterstützt den Aufbau und den Erhalt einer Feedback-Kultur.

Für die Ausrichtung auf gemeinsame und übergeordnete Ziele (➔293), Strategien (➔281) und Visionen (➔273) können regelmäßige Strategietreffen nützlich sein.

Die folgende Grafik zeigt die wichtigsten Arbeitstreffen, Formate, Dokumente und Prinzipien für die kollegiale Führung eines Teams. Wie diese Elemente eingeführt und aufgebaut werden, zeigen wir in Teil 2 (➔54).

Was braucht ein Kreis, um sich kollegial selbst zu führen?



Was braucht eine Organisation, um sich kollegial selbst zu führen?

Eine Ansammlung von Kreisen ergibt noch keine kollegial geführte und agile Organisation. Hier nennen wir die wichtigsten dafür auf Organisationsebene benötigten Elemente (Prozesse und Strukturen).

Bevor eine Organisation insgesamt agile und kollegiale Führungs- und Organisationsprinzipien einführt, sollte sie erste Erfahrungen auf der Ebene einzelner Organisationseinheiten gesammelt haben. Die Elemente auf der Ebene einzelner Organisationseinheiten (vorige Abbildung ➔43) und die Elemente für die Organisation insgesamt (folgende Abbildung) ergänzen sich dabei.

Überblick

Übergreifende Verantwortungsbereiche (Strukturelemente)

Ohne den Rückhalt durch die Inhabenden, die wir hier als rahmengebenden Kreis bezeichnen, ist eine kollegiale Organisation nicht dauerhaft zu etablieren (➔183).

Ebenso muss für alle Organisationseinheiten klar sein, nach welchen Prinzipien sie geführt werden und organisiert sind. Verschiedene Führungsprinzipien (kollegial, vorgesetzt, Matrix, projektorientiert) können nebeneinander existieren – vorausgesetzt, alle Beteiligten wissen, wo welche Prinzipien gelten. Eine Delegationsmatrix (➔186) schafft Klarheit darüber, wo welche Prinzipien möglich sind.

Damit sollte auch die oberste Führung klar sein: Soll diese über einen Führungskreis (Topkreis ➔205, Company Board ➔205 o. Ä.), ein Plenum oder anders organisiert werden? Zusätzlich sind in der Regel ein Moderationspool (➔218), ein Organisationsentwicklungskreis (➔208), Selbstbeobachtungskreis und Ähnliches zur übergeordneten Unterstützung hilfreich. Diese

können frühzeitig aufgebaut und erprobt werden.

Übergreifende Prozesselemente

Sofern vergleichbare Prozesselemente und Organisationswerkzeuge in der Organisation noch nicht existieren, sind monatliche ZDF-Infos (➔214), Company Board-Treffen (➔101) und Diskussionsmarktplätze (➔216) übergeordnete hilfreiche Formate.

Führung bedeutet, Entscheidungen zu treffen. In den Company Board-Treffen geht es darum:

- inhaltlich zu entscheiden,
- Personen oder kleine Teams zu Entscheidungen zu ermächtigen (konsultative Fallermächtigungen ➔130, Taskforces ➔230),
- neue dauerhafte Verantwortungsbereiche (Organisationseinheiten) zu definieren oder
- Entscheidungen fallweise an bestimmte vorhandene Organisationseinheiten zu delegieren.

Das bekannte Format der Mehrheitsentscheidung ist für eine kollegiale Führung nicht optimal und es kommen deswegen andere Formate zur Anwendung. Dabei unterscheiden wir Entscheidungs- und Wahlformate:

- Entscheidungsformate (➔122) haben den Zweck einer inhaltlichen Entscheidung.
- Wahlformate (➔116) haben den Zweck, eine Person für eine Rolle oder ein Team zu bestimmen.

Personalarbeit

Kollegiale Einstellungsteams (➔220) und kollegiale Personalarbeit (Kollegengruppen ➔221) bilden das Rückgrat der Personalarbeit einer kollegial geführten Organisation.

Unterstützung gibt es von einem zentralen Personalkreis (HR). Für größere Organisationen ist zudem ein definiertes Rollen- und Karrieremodell nützlich.

Zu welchem Zeitpunkt ein agiles Rollen- und Karrieremodell mit entsprechenden Verantwortungsstufen (➔224), eine wertegelitete Personalauswahl, Kollegengruppen (➔221) und kollegiale Neueinstellungen (➔220) relevant oder nützlich werden, ist für jede Organisation individuell zu bestimmen – meistens jedoch erst zu späteren Zeitpunkten, weil zunächst eine rollenbasierte Führung (➔34) erprobt werden muss.

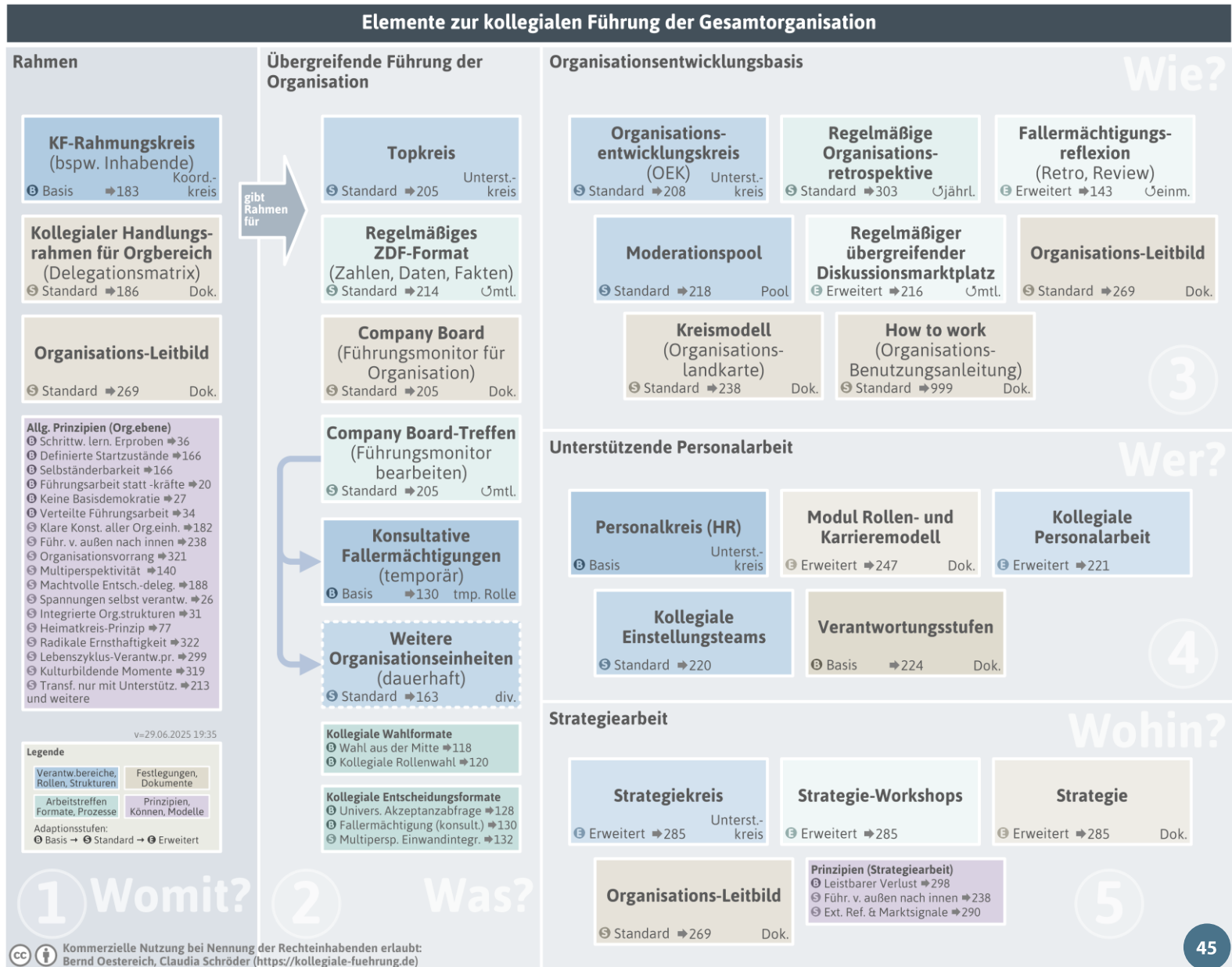
Strategiearbeit, Vision und Leitwerte

Erst mit dem Fokus auf externe Referenzen und der Nutzung entsprechender Marktsignale wird eine Organisation wirklich agil in dem Sinne, dass sie sich stetig an veränderte Rahmenbedingungen und Kontexte anpassen und sich weiterentwickeln kann.

Gleichzeitig ist die entsprechende Strategiearbeit anspruchsvoll und setzt viele der genannten Struktur- und Prozesselemente, Organisations- und Führungsprinzipien voraus.

Wir vertiefen das Thema in Teil 6 (➔281).

Was braucht eine Organisation, um sich kollegial selbst zu führen?



v=29.06.2025 19:35

Kommerzielle Nutzung bei Nennung der Rechteinhabenden erlaubt:
 Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)

Was braucht eine Organisation, um sich kollegial selbst zu führen?

Unterschiede zwischen Transformation und Neugründung

Neugründung

Die Gründung einer neuen Organisation läuft ähnlich wie die Neugründung eines Kreises innerhalb einer bestehenden Organisation.

Jede Organisationseinheit kann ihren Verantwortungsbereich weiter aufteilen und Untereinheiten gründen. So entsteht eine Hierarchie von Organisationseinheiten und somit eine größere Organisation.

Lediglich für die alleroberste Einheit sind

- zusätzliche besondere Rahmenbedingungen der jeweiligen Rechtsform relevant, also das GmbH-, Aktien-, Genossenschafts- oder Vereinsrecht sowie
- die Besonderheiten des rahmengebenden Kreises (Rahmungskreis ➔ 183) zu beachten.

Umbau

Auch der Umbau (Transformation) einer bestehenden Organisation muss aus unserer Sicht nicht als eigener Anwendungsfall behandelt werden, weil die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen vergleichbar sind.

Wir gehen stets davon aus, dass Organisationen hierarchisch organisiert sind, also eine Über- und Unterordnung von Verantwortlichkeiten und Handlungs- und Entscheidungsmächtigungen bestehen (➔ 30).

Abgesehen von der Gesellschafts- oder Mitgliederversammlung, deren Rahmen allgemeine Gesetze sind, hat jede Organisationseinheit eine Obereinheit. Diese Obereinheit definiert den Rahmen für die Untereinheit – egal ob diese vorgesetzt oder kollegial geführt wird.

Relevant ist lediglich, welche Art von Führungsarbeit der Oberkreis wünscht oder erlaubt:

- Möchte die Obereinheit, dass die Untereinheit als klassische Abteilung oder Team mit einer vorgesetzten Abteilungs- oder Teamleitung geführt wird?

Auf diesen Fall gehen wir in diesem Buch nicht ein, weil vorgesetzte Führung kein Thema dieses Buches ist.

- Oder soll es eine kollegial selbst geführte Einheit (ein Kreis) sein?

In diesem Fall kommen die in diesem Buch beschriebenen Prinzipien und Werkzeuge infrage.

Voraussetzung für die Einführung von kollegialer Führung ist also, dass die rahmengebende Organisationseinheit oberhalb der umzubauenen Organisationseinheit, eine kollegiale Führung explizit unterstützt und verstanden hat.

Darüber hinaus gehen wir sowieso davon aus, dass jede Organisation verschiedene Führungsprinzipien (bspw. mit Vorgesetzten und mit kollegialer Führung) beherrschen sollte, und dass der Umbau bestehender Organisationen nicht abrupt, sondern immer schrittweise über die Zeit verteilt stattfindet.

Die Koexistenz verschiedener Führungsformen sehen wir daher als Normalfall an. Genauso wie bisher Linien-, Matrix- und Prozessorganisationen Standard sind, so ist die kollegiale Führung lediglich ein weiteres Organisationsmuster oder -prinzip.

	Neugründung	Umbau (Transformation)
Ganze Organisation	Gründungsmitglieder geben den Organisationszweck, die gewünschten Organisations- und Führungsprinzipien, und den Handlungsrahmen vor. Alle hinzukommenden Organisationsmitglieder akzeptieren diesen Rahmen mit ihrem Eintritt.	Die oberste Organisationseinheit (Geschäftsführung) öffnet mit einem Handlungsrahmen einen Freiraum zur schrittweisen Erprobung und Einführung neuer Organisations- und Führungsprinzipien, geführt und begleitet durch einen Selbstorganisationskreis.
Einzelne Organisationseinheiten	Die hierarchisch übergeordnete Organisationseinheit gibt den Zweck und Handlungsrahmen sowie die initialen Organisations- und Führungsprinzipien des neuen Kreises vor, die die Kreismitglieder mit ihrem Beitritt akzeptieren.	Die hierarchisch übergeordnete Organisationseinheit entscheidet über den Umbau ihrer Untereinheiten und setzt ihnen Handlungsrahmen zur kollegialen Selbstorganisation. Die einzelnen Organisationseinheiten erproben und entscheiden jeweils über ihre kollegiale Selbstorganisation.

Was braucht eine Organisation, um sich kollegial selbst zu führen?

In der komplexen und dynamischen Welt multipler Krisen bestehen

Die meisten Organisationen befinden sich in einem Umfeld hoher Komplexität und Dynamik, in der sich Krisen überlagern. Was braucht eine Organisation, um in einem solchen Umfeld zu bestehen?

Jede Überraschung, also jedes Ereignis, das eine Organisation nicht vorhergesehen hat oder auf das es nicht gut vorbereitet ist, löst möglicherweise Spannungen, Konflikte oder Überforderungen zwischen den Organisationsmitgliedern und ihren Rollen und Organisationseinheiten aus. Was sind die wichtigsten Fertigkeiten, Prinzipien oder Werkzeuge, um dies gut zu handhaben?

Spannungen klären und Vielfalt anerkennen können, Abkehr von richtig und falsch

Organisationsmitglieder benötigen die Grundfertigkeit, Spannungen zu erkennen, anzusprechen und zu klären. Jede hat ihre eigene Sichtweise auf die Probleme, möglicherweise andere Erklärungen dafür und findet deswegen andere Maßnahmen sinnvoll. Alle diese Perspektiven sind wertvoll – eine Unterscheidung in richtig und falsch ist selten hilfreich.

Organisationsmitglieder müssen also ihre eigenen Spannungen wertschätzend ansprechen können – also ohne Geringschätzung der anderen Sichtweisen.

Der Aufbau bestimmter individueller kommunikativer Grundfertigkeiten (➔190) ist deswegen die Basis einer kollegialen Führung. Zusätzlich umfasst kollegiale Führung Werkzeuge und Formate, die Vielfalt der Perspektiven, Meinungen, Überzeugungen, Erklärungen und Bewertungen sichtbar und nutzbar zu machen.

Überwindung patriarchaler Voreingenommenheit

Wir alle (alle Geschlechter) unterliegen einer patriarchalen Voreingenommenheit. Dies zeigt sich bereits in unserer Sprache und lässt sich nachweisen in der Geschlechterungerechtigkeit (Bezahlung oder Karrieremöglichkeiten). Wie wir im Abschnitt zum Rollen- und Karrieremodell (➔247) vertiefen, sind geschlechtlich einseitig geprägte Führungsstrukturen anfälliger für Fehlentscheidungen.

Die Gleichstellung der Geschlechter und die Ermöglichung einer nennenswerten Diversität erkennen viele als Erfolgsfaktoren in Krisen und Umbrüchen an (vgl. [Club-of-Rome-2022]).

Gemeinsame strategische Ausrichtung

Eine gemeinsame Vision (➔273), ein klarer und verständlicher Organisationszweck (➔161), vereinbarte Leitwerte (➔276), relative strategische Ziele (➔293) und eine gemeinsame Orientierung an externen Referenzen (➔290) sind in komplexen und dynamischen Kontexten enorm wichtig. Eine Organisation muss sich ständig anpassen, sich regelmäßig neu ausrichten – aber eben nicht willkürlich oder jeder anders, sondern koordiniert und gemeinsam. Eine kollegiale Strategiegearbeit (➔281) ist die Basis dafür.

Schrittweises erprobendes Herantasten

Dazu gehören die richtigen Planungshorizonte, die ein schrittweises erprobendes Herantasten (➔36) ermöglichen, statt auf Kausalität setzende starre Planungen.

Integrale Haltung

Menschen gewinnen Erkenntnisse und Fortschritt aus Unterscheidungen. Unsere Wahrnehmung basiert auf Unterscheidungen. Ohne Unterscheidungen können wir nicht leben und auch keine Organisationen führen.

Gleichzeitig hängt alles miteinander zusammen, steht so viel in Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zueinander. Gerade weil wir diese kaum sinnvoll erfassen und erkennen können, ist eine integrale Haltung so wichtig.

Eine integrale Haltung, integrales Denken und Handeln, erkennt Wechselwirkungen und Abhängigkeiten und unsere Unwissenheit darüber an. Wir nehmen bei allen Unterscheidungen immer auch demütig und respektvoll das Verbindende wahr oder versuchen es zumindest.



Wird aus einer Abteilung einfach dadurch ein Kreis, dass die Führungsarbeit auf verschiedene Personen verteilt wird?

Die bisher von einer einzelnen vorgesetzten Führungskraft ausgeübte Führungsarbeit auf verschiedene Mitglieder der Organisationseinheit zu verteilen und dabei den Zuschnitt der einzelnen Rollen als auch deren Besetzung gemeinsam zu entscheiden, kann ein passender erster Schritt sein.

Damit wird vor allem die bekannte Führungsarbeit anders verteilt – der Kreis benötigt zu einer guten Selbstorganisation jedoch auch Möglichkeiten, Überraschungen, Ungeplantes, Dysfunktionalitäten und Spannungen konstruktiv zu handhaben, wofür ein Teamboard (➔101) passend sein kann. Damit kann auch ein Sogprinzip (➔106) etabliert werden, um Überlastungen zu vermeiden und Engpässe zu identifizieren.

Außerdem benötigt ein Kreis eine regelmäßige Reflexion (➔138) der eigenen (Zusammen-)Arbeit, um sich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Sowohl der Kreis benötigt eine gewisse minimale kommunikative Infrastruktur (Arbeitstreffen und -formate) als auch seine Mitglieder müssen über bestimmte minimale kommunikative Grundfertigkeiten verfügen.

Wer entscheidet, ob eine Organisationseinheit ein Kreis wird?

Über die Organisations- und Führungsprinzipien in einer Organisation sollte die oberste Führungsebene einer Organisation entscheiden, mindestens aber die Führungsebene oberhalb der betroffenen Organisationseinheit, die ansonsten die Leitung der betroffenen Organisationseinheit bestimmt hätte. Diese Führungsebene bestimmt dann auch den Handlungsrahmen. Führung wird von oben nach unten über Handlungsrahmen und Zweckvorgaben geöffnet.

Sind Teamboard, Retrospektiven u. Ä. verpflichtend?

Jede Organisation muss ihre eigenen passenden Werkzeuge und Prinzipien finden und entwickeln. Jede Organisationseinheit muss in irgendeiner Weise ihre Führungsarbeit organisieren, dies muss aber kein Monitor im Kanban-Format sein. Ebenso muss ein Lernen, also eine reflektierte Weiterentwicklung ermöglicht werden – in welcher Weise auch immer.

Die hier vorgeschlagenen Werkzeuge, Formate und Prinzipien haben sich bewährt und sind daher ausprobierenswert und ein guter Startpunkt, verpflichtend sind sie nicht.

Was, wenn es Widerstände gibt?

Eine Entscheidung über die Organisations- und Führungsprinzipien ist meistens auch eine Grundsatzentscheidung, die für einige Organisationsmitglieder attraktiv ist und für andere möglicherweise nicht akzeptabel. Wie bei jeder Grundsatzentscheidung verlassen einzelne Mitglieder möglicherweise die Organisationseinheit oder die Organisation insgesamt, während andere genau wegen der Grundsatzentscheidung neu hinzukommen. Das ist bei der Entscheidung zu berücksichtigen.

Die Grundsatzentscheidung ist, um wirksam werden zu können, trotz solcher auftretenden Spannungen zu halten und die Spannungen innerhalb der neuen Situation zu bearbeiten, sofern die Mehrheit der Mitglieder nur leichte Einwände gegen eine Erprobung formuliert und nur wenige/ einzelne schwerwiegende Einwände vorbringen.

In welcher Reihenfolge sollten kommunikative Grundfertigkeiten, grundlegende Werkzeuge und regelmäßige Arbeitstreffen eines Kreises eingeübt werden?

Die kommunikativen Grundfertigkeiten sollten möglichst früh und können unabhängig von der Führungsarbeit des Kreises aufgebaut werden. Sie sind von jedem einzelnen Kreismitglied individuell zu erlernen und stärken die Kommunikationskultur und Konfliktfähigkeit einer jeden Organisation.

Die Einübung neuer Führungsprinzipien geschieht umso einfacher, je besser diese individuellen Grundfertigkeiten bereits vorhanden sind. Sie ermöglichen den Mitgliedern, sich gegenseitig Rückmeldungen zu geben und sich über Erwartungen auszutauschen, ohne einander zu verletzen.

Die Kreisarbeit startet mit den regelmäßigen Arbeitstreffen, in denen die grundlegenden Werkzeuge dann schrittweise eingeführt und immer weitergehend verwendet werden. Hier ist es zunächst ausreichend, wenn jemand den Kreis durch die verschiedenen Arten von Arbeitstreffen mit den entsprechenden Kommunikationsformaten und Werkzeugen moderiert.

Häufig werden die Kommunikationsformate einige Male von einer erfahrenen kreisexternen Person moderiert. Später wird dies von einem Kreismitglied als interne Rolle übernommen.



Wann sollte ein Team beginnen, eine angewendete Methode selbst weiterzuentwickeln? Eine Orientierung bietet das Shu-Ha-Ri-Prinzip der japanischen Kampfkünste.

Die japanische Kampfkunst (beispielsweise Aikido) kennt drei Stufen des Lernens, die ein Schüler von den Anfängen bis zur Meisterschaft seiner Kunst durchläuft: erst lernen, dann entfernen, dann weiterentwickeln. Das Konzept soll auf den Japaner Kawakami Fuhaku (1719–1807) zurückgehen.

Shu

Der Aufbau des Könnens beginnt mit der Stufe Shu (Bedeutung: erhalten, gehorchen), in der man gegebenen Regeln folgt, beobachtet und die Handlungen eines Lehrers nachahmt. Um sich später über Regeln hinwegzusetzen, so die Idee, muss man sie erst einmal beherrschen.

Schwerpunkte dieser Stufe sind Grundlagen, Einführungen, Regeln und Techniken. Sie werden gelernt und diszipliniert eingeübt. Immer und immer wieder. Ohne Abweichungen aufgrund des eigenen Talentes oder der eigenen Persönlichkeit. Das darin enthaltene Erfahrungswissen stammt von Meistern. Und auch, wenn es viel Literatur, Erklärfilme und Beispiele zum Thema gibt: Die Meister haben nicht alles expliziert, weil sie sich manchmal der Bedeutung bestimmter Details nicht bewusst waren und diese deshalb für sie so selbstverständlich waren. Und umgekehrt müssen auch Schüler erst einmal ihre eigenen Erfahrungen mit einer Technik machen, um sie zu verstehen.

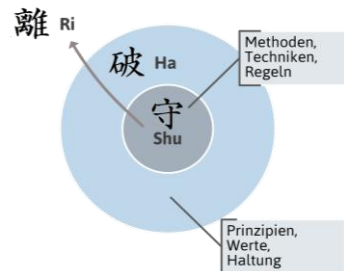
Die auf Seite 224 beschriebenen **Verantwortungsstufen** stellen eine detailliertere Variante dar, die wir vor allem für Rollen verwenden.

Ha

In der zweiten Stufe Ha (Bedeutung: aufbrechen, frei werden, abschweifen) geht es darum, die gegebenen Regeln und Standards zu variieren und an die eigene Situation anzupassen. Zunächst sind die Hintergründe weit genug zu verstehen, um dann über das reine Befolgen von Regeln hinauskommen zu können.

Aus dem Schüler wird in dieser Stufe ein Meister. Wir experimentieren, reflektieren unser Tun und entwickeln einen eigenen Stil, eigene Variationen. Die Stufe Ha ist ein Kernelement agiler Techniken – im Gegensatz zum Taylorismus, für den es ausreichte, wenn alle Mitarbeitenden diszipliniert arbeiteten, also im Shu verharren. Als Menschen tragen wir das Streben und die Sehnsucht nach Ha in uns – durften dies in tayloristischen Arbeitskontexten jedoch nicht ausleben.

Jetzt, wo Unternehmen ihre Anpassungsfähigkeit radikal erhöhen wollen, wird die Stufe Ha auch im ökonomischen Kontext erlaubt und gar gefordert. Um das Ziel der höheren Anpassungsfähigkeit schneller zu erreichen, tendieren manche Organisationen dazu, die Stufe des Shu überspringen zu wollen.



CC BY-SA 4.0 Illustration: Gestaltung der Verantwortung des Verantwortlichen als Modell

Ri

In der dritten und höchsten Stufe Ri (Bedeutung: verlassen, trennen, abschneiden) lässt man die gegebenen Muster hinter sich – um von eigenen Impulsen gesteuert – eigene Wege zu gehen. Dies setzt viel Erfahrung und ein sicheres Beherrschen der Regeln voraus. Dann aber kann man die Lehre überschreiten, unabhängig von ihr werden und seine eigene Kunst entwickeln – was die Ausnahme bleiben wird.

Shu-Ha-Ri als hilfreiche Orientierung

Nur weil es bei einer kollegial geführten Organisation auch um Selbstorganisation geht, wird manchmal unterstellt, dass die Kollegenschaft die Selbstorganisation auch von Anfang an selbst erfinden sollte. Das ist ein Irrtum. Führung, auch die kollegiale und selbst organisierte, ist zunächst ein zu erlernendes Handwerk.

Der explizite Lerncharakter der Metaprozesse verleitet dazu, gleich mit der Veränderung beginnen zu wollen. Unsere Beobachtungen bestätigen uns, wie hilfreich es ist, mit dem Ausprobieren von etwas Vorgegebenem zu beginnen.

Vom Kennen zum Können

Etwas erst einmal nach Lehrbuch als Standard anzuwenden, widerstrebt manchen Teams. Vorgaben erst einmal nur zu befolgen, kann sich starr und einengend anfühlen. Manche Teams möchten sofort mit einer eigenen Variante starten, die vermeintlich besser zu ihrer spezifischen Situation passt. Selbst wenn dies so sein sollte, würden sie das in der Methode enthaltene reichhaltige Erfahrungswissen damit ignorieren. Es wäre eine Reduktion auf angelesenes und theoretisches Wissen, ohne die eingeübte Fähigkeit, dies auch praktisch anwenden zu können. Es ist der Unterschied zwischen Kennen und Können.

Teil 3

Teil 3: Ein Team führen

Welche internen Rollen, Arbeits-, Diskussions- und Entscheidungsformate
braucht ein Team als kommunikative Infrastruktur, um sich kollegial selbst zu führen?

Was sind ein Führungstreffen und Führungsmonitor, welche Rollenwahl- und Entscheidungsformate
und welche grundlegenden Moderationstechniken bilden das Rückgrat einer funktionierenden Selbstorganisation?

Rollenwahlformate

Wichtige Begriffe und Unterscheidungen

Weil wir Menschen Gefühle und Beziehungen haben und Sachen nicht, verwenden wir für die Wahl von Personen andere Formate als für inhaltliche Entscheidungen.

Wenn wir über Personen entscheiden und Argumente für oder gegen eine Person austauschen, wirkt dies unmittelbar auf der sozialen Ebene. Menschen haben Gefühle, Inhalte nicht.

Wann welches Format?

Jedes Team findet nach einer Weile ein passendes Format und Vorgehen bei der Rollenwahl, beispielsweise welchen Vorlauf es gibt, wie ausführlich die Rollen vorher erläutert und geklärt werden, in welchem Kontext die Wahl stattfindet, ob online oder in Präsenz usw.

Für eine Gruppe ohne nennenswerte Erfahrungen mit diesen Rollenwahlformaten empfehlen wir, die Kollegiale Rollenwahl mindestens einmal ganz ordentlich zu absolvieren – und sei es nur zum Kennenlernen des Formates.

Danach empfehlen wir für die Selbstorganisationsrollen (➔61) eines Kreises und andere einfache Rollen, stets die Wahl aus der Mitte zu probieren.

Für machtvollere, prestige- und statusträchtige sowie fachlich anspruchsvolle Rollen empfehlen wir die Kollegiale Rollenwahl – nach Möglichkeit unterstützt durch eine neutrale allparteiliche gruppenexterne Moderation.

Rolle oder Mitgliedschaft?

Rollenwahlformate eignen sich, um Personen zu finden und zu wählen, denen eine Rolle zu übertragen ist. Sie sind aber ebenso geeignet, um Mitgliedschaften in bestimmten Kreisen, Gremien oder Gruppen zu bestimmen.

Beispiele sind Mitglieder eines Strategiekreises, eines Topkreises/Vorstandskreises oder anderer zentraler Koordinationskreise.

Manchmal werden deren Mitglieder auch nicht komplett neu gewählt und ausgetauscht, sondern immer nur ein Teil, um eine inhaltliche Kontinuität und einen guten Transfer zu gewährleisten, beispielsweise jährlich nur ein bestimmter Prozentsatz, beginnend mit den Personen, deren Wahl am längsten zurückliegt.

Wahlgruppen

Vor allem für Mitgliedschaftswahlen existieren oft unterschiedliche Wahlgruppen (➔77), d. h. Gruppen von Wahlberechtigten aus einem bestimmten Bereich oder mit bestimmten gemeinsamen Merkmalen. Beispielsweise „alle Verwaltungsmitarbeitenden“ oder „alle unter 30 Jährigen“.

Digital oder Präsenz?

Sofern die Wahlgruppen sehr viele Personen umfassen oder niemals die gesamte Wahlgruppe zeitgleich zusammenfinden kann, beispielsweise wegen eines Schichtbetriebes oder verteilter Standorte, finden die Wahlen in der Regel online statt.



Rollenwahlformate

Rollenbeschreibung

Eine Rollenbeschreibung beschreibt die wesentlichen Vereinbarungen und Informationen zu einer Rolle: Wie heißt die Rolle? Was ist ihr Zweck, Verantwortungsbereich und Handlungsrahmen? Wer besetzt aktuell die Rolle?

Alternative Bezeichnungen: Rollenkonstitution, Rolleninfo, Rollenvereinbarung.

In dem Formular sind die wichtigsten Elemente enthalten. Diese werden beispielhaft anhand der Ökonomie-Rolle eines Kreises beschrieben.

Verantwortlich für die Existenz und Aktualität der Rollenbeschreibung ist jeweils die aktuelle Rollenbesetzung, die diese auch anpassen und weiterentwickeln kann – soweit notwendig in Absprache mit dem rollenkreierenden Kreis.

Im Kontext des Rollen- und Karrieremodells (➔247) findest du weitere Anregungen und Beispiele zu Rollen und zur Rollenkonstitution, wobei es dort vor allem darum geht, wie Rollen systematisch im Personalwesen eingesetzt werden können.

Vor allem findest du dort (➔257) eine noch detailliertere Vorlage.

Rollenkonstitution		
1 Rollenname (Team) Ökonom*in <i>(Marketingkreis)</i>	2 Aktuelle Besetzung (ggf. Stellvertretung) <i>Merit Krugmann</i> <i>(Stellvertretung: bestimmt Rolleninhaber*in bedarfsweise)</i>	3 Leistungsempfänger <i>Marketingkreis</i>
4 Zweck und Verantwortungsbereich - Leistungskatalog und Wertbildungsrechnung für den Marketingkreis jährlich aktualisieren. - Den Marketingkreis einmal jährlich zur Reflexion über die Angemessenheit der Eigenleistung anregen.	5 Handlungsrahmen Einblick in vertrauliche Kennzahlen.	6 Ökonomie (Eigenleistung, Leistungskatalog) <i>Aufwand: ca. 2 h/Monat * 12 Monate = 24 h/Jahr</i> <i>Rollenspezifisches Stundengehalt: brutto 32 €/h</i> <i>Eigenleistung: 24 h/Jahr * 32 €/h = ca. 768 €/Jahr</i>
	7 Wahlmodalitäten Zeitraum: 12 Monate Verfahren: Kollegiale Rollenwahl Retrospektive: vor Neuwahl Wiederwahl: möglich	8 Arbeits- und Produktionsmittel <i>Keine besonderen</i>
9 Anforderungen, Voraussetzungen <i>Keine besonderen</i>	10 Weiterführende Informationen <i>Version vom 13.4.2019</i> <i>https://intern.dynamische.org/marketingkreis/oekonom</i>	
©11/16/2015 17:04		
 Kommerzielle Nutzung bei Nennung der Rechteinhabernden erlaubt: Bernd Oestereich, Claudia Schröder (https://kollegiale-fuehrung.de)		
 Werkstatt für kollegiale Führung		
Download dieses Blattes unter https://kollegiale-fuehrung.de/rollenkonstitution		
Pflichtfelder für die angestrebte Adaptionstufe		
1 Basis	2 Standard	3 Erweitert

Aus der Mitte wählen

Mit diesem Format wird probiert, ob in sehr einfacher, schneller und transparenter Weise Personen für eine Rolle, eine konsultative Fallentscheidung, eine Kreismitgliedschaft oder eine andere Aufgabe gewählt werden können.

Dabei schlagen sich Personen selbst für diese Aufgabe vor, indem sie ihre Motivation und Energie für dieses Thema ergünden, aufstehen und aktiv in die Mitte gehen.

Gelingt es nicht, die Wahl innerhalb von ca. 5 Minuten abzuschließen, ist zu einem anderen Verfahren zu wechseln.

Moderation bestimmen

Die Moderation besteht nur darin, auf die Regeln und Zeit zu achten. Eine mit dem Format vertraute Gruppe kann erfahrungsgemäß ohne explizite Moderation arbeiten.

Entscheidungsauftrag, Aufgabe, Rolle und Rahmenbedingungen klären

Zuerst wird die zu besetzende Rolle, die zu treffende Entscheidung oder das zu lösende Problem beschrieben. Bedarfsweise wird dies auf einem Flipchart festgehalten.

Bei der Wahl einer konsultativen Fallentscheiderin (➔130) sollten sowohl der Entscheidungsauftrag als auch die Rahmenbedingungen (Bis wann soll entschieden werden? Wer soll oder muss konsultiert werden?) beschrieben werden.

Bei einer Rollenwahl sollte notiert werden: Wie heißt die Rolle? Für welche Dauer wird die Person gewählt? Wie lautet der Verantwortungs- oder Aufgabenbereich? Welche Besonderheiten (Voraussetzungen, Zeitaufwand) sind zu beachten? Falls mehr als nur eine Person zu wählen ist, ist außerdem die genaue Anzahl festzulegen.

Kandidatinnen finden: in die Mitte gehen

Alle Mitglieder, die die Rolle oder Aufgabe übernehmen möchten, gehen in die Mitte.

Die Moderation sagt: „Wir vertrauen darauf, dass diejenigen, die in die Mitte gehen, fähig sind, eine gute Entscheidung für die Gemeinschaft zu treffen/die Rolle zu übernehmen. Und diejenigen, die nicht in die Mitte gehen, vertrauen darauf, dass die Personen in der Mitte verantwortungsvoll für die Gemeinschaft handeln werden.“

Alle warten gemeinsam, bis der innere Kreis stabil ist und keine weiteren Zu- und Abgänge mehr stattfinden.

Falls die Moderation selbst in die Mitte gehen möchte, sucht sie für sich einen Ersatz und gibt diese Rolle ab, bevor es weitergeht.

Entscheiderin bzw. Rolleninhaberin bestimmen

Die Mitglieder in der Mitte einigen sich (frei, irgendetwas), wer von ihnen die Aufgabe übernimmt. Sie sprechen darüber so laut und deutlich miteinander, dass alle anderen im äußeren Kreis dies mitbekommen.

Manchmal ist es hilfreich, in der Moderationsrolle nur fürsprechende Argumente („Warum sehe ich mich/dich in der Rolle?“) und keine negativen Beiträge („Warum sehe ich dich nicht in der Rolle?“) einzufordern.

Die Teilnehmenden im äußeren Kreis sind still und reden nicht mit – können aber jederzeit in die Mitte gehen und Mitverantwortung übernehmen.

Sollte nach ca. 5 Minuten niemand in der Mitte stehen oder keine Einigung in der Mitte erzielt

worden sein, wird die Wahl ergebnislos abgebrochen und zu einem anderen Verfahren gewechselt, beispielsweise zur Kollegialen Rollenwahl (➔120) oder zu einer vertraulichen Widerstandsabfrage (➔126) zu den zuletzt in der Mitte stehenden Personen.

Wahlergebnis aussprechen und Abschluss

Die Moderation verkündet das Wahlergebnis und bedankt sich bei der gewählten Person für ihre Bereitschaft, für die Gemeinschaft Führungsarbeit zu leisten.

Abschließend bedankt sich die Moderation bei den Personen aus der Mitte für ihre Bereitschaft und Beteiligung und bittet alle, sich wieder in den Gesamtkreis zu setzen.

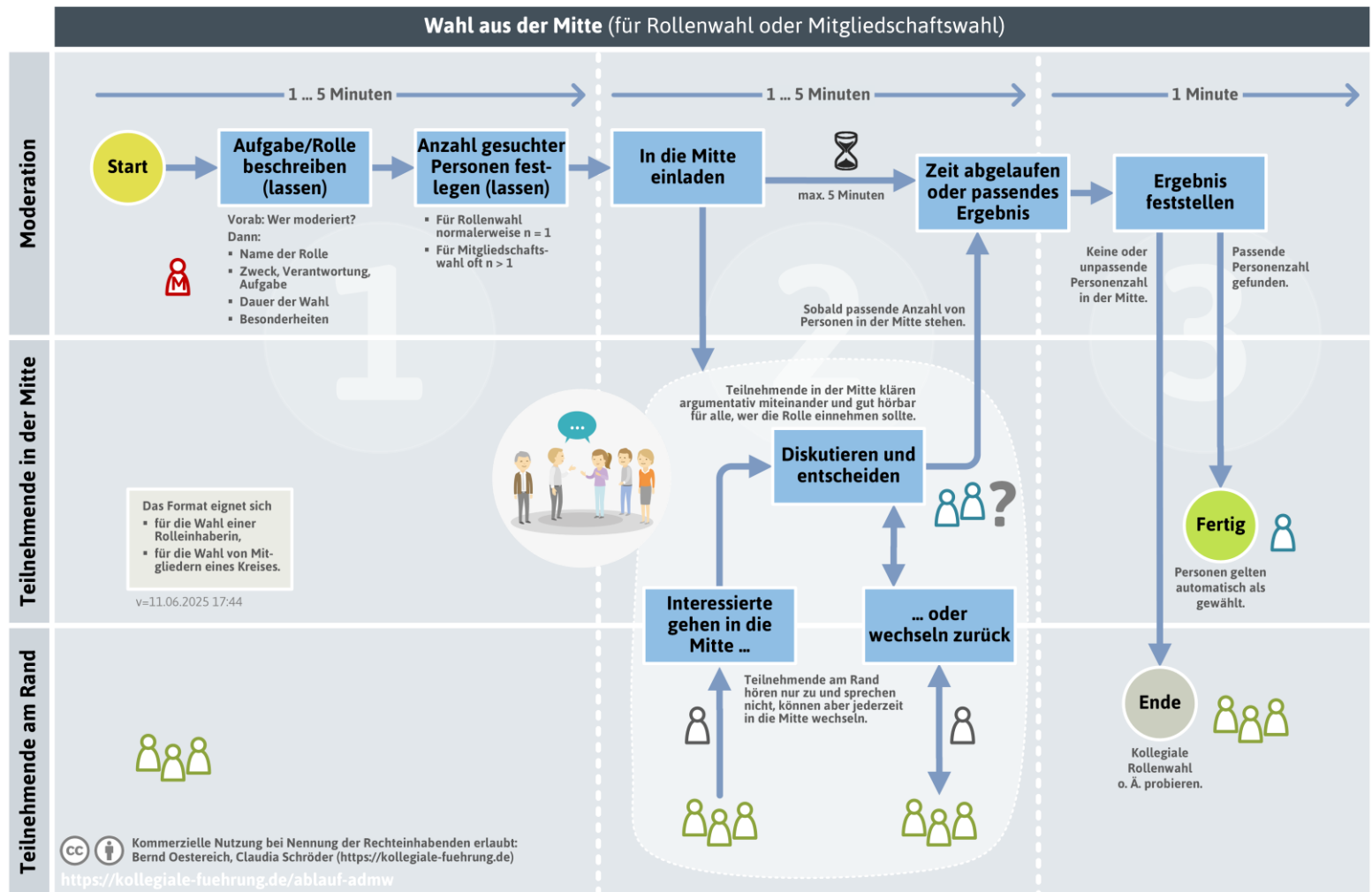
Sie bittet den Gesamtkreis, die gewählte Person zu unterstützen, auch wenn sie im Rahmen ihrer Rolle oder Aufgabe nicht immer für alle passend oder nachvollziehbar handeln wird.

Bei der Wahl einer Entscheidungsperson für eine konsultative Fallentscheidung ist es empfehlenswert, dass sich zusätzlich jemand findet, der die Entscheidungsperson auf der Prozessebene beobachtend und coachend begleitet, bis die Entscheidung getroffen und kommuniziert wurde.

Anmerkungen

Formulierungen wie „Gewinner“ oder „Sieger“ sind bei Rollenwahlen unbedingt zu vermeiden.

Diese Wörter suggerieren einen Wettbewerb und provozieren Verlierer-Gewinner-Konstruktionen. Besser sind Formulierungen wie „[Person] wurde gewählt, diese Aufgabe zu übernehmen“, „wir haben uns geeinigt, dass [Person] übernimmt“ oder „[Person] hat die größte Akzeptanz bekommen.“



Sonderfälle

Geht nur eine Person in die Mitte, ist die Entscheidung automatisch getroffen, da es keine Alternativen gibt.

Wer ein Veto gegen das Verfahren oder die Personen des inneren Kreises hat, geht in die

Mitte und gibt sein Veto bekannt – auch ohne Begründung. Das Verfahren ist damit unmittelbar ergebnislos beendet.

Im Normalfall ist dieses Format einfach und erfordert kein besonderes Moderationsgeschick, dennoch kann es auch einmal schwieriger oder emotionale Situationen geben.

Das Format kann auch online praktiziert werden, beispielsweise mit einem digitalen Whiteboard, auf dem ein Kreis gezeichnet wird und die Teilnehmenden dann ihren Mauszeiger innerhalb oder außerhalb des Kreises bewegen.

Kollegiale Rollenwahl

Mit diesem Format können Personen für eine Rolle, Konsultative Fallentscheidung, eine Kreismitgliedschaft oder eine sonstige Aufgabe gewählt werden.

Die Kollegiale Rollenwahl ist ein fürsprechendes und stärkendes Verfahren, dass ein positives, wertschätzendes Feedback beinhaltet und dadurch das Vertrauen in der Gruppe stärkt. Sie benötigt immer zwei Wahldurchläufe. Die Soziokratische Rollenwahl, auf der dieses Format basiert, ist eine mögliche Ausprägung.

Moderation und Ko-Moderation bestimmen

Wer moderiert die Entscheidung und führt durch die nächsten Schritte? Wer protokolliert am Flipchart oder hilft beim Einsammeln der Wahlzettel?

Das Moderationsteam bespricht seine Arbeitsaufteilung, erklärt ggf. nochmal sein Moderationsverständnis (neutraler und allparteilicher Fokus auf den Ablauf) und ggf. das weitere Vorgehen.

Vorstellen der Rollenbeschreibung

Welche Aufgaben, Verantwortungen und Anforderungen an die Rolle bestehen? Gibt es Verständnisfragen dazu?

Ggf. sollte der Gruppe der Entscheidungsprozess auf der Metaebene erläutert werden, bis ein einheitliches Verständnis entstanden ist.

Die Moderation sollte bekannt geben oder vorab klären, welcher Auswertungsmodus angewendet wird: Mehrheitswahl, Widerstandsabfrage oder soziokratisch, siehe rechte Spalte. Im einfachsten Fall bestimmt die Moderation den Auswertungsmodus in eigenem Ermessen.

Erste Vorschlagsrunde

Die Moderation stellt klar, wer wählt und gewählt werden darf und ob sie selbst mitmacht. Standard ist, dass alle Anwesenden wählen und gewählt werden dürfen.

Dann schreibt jede teilnehmende Person genau einen Namen und eine Begründung (einen konkreten aktiven Satz) als Vorschlag auf einen Zettel: Was spricht für diese Person, diese Rolle zu übernehmen? Beispielsweise: „Norma, sie hat für diese Rolle die aus meiner Sicht höchste Erfahrungskompetenz und daher mein Vertrauen.“ Teilnehmende dürfen sich auch selbst vorschlagen.

Anschließend nennen alle Teilnehmenden in einem Rundenformat (➔96) reihum ihren Vorschlag mit Begründung. Bei geheimer Wahl können Zettel eingesammelt und dann anonym von der Moderation verlesen bzw. geteilt werden.

Die Moderation schreibt alle vorgeschlagenen Namen auf ein Flipchart (ohne Begründungen, jeden Namen nur einmal, ggf. mit einer Strichliste hinter den Namen zur Anzahl der Nennungen). Anschließend wird das Ergebnis gewürdigt.

Zweite Vorschlagsrunde

Danach folgt die zweite Vorschlagsrunde in ähnlicher Weise. Da aufgrund des in der ersten Runde Gehörten nun Änderungsimpulse vorliegen können, bekommen alle Teilnehmenden die Möglichkeit, ihren Vorschlag zu aktualisieren und den Namen oder die Begründung auf dem Zettel zu ändern.

Reihum werden nochmal die Vorschläge und Begründungen abgefragt, wobei meistens nur noch die Begründungen genannt werden, sofern sie verändert wurden. Typische Äußerungen: „Ich bleibe bei Paula“, „Ich schlage nun Wiebke vor,

weil [...]“, „Ich bleibe bei Jannis, aber aus dem Grund [...]“.

Entscheidung/Auswertung

Anschließend erfolgt die Auswertung. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten:

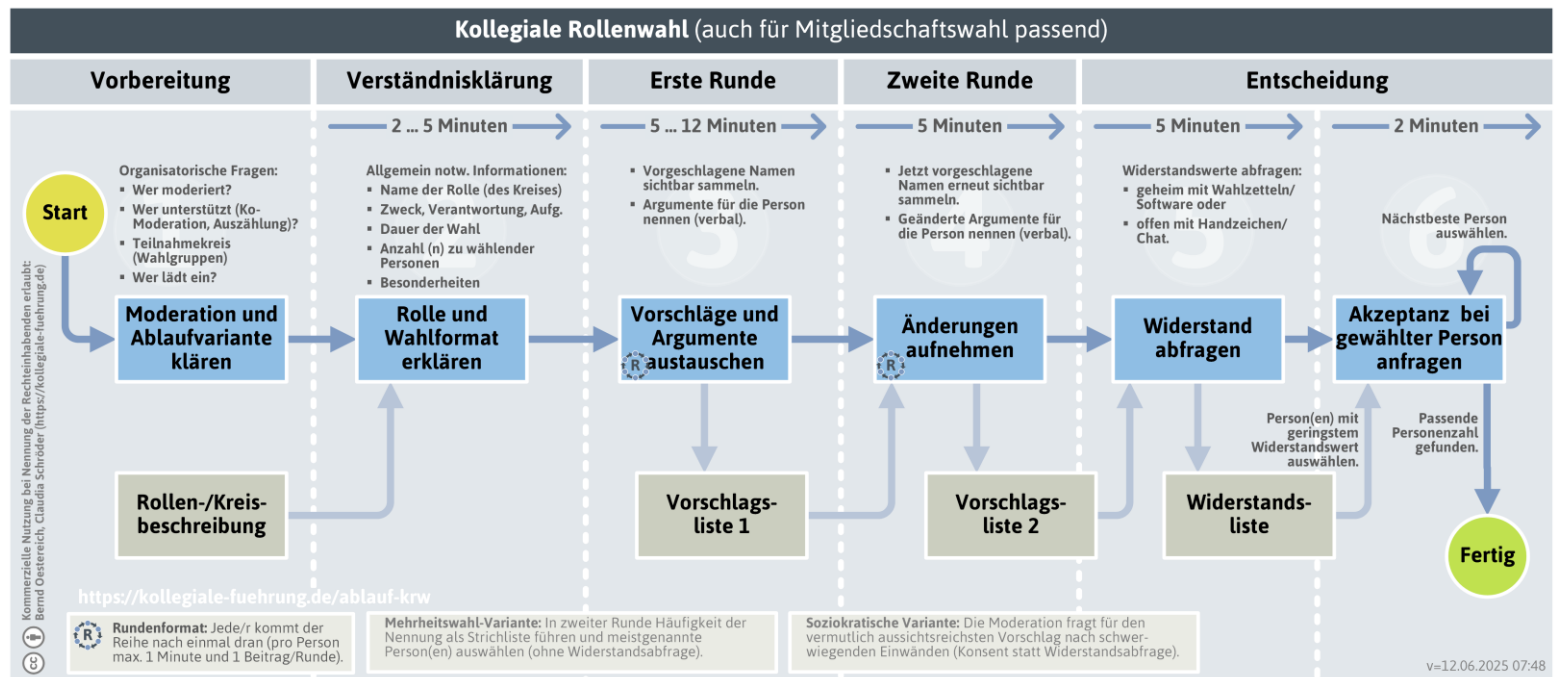
- Mehrheitswahl:** Die Moderation schreibt alle vorgeschlagenen Namen auf ein Flipchart (ohne Begründungen) und notiert als Strichliste die Anzahl der Nennungen pro Namen. Die Person mit den meisten Nennungen gilt als gewählt.
- Akzeptanzabfrage:** Die Moderation schreibt alle vorgeschlagenen Namen auf ein Flipchart (ohne Begründungen, ohne Strichliste) und führt anschließend zu jeder Option eine Akzeptanzabfrage (➔126) durch.
- Soziokratisch:** Die Moderation schlägt angesichts der genannten Begründungen nach eigenem Ermessen eine Person vor und fragt nach schwerwiegenden Einwänden hierzu (Konsent). Die vorgeschlagene Person wird zuletzt um Konsent gefragt. Lassen sich schwerwiegende Einwände nicht unmittelbar integrieren, startet eine neue Vorschlagsrunde, bei der die nicht akzeptierte Person nicht mehr wählbar ist.

Ergebnisfeststellung

Die Moderation fragt die gewählte Person, ob sie die Wahl annimmt. Falls die Person ablehnt, wird die nächstbeste Person aus der Liste gefragt.

Falls die Person nur unter bestimmten Bedingungen annimmt, kann per kurzer Widerstandsabfrage entschieden werden:

- Person mit Zusatzbedingungen akzeptieren.
- Nächstbeste Person aus der Liste fragen.
- Vorschlagsrunde wiederholen.



Verfahrensakzeptanz feststellen

Die Moderation fragt die Teilnehmenden, ob es schwerwiegende Verfahrensmängel gab. Wer einen Einwand gibt, muss einen Heilungsvorschlag machen. In diesem Fall findet dann eine Widerstandsabfrage zwischen den Alternativen a) „dem Heilungsvorschlag folgen“ und b) „Ergebnis anerkennen, wie es ist“ statt.

Anmerkungen

Falls es bei den Varianten der Mehrheitswahl oder Widerstandsabfrage zu einem Gleichstand kommt, gibt es verschiedene Klärungsmöglichkeiten: Die gleichstehenden Personen können aus der Mitte wählen, die jüngere Person wird bevorzugt, es wird per Zufall entschieden oder eine Stichwahl durchgeführt.

Für anonyme oder vertrauliche Wahlen können statt der öffentlichen Namensnennung die Zettel eingesammelt und vertraulich ausgewertet werden. Dieser vertrauliche Modus ist zu bevorzugen, sofern ein Gesichtverlust unbeliebter Kandidierender oder geringe gegenseitige Wertschätzung im Kreis der Teilnehmenden zu erwarten sind oder wenig Vertrauen in der Gruppe vorhanden ist.

Die Kollegiale Rollenwahl kann statt in einer Präsenzveranstaltung auch virtuell mithilfe von Online-Tools durchgeführt werden. Dies eignet sich vor allem für Gruppen, die im Schichtbetrieb oder in häufigen Auswärtseinsätzen arbeiten.

Das Format ist stärkenorientiert, fürsprechend und vermeidet Aussagen, die gegen eine Person sprechen. Da bei der soziokratischen Variante ex-

plizit nach schwerwiegenden Einwänden zu einer Person gefragt wird, ist diese Variante anspruchsvoller in der Moderation.

Bei der Kollegialen Rollenwahl werden immer zwei Wahlgänge durchgeführt, damit die Teilnehmenden ihrem Änderungsimpuls folgen können, der häufig dann entsteht, wenn sie neue Informationen und Begründungen hören. Überspringe keinen Wahlgang.

Auch wird die gewählte Person bewusst erst nach der zweiten Wahlrunde gefragt, ob sie die Wahl annehmen möchte, da die öffentlich gehörte Fürsprache sehr oft zu Verhaltensänderungen bei den Gewählten führt.

Das Verfahren eignet sich wunderbar dafür, Machtverklumpungen zu lösen und andere zum Zuge kommen zu lassen.

Teil 4

Teil 4: Eine komplett neue Organisation gründen oder eine vorgesetzt geführte transformieren

Wie kann sich eine Menge von Kreisen, ein Bereich oder eine ganze Organisation kollegial führen?

Was ist über die Führungsarbeit der einzelnen Kreise hinaus notwendig?

Was ist beim Umbau einer bislang vorgesetzt geführten Organisation hilfreich?

Überblick: eine komplett neue Organisation gründen

Ihr gründet ein Unternehmen, einen Verein, eine Initiative oder eine andere Organisation, die von Beginn an kollegial selbstorganisiert geführt werden soll?

Es ist ungleich einfacher, eine Organisation von Anfang an agil aufzustellen, als die Führungs- und Organisationsprinzipien in einer bestehenden Organisation zu verändern. Also: Mit welchen Prozessen, Strukturen, Formaten und Prinzipien starten wir gleich agil?

Agil bleiben

In der Anfangszeit einer Organisation ist viel offen und unklar. Vieles muss sich erst entwickeln. Die Beteiligten tasten sich heran, haben eine steile Lernkurve und merken bald, was funktioniert und was nicht. Kurz: Eigentlich startet jede Organisation agil. Sie verlernt es dann nur im Laufe der Zeit, indem die Menschen beginnen, sich an dem, was (bislang) funktioniert hat, festzuhalten oder nicht mehr darüber nachdenken. Obwohl sich die Anforderungen möglicherweise bereits wieder geändert haben oder es neue Ideen oder Möglichkeiten gibt.

Der einfachste Weg zu einer dauerhaft agilen Organisation ist der, von Anfang an gezielt auch solche Prozesse und Strukturen aufzubauen, die dem Lernen dienen, vor allem regelmäßige Retrospektiven (➔ 138, ➔ 303) und einen Organisationsentwicklungskreis (➔ 208).

Nicht die gefundenen und funktionierenden Prozesse und Strukturen müssen erhalten werden, sondern das stetige Ausprobieren und Reflektieren, das Lernen, welche die künftig passenden Führungs- und Organisationsprinzipien sind.

Sicher starten

Andererseits ist jeder Start mit viel Unsicherheit und Unwissenheit verbunden. Später ist man dann schlauer und weiß, was man besser von Anfang an hätte berücksichtigen sollen, welche Praktiken, Prinzipien und Werkzeuge nützlich sind und welche nicht.

Um nicht mit einem großen Führungsvakuum, also zu vielen fehlenden Prozess- und Strukturelementen zu starten und damit eher in die Selbstüberlassung statt Selbstorganisation zu geraten, empfehlen wir eine Reihe von Festlegungen und Schritten zum Start.

Nicht, weil eine Organisation genauso und nicht anders aufgebaut werden und funktionieren kann, sondern um schneller und sicherer zu starten und gleichzeitig die Grundlage für ein kontinuierliches Lernen zu legen. Es geht um das Prinzip der Selbstständigkeit, d. h. dass die Beteiligten selbst ihre Arbeits- und Organisationsweise anpassen können.

Es ist weniger wichtig, am Anfang alles perfekt zu machen oder weit im Voraus zu planen, als vielmehr schnell Erfahrungen zu sammeln und daraus zu lernen.

Auch wenn es ein wenig paradox klingt: Wir schlagen hier konkrete erste Schritte und Festlegungen vor, die gar nicht groß hinterfragt werden sollen und von denen wir wissen, dass sie oft, aber eben nicht immer passen – um darauf aufbauend kontinuierlich dann alle Schritte zu hinterfragen und Festlegungen weiterzuentwickeln.

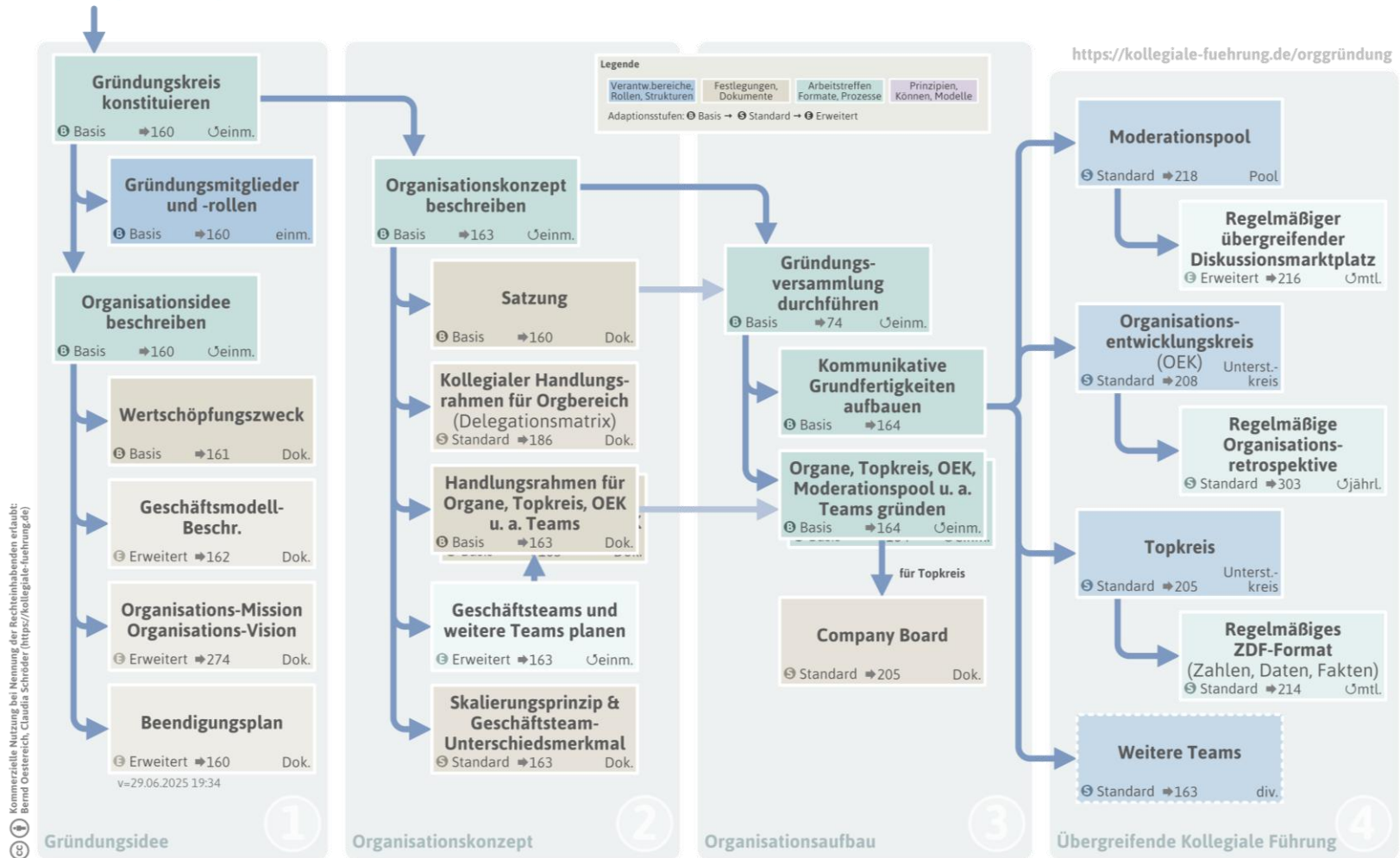
Die nachfolgende Grafik zeigt die wichtigsten Schritte und Phasen bei der Gründung einer neuen Organisation. Viele Elemente unterscheiden sich wenig, von denen, die wir auch für den Umbau und Betrieb einzelner Organisationseinheiten oder die Transformation von Organisationen vorschlagen, weswegen wir oft auf die passenden anderen Teile dieses Buches verweisen.



Überblick: eine komplett neue Organisation gründen

Die Unterscheidung der Adaptionstufen ① Basis, ② Standard und ③ Erweitert bezieht sich auf die vorhandenen Gründungserfahrungen und verfügbare Vorbereitungszeit.

Eine Organisation gründen



Von der Gründungsidee zum Gründungskreis

Die eigentliche Gründung der Organisation geht von einem Gründungskreis aus und läuft ähnlich ab wie der Aufbau eines Kreises, was wir in Teil 2 dieses Buches (➔54) schon näher beschrieben hatten.

Gründungskreis konstituieren

Der Gründungskreis ist der Kreis von Personen, der die nachfolgenden Festlegungen (Zweck, Vision, Geschäftsmodell, ...) trifft, bis dann die eigentliche Organisation tatsächlich entstanden ist. Der Gründungskreis repräsentiert in diesem Sinne den Rahmungskreis (➔183), weil er den Rahmen der neuen Organisation bestimmt.

Nach der Gründung übernehmen dann die Organe (so die übliche Bezeichnung für die formalen Basis-Organisationseinheiten) der neuen Organisation die noch offenen Aufgaben des Gründungskreises.

Aus dem Gründungskreis wird dann die Gesellschafter- oder Mitgliederversammlung, der ist deren Keimzelle. In der Anfangszeit übernehmen vor allem Gründungsmitglieder die ersten Rollen.

Satzung

Neben der Formulierung des Zweckes, also wozu die Organisation da sein soll, ist die Satzung (die ebenfalls den Zweck beinhaltet) eines der wichtigsten Ergebnisse der Gründung. Für die gängigen Rechtsformen von Unternehmen und für eingetragene Vereine sind in rechtsformspezifischen Gesetzen viele Details geregelt. Für den formalen Rahmen wird eine Satzung oder ein Gesellschaftsvertrag benötigt.

Für informelle Zusammenschlüsse, nicht eingetragene Vereine und Ähnliches, die keine explizite Satzung formulieren, gilt im Zweifelsfall das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB), das beispielsweise dann Haftungsfragen regelt.

Beendigung planen

Schon am Anfang ans Ende denken? Das mag verwundern, hilft aber, einen absehbaren Fehler zu vermeiden.

Organisationen können lange existieren, manchmal über Generationen, nicht aber die Gründerinnen und Inhabenden. Irgendwann werden sie aus Altersgründen oder durch Tod ausscheiden und dann braucht es eine Nachfolge. Befindet sich das Unternehmen in Streubesitz (wie viele große Aktiengesellschaften) und hat sehr viele fluktuierende Anteilseignerinnen, dann ist die kein Thema – aber die wenigsten Unternehmen werden bereits in Streubesitz gegründet.

Oft erscheint das Nachfolgethema jedoch schon lange vor den Altersgründen, weil sich die Interessen, Möglichkeiten, Werte oder das Gleichgewicht zwischen den Mitgesellschaftern ändern.

Man gründet gemeinsam ein Unternehmen, aber Leistungen und Einsatz für das Unternehmen geraten aus der Balance und führen zu Ausgleichsbedürfnissen. Jemand steckt viel Arbeit und Engagement rein und eine andere ist innerlich ausgestiegen und nur noch formal dabei. Sie tragen aber das gleiche Risiko und ernten den gleichen Gewinn. Das kann zu Spannungen führen.

Manchmal gibt es auch aus anderen Gründen Streit unter den Beteiligten, beispielsweise über die Vision und Strategie, und eine Trennung wäre ein sinnvoller Ausweg. Oder eine Person wird von allen anderen als kontraproduktiv oder behindernd wahrgenommen und eine Trennung wäre auch im Organisationsinteresse.

Die Lösung ist dann oftmals schwierig, weil formale oder finanzielle Hürden kaum zu überwinden sind, deren Wurzel in der Gründung liegen, beispielsweise in fehlenden Ausstiegsklauseln in der Satzung oder bereits in der gewählten Rechtsform. Wie einfach oder schwierig soll der Ein- und Ausstieg von Gesellschafterinnen werden?

Solange es noch keinen Streit und konkreten Anwendungsfall gibt, können die Beteiligten halbwegs sachlich und neutral darüber sprechen. Liegt jedoch ein Fall vor, dann überlagern die individuellen Bedürfnisse das Organisationsinteresse. Deswegen ist der Regelungszeitpunkt so wichtig. Trennungen und Streitfälle sollten als Szenarien oder im Sinne einer Feuerübung (Kollaterale Zugehörigkeitsprüfung ➔153) durchgespielt werden, um herauszufinden, was genau hierzu geregelt werden muss und wie eine Regelung im Organisationsinteresse möglich ist.

Eine Gründung, die nur den Sonnenscheinfall berücksichtigt, fällt einem irgendwann teuer vor die Füße. Außerdem ist die frühzeitige Klärung solcher Fragen eine Möglichkeit, die Belastbarkeit der Partnerschaft gleich zu Anfang auszutesten, zu klären und sich so noch besser kennenzulernen.



Von der Gründungsidee zum Gründungskreis

Den (Wertschöpfungs-)Zweck der Organisation bestimmen

Der Zweck einer Organisation beschreibt, wozu die Organisation existiert und welche Wertschöpfung und Nutzen sie erbringen soll.

Jede Organisation startet mit einem Zweck. Dieser steht normalerweise in der Satzung, weil dies für die üblichen Rechtsformen gesetzlich gefordert wird. Die Festlegung des Zweckes ist also Teil des Gründungsaktes einer Organisation. Die Gründungsmitglieder der Organisation

- haben eine Idee für eine Wertschöpfung (Dienstleistungen, Produkte),
- wie man damit Geld verdienen kann (Geschäftsmodell) und
- investieren Geld darin, diese Wertschöpfung aufzubauen und zu betreiben.

Zum verwandten Anglizismus „Purpose“ siehe ➔ 275.

Ist Geldverdienen ein Organisationszweck?

Es gibt zwar Menschen, die möchten nur deswegen ein Unternehmen gründen, damit sie reich werden, aber das allein genügt nicht. Es bedarf immer auch einer Idee, womit man Geld verdienen möchte. Irgendjemand muss die Produkte oder Dienstleistungen kaufen. Das Unternehmen muss also einen Nutzen und einen Mehrwert erzeugen, für den andere bereit sind zu bezahlen.

Für ein Architekturbüro könnte der Zweck lauten: „Wir konzipieren Gebäude.“ Möglicherweise auch etwas spezifischer: „Wir konzipieren Wohngebäude“ oder „Wir konzipieren dem Menschen dienliche und ökologisch möglichst unschädliche Gebäude.“

Organisationen sind ein Mittel dafür, ein Problem zu lösen oder einen Nutzen zu schaffen.



Geld zu verdienen, ist kein Selbstzweck für Unternehmen. Das gilt auch dann, wenn der Zweck eines Unternehmens ist, das Geld der Kundschaft zu vermehren – auch das ist eine Geschäftsidee, die ein Geschäftsmodell benötigt, damit die Unternehmensinhaberinnen Geld verdienen können.

Der Zweck kann sich ändern

Auch ein etabliertes Geschäftsmodell kann irgendwann versagen, obsolet werden und ist dann zu erneuern, wenn das Unternehmen nicht untergehen soll. Auch wenn innerhalb der Organisation die Fähigkeit dazu besteht, den Zweck und das Geschäftsmodell zu erneuern und die Organisationsmitglieder maßgeblich an solchen Transformationen mitarbeiten: Die typische Verankerung des Zweckes in der Satzung verdeutlicht die Verantwortung der Inhabenden für den Geschäftszweck.

Oft werden Unternehmen, deren Zweck und Geschäftsmodell unattraktiv geworden sind, aber auch von anderen Unternehmen übernommen, um sie für ein anderes Geschäftsmodell zu verwenden oder zu integrieren.

Getrennte Bezahlung und Empfang von Leistungen

Nicht immer muss die Person, die eine Leistung empfängt, auch diejenige sein, die dafür bezahlt. Siehe hierzu auch die folgenden Ausführungen zum Geschäftsmodell (➔ 162). Manchmal bezahlen andere für die Leistungen, beispielsweise Krankenkassen für Gesundheitsleistungen, der Staat mit Subventionen oder Vereine und Stiftungen für ideelle oder gemeinnützige Leistungen (siehe auch [AOE-2019, S. 173 ff.]). Auch im Falle von externen Finanzierungen kann es weitere Beteiligte geben.

Wertschöpfung, Value Proposition, Leistungsversprechen und Zweck beschreiben ähnliche Sachverhalte und werden manchmal synonym verwendet.

Vision und Mission

Vision und Mission (➔ 273) sind sehr hilfreiche und klärende Konzepte für Organisationen, sie sind zur Gründung jedoch oft noch unscharf und ihre Ausarbeitung und Klärung passt zwar zeitlich in die Startphase der Organisation, meistens aber erst in die Zeit nach der formalen Gründung.

Teil 5

Teil 5: Eine Organisation kollegial führen

Wie kann sich eine Menge von Kreisen, ein Bereich oder eine ganze Organisation kollegial führen?

Was ist über die Führungsarbeit der einzelnen Kreise hinaus notwendig?

Rollen- und Karrieremodell

Ein Rollen- und Karrieremodell hat den Zweck, Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten zu geben, die inhaltlich, materiell und sozial zu ihrer intrinsischen Motivation passen und die gleichermaßen die Entwicklung, Zukunftsfähigkeit und den Erfolg der Organisation ermöglichen.

Ziele und Werte

Bedeutung von Karriere im Wandel

Die Bedeutung von Karriere hat sich in den letzten Jahrzehnten verschoben. Bis zur Jahrtausendwende beschrieb Karriere üblicherweise einen Weg in der Hierarchie von unten nach oben (vertikale Karriere, „Karriereleiter“). Wobei das schon damals kaum noch passte. Die einzige Möglichkeit für Mitarbeitende, mehr Geld zu verdienen, bestand oft darin, den Karriereweg von unten nach oben zu gehen. Und Unternehmen wollten gute Leistungen auch mit mehr Gehalt würdigen.

So kam es regelmäßig dazu, dass beispielsweise aus guten Fachkräften auf einmal Managerinnen mit Personalverantwortung wurden. Mit der möglichen Folge, dass sie nun einerseits unzufrieden wurden, weil sie kaum noch fachlich arbeiten konnten, und andererseits sie ihre neue Arbeit nicht gut erledigten – sie waren zwar gute Fachkräfte, aber nicht unbedingt gute Führungskräfte.

Noch in den 1970er-Jahren hieß der normale berufliche Weg Schule – Ausbildung/Studium – Karriere bei konstant einem Unternehmen – Rente. Erst später versuchte man dann, Fachkarrieren ohne Personalverantwortung zu ermöglichen, also auch horizontale Entwicklungsmöglichkeiten, was eine Vorstufe zu einem fluiden Rollen- und Karrieremodell ist, wie wir es hier beschreiben.

Ziele

Welche Ziele werden mit einem Rollen- und Karrieremodell üblicherweise verfolgt?

- Vielfältigere und fluidere Karrieremöglichkeiten (nicht nur von unten nach oben).
- Adäquate Bezahlung bei unterschiedlichem Einsatz, Wissen, Können und Zugehörigkeitsdauer.
- Unterschiedliche Erwartungen und Möglichkeiten zu Arbeitsinhalten, -leistungen und -kontexten erfüllen zu können, die auch im Laufe der Zeit wechseln können:
 - Mal die unbedingte und exklusive Leistungsbereitschaft (Reisen, Überstunden, Verlässlichkeit) und
 - mal aus sozialer Verantwortung (Familie, Gesundheit, Work-Life-Balance) heraus eingeschränkte Leistungsmöglichkeiten.
- Attraktiver Arbeitgeber sein und die besten Mitarbeitenden anziehen.
- Mitarbeitende für betriebspezifische Aufgaben und Rollen qualifizieren (die auf dem Arbeitsmarkt so nicht vorhanden sind).
- Koexistenz unterschiedlicher Entwicklungstempos ermöglichen, bspw.
 - neue und junge Talente erkennen und schnell entwickeln und
 - verdiente länger zugehörige und ältere Mitarbeitende würdigen.
- Hohes Zugehörigkeitsgefühl und eine passende Fluktuation (Identifikation, Loyalität) erreichen.
- Koexistenz unterschiedlicher Führungsprinzipien ermöglichen (bspw. vorgesetzt und kollegial).
- Klarere Zuständigkeiten, Verantwortungsgrenzen und Entscheidungen herstellen.



- Geschlechtergerechtigkeit in Führungsrollen erreichen.
- Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg.
- Für die Außenkommunikation nützliche Titel verwenden.

Wertegeleitete Personalauswahl

Nicht alle Organisationen haben definierte und transparente Prozesse, Strukturen, Prinzipien und Kriterien für Neueinstellungen. Dann besteht die Gefahr, dass Neueinstellungen intransparent, nicht nachvollziehbar, willkürlich oder nach unreflektierten Mustern stattfinden. Vor allem, wenn sie immer von der gleichen einzelnen Person ausgehen, wird das Ähnlichkeitsprinzip wirksam.

Häufig bevorzugen die einstellenden Personen gemeinsame frühere Zugehörigkeiten wie die gleiche Uni, ähnliche Interessen oder gemeinsame Fortbildungen. Man hilft sich gegenseitig in Form sogenannter Seilschaften. Diese Verklumpungen begünstigen Machtmissbrauch.

Rollen- und Karrieremodell

Ziele und Werte

Viele größere Organisationen verfügen über spezifische Karriereprogramme, in denen Personen einer bestimmten Führungsebene gezielt für die nächste Ebene aufgebaut oder nach bestimmten Leistungskriterien gefiltert werden – die klassische Karriereleiter. So entstehen eine homogene Führungskultur und Bindung an die Organisation.

Wo Wissen und Können schnell veralten, wird die wertegelitete Personalauswahl interessant, was allerdings voraussetzt, dass eine Organisation Werte formuliert hat (➔276).

Wo es keine starken organisationalen Werte und Prinzipien gibt, werden gesellschaftlich und organisational gewachsene Muster fortgeschrieben – und dies betrifft dann leider auch die Benachteiligung von Frauen, Behinderten, Menschen mit fremd klingenden Namen, bestimmter Altersgruppen oder sozialer Herkunft.

Gleichberechtigung

Die Reproduktion veralteter Werte und Prinzipien erfolgt dabei nicht unbedingt absichtsvoll oder bewusst und nicht nur durch die dominierende privilegierte Gruppe. Nicht nur Männer, alle Menschen sind beispielsweise mit patriarchalen Mustern sozialisiert. Das fördert soziale Ungleichheit, die Konzentration der Vermögens- und Einflussverhältnisse und die einseitige Privilegierung weißer Cis-Männer [Piketty 2023].

Männliche stereotype Rollenmodelle mit Eigenschaften wie Stärke, Durchsetzungskraft, Wettbewerbs- und Kampfgeist in Verbindung mit einem stark verschlachten Kommunikationsstil prägen die Erwartung an Führungskräfte und formen den dominierenden Führungsstil.

Die für Agilität hilfreiche oder notwendige höhere Vielfalt von Perspektiven, Handlungen und Entscheidungen entsteht nicht.

Druckbasierte Führung

Diese Systeme führen immer wieder zu Machtmissbrauch, unethischem, destruktivem oder kriminell Verhalten, das intransparent bleibt (➔226). Hinzukommender unreflektierter Leistungsdruck erzeugt Überlastungsdepressionen auf der einen und prekäre Arbeits- und Lebensverhältnisse auf der anderen Seite. Neue Vorgehensweisen und Prinzipien, andere Werte und Führungsstile, Innovationen, neue Herangehensweisen und Blickwinkel haben es schwer, die Anpassungsfähigkeit (Agilität) bleibt gering.

Auf Druck basierende Arbeitssituationen verunsichern Menschen (psychologische Sicherheit ➔223). Statt aus Fehlern zu lernen, werden Schuldige gesucht und zur Absicherung bürokratische Regelwerke entwickelt. In angespannten Arbeitsumgebungen entstehen individuelle Stressmuster, Konflikte und Krankenstände steigen. Selbst wenn alle Beteiligten etwas anderes wollen, stabilisieren die vorhandenen Prozesse und Strukturen das destruktive System.

Im jüngsten Bericht an den Club of Rome [Club-of-Rome-2022] werden zur Abmilderung der Klimakatastrophe die Gleichstellung der Geschlechter und Bildungsgerechtigkeit als zwei der wichtigsten Kehrtwenden genannt.

Obwohl die Phänomene seit Jahrzehnten bekannt sind, existiert noch immer keine ausreichende Geschlechtergerechtigkeit. Diversere Teams und Belegschaften und flexiblere Strukturen und Prozesse scheinen zu besseren Organisationsergebnissen zu führen, wie beispielsweise [Malone-Bernstein 2015] (gefunden in [Fritzsche-Pauw 2025]) dies zumindest für den Frauenanteil in Arbeitsgruppen belegen.

Lösungsansätze dazu in KF

Manchmal wird man auch einfach Führungskraft, weil man sich verantwortlich fühlt und es sonst niemand macht. Im Modell der Kollegialen Führung versuchen wir, dies zum Prinzip zu machen. Die Basis dafür ist das Sogprinzip (➔106), mit dem ein Team oder eine Organisation darauf wartet, dass sich jemand verantwortlich fühlt und sich eine Aufgabe zieht.

Um aber der patriarchalen Voreingenommenheit und Reproduktion von Ähnlichkeit in der Personalauswahl und Rollenbesetzung zu begegnen, braucht es vor allem Klarheit und Transparenz zu den Fragen, wie Rollen entstehen und wie sie besetzt werden. Wer legt die Kriterien fest? Wer wendet sie an?

Aus diesem Grund haben wir das nachfolgende Rollen- und Karrieremodell explizit mit einer Metaebene (➔254) versehen, mit der genau diese Aspekte geklärt werden.

Noch mehr Klarheit entsteht durch die explizite Unterscheidung der verschiedenen Zwecke von Rollen, Titeln und Auszeichnungen (➔250).

Die eigentliche Verminderung der beschriebenen Phänomene entsteht dann vor allem durch das Rollenmodell und das Prinzip der rollenbasierten Führung selbst (➔26), die Rollenwahlformate (➔116) und die dazugehörigen Rollenreflexionen (➔143) und Kreisretrospektiven (➔138). Und ganz allgemein durch gleichberechtigte Moderationsformate (➔190).

Rollen- und Karrieremodell

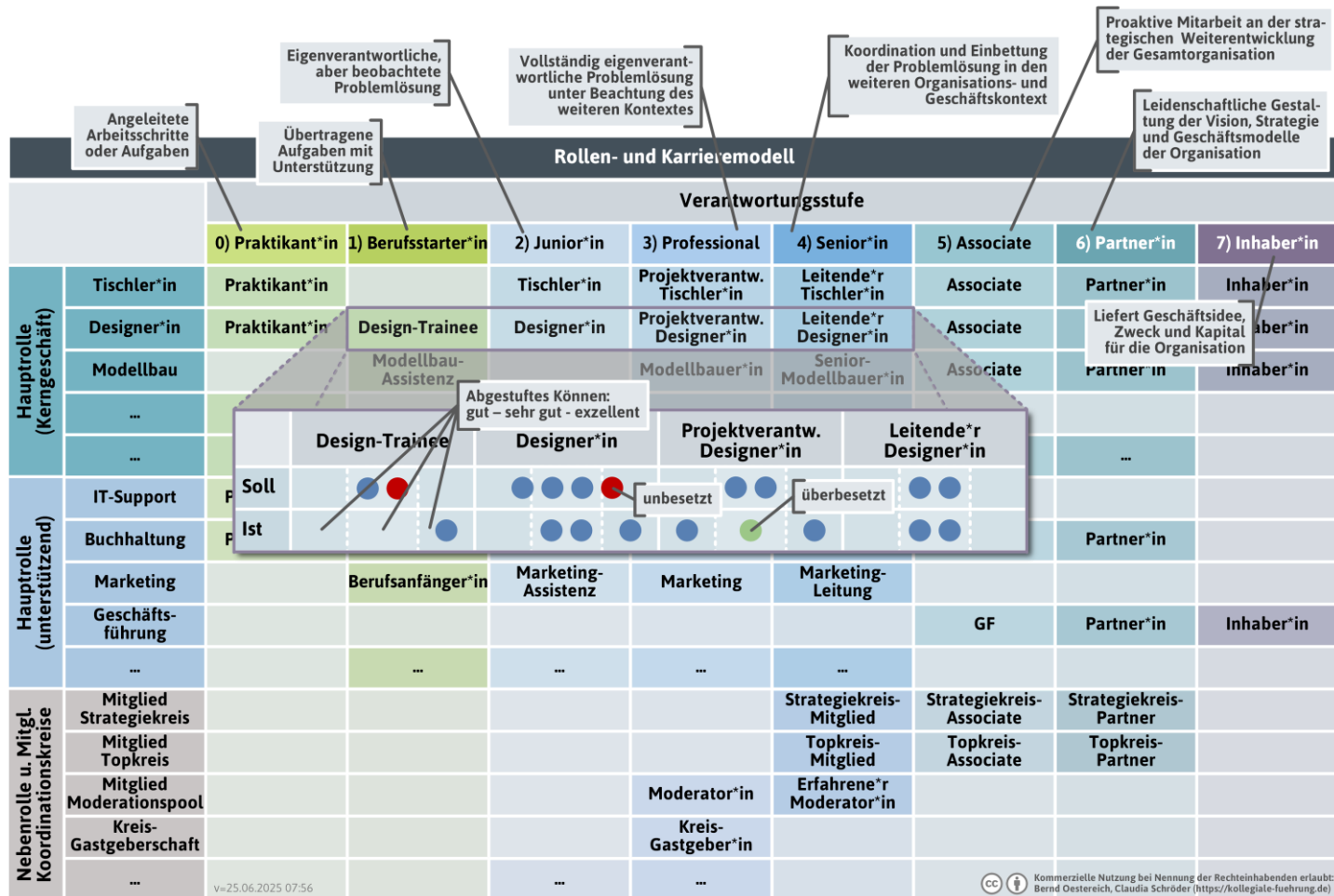
Rollen- und Karrierematrix

Das hier gezeigte Rollen- und Karriereschema ist eine Matrix, die auf der vertikalen Achse die verschiedenen Rollen auflistet. Oben die Hauptrollen, also die für das Kerngeschäft (direkte Wertschöpfung) relevanten Rollen, darunter dann die Hauptrollen für die unterstützenden Leistungen (indirekte Wertschöpfung). Unten

dann wichtige Nebenrollen und Mitgliedschaften in Koordinationskreisen.

Auf der horizontalen Achse verwenden wir, von links nach rechts aufsteigend, die zuvor eingeführten Verantwortungsstufen (→ 224). An den Schnittpunkten stehen die Bezeichnungen der möglichen konkreten Rollen.

Bedarfsweise können auch Soll- und Ist-Werte zur Besetzung notiert werden (rote und grüne Punkte zeigen Soll-Ist-Differenz). Innerhalb der einzelnen Felder kann das zugeschriebene Können nochmals differenziert werden (in der Abbildung in drei Unterstufen gut, sehr gut, exzellent).



Teil 6

Teil 6: An der Wertschöpfung ausrichten

Was ist zu tun, um eine bestehende Kreisstruktur an den Anforderungen und Möglichkeiten der Umgebung, vor allem des Marktes, auszurichten? So, dass die Organisation mehr von den Kunden und Leistungsempfängenden geführt wird statt vom Topmanagement oder zentralen Abteilungen.

Und wie gelingt eine gemeinsame strategische Ausrichtung innerhalb einer kollegial geführten Organisation?

Agilität und kollegiale Führung als Mittel zum Zweck

Wozu überhaupt ein Organisationsleitbild und Strategiearbeit?

Organisatorische Agilität und kollegiale Führung sind nur Mittel zum Zweck, sich als Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln. Und dazu sollte eine Organisation wissen: Wer sind wir, wo stehen wir und wo wollen wir hin?

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Organisationen und eine der Motivationen für eine kollegial-agilere Organisation ist ihre gute Anpassungsfähigkeit an externe Entwicklungen. Das Modell der Kollegialen Führung mit seinen Prinzipien und Werkzeugen ist dafür die kommunikative und organisationale Infrastruktur. Es ist die Grundlage für eine gute Anpassungsfähigkeit und Beweglichkeit. Um dies nutzen zu können, sollte klar sein: Wozu gibt es uns und wohin wollen wir?

Jede Organisation erfüllt einen Zweck. Sie erbringt eine Leistung, durch die ein Nutzen entsteht, für den ihre Kundschaft zu zahlen bereit ist. Die Gründerinnen einer Organisation geben Ideen und Kapital für einen solchen Zweck.

Die Kundschaft erhält einen Nutzen für ihr gezahltes Geld, die Inhabenden erhalten eine Rendite für ihr eingesetztes Kapital und dazwischen befindet sich die Organisation, die mit dem eingesetzten Kapital den zu bezahlenden Nutzen herstellt und damit eine Wertschöpfung erbringt.



Was leisten wir für wen und wer bezahlt?

Jede Organisation sollte also ihren Zweck kennen, wissen, für wen sie welche Leistungen erbringt und wofür ihre Kunden bereit sind zu zahlen. Diese Fragen sind bereits bei der Gründung einer Organisation relevant, weswegen wir die Themen Geschäftsmodell (➔162), Vision und Mission (➔274) auch schon im Teil 4 dieses Buches behandelt hatten.

Das gilt entsprechend auch für interne Unterstützungsleistungen, also wenn ein Team für ein anderes eine Leistung erbringt:

- Welche Leistungen (Produkte, Dienstleistungen) erbringen wir?
- Für wen erbringen wir die Leistungen?
- Wer bezahlt unsere Leistungen (wie beispielsweise in einem staatlichen Gesundheitssystem, sind das nicht immer die Leistungsempfangenden selbst, sondern manchmal eine dritte Partei)?
- Wofür bezahlt unsere Kundschaft (das ist nicht immer die vordergründige Leistung, weil Produkte auch unbewusste Bedürfnisse der Kundschaft befriedigen, beispielsweise als Statussymbol, vgl. ➔162)?

Diese Fragen sind auch Teil einer Kreiskonstitution mit entsprechenden Feldern im Kreiskonstitution-Poster (➔56) und gelten entsprechend auch für die Organisation insgesamt.

Wohin sollen wir uns entwickeln?

Agilität ist ein Mittel zum Zweck – doch was sind die konkreten Visionen, Ziele oder Ergebnisse, wofür sie verwendet werden soll? Woher weiß eine Organisation, woran sie sich anpassen und wohin sie sich entwickeln soll?

Eine Vision ist eine Idee, also ein origineller Gedanke, ein Einfall oder eine kreative Eingebung. Ohne eine Idee und ohne eine Person, die eine solche Idee hat, entsteht keine Vision. Deswegen lassen sich Visionen nicht erzwingen. Allenfalls kann ein Umfeld geschaffen werden, in dem sich dann visionäre und kreative Personen zeigen. Wobei offen bearbeitbare Probleme anregender sind als bunte Bespaßung.

Einer Idee geht meistens ein anregendes Problem, eine Spannung oder eine Anforderung voraus. Für bestehende Organisationen ist dies der wichtigste Ansatzpunkt und Hebel: Welche Probleme, Spannungen, Anforderungen und Bedürfnisse existieren in unserem Umfeld, Geschäftsbereich oder Markt? Agile kollegial geführte Organisationen verfügen hier über einen wichtigen Vorteil: Sie kennen das Sogprinzip und können sich eher an Problemen statt Aufgaben orientieren (➔106).

Um die möglichen Anpassungsziele zu erkennen, bieten sich zwei ergänzende Ansätze an:

- Ein Weg führt über objektive externe Referenzen zur relativen Verortung der eigenen Organisation im Gesamtkontext: Wo stehen wir im Verhältnis zu anderen?
- Ein anderer Weg geht über die systematische subjektive Beobachtung und Bewertung des Umfeldes einer Organisation: Was ändert sich in der Welt und was bedeutet das für uns?

Beide Fragen regen die Reflexion, Anpassung und Weiterentwicklung der eigenen Organisation an.

Organisationsleitbild: Wer sind wir und wohin wollen wir?

Ein Organisationsleitbild beschreibt die gewünschten Werte, Prinzipien und das Selbstverständnis, mit denen sich eine Organisation intern und nach außen zeigen möchte.

Das Unternehmensleitbild enthält eine Vorstellung der Zukunft im Sinne einer idealtypischen Beschreibung: Wozu gibt es uns? Für welche große Idee stehen wir? Wie und mit welchen Mitteln verwirklichen wir sie? Zu wissen, wer man ist und was man will, ist Voraussetzung und Ausgangspunkt einer Strategie.

Wer verantwortet das Leitbild?

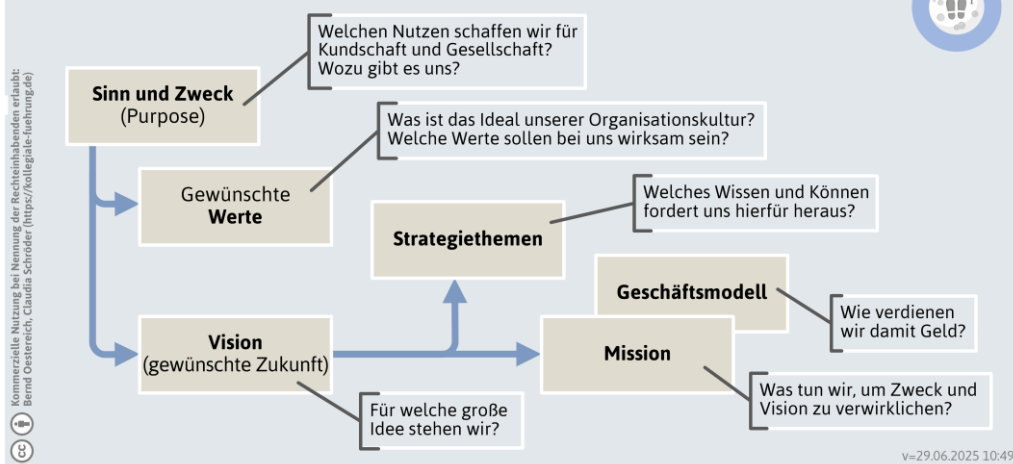
Die Verantwortung dafür liegt normalerweise bei den geschäftsführenden Gesellschafterinnen oder den obersten Führungskräften einer Organisation. Organisationsmitglieder können in die Erarbeitung eines Organisationsleitbildes mehr oder weniger eingebunden werden, über die Inhalte entscheiden sie letztendlich jedoch nicht.

Einbindung von Organisationsmitgliedern in die Leitbildentwicklung

Die Einbindung von Organisationsmitgliedern erfüllt drei wichtige Funktionen:

- Zum einen können weitere Perspektiven, Ideen und Einwände gefunden werden, um das Unternehmensleitbild inhaltlich zu bereichern und zu verbessern. Das gilt vor allem in älteren Unternehmen, in denen die Gründerinnen sich längst vom Kerngeschäft entfernt haben oder in Unternehmen in Streubesitz, bei denen die Anteilseignerinnen oft keinen inhaltlichen Bezug zum Unternehmen haben.
- Zum anderen ist es für Organisationsmitglieder eine wichtige persönliche Orientierungshilfe, um zu klären, ob die Organisation zu ihren persönlichen Werten, Überzeugungen und Visionen passt und welches Verhalten von ihnen erwartet, toleriert oder sanktioniert wird.

Elemente eines Organisationsleitbildes



Hierzu müssen Organisationsmitglieder das Leitbild kennen und verstehen.

- Die Umsetzung einer Strategie besteht zu einem wesentlichen Teil darin, die Aufmerksamkeit der Organisationsmitglieder zu fokussieren und ihnen ein an der Strategie ausgerichtetes Alltagshandeln zu ermöglichen. Auch hierzu müssen die Organisationsmitglieder das Leitbild kennen und verstehen.

Ein Leitbild kann eine wichtige Orientierungshilfe für Mitarbeitende, Geschäftspartner und Gesellschaft sein. Gleichzeitig besteht die Gefahr,

- dass Leitbilder nicht authentisch und nicht glaubwürdig sind, was dann eher zu Sarkasmus führt,
- dass damit bestimmte individuelle Verhaltensweisen erzwungen werden sollen, was eher Theater produziert als die Akzeptanz bestimmter Werte,
- dass es so elaboriert formuliert ist, dass es gar nicht oder falsch verstanden wird.

Die Elemente eines Leitbildes könnten auch mehr oder weniger federführend von den Mitarbeitenden statt durch die Inhabenden und die Topführung formuliert werden – letztendlich bedürfen die Ergebnisse dann aber dennoch ihrer Akzeptanz und Unterstützung.

Darin liegt ein Risiko: Was passiert, wenn die Mitarbeitenden ein Leitbild entwickeln, das von den Inhabenden und der obersten Führung nicht mitgetragen wird und möglicherweise korrigiert werden muss? „Wozu wurden wir beteiligt, wenn denn doch wieder das drinstehen muss, was die wollen?“, wäre dann eine berechtigte Frage.

Die Klarheit darüber, wer letztendlich über das Leitbild entscheidet, sollte also in jedem Fall vor dessen Entwicklung feststehen und dann auch gültig bleiben.

Definitionen wichtiger Begriffe (Zweck, Vision, Strategie, ...)

Der **Zweck** einer Organisation beschreibt, wozu die Organisation existiert und welche Wertschöpfung und welchen Nutzen sie erbringen soll.

Ein **Purpose** ist ein ➔Zweck, der eine spezifische Sinnzuschreibung ermöglichen soll, also der Sinn und Zweck von etwas.

Ein **Geschäftsmodell** (engl. Business Model) ist eine modellhafte Beschreibung, wie eine Organisation einen Mehrwert erzeugen und damit Geld verdienen kann.

Die **Vision** beschreibt, was, wozu und für wen eine gewünschte Zukunft sein soll. Sie ist ein subjektiv und emotional zugänglicher Soll-Zustand (Ziel).

Die **Mission** beschreibt, wie und womit die ➔Vision grundsätzlich erreicht werden soll.

Strategie ist die wohlüberlegte und reife Antwort auf die Frage nach dem richtigen Weg in eine gewünschte Zukunft. Strategien führen meistens zu ➔strategischen Entscheidungen und ➔strategischen Zielen. Eine gute Strategie berücksichtigt ➔Szenarien, d. h. möglicherweise noch auftretende Widrigkeiten und deren Handhabung.

Ein **Szenario** beschreibt eine von mehreren hypothetischen Folgen eines möglichen Ereignisses.

Ein **strategisches Ziel** wird oft synonym als langfristiges Ziel bezeichnet, zielt im engeren Sinne aber nicht auf ein unmittelbares operatives Ergebnis ab, sondern vielmehr auf die Herstellung einer künftig besseren grundsätzlichen Position.

Eine **Taktik** ist ein Mittel, um ein ➔strategisches Ziel besser zu erreichen.

Grundsatzentscheidungen sind Entscheidungen, die nicht unmittelbar wirken, sondern mittelbar nachfolgende Entscheidungen zu einem Thema beeinflussen.

Strategische Entscheidungen sind Entscheidungen, die strategisch relevant sind, bspw. Grundsatzentscheidungen und langfristige Entscheidungen.

Ein (Organisations-) **Leitbild** beschreibt das Selbstverständnis und die Grundprinzipien einer Organisation und enthält entsprechend Leitwerte, Zweck, Vision, Mission, Grundsatzentscheidungen, Strategie und Ähnliches, mit denen sich die Organisation intern und nach außen zeigen möchte.

Manchmal werden mit dem Leitbild aber auch nur die ➔Leitwerte gemeint.

Werte benennen, was uns wichtig ist. Sie beeinflussen unser Denken, unsere Überzeugungen, unser Handeln und unsere Haltung. Beispiele sind Offenheit, Kreativität, Respekt, Sicherheit, Perfektion, Bescheidenheit, Treue usw.



Haltungen sind verinnerlichte ➔Werte, die sich in einem eingeübten Verhalten zeigen. Aber nicht jedes gezeigte Verhalten beruht auf verinnerlichten Werten. Eine Haltung ist eine grundsätzliche Entscheidung, die wahrgenommene Welt in bestimmter Weise zu bewerten, der eigenen Wahrnehmung also ganz bestimmte Sinn- und Bedeutungszusammenhänge zuzuschreiben und danach zu handeln.

Leitwerte sind die in einer Organisation gewünschten ➔Werte, die das alltägliche Handeln leiten sollen. Inwieweit die Organisationsmitglieder diesen folgen, bleibt offen, auch wenn zumindest eine grundsätzliche Akzeptanz erwartet werden darf.

Die **Organisationsgeschichte** beschreibt wie ein Lebenslauf die wichtigsten Stationen der Organisationsentwicklung vom Gründungsmythos bis zur Gegenwart.

Anhang

Anhang: Metainformationen

Hier findest du Quellen- und Literaturangaben, ein Stichwortverzeichnis und Informationen über die Autorin und den Autor.

Über die Autoren und die Entwicklung dieses Buches

Unsere Vorgeschichte zum Thema

Mitte der Nullerjahre bemerkten wir in unserem eigenen Unternehmen, wie die gängige Organisations- und Führungspraxis immer weniger zu den Markterfordernissen und Mitarbeiterbedürfnissen passte. Doch uns fehlten noch belastbare Vorbilder und Modelle für eine andere Praxis.

Bevor bei uns Führung zum selbstverständlichen Teil der Arbeit eines jeden Teammitgliedes werden konnte, mussten wir deshalb viel experimentieren, passende Theorien finden, zahlreiche eigene Praktiken und Prinzipien entwickeln und so manchen Irrtum erkennen.

2010 begannen wir, die Führung in unserem Unternehmen an die Kollegenschaft zu übergeben, und ersetzten etwas später alle Führungskräfte durch kollegiale Führungsarbeit. 2014 verkauften wir schließlich das Unternehmen an die Mitarbeiter.

Mit den von uns eingeführten Führungs- und Organisationsprinzipien arbeiten die Kollegen seitdem ohne uns weiter – erfolgreich und zufrieden. Und wir nutzen seitdem unsere neue Freiheit als Ex-Unternehmer, um andere Unternehmerinnen und ihre Organisationen beim Erproben kollegialer und agiler Führungsprinzipien zu begleiten.

Um unser unternehmerisches Erfahrungswissen und unser systemisches Können zu diesem Thema noch wirksamer teilen zu können, publizieren wir Bücher, Poster, Blogbeiträge und Fachgrafiken, vernetzen wir Interessierte, veranstalten Workshops für Unternehmerinnen und unterstützen erfahrene systemische Organisationsentwicklerinnen dabei, ihr Wissen und Können zu agilen und kollegialen Führungs- und Organisationsprinzipien auszubauen.

Auf unserer Internetseite <https://kollegiale-fuehrung.de> findest du alles Weitere hierzu.

Unsere bisherigen Bücher zum Thema

Mit unserem ersten Buch zum Thema („Das kollegial geführte Unternehmen“) haben wir eine erste Bestandsaufnahme und Sammlung von Ideen und Praktiken erstellt. Mit dem nachfolgenden Buch „Agile Organisationsentwicklung“ haben wir uns vorrangig an professionelle Organisationsentwicklerinnen und systemische Beraterinnen gewendet.

Um den Aufwand zu reduzieren, es ins Englische zu übersetzen, haben wir unseren agilen und kollegialen Werkzeugkasten noch einmal aufgeräumt und kritisch hinterfragt, welche Methoden, Konzepte und Ideen wirklich relevant sind. So entstand das Buch „Essenzen agile Organisationsentwicklung“ und seine Übersetzung.

Wie wir zu diesem Buch kamen

Selbstverständlich haben nicht nur professionelle Organisationsentwicklerinnen die Bücher gelesen. Dabei fiel uns auf: Einige haben mithilfe unserer Bücher einfach neue Führungs- und Organisationsprinzipien in ihren Organisationen ausprobiert und eingeführt – ohne jegliche externe und professionelle Unterstützung und mit bemerkenswert positiven Entwicklungen.

Viele berichteten uns von ihrem Vorgehen, wo sie jetzt stehen oder was sie daraus gemacht haben. Hin und wieder meldete sich eine Organisation zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt mit einer Frage, weil ihnen ein Detail unklar war oder sie einen Tipp zu einem bestimmten Hindernis suchten.

Vor allem jüngere Menschen hatten einen sehr natürlichen Zugang, so als wären sie „collegial-agile Natives“, andere wiederum hätten sich eine externe Begleitung einfach nicht leisten können.

Gleichzeitig beobachteten wir ambitionierte und professionell begleitete Organisationsentwicklung in sehr leistungsorientierten Großun-



ternehmen. Hier dachten wir manches Mal: Warum macht ihr das so kompliziert? Warum wird das Vorhaben durch Begriffe wie „Agile Transformation“ mit so viel Bedeutung aufgeladen?

In Nachbarschaftsinitiativen, Vereinen und politischen Gruppen bemerkten wir regelmäßig hohe Spannungen, Konflikte, Entscheidungsunfähigkeit, Verzettlungen und Selbstbeschäftigung, die unserer Erfahrung nach oftmals vermeidbar gewesen wären, wenn frühzeitig bestimmte Prinzipien oder Werkzeuge verwendet worden wären.

An wen es sich richtet

So hatten wir Lust bekommen, mit unseren Inhalten eine neue Zielgruppe anzusprechen: Menschen, die keine Organisationsentwicklerinnen sind, sondern einfach Organisationsmitglieder, und die (weitgehend) ohne externe professionelle Begleitung und Beratung ihre Organisationen kollegialer, agiler gestalten und selbst organisierter führen möchten.

Sofern du als Leser*in mit diesem Buch angeregt wurdest, ohne weitere Schulung oder Beratung einfach mal loszulegen, hat dieses Buch seinen Zweck erfüllt.

Rückmeldungen

Auch wenn wir aus Zeitgründen nicht immer antworten werden, freuen wir uns über Rückmeldungen (buch@kollegiale-fuehrung.de).

Über die Autoren und die Entwicklung dieses Buches



Danksagungen

Es ist nicht einfach, etwas einfach zu machen – es bedarf der geschickten Herausarbeitung des Wesentlichen.

Ohne die Mitarbeit, Ideen, kritischen Fragen und Ermutigungen vieler Freunde und Bekannter, die wir hier gar nicht alle nennen können, wäre dieses Buch nicht so geworden, wie es ist. Manch einer weiß möglicherweise nicht einmal, was er durch eine Frage ausgelöst hat.

Ganz besonders danken möchten wir Christine Krimmel, Lone (†) und Marc Wolf, Eva Schäd, Maria Wyller, Anke Fritzsche, Annette Flohrschütz, Franziska Rusch, Harald Müller, Imke Wulf, Frithjof Kahl, Lothar Kühlwein, Martina Betzold, Martin Reichert, Olwen Fowler, Simon Wiesmaier, Ulrich Goertz, Urs Vogt, Dr. Christian Geyer, Susanne Reppin, Ralf Metz, Dennis Brunotte, Barbara Heitger, Daniela Ogi und Dr. Julia Kleinhenz.

Viele Anregungen erhielten wir durch die Teilnehmenden unserer Fortbildungsreihe zur agilen Organisationsbegleitung und den Teilnehmenden unseres Unternehmerinnen- und anderer Workshops.

Außerdem auch aus dem Kollegium von David Chipperfield Architects Berlin, Bathildisheim, next U, der Gilde Agile Organisationsentwicklung, der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, der Bugenhagenschule Blankenese, der Verwaltung der Uni Rostock, Weleda, 24translate, mindmatters, Seibert Group, oose, vom Dachverband Diakonie und allen anderen Menschen, die uns durch Fragen und mit Ideen angeregt haben.

Wir freuen uns auch, einige unserer bekanntesten Inspirationsquellen persönlich kennengelernt zu haben oder mit ihnen in Verbindung zu stehen, vor allem Frédéric Laloux, Fritz Simon, Gerhard Wohland, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd, Humberto Maturana (†), Elisabeth Ferrari (†), Otto Scharmer, Luc Ciampi, Fritz Glasl, Gunther Schmidt, Nora Bateson und Stefan Kühl.

Zur Sprache in diesem Buch

Mit Sprache erzeugen wir innere Bilder, die auch unsere Überzeugungen, unser Denken und unser Handeln prägen. Auch wenn mit dem in der deutschen Sprache üblichen generischen Maskulinum (also der vereinheitlichten männlichen Schreibweise) rein grammatikalisch alle Geschlechter gemeint sein sollen, erzeugen wir damit dennoch einseitige innere Bilder, mit denen wir (auch ungewollt und unbewusst) Menschen mit anderer Geschlechtsidentität faktisch benachteiligen.

Wir bemühen uns hier daher um geschlechtsneutrale Formulierungen (Kundschaft, Inhabende), was aber nicht immer möglich ist. Die uns sympathische inkludierend gemeinte *-Schreibweise verwenden wir nur in Überschriften, Grafiken und Verzeichnissen, weil sie im Fließtext für manche Wortstämme (Köch*in) oder Artikel und Pronomen (ein*e) grammatikalisch nicht passt und nicht barrierefrei sind.

Um unser gesellschaftlich patriarchal geprägtes Weltbild zu verflüssigen und überwinden zu helfen, verwenden wir ansonsten zumindest das generische Femininum, also die weibliche Schreibweise, oder mixen Schreibweisen, meinen aber stets alle Menschen, unabhängig von ihrer Geschlechtsidentität.

Außerdem haben wir uns für ein kollegiales „Du“ entschieden, was nicht ausschließt, dass wir uns bei einer realen Begegnung siezen können.

Nutzungshinweise: Inhalte verwenden und weitergeben

Hier erfährst du, wozu und wie du die Inhalte dieses Buches verwenden, weitergeben oder weiterbearbeiten darfst.

Wie die Inhalte verwendet werden dürfen

Wir laden dich ein, das Thema mit oder ohne uns weiter voranzutreiben. Alle unsere Fachgrafiken stehen unter einer Creative Commons Licence, zu erkennen am CC-Symbol, und dürfen frei verwendet werden – auch kommerziell und auch im Wettbewerb zu uns, solange du die Herkunft benennst und nicht so tust, als wäre es dein alleiniges Werk.

Die Fotos, Illustrationen und Icons in diesem Buch, die nicht mit dem CC-Symbol versehen sind, darfst du nicht herauslösen und nicht in anderen Kontexten verwenden.

Wir laden dich auch ein, einzelne Seiten oder Abschnitte aus diesem Buch sowohl für private Zwecke als auch für deine Arbeit in (kommerziellen) Organisationen zu kopieren und kostenlos weiterzugeben. Wenn du also Kolleg*innen ein paar Seiten aus diesem Buch zum Lesen geben möchtest, sei es auf Papier oder als PDF-Datei, fühle dich dazu eingeladen. Was nicht geht: Das komplette Buch zu reproduzieren, als Datei bereitzustellen oder zum Training einer KI zu verwenden.



Was heißt das konkret?

Wenn du Teile verwenden möchtest, beachte konkret folgende Einschränkung:

- Du nennst die Quelle: *„Kommerzielle Nutzung bei Nennung der Rechteinhaber Bernd Oestereich, Claudia Schröder (kollegiale-fuehrung.de) erlaubt.“* (direkt im Dokument, nicht versteckt, nicht im Anhang).
- Du fügst keine weiteren Nutzungseinschränkungen zu.
- Die auf unserer Internetseite herunterladbaren Vorlagen darfst du an dein eigenes Markenbild oder Corporate Design anpassen oder ein Logo ergänzen, solange die oben genannten Quelle deutlich bleibt.

Sofern du wesentliche Änderungen vornimmst und der überwiegende ideelle Teil des Werkes dann von dir stammt, nennst du dich als Rechteinhaber*in und ergänzt *„[...] unter Verwendung einer Vorlage/Idee von Bernd Oestereich, Claudia Schröder (kollegiale-fuehrung.de)“*.

Und wenn du wichtige Ergänzungen oder Änderungen hast, die möglicherweise von allgemeinem Wert sind, nimm gerne Kontakt mit uns auf, damit wir diese ggf. in unsere freien Vorlagen integrieren können.

Zum Begriff „Kollegiale Führung“

Wir verwenden, soweit möglich, bewusst Allgemeinbegriffe wie „Kollegiale Führung“ oder „agile selbst organisierte Organisationsentwicklung“, weil wir die Verbreitung und Weiterentwicklung dieser Ideen nicht marken- und lizenzrechtlich oder inhaltlich einschränken bzw. kontrollieren möchten.

Der Begriff „Kollegiale Führung“ ist nichtsdestotrotz eine Idee und Schöpfung von uns, die wir mit dem Buch „Das kollegial geführte Unternehmen“ 2016 mit der Absicht eingeführt haben, einen Gattungsbegriff zu schaffen.

Download-Möglichkeit

Die Fachgrafiken sowie eine Reihe von Formular- und Druckvorlagen kannst du unter <https://kollegiale-fuehrung.de/material/> registrierungs- und kostenfrei herunterladen.



Für die Fachgrafiken in diesem Buch, mit Ausnahme der Fotos und illustrativen Icons, gilt die Lizenz:

Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)

Du darfst:

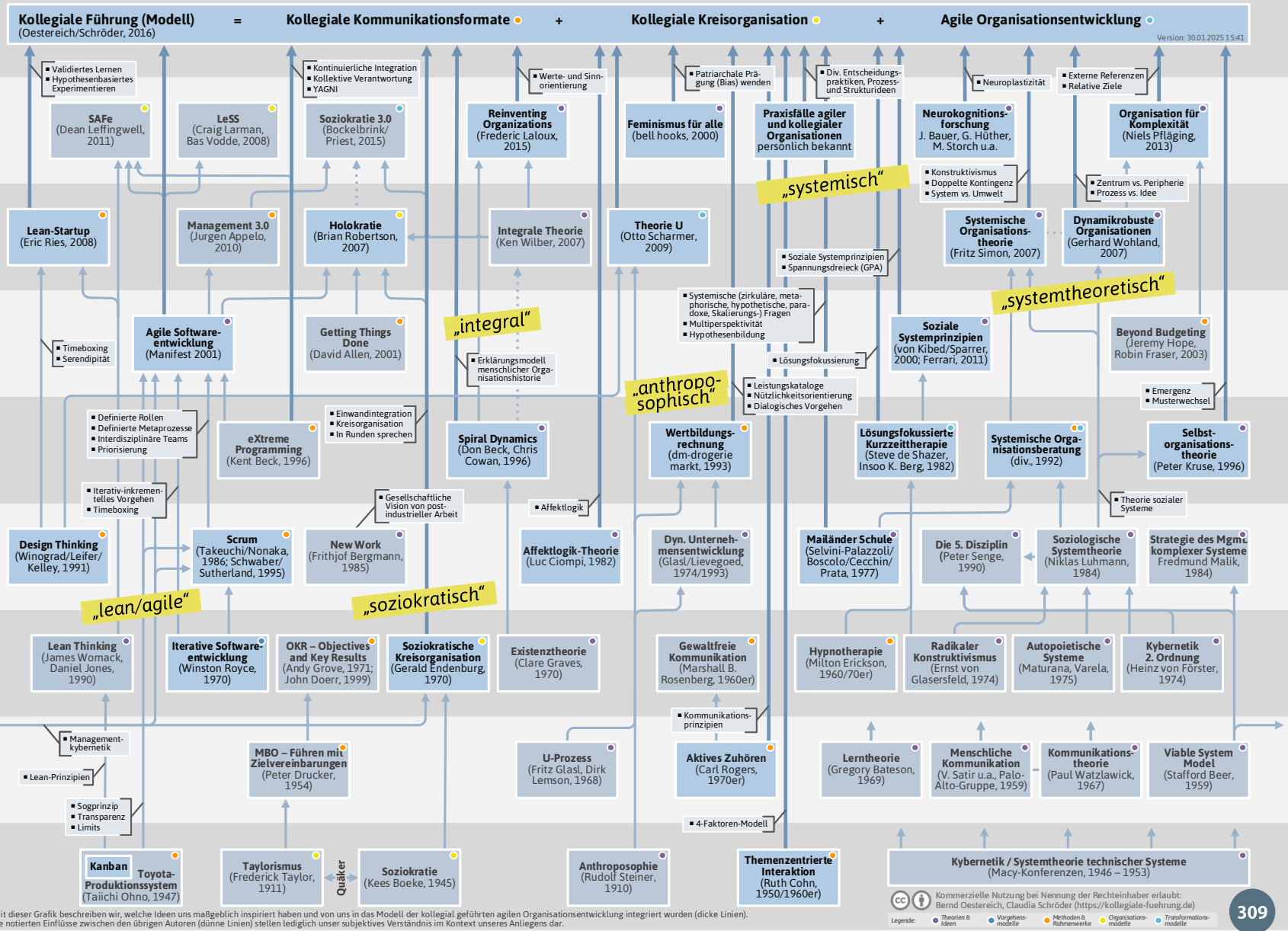
- Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
- Bearbeiten — das Material remixen, verändern und darauf aufbauen

und zwar für beliebige Zwecke, auch im kommerziellen Kontext. Unter folgenden Bedingungen:

- Namensnennung — du musst angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade dich oder deine Nutzung besonders.
- Keine weiteren Einschränkungen — du darfst keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Die Fotos und illustrativen Icons in diesem Buch dürfen nur als Teil ganzer Buchseiten kopiert und weitergegeben werden und in keinem Fall bearbeitet oder verändert werden.

Quellen und Literatur



Übersicht: Werkzeuge und Prinzipien

Diese Mindmap können Sie in aktueller und hochauflösender Form herunterladen:
<https://kollegiale-fuehrung.de/kf-werkzeuge-und-prinzipien>

